

GPP – PROVAR/FIA

Manual de Recebimento

Coordenação:

Prof. Carlos Eduardo Santos

Profa. Ana Caroline Fernandes Nonato



Este material é de uso exclusivo dos associados do GPP-PROVAR/FIA. O seu conteúdo não pode ser compartilhado com outras empresas sem a prévia autorização do GPPPROVAR/FIA (11-3894-5009).

Índice

Índice	2
Apresentação	3
Recebimento: Geradores de Perda X Melhores Práticas	5
I. Cadastro do Produto	
I.1. Produto não cadastrado.....	6
I.2. Falta de registro do produto nos órgãos responsáveis	7
I.3. Cadastro Incorreto	7
II. Lançamento de Pedido	
II.1. Pedido Incorreto	8
II.2. Pedido sem necessidade	8
II.3. Manipulação de Pedido	9
II.4. Pedido em aberto.....	9
III. Transporte	
III.1. Transporte Inadequado	10
IV. Entrada/Portaria	
IV.1. Divergência NF x Pedido x Agendamento	11
IV.2. Controle de Filas Incorreto	11
V. Conferência Física	
V.1. Divergências entre NF x Romaneio x Quantidade Física	12
V.2. Código diferente da NF (Diferença código x cadastro x descrição produto)	13
V.3. Furto / Fraude	14
V.4. Quebra Operacional Durante Conferência Física	15
V.5. Recebimento de produto em data próxima de seu vencimento	16
VI. Controle de Qualidade	
VI.1. Perecíveis	17
VI.2. Não-Perecíveis.....	18
Créditos	19

Apresentação

Este manual foi elaborado pelo GPP – Grupo de Prevenção de Perdas, do PROVAR, em parceria com seus associados.

Agradecemos a contribuição destas empresas, que foram fundamentais para a consolidação destas práticas.

Esta cartilha foi desenvolvida com o objetivo de sistematizar o conhecimento empírico de gestores de prevenção de perdas e, com isso, contribuir para a redução das perdas e para a melhoria da rentabilidade em operações de autosserviço, sejam estas varejistas ou atacadistas.

O objetivo desta cartilha é entender os principais riscos de perda de produtos no varejo, e para cada um destes, elaborar melhores práticas que minimizem a sua ocorrência e o seu impacto.

O valor das perdas com produtos é apurado pela diferença entre os estoques contábil e físico, quando da realização do Inventário Físico de Mercadorias, também conhecido como “balanço”. Com o resultado do inventário, é possível identificar o valor financeiro das perdas e seu impacto sobre o resultado operacional da empresa.

O principal foco é o ponto de venda, onde a atuação pode ser dividida em cinco áreas: recebimento, gestão de estoque, área de vendas, frente de caixa e pós-venda. O varejo como um todo, possui macro-processos padrões. O processo começa com o recebimento das mercadorias, nos centros de distribuição ou nos depósitos das próprias lojas. Em seguida, há o processo de armazenagem do estoque de mercadorias. Logo após, as mercadorias são expostas na área de vendas. O consumidor seleciona os produtos de seu interesse, e efetua o processo de pagamento na frente de caixa. Após a finalização da venda, ocorrem os serviços de pós-venda, como: trocas, entrega, instalação, assistência técnica, etc.



Quando um produto é furtado ou danificado há impacto no estoque, podendo resultar em rupturas na área de vendas e também impacto financeiro, pois o custo de compra do produto perdido precisará ser compensado com a margem de venda de outros itens.

A estrutura do manual é composta por quatro itens:

a) Descrição: definição do problema, com exemplos de algumas situações.

b) Riscos Associados: relação dos riscos associados ao problema. Se o mesmo ocorrer, quais são os impactos?

c) Indicadores: como acompanhar e identificar eventuais problemas?

d) Melhores práticas: práticas que mitigam ou minimizam os riscos de ocorrência do problema. As práticas estão ordenadas conforme o custo e o grau de importância. Por exemplo: do que adiantaria altos investimentos em CFTV, se a empresa não possui processos e manuais de procedimentos internos, que orientem seus funcionários?

Para o sucesso das práticas de prevenção de perdas, algumas etapas são essenciais.

