



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

**Marta dos Santos Macedo
Luiz Fellipe Fernandes de Moraes**

**“A perspectiva Logística sobre a sazonalidade na
distribuição de bebidas em Ubatuba”**

**Pindamonhangaba – SP
2012**



**Marta dos Santos Macedo
Luiz Fellipe Fernandes de Moraes**

**“A perspectiva Logística sobre a sazonalidade na
distribuição de bebidas em Ubatuba”**

Trabalho de Conclusão de Curso para
obtenção do Diploma de Tecnólogo em
Logística pelo curso de Tecnólogo em
Logística da Faculdade de
Pindamonhangaba.

Orientador: Adriano Santana

**Pindamonhangaba – SP
2012**



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

**Marta dos Santos Macedo
Luiz Fellipe Fernandes de Moraes**

A perspectiva Logística sobre a sazonalidade na distribuição de bebidas em Ubatuba

Trabalho de Conclusão de Curso para atender parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Tecnólogo em Logística pelo Curso Tecnólogo em Logística da FAPI-Faculdade de Pindamonhangaba.

Pindamonhangaba, 14 de Dezembro de 2012.

Prof. M. Sc. Gabriel Aquino da Cruz.
Coordenador do Curso de Tecnólogo em Logística

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Adriano Santana
Faculdade de Pindamonhangaba
Orientador

Prof^a. Gabriel Aquino da Cruz
Faculdade de Pindamonhangaba

Prof^a. Josias José
Faculdade de Pindamonhangaba

Dedicatória

Dedico este trabalho de conclusão de curso a Deus e aos meus pais Ana Rodrigues dos Santos e Luis Carlos de Assis Macedo, que são as pessoas mais importantes e especiais da minha vida.

As minhas irmãs, namorado e amigos de sala de aula que nos dias difíceis sempre nos incentivam e motivavam com alegria e força de vontade de ajudar.

Aos meus professores e principalmente ao coordenador do curso e meu orientador que sempre tiravam minhas dúvidas e mostravam estar sempre dispostos a ajudar.

Enfim dedico a todos que acreditaram em mim, para a realização deste trabalho de conclusão de curso.

Marta dos Santos Macedo

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente a Deus e aos meus pais Saulo José de Moraes e Zuleide Fernandes de Moraes por terem me dado a vida e se dedicarem pra meu crescimento e aprendizado.

Aos meus amigos quem sempre me ajudaram a nunca desistir nos momentos difíceis durante o curso e ao longo da minha vida.

Também a FAPI e a SEJELP por ajudarem dando todo o apoio durante o curso, e professores e mestres que deram todo o suporte cabível para a realização do trabalho e minha conclusão do curso.

Luiz Fellipe Fernandes de Moraes

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar sabedoria para agir em cada ato da minha vida.

Aos meus pais, a meu noivo e meu orientador e coordenador, e os demais professores que nos auxiliaram no desenvolvimento desse trabalho de conclusão de curso .

E a todos meus amigos de sala de aula, pela paciência, troca de experiências e as alegrias de cada dia de aula.

A Faculdade FAPI por me proporcionar no incentivo de bolsas para continuar essa caminhada de minha de vida.

Epígrafe

“Deus está aqui neste momento, a tua presença é real em meu viver”
(Pe. Marcelo Rossi)

RESUMO

O conceito de distribuição dentro do conceito da Logística é muito amplo, atingindo muitas variáveis. O objetivo do trabalho é mostrar as dificuldades encontradas por uma empresa de distribuição de bebidas, em atender a região litorânea de Ubatuba, levando em consideração a sazonalização do produto. O planejamento nas organizações em períodos sazonais, se feito de maneira correta pode acarretar lucros para a empresa, caso contrário, se forem encaminhadas de maneira incorreta podem gerar prejuízos. Um bom planejamento deve ser realizado independente do porte da organização. Isto gera uma melhor qualidade nos serviços, que é fazer entrega para o cliente, e que este cliente tenha plena satisfação, o que faz com que o seu nível de serviço seja sempre alto, com qualidade e pontualidade de entrega.

Neste trabalho foi apresentado o método do estudo de caso de uma distribuidora de bebidas em regiões litorâneas em um período denominado sazonal, como uma estratégia de pesquisa para comprovar e considerar aspectos relevantes inicialmente propostos na pesquisa bibliográfica. A análise dos dados mostrou que as principais causas que geram problemas na distribuição de bebidas é a previsão de demanda e a má gestão de operações. Sem um estudo da previsão de demanda e uma boa gestão de operações, o sistema acaba sendo ineficiente.

Palavras Chave: Logística, Sazonalização, cadeia distribuição, gestão de operação.

Abstract

The concept of distribution within the concept of logistics is very broad, reaching many variables. The objective is to show the difficulties encountered by a beverage distribution company, on meeting the coastal region of Ubatuba, taking into account the seasonality of the product. Planning in organizations seasons, if done correctly can cause profits to the company, otherwise, if routed incorrectly can lead to losses. Good planning must be conducted independent of the size of the organization. This generates a better quality service, which is to deliver to the customer, and that customer satisfaction has, what makes your service level is always high quality and timely delivery.

This work was presented the method of case study of a distributor of beverages in coastal regions in a period known as seasonal as a research strategy to test and consider relevant aspects initially proposed in the literature. Data analysis showed that the main causes that generate problems in the distribution of beverages is the demand forecast and mismanagement of operations. Without a study of demand forecasting and good operations management, the system ends up being inefficient.

Keywords: logistics, seasonality, distribution chain, operation management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Conceito de logística integrada e o papel da informação.....	22
Figura 2. Modelo de sazonalização.....	23
Figura 3. Canais de distribuição.....	32
Figura 4. Gráfico de Frota.....	34
Figura 5. Gráfico populacional de Ubatuba.....	36

SUMÁRIO

Listas de figuras.....	10
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Justificativa da Escolha do Tema	15
1.2 Problemas de Pesquisa.....	15
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo Geral.....	16
1.3.2 Objetivo Especifico.....	16
1.4 Delimitação do Trabalho.....	16
1.5 Estrutura do Trabalho.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 A perspectiva Logística.....	19
2.2 Sazonalidade.....	22
2.2.1 Vantagens e Desvantagens.....	22
2.3 Distribuições.....	23
2.3.1 Distribuição Geral.....	23
2.3.2 Expedição.....	26
2.3.3 Distribuição Especifica de Bebidas em Ubatuba e transporte.....	27
2.4 Aspectos Operacionais de uma Distribuidora de Bebidas.....	28
2.5 Gestão de estoque.....	29
2.6 Variáveis de Custos.....	30
2.6.1 Custo.....	30
2.6.2 Distância de São Paulo a Ubatuba.....	30
2.6.3 Tempo.....	31
2.6.4 Rota.....	31
3 PROCEDIMENTO METODOLOGICO.....	33
3.1 Tipos de Pesquisa.....	33
3.2 Etapas de Pesquisa.....	33

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
5.1 Recomendações para Trabalhos Futuros.....	37
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

A Logística com o passar do tempo vem ganhando nome na sociedade, as pessoas começaram a ganhar mais conhecimento sobre essa área e aprenderam a utilizá-la com mais sabedoria, pois muitos já a utilizavam, mas não sabiam o que ela significava na verdade, somente a utilizavam em atividades diárias na sua empresa.

A logística já era utilizada desde muitos anos atrás nos tempos bíblicos pelo líderes militares, onde ela servia para o transporte das tropas, armazenamento e carros de guerras pesados aos locais de combate. Não era uma tarefa fácil, pois eram necessários planejamento, organização e execução de tarefas logísticas, onde envolviam a definição de um rota, nem sempre a mais curta, porque eles necessitavam de uma fonte de água potável próxima, transporte, armazenamento e distribuição de equipamentos e suprimentos.

