

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA  
PRODUÇÃO

BOLIVAR DE MEIRA LEMISZKA

**CUSTOMER SERVICE – VENDA DIRETA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2013



BOLIVAR DE MEIRA LEMISZKA

## **CUSTOMER SERVICE – VENDA DIRETA**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Estratégica da Produção” - Orientadora: Prof<sup>o</sup>(a). MSc. Ana Cristina Macedo Magalhães.

CURITIBA - PR

2013



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Diretoria do Campus Curitiba  
Gerência de Pesquisa e Pós-graduação  
*Departamento Acadêmico de Gestão e Economia.*  
Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Produção

---

## TERMO DE APROVAÇÃO

### Título do Trabalho

Esta monografia foi apresentada às 14h 00min, do dia 20 de agosto de 2013, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica da Produção – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

.....

---

Prof. MSc.  
(UTFPR)

---

Prof. MSc. Ana Cristina Macedo Magalhães  
(UTFPR)

Visto da Coordenação:

---

Prof. Dr. Moises Farah Junior  
Coordenador do Curso de Especialização em  
Gestão Estratégica da Produção.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu saudoso pai que sempre esteve envolvido no meio operacional produtivo, pessoa simples, que atuava na engrenagem batalhadora da evolução agrícola e estrutural, cedendo toda base de educação, responsabilidade e perseverança necessária para que eu pudesse chegar até aqui e onde mais eu sonhar, almejar e buscar.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha querida mãe Jandira de Meira Cardoso, que sempre me apoiou independentemente de qualquer dificuldade ou adversidade, bem como me entusiasmou e nunca me deixou desistir. Agradeço, ainda, minha noiva Letícia Silva Souza, pelo auxílio na realização deste trabalho, bem como pela compreensão diante da minha ausência quando da realização de trabalhos e estudo. Ademais, dedico meus sinceros agradecimentos aos professores do curso de Gestão Estratégica da produção, em especial a professora Ana Cristina, a qual figurou como orientadora deste trabalho, pessoa sempre cativante, que com seu entusiasmo fez com que esse desafio fosse realizado sem maiores dificuldades. Por fim, agradeço aos meus colegas de classe e aos meus colegas profissionais que me ajudaram e me apoiaram durante todo o curso.

## RESUMO

Esta pesquisa apresenta uma abordagem prática descritiva, explorando todos os processos de atendimento de pedidos de grandes contas, compartilhando, informação e conhecimento, com foco nos processos de captação de pedidos, análise de consistência, posicionamento de estoques e canal de distribuição de nível nacional. A pesquisa foi realizada em uma grande indústria alimentícia, na área de planejamento estratégico, no setor '*Customer Service: Venda Direta*', matriz localizada na Cidade de Curitiba – PR. Os dados apresentados no presente trabalho foram obtidos através de meios literários e pesquisa de campo na área, explorada a oportunidade dos obstáculos enfrentados no cotidiano da área, bem como as estratégias utilizadas como soluções dos problemas. A pesquisa em campo realizada no dia-a-dia constatou, por meio da análise descritiva dos processos, como ocorre o compartilhamento das informações entre as áreas, o acompanhamento dos indicadores de desempenho, bem como a finalização da prestação de serviço. O trabalho traz como resultado uma descrição dinâmica de toda cadeia de '*Customer Service: venda Direta*', a dificuldade enfrentada no cotidiano, extraíndo idéias e soluções aplicadas, propondo melhoria para pontos críticos e sugerindo novos estudos em outras áreas correlatas para que melhor aproveitamento do esforço de todos.

**Palavras-chave:** Venda Direta - logística e distribuição - regra de consistência e nível de serviço.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- BACK\_F – Falta de Produto
- EXPEDI – Processo de carregamento / Expedição
- SAIPRD – Contrato faturado a caminho do cliente
- ENTREG – Contrato já entregue no cliente e efetuado a baixa do canhoto
- DEVOLV – Contrato foi entregue no cliente, porem pode ter ocorrido devolução parcial ou total do contrato.
- OTIF – Percentual de pedidos entregue no prazo e na quantidade solicitada



# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2. Cadeia produtiva de Venda Direta</b> .....	11
2.1 Problema de Pesquisa.....	11
2.2 Justificativa.....	11
2.3 Objetivo Geral.....	11
2.4 Objetivo Específico.....	11
2.5 Metodologia.....	12
<b>3. VALOR AGREGADO</b> .....	13
3.1 Níveis de Serviço ao Cliente.....	13
3.2 Logísticas e Distribuição.....	17
3.3 Gestão de Pedidos.....	20
3.4 Distribuições Física.....	21
3.5 Canais de Distribuição.....	23
3.5.1 Modelos de canais de distribuição.....	23
3.6 Indicadores de Desempenho.....	25
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	27
4.1 Caracterização da Pesquisa.....	27
4.1 Procedimentos da Pesquisa.....	28
<b>5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	30
5.1 O caso – Empresa Alimentícia LTDA.....	30
5.1.1 Atendimento do Pedido.....	33
5.2 Canais de distribuição da Venda Direta para produtos perecíveis.....	35
5.3 O perfil dos clientes da área de Venda Direta Mercado Interno.....	38
5.4 O Processo de recusa de pedidos no setor de Venda Direta.....	40
5.5 Análise da estrutura de negociação na área de Customer Service setor de Venda Direta.....	43
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	46
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	49
<b>APÊNDICES</b> .....	51

# 1. INTRODUÇÃO

O objetivo principal das organizações tem o foco na satisfação dos clientes, sendo que todos os processos que venham garantir esta são de grande importância na busca competitiva por resultados.

É necessário relatar que a satisfação dos clientes é indispensável para qualquer organização uma vez que não é uma opção para atender e sim uma forma de sobreviver neste mercado tão disputado. Para que isso ocorra é necessário contar com métodos eficientes no processo de gerenciamento, abastecimento e distribuição da cadeia.

A empresa do ramo alimentício, nomeada a partir de uma fusão entre as gigantes' do setor de alimentos perecíveis, detém um segmento tão complexo desde a base primária, cadeia produtiva, até as prateleiras dos supermercados, para que essa operação seja realizada existe uma equipe distinta para cada operação, buscando melhorar sempre, principalmente nos processos de atendimento aos clientes e consumidores, base essa de maior atratividade monetária, fazendo com que os seus produtos cheguem às mais variadas lojas deste país.

No trabalho de conclusão do curso foi abordado o setor de venda direta na matriz Curitiba – PR, local que foi estudado a captação dos pedidos de venda até a programação para alocação de estoques, faturamento e distribuição, com destaque para algumas áreas relevantes que contribui para um diferencial de mercado sobre seus concorrentes.

Essa empresa possui uma extensa gama de clientes e fornecedores, diante dessa imensa lista existem sub divisões que envolve uma tratativa especial para cada grupo de clientes, nessa pesquisa foi abordado o setor de tratamento de pedidos vendas direta, ou seja, apenas pedidos que ocupem toda capacidade de uma carreta, no geral são clientes jurídicos que compram grandes quantidades, na sua maioria um único produto por carro, produtos a preços de custo, grande prazo de vencimento e entrega direta da indústria para porta do cliente via de regra.

## **2. Cadeia produtiva de Venda Direta**

Trabalho realizado em uma empresa alimentícia de grande porte, restringindo os dados apenas ao setor de *Customer Service* Venda Direta.

### **2.1 Problema de Pesquisa**

O consumidor tem por praticidade ir a qualquer loja de alimentos e adquirir seu produto preferido, nas lojas mais próximas de sua residência levando para seu lar o que mais lhe agrada, embora esse percurso seja simples, todo o trabalho envolve a logística de diversas áreas, para que o consumidor encontre sua marca preferida, no preço procedente, dentro das especificações de periodicidade, na exata necessidade de consumir, diante desta necessidade atendida, questionamos como funciona a estrutura de uma organização da área de alimentos perecíveis para grandes redes, da indústria, direto para o cliente em todo território nacional?

### **2.2 Justificativa**

Excelente oportunidade pela facilidade em adquirir as informações necessárias para elaboração do projeto com acesso a documentos, base de dados padrão e colaboradores, meio este de ligar o conhecimento teórico absorvido no curso e identificar o que está sendo utilizado na prática além de agregar, no meio científico, o estudo da área de venda direta, área que vem se destacando em grandes empresas e que pode ser aplicado possíveis ajustes e melhorias na área.

### **2.3 Objetivo geral**

O maior objetivo desta pesquisa é analisar a estrutura de negociação na área de *Customer Service* para no setor de Venda Direta, em uma indústria de alimentos perecíveis no mercado interno brasileiro, descrevendo como são tratados os contratos de clientes pelo setor, identificar os canais de distribuição habilitado para cada produtos perecível, levantar o perfil dos clientes na área no mercado interno brasileiro e relatar o processo de recusa de pedidos.

### **2.4 Objetivo específico**

- Descrever como são tratados os contratos dos clientes jurídicos pelo setor de Venda Direta.

- Identificar os canais de distribuição da Venda Direta para produtos perecíveis.
- Identificar o perfil dos clientes na área de Venda Direta mercado interno brasileiro.
- Relatar o processo de recusa de pedidos no setor de Venda Direta.

## **2.5 Metodologia**

A natureza do projeto apresentado compreende-se em pesquisa aplicada, de contribuição a fins de praticidade e rotina de trabalho, sendo necessário a aplicação por meios quantitativos em documentos padrões do sistema S.A.P R3 – Produção, relatórios gerenciais B.I e fluxograma de atividades, além aplicar um questionário qualitativos em dois colaboradores sendo esses um analista e o coordenador da área de Venda Direta, visto a necessidade pela falta de informação em arquivos e relatórios, perguntas diretas e com foco exclusivamente na área de Customer;

Qual a principal característica dos clientes Venda Direta?

Quais restrições para ser um cliente de V.D.?

Como é determinado o limite de compra dentro do CSMI?

Como é determinado o roteiro de entregas para os produtos da área CSMI?

A pesquisas bibliográficas e artigos de internet referente a área de Customer, Marketing e logística, forma pela qual pude apresentar a realidade pratica do trabalho da área de Venda direta e comparar a teoria descrita por especialistas e profissionais de outras empresas apresentando a melhor descrição das praticas versus atuação da área.

## **3. VALOR AGREGADO**

A logística é uma das atividades empresarias que mais têm se destacado no mercado, se tornou evidencia, pois é uma das áreas que mais se aproxima do

cliente final, ou quando esta realizando a compra de um produto ou serviço e quando esta recebendo seu serviço ou seu bem. O setor de venda e entrega atua com desafios de disponibilizar bens e serviços aos consumidores com o propósito de atender de forma efetiva e eficiente as necessidades do cliente

Neste Capítulo será abordado seções de nível de serviço ao cliente, logística e distribuição, distribuição física, canais de distribuição e indicadores de desempenho.

### **3.1 Níveis de Serviço ao Cliente**

Existem formas diferentes de utilização de nível de serviço, pode-se dizer até que cada organização desenvolve seu modelo de acordo com sua cultura, porém nos últimos anos esta cultura está sendo entusiasmada pelas exigências do mercado cada vez mais competitivo e sua abrangência de opções e itens substitutos.

Compradores selecionam fornecedores baseados numa combinação dessas características para satisfazer suas necessidades. Vendedores inteligentes criam diferentes combinações dessas três características básicas para atrair classes diferentes de compradores ou segmentos de mercado. Enquanto os níveis de atividade logística e seus custos associados estão refletidos no preço e, em menor grau, na qualidade do produto, sua influência direta ocorre no nível de serviço (BALLOU, 2006, p. 74).

Ballou (1993) cita que existem três elementos relacionados aos serviços oferecidos, que representam grande número de fatores individuais, muitos dos quais estão sob controle logístico. Estes fatores foram classificados de acordo com sua relação com a transação do produto, quais sejam elementos de pré-transação, elementos de transação e elementos pós-transação.