A primeira etapa é quantificar o volume de perdas a fim de estabelecer as prioridades. Em seguida, é fundamental mapear os processos e definir políticas e procedimentos internos para cada um dos riscos. Quais as medidas que os funcionários devem adotar de modo a mitigar estes riscos? E ocorrendo o problema, como deverá ser a abordagem? Quais as consequências e punições?

É fundamental definir quais os investimentos necessários, envolvendo: estrutura, definição de processos e procedimentos, soluções de tecnologia e gestão de pessoas. O valor dos investimentos não deve superar o valor estimado de redução das perdas.

Por fim, o envolvimento dos colaboradores é essencial, o que deve ser realizado por meio da combinação de diferentes ferramentas de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, treinamento, comunicação, remuneração e, mesmo, desligamento em casos extremos de desvio de conduta.

Desta forma, a empresa assegura uma padronização das atitudes dos funcionários, minimizando os riscos de efetivação de perdas aumentando o potencial de lucratividade da empresa.

Recebimento: Geradores de Perdas x Melhores Práticas

Este manual apresenta os problemas geradores de perdas no recebimento de fornecedores, centros de distribuição ou outras filiais. São destacados os riscos potenciais, os impactos para o negócio e, principalmente, as boas práticas de prevenção de perdas.

O conteúdo foi elaborado a partir da experiência prática de profissionais da área de gestão de risco e prevenção de perdas de empresas que atuam em diversos segmentos do varejo.

As melhores práticas comuns à maioria dos problemas são: treinamento dos colaboradores, infra-estrutura adequada, fiscalização e adoção de processos operacionais, contratos e pedidos detalhados, adoção de relatórios de eficiência por fornecedor, conferência qualitativa e quantitativa e atualização constante dos cadastros de produtos.

A seguir são detalhadas as principais causas de perdas no processo de recebimento de produtos:

I. Cadastro dos Produtos

I.1. Produto não cadastrado

Descrição: No momento do recebimento é identificado que o código do produto não está cadastrado no sistema da loja.

Este problema pode ocorrer por falhas do fornecedor, que envia um produto com descrição diferente do pedido (ex.: a loja pede um sabor e o fornecedor entrega outro) ou pelo envio de produtos não registrados no pedido, seja por bonificação ao cliente, pela oportunidade de um preço abaixo do mercado ou por má fé do fornecedor.

No caso do produto estar correto, a causa pode ter ocorrido por falha operacional na negociação, a falta de um cadastro nacional (quando o mesmo produto apresenta códigos diferentes), compra antecipada (o produto é entregue antes da data agendada e o produto ainda não foi cadastrado no sistema) ou por falhas na leitura do código de barras.

Riscos Associados: A falta de cadastro atrasa o processo de recebimento, gerando perda de imagem com o fornecedor. Esta demora pode acarretar quebra operacional (deterioração no caso de perecíveis), perda de controle do estoque (recebimento de produtos não cadastrados), perda comercial (pela indisponibilidade do produto no ponto de venda), perda de imagem com o cliente (Ex. produto vinculado à ação promocional ou ruptura) e perda financeira (custo de oportunidade).

Indicadores:

- 1) Relatório com detalhamento da perda por fornecedor,
- 2) Relatório de impactos das perdas x margem por setor
- 3) Lista negra de fornecedores

Melhores Práticas:

- Treinamento
- Integração da área de PP com a área de compras – painel, treinamento, boas praticas
- Emissão do Pedido somente com código cadastrado
- Exigir certificação do código do produto ao fornecedor
- Cadastro único de produtos (todas as lojas)
- Política de Fornecimento estabelecendo regras para o recebimento, tais como:
 - Autorização para recebimento autorizado apenas com o código correto;
 - Pagamento de multas por descumprimento da política

- Regras para devolução total ou parcial no caso de produtos não cadastrados
- Pré – conferência X agendamento X emissão relatório de crítica
- Recebimento da Nota Fiscal antecipada de forma eletrônica
- Exigência de Pedido e nota fiscal para todos os processos de recebimento como compra, bonificação, amostra, simples remessa, etc.

1.2. Falta de registro do produto nos órgãos responsáveis

Descrição: O problema de falta de registro nos órgãos responsáveis pode ocorrer por responsabilidades do varejista ou do fornecedor.

No caso do varejista, pela falta de alvará de funcionamento para venda de determinados produtos.

No caso do fornecedor, o problema ocorre quando o produto não é registrado ou o registro não foi renovado com nos órgãos competentes

Risco associado: Perdas legais em razão de possíveis autuações com pagamento de multas e perda de imagem.