Até o fim da Segunda Guerra Mundial a Logística esteve associada às atividades militares. Nesse período, com o avanço tecnológico e a necessidade de suprir os locais destruídos pela guerra, a logística passou a ser adotada pelas empresas.

Segundo Ballou, (2011, p.28) descreve a logística de origem francesa que nos anos de 1950 permanecia em estado de dormência e que não existia nenhuma filosofia dominante para guiá-lo.

Já em 1950-1970 representa a época decolagem para a teoria e a prática da logística, os anos se passaram e o ambiente era propício para novidades no pensamento administrativo, contudo o marketing estava bem estabelecido em muitas instituições que orientava muitas empresas.

Até que a concorrência chegou, sendo assim tornando a palavra chave no mercado em geral. Todos estão buscando diferenciação e eficiência para vender produtos ou serviços com qualidade Nesta busca constante pela satisfação do cliente e qualidade dos produtos, as empresas começam a rever e reestruturar seus conceitos, tentando assim detectar ou até mesmo antecipar-se aos possíveis problemas, buscando para isso, soluções imediatas e também em longo prazo. Toda empresa deve ter um planejamento, gerenciamento e recursos, para serem disponibilizados de acordo com sua necessidade e capacidade.

Dentro do assunto a ser abordado percebemos acima o efeito da logística bem planejada, sendo assim levantando hipóteses que a distribuição de bebidas seja no litoral ou nas metrópoles podem sofrer varias mudanças devido a sazonalidade.

Pois é ela que define as altas e baixas temporadas, é uma das principais características do setor de distribuição de bebidas em regiões litorâneas e geram impacto direto na rentabilidade, nas operações e na gestão dos empreendimentos deste setor.

Contudo, percebe-se a falta de um estudo mais detalhado e direcionado para as consequências efetivas deste fenômeno e que poderia funcionar como uma ferramenta importante na formulação de alternativas que levassem as empresas a manter o equilíbrio dos negócios.

A sazonalidade é um fator de desequilíbrio do mercado de distribuição, isto é, ela reflete um desajuste entre a oferta e a demanda. Assim, em alguns períodos do ano a procura é consideravelmente menor que a oferta (baixa temporada), enquanto nos períodos de alta temporada a procura torna-se maior que a oferta, ocasionando a saturação e/ou sobrecarga de bebidas. Esses fatores afetam as empresas exigindo adaptações em suas ofertas, de modo a minimizar os efeitos negativos produzidos pelas variações da demanda.

A distribuição em regiões litorâneas é o setor logístico mais sensível às essas mudanças do mercado, por ser uma atividade essencialmente de transporte, pois atende quase que exclusivamente aquelas regiões que se encontram fora de um fluxo habitual, uma vez que sua oferta essencial é em épocas de temporadas com grande movimento de turistas. O mesmo não ocorre, por exemplo, em regiões metropolitanas que prestam serviços não apenas aos turistas, mas também aos residentes locais e restaurantes e supermercados.

Os efeitos da sazonalidade variam de acordo com o segmento do mercado atendido pela rede de distribuição e com a categoria na qual este se situa, ou seja, bebidas cuja distribuição tem por motivação atender as pessoas que estão de viagem ou lazer terão sua distribuição atrelada, basicamente, às variações da temporada, enquanto nas regiões das metrópoles basicamente não sentirão esses efeitos, uma vez que esta distribuição passa a ser efetiva inclusive nos finais de semana e nos períodos de férias. Além disso, as distribuidoras maiores, por exigirem um nível de investimento maior que os das demais categorias e por apresentarem custos

operacionais mais elevados, sofrem esses impactos de forma mais intensa, sendo estes privilegiados no objeto de estudo deste trabalho.

O estudo da sazonalidade é relevante para a atividade de distribuição, principalmente para a distribuição de bebidas em regiões litorâneas, pois através dos dados e informações obtidos, poderá se elaborar um planejamento orientado para a adoção de estratégias que permitam uma gestão eficaz dessa instabilidade. Para encontrar esse caminho, deve-se responder a seguinte indagação: Afinal, quais são efetivamente os impactos da sazonalidade no setor de distribuição nessas regiões?

As variações da demanda provocam alterações nas finanças de uma distribuidora, na medida em que seu faturamento está ligado diretamente ao número de entregas e nos pontos de distribuição, bem como na gestão de seus recursos humanos e das suas operações. Assim, a diminuição do número de entregas provoca uma redução do trabalho operacional, ocasionando uma queda no quadro de funcionários, bem como nos salários, pois a parte variável dessa remuneração está diretamente relacionada à receita arrecadada pela distribuidora. Além disso, as políticas de promoção e de preço dos produtos também sofrem mudanças a fim de se adaptar ao nível de procura.

Segundo Ballou, (2006, p. 25), “A logística é a essência do comércio. Ela contribui decisivamente para melhorar o padrão econômico de vida geral”.

Assim, este trabalho tem como objetivo geral de demonstrar que a sazonalidade causa impacto tanto no âmbito microeconômico, pois afeta diretamente a rentabilidade das empresas do setor, como também na economia nacional, em função da queda no número de empregos e conseqüentemente da renda nacional, bem como na elevação dos preços dos serviços oferecidos.

1.1 Justificativa da Escolha do Tema

A escolha desse tema ocorreu em função de análises pelos serviços prestados pelas distribuidoras de bebidas em Ubatuba, onde podem ser vistos como vantagens competitivas, melhorando – se os processos, oferecendo – se qualidade e confiabilidade serão possíveis atingir essa vantagem. A Logística de Distribuição passa a ser fundamental para que as empresas possam levar seus produtos com qualidade, segurança e confiabilidade até seus clientes.

1.2 Problema de pesquisa

As dificuldades encontradas no setor de distribuição está relacionada as condições das estradas, ruas e avenidas, ao emprego de muitos trabalhadores que depende da empresa relacionado ao equilíbrio entre demanda e oferta, onde se a demanda for muito baixo o número de desemprego é alto, pois a empresa terá que cortar custos para pagar as despesas. Muitas empresas de distribuição sofrem em relação a distância de sua base até o cliente, por isso é bom não ter apenas uma base para a cidade toda,mas procurar construir uma para cada região da cidade, buscando sempre o conforto e satisfação do cliente, pois se a distância do cliente for muito grande até a distribuidora o prazo de entrega vai ser muito longo e o cliente pode acabar optando por escolher outra distribuidora por ter uma distância menor e curto prazo de entrega.

1.3 Objetivos

Os objetivos abordados nesse trabalho são:

1.3.1 Objetivo geral

Identificar as variações da demanda nos centros de distribuição situados na cidade de Ubatuba; avaliar suas alterações de preços e política de promoções do produto; e principalmente, constatar mudanças nos transportes para distribuição associadas à sazonalidade.

A realização deste estudo se baseou inicialmente numa pesquisa bibliográfica, de identificação e seleção do material a ser estudado, a fim de construir o embasamento teórico e conceitual no que diz respeito ao estudo do setor de distribuição e da sazonalidade como característica do mercado varejista.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Descrever o processo de distribuição de bebidas
- ✓ Identificar os lados positivos e negativos desse ramo
- ✓ Identificar gargalos no processo de distribuição
- ✓ Mostrar como as empresas ficam competitivas por conta da sazonalidade
- ✓ Mostrar que os custos operacionais estão relacionados às atividades de movimentação, manuseio e armazenagem.

