

UFPR – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SETOR DE CIÊNCIAS SÓCIAIS APLICADAS

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

ANGRA DA SILVA RODRIGUES

**ESTUDO DE CASO NA LOGÍSTICA DE ENTREGAS E DEVOLUÇÕES
DE CORRESPONDÊNCIAS DE CARTÕES DE CRÉDITO**

VALEM ADMINISTRADORA DE CARTÕES DE CRÉDITO

CURITIBA

2013

ANGRA DA SILVA RODRIGUES

**ESTUDO DE CASO NA LOGÍSTICA DE ENTREGAS E DEVOLUÇÕES
DE CORRESPONDÊNCIAS DE CARTÕES DE CRÉDITO**

VALEM ADMINISTRADORA DE CARTÕES DE CRÉDITO

**Monografia apresentado ao Curso de
Gestão de Negócios, da Universidade Federal do
Paraná, como requisito parcial para obtenção de
nota.**

Prof.^a Luíz Rogério Farias

CURITIBA

2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família em especial minha mãe Diulza e meu pai Mariano, pela ajuda durante todos esses anos, pois sem eles minhas formações não seria possível.

Aos professores da universidade que tiveram a dedicação de transmitir seus conhecimentos aos sábados para seus alunos

Ao meu antigo Gerente Jefferson Genaro, por ter me incentivado a ir em frente com a tese apresentada nesta monografia

Agradeço aos meus amigos, que conquistei durante esses anos e em especial minha amiga Rosangela Rocha, que foi uma companheira em todas as aulas, trabalhos e estudos extras, mostrando-se uma ótima parceira.

E agradeço ao meu namorado Jhonatha Szkutnik, que sempre incentivou-me aos estudos, estando ao meu lado nos dias de noites mau dormidas devido aos estudos e acordando mais cedo nos dias que seriam de descanso.

RESUMO

Este trabalho descreve uma situação problema dentro de uma empresa de cartão de crédito. Denominada como Devoluções, essas devoluções são o resultado de problemas de entregas de correspondências enviadas pela empresa como cartões e faturas. No mesmo será especificado a situação problema, os levantamentos de envios e devoluções, como são tratadas, qual os gastos que a empresa está tendo e como pode ser feito para melhorar essa situação. Finaliza com a conclusão da pesquisa onde apresenta o resultado do estudo, sendo positivo ou negativo, que pode ser acrescentado ou não na empresa de Cartão de crédito apresentada, afim de minimizar custos e reclamações que diretamente afeta a imagem da empresa.

ABSTRAT

This paper describes a problem situation within a company credit card. Named as returns, these returns are the result of problems with deliveries of mail sent by the company as business cards and invoices. Will be specified in the same situation problem, surveys of shipments and returns, they are treated, what the expenses that the company is taking and how it can be done to improve this situation. Ends with the conclusion of the research which shows the results of the study, being positive or negative, that can be added or not the credit card company presented in order to minimize costs and claims that directly affect the company's image.

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO 01: O PODER DE COMPRA

GRÁFICO 02: PIRAMIDE DE RENDA DO BRASIL

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Funcionários

QUADRO 02: Determinantes da qualidade do Serviço

QUADRO 03: Custo com o Cartão

QUADRO 04: Custo com a Fatura

QUADRO 05: Devoluções cartões 2013

QUADRO 06: Devoluções faturas 2013

QUADRO 07: Geração Faturas e Cartões

QUADRO 08: Sistema de Transações Processamento de Pedidos

QUADRO 09: Processos de desenvolvimento da Rede Logística da empresa

QUADRO 10: Cronograma

LISTA DE ABREVIATURAS

ISO - Internacional Organization for Standardization

IEC - Comissão Electrotécnica Internacional

SGSI - Sistema de Gestão de Segurança da Informação

CLM - Conselho de Logística Managenebte

SAS - Sistema de Assistência a Saúde

SPSS - Programa de organização de dados e análise estatística de simples utilização.

MINITAB - Programa de computadores voltado para fins estatísticos.

UFPR - Universidade Federal do Paraná.

IBECS – Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Créditos e Serviços

DTVM - Instituição auxiliar do Sistema Financeiro que participa do sistema de intermediação de ações e outros títulos do mercado primário, colocando-as à venda junto ao público

CVM - Comissão de Valores Mobiliários.

A.R - Aviso de Recebimento

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

STF - Supremo Tribunal Federal

AGRADECIMENTOS	v
1. INTRODUÇÃO	1
2. SITUAÇÃO PROBLEMA.....	2
3. QUESTÃO DE PESQUISA	4
4. OBJETIVOS	4
5. Objetivo Geral	5
6. Objetivos Específicos.....	5
7. JUSTIFICATIVA	6
8. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	6
9. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	6
10. Quando a abordagem do problema.....	6
11. Objetivo de Pesquisa	7
12. Procedimentos de Pesquisa	8
13. SELEÇÃO DE AMOSTRA	9
14. COLETA DE ANÁLISE DE DADOS	9
15. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
16. aPRESENTAÇÃO DE DADOS	10
17. Evolução da empresa até sua organização atual	10
18. Setores.....	13
Contact Center(Atendimento)	13
Comercial.....	13
Logística.....	13
RH (Recursos Humanos).....	14
Certificações	14
TI (Tecnologia da Informação)	14

Suporte Técnico.....	14
. Crédito.....	15
Licitações.....	15
Financeiro.....	15
Contabilidade.....	15
11.1.2 Jurídico.....	15
Soluções empresariais.....	15
Marketing.....	16
Rede de Capturas:.....	16
Análise de fraudes.....	16
11.1.3 Crédito pessoa Jurídica (PJ).....	16
19. Funcionários.....	17
20. Clientes.....	18
21. Importância do setor de Serviços.....	20
22. Logística sem sucesso.....	21
23. Processos para a solicitação de cartão de crédito.....	24
24. LOGÍSTICA.....	25
25. Evolução da Logística.....	27
26. Missão do Sistema Logístico.....	29
27. Logística de Transportes.....	30
28. Importância do Transporte na Cadeia Logística.....	31
29. Natureza dos problemas de concepção das redes logísticas.....	31
30. Metodologia de intervenção.....	31
31. Fornecedores e Parceiros da Empresa.....	33
32. Classificação de fornecedores.....	33

33. Avaliação de fornecedores.....	33
34. Fornecedores.....	33
Intelcav	34
Jall Cards.....	35
Correios	35
35. Empresas concorrentes.....	36
VISA	36
MASTERCARD	37
HIPERCAD.	37
36. Interpretação de resultados.....	38
37. Conclusão e recomendação	39
38. CRONOGRAMA	40
39. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....	41

1. INTRODUÇÃO

Para poder administrar uma empresa de cartão de crédito, sua logística deve utilizar algumas ferramentas indispensáveis de controles logísticos para a empresa funcionar de forma adequada. Esses controles são imprescindíveis, para saber o potencial da empresa, no caso das devoluções, função que será demonstrada neste trabalho, o gerenciamento das entradas e saídas dos produtos oferecidos, serão estudados para minimizar gastos com os produtos oferecidos.

A empresa em estudo trata-se de uma administradora de cartão de crédito genuinamente paranaense de grande porte, sua localização sede em Curitiba, com aproximadamente 493 funcionários, fundada em 2000 o nome da mesma não pode ser mencionada devido a ISO da Informação (ISO/IEC 27001, A ISO/IEC 27001 é a única norma internacional auditável que define os requisitos para um Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI). A norma é designada para assegurar a seleção de controles de segurança adequados e proporcionais.

A ISO da Informação ajuda a empresa a proteger seus ativos da informação e dar confiança para todas as partes interessadas, especialmente seus clientes. A norma adota uma abordagem de processo para o estabelecimento, implementação, operação, monitoramento, revisão, manutenção e melhoria de seu ¹SGSI, que não permite que o mesmo seja citado em algum trabalho ou documento, além de alguns dados internos. No momento a empresa está em constante crescimento atendendo fortemente, no Paraná, Rio Grande do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro.

Para a empresa manter-se no mercado, deve ser planejado e bem controlado todos os procedimentos da empresa, no caso de uma Administradora de cartão o constante controle de dados, e preocupação com a as melhoras nos resultados, ajuda a empresa a crescer constantemente devido a sua preocupação com os clientes e com seu bem.

Com base em estudos apresentados pelo presente trabalho o mesmo demonstrará a importância do controle logístico para uma empresa, com base em

¹ http://www.bsibrasil.com.br/certificacao/sistemas_gestao/normas/iso_iec2700

casos teóricos, alguns dados da empresa afim de auxiliar e contribuir com a melhoria dos processos internos, para uma tomada de decisão.

Segundo Martel e Rodrigues Vieira a logística:

"Não se pode considerar o sistema logístico apenas como um centro de custo necessário para o encaminhamento das mercadorias, é preciso enxergá-lo, também, como uma arma ofensiva indispensável para obter vitórias no cenário da concorrência²."

2. SITUAÇÃO PROBLEMA

Será apresentado uma situação problema da Administradora de Cartões de Crédito "VALEM ADMINISTRADORA DE CARTÕES DE CRÉDITO", nome fictício de uma prestadora de serviços genuinamente paranaense, que acabou de completar 14 anos quatorze anos em Junho de 2014, o nome da empresa é fictício devido a mesma possuir a ISO da informação 27001, onde proíbe que seu nome seja citado em algum trabalho ou documento. A mesma foi nomeada neste trabalho como VALEM.

A situação problema consiste em uma função que ocorre no setor de logística da empresa que no momento não está sendo bem tratada. Derivando constantes reclamações por parte dos clientes e gastos para a empresa que serão demonstrados por fluxogramas e pesquisas para ser bem apresentado as movimentações logísticas que ocorrem na empresa, assim ajudar a entender o que pode ser melhorado.

Para atingir os objetivos deve ser elaborado controles logísticos onde a logística é o ponto-chave dos negócios, para ser entregue um produto aos seus clientes³ com a seguinte definição:

² MARTEL, Alain e Darli Rodrigues Vieira, ANÁLISE E PROJETO DE REDES DE LOGÍSTICA (São Paulo, SP, Saraiva, 2008), pag 29.

³ Abude Felix Alfredo Larrañga, CLM Council for Logistics Managenebte, A GESTÃO LOGÍSTICA GLOBAL, São paulo - SP, Edições Aduaneiras LTDA 1992 - 2003) pag 32.

Processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e armazenamento eficiente e eficaz em termos de custos, dos bens, serviços e informações relacionadas, desde a origem até o consumidor, com o objetivo de obedecer as exigências dos Consumidores⁴."