Indicadores: Relatório de multas pagas e Relatório de Auditoria

Melhores Práticas:

- Análise dos aspectos fiscais do contábeis dos fornecedores pelas áreas jurídico e fiscal do varejista antes da efetivação do cadastro do fornecedor.
- Análise prévia da regularização fiscal e administrativa junto aos órgãos competentes antes do efetivo cadastramento interno do produto.

1.3. Cadastro Incorreto

Descrição: O cadastro incorreto pode ocorrer por limitações sistêmicas, erro operacional ou por falhas do fornecedor.

A limitação do sistema pode ser pela desatualização do cadastro de produto (alterações de quantidade ou embalagem) e pela falta de detalhamento do cadastro, ou seja, a ausência de informações necessárias como qualidade, classificação mercadológica, categoria, fotos do produto, dimensões, entre outros. O erro operacional ocorre através do erro de digitação, quando o produto é registrado no sistema manualmente.

A origem pode vir do fornecedor, quando o mesmo produto possui diferentes códigos ou produtos diferentes possuem um mesmo código.

Risco associado: Perda de estoque. Perdas de produtividade pela dificuldade para montar o cronograma de distribuição dos produtos. Perda legal (recolhimento incorreto de impostos). Perda comercial por ruptura.

Indicadores: Tempo de efetivação do recebimento, Relatório de Auditoria, Relatório de registro de ocorrências.

Melhores Práticas:

- Padrão / políticas para cadastramento dos produtos
- Realização de Treinamentos
- Separação do detalhamento do cadastro por áreas de conhecimento (Exemplo: Colaborador da área de perecíveis dando apoio para o responsável pelo cadastro)
- Cadastro único para toda a empresa
- Limpeza do cadastro – retirar os código cadastrados de produtos que nos últimos 6 ou 12 meses não tiveram movimentação (não foram vendidos ou comprados)
- Acesso restrito e controlado no sistema para inclusão e manutenção do cadastro.
- Política de Fornecimento estabelecendo regras para entrega dos produtos e multa pelo descumprimento.

II. Lançamento de Pedido

II.1. Pedido Incorreto

Descrição: O lançamento de pedido incorreto ocorre por falha operacional e definição incorreta das condições comerciais e técnicas.

Risco associado: Perda de imagem com o fornecedor pela demora na solução do problema atrasando o descarregamento e perda estoque e comercial pela possibilidade de recebimento de produtos fora do pedido.

Indicadores: Relatório do tempo de disponibilização dos produtos na área de vendas e Relatório de Auditoria

Melhores Práticas:

- Processos definidos e formalizados
- Política de fornecimento estabelecendo regras e responsabilidades
- Realização de Auditorias Preventivas
- Realização de Treinamento

II.2. Pedido sem necessidade

Descrição: O pedido sem necessidade pode acontecer através do conluio entre colaboradores e fornecedor, falhas sistêmicas no abastecimento e falhas na gestão e controle dos estoques

Risco associado: Perda de estoque, vencimento de produtos em excesso, quebra operacional (armazenamento incorreto pela falta de espaço nos estoque) e perda financeira.

Indicadores: Relatórios de dias de estoque, Relatórios de ocorrências no recebimento por fornecedor e relatórios de registros de erros por comprador.

Melhores Práticas:

- Realização de Treinamentos
- Procedimento - definição de limites financeiros e por categoria para cada comprador
- Registros de irregularidades no recebimento separados por fato gerador.
- Realização de Auditorias Preventivas de Estoque (Inventários).

II.3. Manipulação de Pedido

Descrição: O pedido pode ser alterado nas quantidades, valores e condições comerciais através. Pode ser manipulado de forma fraudulenta

para benefício do fornecedor e/ou do próprio colaborador ou por falha operacional em razão de fragilidade no sistema do varejista.

Risco associado: Recebimento de produtos sem necessidade gerando perdas de estoque e financeiras, quebra operacional em razão de vencimentos de produtos em excesso.

Indicadores: Relatórios de pedidos cancelados e relatórios de alterações de pedido por comprador x campos alterados x fato gerador.