1.4 Delimitações do trabalho

O trabalho foi feito através de pesquisas em livros e sites de distribuidoras de bebidas em Ubatuba. Através dessas pesquisas conseguimos mostrar todos os lados, processos de uma distribuição de bebidas e adaptações e fatores utilizados para a empresa ter melhores rendimentos do que a concorrente, mudanças feitas pelas distribuidoras para que a sazonalidade dela fique estável em um nível bom para que empresa tenha um bom rendimento e uma boa estabilidade financeira.

1.5 Estruturas do trabalho

O presente trabalho de conclusão de curso organizou-se da seguinte forma:

No primeiro capítulo, foram definidos os objetivos gerais e específicos, justificativa, problema de pesquisa e delimitação do tema.

O segundo capítulo consiste na fundamentação teórica, onde se procurou abranger os conceitos necessários para o entendimento do processo logístico de distribuição.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para desenvolvimento do trabalho.

O quarto capítulo baseia-se na análise dos processos das empresas de distribuição.

O quinto capítulo consiste nas considerações finais e na conclusão deste trabalho, após a implementação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dentro de um sistema de distribuição a previsão de demanda impacta diretamente no estoque da distribuição. Sem o estudo da previsão demanda o sistema *Just in time*, ideal dentro de um sistema logístico, acaba sendo ineficiente.

Alterações nos padrões e atitudes da demanda dos consumidores é realizada um censo populacional no país, pois ocorrem dramáticas alterações sendo reveladas pelas estatísticas do período de dez anos. Ballou, (2011, p. 30)

A escolha do método a ser adotado para a previsão de demanda depende da natureza do produto e de vários fatores, tais como disponibilidade de dados históricos, horizonte de previsão a longo, médio ou curto, precisão necessária, orçamento disponível e padrão dos dados existentes (horizontal, sazonal, cíclico ou tendência). Existem vários métodos para prever a demanda, os quais podem ser agrupados em duas categorias principais: quantitativos e qualitativos. Os métodos qualitativos envolvem estimativa subjetiva através de opiniões de especialistas. Os métodos quantitativos definem explicitamente como a previsão é determinada. A lógica é claramente determinada e as operações são matemáticas. Dois tipos básicos de modelos são usados: modelos de séries temporais e modelos causais.

Os principais tipos de informações que devem ser avaliadas no processo de previsão de demanda são: (i) séries temporais; (ii) informação sobre o que a série representa, como, por exemplo, custos, compras ou vendas; e (iii) informação contextual, como, por exemplo, informação financeira sobre a empresa, detalhes do mercado, entre outras [...] (GOODWIN, 2002, v. 30, n. 2, p. 127-135).

Uma série de tempo é uma sequência de observações históricas sobre uma variável de interesse. Para prever séries temporais é necessário representar o comportamento do processo por um modelo matemático que pode ser extrapolado para o futuro. A análise de séries temporais assume que os dados históricos da demanda têm quatro componentes, Tendência: é a direção a longa distância da série, incluindo qualquer quantidade constante de demanda nos dados. Variação sazonal: são flutuações regulares que se repetem em períodos quase sempre coincidindo com o calendário anual, mensal ou semanal. Variação cíclica: óbvia somente em séries que transpõem vários anos. Um ciclo pode ser definido como uma oscilação de longo-prazo, ou um impulso de dados sobre a linha de tendência durante um período de

pelo menos três períodos completos. Variação aleatória: as variações deste tipo são sem uma causa específica e sem um padrão, portanto são tratados como erros aleatórios.

A sazonalidade são as mudanças que ocorrem na parte financeira da empresa por ocorrer um aumento ou uma queda na demanda de um produto, para que isso não ocorra tem que ter um equilíbrio de oferta e demanda na empresa. A sazonalidade pode ser por causas naturais, econômicas, sociais e institucionais. “Um exemplo de sazonalidade na distribuição de bebidas é nas épocas festivas, pois o consumo e a demanda de bebidas tende a aumentar[...] (MICHAEL PORTER, 1986. P.404).

A sazonalidade pode ser definida como o conjunto dos movimentos ou flutuações com período igual ou inferior a um ano, sistemáticos, mas não necessariamente regulares, que ocorrem numa série temporal. A sazonalidade é o resultado de causas naturais, econômicas, sociais e institucionais. Existem dois interesses principais no ajuste de séries temporais para variação sazonal: o estudo da sazonalidade propriamente dita e a remoção da sazonalidade da série para depois estudá-la em seus demais aspectos. Nesse último está implícita a ideia de que a existência de movimentos sazonal afeta o reconhecimento e a interpretação de importantes movimentos não sazonais numa série. Outra característica da sazonalidade é se ela é aditiva ou multiplicativa. No caso aditivo, a série mostra uma flutuação sazonal estável, sem levar em consideração o nível médio da série; no caso multiplicativo, o tamanho da flutuação sazonal varia, dependendo do nível médio da série.

A sazonalidade são as mudanças que ocorrem na parte financeira da empresa por ocorrer um aumento ou uma queda na demanda de um produto, para que isso não ocorra tem que ter um equilíbrio de oferta e demanda na empresa. A sazonalidade pode ser por causas naturais, econômicas, sociais e institucionais. Um exemplo de sazonalidade na distribuição de bebidas é nas épocas festivas, pois o consumo e a demanda de bebidas tende a aumentar.

2.1 A perspectiva da Logística

A logística é a área da gestão responsável por prover recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades de uma empresa. A logística está intimamente ligada às ciências humanas, tais como

a administração, a economia, contabilidade, a estatística e o marketing, envolvendo diversos recursos da engenharia, tecnologia, do transporte e dos recursos humanos.

É a Logística que dá condições reais de garantir a posse do produto, por parte do consumidor, no momento desejado. Novaes, (2007, p. 13) com sistemas integrados, boa comunicação, e excelência nas operações de toda a cadeia, é possível atender o cliente dando a ele condições de receber o produto no tempo e local em que determina.

Oportuna, neste sentido, o conceito de logística,

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor o nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos [...] (BALLOU, 2011, p.17)

Fundamentalmente a logística possui uma visão organizacional holística, onde esta administra os recursos materiais, financeiros e pessoais, onde exista movimento na empresa, gerenciando desde a compra e entrada de materiais, o planejamento de produção, o armazenamento, o transporte e a distribuição dos produtos, monitorando as operações e gerenciando informações. Ballou (2011).

O ERP, Enterprise Resource Planning ou SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, no Brasil) são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. A integração pode ser vista sob a perspectiva funcional (sistemas de: finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras, etc) e sob a perspectiva sistêmica (sistema de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio a decisão, etc).

Pela definição do Supply Chain Management ,

O ERP controla a empresa, manuseando e processando suas informações. Todos os processos são documentados e contabilizados, gerando regras de negócio bem definidas e permitindo maior controle sobre alguns pontos vulneráveis do negócio, como a administração de custos, controle fiscal e estoques. "A adoção desses sistemas põe fim aos vários sistemas que

funcionavam de forma isolada na empresa, com informações redundantes e não confiáveis" [...] (MILTELLO, 1999, p. 140).

A logística aperfeiçoa os esforços de marketing, criando condições de vantagem competitiva no mercado; agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva. Além disso, procura eliminar do processo tudo o que não tenha valor ao cliente, tudo o que acarrete somente custos e tempo improdutivo. Implica também em aprimorar os recursos, pois, se de um lado são almejados o aumento de eficiência e a melhoria da qualidade de realização dos serviços, do outro a competição no mercado obriga uma redução contínua de custos.

A logística é o gerenciamento estratégico da aquisição, da movimentação e da armazenagem de materiais, peças, produtos acabados e informações correspondentes, através da organização e seus canais de marketing, de modo que maximize a lucratividade atual e futura, através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja programa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes" [...] (CARVALHO, 2002, p. 31).

A logística é a estratégia, armazenamento, movimentação, troca de informações e participa em grande parte da lucratividade da empresa. (BALLOU; BERTAGLIA; FLEURY ,et al.,2006).

O sistema logístico de uma distribuidora X funciona desse modo:

- 1) O processamento de pedido, que condiz a organização de vendas e distribuição, atividade esta que inicia o fluxo de saída de mercadorias; entre as três atividades ela corresponde a uma atividade primária, pois ela indica as previsões de vendas que servem de base para o planejamento de todo o processo.

- 2) O transporte, que se refere o deslocamento do produto entre unidades empresariais.

- 3) E, por fim, a atividade de manutenção dos estoques, que é responsável pela armazenagem das mercadorias, controlando o nível dos estoques tentando sempre manter produtos a disposição para os clientes e, ao mesmo tempo, gerar os meno-

res custos para a empresa em relação a capital investido e custos com armazenagem.

Figura 1 – O conceito de logística integrada e o papel da informação



Fonte: Fleury (2011, p.315)

2.2 Sazonalidade

Sazonalidade é um fenômeno que é caracterizado pela instabilidade entre oferta e demanda nos determinados períodos do ano. A sazonalidade é indesejável, pois, nas épocas de baixa estação, pode causar alterações nas empresas e, conseqüentemente, desempregos. Durante a alta estação, ela pode gerar inflação no núcleo receptor.

Conforme Ballou, (2011, p. 215) o ideal é que haja equilíbrio entre oferta e demanda durante todo o ano, evitando assim a sazonalidade e os fatores prejudiciais que são por ela causados.

A sazonalidade, que define as altas e baixas temporadas, litorâneas e gera impacto direto na rentabilidade, nas operações e na gestão dos empreendimentos deste setor.

Contudo BALLOU (2011) diz que percebe-se a falta de um estudo mais detalhado e direcionado para as conseqüências efetivas deste fenômeno e que poderia funcionar como uma ferramenta importante na formulação de alternativas que levassem as empresas a manter o equilíbrio dos negócios.

A sazonalidade é um fator de desequilíbrio do mercado de distribuição, isto é, ela reflete um desajuste entre a oferta e a demanda. Assim, em alguns períodos do ano a procura é consideravelmente menor que a oferta (baixa temporada), enquanto nos períodos de alta temporada a procura torna-se maior que a oferta, ocasionando a saturação e/ou sobrecarga de bebidas. Esses fatores afetam as empresas exigindo adaptações em suas ofertas, de modo a minimizar os efeitos negativos produzidos pelas variações da demanda.

Modelo de sazonalidade:

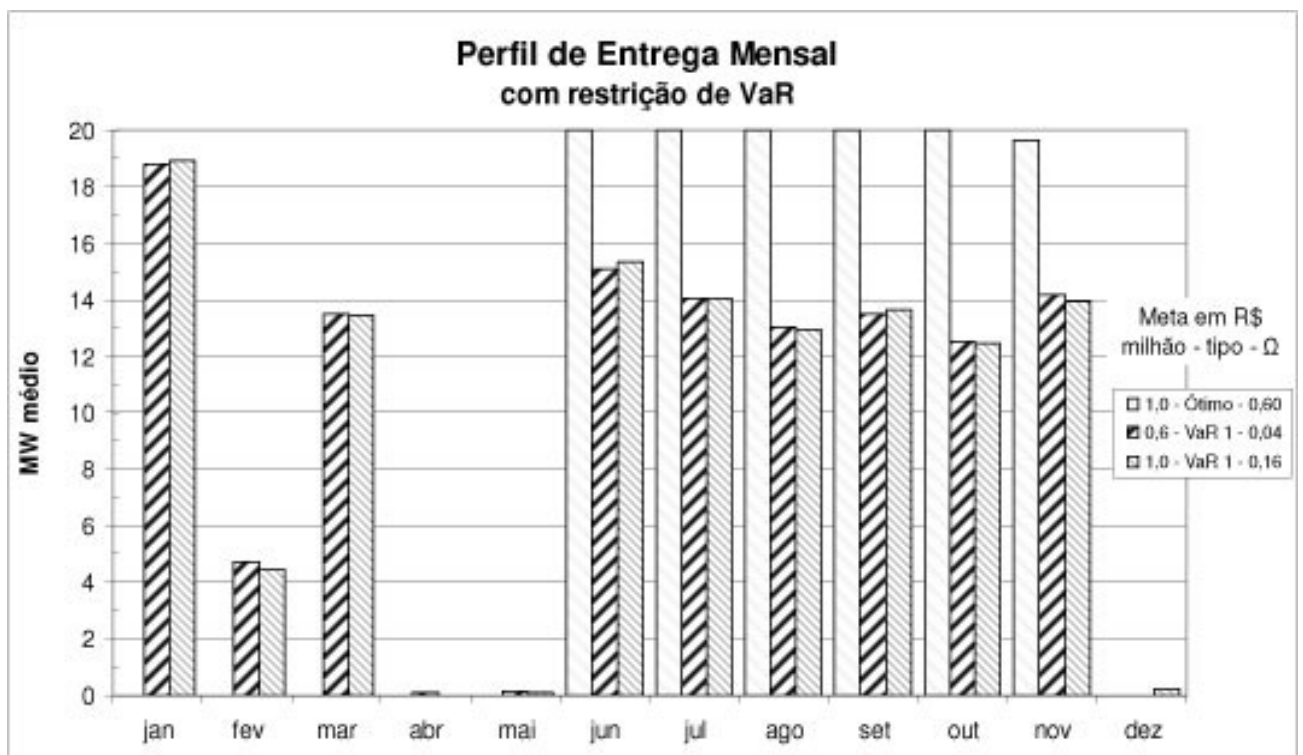


Figura 14 – Perfil Ótimo de Entrega Sazonalizada com Restrição de VaR_{95%}

2.2.1 Vantagens e Desvantagens

A sazonalidade na distribuição de bebidas tem suas dificuldades, pois os funcionários não possuem um emprego garantido, porque se a demanda for baixa a distribuidora procura cortar os custos e muitos são demitidos, por outro lado quando ocorre alguma promoção a demanda costuma aumentar bastante fazendo com que a empresa admita novos funcionários para dar conta do serviço.

Nesse mercado também ocorre muita concorrência, pois o cliente analisa muitas coisas antes de fechar um contrato com alguma distribuidora para ser seu fornecedor fixo alguns fatores a serem analisados são:

- ✓ Prazo de Entrega;
- ✓ Qualidade de Serviço;
- ✓ Custo;
- ✓ Boas Recomendações;
- ✓ Distância;
- ✓ Condições do Automóvel da Entrega;
- ✓ Entre outros.

A concorrência é um dos maiores fatores para essa sazonalização na demanda, pois ofertas e serviços prestado com alta qualidade e baixo custo chama muito a atenção dos clientes, fazendo com que ele mude de fornecedor algumas vezes, ao invés de ter um fornecedor fixo a empresa procura um que faça um bom serviço e que atenda a todas as suas necessidades.

2.3 Distribuição

2.3.1 Distribuição Física Geral

A “distribuição física é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da firma” Ballou, (2011, p.40).

Cabe salientar que a sua extrema importância é devido aos seus custos, observados como 2/3 dos custos totais logísticos. Isto decorre das atividades exercidas na distribuição, em linhas gerais, a sua principal função é garantir a disponibilidade dos produtos finais aos clientes.

Atividades de distribuição física devem ser estrategicamente interligadas às funções de produção e vendas da empresa. Ballou, (2011, p. 51)

De acordo com o autor estes custos são alterados devido aos tipos de clientes: os que compram frequentemente e em menores quantidades – são os consumidores finais e os que compram em maiores quantidades, porém em intervalos maio-

res do que os anteriores – são os intermediários. Para atender a diferentes perfis de clientes é necessária a flexibilização na entrega. No entanto, para os clientes que compram em grandes volumes faz-se, portanto, a entrega direta com carga completa, em relação aos clientes que compram em menor volume pode-se fazer a entrega para depósitos com carga completa em pontos estratégicos, facilitando a distribuição em menor tempo e diminuindo custos.

A distribuição física resume-se em três atividades principais: recebimento, armazenagem e expedição. O autor afirma: “A vantagem competitiva de uma empresa pode estar na forma de distribuir, na maneira com que faz o produto chegar rapidamente à gôndola, na qualidade do seu transporte e na eficiência de entrega de um material a um fabricante”. Bertaglia, (2003, p.170).

Torna-se evidente que a distribuição física possui forte ligação com os transportes, enfatizando que é através deles que as entregas aos clientes são realizadas. Por sua vez, a atividade de distribuição não agrega melhoria ou valor aos produtos, com efeito, é considerada uma despesa e retira boa parte das receitas de vendas das empresas. Acredita-se, portanto que a forma como o produto é transportado pode agregar valor, visto que o mesmo não deve chegar ao consumidor final com avarias e alterações de qualidade, causando prejuízos desnecessários.

O marketing vê que a Distribuição é um dos processos mais críticos, pois problemas como o atraso na entrega é refletido diretamente no cliente. A partir do momento que o produto é vendido a distribuição se torna uma atividade de front office e ela é capaz de trazer benefícios e problemas resultantes de sua atuação.

Contudo o marketing observa a logística como dois aspectos propósitos básica, um deles é obter a demanda e o outro é atender á demanda, esses dois estão ligados pelo nível de serviço provido. Ballou, (2011, p.49)

Uma organização pode ser dividida em três processos principais: Suprimentos, produção e distribuição. Onde termina o processo de distribuição de uma empresa, inicia o processo de suprimentos da empresa seguinte. Como regra geral as empresas mais fortes da cadeia de distribuição são quem definem quem será o responsável pela entrega do material/produto. O ponto mais forte da cadeia não necessariamente é aquele que têm mais “dinheiro”, mas sim aquele que tem a necessidade de compra é menor do que a necessidade de venda do elo anterior da cadeia então pode concluir que este poder de decisão pode ser transferido rapidamente entre os

elos, pois a globalização nos permite comprar um produto na china com frete FOB e ainda pagar mais barato do que uma compra em nossa região.

Um arranjo organizacional pode promover a eficiência no suprimento e na distribuição de bens e serviços, pois clarifica as compensações de custos frequentemente encontradas no planejamento e operação logística. Ballou, (2011, p.335)

Contudo as empresas estão cada vez mais terceirizando suas atividades relacionadas a distribuição e focando suas atividades no core business¹ da empresa. A distribuição tem grande importância dentro da empresa por ser uma atividade de alto custo.

Os custos de distribuição estão diretamente associados ao peso, volume, preço, Lead Time do cliente, importância na Cadeia de suprimentos, fragilidade, tipo e estado físico do material e estes aspectos influenciam ainda na escolha do modal de transporte, dos equipamentos de movimentação, da qualificação e quantidade pessoal envolvido na operação, pontos de apoio, seguro, entre outros.

A palavra distribuição esta associada também à entrega de cargas fracionadas, neste tipo de entrega o produto/material é entrega em mais de um destinatário, aproveitando a viagem e os custos envolvidos. As entrega neste caso devem ser muito bem planejadas, pois a entrega unitizada tem um menor custo total e menor lead time, as entregas fracionadas devem ser utilizadas somente quando não for possível a entrega direta com o veículo completamente ocupado.

2.3.2 Expedição

No processo de armazenagem, a expedição é a última operação realizada no armazém, envolvendo atividades como: conferência para preenchimento do pedido; embalagem do produto apropriadamente; preparação da documentação de expedição; pesagem da carga para decisão do custo de transporte, organização de pedidos para expedição por transportadora e carregamento de caminhões.

- ✓ Verificar se aquilo que o cliente pediu está pronto para ser expedido;
- ✓ Preparar os documentos da remessa (informação relativa aos artigos

embalados, local para onde vão ser enviados);

- ✓ Pesagem, para determinar os custos de envio da mercadoria;
- ✓ Juntar as encomendas por operador logístico (transportadora);
- ✓ Carregar os caminhões (tarefa muitas vezes realizada pelo transportador).

De acordo com a estratégia de distribuição da empresa, são definidos os sistemas utilizados na expedição. O carregamento pode ser manual, realizado por paletes ou empilhadeiras ou ainda integralmente automatizado. Segundo (ALVARENGA 2001), são diversos os complicadores que podem influenciar diretamente a eficiência desta operação. Dentre eles destacam-se:

- ✓ Atrasos de transportadoras, provocando dificuldade da área de expedição com o material já separado;
- ✓ Atraso na emissão da lista de separação de pedidos, sobrecarregando os trabalhos operacionais, acarretando a necessidade de horas extras;
- ✓ Quebra de simultaneidade entre os processos de recebimento e expedição nas operações de crossdocking transformando a área de expedição em área de estocagem, dificultando o curso das operações;
- ✓ Falta ou quebra de equipamentos para carregamento, aumentando significativamente o tempo de permanência dos veículos;
- ✓ Elaboração de procedimentos complexos de conferência, reduzindo a velocidade do fluxo de expedição. Bertaglia, (2006, p.171)

2.3.3 Distribuição Especifica de Bebidas em Ubatuba e transporte

Trabalhar com distribuição de bebidas pode ser muito lucrativo. Independente das marcas com que se trabalhe, o ramo de bebidas é um dos que mais reagem a um bom trabalho. É uma das áreas onde a perfeição nos processos fala mais alto que o próprio produto. Como todo negócio a ser criado, primeiramente deve-se pensar em investimento e tempo antes de se pensar em lucro. Entrar pequeno, com uma linha de distribuição mínima não é pouco viável neste ramo. Muitos distribuidores começaram seus serviços posicionando-se como atendimento balcão inicialmente para após buscar o atendimento a entrega.

Conforme Ballou, (2011, p.40) o atendimento é uma das atividades mais importante em termos de custo para a maioria das empresas, pois absorve cerca de dois terços dos custos logísticos.

O tamanho do problema é que em bebidas quanto menos se compra, mais caro se paga e quanto mais se cobra menos se vende. Vamos levar do ponto de que você já tem uma sede com espaço suficiente para dobrar suas intenções de armazenamento na época mais favorável do ano em seu negócio (normalmente no verão para bebida gelada e inverno para quente). Você deve entender os principais fatores relevantes a seu negócio:

- ✓ Custo de produto
- ✓ Custo logístico
- ✓ Custo de Pessoal
- ✓ Custo de armazenamento
- ✓ Custo de Perdas
- ✓ Custos Fixos e Variáveis.

2.4 Aspectos Operacionais de uma Distribuidora de Bebidas

O consumo de bebidas no Brasil apresenta números significativos. A cada ano são consumidos bilhões de litros de cerveja, de refrigerantes e de aguardente. Seja para uma reunião em família, um bate-papo com amigos, uma comemoração especial ou nas festas sazonais, as bebidas estão sempre presentes.

O autor afirma que a vantagem competitiva pode estar na forma de distribuir na maneira com que faz o produto chegar rapidamente à gôndola, na qualidade do seu transporte e na eficiência de entrega de um material ou fabricante. Bertaglia, (2006, p.170).

O Distribuidor se destaca no mercado de bebidas como um elo entre o produtor e o consumidor. A grande maioria opta por vender produtos de marcas variadas, podendo atingir um número maior de clientes.

Atividades de distribuição devem ser estrategicamente interligadas às funções de produção e vendas da empresa. Ballou, (2011, p. 51).

Os consumidores de cerveja, refrigerantes e bebidas em geral são encontrados em todas as regiões do país, caracterizando o público consumidor como bastan-

te abrangente. Definir o alvo é importantíssimo para o empreendimento. Conhecer a faixa etária, hábitos alimentares, preferências de bebidas e faixas salariais são alguns dos itens necessários para esta definição. Sem dúvida alguma, a diferenciação é conseguida pela qualidade e variedade dos produtos comercializados e pelo atendimento aos clientes. A localização ideal é aquela com boa concentração de pessoas, que disponha de espaço físico para estoque / depósito e possibilite uma boa logística com representantes ou concessionários dos fabricantes de bebidas. Uma distribuidora precisará analisar os imóveis disponíveis, o poder aquisitivo da população local, o número de concorrentes e a qualidade dos produtos oferecidos por eles.

2.5 Gestão de estoque

A gestão de estoques é um assunto vital e, frequentemente, absorve parte substancial do orçamento operacional de uma organização. Como eles não agregam valores aos produtos, quanto menor o nível de estoques com que um sistema produtivo conseguir trabalhar, mais eficiente será. (CHING, HONG YUH, 2001).

O controle de estoque é parte vital do composto logístico, pois estes podem absorver de 25 a 40% dos custos totais, representando uma porção substancial do capital da empresa. Ballou, (2011, p. 204)

A eficiência na sua administração poderá criar a diferença com os concorrentes, melhorando a qualidade, reduzindo os tempos, diminuindo os custos entre outros fatores, oferecendo, assim, uma vantagem competitiva para a própria.

É fundamental que as empresas diminuam, ao mínimo, a quantidade de estoques na cadeia de suprimentos, a fim de obter uma racionalização nos custos de armazenagem e respectiva manutenção.

Segundo Ballou, (2011, p. 208) se ter um controle exerce grande influência na rentabilidade da empresa, pois absorvem certo capital que poderia estar sendo investido de outras maneiras.

A logística exerce a função de responder pela movimentação de materiais, no ambiente interno e externo da empresa, desde a chegada da matéria-prima até à entrega do produto final ao cliente. Suas atividades podem ser distribuídas da seguinte forma:

- ✓ Atividades primárias: essenciais ao cumprimento da função logística,

contribuem com o maior montante do custo total da logística.

✓ Transportes: refere-se aos meios utilizados para movimentar os produtos até os clientes: que podem ser via rodoviária, ferroviária, aeroviária e marítima. O gerenciamento desta atividade é de grande importância, em virtude do peso desse custo em relação ao total do custo da logística.

Dependendo do setor em que a empresa atua e da sazonalidade, é necessário um nível mínimo de estoque que aja como amortecedor entre oferta e demanda. Processamento de pedidos: determina o tempo necessário para a entrega de bens e serviços aos clientes.

Atividades secundárias: exercem a função de apoio às atividades primárias na obtenção de níveis de bens e serviços requisitados pelos clientes, a saber:

2.6 Variáveis de custos

2.6.1 Custo

São três os pedágios na Dutra:

Km 165 Jacareí	R\$ 4,10
Km 180 Guararema..	R\$ 2,30
Km 204 Arujá.....	R\$ 2,30
total	R\$ 17,40

Observação: O custo é variado por conta da diferenciação de caminhões.

2.6.2 Distância de São Paulo para Ubatuba

Se uma distribuidora X for de São Paulo para fazer a distribuição de bebidas em Ubatuba, o seu automóvel terá que percorrer uma distância de 234 km. Esta distância foi calculada levando em consideração o percurso mais curto e a utilização de rodovias pavimentadas, podendo ocorrer variações em função de modificações nas vias de acesso por parte dos órgãos competentes, obras, rotas alternativas recém-criadas, etc.

2.6.3 Tempo

Um caminhão levará cerca de 2 horas e 30 minutos nesse percurso.

2.6.4 Rota

Saída do marco zero de São Paulo

- ✓ 1. Siga na direção norte na Av. Vinte e Três de Maio 230 m
- ✓ 2. Continue para Av. Nove de Julho 450 m
- ✓ 3. Continue para Av. Prestes Maia 900 m
- ✓ 4. Continue para Av. Tiradentes - Pista Central 800 m
- ✓ 5. Continue para Av. Santos Dumont 500 m
- ✓ 6. Vire à esquerda na Av. do Estado 800 m
- ✓ 7. Continue para Av. Marginal Tietê/Av. Pres. Castelo Branco 350 m
- ✓ 8. Mantenha-se à esquerda na bifurcação 3,9 km
- ✓ 9. Continue para Av. Cda. Elisabete de Robiano/Av. Marginal Tietê 2,6 km
- ✓ 10. Continue para Av. Rogério Alves de Toledo 1,3 km
- ✓ 11. Continue para Av. Cda. Elisabete de Robiano/Av. Marginal Tietê 2,4 km
- ✓ 12. Continue para Rod. Ayrton Senna da Silva Estrada com pedágio em alguns trechos 53,1 km

- ✓ 13. Pegue a saída para a Rod. Pres. Dutra Estrada com pedágio em alguns trechos 68,7 km
- ✓ 14. Pegue a saída 110 m
- ✓ 15. Na rotatória, pegue a 2ª saída para a rampa de acesso à Av. Dr. Félix Guisard Filho/Rod. Oswaldo Cruz/SP-125 160 m
- ✓ 16. Pegue a Av. Dr. Félix Guisard Filho/Rod. Oswaldo Cruz/SP-125 Continue na Rod. Oswaldo Cruz/SP-125 Passe por 3 rotatórias 93,0 km
- ✓ 17. Entre na rotatória 88 m

Ubatuba - São Paulo

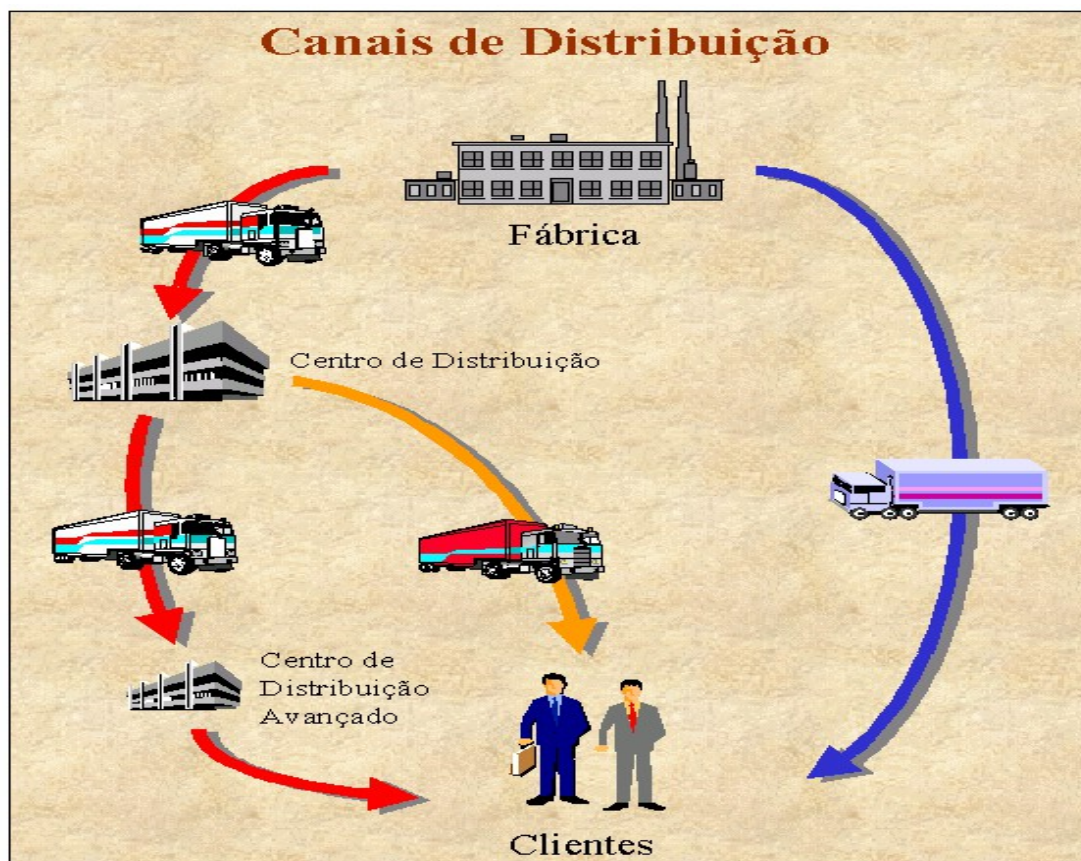


Figura 1 - Diferenciação dos canais de distribuição

Fonte: Fleury, (2011 p.253).

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

3.1 Tipos de pesquisa

- ✓ Quanto a natureza: exploratória; pois foram realizadas pesquisas bibliográficas para um melhor entendimento do assunto em estudo;
- ✓ Pesquisa bibliográfica, porque este trabalho foi fundamentado em artigos e livros relacionados ao assunto de implantação;
- ✓ Quanto ao objetivo: exploratória; pois foram realizadas pesquisas bibliográficas para um melhor entendimento do assunto em estudo;

3.2 Etapas da Pesquisa

O presente trabalho foi apresentado em 2 etapas:

1) Projeto de pesquisa:

- ✓ Introdução referente ao assunto que será explorado;
- ✓ Apresentação da justificativa pela escolha do tema;
- ✓ Apresentação do problema de pesquisa;
- ✓ Objetivos gerais e específicos;
- ✓ Delimitação do trabalho;
- ✓ Fundamentação teórica.

2) Pesquisa:

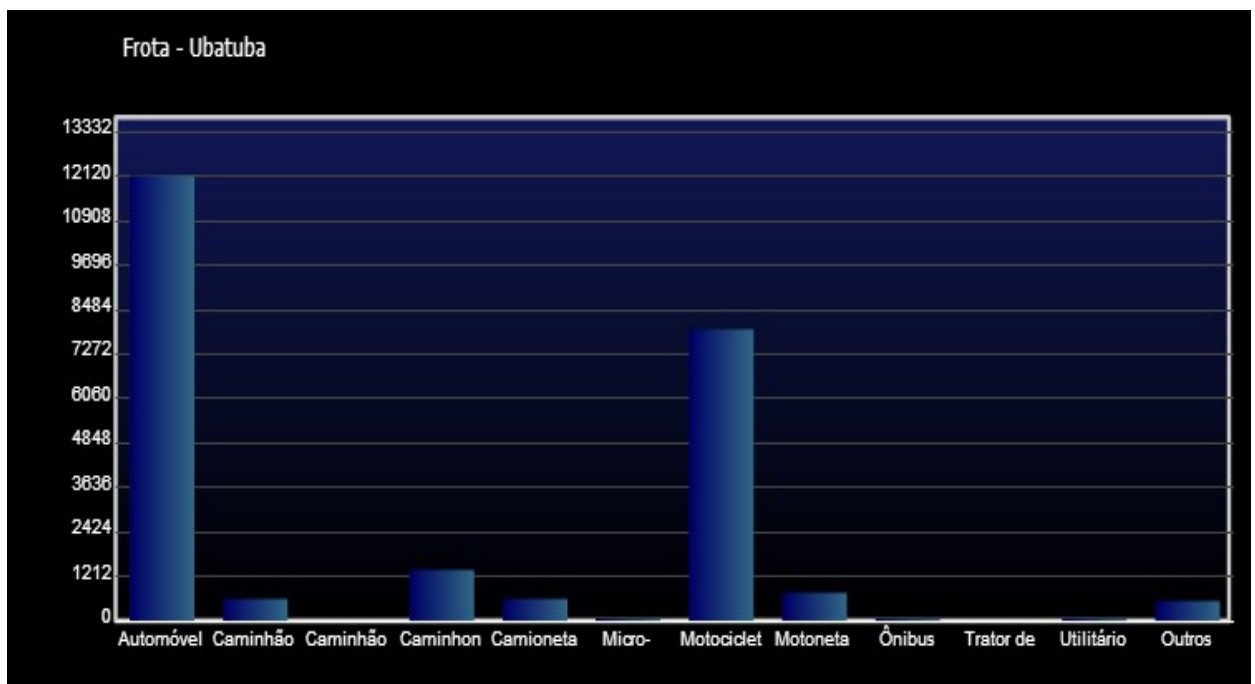
- ✓ Levantamento de dados;
- ✓ Implantação do projeto;
- ✓ Análise dos resultados;
- ✓ Conclusão;
- ✓ Considerações finais;
- ✓ Referência bibliográfica.

4 ANALISE E DISCUSSÃO

A dupla se reuniu e em debate escolheu Ubatuba por ser uma cidade onde a sazonalidade fica muita explicita em épocas de temporada onde a demanda de bebidas aumentam e decidimos analisar o processo logístico que engloba desde a compra do fornecedor e a distribuição final ao consumidor, seus custos roteiros e processos agregados.

A cidade de Ubatuba faz parte do Litoral Norte do Estado de São Paulo que se compõe também dos municípios de Caraguatatuba, Ilhabela e São Sebastião, aparecendo nas estatísticas consultadas com a nomenclatura de “Região de Governo de Caraguatatuba”.

Encontramos um gráfico das frotas de 2010 em Ubatuba para ilustrar melhor o sistema de frota em Ubatuba.



Fonte: IBGE 2010 Gráfico de frota de Ubatuba

Sabendo que é composta por 80.000 mil habitantes, conforme a alta temporada se aproxima esse índice tem um disparo de quase o dobro de turista nessa região, a procura por pousadas, hotéis, camping, casa para alugar, se torna um fator importante para essa pesquisa ,por sua vez que o aumento se torna lucrativo não somente para as hotelarias, mais sim para restaurantes, quiosques, bares e principalmente para os centros de distribuição, onde o consumo de bebidas aumenta bastante.

É preciso ter um controle de estoque a fim de corresponder as vendas futuras, sendo assim trazendo mais rentabilidade para a cidade gerando mais empregos e meios de transporte para a distribuição. A sazonalidade ocorre nem sempre somente no verão mas também no inverno, isto ocorre devido a climatização, por muitas vezes o centro de distribuição não está totalmente preparado para esses eventuais sendo assim sofrendo com a sazonalidade.

Podemos relatar que existem métodos para prever as futuras demandas, para que o centro de distribuição possa estar mais preparado para a alta temporada, uns dos métodos mais utilizados são os quantitativos e os qualitativos, que auxiliam em formas matemáticas estatísticas.

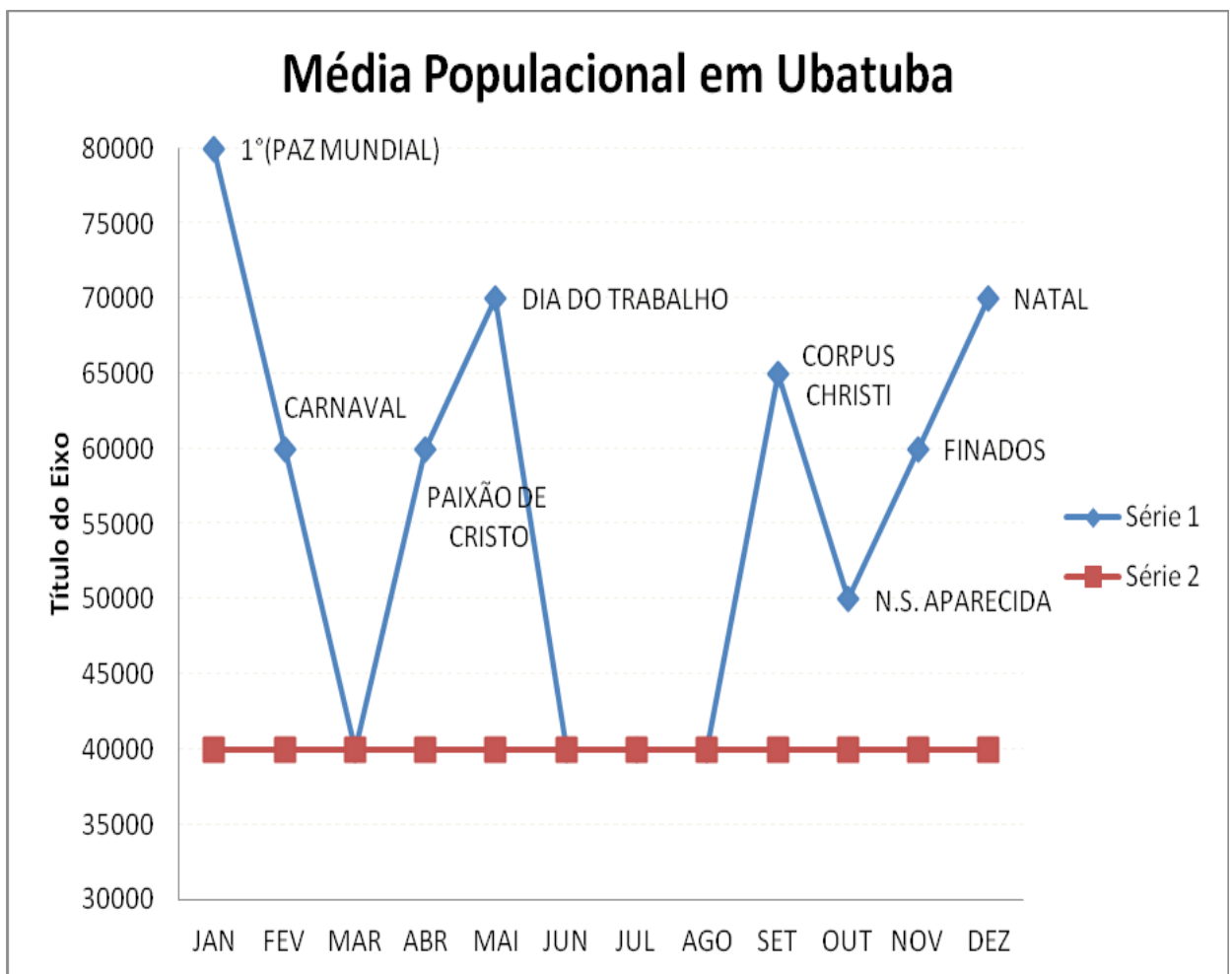
Com esses métodos facilmente chegamos aos resultados da previsão ao compararmos os resultados de períodos ou de diferentes produtos, com o uso correto dos conceitos básicos estatísticos e com o cálculo de médias, sendo assim dispensando softwares sofisticados e caros e levando em consideração cálculos com uma simples planilha eletrônica.

Épocas de maior sazonalidade em Ubatuba:

- Passagem de Ano - (1° Janeiro)
- Carnaval/Cinzas - (Fevereiro)
- Dia Internacional da mulher -(8 Março)
- Paixão de Cristo - (Semana Santa Abril)
- Tiradentes - (21 Abril)
- Dia do Trabalhador -(1° de Maio)
- Dia das Mães- (2° Domingo de Maio)

- Corpus Christi- (7 de Junho)
- Dias dos Pais- (Agosto)
- Nossa senhora Aparecida- (12 Outubro)
- Finados- (2 Novembro)
- Proclamação da Republica (15 Novembro)
- Natal (25 Dezembro)

A cidade de Ubatuba ultrapassa uma faixa de mais de 160.000 mil turistas em épocas festivas e alta temporada verão, sendo assim, o consumo de bebidas se torna chave para as distribuidoras locais.



Fonte: adaptado IBGE Gráfico Populacional de Ubatuba 2010

Com esse aumento no fluxo de turistas na cidade de Ubatuba o aumento no consumo de bebidas também é grande, sendo assim o percentual de empregos na área da distribuição também aumenta por volta de 50%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Notamos a grande importância de uma boa logística na distribuição das bebidas, pois requer planejamento para melhores rotas, menor custo e tempo para a garantia de satisfação do cliente.

A bebida é um produto que não requer uma época específica para um aumento de demanda temporário, então concluímos que a sazonalidade na distribuição de bebidas varia de acordo com a demanda do produto, na qual o cliente vai preferir escolher a empresa de distribuição que tenha qualidade no transporte e entrega, menor custo, tempo, ofereça ofertas para uma demanda maior, curto prazo na entrega, distância, recomendações de outros clientes, entre outros fatores.

5.1 Recomendações para trabalhos futuros

Recomenda-se melhorias para as distribuidoras em seus trabalhos futuros melhorias na qualidade do serviço, menor custo, prazo de entrega, estar em ordem com as normas, respeitar as restrições, pois se a empresa não estiver com tudo certo para satisfazer o cliente ele recorrerá para a concorrência.

6 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALVARENGA, A.C e Novaes, A.C (1994) Logística Aplicada: Suprimentos Distribuições física, ed. Edgard Blucher, São Paulo

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial: Transportes administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas 2011

BERTAGLIA, Paulo Roberto, Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento de Abas, Saraivam 2006

CARVALHO, José Meixa Crespo de – **Logística**. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002

CHING, Hong Yuh. Gestão de estoques na cadeia de logística integrada. 2ed. São Paulo: Atlas, 2001

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. (1997) - Fundamentos da Administração da Produção. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman,.

GOODWIN, P. Integrando o julgamento de gestão e métodos estatísticos para melhorar as previsões de curto prazo. Omega. v. 30,, 2002.

FLEURY, Paulo Fernando, Peter Wanke, Kleber Fossari Figueiredo.- 1. Ed. -14. Reimpr. –São Paulo :Atlas,2011.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2000. 305p.

MOURA, Reinaldo A. Sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem de materiais. 4 ed. São Paulo:Iman ,1998

PORTER, Michael. Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise das Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus; 1986. 404p.

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva. Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus. 1990. 512p.

<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>, sexta-feira, 30 de novembro de 2012, 19:03:31

<http://pt.shvoong.com/business-management/business-ideas-and-opportunities/2044739-distribui%C3%A7%C3%A3o-bebidas/#ixzz2AoGumqFG>, quarta-feira, 24 de outubro de 2012, 12:54:34

[http:// www.ubatuba.org.br](http://www.ubatuba.org.br), quarta-feira, 17 de outubro de 2012, 15:59:36