No momento a forma de ser tratada as entregas dos produtos que correspondem as correspondências, como os cartões, faturas (correio e email) deve ser aprimorada. A fim de melhorar a imagem da empresa perante seus clientes trazendo, mais comodidade e certeza que não terão problemas com a logística das entregas. E também dando mais retorno financeiro a empresa, para ter menos gastos com o reenvio dos produtos. Conforme Larrañaga:

"As operações globais aumentam o custo e a complexidade logística. Em termos de complexidade , as operações globais aumentam a incerteza e reduzem a capacidade de controle. A incerteza resulta de distâncias maiores, maior tempo de fornecimento (lead times) e menor conhecimento dos mercados. Os problemas de controle resultam do uso de intermediação associado à intervenção governamental em áreas como requerimentos de aduanas e restrições ao comércio.⁵"

A questão mais problemática é o tratamento dos endereços dos clientes perante a própria empresa, pois hoje há muitas devoluções derivadas de endereços incorretos, ou seja onde os setores de crédito, e atendimento cadastram incorretamente o endereço do cliente derivando por sua vez a devolução e as reclamações.

Pela empresa estudada ser da área de serviços as tarefas intangíveis que satisfaz as necessidades do consumidor final, assim de certa forma, o serviço se diferencia do produto pela sua intangibilidade, ou seja não pode ser tocado e armazenado⁶. Assim, Serviços produtos são difíceis de serem identificados, onde a

⁴ Felix Alfredo Larrañaga, A GESTÃO LOGÍSTICA GLOBAL, São paulo - SP, Edições Aduaneiras LTDA 1992 - 2003) pag 32

⁵ Larrañaga, Felix Alfredo, A GESTÃO LOGÍSTICAS GLOBAL, (São Paulo, SP, Edições Aduaneiras LTDA, 2003) pag, 46.

⁶ COBRA, Marcos, ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING NO BRASIL, (Rio de Janeiro, RJ, Edições Aduaneiras LTDA, 2009) pag, 216.

logística de uma empresa prestadora de serviços é diferenciada das empresas que produzem produtos tangíveis.

Outra questão problema é como tratar as entregas de correspondências em locais sem entrega perante os correios como as Zonas Rurais, pois hoje ocorre um monopólio dos correios pela Lei 6.538/78⁷ decretada pela STF em 05 de agosto de 2009 a fazer, que cartas pessoais e comerciais, cartões-postais, correspondências agrupadas (malotes) só poderão ser transportados e entregues pela empresa pública não podendo fazer a utilização de uma Carrier (transportadora) como uma segunda opção de entrega. Mas o Plenário entendeu que as transportadoras não cometem crime algum ao entregar outros tipos de correspondências ou encomendas

Conforme Martel e Rodrigues Vieira:

A rede Logística da empresa abrange o conjunto de suas instalações de suprimento, produção, distribuição e venda, bem como as instalações de seus parceiros (fornecedores, terceirizados, transportadoras etc.)⁸

3. QUESTÃO DE PESQUISA

O presente trabalho visa solucionar uma situação problema: Como devem ser tratadas as entregas e devoluções de correspondências por parte de uma empresa de Cartão de Crédito?

4. OBJETIVOS

Os objetivos geral e específicos serão apresentado a seguir:

⁷ <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=111512>

⁸ MARTEL, Alain e Darli Rodrigues Vieira, ANÁLISE E PROJETO DE REDES DE LOGÍSTICA (São Paulo, SP, Saraiva, 2008), pag 87.

5. OBJETIVO GERAL

A pesquisa tem como objetivo geral, determinar a melhor forma de ser tratadas as entregas e devoluções dos produtos: cartões, faturas (correio e email), perante uma empresa de cartão de crédito

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Para os objetivos desse trabalho ser concretizados é necessário buscar alcançar os seguintes objetivos:

- Mensurar, as regiões em que a empresa tem seus cartões,
- verificar de forma quantitativa, a percentagem de devolução de cada região
- identificar quais regiões têm problemas de entregas perante os correios.
- Verificar com os setores em que são tratados os preenchimentos dos endereços
- Elaborar um treinamento, para todos os setores envolvidos, a fim de minimizar todos os tipos de erros, por parte da administradora de cartão de crédito
- Verificar juntamente com os correios o serviço de Posta Restante.
- Estruturar um levantamento de dados de entradas e saídas dos produtos
- Diminuir, o número de percentagens de devoluções existente nos dias de hoje, para comprovar a melhora das entregas, afim de escolher a melhor forma de entrega e de como deve ser tratada os cadastros de endereços dos clientes

7. JUSTIFICATIVA

Este trabalho propõe uma melhora na função de devoluções de correspondências do setor de Logística de uma Administradora de cartão de crédito.

O tema foi escolhido para solucionar um problema antigo da empresa estudada, onde gera muitas reclamações, gastos e até perda de dinheiro por parte da empresa.

A situação problema foi o incentivo para a realização do trabalho em questão, pois até o presente momento não houve propostas de correção da mesma, e a apresentação de possível melhoria seria verificada pela empresa e possivelmente implementada.

8. ESTRUTURA DO TRABALHO.

Inicialmente, o primeiro capítulo aborda a introdução, o tema e o objetivo do estudo. O segundo capítulo refere-se à apresentada a metodologia utilizada neste estudo, em que são estipulados os tipos de pesquisa utilizados Por fim, o último capítulo é a conclusão, onde apresenta o resultado do estudo

9. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa será apresentado a fundamentação teórica, informações da empresa juntamente com os procedimentos usados para obter informações para a conclusão da monografia.

10. QUANDO A ABORDAGEM DO PROBLEMA

A abordagem metodológica utilizada será a quantitativa, partindo do princípio de que essa modalidade requer o uso de estatísticas e de recursos, como, por exemplo, percentagens, média e mediana, para traduzir em números as opiniões e informações para então obter a análise dos dados e, posteriormente, chegar a uma conclusão⁹.

Segundo Martins:

"Dados têm sido coletados através de toda a história. Nas civilizações Egípcias, Grega e Romana, dados primários eram coletados com propósitos de taxações e finalidades militares. Na Idade Média, igrejas registravam

⁹ <http://monografias.brasilecola.com/regras-abnt/pesquisa-quantitativa-qualitativa.htm>

dados e informações sobre nascimentos, mortes e casamentos. Nos Estados Unidos, a Constituição de 1870 determinava a realização de censo a cada 10 anos. No Brasil são realizados censos a cada 10 anos. Atualmente, informações numéricas são necessárias para cidadãos e organizações de qualquer natureza, e de qualquer parte do globo¹⁰.

O trabalho abordado pretende apresentar uma função problemática denominada como devoluções de correspondências em uma Administradora de Cartão de Crédito, com levantamentos de dados da empresa, será possível verificar como funciona no momento este processo, e como será possível a melhora

11. OBJETIVO DE PESQUISA

Os objetivos de pesquisa são classificados como pesquisa Exploratória, explicativa e Descritiva.

A pesquisa exploratória consiste em proporcionar mais familiaridade com o assunto, na mesma pode envolver levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas experientes com o problema, no caso da situação problema apresentada neste trabalho, o levantamento de referências bibliográficas proporcionou uma conhecimento maior com relação ao assunto apresentado¹¹.

"Pode-se dizer que as etapas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições ou a descoberta de instituições. Seu planejamento é portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão"¹²

¹⁰ MARTINS, Gilberto de Andrade, ESTATÍSTICA GERAL E APLICADA (São Paulo - SP, Editora Atlas, 2006) pag 19

¹¹ <http://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>

¹² (SELLTIZ er al., 1967, p. 63) Abud ,GIL, Antônio Carlos, COMO CLASSIFICAR AS PESQUISAS?, <http://www.academia.edu/download/31007498/OLS2.pdf>.

A pesquisa Explicativa, irá conter dados da empresa, para poder ser feita uma projeção com os dados levantados¹³. Para ser possível a visualização da situação das devoluções da empresa.

A pesquisa descritiva é após os processo exploratório, onde busca identificar os fatores que determinam ou contribuem com a ocorrência dos fenômenos, Explicando a razão e o porquê das coisas, no caso do trabalho apresentado explica o porquê está ocorrendo os problemas com as devoluções¹⁴.

12. PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

O procedimento da pesquisa será feita por meio do estudo de caso da empresa com nome fictício "Vallem Administradora de Cartão de Crédito", com informações obtidas da própria empresa, retiradas de alguns controles internos do setor de logística.

Estudo de caso é um instrumento pedagógico que apresenta um problema mal estruturado.

E o que é um problema mal estruturado? É aquele que não tem uma solução pré-definida, exigindo empenho do aluno para identificar o problema, analisar evidências, desenvolver argumentos lógicos, avaliar e propor soluções.

Pode também ser definido como um problema que reproduz os questionamentos, as incertezas e as possibilidades de um contexto empresarial que dispara a necessidade de uma tomada de decisão. O processo de chegar a uma decisão, por meio da análise e discussão individual e coletiva das informações expostas no **estudo de caso**, promove o raciocínio crítico e argumentativo dos alunos.

Em função dessas características, o caso é considerado um valioso instrumento pedagógico, que desafia o aluno a raciocinar, argumentar, negociar e refletir – habilidades bastante demandantes do ponto de vista cognitivo e social.¹⁵

¹³ <http://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>

¹⁴ <http://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>

¹⁵ <http://www.insper.edu.br/casos/estudo-caso/>

O estudo de caso demonstrou ser a melhor forma de pesquisa que onde responde "como" e "porque?" da situação em questão

13. SELEÇÃO DE AMOSTRA

O sujeito de estudo será o gerente de Logística da empresa juntamente com a assistente administrativa que cuida da parte estudada, com o objetivo de analisar a situação problema de devoluções de correspondências enviadas para os clientes que utilizam os cartões, a coleta de dados será realizada a partir dos elementos(cartões e faturas) enviados e devolvidos da empresa, relacionado a elementos de população, serão levados em consideração parte dos elementos de amostragem, onde as informações podem proporcionar o resultado de todos os elementos.

"População (ou universo) é a totalidade de itens, objetos ou pessoas sob consideração. Amostra é uma parte da população que é selecionada para análise¹⁶".

14. COLETA DE ANÁLISE DE DADOS

A coleta de informações serão realizadas a partir dos dados da empresa em questão, com o auxílio de livros, sites como base de pesquisa de estudo. Os dados primários serão retirados diretamente do setor de logística, mediante a entrevistas com os funcionários que trabalham no mesmo, os dados secundários serão feitos com base em informações do sistema próprio de logística que a empresa possui.

Segundo Martins:

"Durante os últimos 20 anos o campo da estatística sofreu extraordinária mudança pelo desenvolvimento de software especialmente construídos para análises estatística. Atualmente, dispõe-se, dentre outros, do SAS, SPSS, e Minitab, além do Excel. Cada vez mais, tem-se tornado comum o uso desses pacotes entre administradores, estudantes e pesquisadores,¹⁷"

¹⁶ Martins, Gilberto de Andrade, ESTATÍSTICA GERAL E APLICADA, Editora Atlas SA, São Paulo - SP, 2006)pag. 20.

¹⁷ Martins, Gilberto de Andrade, ESTATÍSTICA GERAL E APLICADA, Editora Atlas SA, São Paulo - SP, 2006)pag. 20.

A entrevista ocorre de forma tradicional, face a face, onde não terá auxílio de questionários, entre o entrevistador e o entrevistado, segundo Dencter (2000) as entrevistas podem ser estruturadas, constituídas de perguntas definidas ou semiestruturadas permitindo uma maior liberdade aos pesquisador¹⁸.

As pesquisas bibliográficas serão realizadas, na Biblioteca Federal do Paraná(UFPR), Biblioteca Pública do Paraná, **Revistas** específicas de Logística e através da internet.

15. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se aspectos relacionados a empresas de cartões de crédito, evolução da empresa em estudo, clientes, linha de mercado, concorrência, fundamentação teórica com base no tema apresentado. A situação problema com os dados retirados da empresa, demonstração do problema apresentado. As pesquisas em livros de logística e sites, servirão como base de compreensão do assunto proposto para facilitar a compreensão do tema apresentado

16. APRESENTAÇÃO DE DADOS

Neste tópico será apresentado informações da empresa tais como história, evolução, situação atual, setores, funcionários, história dos cartões de crédito, situação do mercado, cronogramas e fluxogramas.

17. EVOLUÇÃO DA EMPRESA ATÉ SUA ORGANIZAÇÃO ATUAL

A “Vallem”, é uma administradora de cartões de crédito. Localizada no bairro Cristo Rei, Curitiba/PR, vende seus serviços para estabelecimentos comerciais nas regiões Sudeste e principalmente Sul do Brasil.

A empresa Vallem foi criada em junho de 2000, porém as soluções desenvolvidas pela Vallem são baseadas em mais de 117 anos de história em prática no varejo, foi pioneira dos supermercados, do auto-atendimento e das vendas on-line no Paraná, onde seu início a Vallem era um mercado, que em 2000 foi vendido para um grupo de Supermercados. Mas ficou com a carteira de clientes

¹⁸ abude Dencter (200), <http://monografias.brasilecola.com/regras-abnt/entrevista.htm>

do mercado, sem saber o que fazer com as informações que tinham de seus clientes foi criada a ideia de se tornar uma administradora de cartão de crédito

No início eram somente oferecidos cartões Privado da loja (cartão exclusivos do estabelecimento) aos supermercados. Em meados de 2002 passou a oferecer também os Cartões Alimentação, Refeição, Adiantamento Salarial, Farmácia, Combustível e Cartão Presente.

Em 2003 começou a fazer cartão Bandeira marca da “loja”, onde além de ser utilizado na loja tem a possibilidade de ser utilizado em outros estabelecimentos credenciados.

No setor econômico é uma empresa genuinamente paranaense, atuando em um mercado extremamente competitivo e que está em franca expansão apresentando crescimento médio de cerca de 9% de 2009 em comparação com 2008. (dados IBECS)

Hoje opera com mais de 700 estabelecimentos emissores (variados ramos), mais de 7000 estabelecimentos recebedores, nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo e no Rio de Janeiro.

Atendem em ramos como: supermercados; lojas de confecção; calçados; farmácias; postos de combustíveis; materiais de construção; móveis e eletrodomésticos; serviços médicos e laboratoriais; restaurantes e lazer.

E recentemente fez a aquisição de outra empresa de cartão de créditos localizada no Rio de Janeiro, onde teve um aumento aproximado de 40.000 clientes em sua carteira, tendo uma grande expansão principalmente nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo. Além de ficar com a carteira de cobrança de clientes localizados na regiões norte e Nordeste, como Bahia Pernambuco e Rio Grande do Sul.

Essa empresa que será nomeada neste documento como CRED devido a ISO da informação da VALEM, é uma tradicional instituição financeira carioca, com mais de 35 anos de atuação, fundada por Luis Eduardo da Costa Carvalho que, em 1975, deixou sua sólida carreira como executivo de grandes instituições financeiras

para criar a CRED DTVM¹⁹. Ao longo desses anos, a CRED construiu uma sólida reputação, se consolidando como uma bem sucedida instituição do mercado.

Para se manter crescendo, contornando as crises ocorridas no Brasil e aproveitando as oportunidades, a CRED passou por várias transformações, do formato da operação a alterações de produto. Atualmente, possui um portfólio diversificado de soluções de crédito e investimentos, como cartões de credito private label e bandeirado, crédito empresarial e gestão de investimentos.

Por ser uma financeira, a CRED tem toda sua operação autorizada e fiscalizada pelo Banco Central e pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Na área de investimentos atua como uma consultoria especializada. Através de um portfólio diversificado de produtos próprios e de terceiros, e do acompanhamento criterioso dos movimentos do mercado, faz uma gestão eficiente, maximizando os resultados dos clientes sem tirar o foco da preservação de capital.

Quanto às ferramentas de crédito, a CRED possui soluções bastante flexíveis, adequadas às necessidades de cada cliente. Seus produtos incluem cartões de crédito bandeirado e private label, com condições comerciais bastante competitivas e o crédito empresarial, onde pequenas e médias empresas podem contar com diversos serviços como antecipação de recebíveis, capital de giro, análise de crédito e outros.

Com uma estrutura completa de consultores especializados, oferece atendimento dedicado a diversos perfis de empresa ou pessoa física, moldando os produtos às necessidades dos clientes com qualidade, agilidade e baixos custos operacionais²⁰.

¹⁹ <http://www.controlacao.com.br/significado/Sociedade%20distribuidora%20-%20DTVM>

²⁰ <http://www.lecca.com.br/Pages/SobreaLecca.aspx> - site LECCA

18. SETORES

A empresa VALEM teve cresceu com os anos e com ela seus setores, antes composta por setores básicos no momento é composta por "17" setores, sendo:

Contact Center(Atendimento)

- **Web atendimento:** cuida do SAC da empresa, onde os clientes podem estar tirando suas dúvidas e fazendo suas reclamações
- **Atendimento:** composto por uma grande equipe de tele-atendentes, afim de sanar todas as dúvidas dos cliente que entram em contato via telefone
- **Treinamento:** Um equipe experiente que são responsáveis pelo treinamento dos novos contratados para o atendimento, eles passam para os mesmos todas as especificações de cada setor e as regras de como funciona o cartão para o cliente ser prontamente atendido e sair satisfeito com seu contato
- **Qualidade:** Responsável pelo controle de ligações, como o tele atendente está tratando os clientes e como o atendimento pode melhora-lo, com os feedbacks.
- **Cobrança:** onde é direcionados os cliente que ficam por um período sem pagar suas faturas, do cartão.

Comercial

- **Vendas:** Os vendedores conseguem o cadastro com novas lojas que queiram fazer uma cartão para sua loja.
- **Atendimento Centralizado ao lojista:** onde os lojistas entram ewm contato para tirar duvidas sobre o contrato com a a loja
- **Gerencia de contas:** Os gerente de contas vão até as lojas fazendo visitas e treinamentos, do sistema da empresa, passam para o cliente como está as vendas com o cartão e etc.
- **CDC:** Setor do comercial responsável por um serviço diferenciado do cartão o CDC, trata-se de quando os clientes fazem compra na loja e invés enviar um cartão quando a proposta é aprovada, é enviado um carnê nomeado como CDC, onde o cartão do cliente só é enviado quando é feito o primeiro pagamento do carnê CDC.

Logística

- E controlado o envio de cartões, faturas, carnês, seguros e malas diretas(folders promocionais)

- Controle de devoluções de cartões, faturas, carnês, seguros e malas diretas(folders promocionais)
- manutenção da empresa em geral, como contatos com eletricitas, pintores, pedreiros para manter a empresa em ordem,
- compra de materiais de escritório para toda a empresa
- controle de boletos e notas fiscais referente as compras feitas pelo setor de logística

RH (Recursos Humanos)

- Contratação de novos funcionários
- controle do cartão ponto.
- Contato com os sindicatos
- Lançamentos de pagamentos de salários e benefícios.

Certificações

- Controle de compras feitas na lojas.
- Direcionamento de compras para as faturas de cada cliente
- controle das apólices de seguros que são colocadas nas faturas dos cliente de acordo com os pedidos
- Verificações de juros de faturas e taxas de movimentações de cada cartão.
- Encontro de contas: geração de faturas loja, faturas que são encaminhadas para as empresas que solicitam os serviços da administradora.
- Certificação das faturas dez dias antes de cada vencimento, para serem encaminhadas para o setor de logística.

TI (Tecnologia da Informação)

- cuida da infra estrutura tecnológica
- controla os servidores, para não ocorrer nenhuma baixa de energia
- faz projetos de novos sistemas para a propria empresa
- faz verificações de erros e melhoramentos dos sistemas
- tem um setor para testes dos novos programas e a atividades de abertas para a melhorias dos sistemas já existentes e dos novos

Suporte Técnico

- Faz suporte para todas as máquinas da empresa(computadores e impressoras)
- Faz o controle dos emails internos de toda a empresa
- Cuida do servidor físico e gerador

- instala todos os sistemas na máquinas

. Crédito

- Verifica todas as propostas enviadas para a empresa, tanto por correio quanto por sistema, todas as lojas tem um sistema próprio da empresa que foi feito especialmente para o envio de propostas
- E feito verificações de cada possível cliente, como: renda, histórico de inadimplência, idade e etc.

Licitações

- conquistas de novas empresas públicas que podem utilizar os cartões soluções empresariais como cartão alimentação, combustível, presentes e etc.
- Atendimento para as empresas conquistadas por licitações.
- Controle de empréstimo pessoal chamado de consignado.

Financeiro

- Tem acesso a todos os bancos da empresa
- Faz todos os pagamentos da faturas que empresa adquire.
- e recebe todos os valores dos clientes (pessoas físicas e jurídicas)

Contabilidade

- Controle contábil da empresa
- controle de contas (entrada e saída)

11.1.2 Jurídico

- Recebimento de ações judiciais e procon.
- Acompanhamento de ações judiciais em tribunais
- Contato com os cliente afim de minimizar os problemas com ações judiciais para não ser necessário serem encaminhadas aos tribunais.

Soluções empresariais

- Contato com as empresas que adquirem os serviços de cartões alimentação, convênio, combustível e etc, para seus funcionários.
- solicitações dos cartões para as empresas
- treinamento para as empresas de como utilizar o sistema da Valem para seus funcionários como a liberação dos cartões e controle de gastos dos mesmos.

Marketing

- Publicidade e propaganda nas lojas e feiras da empresa, folders e standers.
- Arte dos cartões (plásticos)
- Arte da publicidade das faturas.
- Arte de todos os serviços da empresa, como o cartão presentee malas diretas (cartas promocionais enviadas que algumas ocasiões

Rede de Capturas:

- Cuida do atendimento ao lojista referente as maquinas e programa de aprovação de cartão e verificações de dados dos clientes.
- Dá suporte aos lojistas com relação ao programa de validação de compra e aprovação de cartão feita pela própria empresa.

Análise de fraudes.

- Faz todas as verificações de prováveis fraudes quando os clientes fazem a aprovação de cartão, e quando faz movimentações duvidosas nos cartões

11.1.3 Crédito pessoa Jurídica (PJ)

- Responsável pelos cadastros das lojas e empresas no sistema que são adquiridos por parte do Comercial e do Soluções empresariais, além da solicitações de cartões Soluções Empresariais.

19. FUNCIONÁRIOS

A empresa no momento é composta por uma Matriz situada em Curitiba - PR, seis Filiais localizadas no sul e Sudeste do País, com 17 setores, conforme a tabela abaixo:

FUNCIONÁRIOS		FUNCIONARIOS DAS FILIAIS	
SETORES	Quantidade de funcionários	FILIAIS	Quantidade de funcionários
DIRETORES	1 Geral	CAMPINAS	1 Gerente
	1 Financeiro		3 Assistentes Comerciais
	1 Jurídico	RIO DE JANEIRO	1 Gerente
	1 Comercial		3 Assistentes Comerciais
PORTARIA E RECEPÇÃO	2 Recepcionistas	PORTO ALEGRE	1 Gerente
	3 Porteiros		1 Supervisor
RECURSOS HUMANOS	1 Gerente		13 Assistentes Comerciais
	1 Supervisor	LONDRINA	1 Gerente
	2 assistentes		3 Assistentes Comerciais
	3 menor aprendiz		CASCAVEL
6 Gerentes (02 externos)	1 Supervisor		
2 supervisores	7 Assistentes Comerciais		
COMERCIAL	16 assistentes comerciais	SANTA MARIA	1 Gerente
	1 Secretária (Diretor)		1 Supervisor
	1 Gerente		1 Assistentes Comerciais
	1 Supervisor	FUNCIONÁRIOS ATENDIMENTO	ATENDIMENTO
7 Assistentes Administrativos	CALL CENTER		1 Supervisor
1 Gerente			8 Monitores
1 Supervisor	170 Atendentes		
13 Assistentes Administrativos	QUALIDADE	1 Supervisor	
1 Gerente		5 Assistentes de Qualidade	
7 Assistentes Administrativos	WEB ATENDIMENTO	1 Supervisor	
1 Gerente		10 Atendentes	
4 Supervisores	ANÁLISE DE FRAUDES	TOTAL	496
40 Assistentes Administrativos		1 Gerente	
1 Supervisor		1 Supervisor	
3 Assistentes Administrativos	CERTIFICAÇÕES	30 Assistentes Administrativos	
1 Gerente		CRÉDITO PESSOA JURÍDICA	1 Gerente
1 Supervisor			1 Supervisor
6 Assistentes Administrativos	6 Assistentes Administrativos		
1 Gerente	JURÍDICO	1 Gerente	
4 Assistentes Administrativos		4 Assistentes Administrativos	
1 Gerente	CONTABILIDADE	1 Gerente	
8 Assistentes Administrativos		8 Assistentes Administrativos	
1 Gerente	LICITAÇÕES	3 Supervisores	
3 Supervisores		1 Nutricionista	
1 Nutricionista		6 Assistentes Administrativos	
6 Assistentes Administrativos		FINANCEIRO	1 Gerente
1 Gerente	1 Supervisores		
1 Supervisor	2 Menor Aprendiz		
2 Menor Aprendiz	9 Assistentes Administrativos		
9 Assistentes Administrativos	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	1 Gerente	
1 Gerente		4 Supervisores	
4 Supervisores		3 Analistas	
3 Analistas		33 Desenvolvedores	
33 Desenvolvedores	SUPORTE TÉCNICO	1 Gerente	
1 Gerente		3 Analistas de Suporte	
3 Analistas de Suporte		3 Menor Aprendiz	
3 Menor Aprendiz			

QUADRO 01: Funcionários, fonte do próprio autor

20. CLIENTES

O perfil dos clientes que utilizam os cartões Private e Co branded (marca da loja), que vão até a loja para aderirem o cartão para fazer compras em supermercados, lojas de vestuário e calçados, são de trabalhadores que ficam fora de casa nos dias úteis da semana assim não podendo receber seus cartões por A.R devido as entregas com código de rastreio ser entregues mediante a assinatura do destinatário, quando:

"O vendedor(Empresa de cartão de crédito) ao encaminha um produto para o comprador(cliente) pelo serviço dos Correios. Ao encaminhar o produto, o vendedor terá um número de A.R. fornecido pelo próprio Correio, que possibilita informar ao comprador que seu produto foi postado em uma determinada data, o trajeto desta postagem através de um rastreamento realizado no site dos Correios²¹"

A grande maioria dos clientes que buscam aderir o cartão também variam, da classe média C, D e E, é visto que com o passar dos anos essas classes estão em um constante aumento no seu poder de compra um dos principais fatores é a fácil liberação de crédito para essas classes. Indicando que o mercado do cartão oferecido pela VALEM está e grande expansão.

Segue abaixo gráfico:

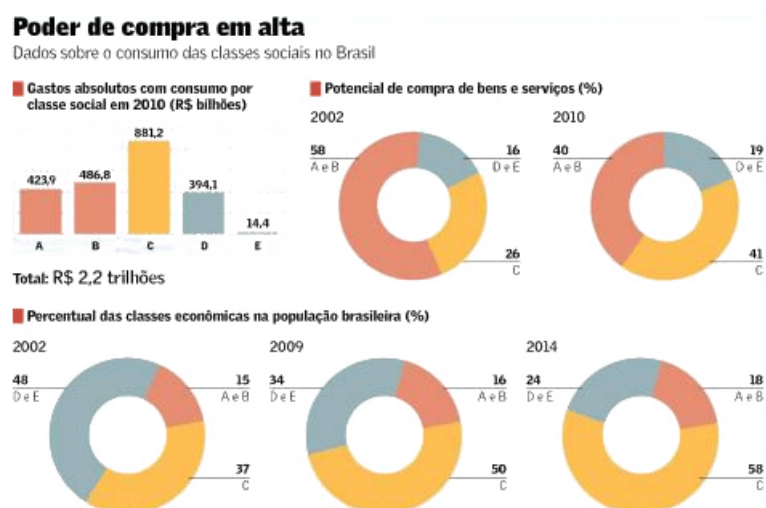


GRÁFICO 01: Poder de Compra em alta.

²¹ <http://www.correios.com.br>

Fonte: Datafolha/nov.2013. Obs.:a soma não chega a 100%pois parte dos entrevistados se nega a declarar a renda.

Levando em consideração os dados do IBGE, e o salário mínimo de R\$725,00, a classe média C, que recebe aproximadamente R\$2.900,00 até R\$7.249,00, e conforme a figura abaixo tem-se aproximadamente 91% de possíveis clientes no território brasileiro, assim a empresa tem mercado para crescer.

Pirâmide de Renda no Brasil - Segundo semestre de 2013

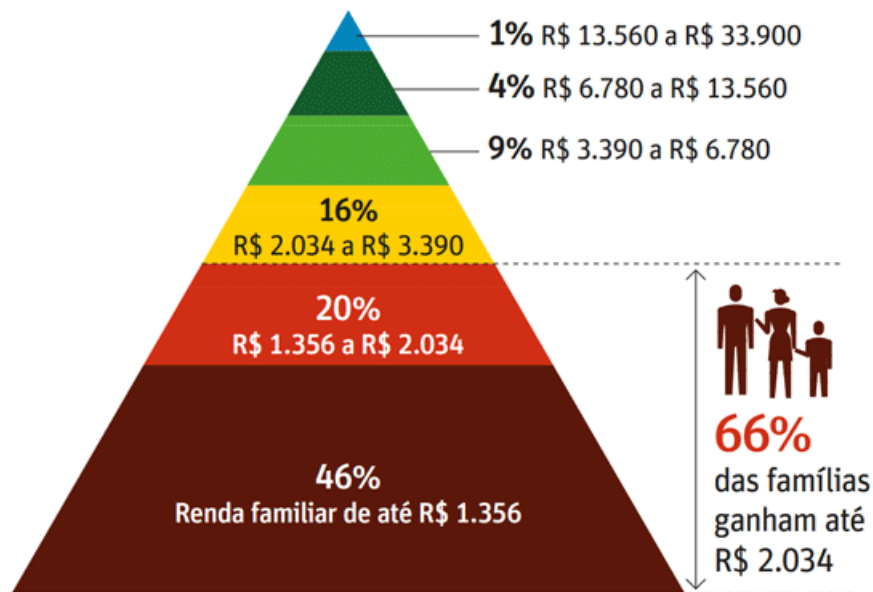


GRÁFICO 02: Pirâmide de Renda no Brasil

Fonte: Datafolha/nov.2013. Obs.:a soma não chega a 100%pois parte dos entrevistados se nega a declarar a renda.