Melhores Práticas:

- Não aceitar alteração de pedido ou alteração.
- Se aceitar, criar regras de segurança e alçadas no sistema através de senha.
- Realizar auditorias de pedidos

II.4. Pedido em aberto

Descrição: O pedido fica em aberto quando não é definida a data de “validade” que é diferente da data de entrega, isto é, até quando ele pode ser atendido.

Risco associado: Perda comercial por ruptura (custo de oportunidade) e conseqüente perda de imagem com cliente pela ausência do produto na loja.

Indicadores: Controle de pedidos inativos e cancelados e relatórios de tempo de espera por fornecedor.

Melhores Práticas:

- Acordo com fornecedores – estabelecimento de tempo máximo para atender ao pedido
- Após prazo, pedido fica inativo e só pode ser reaberto pelo responsável definido no processo com definição de alçada e controle no sistema através de senha
- Aviso automático do sistema para pedidos vencidos.
- Gerenciamento de pedidos por comprador
- Definição de Multa para fornecedor referente a não entregas ou atrasos.

III. Transporte

II.1. Transporte Inadequado

Descrição: Transportador não respeita aos padrões estabelecidos de entrega, seja por falta de infra-estrutura do meio transporte ou pelo manuseio

inapropriado da carga. Os produtos possuem indicações de empilhamento máximo e cuidados para transporte e perecíveis precisam de um cuidado maior no transporte, principalmente no controle de temperatura para manter sua qualidade.

Risco associado: Quebra operacional e conseqüente perda financeira.

Indicadores: Índice de quebra por fornecedor x causas.

Melhores Práticas:

- Infra-estrutura adequada
- Uso de etiqueta inteligente para registro da temperatura durante toda a viagem (perecíveis)
- Responsabilização do Operador Logístico por prejuízos causados e também por terceiros
- Manual de Fornecimento com definição clara dos padrões para recebimento (Ex. montagem de pallets, condições de recusa, etc.) com estabelecimento de penalidades
- Auditoria de certificação antes da homologação de novo fornecedor
- Gerenciamento dos problemas e criação de Lista negra de fornecedores mais problemáticos
- Manter área de Compras informada e gerar relatórios de problemas identificados.
- Marcar produtos que foram transportados inadequadamente para que não sejam entregues em outros estabelecimentos.

IV. Entrada/Portaria

IV.1. Divergência NF x Pedido

Descrição: Os varejistas, antes de autorizar o descarregamento das entregas, geralmente realizam uma conferência física da nota fiscal com o pedido, observando quantidades, preços, impostos e condições comerciais gerais. As divergências mais comuns ocorrem por erro na emissão da nota fiscal por parte do fornecedor, ausência de padrão na nomenclatura, troca de produtos por falhas operacionais, etc.

Risco associado: Perda de imagem com o cliente em razão de ruptura, perda de produtividade em razão do retrabalho para correção dos problemas.

Indicadores: Tempo de permanência dos produtos na retaguarda da loja.

Melhores Práticas:

- Comunicação Eletrônica via EDI entre fornecedor e varejista (pedido e nota fiscal).
- Envio da nota fiscal eletrônica ou por email para conferência prévia antes do embarque.
- Definição de processo com critérios para recebimento e penalidades

IV.2. Atrasos no processo de descarregamento

Descrição: Para um recebimento eficiente, o controle das filas de descarregamento é essencial. Alguns fatores dificultam este controle e atrasam o processo de recebimento como: entregas sem agendamento, falta de treinamento dos funcionários, processos de conferência ineficientes, divergências entre NF e pedido e infra-estrutura inadequada.

Risco associado: Perda de imagem com fornecedor, aumento do risco de roubo de carga, quebra operacional.

Indicadores: Tempo de filas dos caminhões e tempo de recebimento.

Melhores Práticas:

- Realização de Treinamentos
- Controle de Entrega através de Agendamento
- Priorização para PAQ (produtos de alta quebra) e PAR (produtos de alto risco)
- Separação de Docas / Boxes de acordo com os volumes de entregas (pequenos separados de grandes volumes)
- Padronização de empilhamento e montagem de pallets.

V. Conferência Física

V.1. Divergências entre NF x Romaneio x Quantidade Física

Descrição: A divergência entre a quantidade descrita da nota fiscal, em relação ao físico e ao descrito no romaneio, podem ocorrer por vários motivos, como: extravio de parte da carga, erro operacional do fornecedor, erro operacional do conferente, conluio entre fornecedor e conferente, troca de nota fiscal, perda de peso dos perecíveis (decorrente do transporte inadequado), produto de substituição do fornecedor, falha operacional na distribuição do CD e recebimento de unidade na medida incorreta.