Os elementos de pré-transação estabelecem um ambiente de bom nível de serviço. Proporciona por escrito uma política adequada para o nível de serviço, observando, por exemplo, quando as mercadorias devem ser entregues após a colocação de um pedido, bem como os procedimentos para tratar devoluções ou faltas e métodos de despacho, de modo a deixar claro aos clientes o que eles podem esperar do serviço oferecido. Estabelece, ainda, planos de contingência para greves ou desastres naturais, cria uma estrutura organizacional para implementar a política de nível de serviço e providencia um treinamento técnico ou manuais para os

clientes também contribuírem para a melhoria das relações entre clientes e fornecedores.

No tocante aos elementos de transação é oportuno destacar que são aqueles diretamente envolvidos nos resultados obtidos com a entrega do produto ao cliente. Tem como objetivo, ajustar o nível de estoque, selecionar modos de transporte e determinar procedimentos para processamento de pedidos. Esses elementos, por sua vez, influenciam quanto ao lapso temporal de entrega, exatidão do preenchimento de ordens, condição das mercadorias na recepção do cliente e disponibilidade de estoque. É crucial ressaltar que estes são aspectos que o cliente observa.

Já os elementos de pós-transação representam a gama de serviços necessários para apoiar o produto no campo, para proteger consumidores de produtos defeituosos, bem como para providenciar o retorno de embalagens (garrafas retornáveis ou pallets) ou tratar reclamações, devoluções ou, ainda, solicitações. Este elemento ocorre geralmente após a venda do produto, mas deve ser planejado nos estágios de transação ou pré-transação.

Oportuno destacar que Bowersox e Closs (2001) evidenciam que o nível de serviço ao cliente é a soma de todos estes elementos, pois os clientes reagem a este conjunto total. Evidentemente, alguns desses elementos são mais importantes que outros. Não é difícil encontrar formas diferentes na prática do nível de serviço logístico oferecido por diversas organizações.

Para algumas organizações, é o tempo necessário para entregar um pedido ao cliente. Para outras empresas, nível de serviço logístico é disponibilidade de estoque, ou seja, a proporção dos pedidos ou ordens completadas no processo a partir de estoques primários ou mesmo a porcentagem da demanda total dos itens em falta no estoque. Estas são medidas consideradas normais para o nível de serviço e têm a vantagem de serem facilmente qualificadas. Entretanto, estas medidas não capturam todo o plano do nível de serviço.

O alcance da excelência em serviços, no sentido amplo, somente pode ser conseguido mediante uma estratégia logística rigorosamente integrada. Tal como cita Christopher (1997), a capacidade de transformar-se num fornecedor de classe mundial depende muito da eficiência do sistema operacional, no que se refere à

apresentação do produto, criação de imagens e maneiras de influenciar a percepção do consumidor.

O autor ainda cita que o nível de serviço logístico é fator chave do conjunto de valores logísticos que as empresas ofertam para seus clientes para conservar a fidelidade. Como o nível de serviço logístico está associado aos custos de abastecer esse serviço, o planejamento da movimentação de bens e serviços deve iniciar-se com as necessidades de desempenho dos clientes no atendimento de seus pedidos.

O nível de serviço logístico prestado é uma importante aliada das empresas na busca de novos mercados, servindo de apoio em cada elo da cadeia. Os níveis de serviço devem estar adequados às exigências dos clientes, pois clientes diferentes demandam níveis de serviços diferentes.

Entende-se que, como o nível de serviço logístico está associado aos custos de prover esse serviço, o planejamento da movimentação de bens e serviços deve iniciar-se com as necessidades de desempenho requeridas pelos clientes no atendimento de seus pedidos.

Para Ballou (1993) nível de serviço refere-se especificamente à cadeia de atividades que atendam as vendas geralmente se iniciando na recepção do pedido e terminando na entrega do produto ao cliente e, em alguns casos, continuando com os serviços ou manutenção de equipamento ou outros tipos de apoio técnico.

Atualmente o cliente no mercado está se tornando mais exigente, não somente em relação à qualidade do produto e a satisfação, mas também quanto aos serviços. Em resumo, o serviço ao cliente pode ser definido como um fornecimento consistente das utilidades de tempo e lugar. Essencialmente, o papel do serviço ao cliente deve ser a melhoria do “valor de uso”, significando, com isso, que o produto passa a ter mais valor aos olhos do cliente, porque o serviço adicionou valor à essência do produto.

O serviço ao cliente, no seu sentido mais amplo, inclui disponibilidade de estoques, rapidez de entrega e agilidade e precisão no processamento de pedidos. Para Christopher (1997, p. 18), “o alcance da excelência em serviços, no sentido amplo, somente pode ser conseguido mediante uma estratégia logística rigorosamente integrada”. O problema é identificar o desejo do cliente, já que muitas vezes eles mesmos não sabem explicar o que os motiva, e somente por meio de

pesquisas de diversos clientes é que se consegue obter algum discernimento. De qualquer forma, o produto oferecido por qualquer empresa pode ser simplesmente descrito por suas características de preço, qualidade e serviço.

Uma empresa que busca depositar em seus serviços logísticos um nível ótimo de satisfação do cliente deve deixar de lado a antiga visão de que sua tarefa, entre outras a logística, limita-se a atender metas de agregação de valores exclusivamente referentes ao tempo e ao espaço como condicionado a um mínimo custo total. Hoje a escolha do cliente é influenciada pelos vários níveis de serviços logísticos oferecidos.

De acordo com Bowersox e Closs (2001), a definição do serviço ao cliente é guiada por três estratégias, prestação de serviço básico, atendimento de pedido perfeito e prestação de serviço de valor agregado, sendo essas duas últimas estratégias referente à expansão do serviço básico e visam à obtenção e/ou a manutenção da lealdade dos clientes selecionados.

A prestação de Serviço Básico estipula um nível mínimo de serviços logísticos para criar e manter a lealdade de clientes, sendo voltado ao atendimento de todos os clientes sem exceção.

O atendimento de 'Pedido Perfeito', estabelece um nível de serviço básico executado sem erros ou a zero defeito, ou seja, a um nível máximo de disponibilidade, de desempenho operacional e de confiabilidade, e que são prestados a clientes selecionados para adquirir e manter a posição de fornecedor preferencial.

No tocante à prestação de Serviços de Valor Agregado, têm-se atividades exclusivas ou específicas às necessidades da empresa cliente visando, para esta, a melhoria da eficiência e da eficácia nas suas operações e, para a empresa prestadora de serviço, a lealdade do cliente.

Conforme Bowersox e Closs(2001), o serviço com valor agregado é o reconhecimento do benefício alcançado pelo cliente versus o recurso empregado para realizar uma atividade ou ainda o incremento de facilidade para atender uma necessidade ou resolver um problema.

A noção de serviços com valor agregado é um desenvolvimento significativo na evolução para o sucesso de clientes. Por definição, serviço com valor agregado se refere a atividades únicas e específicas que empresas podem



desenvolver em conjunto visando à eficiência e/ou eficácia. Serviços com valor agregado ajudam a fomentar o sucesso de clientes. Uma vez que tendem a ser específicos para cada cliente, é difícil generalizar todos os possíveis serviços com valor agregado (BROWESOX, GLOSS; 2001, p. 88).

Bowersox e Closs (2001) classificam as atividades que podem ser realizadas para agregar valor em: Serviço focado no cliente, na promoção, na manufatura e no tempo.

Os serviços focados no cliente podem envolver a identificação e a utilização de canais de distribuição alternativos que incluam especialistas. Outra possibilidade é o fornecimento de serviços de coleta, fixação de preço e embalagem por empresas de armazenagem que viabilizem a customização e a distribuição de produtos padronizados. Por fim, têm-se o processamento dos pedidos de clientes do fabricante, a entrega direta em loja ou domicílio e o estoque do varejo gerenciado pelo fornecedor.

Os serviços focados na promoção têm o objetivo de estimular as vendas e podem ocorrer através da montagem de módulos de exposição exclusivos nos pontos de venda, de demonstrações de produtos no interior das lojas, de promoção de mala-direta, de amostras grátis e de brindes.

Os serviços focados na manufatura consistem na postergação de produção, em que se adia a configuração final do produto até que a demanda seja realizada e suas especificações identificadas. Estão vinculados, portanto, à customização da forma dos produtos por especialistas do canal de distribuição.

Os serviços focados no tempo abrange a postergação de tempo ou logística, em que se adia a localização dos produtos até o momento da realização da demanda, sendo necessárias as atividades de separação, de combinação e de seqüência realizadas por especialistas.

### **3.2 Logísticas e Distribuição**

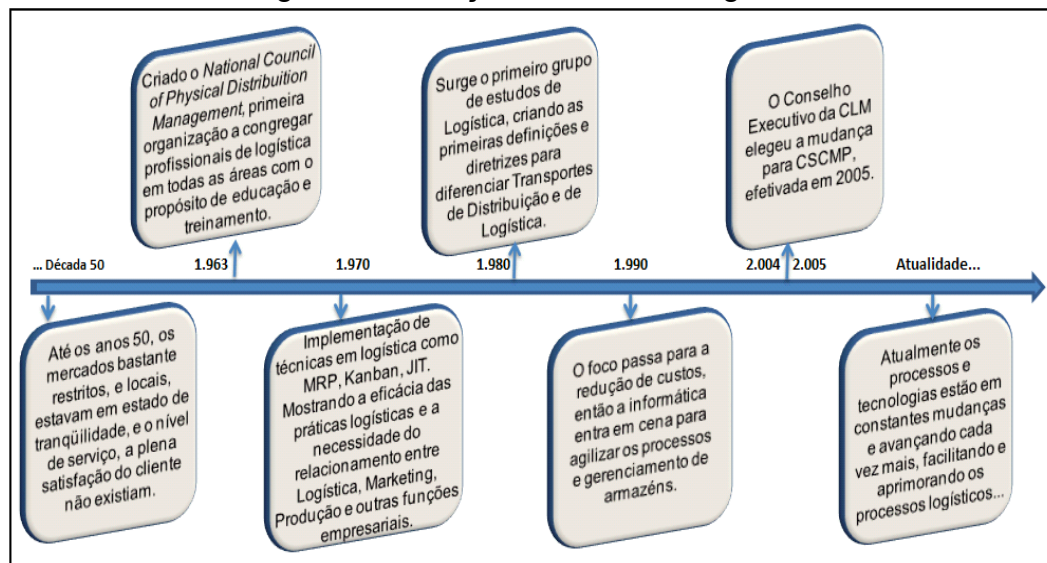
O termo de logística obteve maior amplitude durante a Segunda Guerra Mundial. As grandes operações militares durante a guerra utilizaram uma quantidade e variedade de suprimentos jamais atingidos em outras guerras anteriores. Segundo Rodrigues (2000, p. 95) “uniformizou-se a definição de logística como o conjunto de atividades relativas à previsão e à provisão de todos os meios necessários à realização de uma guerra”.

Nos anos 50 até meados de 70, alguns estudiosos começaram a desenvolver a teoria e as empresas iniciaram a implantação da Logística empresarial nos seus negócios.

Neste sentido, peremptoriamente Ching (1999, p. 25) observa que: *“A partir de década de 80, o desenvolvimento da logística tornou-se revolucionário em virtude de fatores como a explosão de tecnologia de informação, as alterações estruturais surgidas nos negócios e na economia dos países emergentes, a formação de blocos econômicos e no fenômeno da globalização”*.

Ademais, de acordo com Rodrigues (2000), nos anos 90, com o desenvolvimento do processo de globalização, a economia mundial tornou-se um ambiente de grande competitividade industrial, e de significativos avanços nas telecomunicações. Neste sentido, quando observada a história da logística, denota-se seu desenvolvimento em seus principais pontos ao longo do tempo demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Evolução histórica da logística



Fonte: adaptado de Tigerlog (2009).

A partir desta representação evolutiva observa-se que a logística está em constante mudança, sendo que desde os tempos mais remotos, estratégias de logística já eram utilizadas. Outrossim, é oportuno destacar que atualmente as operações e estratégias tornam os processos mais competitivos.

Contudo, se faz necessário conceituar o que exatamente seria a “logística”.

OS estudos concluem que a Logística tem importância mundial, sendo p elemento necessário e imprescindível para um mercado competitivo, prendendo-se ao fato de que nem tudo pode ser produzido no local onde será consumido ou utilizado.

Neste sentido, oportuno transcrever um conceito de logística, trazido à baila por doutrinadores:

[...] conjunto de atividades direcionadas a agregar valor, otimizando o fluxo de materiais, desde a fonte produtora até o distribuidor final, garantindo o suprimento na quantidade certa, de maneira adequada, assegurando sua integridade a um custo razoável, no menor tempo possível, atendendo às necessidades do cliente (RODRIGUES, 2000, p. 98).

Assim, considera-se muito importante o termo “logística”, uma vez que tem como objetivo a estratégia para reduzir custos e procurar satisfazer o cliente final com produtos de qualidade entregues em perfeitas condições no prazo determinado entre produtor, fornecedor e cliente.

Conforme Rocha (1995, p. 18) peremptoriamente esclarece, “a logística pode então ser definida como o processo de gerir estrategicamente a obtenção, movimentação e armazenamento de matérias – primas, componentes e produtos prontos”.

Em comparação Pozo (2002) define a logística como sendo vital para o sucesso de uma organização. O autor salienta que a logística se traduz em uma nova visão empresarial que direciona o desempenho das empresas, por ter como objetivos reduzir o lead time entre pedidos, produção e a demanda, de modo que o cliente receba o atendimento esperado.

Reforçando a grande importância e missão, a logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos, desde o ponto de aquisição da matéria prima até o ultimo estagio de consumo final, assim como os fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes e ao menor custo possível (BALLOU, 2006).

A logística exerce a função de responder por toda a movimentação de materiais, dentro do ambiente interno e externo, iniciando pela chegada da matéria-

prima até a entrega do produto final ao cliente, onde suas atividades podem ser divididas conforme Ching (1999), em primárias e secundárias.

As primárias compreendem os transportes a serem utilizados e se referem aos métodos de movimentação dos produtos até ao cliente, por via rodoviária, ferroviária, aeroviária e marítima, a gestão dos estoques, ou seja, a manutenção de níveis de estoques conforme o setor e o processamento de pedidos que determina o tempo necessário para a entrega dos produtos ou serviços aos clientes.

Já as secundárias envolvem a armazenagem (o espaço necessário para a estocagem dos produtos), ao manuseio dos produtos no local de armazenagem, as embalagens onde os produtos são acondicionados, a programação da necessidade de produção e por fim a manutenção de informação para planejamentos mais eficientes e para o controle da logística.

Atividades estas que geram valor e, assim, as empresas buscam nestas atividades a otimização de seus processos logísticos dentro da Cadeia de Suprimentos, promovendo níveis superiores de serviço ao cliente.

### **3.3 Gestão de Pedidos**

O Processo de Gestão de Pedidos trata do acompanhamento do atendimento do pedido do cliente desde a sua entrada (solicitação do pedido), até a confirmação de entrega no cliente. Conforme Ballou (1993, p 266) acrescenta:

[...] a entrada de pedidos é formada pelas atividades que estão na interface entre o cliente e a organização fornecedora. Envolve a maneira pela qual a informação de venda é fornecida, o que é feita a comunicação. O objetivo é obter o máximo de velocidade e precisão ao mínimo custo.

Nos tempos de hoje, a facilidade e agilidade de processar um pedido em uma comunicação direta, entre os computadores de clientes e fornecedores, faz com que a velocidade de processamento de um pedido seja muito rápida, com isso uma análise de pedido seja indispensável para o setor de gestão de pedidos.

Segundo Ballou (1993, p 268), “para processar um pedido temos que verificar o preço lançado, examinar a disponibilidade do item, consolidar os valores das vendas e estimar as datas de entrega muitas vezes são partes destas atividades”.

O conhecimento existente na área esclarece que para processar um pedido não é necessário apenas uma questão de recebê-lo e verificar se tem estoque e

despacha-lo, tem-se um critério a ser seguido, para que o pedido seja concluído de forma eficaz. A gestão de pedidos é uma etapa fundamental no processo logístico, possibilitando o entrosamento com outros setores dentro da cadeia logística, para que o pedido seja atendido de forma eficaz. (Ballou,1993).

O ciclo do pedido consiste dos seguintes componentes: (1) preparação e transmissão do pedido; (2) recebimento e entrada do pedido; (3) processamento do pedido, (4) resgate no estoque e embalagem; (5) expedição do pedido e (6) entrega e descarregamento no cliente.

### **3.4 Distribuições Física**

A excelência dos serviços de logística de distribuição física reflete diretamente nos níveis de serviços ofertados aos clientes, causando impacto sobre as vendas e a lucratividade.

A distribuição, quando fornece os níveis apropriados de serviço para satisfazer as necessidades dos clientes, pode levar diretamente ao aumento das vendas, da participação no mercado e, finalmente, ao aumento da contribuição para o lucro e do crescimento (BALLOU, 2006, p. 85).

Em resumo, o produto ofertado por qualquer organização pode ser descrito por suas características de preço, qualidade e serviço. Oportuno ressaltar que baseados na combinação dessas características é que os compradores selecionam os fornecedores como meio de satisfazer suas necessidades. Ainda, empresários inteligentes instituem diferentes combinações dessas três características básicas para atrair classes diferentes de compradores ou segmentos de mercado.

Enquanto os níveis de atividades logísticas e seus custos associados estão refletidos no preço e, em menor grau de qualidade do produto, sua influência direta ocorre no nível de serviço.

Para Kobayashi (2000) existem três fatores que definem a distribuição física. Sendo eles, clientes e destinatários das entregas, produtos e artigos comerciais e, por fim, estabelecimentos e fornecedores.

No tocante aos clientes e destinatários das entregas é importante salientar que entre os elementos que se relacionam com os clientes e os destinatários dos fornecimentos estão compreendidos: número dos clientes e dos destinatários das entregas; lugares onde se encontram os clientes e destinatários das entregas; lead time entre recebimento dos pedidos e entrega aos clientes; dimensões dos lotes de

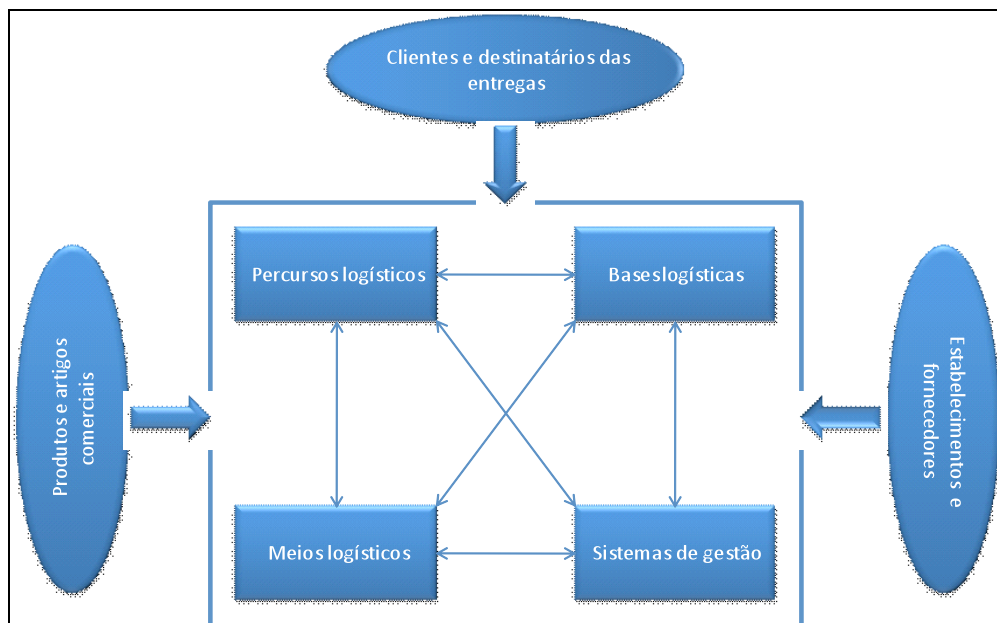
entrega a cada vez que se entregam os produtos; frequência de entrega; e incidência dos materiais que faltam e percentual de entrega a clientes e destinatários.

Em relação aos produtos e artigos comerciais, as características são a quantidade, a forma, o peso, o volume e, por fim, a natureza (líquidos, sólidos, material em pó, temperatura, odores fortes).

Por fim, no tocante aos estabelecimentos e fornecedores, são incluídos os seguintes elementos: artigos produzidos junto aos estabelecimentos e a cada fornecedor; o lead time entre a emissão do pedido e entrega para cada estabelecimento e cada fornecedor; a dimensão dos lotes de pedido para cada estabelecimento e cada fornecedor.

Na Figura 2 pode-se observar a estrutura de distribuição definida por Kobayashi (2000).

Figura 2: Estrutura de distribuição física.



Fonte: Kobayashi (2000, p. 74).

A figura demonstra a relação entre a estrutura logística e o formato de gestão para atendimento aos clientes. A distribuição física é responsável pela entrega ao cliente do que é desejado no prazo e no mínimo custo, onde bens acabados devem ser transportados da linha de produção para um armazém da empresa e para os clientes.

### **3.5 Canais de Distribuição**

No mundo empresarial está o complexo agrupamento de instituições chamado de canal de distribuição ou canal de marketing. Bowersox & Closs (2001) cita que “o canal é o meio através do qual um sistema de livre mercado realiza a transferência de propriedade de produtos e serviços”. As organizações devem definir quais canais de distribuição utilizar, a fim de planejar e estruturar suas operações, desta forma atingir seus objetivos ao menor custo possível. Para Bowersox & Closs (2001), “uma melhor estrutura de canal pode sempre resultar em real vantagem competitiva”.

A estruturação destes canais e o sucesso das operações dependem das parcerias estabelecidas com todos os elos da cadeia. De acordo com Bowersox & Closs (2001) “[...] prioridade em direção à formação de relacionamento é extremamente importante para a logística”.

Bowersox & Closs (2001), também descreve que “para a compreensão dos relacionamentos no canal, é importante enfatizar que nem todos os membros de um canal têm o mesmo interesse no sucesso das relações”. Se houver esse desencontro normal nos interesses as organizações podem perder em sinergia e algum ou alguns dos elos da cadeia podem ser prejudicados. Porém segundo o autor, para entender esta diferença é preciso unir os elos de acordo com um perfil, “[...] agrupar os participantes do canal entre primários e especializados”.

Um participante primário do canal é uma empresa que assume a responsabilidade pela manutenção de estoques e incorre riscos financeiros inerentes;

Um participante especializado do canal é uma empresa que participa das relações no canal prestando serviços essenciais para os participantes primários, mediante pagamento.

#### **3.5.1 Modelos de canais de distribuição**

O varejo é entre outras definições, identificado como um canal de distribuição, que para Coronado (2001) existem quatro modelos de canais de distribuição para atendimento deste setor varejista, sendo atacadista, distribuidor, broker e operador logístico.

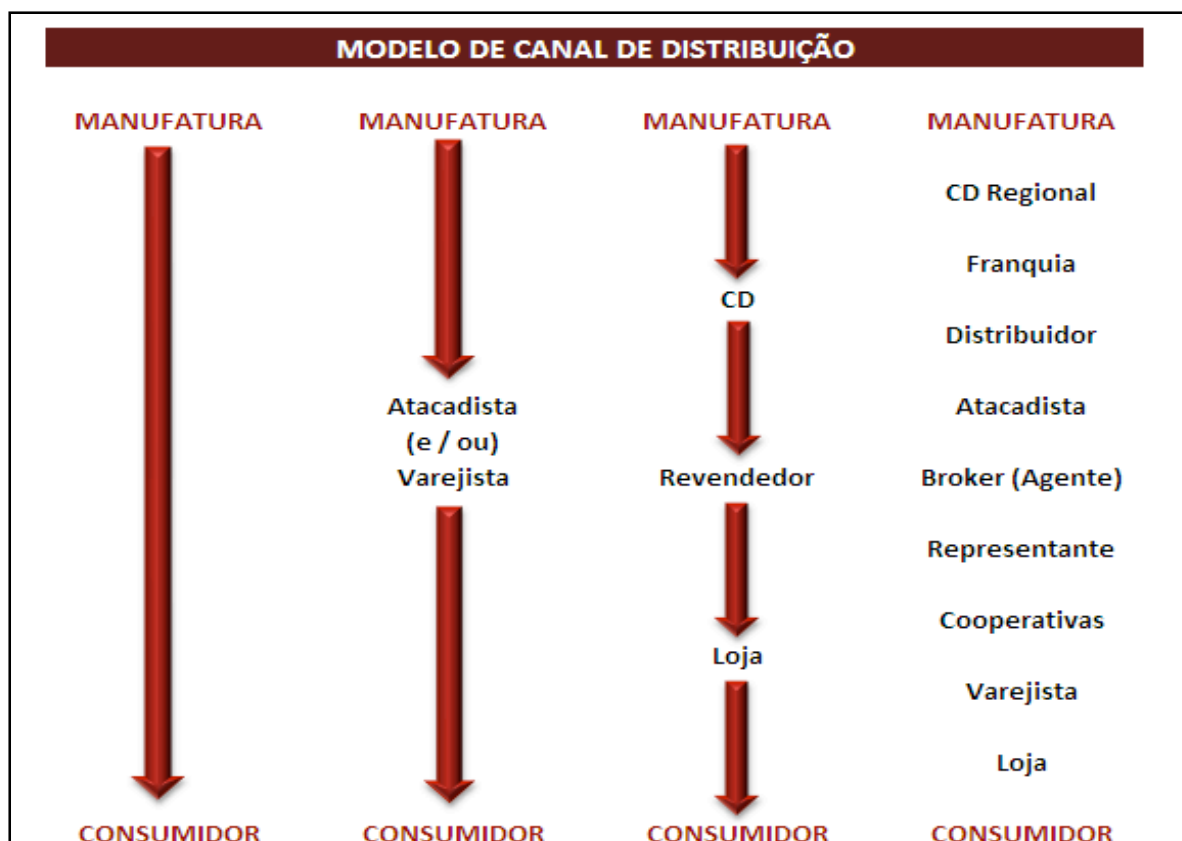
O modelo atacadista caracteriza-se pela compra e venda de mercadorias, trabalha para diversos fornecedores, inclusive com linhas concorrentes, tem seu mix limitado à marca líder e outra de preço mais baixo, não gerenciam o estoque de clientes varejistas.

O modelo distribuidor tem como características a compra e venda de mercadorias, trabalha com exclusividade para uma ou no máximo cinco empresas de segmentos distintos, tem pouca variedade em cada categoria, não gerencia o estoque dos clientes varejistas.

O autor ainda cita o modelo *broker*, que é um modelo utilizado no Brasil desde 2000, não compra e nem vende mercadorias, trabalha para um número limitado de empresa e nunca para mais de uma pessoa jurídica em determinado segmento concorrente, oferece a linha completa das empresas que representa, gerencia o estoque dos clientes varejistas, e tem como diferencial a não ocorrência de bitributação, portanto o preço final tende a ser mais baixo, e normalmente o fabricante está na estrutura do operados.

Modelos estes que podem ser demonstrados na Figura 3.

Figura 3 – Modelo de Canal de Distribuição



Fonte: IMAM – (2009)



A criatividade para a chegada dos produtos nos clientes com eficácia e custo é uma das características dos canais de distribuição, exemplificado acima.

Outro modelo recente citado por Coronado (2001) é o operador logístico, que se caracteriza por cuidar, entre outros da movimentação, armazenagem, transporte, processamento de pedidos e controle de estoques. Pode trabalhar para várias empresas, inclusive concorrentes, mantendo padrões pré-estabelecidos de confidencialidade. O cliente define o limite do mix, mas o gerenciamento do estoque pode ser feito pelo operador ou em conjunto com o cliente.

A figura demonstra a relação entre a estrutura logística e o formato de gestão para atendimento aos clientes, a distribuição física é responsável pela entrega ao cliente do que é desejado no prazo e no mínimo custo, onde bens acabados devem ser transportados da linha de produção para um armazém da empresa e consequentemente para os clientes.

### **3.6 Indicadores de Desempenho**

Os indicadores de desempenho logísticos são tão populares para controlar a qualidade das operações que passaram a ser usados em outras áreas para outras finalidades, na logística os indicadores avaliam e auxiliam o controle da performance logística que agrega valor ao negócio, os indicadores de desempenho são um meio de analisar o cumprimento dos objetivos previamente traçados pelo planejamento integrado.

Conforme o conceito de Ballou (2006) a OTIF é um indicador de desempenho que monitora a qualidade da entrega de produtos e serviços, com o objetivo principal de aumentar a satisfação dos clientes, estabelecendo o nível de serviço ao cliente. Sua sigla representa as letras iniciais dos termos em inglês *On Time* e *In Full*, o que conceitualmente segundo o autor significa:

*On Time* os produtos/serviços devem ser entregues numa determinada data, horário ou janela de horas e local, previamente especificados em conjunto com o cliente e *In Full* os produtos/serviços devem ser dentro das especificações acordadas com o cliente, qualidade intrínseca, dimensões, quantidade, perfeitas condições físicas e quaisquer outros atributos específicos de cada setor.

Os resultados esperados com a implantação do OTIF na cadeia logística das organizações são o aumento da qualidade da entrega dos produtos (redução do número de reclamações e devoluções); o aumento da satisfação dos clientes; o aumento/manutenção de *market share*; a otimização dos processos da cadeia logística com redução de custos; o aumento da satisfação dos acionistas (aumento da lucratividade); a aceleração da cadeia logística pelo aumento da sincronia entre os processos; e o aumento da qualidade de entrega de insumos pelo fornecedor, todos esses atributos com o monitoramento dos seus OTIFs.

Por ser um indicador que mede o nível de serviço ao cliente, o OTIF tem uma forte relação com os custos logísticos envolvidos na entrega do produto. Segundo Ballou,(2006, p .89) quando os “[...] níveis das atividades são incrementados para dar conta dos níveis de serviços ao cliente, os custos aumentam em ritmo igualmente rápido”.

## 4. METODOLOGIA

Neste capítulo é definido como foi realizado o trabalho de conclusão do curso, característica da pesquisa, participantes, instrumentos de coleta de dados e instrumento e análise dos dados, foram utilizadas fragmentos de duas qualificações para elaboração deste trabalho (quantitativo e qualitativo).

### 4.1 Caracterização da Pesquisa

A caracterização desta pesquisa científica fundamenta-se em métodos quantitativos e qualitativos, porém é predominantemente qualitativo, é justificada a escolha uma vez que a pesquisa se propõe qualificar os resultados futuros pela distribuição física adotada pela empresa alimentícia pesquisada.

Quanto ao propósito de pesquisa caracteriza-se como pesquisa-descritiva, as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, utilizando técnicas padronizadas de coletas de dados para avaliar o resultado, como propor soluções e diagnosticar possíveis problemas que se encontre neste ambiente.

A proposta da monografia, a partir do diagnóstico ou do levantamento da situação atual, expandir o conhecimento da área de Venda Direta e propor sugestões de melhorias do processo, obtendo-se melhores resultados.

A pesquisa considerada como pesquisa-aplicada, tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”, o grande objetivo de uma pesquisa aplicada é resolver os problemas ou necessidades concretas e imediatas.

Para a realização da pesquisa foram coletados dados de documentos da própria organização, através de fontes primárias e secundárias como relatórios gerais e gerencias segundo Richardson (1999, p. 253), “uma fonte primária é aquela que teve uma relação física direta com os fatos analisados, existindo um relato ou registro da experiência vivenciada”, já dados secundários são dados já existentes que podem ser utilizados, informações que as empresas já têm em seus próprios sistemas de informações.

Foi levantada das rotinas de trabalho, que deixa mais claro o trabalho executado, descrição das etapas, funções, apontamentos e anexos dos relatórios facilita a visualização da idéia central, mas é na realização de todo processo que detém maior conhecimento e entendimento, esclarecendo duvidas e possíveis apontamentos de melhoria ou desperdícios.

Para Marconi e Lakatos (1999), o relatório é a exposição de um estudo, via de regra original, e de sua conclusão que tem como objetivo proporcionar às pessoas interessadas o resultado completo do estudo, com pormenores suficientes e dispostos de modo que permita ao leitor a compreensão dos dados e determine para si a validade das conclusões.

Uma pesquisa qualitativa tem como principal objetivo interpretar o fenômeno que se observa, através de ações descritivas, de compreensão e os significados, as hipóteses resultante dessas ferramentas, o resultado final é construído após o análise do ambiente e processos, nesse sentido o pesquisador pode influenciar ou ser influenciado pela situação que qual esta exposto.

Os dados estatísticos apresentados no trabalho são informações cedidas pela empresa, porem com valores aproximados não representando o valor real da organização e sim números equivalentes, o estudo no setor de CSMI foi apurado em sua grande maioria por uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, isto é, estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito resultando na conclusão do trabalho proposto.

### **4.3 Procedimentos da Pesquisa**

A pesquisa de entrevista foi realizada entre o coordenador da área de Gestão de Pedidos e um analista da mesma área, em períodos distintos, dentro da organização na própria área de Venda Direta a qual foi realizada embasada toda pesquisa apresentada

Os participantes inseridos nesse estudo tiveram papel importante disponibilizando informações essenciais para o seguimento da pesquisa, ambas as pessoas possuem vasta experiência no setor de Venda Direta possibilitando o compartilhamento do conhecimento adquirido para resolução das perguntas pertinentes a pesquisa.

Foi abordado pelo método qualitativo em virtude da não disponibilidade de material físico ou arquivo que pudesse esclarecer melhor sobre particularidades de clientes, como características jurídicas, configuração estabelecida para cada perfil de distribuição, e rede de atuação no mercado brasileiro.

## 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a pesquisa realizada na empresa alimentícia e o levantamento do conhecimento teórico referente a pesquisa proposta, nessa seção foi consolidado os resultados adquiridos na pesquisa, desmistificando o setor de *Customer Service* Venda Direta, esclarecendo as rotinas de trabalho e perfil dos clientes jurídicos, atendimento de pedidos, canais de distribuição, o processo de recusa de pedidos assim como a análise geral da estrutura.

### 5.1 O caso – Empresa Alimentícia LTDA

As atribuições definidas pela gerencia de planejamento para área de Venda Direta, tem como base garantir que sejam atendidos todos os pedidos de venda para grandes redes, com preço diferenciado pelo volume, onde o cliente desejar, no prazo acordado, contudo o setor é referencia entre as áreas de *Customer*, pois esta no meio do fluxo de processos da Cia, ou seja, as decisões tomadas pelo setor são refletidas para todas as áreas correlatas, a figura 4 apresenta de forma resumida 5as maiores atribuições da área e sua principais atividade.

Figura 4: Principais atividades Venda Direta



Fonte: Relatório gerencia Venda Direta.

Como podemos observar na figura 4, a área de *Customer* está localizada entre S&OP (Operação de planejamento e venda) e DRP (*Distribution Resource Planning*), esse posicionamento entre as áreas de planejamento de venda e planejamento de distribuição destaca sua verdadeira importância, diante das ações de venham antes ou depois incidem diretamente no setor sendo possível criar planos de ação eficiente para qual quer distorção.

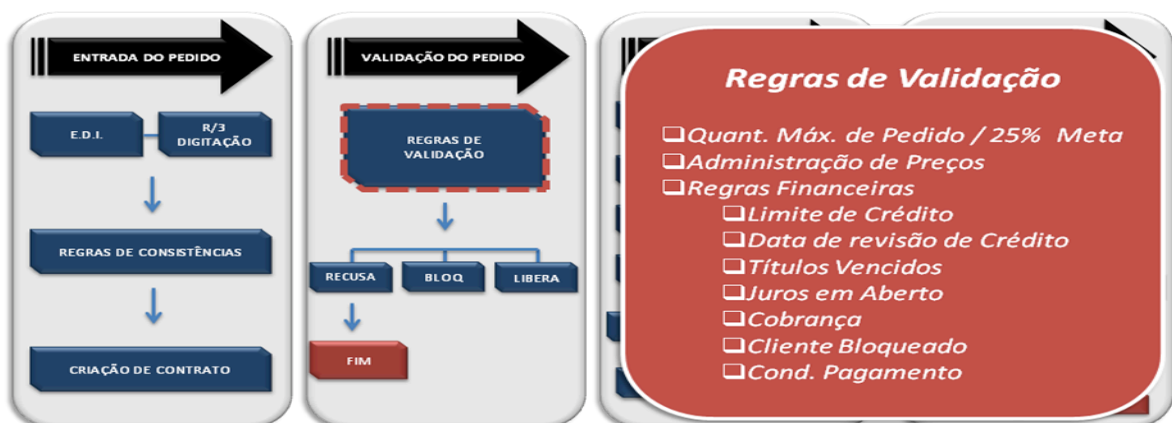
Todo o processo de inclusão e atendimento dos contratos de venda direta é acompanhado pela área de Gestão de Pedidos, que deve analisar se os contratos inclusos tem algum bloqueio pela regra de consistência e cobrar das áreas envolvidas no processo para a liberação ou recusa conforme necessário. Para que não gere impacto na entrega do cliente, após a validação e o atendimento do contrato a Gestão de Pedidos informa diariamente para a área comercial de cada filial o status de atendimento dos contratos conforme figura 5 e 6.

Figura 5: Relatório gerencial, regras de consistência.



Fonte: Setor de Venda Direta

Figura 6: Relatório gerencial, regras de validação.



Fonte: Setor de Venda Direta

O pedido liberado após regras de validações e consistência é criado o contrato dentro do sistema para acompanhamento do pedido, inicia-se o processo de programação pela área de Planejamento Logística Mercado interno, responsável pela alocação do contrato ao estoque, as programações são efetuadas por uma equipe no período noturno. É disponibilizado um analista em horário comercial em caso de ajustes e negociações urgentes, que efetua a análise do contrato, disponibilidades dos itens solicitados, verificando tempo de percurso Indústria/CD até o cliente, solicitando transferências de produtos para os CD's Pulmões quando necessário, criando os documentos para o faturamento do contrato e solicitação ao transporte o tipo de veículo necessário.

Após a separação, carregamento e expedição do produto através da indústria ou CD pulmão, a área seguinte envolvida com a venda direta é a área de Transporte, onde é alocado o veículo que foi solicitado pelo abastecimento. Toda a rota do veículo da indústria até o cliente pode ser acompanhada através do autotrack.<sup>1</sup>

Em alguns casos não é possível efetuar a programação do pedido devido ao não alinhamento da venda com a produção, pois alguns produtos tem sua produção em um volume menor e em um prazo maior (semanal / quinzenal), produtos que devido ao baixo giro estão com os *shelf-life* (vida útil) avançado, os clientes que fecham negocio com a compra fechada não aceita receber produtos que tenham 67% de *shelf-life*, também existe a necessidade de renegociar as datas de entregas devido a concentração nas vendas nos períodos de fechamento de mês.

No processo de programação dos contratos de venda direta, para efetuar a baixa do saldo do contrato é criado uma ordem de venda informando o centro onde será carregado e faturado o produto, uma remessa para efetuar a reserva e baixa do estoque e uma ordem de carregamento onde é repassado para o transporte e a indústria. Para que estes efetuem o processo de posicionamento do veículo, carregamento e faturamento.

O acompanhamento dos contratos podem ser monitorados em tempo real online pela as áreas envolvidas da empresa diretamente no sistema através do status das ordens de venda, que são:

BACK\_F – Falta de produto;

---

<sup>1</sup> Empresa Prestadora de Serviços para rastreamento de veículos.



EXPEDI – Processo de carregamento / expedição;

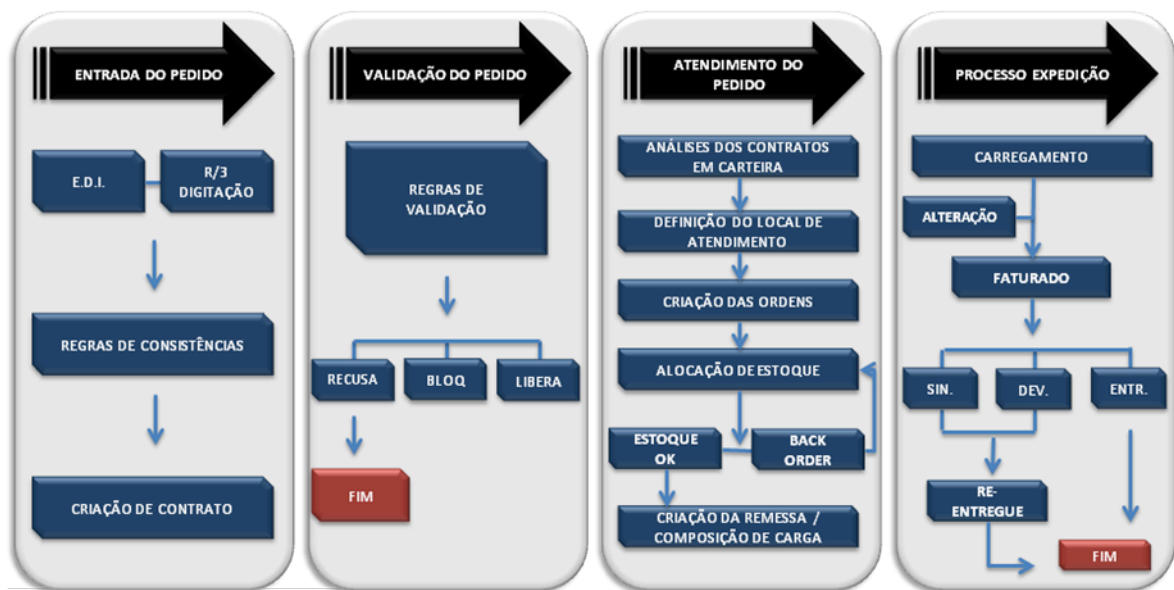
SAIPRD – Contrato faturado a caminho do cliente;

ENTREG – Contrato já entregue no cliente e efetuado a baixo no canhoto;

DEVOLV – Contrato foi entregue no cliente, porem pode ter ocorrido devolução parcial ou total do contrato.

O fluxo completo de toda operação passa por varias tratativas até que seja finalizada a entrega no cliente como pode ser visualizado na figura 7.

Figura 7: Relatório gerencial, fluxo de atendimento.



Fonte: Setor de Venda Direta

Para entendimento do processo de atendimento, a Figura 7 demonstra o fluxo de atendimento do contrato até o processo de entrega no cliente. Conforme a figura este processo exige que as áreas envolvidas, estejam totalmente interligadas, e que as mesmas trabalhem em parceria para que tal processo seja realizado com sucesso.

### 5.1.1 Atendimento do Pedido

As negociações com os clientes para compra dos produtos são de responsabilidade da área comercial e é nesta área que os clientes novos ou já homologados recebem tratativas, são ajustados ao plano de vendas as quais devem ser ajustadas de acordo com o planejamento de compra. Através das metas estabelecidas de vendas que as indústrias baseiam-se em seu planejamento de

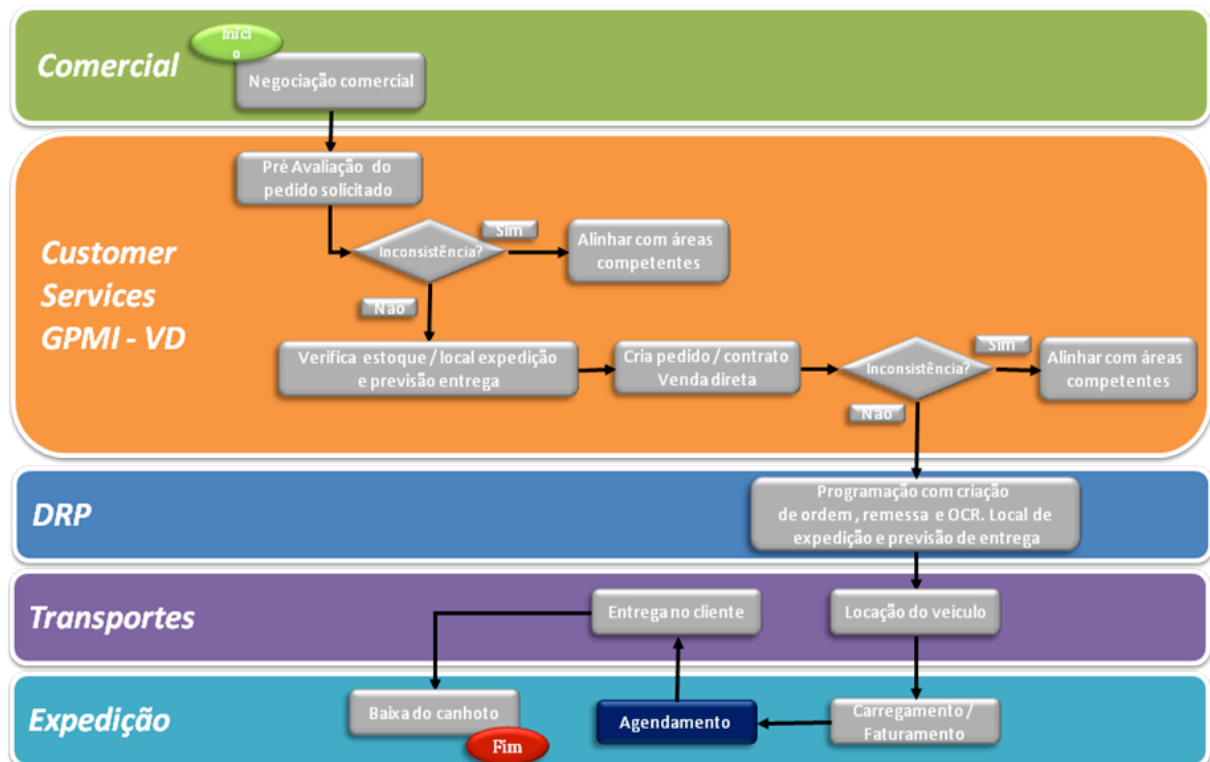
produção, sendo nesta área onde ocorre a primeira etapa da entrada do pedido do cliente à empresa.

O analista da área de venda Direta, na inclusão do contrato, analisa o pedido que passa por algumas regras de consistência (quantidades, pesos, cadastro, etc) conferem se o pedido e os produtos são válidos conforme regras da companhia, caso o pedido não esteja dentro das regras de consistência o pedido não será captado, ou seja, não será emitido um contrato de venda, sendo devolvido ao comercial para realizar nova proposta.

Após esta etapa passa para as regras de validações podendo ser recusado, bloqueado ou liberado. Se liberado, é definido o centro (indústria ou CD Pulmão) para ser atendido, ou então, o pedido pode ser recusado e bloqueado devido às condições que o cliente mantém com a empresa, desde limites de créditos (estipulado pela própria companhia) até a falta de pagamento para com a mesma.

As regras de validação servem para os casos de divergência de preço ou crédito do cliente, caso ocorra algum problema o pedido deverá ser analisado pelo comercial e financeiro mutuamente. Este processo pode ser analisado no início da Figura 8.

Figura 8: Venda Direta fluxo de atendimento de pedidos:



Fonte: Quadro do fluxo da área de Planejamento integrado venda Direta.

Observa-se através do fluxograma demonstrado na Figura 8, que o atendimento do pedido não se difere por canal. Na inclusão do pedido o comercial negocia a forma de entrega com o cliente, que então será determinado o canal de atendimento para inclusão do pedido.

Após a completa liberação do pedido, o mesmo entra no processo de programação, nesta etapa são efetuadas as verificações de estoque que é efetuada através de tecnologia computadorizada de alocação no canal 10 e manualmente nos canais 20, 27, 28 e 40 pela equipe de programação. Essa diferença existe porque os pedidos do canal 10 tem apenas um centro de origem que é a própria filial e o volume de pedidos ser muito maior. Nos demais canais todas as unidades produtoras e os centros de distribuição pulmão, podem ser utilizados como origem, dependendo apenas da disponibilidade do produto, composição de carga ou menor percurso até o cliente e filial.

Os pedidos poderão ser recusados após ser efetuado o processo de validação que poderão acontecer somente através da solicitação do comercial, no caso de cancelamento do pedido, erro do cliente ou indisponibilidade do produto.

No processo de consolidação de carga e verificação de rotas são definidos: a seqüência de carregamento, sempre respeitando as particularidades dos clientes como rota, horário de recebimento e prioridade de entrega quando mais que um pedido.

A entrega envolve veículos diferenciados, porém todos com baú refrigerado para manutenção das temperaturas exigidas para os produtos congelados e resfriados. Caso seja necessário efetuar devolução de mercadoria devida solicitação do cliente o material será incorporado à filial de venda a qual este produto será disponibilizado para atendimento de outros clientes pelo canal 10, desde que esteja em condição ideal aprovado pela área de qualidade existente em casa centro.

## **5.2 Canais de distribuição da Venda Direta para produtos perecíveis.**

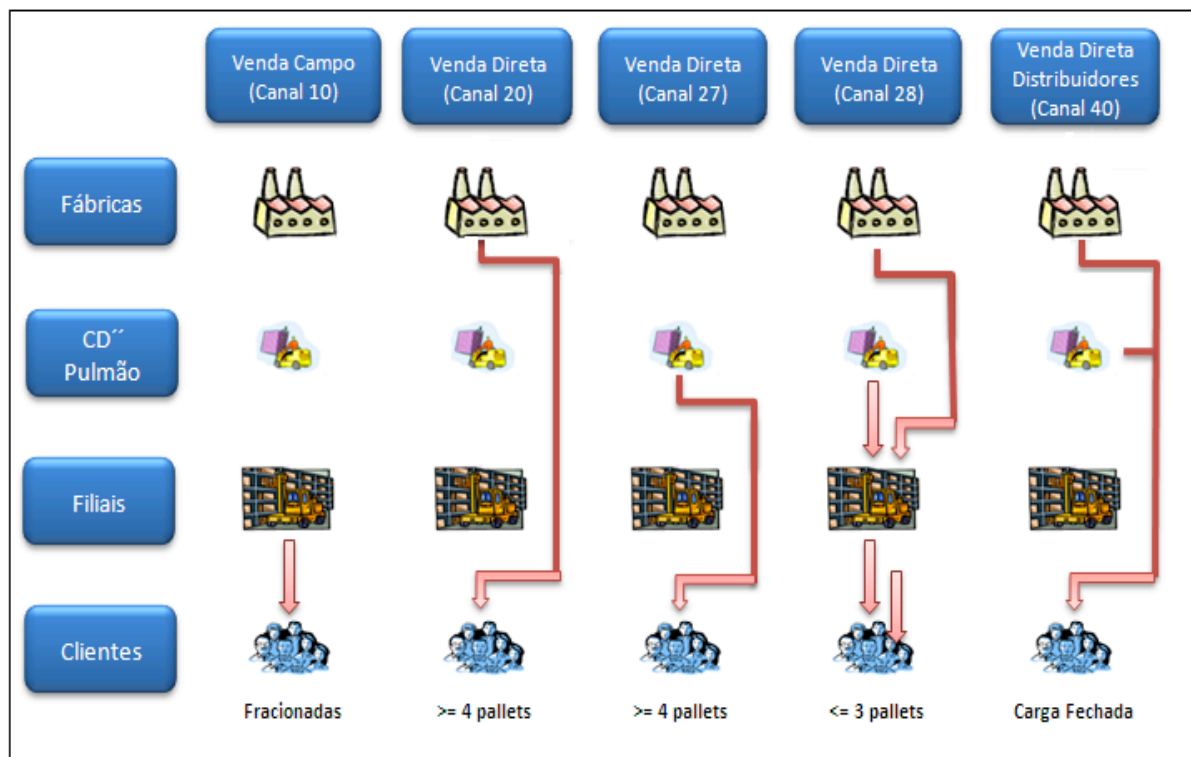
A empresa pesquisada possui 13 fábricas ou unidades produtoras localizadas nos estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso e Goiás, conta também com 3 Centros de Distribuição que são utilizados como Cd *pulmão* e filial de vendas, além de outros 15 centros de distribuição que são utilizados apenas como filial na distribuição.

A principal diferença entre Cd *pulmão* e filial é relacionada ao fluxo de abastecimento, onde nas filiais o produto uma vez abastecido não é mais transferido para outra filial, enquanto o Cd *pulmão* serve para armazenar produtos que estejam com estoque elevado, consolidar cargas e abastecer as demais filiais, além de atender as vendas da sua própria filial.

Os 3 Cd's *pulmões* da empresa são localizados estrategicamente em Videira/Santa Catarina e Rio Verde/Goias devido a proximidade com as principais unidades produtoras em relação a volume de produção, e em São José dos Pinhais/Paraná devido a proximidade com a região de maior demanda da empresa e por ser rota de abastecimento de todas as unidades produtoras do sul do país, fato que reduz o *lead time* (tempo de deslocamento para entrega) de reposição.

Para medir os custos de cada processo de abastecimento, a empresa separa o abastecimento em 5 canais de atendimento, que são diferenciados pelo local de faturamento dos pedidos ao cliente final, apresentados na Figura 9.

Figura 9 – Fluxo de abastecimento e atendimento de pedidos



Fonte: Adaptação do relatório gerencia da Cia.

Estes canais respeitam restrições logísticas definidas pela empresa.

A Venda Campo, denominada canal 10 representa o atendimento de pedidos através de estoque posicionado nos Centros de Distribuições Filiais em todo o país onde o produto é enviado conforme meta de vendas estipulada por filial, este canal é efetuado o maior volume de venda e grande parte em volumes inferiores a 6 pallets.

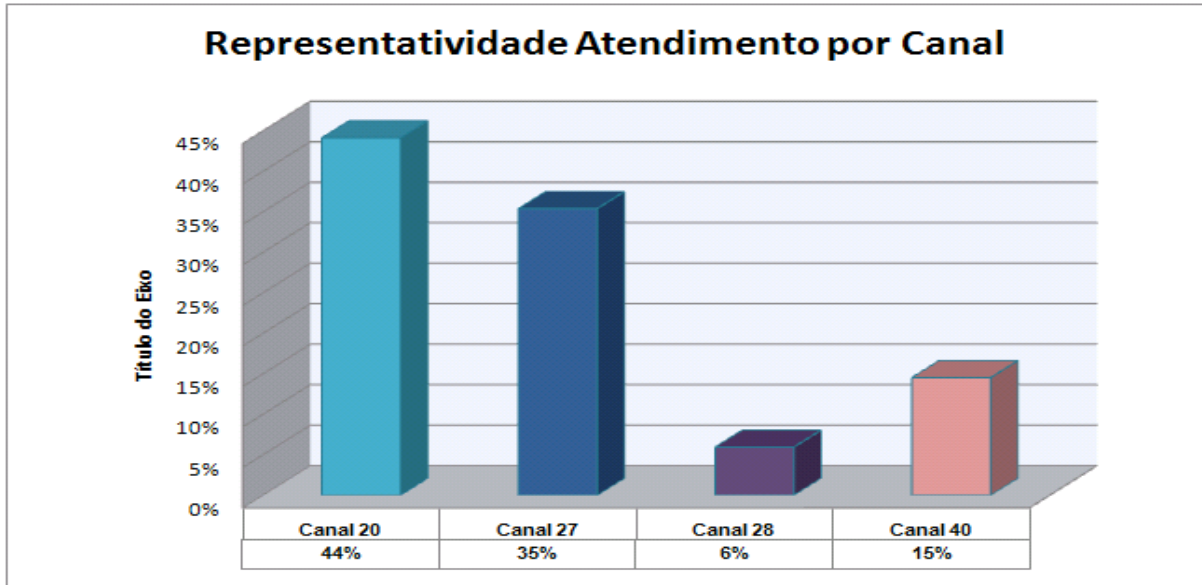
É importante ressaltar que o atendimento das vendas diretas não é realizado necessariamente conforme figura 9, onde dependendo de algumas variáveis e restrições o pedido pode ser atendido de locais diferentes. Estes locais foram divididos em canais de faturamento, cujo principal motivo é medir os custos reais da venda para a entrega no cliente.

Estes canais de faturamento para atendimento dos pedidos foram denominados como canal 20, 27, 28 e 40, onde são definidos e agregados os respectivos custos da seguinte forma:

- a. Canal 20: é utilizado quando o produto é carregado de uma unidade produtora e a entrega é efetuada diretamente no cliente, onde neste canal é agregado apenas o custo do frete da indústria até o cliente.
- b. Canal 27: o produto é carregado de um Cd Pulmão e a entrega é efetuada diretamente no cliente, o custo deste canal é composto pelo frete de transferência da unidade produtora até o Cd Pulmão, o custo de armazenagem do produto no Cd Pulmão e o frete do Cd Pulmão até a entrega no cliente.
- c. Canal 28: é o produto que é carregado em uma unidade produtora ou Cd e enviado esta venda para ser entregue pela filial de vendas com os veículos de distribuição da mesma, onde o custo é composto pelo frete de transferência do produto, armazenagem do produto na filial, o frete de distribuição para entrega no cliente.
- d. Canal 40: é o produto que é carregado de uma unidade produtora ou Cd Pulmão e a entrega é efetuada diretamente no cliente somente de cargas fechadas (carretas 26 ou 28 pallets), é trabalhada em cima de custos diferenciados sendo estes distribuidores e revendedores, os custos deste canal são frete distribuição até o cliente, armazenagem quando enviados aos Cd's Pulmões.

Cada canal possui sua representatividade pelo volume total distribuído pela empresa, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1: Representatividade Atendimento por Canal



Fonte: Relatório Gerencia – Adaptado pelo Acadêmico

As variáveis e restrições que determinam o canal de atendimento são determinadas em parte pelo comercial na entrada do pedido, no que diz respeito ao tipo da venda, e parte pela logística no que diz respeito a localidade de faturamento dos pedidos.

No caso de atendimento a clientes Distribuidores os pedidos são inclusos no canal 40 e faturados no mesmo canal, aos demais clientes são inclusos no canal 20, que pode ser faturado no mesmo canal quando a saída for de uma Indústria, no canal 27 na saída de um Centro de Distribuição, ou no canal 28 quando a saída for de qualquer centro, porém irá efetuar transbordo em uma das Filiais de Vendas para distribuição.

### 5.3 O perfil dos clientes da área de Venda Direta Mercado Interno.

O perfil dos clientes que fecham negócio com a empresa pesquisada são variados, diante dessa gama de clientes o perfil do cliente Venda Direta é o cliente jurídico, grandes redes de supermercados e hipermercados que abastece seus centros de distribuições para que uma fração dessa compra seja destinado as lojas da regional.

O atendimento desses clientes só poderá ocorrer por lastros e pallets fechados, e suas composições deverão formar carreta fechada.

As cargas deverão ter um mínimo de 12 pallets e máximo de 28 pallets, não podendo ultrapassar o peso de 26 tons (26.000kg) permitido por veículo, sempre formados de pallets pares para que não haja tombamento de pallets, mas em casos excepcionais caso haja carregamentos de números ímpares será utilizado um trava pallets, já para as cargas mistas são separadas por divisórias para que se mantenha a conservação adequada do produto.

O processo de atendimento pode ser efetuado das seguintes formas:

- a. Na mesma carga poderá haver contratos com solicitações parte condição em que o frete é pago pelo destinatário determinado, CIF ou parte condição em que o frete é pago pelo remetente, determinado FOB;
- b. Efetuado o acompanhamento e posicionamento diário do processo de atendimento dos contratos em carteira para a filial;
- c. Negociações de indisponibilidade, ajuste para substituições dos itens. No caso de saldos pequenos, os mesmos são ajustados com recusa e caso necessário o recebimento do item o mesmo deverá ser incluso em uma nova carga;
- d. Acompanhamento de atrasos dos pedidos pela Gestão de Pedidos;
- e. As quantidades de pallets das composições devem respeitar as normas pré-estabelecidas, podendo ser compostas de pallets e lastros, com base nas paletizações.
- f. Acompanhar criação das ordens de carregamento, faturamento até recebimento ao cliente.
- g. Não é permitida a alocação de mais de 2 contratos por veículos.
- h. Dentre os 2 contratos no mesmo veículos, a entrega não pode ultrapassar mais de 100km de distancia uma entrega da outra.

No caso do pedido incluso, havendo a disponibilidade do produto o pedido é liberado no mesmo dia, o contrato é programado na madrugada deste dia (1 dia), é efetuada a solicitação do veículo no dia seguinte (+ 1 dia), é efetuado o carregamento no próximo dia (+ 1 dia) e o tempo de percurso até o cliente que independente da unidade de expedição é de 2 dias (+ 2 dias). Totalizando os cinco dias para entrega.

#### 5.4 O Processo de recusa de pedidos no setor de Venda Direta.

Diante das regras estabelecidas pela CIA para área de Venda Direta, são estabelecidas regras de pedido mínimo a fim de que possa identificar a característica de cada cliente comprador, ou seja, se for identificado no pedido que se trata de um pedido acima de 12 pallets será automaticamente destinada à equipe de vendas diretas para captação, já pedidos abaixo de 12 pallets é encaminhada automaticamente a área de Venda Campo para atendimento de cargas fracionadas, composta de vários outros pedidos de baixo volume e mesma região.

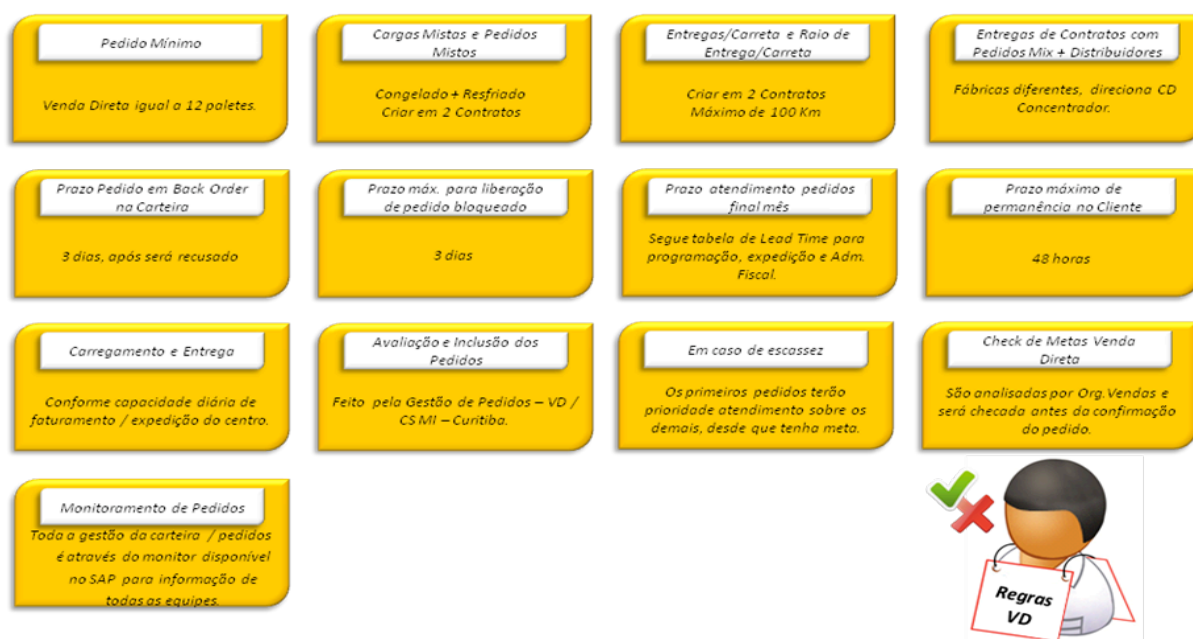
Para as composições de cargas mistas (congelados e resfriados), o mínimo permitido para cada tipo de conservação é de 8 pallets (sempre formada de pallets pares), pois quantidades menores a estas, poderão não garantir a qualidade dos produtos, podendo descongelar, amassar, rasgar, quebrar e desequilibrar o veículo ou até mesmo congelar os resfriados.

As cargas poderão ser ajustadas conforme exemplos abaixo:

- Carreta 28 pallets (20 pallets congelados e 8 resfriados)
- Carreta 28 pallets (08 pallets congelados e 20 resfriados)
- Carreta 28 pallets (10 pallets congelados e 18 resfriados)

Entretanto para cada carga multi-temperatura e criado dois contratos, cada qual com sua especificação de temperatura e conservação conforme figura 10.

Figura 10: Regra da área de Venda Direta



Fonte: Adaptado do relatório gerencia da área de Venda Direta.



Conforme a figura 10, essas regras são necessárias no setor para manter um excelente nível de serviço com o menor custo possível, visto que mais de duas entregas em um único carro e maior que um raio de cem quilômetros inviabilizaria o ganho da Cia para a venda em questão, entre outras.

Um contrato que permanece mais de três dias em carteira para atendimento é um custo desperdiçado em tempo de análise e tentativas de atendimento, visto que o prazo de entrega já não corresponde a expectativa do comprador e o custo foge das regras de rentabilidade da CIA.

Após o atendimento de um contrato e chegada ao cliente, pelo seu grande volume o veículo não pode permanecer mais de 48 horas parado no cliente aguardando para descarregar, o custo do veículo parado para finalizar a entrega é muito alto visto que outras cargas estão sendo prejudicadas pela programação do uso do veículo e mais o pagamento de diárias aos motoristas inviabilizando por completo o atendimento do pedido, perdendo todo sentido das regras para atendimento.

A concentração de pedidos na última semana do mês resulta de uma má distribuição das vendas no cliente, onde os pedidos concentram-se na última semana do mês para que seja atendida toda a meta de vendas da filial. Em virtude disto, são efetuadas as negociações com o cliente até mesmo com descontos nos preços, para que seja garantido o faturamento ainda dentro do mês para cumprimento do plano da companhia. O cliente efetua a compra, porém neste caso a logística terá pouco tempo para efetuar as entregas além do acúmulo de serviço do volume das cargas de fechamento de mês. Estas negociações são um dos fatores que acabam impactando no nível de serviço prestado ao cliente.

Os pedidos são inclusos, passam pelo processo de análise de crédito e cadastro, e após análise pela Gestão de Pedidos sobre as disponibilidades, composição da carga (respeitando sempre as normas para carregamento), tempo de entrega, entre outros fatores já informados no processo de atendimento. Muitos dos pedidos acabam não atendidos em virtude das indisponibilidades que a concentração de pedidos pode ocasionar no momento.

Com a concentração os pedidos inclusos automaticamente concentram faturamento e volumes de entregas no cliente, onde muitas vezes o cliente não tem capacidade de recebimento de todo volume recebido no determinado dia, ocasionando vários veículos parados aguardando descarga, gerando custos com

pagamentos de diárias, custos estes que são debitados no centro de custo do comercial que efetuou as vendas sem fora do faseamento de recebimento.

Também pode haver casos em que o cliente não possua previsão para efetuar a descarga, e neste caso para que o veículo não fique ocioso, parado durante muito tempo aguardando descarga, são efetuadas negociações com armazenador terceiro para armazenar os volumes, que depois de efetuada armazenagem neste local é de responsabilidade do cliente a retirada do produto, porém a armazenagem é paga pela CIA.

A Figura 11 demonstra os volumes pagos em diárias de veículos parados e armazenagens em armazenador terceiro conforme os dados fornecido pela empresa pesquisada.

Figura 11 – Custos de Armazenagens e Diárias

VALORES EM DIÁRIAS - TRIMESTRE / 2008					
SETEMBRO		OUTUBRO		NOVEMBRO	
Total Pago Diárias	R\$ 58.759,72	Total Pago Diárias	R\$ 95.826,80	Total Pago Diárias	R\$ 38.935,59
VALORES EM ARMAZENAGEM - TRIMESTRE / 2008					
SETEMBRO		OUTUBRO		NOVEMBRO	
Total Pago Armazenagem	R\$ 21.618,85	Total Pago Armazenagem	R\$ 22.514,69	Total Pago Armazenagem	R\$ 0,00
Todos as despesas com diárias são debitadas no centro de custo do Comercial / RJO					

Fonte: Informativo de célula (2008)

Os valores apresentados são calculados com bases nas tabelas de fretes de transporte e armazenagens, no período de setembro e outubro de 2008 os valores pagos em armazenagem e diárias ocorreram devido ao cliente não ter capacidade de recebimento dos volumes solicitados, onde quase 50% do volume foi direcionado diretamente ao armazenador terceiro.

Em virtudes das concentrações de pedidos de último momento, o cliente retira os produtos de acordo com sua necessidade ou negociação inicial de recebimento. A partir destas ocasiões é que estará sendo analisada uma melhor forma de atendimento, que a partir das identificações dos grandes custos gerados muitas vezes desnecessários. Estes custos podem ser evitados se priorizado os atendimentos e com melhor distribuição das vendas deste cliente em específico, na busca do bom nível de serviço prestado.

A partir da priorização nos atendimentos, e uma melhora no plano e distribuição das vendas é que gradativamente os volumes gastos com diárias e

armazenagens estarão diminuindo até que seja reduzido ou não tenham gastos expressivos, somente ocorrendo em casos de negociações comerciais e devida liberação previa da área de logística.

Em acompanhamento e análise do processo, a área de Gestão de Pedidos Venda Direta identificou um grande retrabalho e atraso na entrega dos pedidos. Tais pedidos são gerados pelos clientes nos últimos dias do mês, onde é necessário um maior monitoramento dos pedidos para tomada de ação rápida, alteração de data de entrega e um trabalho de conscientização junto ao cliente no impacto causado.

O perfil de vendas da empresa, apresenta uma concentração no volume de vendas em pedidos gerados pela área comercial nos finais de mês, volumes superiores a média semanal para o fechamento das metas, gerando acúmulo de pedidos prejudicando a disponibilidade de estoque, veículos para transporte e capacidade de movimentação nas fábricas e CD's.

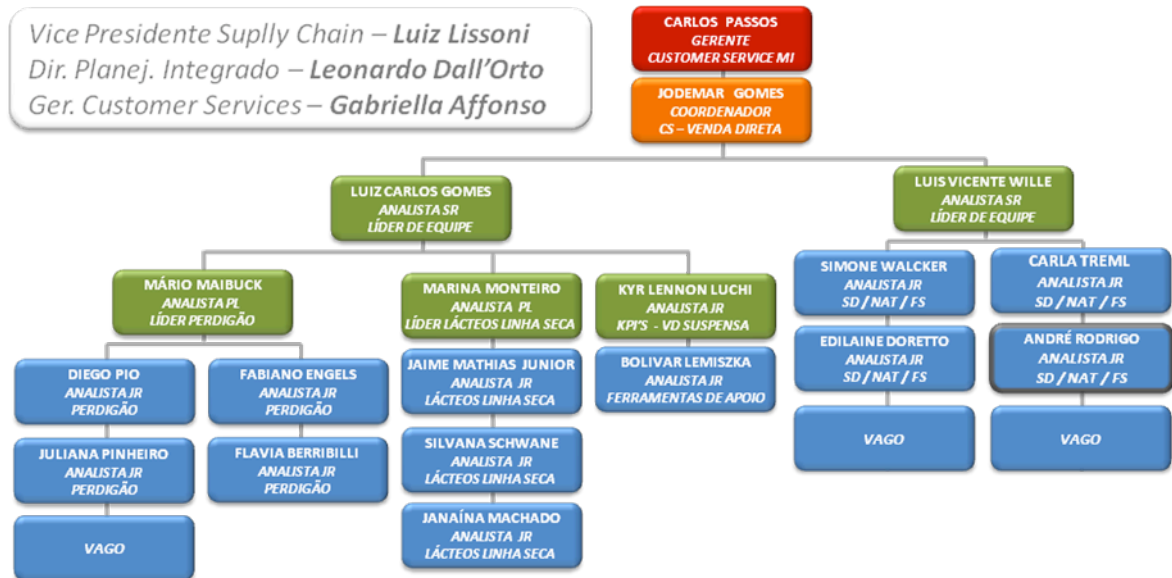
### **5.5 Análise da estrutura de negociação na área de *Customer Service* setor de Venda Direta.**

A estrutura de negociação da área de venda direta tem como missão “Buscar sempre o melhor para a Cia; Estabelecer e garantir o cumprimento das regras, avaliando as necessidades, propondo alternativas, desenhando ações, para obter o melhor resultado, sempre buscando um relacionamento mais estreito e um comprometimento maior entre as partes” diante desta filosofia toda a área trabalha para desempenhar um excelente nível de serviço para seus clientes e o melhor apoio entra as áreas, fornecendo informações para tomada de decisão mais assertiva dos diretores dos demais setores.

O relacionamento com as demais áreas é um dos fatores de maior atenção visto que um posicionamento errôneo desencadeia um efeito cascata de eventos que pode ser ínfimo para a área foco, mas a tomada de decisão de outras áreas com base nesse erro pode trazer grandes prejuízos a Cia, sem duvida dessa importância e uma responsabilidade da área é mencionada na visão “Agregar conhecimentos, visando melhoria contínua nos processos internos, na qualidade dos serviços e no relacionamento com áreas afins” conforme a missão e visão da área de venda direta foram extraídas os valores, credibilidade, confiabilidade e comprometimento.

Para um setor que pressa tanto pela competência de seus números e resultados dentro da Cia, seu corpo de provisional é apresentado na figura 12.

Figura 12: Organograma Venda Direta.



Fonte: Informativo da célula Venda Direta.

Os funcionários da área das escalas mais inferiores até as de nível estratégico são todos de nível superior, dentre as qualificações as que mais se enquadram dentro dessa área é a experiência comercial e logística e planejamento estratégico.

No acompanhamento diário da área de planejamento estratégico venda direta mercado interno, podem ser percebidos alguns fatores que impactam nos resultados finais do atendimento ao cliente, como mencionado anteriormente são estes de forma pontual e resumida:

- Concentração de pedidos inclusos na última semana do mês;
- Quantidade de veículos parados no cliente para recebimento, decorrentes ao grande volume faturado nos últimos dias do mês;
- Valores expressivos gastos com pagamentos de diárias de carretas paradas, armazenagem em estoques terceiros;
- Capacidade de recebimento do cliente divergente aos volumes solicitados para entrega;

Para que seja acompanhada a evolução do nível de serviço e atendimento dos pedidos foi desenvolvido indicadores de desempenho a fim de medir o melhor

nível da área e tomar como referencia esses números obtidos para corrigir possíveis falhas, desenvolver planos de ações para equiparar mudanças nos processos e novas solicitações de nível gerencia, ajustando as mudanças do mercado, diante de um novo planejamento, ajuste de custo e preço.

Referente ao quadro 1, foi consolidado todos os indicadores trabalhando pela área, todos tem seu grau de importância e responsabilidade para apresentação de resultados contudo o maior relevância é o OTIF, esse indicador mede exatamente o nível de serviço prestado pelo setor diante de um pedido captado, esse indicador se sobre sai dentre os demais pois é o que da credibilidade aos grandes clientes do trabalho realizado pela Cia, o indicador aborta exatamente a expectativa do cliente final, entrega o produto na data solicitada e na quantidade acordada.

Quadro 1: Indicadores de desempenho Venda Direta.

<p><b>OTIF:</b>            Percentual de pedidos entregues no prazo e na quantidade solicitada</p> $\frac{\text{Quantidade de Pedidos entregues no Prazo e Quantidade}}{\text{Quantidade de Pedidos}} \times 100$
<p><b>On Time:</b>            Percentual de pedidos entregues no prazo.</p> $\frac{\text{Quantidade de Pedidos entregues no Prazo}}{\text{Quantidade de Pedidos}} \times 100$
<p><b>In Full:</b>            Percentual de pedidos entregues na Quantidade Solicitada.</p> $\frac{\text{Quantidade de Pedidos entregues na Quantidade}}{\text{Quantidade de Pedidos}} \times 100$
<p><b>Case Fill:</b>            Percentual de volume ou quantidade entregue com base no solicitado pelo cliente</p> $\frac{\text{Volume ou Quantidade Faturado (a)}}{\text{Volume ou Quantidade Pedido (a)}} \times 100$
<p><b>Corte:</b>            Percentual de Volume não faturado em virtude de problemas comerciais, logísticos, produtivos e demais..</p> $\frac{\text{Volume não Faturado (Corte ou Recusa)}}{\text{Volume e Pedido}} \times 100$
<p><b>Line Fill:</b>            Percentual de atendimento do material solicitado</p> $\frac{\text{Quantidade de itens entregues no prazo e na quantidade}}{\text{Quantidade de itens Volume ou Quantidade Pedido (a)}} \times 100$

Fonte: Apresentação gerencia – Adaptado pelo acadêmico.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aplicada na companhia se assemelha as mais conhecidas grandes empresas do setor alimentício, marca consolidada no mercado, clientes finais cativos da marca e do produto, presente em praticamente todos os segmentos de alimentos e estabelecimentos, venda do produto acabado bem como processado para matéria prima, empresa apreciada por grandes empresários, acionistas e fornecedores.

A pesquisa permitiu evidenciar algumas características na área que são de extrema relevância, o trabalho em equipe, comprometimento e responsabilidade, ou seja, conforme descrito no presente projeto, todo trabalho é interligado entre as áreas, sendo que em cada fase do processo existe alguma dependência de outros setores para dar o passo seguinte. Logo, a irresponsabilidade de uma ação isolada e sem a devida análise pode resultar em altos custos, retrabalhos, perda de venda ou produto e nos casos mais graves perder um cliente ou um grande fornecedor.

Na tratativa dos processos e tomadas de decisão são realizadas revisões constantemente, buscando melhorias e correções para evitar possíveis falhas. Assim, a busca pela excelência na realização do trabalho e desenvolver a melhor prestação de serviço ao cliente é rotina dentro da área de venda Direta, contudo, com a presente pesquisa é possível observar que na área o maior foco se abriga em dois pontos de todo processo.

Um deles está na entrada dos pedidos e criação dos contratos, uma vez que o pedido captado sofre diversas revisões e cada inconsistência é retornada ao comercial para correção ou ajuste, retornando a área de Venda direta para análise de consistência, esse processo pode se repetir inúmeras vezes, ocorrência por falta de credito, número de pallets mínimos, raio de distância inferior ao parametrizado.

Enfim, para melhorar o fluxo de informação foi questionado e proposto que a área comercial realize toda análise de consistência antes de emitir o pedido, para que na entrada dos pedidos seja feita a conferência pela área de Venda Direta e siga para passo seguinte na criação do contrato, programação, alocação,

carregamento e expedição para o cliente aplicando um fluxo contínuo e sem perda de tempo em retrabalho e tratativas comerciais.

Outro ponto de maior “gargalo” é a locação de veículos, o tempo abusivo para disponibilizar um veículo para carregamento, perde todo sentido se analisar todo empenho, agilidade e tratativa dos contratos em todos os processos anteriores, o prazo de entrega vence, necessitando toda negociação comercial inicial para um contrato que já deveria estar entregue ou em rota para finalização, no momento não foi apontado nenhuma melhoria para o setor em questão, é necessário melhor enfoque na área e levantamento de informações privilegiadas do setor.

Ademais, outro ponto que acende a atenção foi a definição do objetivo final da área, a maior receita de toda empresas é associada a área comercial pela venda do bem produzido pela industria, todas regras aplicadas no setor de venda direta tem como propósito alinhar a estrutura de atendimento de pedidos com a padronização das regras para captação, entretanto diante de uma regra de consistência a área comercial não consegue captar a solicitação do cliente, conseqüentemente a empresa não obtêm lucro, logo o pedido é direcionado para área de Venda Campo para um atendimento mais flexível, embora o cliente seja atendido fica um questionamento, Até que ponto a rigidez das regras de Venda Direta imputadas são validas? Obter lucro como um todo pelo atendimento das vendas ou melhorar o indicador da área e nível gerencial.

De uma forma geral, a empresa não deixou de obter lucro, mas até que ponto o setor de Venda Direta pode deixar de obter pedidos de venda para melhorar os indicadores da área? À medida que os pedidos transitam para área de Venda Campo entra em questionamento a real necessidade da existência do setor de Venda Direta, abrindo margem para fusão em um único setor, enxugando o centro de custo da área liberando os recursos humanos excedentes e abrindo um tratamento diferenciado para os clientes que desejam efetuar a compra de um produto a custo diferenciado pelo volume, com margem de validade maior e entrega exclusiva onde desejar.

As regras aplicadas em venda Direta definem a área como meio de trabalho, contudo diante do risco em potencial estuda-se a reformulação das regras e a

aplicação de regras nos software nos aparelhos palmtop, ou seja, pedidos implantados via palmtop que se enquadrem dentro das regras de venda Direta são direcionado automaticamente ao setor correspondente, sem interferência do fator humano para definição, meio este definido para obter resultados expressivos e consistentes ampliando a atuação e crescimento do setor.



## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: Logística Empresarial. São Paulo: Bookman, 2006.

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

BOWERSOX, Donald J. & CLOSS David J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHRISTOPHER, Martin. **A Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: Estratégias para redução de custos e melhoria de serviço. 1ªed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CORONADO, Osmar. **Controladoria no Atacado e Varejo**: Logística integrada e modelo de gestão sob a óptica da gestão econômica logisticon. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2001.

IMAM. Tendências de Distribuição no Varejo. **Revista Intra Logística**, Brasília, n.224, p. 8-11, maio 2009.

KOBAYASHI, Shun'ichi. **Renovação da logística**: como definir estratégias de distribuição física global. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade ; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas.** 3ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, D. **Fundamentos técnicos da produção.** São Paulo: Makron Books, 1995.

RODRIGUES, Paulo R. A. **Gestão estratégica da armazenagem.** São Paulo: Aduaneiras, 2000.

## APÊNDICES

Roteiro da pesquisa.

Objetivos	O que	Onde	Como	Por que	Apresentar resultados
Descrever como são tratados os contratos de clientes pelo setor de Venda Direta.	Arquivo padrão estruturado pela área de Venda direta	Planejamento Integrado Customer Service MI	Quais as atribuições realizada pela CSMI?		
			De onde vem os pedidos para criar os contratos?		
			Como é feita a avaliação previa para a captação de um pedido?		
			Como são identificada a capacidade de estoque para atender a demanda?		
			Como é definido o local de expedição?		
			Como é acrescentado o tempo de entrega?		
			Como é feito o monitoramentos dos contratos dentro da área CSMI?		
Identificar os canais de distribuição da Venda Direta para produtos perecíveis.	Arquivo padrão estruturado pela área de Venda	Planejamento Integrado Customer	Quais os passos (Canais) para distribuição no setor de CSMI?		

Identificar os canais de distribuição da Venda Direta para produtos perecíveis.	direta	Service MI	Quais os passos (Canais) para distribuição no setor de CSMI?		
			De que forma pode ser distribuído os produtos pela área CSMI?		
			Como é selecionada a escolha do distribuidor?		
Identificar o perfil dos clientes na área de Venda Direta mercado interno brasileiro.	Entrevista com Analista da área de Venda Direta.	Planejamento Integrado Customer Service MI	Qual a principal característica dos clientes Venda Direta?	Delimita o perfil dos clientes específicos para compra com carro fechado.	
			Quais restrições para ser um cliente de V.D.?	Configurações exigidas para o canal de venda Direta.	
			Como é determinado o limite de compra dentro do CSMI?	Capacidade de pagar e ampliar sua carteira de compras	
			Como é determinado o roteiro de entregas para os produtos da área CSMI?	Delimitação para atender mais de uma filial do cliente.	
Relatar o processo de recusa de pedidos no setor de Venda Direta.	Arquivo padrão estruturado pela área de Venda direta	Planejamento Integrado Customer Service MI	Como é determinado o pedido mínimo?		
			como são distribuídas as cargas mistas?		
			Quanto tempo permanece o pedido na área CSMI até que vire um contrato?		
			Qual o prazo máximo de permanência da entrega no cliente final?		
			Como ocorre o gerenciamento dos produtos de baixa produção pelo CSMI?		
Geral: Analisar a estrutura de negociação na área de Customer Service para no setor de Venda Direta em uma indústria de alimentos perecíveis no mercado interno brasileiro.	Arquivo padrão estruturado pela área de Venda direta	Planejamento Integrado Customer Service MI	Como ocorre o gerenciamento das pessoas para realizar as atividades de V.D.?		
			Como é dividida as organizações de atuação dentro da área?		

			Quais os indicadores utilizados pela área de venda Direta?		
--	--	--	------------------------------------------------------------	--	--