21. IMPORTÂNCIA DO SETOR DE SERVIÇOS

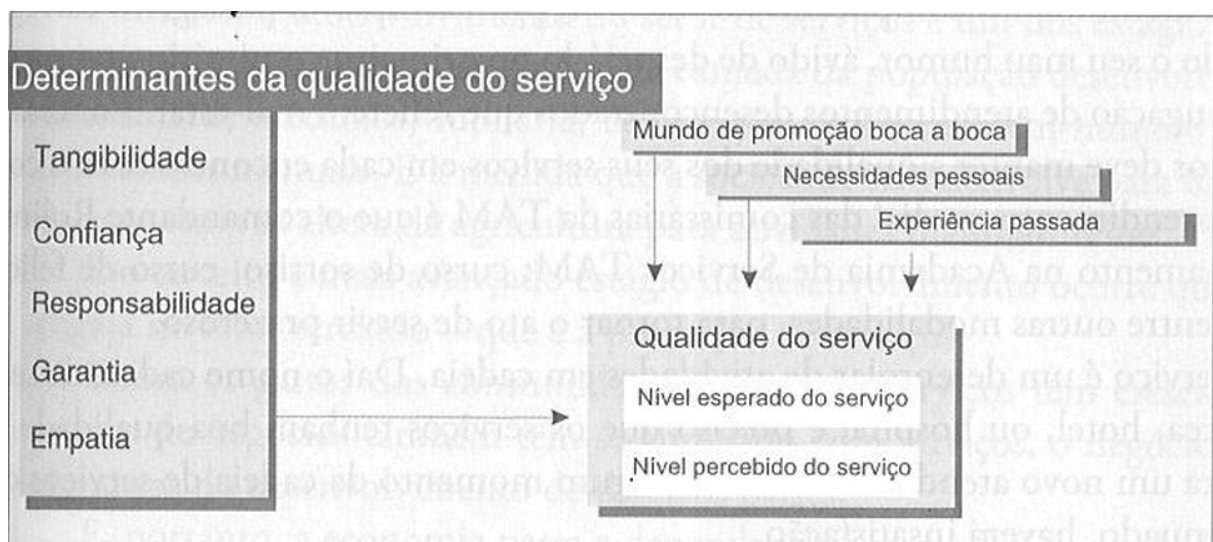
A VALEM é designada como área de serviços e segundo COBRA, Marcos:

Os gastos com serviços cresceram consideravelmente na última década. Para os Estados Unidos, serviços representam cerca de três quartos do PIB, e têm posição similar em relação a todos os novos empregos. E a mulher é quem mais vem ganhando espaço no setor de serviços.

O setor de serviços representa importante papel para a competitividade dos Estados Unidos. Pois enquanto aquele país tem déficit na sua balança comercial com bem tangíveis, ele obtém lucro com a exportação de serviços, embora seja difícil medir com precisão os volumes exportados em serviços. No Brasil evm ocorrendo algo similar, pois as empresas de construção civil nacional há anos realizam obras de construção de estradas de ferro e de rodagem no exterior, entre outras atividades.²²

Para um serviço de qualidade é necessário cinco variáveis importantes:

- Tangibilidade
- Confiança
- Responsabilidade
- Garantia
- Empatia



²² COBRA, Marcos, ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING NO BRASIL, (Editora Campos, 3ª Edição, Rio de Janeiro - RJ, 2013) pag 216

QUADRO 02: Determinantes da qualidade do serviço

FONTE: VIANA, João José, ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS UM ENFOQUE PRÁTICO, editora atlas, São Paulo - SP

22. LOGÍSTICA SEM SUCESSO.

Os produtos enviados pela empresa que mais decorre reclamações perante os clientes são os cartões e faturas, quando ocorre o atraso ou a não entrega dos mesmos, os clientes em muitas vezes deixam de utilizar o cartão.

No quesito entrega das faturas com antecedência, apenas 7% destacaram estarem insatisfeitos. No entanto, a pesquisa observa que a satisfação é proporcional e ligada ao fator logístico, quanto mais longe mora o cliente, mais difícil e demorado será a entrega. A insatisfação com as taxas de juros cobradas pelos cartões são mencionadas tanto por clientes de baixa renda quanto na alta²³.

A empresa não cobra anuidade do cartão ou seja quando um cartão é solicitado, não é cobrado o plástico(cartão físico), quando a fatura é gerada não é cobrada anuidade por ela, somente uma taxa de manutenção que varia de R\$1,45 até R\$3,50, o valor varia devido ao serviço que a empresa (loja) contrata com a administradora.

Segue abaixo tabela com o custo do cartão, sendo que o valor de custo varia de R\$2,19 até R\$ 2,21, e o valor cobrado é de R\$3,50 para reemissão de cartão(taxa para o pedido de 2ª via) e não é cobrado nenhum valor pela primeira solicitação a administradora tem um lucro aproximado de R\$1,10, por cartão reemitido, e prejuízo por cartão solicitado.

CUSTO COM O CARTÃO			
Componentes	Local	Estadual	Nacional
Plástico	R\$ 0,54	R\$ 0,54	R\$ 0,54
PI	R\$ 0,18	R\$ 0,18	R\$ 0,18
Envelope	R\$ 0,12	R\$ 0,12	R\$ 0,12
Confecção	R\$ 0,32	R\$ 0,32	R\$ 0,32
FAC	R\$ 1,03	R\$ 1,04	R\$ 1,05
Total	R\$ 2,19	R\$ 2,20	R\$ 2,21

QUADRO 03: Custo com o Cartão, fonte do próprio autor

²³ <http://serfinco.blogspot.com.br/2011/06/pesquisa-mostra-perfil-de-usuarios-de.html>

Segue abaixo tabela com o custo das faturas, levando em consideração que a taxa de manutenção varia de R\$1,45 até R\$3,50, percebe-se que em algumas movimentações a empresa está tendo prejuízo, pois gasta mais do que se é cobrado e em outro caso tem um lucro de aproximadamente R\$2,00.

CUSTO COM A FATURA			
Componentes	Local	Estadual	Nacional
PI	R\$ 0,18	R\$ 0,18	R\$ 0,18
Confecção	R\$ 0,32	R\$ 0,32	R\$ 0,32
FAC	R\$ 1,03	R\$ 1,04	R\$ 1,05
Total	R\$ 1,53	R\$ 1,54	R\$ 1,55

QUADRO 04: Custo com a fatura, fonte do próprio autor

A Valem envia aproximadamente 30 mil cartões "Private" por ano levando em consideração que esses cartões são os de aprovação, sendo o primeiro envio e os de reemissão, quando os clientes solicitam um segundo pedido de cartão, pelos motivos abaixo:

- Perda ou Roubo
- Erro gráfico,
- Targea magnética gasta, devido ao uso extremo
- Cartão não recebido

O índice de devolução é de 7%, esse índice é pequeno, mas ao levar em consideração a quantidade de 25.563 cartões não entregues ao ano, essa quantidade é considerada como o envio de um mês de cartões. Assim essa quantidade torna-se significativa. Gerando insatisfação perante os clientes

DEVOLUÇÕES CARTÕES 2013			
MESES	ENVIO	DEVOLUÇÃO	%
Janeiro	23428	2851	12,17%
Fevereiro	22867	1748	7,64%
Março	28534	1584	5,55%
Abril	24235	2765	11,41%
Maio	27890	1971	7,07%
Junho	25542	2157	8,44%
Julho	27930	1847	6,61%
Agosto	26870	2046	7,61%
Setembro	28291	1943	6,87%
Outubro	33560	1987	5,92%
Novembro	39462	2471	6,26%
Dezembro	43981	2193	4,99%
TOTAL	352590	25563	7,25%
MÉDIA	29382,5	2130,25	7,25%

QUADRO 05: Devoluções Cartões 2013, fonte do próprio autor

As devoluções de faturas tem uma percentagem menor com relação aos cartões, mas a não entrega de faturas gera inadimplência, onde os clientes alegam o não recebimento das faturas, não permitindo que os mesmos façam seus pagamentos.

Mas a empresa disponibiliza suas faturas no SITE, e não lojas, onde o pagamento de suas faturas podem ser pagas no banco e nas próprias lojas que oferecem o cartão VALEM, afim de minimizar os não pagamentos.

Segue abaixo um levantamento de devoluções de faturas:

DEVOLUÇÕES FATURAS 2013			
MESES	ENVIO	DEVOLUÇÃO	%
Janeiro	156915	3154	2,01%
Fevereiro	95455	1890	1,98%
Março	114444	2163	1,89%
Abril	108858	2765	2,54%
Maio	182428	3156	1,73%
Junho	120061	1957	1,63%
Julho	145749	3017	2,07%
Agosto	100788	2046	2,03%
Setembro	91472	1802	1,97%
Outubro	156616	3101	1,98%
Novembro	104488	2142	2,05%
Dezembro	178808	3451	1,93%
TOTAL	1556083	30644	1,97%
MÉDIA	129674	2553,67	1,97%

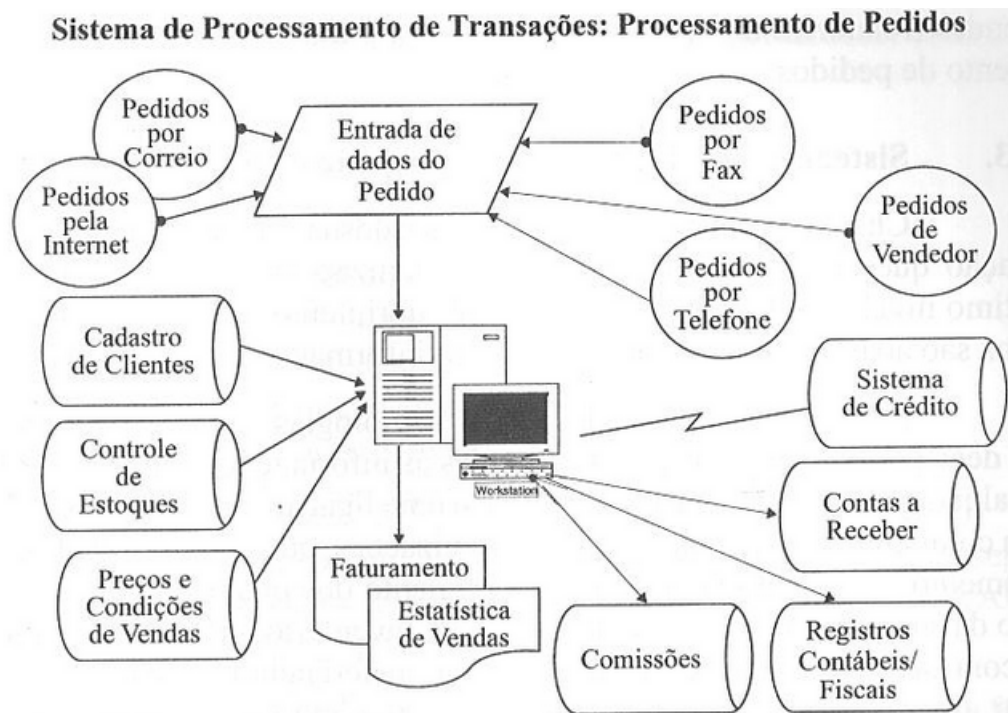
QUADRO 06: Devoluções Faturas 2013, fonte do próprio autor

23. PROCESSOS PARA A SOLICITAÇÃO DE CARTÃO DE CRÉDITO

Para um cartão e as faturas Private ou Cobrand chegar até a residência do cliente vários processos são realizados para o envio ser concretizado, esse processos, não dependem somente do setor de logística, mas sim de vários setores que serão apresentados na tabela a seguir:

GERAÇÕES DE FATURAS E CARTÕES		
1º PASSO	LOJA	ENVIO DA PROPOSTA Sistema CREDI VALEM Preenchimento de proposta física
2º PASSO	CRÉDITO	ANÁLISE DE CRÉDITO Aprovada Recusada Pendente
3º PASSO	LOGÍSTICA	GERAÇÃO DO CARTÃO Geração do arquivo de cartão Conferência do arquivo Envio do arquivo para a Gráfica Controle de postagem dos cartões impressos
4º PASSO	CERTIFICAÇÕES	GERAÇÃO DE FATURAS Lançamentos das compras 10 dias antes do vencimento gerar faturas Gerar arquivo de faturas Certificar as faturas (validar erros)
5º PASSO	LOGÍSTICA	IMPRESSÃO DAS FATURAS Validação do arquivo gerado para a gráfica Envio do arquivo para a Gráfica Controle de postagem dos faturas impressas

QUADRO 07: Geração de Faturas e Cartões, fonte do próprio autor



QUADRO 08: Sistema de Processamento de Transações: Processamento de Pedidos.

FONTE: VIANA, João José, ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS UM ENFOQUE PRÁTICO, editora atlas, São Paulo - SP

24. LOGÍSTICA

Logística é um termo normalmente associado a atividades como distribuição física, suprimento ou administração de materiais e transporte. Pode-se definir logística como sendo a junção de quatro atividades básicas: aquisição, movimentação, armazenagem e entrega de produtos.

O serviço ao cliente, custos, produtividade e gerenciamento de ativos geralmente são as métricas mais utilizadas para medir o desempenho pelos autores da logística. O desempenho do serviço ao cliente é medido por operações relacionadas a todo o processamento do pedido que faça com que o produto chegue até o consumidor. Os custos são avaliados e medidos individualmente para que se tenha a noção exata de cada um. O monitoramento dos sistemas que convertem inputs em outputs através da aplicação de trabalho mede a produtividade e, por fim,

a busca por um sistema que esteja orientado para o desempenho total do negócio através dos indicadores do gerenciamento ativo²⁴.

[...] a logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor 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 produtos²⁵.

No Brasil, em 1954 o tcheco Hanus Tauber, que detinha a franquia do Diners, e ao empresário Horacio Klabin deve-se a criação, de um "cartão de compras" (o cartão de crédito só viria em 1968). De lá para cá foram muitas as mudanças e, hoje, o cartão de plástico conta com cerca de 153 milhões de exemplares emitidos, com quase 3 trilhões de transações. Se somados aos "cartões de débito", o total chega a quase 7 trilhões de transações por ano.

O sistema está muito mais complexo e sofisticado do que na época em que foi criado. Hoje, tem-se o originador, a bandeira, o emissor, o operador, o adquirente, o banco intermediário, que adianta os recursos, enfim um sistema econômico múltiplo que gera milhares de empregos e renda, para melhor atender aos usuários com um meio de pagamento eficiente e universal

A tarefa da logística requer sistemas logísticos integrados, envolvendo o gerenciamento de materiais, os sistemas de fluxos de materiais e a distribuição física com base na tecnologia de informação.

A logística de mercado envolve várias atividades e a primeira delas é a previsão de vendas no caso da VALEM seria a busca de clientes que gostariam de utilizar o cartão de crédito, com base na qual a empresa programa sua distribuição, a produção e os níveis de estoques, que seriam mais básicos, levando em consideração estoques de papel pré adquirido e os plásticos de cartões, para quando o cliente solicitar o cartão já terá um pré pronto na fábrica para ser personalizado, o mesmo acontece com as faturas e carnês a diferença é que as faturas tem os dados variáveis vinculado ao gasto feito no cartão. Os planos de produção indicam os materiais que o departamento de compras deve encomendar.

²⁴ (HIJJAR, et al, 2005)

²⁵ (BALLOU, 2009, p.17)

Transportados esses materiais entram na área de recepção e são estocados no depósito de matérias-primas e são convertidos em produtos acabados. O estoque de produtos acabados é a ligação dos clientes e a atividade de fabricação.

Os pedidos dos clientes reduzem o nível de estoque dos produtos acabados e a atividade de fabricação o faz aumentar. Os produtos acabados saem da linha de montagem e passam pela seção de embalagem, pelo depósito interno da fábrica, pelo processamento de embarque, pelo transporte externo, pelo depósito externo e pela entrega e atendimento ao cliente (KLOTTER, 2000).

25. EVOLUÇÃO DA LOGÍSTICA

A evolução da histórica da Logística, é diretamente relacionada a evolução histórica do mundo, onde a evolução da tecnologia influenciou, como a logística é feita hoje, e nesta evolução te cinco etapas principais citadas por Camila Avozani e Aline Regina Santos

Cinco etapas principais na evolução logística são apontadas em estudos recentes por Fleury et al (2000), sendo a primeira chamada “do campo ao mercado”, situada no início do século XX, teve como foco o problema de escoamento da produção agrícola. O marco inicial desta etapa é a publicação por John F. Crowell, em 1901, de um tratado sobre os custos e fatores que afetam a distribuição dos produtos agrícolas. Este foi o primeiro texto a abordar tais assuntos.

A segunda etapa, “funções segmentadas”, ocorreu entre os anos 1940 e 1960 e caracterizava-se pela especialização e ênfase nos desempenhos funcionais. Nesses anos o enfoque logístico era departamental, e os esforços eram todos para melhorar a eficiência dos elos, sem preocupação a integração da cadeia.

A partir de 1960 inicia a terceira etapa, chamada “funções integradas”. O enfoque então era na integração da logística interna, com ênfase no conceito de custo total e no tratamento sistêmico. Nesta época surge a primeira grande associação de profissionais e acadêmicos de logística, o (BALLOU, 2009, p.17)O conselho define logística com sendo:

“Logística consiste das atividades associadas à movimentação eficiente de produtos acabados, desde o final da linha de produção até o consumidor, e, em alguns casos, inclui a movimentação de matéria-prima da fonte de suprimentos até o

início da linha de produção. Estas atividades incluem o transporte, a armazenagem, o manuseio dos materiais, o empacotamento, o controle de estoques, a escolha da localização de plantas e armazéns, o processamento de ordens, as previsões de ordens e os serviços aos clientes.” (1962).

A quarta etapa, “foco no cliente”, tem início a partir de 1980 e enfoca o estudo da produtividade e do custo dos estoques. É desta época a mudança do NCPDM para CLM – Council of Logistical Management. A definição de logística então passou a ser:

“Logística é o processo de planejamento, implementação e controle da eficiência, do custo efetivo do fluxo e estocagem dos materiais, do inventário de materiais em processo de fabricação, das mercadorias acabadas e correspondentes informações, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com a finalidade de ajustar às necessidades do cliente.” (1986).

Por fim, a última etapa é a “logística como elemento diferenciador”, que corresponde a atualidade. Agora a logística é vista como meio de obter vantagem competitiva. Também se destaca o surgimento do conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos (supply chain management). Na década de 2000 o CLM muda seu nome para Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP e a definição de logística do novo conselho passa a ser:

Gerenciamento Logístico é a parte da gestão da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla de maneira eficiente e efetiva os fluxos diretos e reversos, a armazenagem de bens, os serviços e informações relacionadas entre o ponto de origem e o ponto de consumo a fim de encontrar os requerimentos dos clientes.

26. MISSÃO DO SISTEMA LOGÍSTICO

A missão de um sistema logístico não consiste apenas em garantir que os produtos comprados, fabricados, distribuídos e vendidos estejam disponíveis

- no lugar exato
- no momento certo
- na quantidade certa
- com a devida qualidade
- pelo menor custo possível.

Não se pode considerar o sistema logístico apenas como um centro de custo necessário para o encaminhamento das mercadorias, é preciso enxergá-lo, também, como uma arma ofensiva indispensável para obter vitórias no cenário da concorrência. Portanto sua missão consiste, fundamentalmente, em criar valor e empresa a desenvolver vantagem sustentável perante a concorrência

Em termos concretos, uma atividade cria valor se vier a aumentar o valor comercial da empresa. Para tanto, os empresários modernos buscam, geralmente, a maximização do capital utilizado, respeitando alguns valores fundamentais, como a melhoria da qualidade de vida ou trabalho e a preservação da imagem. Mais precisamente, para criar valor, é necessário trabalhar para:²⁶

maximizar{(rendimentos - custos)/capital utilizado}

²⁶ MARTEL, Alain, VIEIRA, Darli Rodrigues, ANÁLISE E PROJETO DE REDES LOGÍSTICAS, Editora Saraiva, São Paulo SP, 2008, pag. 31.

27. LOGÍSTICA DE TRANSPORTES

Logística de Transportes é um ramo da logística que envolve a escolha do melhor modal de transporte, para transportar o maior número de mercadorias, com o mínimo custo e menor tempo possível. Portanto, Transportar mercadorias garantindo a integridade da carga, no prazo combinado e a baixo custo exige o que se chama "logística de transporte".

O transporte é uma das principais funções logísticas. Além de representar a maior parcela dos custos logísticos na maioria das organizações, tem papel fundamental no desempenho de diversas dimensões do Serviço ao Cliente. Do ponto de vista de custos, representa, em média, cerca de 60% das despesas logísticas, o que em alguns casos pode significar duas ou três vezes o lucro de uma companhia, como é o caso, por exemplo, do setor de distribuição de combustíveis.

As principais funções do transporte na Logística estão ligadas basicamente às dimensões de tempo e utilidade de lugar. Desde os primórdios o transporte de mercadorias tem sido utilizado para disponibilizar produtos onde existe demanda potencial, dentro do prazo adequado às necessidades do comprador. Mesmo com o avanço de tecnologias que permitem a troca de informações em tempo real, o transporte continua sendo fundamental para que seja atingido o objetivo logístico, que é o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo ao menor custo possível.

Muitas empresas brasileiras vêm buscando atingir tal objetivo em suas operações. Com isso, vislumbram na Logística, e mais especificamente na função transporte, uma forma de obter diferencial competitivo. Dentre as iniciativas para aprimorar as atividades de transporte, destacam-se os investimentos realizados em tecnologia de informação que objetivam fornecer às empresas melhor planejamento e controle da operação, assim como a busca por soluções intermodais que possibilitem uma redução significativa nos custos. São inúmeros os exemplos de empresas com iniciativas deste tipo, destacando-se entre elas a Souza Cruz, Coca-Cola, Alcoa, OPP-Trikem, Brahma, Martins, Dow Química, entre outras.

28. IMPORTÂNCIA DO TRANSPORTE NA CADEIA LOGÍSTICA

É conhecida a importância decisiva que tem o transporte na logística de qualquer cadeia produtiva. Um sistema de transporte não adequado encarece significativamente os custos da cadeia toda, mais ainda com as rodovias em condições precárias e os problemas relacionados com afetações meio-ambientais que geram perdas do produto e de tempo, ocasionando filas de espera enormes nos armazéns e estradas para o escoamento e comercialização.

Numa cadeia produtiva regional, a logística de transportes produtor-armazém poderia ser analisada de forma sistêmica, determinando integralmente o que é melhor para a cadeia toda e não de forma individual.

29. NATUREZA DOS PROBLEMAS DE CONCEPÇÃO DAS REDES LOGÍSTICAS.

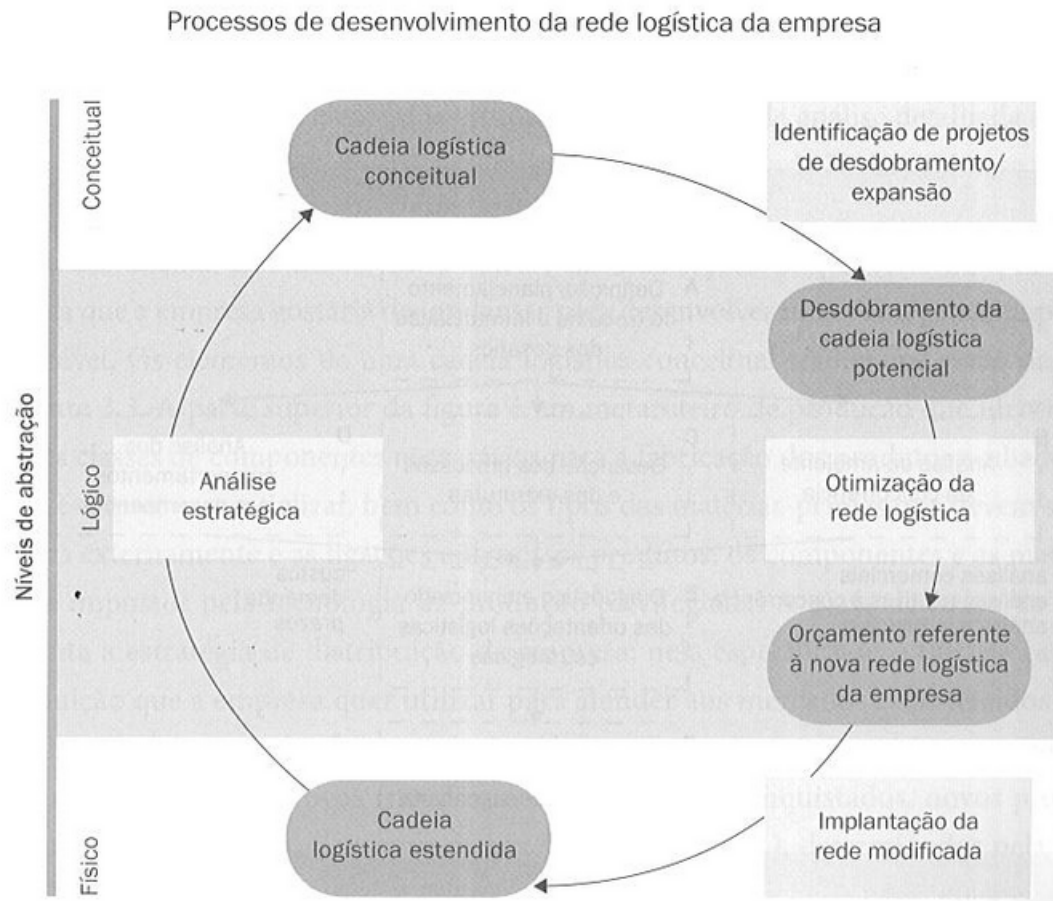
A rede logística da empresa da empresa abrange o conjunto de suas instalações de suprimento, produção e venda, bem como as instalações de seus parceiros (fornecedores, terceirizados, transportadoras e etc) e clientes. A capacidade exigida para fabricar os produtos pode ser fornecida tanto pelas tecnologias dedicadas quanto por tecnologias flexíveis.²⁷

30. METODOLOGIA DE INTERVENÇÃO

No plano metodológico, o enfoque recomendado está resumido no ciclo de desenvolvimento de uma rede logística, representado pela figura abaixo. Os retângulos correspondem as atividades dos processos de desenvolvimento e as formas arredondadas representam os bens que podem ser entregues. Como para a concepção de qualquer objeto complexo, trabalhamos em três níveis de abstração. O nível físico corresponde à realidade, isto é, as unidades com suas instalações específicas. No nível lógico, representamos a rede por meio de formalismos visuais ou matemáticos e lançamos as informações associadas a essas representações nas bases de dados, o que permite conceber e avaliar as diferentes opções no plano econômico e organizacional antes de sua implantação. No nível conceitual, raciona-se apenas em termos de tipos de instalações, de tecnologias, de fontes de

²⁷ MARTEL, Alain, VIEIRA, Darli Rodrigues, ANÁLISE E PROJETO DE REDES LOGÍSTICAS, Editora Saraiva, São Paulo SP, 2008, pag. 87.

suprimentos e de meios de transporte a serem utilizados para colocar em prática a estratégia logística da empresa.²⁸



QUADRO 09: Processos de desenvolvimento da rede logística da empresa.

FONTE: VIANA, João José, ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS UM ENFOQUE PRÁTICO, editora atlas, São Paulo - SP

²⁸ MARTEL, Alain, VIEIRA, Darli Rodrigues, ANÁLISE E PROJETO DE REDES LOGÍSTICAS, Editora Saraiva, São Paulo SP, 2008, pag. 88.

31. FORNECEDORES E PARCEIROS DA EMPRESA

Para uma logística funcionar de forma adequada e conforme o esperado é necessário o suporte de seus parceiros e Fornecedores.

32. CLASSIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

As empresas cadastradas como fornecedores são classificadas de acordo com classe e linhas de trabalhos oferecidos, onde objetiva o inter-relacionamento entre fornecedores e grupos de materiais, originando os grupos de compras, ajudando a seleção de fornecedores com a concorrência.

33. AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

Os fornecedores devem ser sistematicamente avaliados quanto ao desempenho de seus fornecimentos por meio dos seguintes critérios²⁹:

- desempenho comercial;
- cumprimento de prazos de entrega;
- qualidade do produto;
- desempenho do produto em serviço.

34. FORNECEDORES

Hoje a empresa VALEM tem o suporte de três gráficas para auxiliar principalmente na impressão de faturas e cartões, afim de manter a qualidade de impressão e prazo estabelecido para a entrega. Além de contar com o transporte dos mesmos pelos parceiro Correios.

As gráficas foram escolhidas por sua qualidade de impressão e certificações onde proporcionam aos clientes cartões de boa qualidade, onde a sua vida útil é maior comparada aos cartões impressos por outras gráficas

Segue os alguns fornecedores e parceiros da Valem que serão apresentados nos tópicos a seguir:

²⁹ VIANA, João José, ADMINIDTRAÇÃO DE MATERIAIS UM ENFOQUE PRÁTICO, (EDITORA ATLAS, 2013, São Paulo - SP) pag 196

Intelcav

Primeiro, a IntelCav revolucionou o padrão de qualidade na fabricação de cartões no Brasil. Depois, conquistou a confiança de algumas das mais respeitadas instituições bancárias, financeiras e varejistas, nacionais e estrangeiras, que adotaram cartões produzidos, gravados, manuseados e expedidos pela empresa. Foi assim que a IntelCav se posicionou entre os maiores fabricantes de cartões bancários do mundo, oferecendo as mais modernas e seguras soluções em diversos outros segmentos.

Uma das principais características da IntelCav é o pioneirismo no lançamento de cartões diferenciados que atendem não só ao setor de pagamento das instituições financeiras e varejistas, mas também as mais exigentes aplicações de segmentos como transporte, telecom, autenticação, identificação e certificação digital, entre outros.

Em termos de design, destacam-se, por exemplo, os minicards e os formatos especiais, que trazem curvas, layout moderno e outras distinções em relação ao tradicional padrão retangular.

Quanto à impressão e inovação estética, a empresa fabrica também cartões transparentes, holográficos, com tarja colorida, tarja personalizada e aromáticos, entre outras opções. Seu excelente padrão de qualidade nesta área foi reconhecido com a conquista do Prêmio de Excelência Gráfica Fernando Pini, concedido pela Associação Brasileira da Indústria Gráfica (Abigraf Nacional).

Em relação à matéria prima, a IntelCav oferece uma completa gama de alternativas como PVC, Policarbonato e outros substratos que abrangem desde os materiais mais simples até os que suportam padrões mais rígidos e possibilitam aplicação de tintas especiais, maior durabilidade e outras características diferenciadas. Outra preocupação é a busca por tecnologias ambientalmente responsáveis. Neste quesito a empresa é a pioneira na fabricação de cartões fabricados com garrafas PET Recicladas Pós-Consumo, projeto vencedor do Prêmio

Eco 2009. A linha de cartões ecológicos da empresa conta ainda com os cartões feitos com material Biodegradável, PVC Reciclado e PET-G.³⁰

Jall Cards

Fundada em 2003, a **JALL CARD**, oriunda da empresa FB Cards, especializada na *produção e personalização de cartões bancários e de crédito*, a organização oferece uma proposta de trabalho ímpar no mercado brasileiro, com o objetivo à especialização na prestação de serviços através de soluções completas e tecnológicas, objetivando a comodidade e satisfação do Cliente.

A empresa decide em 2009 construir sua sede própria com a finalidade de obter espaço suficiente para o desenvolvimento de suas estratégias de atendimento aos Clientes bem como a total adequação às normas de segurança física, lógica e ecológica compatíveis com as exigências do mercado nacional e internacional.

Dedicada ao mercado de prestação de serviços de personalização de cartões bancários e de crédito a **Jall Card** está certificada pela Bandeira VISA, para os serviços de Card Mailing, Card Personalizing, Card Embossing, Chip Personalization e Card Encoding.

Para personalização dos smart cards a empresa está equipada com produtos TIBC para os cartões VISA, nas versões débito e crédito.

Outras certificações também fazem parte dos comprometerimentos da **Jall Card**, a segurança lógica em conformidade com o PCI-Payment Card Industrie³¹.

Correios

Os Correios tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663 e, desde então, vêm se modernizando, criando e disponibilizando serviços de qualidade que correspondam às expectativas dos seus clientes.

Lado a lado com a vertente social, os Correios oferecem soluções, com tecnologia de ponta, para atender às necessidades de comunicação das empresas e instituições em um mercado cada vez mais competitivo. É o caso do Sedex, criado

³⁰http://www.intelcav.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=8&template=intelcav3&Itemid=12

³¹ <http://jallcard.com.br/certificacoes>

em 1982, que se tornou um dos principais produtos da empresa e lidera o setor de encomendas expressas no Brasil. Nos últimos anos, o serviço passou a contar com outras modalidades, como o e-Sedex, Sedex 10, Sedex 12, Sedex Hoje e Sedex Mundi, agilizando ainda mais a entrega de encomendas.³²

35. EMPRESAS CONCORRENTES

Atualmente os grandes concorrentes da VALEM administradora de cartões de crédito, são as grandes marcas VISA, MASTERCARD E HIPERCARD, Pois independente dessas empresas as mesmas estão presentes em toda a extensão brasileira e até mundial, além de ter inovado a forma de “plástico”(cartão físico), segue abaixo cada empresa.

VISA

Seu começo neste segmento de mercado foi no estado da Califórnia (EUA) em 1958, onde era oferecido aos seus primeiros clientes um limite de US\$300, 00, com opção de venda a prazo e assim o cartão tornou-se o mais conhecido dos estados Unidos.

Em1966, a VISA conseguiu fazer um contrato com os bancos, para a utilização de cartões de créditos em bancos atingindo quase dois milhões de clientes, em parceria com a Europay.

A VISA juntamente com a MASTERCARD, desenvolveram o sistema de chip para minimizar os problemas de clonagem e dando mais confiança ao consumidor . O cartão VISA tem anuidades diretamente correlacionadas as taxas de movimentação com o crédito e débito.

No Brasil está presente desde 1971 operando inicialmente com o banco Bradesco. Em 1986 passou a operar juntamente com a Credicard e finalmente em 1986 passou a operar por conta própria.

³² <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa>

MASTERCARD

A empresa MASTERCARD, começou na década de 40, onde era oferecido aos seus clientes um papel que poderia ser utilizado como dinheiro vivo nas lojas locais dos Estados Unidos, na década de 60, a empresa formalizou a prática de prestadora de serviços de cartões de crédito onde alguns estabelecimentos começaram a receber seus cartões.

Em 1966, a MASTERCARD formou a Interbank Card Association (ICA), onde não era controlada por somente um banco. Ela também foi a primeira empresa de cartão de crédito onde emitiram na Republica Popular da China.

Em 1988, foi emitido o primeiro cartão MASTERCAD na União Soviética. Hoje, existem mais de 30 escritórios da MASTERCARD em todo o mundo, incluindo Índia, Tailândia, Chile, Coréia do Sul e Taiwan.

HIPERCAD.

A HIPERCAD trata-se de uma empresa genuinamente brasileira, feita a quase 40 anos, onde faz parte do grupo Unibanco e Itaú, formando agora o maior banco do Brasil e o maior grupo financeiro do Hemisfério Sul. Além de ser uma das maiores operadoras de cartão de crédito do Brasil,

A HIPERCARD, é o cartão preferencial das lojas do Wal-Mart Supercenter, Sam's Club, HiperBompreço, BIG, Bompreço, Mercadorama, Nacional, Maxxi e Todo Dia.

A HIPERCARD começou em 1970 administrando o Cartão Fidelidade, do Grupo Bompreço. Com este cartão, os consumidores e as lojas tinham mais facilidade e segurança nas transações, como pagamentos e trocas de cheques

Em 1982 o cartão passou a se chamar Cartão Hiper, e os clientes passaram a ter crédito rotativo pra realizar suas compras nas lojas da Rede Bompreço.

Devido ao grande sucesso dentro da própria rede, o cartão passou a ser aceito em outros estabelecimentos que faziam parte dos HiperCenters (espécie de mini-shoppings). Em 1991 passou a ser chamado de HIPERCARD e, em 1993, começou a ser utilizado como um cartão de crédito.

Foi no dia 1º de março de 2004 que o HIPERCARD foi comprado pelo Unibanco, umas das maiores instituições financeiras do país.

36. INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

No mercado de serviços o atendimento ao cliente é de grande importância para a imagem da empresa, e com relação aos dados passados, no decorrer do trabalho apresentado. um programa de treinamento será útil para a diminuição das devoluções.

Após a verificação dos dados deve ser realizada uma auto avaliação, onde os treinamentos podem ajudar com a mesma

" auto avaliação (reunir as informações internas e externas necessárias e iniciar uma auto avaliação"³³

O programa de treinamento será bem útil, pois terá que ser feito um extenso treinamento em três setores da empresa para poder ter um resultados satisfatório.

Principal objetivo será orientar implementar meios para possibilitar a aprendizagem dos colaboradores, motivando-os para que saibam que beneficiando a empresa estarão automaticamente de beneficiando também,

Levantam-se as necessidades da empresa como um todo (missão, objetivos, custos, todos envolvidos para realização do treinamento, benefícios esperados, resultados) avaliando o desempenho de outros colaboradores , identificando seus pontos fracos para reforçar o diagnostico atual para se evoluir no aprendizado e construção de todo o, observar os problemas de produção, como comunicações deficientes que geram baixa produtividade, excesso de erros e pouca versatilidade que prejudicam a qualidade dos resultados, dos atuais processos com pessoal, levantar as dificuldades e não conformidades, principalmente com falhas e erros na execução dos atendimentos

³³ DRUCKER, Peter F., TERCEIRO SETOR, FERRAMENTA DE AUTO-AVALIAÇÃO PARA EMPRESAS (Editora Futura, tradução Cynthia AZEVEDO - TITULO ORIGINAL DE 1999, PUBLICADO EM 2001, SÃO PAULO - SP) PAG - 21

O treinamento deve ser focado nos setores:

- **COMERCIAL:** Os gerentes de contas, responsáveis pelo atendimento ao lojista, irá passar para loja a melhor forma de cadastro de endereços, para minimizar erros, e decorrer devoluções
- **CRÉDITO:** Confere as propostas passadas pelos lojistas, assim conferem o endereço, assim barrando os endereços incorretos
- **ATENDIMENTO:** Os atendentes são o contato para os clientes que tiveram devolução, portanto a correção e o reenvio do cartão deve ser bem verificada, afim de não decorrer devolução de cartões e faturas que já foram devolvidos.

37. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

O trabalho, teve como objetivo apresentar uma situação problema de um empresa de serviços, de Cartão de crédito, e quais os problemas que essa situação gera,

A idéia, era corrigir uma das funções do setor de logística, que decorre muitas reclamações, dos nosso clientes, indicando que uma nova estrutura deve ser implementada, para a situação ser corrigida.

38. CRONOGRAMA

Cronograma, das pesquisas e atividades realizadas e desenvolvidas no ano de 2013 e 2014.

CRONOGRAMA MONOGRAFIA										
ATIVIDADES	ANO DE					ANO DE				
	2013					2014				
	ET	UT	OV	EZ	AN	EV	AR	BR	AI	UN
Pesquisas bibliográficas	X	x								
Reunião com orientador		x	X							
Elaboração de projeto			X	X						
Ajustes					X					
Entrega do projeto					X					
Reunião com orientador						x	X			
Pesquisas bibliográficas							X	x		
Estruturação monografia								x	X	
Ajustes finais										x
Entrega da monografia										x

Quadro10: Cronograma

Fonte: Pesquisadores

39. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

<http://www.conhecer.org.br/enciclop/2011a/sociais/logistica.pdf> - 05/08/2013 - 18:30 horas

http://www.newslog.com.br/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecaoID=627271&Template=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=288210&Titulo=Cart%C3%A9s%20de%20cr%C3%A9dito – 10/08/2013 – 17:35 horas

http://www.hipercard.com.br/pf/a_hipercard/nossa_historia.asp – 13/08/2013 – 12:40 horas

http://www.mastercard.com/br/sobre_nos/pt/historia.html– 23/08/2013 – 19:00 horas

<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/visa-all-it-takes.html>– 05/08/2013 – 13:54 horas

<http://www.correios.com.br/precosPrazos/precosPrazosNacionais/fac.cfm> 03/11/2013 - 14:55 Horas

<http://portogente.com.br/portopedia/logistica-de-transportes> 04/11/2013 - 20:41 horas

<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/programa-de-treinamento/20716/> 04/11/2013 – 20:15 horas

<http://www.novomilenio.br/cursos/Artigos/Efici%C3%Aancia%20Log%C3%ADstica%20como%20fator%20cr%C3%ADtico%20de%20sucesso.pdf> – 07/11/2013 – 12:54 horas

<http://www.logisticadescomplicada.com/logistica-empresarial-conceitos-e-definicoes/> - Por Camila Avozani e Aline Regina Santos 02/07/2014 - 17:57

(<http://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>)(GIL, Antonio Carlos.

<http://www.standardsinfo.net/info/index.html> 02/07/2014 - 18:41

<http://www.lecca.com.br/Pages/SobreaLecca.aspx> - site LECCA.07/04/2014 - 18:00

abude Dencter (200), <http://monografias.brasilecola.com/regras-abnt/entrevista.htm> 06/07/2014 22:00

<http://www.controlacao.com.br/significado/Sociedade%20distribuidora%20-%20DTVM> 11/07/2014- 23:03

<http://www.correios.com.br> 10/07/2014 - 23:54

<http://datafolha.folha.uol.com.br/> - 09/04/2014 - 17:45

<http://serfinco.blogspot.com.br/2011/06/pesquisa-mostra-perfil-de-usuarios-de.html>
13/07/2014 - 13:05

<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=111512>
20/07/2014 - 19:40

<http://www.insper.edu.br/casos/estudo-caso/> - 24/07/2014 20:50

KOTLER, Philip. Administração de Marketing, 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. THIOLENT, Michel. Como elaborar projetos de pesquisa. (4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Metodologia da pesquisa - ação. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1986.)

Martins, Gilberto de Andrade, ESTATÍSTICA GERAL E APLICADA, Editora Atlas SA, São Paulo - SP, 2006) pag. 20.

(SELLTIZ et al., 1967, p. 63) Abud, GIL, Antônio Carlos, COMO CLASSIFICAR AS PESQUISAS?, <http://www.academia.edu/download/31007498/OLS2.pdf>.

Larrañaga, Felix Alfredo, A GESTÃO LOGÍSTICAS GLOBAL, (São Paulo, SP, Edições Aduaneiras LTDA, 2003) pag, 46.

MARTEL, Alain, VIEIRA, Darli Rodrigues, ANÁLISE E PROJETO DE REDES LOGÍSTICAS, Editora Saraiva, São Paulo SP, 2008, pag. 31, 87,88,89