Risco associado: Perdas de estoque e perda financeira.

Indicadores: Inventários total e rotativo, lista negra de fornecedores, relatório de Investigações, disque-perdas ou disque-denúncia interno e relatório de dias de estoque

Melhores Práticas:

- Treinamento constante para toda a equipe
- Utilização de lacres (manual / automatização / uso de lacre randômico) para o processo de transferência entre lojas e CD's.
- Conferência cega / evitar acesso do conferente à nota (dependendo do nível de automatização, conferência pode ser eletrônica)
- Conferência por amostragem pela equipe de prevenção de perdas
- Acompanhamento de 100% dos pedidos dos produtos de alto risco (PAR)
- No caso de perecíveis, disponibilizar algum técnico da área a fim de contribuir na qualidade da conferência
- Desenvolvimento de fichas técnicas para produtos perecíveis para que leigos também possam realizar análise quantitativa e qualitativa.
- Política de estabelecimento de padrões de conferência
- Remanejamento dos conferentes entre docas, funções e lojas a fim de evitar vínculos no local (job rotation)
- Automatização do processo de conferência
- Estabelecer conferência por risco de fornecedor
- Manual de fornecedor estabelecendo regras para entrega (é possível medir nível de serviço e premiá-lo ou criticá-lo)
- Controle de acesso para o interior do recebimento
- Conferência física na origem (fornecedor) e lacrar a carga.
- Investigação interna

V.2. Diferenças no Código do produto (Cadastro x Nota Fiscal)

Descrição: Produto recebido com código da nota fiscal diferente do cadastro. Isso pode ocorrer por alterações no produto ou problemas no código de barras.

Quando um fornecedor altera a embalagem ou detalhamento do produto, como quantidade, o cadastro da empresa pode estar desatualizado, resultando em divergências na conferência.

Essas diferenças também podem ocorrer quando um mesmo produto é registrado com diferentes códigos ou produtos diferentes podem ter o mesmo código, ou ainda, recebimento de produtos com código de EAN diferentes para produtos semelhantes fornecedores diferentes (especialmente em casos de marca própria).

Risco associado: Perda de estoque, problemas fiscais, perda comercial (ruptura), maior risco de furtos internos, perda de imagem e perda financeira

Indicadores: Resultado da análise do inventário, indicadores de eficiência de fornecedores - nível de serviço, listagem por categorias dos indicadores de irregularidade no recebimento.

Melhores Práticas:

- Padronização de códigos para fornecedores de acordo com a empresa
- Realização de Treinamento
- NF eletrônica com conferência prévia do produto x pedido
- Leitura dos código dos produtos cadastrados x produto recebido
- Conferência por amostragem

V.3. Furto / Fraude

Descrição: No ato do recebimento, os produtos podem ser furtadas por um colaborador interno ou pelo entregador.

Alguns fatores que facilitam o furto por pessoas externas em razão de infraestrutura inadequada, falta de controle no acesso às instalações da empresa, contratação de chapas sem registro e permanência de produtos em locais vulneráveis.

Para furto interno, os fatores que aumentam o risco são: falhas nos processos de contratação, ausência de sistemas de segurança, falta de formalização de medidas administrativas e jurídicas disciplinares e processos de controle ineficientes.

Risco associado: Perda de estoque e perda financeira

Indicadores: Relatórios de perdas identificadas e não identificadas, disque denúncia interno, registros de ocorrências, resultados de análise do inventário.

Melhores Práticas:

- Políticas formalizadas deixando as punições bem claras
- Infra-estrutura adequada
- Formalização através de Normas e Procedimentos.
- Implementação de Controle de acesso e área de recebimento restrita
- Maior cuidado no processo de contratação
- Implantação de Sistema de segurança através de imagens (CFTV)
- Canal para denúncia e apuração das fraudes
- Funcionário oculto entre colaboradores para identificação de fraudes
- Rotatividade de funcionários por atividades (job rotation)

V.4. Quebra Operacional Durante Conferência Física

Descrição: Durante a conferência física, dependendo da forma como ela é realizada, os produtos podem ser danificados causando perdas à loja. As causas destas perdas tem origem nas instalações inadequadas (falta de infraestrutura, higiene, controle de temperatura e organização da doca) e na falta processos formais e treinamentos para conferência física (empilhamento incorreto, demora na conferência de perecíveis e descuido com PAQ - produtos de alta quebra).

Risco associado: Perda de estoque e contaminação cruzada acarretando em quebra operacional, perda legal e perda de imagem.

Indicadores: Resultado da análise de inventário, relatório de quebra operacional, relatório de devoluções, indicadores de eficiência de fornecedores - nível de serviço e listagem por categorias dos indicadores de irregularidade no recebimento.

Melhores Práticas:

- Infra-estrutura adequada
- Organização e higiene da doca
- Processos Formalizados e Treinamento
- Plano de Auditoria Interna Preventiva
- Endomarketing para conscientização dos colaboradores
- Contrato / manual de fornecimento que indica como as mercadorias devem ser tratadas e empilhadas e quais as melhores técnicas de empilhamento e estocagem.

V.5. Recebimento de produto em data próxima de seu vencimento

Descrição: O recebimento de produtos próximo à sua data de vencimento ocorre quando não existe política clara e processo de controle adequado quanto ao prazo de validade para recebimento. O produto pode ser recebido com data próxima a seu vencimento por falhas no processo logístico (atraso na entrega), falha operacional do fornecedor ou por má fé no envio do lote.

Quando a negociação ocorre de forma consciente sendo tratada como oportunidade e com respeito a todos os preceitos legais, à área de compras precisa estar atenta quanto à comunicação para as lojas, informando de uma forma clara, a estratégia comercial de venda desses produtos.

Risco associado: Contaminação, quebra operacional, perdas legais, perda de imagem e perda financeira.

Indicadores: Lista negra de fornecedores, controle dos prazos de entrega, registros de perdas identificadas, registro de irregularidades, relatório de nível dos serviços por fornecedor e relatório de devoluções dos clientes.

Melhores Práticas:

- Normas e Procedimentos formais estabelecendo processos de controle
- Realização de Treinamentos
- Conferência quantitativa e qualitativa (controle de qualidade)
- Auditoria dos processos de compra
- Contrato / manual de Fornecimento

VI. Controle de Qualidade

VI.1. Perecíveis

Descrição: Produtos perecíveis exigem atenção especial, todo o processo deve ser acompanhado de perto para evitar que o produto se deteriore, pois estes produtos são sensíveis à mudanças de temperaturas. A perda de perecíveis ocorre por diversas causas, entre elas: embalagem inadequada, transporte inadequado, falta de infra-estrutura da doca, falta de treinamento e processos para manuseio de produtos perecíveis, perda de peso por transporte inadequado, recebimento de produtos avariados.

Risco Associados: Deterioração do produto, quebra operacional, perda de imagem no caso deste produto ser vendido, perda legal em razão de processos judiciais e conseqüente perda financeira.

Indicadores: Reclamações de clientes, relatórios de produtos e fornecedores com maior incidência de problemas, relatórios de perdas identificadas.

Melhores Práticas:

- Infra-estrutura adequada
- Processos formais estabelecendo regras para recebimento, penalidades e recusa dos produtos perecíveis
- Realização de Treinamentos Técnicos constantes
- Agendamento de entregas e priorização de perecíveis
- Caminhões com etiqueta inteligente de monitoramento de temperatura
- Checagem do meio de transporte antes do recebimento
- Lista negra de fornecedores e transportadores que apresentam irregularidades.

VI.2. Não-Perecíveis

Descrição: Os produtos não perecíveis podem sofrer avarias durante o transporte do produto ou no seu descarregamento. Além das avarias, os produtos podem apresentar vícios na fabricação de quantidade e qualidade.

Risco Associado: Perdas de estoque, perdas comerciais (ruptura), falhas no processo de planejamento de compras, perda de imagem e perda financeira.

Melhores Práticas:

- Processos formais com padrões técnicos de conferência e controle
- Cadastro detalhado dos produtos
- Realização de Treinamentos
- Lista negra de fornecedores

Créditos

Coordenação GPP - Provar:

Profo. Carlos Eduardo Santos

Profa. Ana Caroline Fernandes Nonato

Contato:

e-mail: pesquisagpp@provar.org

Telefone: (11) 3894-5009

site: www.provar.org

Associados GPP-Provar:

