FARN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE

CASIMIRO BATISTA DOS SANTOS NETO

LOGÍSTICA PARA ENTREGAS DE FATURAS DE CARTÕES DE CRÉDITOS

NATAL / RN
2007

FARN

CASIMIRO BATISTA DOS SANTOS NETO

LOGÍSTICA PARA ENTREGAS DE FATURAS DE CARTÕES DE CRÉDITOS

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Administração Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador:

Fabrícia Abrantes Figueiredo da Rocha, MsC.

NATAL / RN

2007

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Santos Neto, Casimiro Batista dos
Logística para entregas de faturas de cartões de crédito / Casimiro Batista dos Santos Neto. – Natal: FARN, 2007.
55f.

Orientador: Fabrícia Abrantes Figueiredo da Rocha (M.Sc.)
Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense pàra o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Logística Empresarial – Monografia. 2. Distribuição de Faturas – Monografia. 3. Prestação de Serviços – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC CDU 65.012.34

RB. 30.465
FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. M000862
14 / 01 / 08
M
65.012.34
S234l
2007
ex.01

CASIMIRO BATISTA DOS SANTOS NETO

LOGÍSTICA PARA ENTREGAS DE FATURAS DE CARTÕES DE CRÉDITOS

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovada em 28 de Novembro de 2007 pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:



Fabrícia Abrantes Figueiredo da Rocha, M.Sc

Orientador

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc

Membro Examinador

Marcílio Rodrigues de Oliveira M.Sc

Membro Examinador.

Dedico aos meus pais e avós, que tem sido exemplo da dedicação, compreensão e incentivo em todos os dias da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Sabe...por vezes achei que seria impossível concluir esse tão maravilhoso trabalho. Fiquem certos de uma coisa: Não realizamos sonhos sozinhos. Portanto, não poderia deixar de citar algumas pessoas que foram essenciais nessa constante busca para conclusão deste. Saibam que vocês nunca serão esquecidos, pois fizeram e fazem parte desse meu sonho, dessa gloriosa parte da minha vida.

A Deus, pelas invisíveis mãos guiadoras e luz.

A minha família que sempre esteve ao meu lado nos mais escuros dos caminhos, pais e irmãos que sempre acreditaram, apoiaram e confiaram em minhas ações e em especial aos meus avós Casimiro e Creuza que me deram simplesmente tudo de melhor que eles podiam. São com certeza, os pilares eternos da minha vida.

Aos meus amigos de turma, que com naturalidade e companheirismo conseguiram numa extraordinária demonstração de solidariedade, apoiar-me nas mais variáveis tarefas durante esses 4 anos.

A todos os amigos, em especial a Igor e Marcele que me apoiaram e deram força desde o início dessa caminhada e sabem o quanto foram difícies meus primeiros passos.

A minha professora e orientadora Fabrícia Abrantes que com eficácia soube transmitir os conhecimentos que eu precisava.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente estiveram ao meu lado e compartilharam comigo algum conhecimento.

RESUMO

O objetivo deste Estudo de Caso, de natureza descritiva, consistiu em desenvolver, através de processos relacionados à Logística, estratégias para, de forma eficiente e eficaz, efetuar a distribuição das faturas aos clientes da Potiguar Administradora de Cartões de Créditos. Através dos levantamentos de dados, centrados na observação direta e participante do ambiente, além da análise documental e entrevistas, procurou-se identificar os gargalos que comprometiam o fluxo dessas entregas, já que os atrasos de pagamentos provenientes da não chegada das faturas no tempo oportuno eram bastante significativos, repercutindo em situações constrangedoras junto aos clientes, sem esquecer das perdas financeiras acarretadas. Assim, a revisão bibliográfica revelou conceitos importantes sobre Logística Empresarial, fluxo de distribuição física e de serviços, planejamento para operação e controle de tráfego com foco no consumidor final, que serviram como alicerce para a resolução da problemática em questão, descrita a partir de ações práticas adequadas a realidade da empresa.

Palavras-chave: Logística. Distribuição física. Eficácia gerencial. Entregas.

ABSTRACT

The objective of this study, which has a descriptive nature, consisted in developing through processes related to logistics, strategies to, in a strong and efficient way, make the distribution of bills to Potiguar Credit Card Administrator's client. Through data survey focused on the direct and active observation of the environment, besides the documental analysis and interviews, we tried to identify the main problems that would disturb the flow of theses deliveries, once the payment delays due to not receiving the bills in the meantime were very meaningful, causing some embarrassing situations and financial losses to the clients. On this way, the bibliography revision revealed important conceptions about Company Logistics, flow of services and physical distribution, planning to operate and control the traffic focusing on the final client, that were useful as basis to solve this present question described according to actions that fit in the company's profile.

PASSWORD: Logistics. Physical distribution. Management efficiency. Deliveries.

SUMÁRIO

1 1 INTRODUÇÃO	08
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	09
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	10
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objeto Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	14
2.1 INTRODUÇÃO	14
2.1.1 Conceitos e Definições	18
2.1.2 Objetivos e responsabilidades da logística	19
2.2 LOGÍSTICA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	20
2.3 DISTRIBUIÇÃO LOGÍSTICA	21
2.3.1 Número de Zonas a ser entregues	23
2.3.2 Distribuição	23
2.3.3 Periodicidade dos fechamentos, entregas e pagamentos	26
2.3.4 Os meios necessários para eficiência dos entregadores	26
2.3.5 A distância e o tempo do ciclo efetuado por eles	27
2.3.6 Coleta	28
2.3.7 Prazo	29
2.3.8 Custo e nível de qualidade do serviço	29
2.3.9 Dimensionamento de entregadores por demanda	30
2.3.10 Roteirização	30
2.3.11 Parcerias	31
3 METODOLOGIA	33
3.1 TIPO DE PESQUISA	33
3.2 UNIVERSO DA AMOSTRA	33
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS	34
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	35
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	36
4.1 DIAGNÓSTISCO SITUACIONAL	36
4.1.1 Fluxograma do processo de entrega	36
4.1.2 Cidades	40
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	45
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICES	

1 INTRODUÇÃO

Hoje, as empresas são forçadas a se adaptarem muito rapidamente ao mercado. Devido a globalização, o grande fluxo de informações e de materiais impedem a morosidade no planejamento de várias ações importantes dentro da organização sob pena de perder o seu mercado consumidor. Por isso, tem-se a necessidade de prestar um principalmente um excelente serviço de atendimento para o consumidor final, público a cada dia mais exigente. Portanto, a boa relação aliada a um atendimento eficiente, tendem prolongar a vida útil da "amizade" cliente-empresa e a diminuição de dificuldades internas dentro da organização.

A logística é uma ferramenta fundamental para a prestação de um bom serviço a qualquer cliente. Com ela, pode-se planejar o oferecimento de um bom atendimento em serviços, no caso, entregas de correspondências. Com o estudo do fluxo e levantamento de dados, a logística tem o poder de estruturar qualquer organização que tenha o fluxo de mercadorias ou serviços, o seu produto principal.

Com o objetivo de levantar dados para o conhecimento mais profundo do fluxo de entregas de correspondências, esse trabalho desenvolveu soluções para o planejamento correto de ações que façam chegar na data correta, as faturas dos cartões para pagamento.

Em linhas gerais a monografia apresenta a seguinte estrutura: caracterização da empresa, descrevendo sucintamente o histórico da organização, em termos de sua atuação, público alvo e perspectivas futuras; contextualização do problema, relatando os pontos críticos analisados e o impacto gerado; objetivos, ou seja, pretensão geral buscada e os pontos específicos que se fizeram necessários; justificativa, exibindo a importância, oportunidade e viabilidade da pesquisa; metodologia, referenciado o tipo de pesquisa, área de abrangência e técnicas de coleta e tratamento de dados; referencial teórico, abordando uma revisão bibliográfica acerca da Logística, mas direcionando-se a distribuição física, já que constitui a temática abordada; resultados do trabalho, ou seja, detalhamento dos pontos críticos originado o diagnóstico situacional e, em seguida, as ações propostas, com o intuito de prover a otimização do fluxo das faturas dos cartões de crédito; por fim têm-se as conclusões.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Potiguar Administradora de Cartões de Créditos S/A foi fundada em janeiro de 2003, pelo então presidente da Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Estado do Rio Grande do Norte (FCDL-RN), Joham Alves Xavier.

O cartão CDL, patrocinado pela Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Estado do Rio Grande do Norte – FCDL RN, está suportado por um modelo de negócio que tem como premissa o compartilhamento de riscos e resultados, assim como a maioria dos negócios desse tipo. Como precursores desta modalidade de negócio, têm-se as empresas de serviços que encontraram nesta fórmula uma maneira de impulsionar o negócio de prestação de serviços. A generalização deste conceito tem sido aceita pelos principais investidores mundiais e tem por norma a junção de fatores de sucesso ou insucesso em uma única empresa, consolidando a conceituação do modelo de *Joint Venture*.

A Potiguar Administradora de Cartões de Créditos tem como objetivo comprometer o grupo de participantes no sucesso do negócio, explorar as possibilidades de expansão e abrir novas oportunidades de ganhos para os envolvidos, fortalecendo o comércio do Rio Grande do Norte com uma solução local voltada para as características especificas de nosso Estado.

Têm-se, então, sócios da Potiguar Administradora de Cartões de Créditos:

a) **Emissores:** lojistas com interesse em disponibilizar a seus clientes cartões de créditos com bandeira CDL e marca própria, possibilitando assim, um melhor conhecimento destes clientes, e desenvolvimento de campanhas de marketing direto ao seu potencial consumidor. É responsabilidade do Emissor apresentar clientes potenciais usuários do produto, realizar campanhas de marketing para divulgação do cartão e dar preferência à aceitação do mesmo, já que o Cartão leva a marca da própria empresa.

b) **Patrocinadores:** entidade catalisadora e sem fins lucrativos (neste caso a **FCDL RN** e **CDL**´s afiliadas) que garantem através de sua idoneidade e trabalho social a segurança e confiança necessária para administração de produtos voltados aos seus associados. É responsabilidade do Patrocinador disponibilizar sua marca para fortalecer a imagem do cartão.

c) **Processador:** empresa de tecnologia com experiência no processamento de cartões de crédito e na captura de transações financeiras, bem como alta especialização na administração de produtos financeiros. É responsabilidade do Processador garantir o melhor custo benefício junto à processadora e rede de captura, bem como exigir o uso de tecnologia de ponta, testada e aprovada para este tipo de negócio.

d) **Bancos, Financeiras e Investidores:** Parceiros empreendedores, interessados na carteira de provimento de crédito ao cliente do CARTÃO CDL.

A Potiguar Administradora de Cartões de Créditos está atualmente prospectando o cartão CDL em 16 cidades do estado. Possui um banco de mais de 40.000 (quarenta mil) clientes portadores de cartão, 60 emissores e 1.700 lojas filiadas.

Administrativamente, a empresa é formada por um conselho composto 2 (dois) representantes dos Emissores majoritários, 1 (um) do Clube do Pequeno Emissor , 1 (um) representante da FCDL RN, 1 (um) das CDL´s do Rio Grande do Norte e 1 (um) representante da REDE3.A organização profissional é composta por três diretores, sendo um Operacional, um outro Administrativo Financeiro e um outro de Marketing. Já a estrutura operacional é formado por 3 (três) gerentes:

- Gerente Financeiro;
- Gerente de Crédito e Cobrança;
- Gerente de Desenvolvimento e Estratégia.

A Administradora, operacionalmente falando, é formada pelos gerentes e por suas equipes, totalizando 18 colaboradores.

Diante de toda essa conjuntura sistemática de processos, vê-se uma enorme dificuldade que acarreta em um efeito cascata na empresa: As faturas dos cartões de créditos e os cartões de créditos, não chegam no prazo à casa do cliente.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A Logística possui uma ampla frente de trabalho. É aplicada quando no mercado há uma necessidade de melhoria no gerenciamento de algum processo.

Hoje, toda e qualquer empresa necessita, de alguma forma, desenvolver esta área, face suas responsabilidades e objetivos.

No caso da Potiguar Administradora de Cartões de Créditos, vê-se uma real necessidade de sua aplicação não no gerenciamento de estoques, e sim, voltada para operações externas de suas correspondências, diga-se: faturas de cartões e cartões de créditos.

Dessa maneira, o principal objetivo da utilização da Logística nesse serviço é gerenciar e aplicar em todo o processo de entregas de correspondências da empresa um planejamento, preparação operacional de equipe especializada e execução, visando realizar um processo cíclico de melhorias convergidos no cumprimento das metas, prazos e de qualidade. Tudo isso, para adequar a empresa num nível de serviço mais profissional.

Possuidora de uma cartela de 40.000 (quarenta mil) clientes, a Potiguar Administradora trabalha com datas diferenciadas de vencimento de cartão (data em que o cliente final efetua o pagamento da fatura), são elas:

- 02;
- 07;
- 12;
- 17;
- 22;
- 27;

Todos os clientes, de todas as datas de vencimento, ganham da administradora 10 (dez) dias de recuo, ou seja, 10 (dez) dias a mais no pagamento da fatura, podendo o cliente pagá-la em até 40 (quarenta) dias. Nesse caso, a empresa faz o fechamento da mesma no décimo primeiro dia anterior a data de vencimento da fatura. Analisando a data de vencimento 12: o cliente ganha 10 (dez) dias bons para comprar. Os 10 (dez) dias bons são os dias do recuo que são os 10 que antecedem a data do vencimento do cartão do cliente. Então, com a data de vencimento 12, o cliente que efetuar compras na data 3 (três) não pagará o valor das compras no mesmo mês, só no mês subseqüente, caracterizando assim 40 dias para pagar. Imagina-se que a Administradora faz o fechamento da fatura no dia 2 (dois). Para todo o fechamento de faturas há alguns processos envolvidos dentro de uma sistemática de trabalho.

Após o fechamento das faturas de cada vencimento, as mesmas são encaminhadas (arquivo via internet) para a empresa (prestadora de serviço) que as imprime (máximo de 2 dias). Quando impressas, as faturas são encaminhadas para a administradora que trata de direcionar para os serviços de entregas. E é nesses serviços de entregas que mora a grande dificuldade da empresa: por que os cartões e principalmente as faturas dos Cartões de Créditos dos seus clientes não conseguem chegar em dia para o seu devido pagamento?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar os processos que envolvem as entregas de faturas de cartões de créditos, de maneira a desenvolver ações para torná-las ágeis e eficazes.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar a pretensão geral estabelecida se fez necessário:

- Levantar fluxo da distribuição das faturas dos cartões de crédito;
- Analisar as data do fechamento das faturas;
- Reavaliar as datas de direcionamento das faturas e cartões para os meios de entregas;
- Verificar a correta digitação dos endereços dos destinatários;
- Criar alternativas para as cidades e/ou comunidades que não possui uma estrutura de entrega eficiente e eficaz.

1.4 JUSTIFICATIVA

O estudo do tema e seu relacionamento com a logística torna-se de grande relevância quando se leva em consideração o crescimento da cartela de clientes da administradora. Na área de negócios realizados nesse setor, também é considerado

o seu crescimento, o que demonstra uma real necessidade de se ter novas alternativas que drible algumas dificuldades existentes no meio, não podendo deixar de citar o aumento de recursos necessários como mão de obra especializada, o que aquecerá mesmo que de uma forma sucinta, a economia.

O "dinheiro de plástico" é o negócio do momento no que diz respeito a facilitação na entrega de crédito aos clientes finais e garantia de recebimento das vendas pelos lojistas. No entanto, vê-se a necessidade de ajustar todos os processos que envolvem as empresas, e isso inclui a entrega de faturas e dos próprios cartões de créditos.

A logística está em alta sendo muito estudada e discutida hoje em dia. Seja na movimentação de materiais e/ou produtos acabados, seja no fluxo de informações correlatas de um ponto para outro, o que este último é o foco desse estudo, a logística está em alta.

O tema aqui discutido servirá como base para estudos que venham a ser desenvolvidos posteriormente nessa área, especificamente voltada para fluxo de entregas (correspondências), pois o mesmo abordara uma ótica e um posicionamento ainda não explorado até o momento.

Para os administradores da empresa, servirá como um documento que auxiliara nas tomadas de decisões. Com o mesmo, eles poderão entender melhor esse sistema e assim se posicionarem de forma mais adequada e segura, planejando suas estratégias logísticas de forma que proporcione uma maior rapidez, segurança, confiança, enfim, ajustes dos processos que visem a melhoria desse serviço.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a logística empresarial, é uma área atraente que tem se propagado e vem ganhando o seu espaço como uma das mais importantes ferramentas para a alta administração, não sendo este o cenário há 20 anos atrás.

"Até cerca de 1950, a logística permanecia oculta, não havia uma filosofia dominante para conduzi-la e a empresa dividia as atividades-chave da logística sob responsabilidade de diferentes áreas" (Ching, 1999, p. 20).

Ballou (1993, p. 28) considera que nesta época "o transporte era encontrado freqüentemente sob o comando gerencial da produção; os estoques eram responsabilidade de marketing, finanças ou produção; e o processamento de pedidos era controlado por finanças ou vendas". Assim, é fácil saber que ocorriam muitas divergências nas atividades logísticas.

A logística teve como pioneiros os estudiosos de marketing e empresários Arch Shaw (1912) e Fred Clark (1922). Foram eles os responsáveis diretos pelas identificação da natureza da distribuição física e de serviços, até então referendada como sendo uma área do marketing. Muitos conceitos de logística utilizados atualmente procedem da atividade logística militar utilizada na Segunda Guerra Mundial. Porém, o exemplo militar influenciou as atividades logísticas das empresas comerciais apenas alguns anos depois. Em meados de 1945, foi que começou a se identificar mais especificamente, a estrutura logística de transporte e distribuição, e daí colocar a responsabilidade dessa distribuição apenas para um gerente, o que identificaria que naquele momento a logística começava a tomar corpo independente.

Em meados de 1945, algumas empresas já haviam depositado o transporte e armazenagem de produtos acabados sob responsabilidade de um único gerente. As indústrias alimentícias foram pioneiras neste aspecto, (BALLOU, 1993).

A logística sempre foi uma área gerenciada pelas empresas, maiores interessadas em tornar os processos que a envolvem mais baratos, mais ágeis e com um retorno de satisfação dos clientes maior. Porém, Ching (1999, p.21),

ressalta que: Grande parte dos aperfeiçoamentos logísticos, apareceu após a reordenação das funções já existentes na empresa. Justifica-se dizer que existia pouca exploração dos benefícios dessa reordenação porque o ambiente econômico nem a própria teoria criadora de novos conceitos estavam preparados para criar mudanças de comportamentos e, conseqüentemente, atitudes.

Além disso, após a segunda guerra mundial não existia clima para voltar as atenções na reestruturação administrativa e investimentos na criação de mais uma área de importância na empresa. O clima era produzir e vender, já que a economia americana estava em ritmo de crescimento acelerado. Mediante esse crescimento, eram gerados, pois, lucros estratosféricos, e a deficiência na distribuição de serviços eram por hora tolerada.

Segundo Bowersox; Closs (2001, p. 26), nesta época, "as empresas executavam normalmente as atividades logísticas de maneira puramente funcional. Não existia nenhum conceito nem nenhuma teoria formal de logística integrada." Grande parte desta falta de coordenação deve-se ao baixo nível de compreensão dos benefícios da integração das atividades logísticas dentro da organização.

> As relações entre as atividades de criação de demanda e o suprimento físico ilustram a existência dos princípios de interdependência e equilíbrio. Uma falta de coordenação de qualquer um destes princípios ou ênfase ou dispêndio indevido com qualquer um deles vai certamente perturbar o equilíbrio de forças que representa uma distribuição eficiente. A distribuição física das mercadorias é um problema distinto da criação da demanda e não são poucas as falhas na comunicação da distribuição devido a falta de coordenação entre criação da demanda e o fornecimento físico. Ao invés de ser um problema subseqüente, esta questão do fornecimento deve ser enfrentada e respondida antes de começar o trabalho de distribuição. Shaw (1915, apud CHISTOPHER 2002 P. 2).

Conforme o texto acima, é notável que a logística até 1950, desempenhava um papel meramente funcional, e também de acordo com os autores acima citados, nota-se que à época havia uma grande falta de compreensão e porque não dizer falta de maturidade para certas mudanças.

Já após 1950, as mudanças começaram a vir. Neste período foi notável a diferenciação das áreas administrativas das empresas, mais precisamente as áreas de marketing e distribuição. O interesse pela distribuição de serviços começam a aparecer, e as empresas, lentamente, começam uma mudança de foco da vendas

para a distribuição, até então colocado de lado como algo de pouca importância dentro da organização.

São mencionadas por Ballou (1993) algumas condições econômicas e tecnológicas que encorajaram e impulsionaram o desenvolvimento da logística. Elas foram identificadas como:

1) alterações nos padrões e atitudes da demanda dos consumidores;

2) pressão por custos nas indústrias;

3) avanços na tecnologia dos computadores; e

4) influências do trato com a logística militar.

Tais condições serão explanadas a seguir:

1. Alterações nos padrões e atitudes da demanda dos consumidores: durante os anos de formação da logística empresarial existiram mudanças populacionais com substancial impacto nos custos logísticos. Ocorrendo migração das áreas rurais direcionadas aos centros urbanos já estabelecidos, simultaneamente populações começavam a migrar do centro das cidades para os subúrbios circundantes. Os varejistas acompanharam a população para os subúrbios, tendo que adicionar mais pontos de venda, o que fazia com que tivessem que manter maiores estoques totais requeridos pelas filiais adicionais incrementando o custo da distribuição.[...] Mas os padrões de distribuição em si começaram a mudar. Onde antes o varejista caracteristicamente carregava estoques substanciais ele passou a manutenção do estoque para seu fornecedor ou para as centrais de distribuição mais especializadas.

2. Pressão por custos nas indústrias: após a Segunda Guerra houve crescimento econômico substancial, seguido de recessão e um período de prolongada pressão nos lucros. Isso forçou os administradores a buscarem maneiras de melhorar a produtividade. Os novos conceitos logísticos ofereciam esta oportunidade. Por outro lado, os setores de produção da maioria das firmas já haviam sido bem examinados durante muitos anos pelos engenheiros de produção e as atividades promocionais e de vendas não se rendiam muito bem às tentativas de incremento da produtividade. A administração podia olhar para a logística como "a última fronteira para redução de custos nas empresas americanas".[...] em meados dos anos 50, poucas firmas tinham uma idéia clara de quanto eram seus custos logísticos.[...] um estudo recente mostrou que os custos logísticos são 21% do PNB – Produto Nacional Bruto. O produto nacional bruto (PNB) é o valor de todos os bens

produzidos nos Estados Unidos. Desse total, transporte responde por 46%, armazenagem por 28%, manutenção de estoques por 18% e administração por 6%.

3. Avanço na tecnologia dos computadores: os problemas logísticos tendem a tornar-se mais complicados com o passar dos anos. Esta complexidade poderia ser tratada efetivamente por novas tecnologias [...], como o computador que acabava de realizar sua estréia no mundo dos negócios. Ao mesmo tempo incrementava-se o uso de modelagem matemática, [...] particularmente, programação linear, teoria de controle de estoques e simulação são valiosas ferramentas para os profissionais da área. O interesse gerencial por estas técnicas cientificas foi despertado porque elas poderiam auxiliar na identificação de economias significativas em áreas-problema da logística, que antes só podiam ser encontradas usando-se métodos intuitivos.

4. A experiência militar: antes que as empresas em geral mostrassem interesse em administrar atividades logísticas de forma coletiva, a área militar do governo federal americano estava bem organizada para desempenhar estas funções [...] Mais de uma década antes de o mundo dos negócios interessar-se pelo assunto, os militares haviam executado aquela que foi chamada a mais sofisticada e mais bem planejada operação logística da história – a invasão da Europa.

Após Ballou acima citado, tudo parece mudar dentro da instituição. Com a produção e venda dividindo a atenção com a distribuição, a logística só tendeu a desenvolver-se. Uma época mágica da logística foi a que compreendeu os anos de 1970 para frente. Para se ter idéia, esses anos foram chamados de: Os anos do crescimento.

"Os anos do crescimento" deram à logística a quase maturidade. Foram estabelecidos alguns princípios básicos e algumas empresas começavam a colhes os benefícios do seu uso. Porém, como também tudo não era perfeito, a aceitação desse novo modelo de distribuição de serviços tinha uma certa rejeição, como hoje também se tem a rejeição ao novo. A aceitação era por demais, lenta, já que as empresas pareciam estar mais preocupadas com a geração de lucros do que com o controle e diminuição de lucros. (BALLOU, 1993).

Ching (1999, p. 24) lembra que alguns acontecimentos foram fundamentais e vieram influenciar cada vez mais logística, "como a competição mundial, a falta de matérias-primas, a súbita elevação de preços do petróleo, o aumento da inflação

mundial. Houve mudança de filosofia que passou de estímulo da demanda para melhor gestão dos suprimentos".

Ballou (1993, p. 35), afirma que: "Controle de custos, produtividade e controle de qualidade passaram a ser áreas de interesse, à medida que as empresas tentavam enfrentar o fluxo de mercadorias importadas. As funções logísticas foram mais afetadas do que as outras áreas das empresas".

Conceitos eram entendidos de forma mais ampla e em meados de 1970 já eram aplicados em grande escala pelas empresas. Segundo Ching (1999, p. 25), "a logística é entendida como a junção da administração de materiais com a distribuição física". Isso não implica dizer que nessa distribuição não esteja incutida a área de serviços e de distribuição de serviços.

Assim foi que aconteceu o desenvolvimento da logística com seus conceitos e sua prática sendo utilizada em larga escala.

2.1.1 Conceitos e Definições

"Logística é a parte do processo da cadeia de suprimento que planeja, implementa e controla o eficiente e efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, visando atender aos requisitos dos consumidores." (CLM, 1999).

A logística também pode ser definida como "responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor" (MARTINS; ALT 2002, p. 252). Estes autores colocam como sendo os principais pontos do sistema de logística integrada: o cliente, a área comercial, a administração, o mercado, e o parceiro comercial (EPS).

Como anteriormente colocado, há diversas formas e conceitos sobre logística, mas todos levam a um mesmo lugar, por exemplo, Christopher (2001, P. 2), diz que: "A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informação correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras através do atendimento dos pedidos a baixo custo".

Através então das definições dos autores, conclui-se que a logística tem por principal objetivo tornar disponíveis os serviços nos locais onde são necessários e desejados pelos clientes, de modo que eles recebam um serviço de excelente nível (qualidade) a um baixo custo. O cliente é o foco principal.

2.1.2 Objetivos e responsabilidades da Logística

Entre as atividades da logística estão o transporte, movimentação de materiais e serviços, e gerenciamento de informações. Em resumo: A logística é a arte de comprar, receber, armazenar, separar, expedir, transportar e entregar o produto/serviço certo, na hora certa, no lugar certo, ao menor custo possível"

O cliente de hoje não tolera mais atrasos nos recebimentos de prazos, muito menos quando se trata de faturas de cartões de créditos. Também os clientes estão fadados à mesmice. Pensando nisso, a logística tem a real responsabilidade e por que não, necessidade, de investir em novas formas e novos métodos para tornar o serviço de distribuição de correspondências mais atraente. Tudo isso, é claro, reduzindo custos. Níveis de serviços de excelência, por exemplo, também podem evitar o atraso do fluxo de informações, digo entregas, até o cliente, o que gera um aumento de satisfação e efetivamente agrega valor a empresa. Entre outras exigências, prazos, precisão nas entregas, ausência de danificações, entregadores bem vestidos, parceiros competentes, etc. são fatores definidores de um alto nível de serviço. Em muitos casos, os aspectos acima têm que ser bem estudados para se corrigir o nível de serviço. Quando melhor o nível de serviço, esse pode gerar uma vantagem competitiva satisfatória, já que o nível de serviço prestado pelas concorrentes pode ser insatisfatório.

A consciência mútua das interdependências, aceitação e entendimento de interesses individuais, a serem conciliados em alianças estratégicas, com o objetivo comum de melhor condição competitiva e compartilhamento justo de riscos e resultados, podem ser fundamentais para novas formas de distribuição e aperfeiçoamento de tecnologia de serviços únicos, como é o caso. Mas isso não torna a responsabilidade da empresa menor na ótica da prestação desse serviço, pelo contrário, torna-se vigilante constante dessas novas parcerias.

Porém, e para tudo é necessário conhecer bem o processo de distribuição. É necessário um entendimento preciso do serviço prestado ou a ser prestado. Diante dos canais de distribuição.

> Os canais de distribuição são organizações que movimentam produtos e serviços que movimentam produtos e serviços entre os elementos pertencentes a um segmento de mercado. Essas organizações ou estruturas são indispensáveis para o processo de distribuição, pois se comprometem a **atender a demanda**. (BERTAGLIA 2003, p. 74).

2.2 LOGÍSTICA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Quando se fala em serviços fala-se automaticamente nas suas principais características: inseparabilidade, variabilidade, intangibilidade e perecibilidade.

> Serviços são produtos [...] que são intangíveis, ou pelo menos o são de forma substancial. Se totalmente intangíveis, são comercializados diretamente do produtor para o usuário não podem ser transportados nem armazenados, e são quase instantaneamente perecíveis. Os produtos de serviços são freqüentemente difíceis de serem identificados, uma vez que passam a existir ao mesmo tempo em que são comprados e consumidos. (KURTZ ; BOONE, 1998, p. 298).

Assim, os serviços que envolvem logística (distribuição de correspondências) devem ser desempenhados de forma a satisfazer a necessidade dos clientes, gerando valor para ele e obviamente para a empresa.

É muito ampla a variedade de processos que englobam a distribuição e bom acompanhamento do serviço de distribuição de correspondências, mas é ainda maior a satisfação quando esse gera excelentes benefícios aos clientes, o que vem a tornar a empresa cada dia mais forte e mais confiante em seus valores.

Com foco nos serviços e distribuição de informações, a logística tem o dever de organizar todos os processos do sistema a fim de disponibilizar garantia e retornos satisfatórios aos que necessitam e esperam um bom atendimento. Mas como tudo, essa logística também não anda sozinha, dependem de toda a estrutura da empresa.

O planejamento vem somar a essa estrutura, ou melhor, sem planejamento nada daria certo. A mudança ocorrida ao longo de todos os anos anteriormente citados tem direcionado os serviços para algumas estratégias básicas. O correto

planejamento do fluxo de correspondências e seu acompanhamento até o consumidor, gerarão uma redução de tempo e de custos nessa entrega,bem como incrementará o nível de serviço fornecido ao cliente. A acomodação não tem espaço para a logística de distribuição, já que a criação de novas estratégias para esse serviço é condição *sine qua non* para pró-atividade do mesmo.

Assim, o objetivo principal da logística na prestação de serviços, é incrementar a utilidade pela liberação do produto certo, nas condições, prazos, quantidades, locais, clientes e custos solicitados.

2.3 DISTRIBUIÇÃO LOGÍSTICA

No cenário atual, onde não há limites p/ competitividade, a cada dia a relação empresa-mercado tem se tornado mais curta e a logística, por sua vez, uma bela ferramenta estratégica.

Devido a alguns fatores como a própria globalização, o grande e rápido fluxo de informações e o acesso a novas tecnologias, têm colocado as empresas modernas à beira de uma pista de corrida, aonde quem chega primeiro leva o grande troféu: a fidelização do cliente. Baseado nesses fatores, a logística hoje se torna muito mais que uma simples cadeia de distribuição, apesar da distribuição ser um dos focos da logística, mas uma ferramenta que quem souber explorá-la, saíra na frente em busca do grande troféu. O produto deixa de ser o elo principal entre empresa-mercado e o serviço hoje, é o cartão postal da empresa. Por exemplo: de nada adiante produzir um Cartão de Crédito bonito, com cores vibrantes se esse cartão não chega de forma eficiente na mão do cliente. E mais: quando o cliente comprar com o cartão, não adianta se sua fatura não chegar. Isso gera uma insatisfação e a migração do cliente para outra empresa que possui praticamente o mesmo produto com um serviço melhor. O mercado está menos paciente e mais volátil a esse tipo de serviço.

Mas as empresas não podem nem devem ficar esperando o cliente informar que precisa melhorar. A busca por novas alternativas que visem melhorar a relação empresa-cliente deve ser constante para as empresas.

As faturas dos cartões de créditos devem ser entregues com rapidez e segurança para gerar tranqüilidade e satisfação (eficácia) para o cliente final e sendo a logística um fornecedor desse serviço, o planejamento e a coordenação devem permitir a realização desse trabalho de forma singular e para isso existe o estudo dos canais de distribuição.

De forma simples, pode-se dizer que canal de distribuição é aquele por onde o serviço é distribuído até o cliente final. É a distribuição física que efetua o vínculo entre a empresa e seus clientes (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

O gestor de logística deve se preocupar, no entanto, em estudar e garantir o melhor canal de distribuição para que haja uma sempre disponibilidade rápida dos serviços requeridos pelos clientes. Nos meios normais, os gestores de distribuição operam elementos como depósitos, veículos, estoques, equipamentos de carga e descarga, mas como tratamos de serviços, podemos dizer que esses mesmos gestores tratam nada mais nada menos que do fluxo de distribuição de informações do seu meio (faturas e cartões de créditos) que são:

- Acompanhamento dos arquivos da instituição financeira p/ gráfica;
- Impressão e deslocamento das faturas da gráfica para a empresa em questão;
- Separação e distribuição das faturas para os seus canais (entregadores terceirizados e empresa terceirizada);
- Acompanhamento das entregas;
- Retorno dos protocolos de entrega;
- Correções.

Conforme já abordada nessa pesquisa, há um período de tempo para que todo esse processo seja completado. Porém, tem-se que ater na separação e distribuição das faturas para os seus entregadores. Aqui, devem-se destacar alguns pontos relevantes que facilitarão o fluxo dessas entregas:

- O número de zonas a ser entregues;
- Distribuição;
- Periodicidade dos fechamentos, entregas e pagamento;
- Os meios necessários para que os entregadores as entreguem com rapidez;
- A distância e o tempo do ciclo efetuado por eles;
- Coleta;
- Prazo;

- Custo e nível de qualidade do serviço;
- O dimensionamento de entregadores em relação à demanda da empresa;
- Roteirização.

2.3.1 Número de Zonas a ser entregues

As zonas de trabalho fazem parte do canal de distribuição. É por onde as faturas de cartões e cartões de créditos devem ser entregues para os clientes. Toda cidade possui suas regiões administrativas – Norte, Sul, Leste e Oeste - Inicialmente, e levando em consideração essas regiões, qualquer cidade pode ser dividida por bairros e esses serem subdivididos em ruas. De acordo com o desempenho de cada entregador, o mesmo poderá distribuir as faturas nos bairros como um todo, ou ter a companhia de um outro entregador para ajudar na distribuição. Porém, deve ser levado muito em consideração o custo que essas entregas terão para a empresa.

Citando a cidade de Areia Branca como exemplo pode-se dividi-la em duas zonas: zona litorânea e zona urbana. A zona litorânea é subdividida em 9 (nove) subzonas, que são: Praia de Upanema, Praia de Upanema de Cima, Praia de Baixa Brande, Morro Pintado, Cristóvão, Redonda, Ponta do Mel, Pedrinhas e Arraial. Já a zona urbana é subdividida em 4 (quatro) subzonas, que são: IPE, COHAB e Bairro Nordeste e Centro.

2.3.2 Distribuição

Pode-se levar em consideração na distribuição, 2 tipos: a distribuição das faturas e cartões de créditos da empresa para os entregadores, e a distribuição dos cartões e faturas dos entregadores para os clientes finais.

Levando em consideração a problemática deste trabalho, ocorre que os dois canais de distribuição acima citados possuem empecilhos que impedem o bom fluxo dos processos de entrega, por exemplo: A distribuição das faturas e cartões da empresa para os entregadores é atrasada devido ao não cumprimento de prazos dos processos que envolvem essa distribuição, como: A Potiguar não “fecha” as faturas na data correta, o que não garante que o entregador receba as

correspondências na data correta para a entrega. O recebimento das faturas pelos entregadores é diretamente proporcional a esse fechamento ocorrido internamente na empresa. Havendo o atraso nesse processo, há o atraso nas entregas.

Fazendo um estudo sobre o mês de Junho de 2007, verificou-se que a Potiguar Administradora emitiu um número de faturas na ordem de 23.975 (vinte e três mil novecentos e setenta e cinco) faturas, subdivididas por vencimento da seguinte forma:

Vencimento	02	07	12	17	22	27
Quantidade	4.898	5.034	4.714	3.345	3.112	2.872

Quadro 1 – Quantidade de faturas por vencimento no mês de Maio de 2007
Fonte: Dados da Pesquisa (2007)

Dessa quantidade total verificou-se que apenas 8.333 faturas foram pagas na data correta do seu vencimento; 2.458 faturas foram pagas com data posterior ao seu vencimento; e 13.184 não foram pagas. O mês de Maio foi citado ocasionalmente, pois foi nele que ocorreu o maior índice de telefonemas com solicitação de segunda-via de fatura pelos clientes da empresa. Foram 1.232 solicitações de segunda-via. Uma média de 41 ligações/dia. Considerando que o fluxo de ligações nos finais de semana são diminuídos numa proporção de 4 vezes, essa média nos dias de semana é facilmente aumentada.

Levando em consideração o quadro em questão, foi verificado que no mês de Maio, apenas as faturas correspondente ao vencimento 07 foram “fechados” na data correta e entregues (as faturas) na data correta para os entregadores. Ver gráfico:

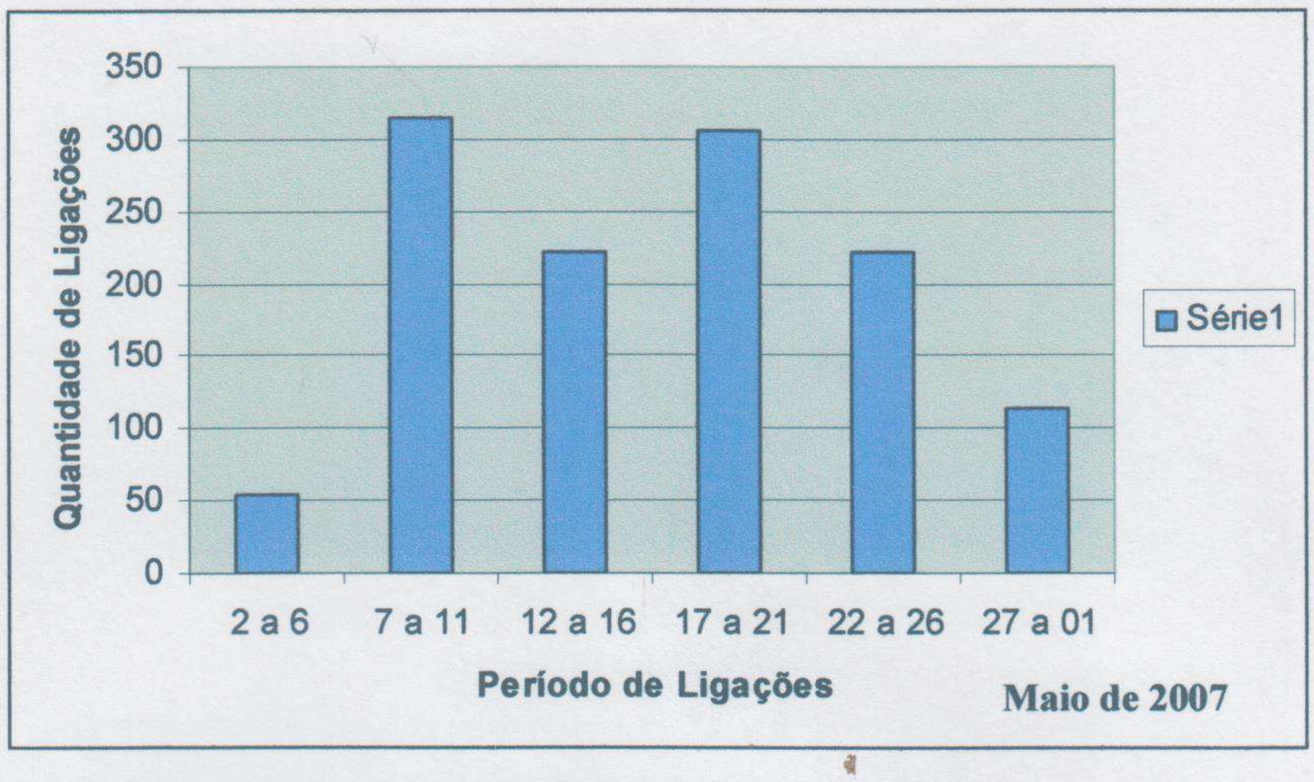


Gráfico 1: Comparativo: Período de ligações/quantidade de faturas:
Fonte: levantamento realizado na Potiguar Administradora, no período de 02 de Maio a 01 de Junho de 2007.

O gráfico acima representa a relação do fluxo de ligações com pedidos de segunda-via de faturas por período representado. O gráfico mostra que no período de 2 a 6 de Maio, a empresa obteve 54 ligações com pedidos de segunda via de fatura. Fazendo um comparativo, no período de 7 a 11 de Maio a empresa recebeu nada menos que 314 ligações com pedidos e segunda-via de fatura. Assim, conclui-se que o á funcionamento dos processos de entregas estão ligados diretamente com a data do fechamento das faturas, já o que o período de 2 a 6 de Maio, período esse que corresponde às ligações "referentes" ao vencimento 2 e que os prazos para fechamento das faturas foram cumpridos, a empresa registrou um menor índice de pedidos de segunda via. Resumidamente a Potiguar obteve no período de Maio de 2007:

- Total de Faturas Emitidas em Maio: 23.976
- Total de faturas emitidas no vencimento 02 de Maio de 2007: 4.898
- Total de faturas emitidas no vencimento 07 de Maio de 2007: 5.034
- Total de faturas emitidas no vencimento 12 de Maio de 2007: 4.714
- Total de faturas emitidas no vencimento 17 de Maio de 2007: 3.345
- Total de faturas emitidas no vencimento 22 de Maio de 2007: 3.112
- Total de faturas emitidas do vencimento 27 de Maio de 2007: 2.872
- Faturas no prazo em Maio de 2007: 8.333
- Faturas pagas fora do prazo em Maio de 2007: 2.458
- Faturas não pagas: 13.184

- Ligações de clientes solicitando a segunda-via em Maio de 2007: 1.232

Fazendo alusão ao segundo canal de distribuição, o canal entregador/cliente, verifica-se em entrevistas realizadas na própria empresa, que há também uma enorme dificuldade com os endereços dos clientes, ou seja: No preenchimento da proposta do cartão, o endereço do cliente não é escrito de forma correta, ou mesmo ou digitadores de proposta da empresa (estagiários) não entendem a grafia e com isso, digitam errado o endereço do cliente. Quando esses clientes efetuam a compra e a fatura chega aos entregadores para entrega, a mesma vai com o endereço errado, o que dificulta e entrega. Por esse lado, a administradora também sofre uma grande perda com a devolução de faturas com endereços não encontrados.

2.3.3 Periodicidade dos fechamentos, entregas e pagamento

Paralelamente às datas de vencimento, a empresa direciona uma quantidade diferente de faturas para cada cidade nas 6 datas de vencimento.

De acordo com o crescimento da empresa, há o aumento no número de clientes e consequentemente de faturas de cartões. A Potiguar Administradora possui um período para essas correspondências cheguem à casa do cliente. Quando há um atraso significativo na fechamento das faturas, a empresa faz uma alteração na data do vencimento, dando mais algum ou alguns dias para que o cliente pague a fatura, por exemplo: O vencimento 02 só chega a casa do cliente no dia 04 devido a um atraso no seu fechamento, então, a empresa por si acha justo alterar essa data para um vencimento não existente nos moldes tradicionais de trabalho da empresa, vencimento 06, por exemplo. Então, verifica-se que há uma constante mudança no período de entregas, fechamento e pagamento das faturas.

2.3.4 Os meios necessários para eficiência dos entregadores

São os veículos que os entregadores farão as entregas. Como trata-se de zoneamento por bairros, é ciente que a entrega deve e pode ser feita à pé ou de

bicicleta, barateando o custo com deslocamento, ou mesmo de moto em caso de zonas que exijam esse tipo de modalidade.

Em Areia Branca pode-se constatar uma enorme dificuldade nas entregas em relação aos veículos para locomoção e distribuição.

Praticamente, a cidade é dividida em zonas e subzonas. Na zona urbana há muitos bairros isolados e com poucas faturas a serem entregues, o que dificulta o deslocamento do entregador para a eficiência do trabalho, por exemplo: No vencimento 02 de Junho de 2007, foi emitido para o bairro COHAB, 2 faturas. Foi emitidas para o bairro IPE, 3 (três) faturas. Os bairros em questão se distanciam em média 3 km um do outro, portanto nesse caso, o meio de transporte utilizado favorece à eficiência nas entregas. Em contrapartida esse meio não deve ser muito oneroso para não fugir do valor financeiro que a empresa direciona para essa entrega.

Foi verificado que os clientes que moram em bairros distantes mais que também pertencem a zona urbana da cidade de Areia Branca não recebem fatura e os mesmos procuram ligar para a administradora e solicitar a sua segunda-via, o que dá a entender que o entregador responsável não se desloca até esses bairros por achar inviável financeiramente para ele. A zona rural da mesma forma, não há entregadores terceirizados nem mesmo posto de correios. A zona rural de Areia Branca é detentora dos maiores índices de reclamações da empresa justamente por falta de "meios" para efetuar as entregas dentro do prazo.

Porém, quando ocorre o fechamento da fatura na data posterior ao seu correto fechamento, consequentemente a fatura tende a atrasar. Quando essa dificuldade se alia com a dificuldade acima citada, há um colapso interno na empresa: atendentes sempre ocupados recebendo solicitações de segunda-via e muitas reclamações, o que dificulta o desenvolvimento de outras tarefas pertinentes ao dia-a-dia da empresa.

2.3.5 A distância e o tempo do ciclo efetuado por eles

O serviço deverá ser realizado dentro de um tempo de ciclo predeterminado. No caso de entrega urbana, o roteiro típico inicia-se pela manhã e

se encerra no fim do dia (ou antes, se o roteiro for totalmente cumprido). Nas entregas regionais, o ciclo pode ser maior.

Os clientes da empresa ganham 10 dias, chamados dias de recuo, a mais no pagamento da fatura. Nesse caso, a empresa faz o fechamento da fatura no décimo primeiro dia anterior à data de vencimento da fatura. Analisando esse contexto, a empresa possui 10 dias para completar o processo de entrega e ter a coleta feita (retorno dos protocolos de entregas dos entregadores para correção). Na Figura 1 deste trabalho, pode-se verificar um fluxograma com o correto fluxo das correspondências de acordo com os seus vencimentos. Para se ter idéia pegou-se a ata de vencimento 12 como exemplo: As faturas que dessa data devem ser fechadas dia 02 (anterior a data vencimento). Essas faturas devem chegar na empresa no dia 05. Após as faturas serem analisadas devem seguir para os seus destinos com chegada prevista no dia 07. Esse mesmo dia é o dia da separação das faturas e encaminhamento para os entregadores. Dia 08 e 09 são os dias da entrega e os clientes ainda ficam com uma margem de 3 dias para efetuarem o pagamento da mesma.

A Potiguar "sangra" quando não há a entrega, ou melhor, o pagamento das faturas nos seus vencimentos. Como a empresa possui uma parceria com uma instituição financeira – Banco Schahim – ela tem que prestar contas do que foi recebido e para isso a empresa possui uma meta de arrecadação. Não havendo a arrecadação suficiente, a Potiguar passa a perder algumas vantagens de taxas financeiras o que pode gerar uma desordem em arrecadação na empresa.

2.3.6 Coleta

Entende-se por coleta a logística reversa, ou seja, a volta dos protocolos de entrega para a empresa.

Os entregadores ao final do ciclo de entregas, possui 2 dias para enviar os protocolos juntamente com as faturas não entregues. Esses protocolos vêm por Sedex caso as cidades fiquem a mais de 30km de distância da administradora. No caso da Grande Natal os entregadores deixam os documentos na administradora no prazo estipulado acima. Após esse prazo, a administradora tem 3 dias para fazer seus devidas correções, assim no mesmo vencimento do mês seguinte os

entregadores receberão as faturas com os endereços corrigidos e efetuam a entrega de forma mais rápida e consciente.

A coleta é extremamente importante nesse processo pois é com ela que a empresa vê o retorno de tudo o que foi entregue e tudo o que não foi entregue. E mais, de tudo o que não foi entregue, a administradora recebe as dificuldades dessas entregas. Caso não exista a coleta, a empresa não tem como levantar dados relevantes para o ajuste das mesma, bem como fazer as correções dos endereços para que os entregadores sempre recebem faturas com endereços corretos. Com 58,8% das faturas não entregues tendo como motivo o endereço insuficiente, é mais que preocupante o cuidado com esse ajuste.

2.3.7 Prazo

Diante das datas de fechamentos de suas faturas, a empresa possui um prazo de 10 dias para completar o processo de entrega. O processo pode ser diminuído para 8 (oito) dias levando em consideração que o cliente final necessita de dois dias para efetuar o pagamento de sua fatura.

Quando a administradora propôs para o cliente colocar para o cliente até 40 dias para pagar, ou melhor, 10 dias bons de compra, a Potiguar estudou esse prazo e o relacionou com os processos relacionados a entrega e pagamento do cliente. Então, se todos os processos relacionados à entrega das faturas ocorrerem da forma planejada como se pode ver na Figura 1 (fluxograma do processo de entrega), os dez dias são mais que suficientes para o complemento do ciclo. Para tanto, é necessário alinhar a comunicação com a equipe interna e estreitar a relação com os entregadores, já que são eles que estão na outra ponta.

2.3.8 Custo e nível de qualidade do serviço

O custo de qualquer serviço tem que ser levado em consideração pela empresa. E mais ainda, quando se trata de uma logística que visa aumentar a satisfação e qualidade dos serviços de entregas de correspondências e a diminuição desses custos.

A Potiguar cobra do cliente uma tarifa de R$ 2,50 (dois reais e cinqüenta centavos) como custo de emissão de extrato. Chegou a esse valor fazendo uma análise de custos relacionados para se emitir uma fatura. A empresa tem custo com mão-de-obra, papéis, coordenador de entrega e o custo da entrega. O valor pago ao entregador e ao coordenador só poderá ser aumentado quando o valor da tarifa cobrada do cliente tiver um aumento. Assim sendo, a administradora prefere por enquanto deixar as coisas como estão. Aumentando o valor de tarifa de extrato, a administradora poderá ter uma entrega mais rápida e eficaz e munir os colaborares envolvidos com a tecnologia necessária a esse serviço bem como aumentar os seus salários e comissões, o que geraria um incentivo a mais para que se aumentasse a qualidade das entregas. Por outro lado, a empresa possui clientes (usuários dos seus cartões) que segundo pesquisa, não suportam pagar mais de R$ 2,50 (dois reais e cinqüenta centavos) de tarifa de extrato.

Assim, a empresa prefere manter a tarifa para não perder os usuários dos seus cartões.

2.3.9 Dimensionamento de entregadores por demanda

O dimensionamento (quantidade) de entregadores é uma variante. Diante da estrutura da empresa e da disponibilidade financeira do projeto, é que será constituído.

Em entrevistas realizadas com clientes, os mesmos informaram que o números de entregadores dos Correios não são suficientes para uma demanda tão crescente. Devido a não ter hoje uma estrutura que comporte essa demanda eles acabam fazendo a entrega de maneira insuficiente. O ideal é realmente a empresa fazer um uma pesquisa e descobrir para quantos clientes deve existir um entregador. Esse dado a empresa ainda não possui.

2.3.10 Roteirização

"O processo de distribuição física de produtos e serviços incorpora, nas pontas, um roteiro de coleta ou de entrega, em que o veículo visita um certo número de clientes localizados numa determinada zona" (NOVAES, 2000).

O roteiro é o percurso que deve ser utilizado pelo "veículo" para concluir de forma mais rápida o serviço de entrega. O estudo das áreas (zonas) de entregas gera um conhecimento e facilitação.

Sabe-se que para todo projeto se tem um outro lado, que é o lado de alguns fatores condicionantes que podem interferir nos resultados galgados. Podemos citar o aspecto, por exemplo, da capacidade e conservação dos veículos (meios) usados pelos entregadores para fazer tal distribuição. Dependendo dessa capacidade, as correspondências podem chegar atrasadas ou até não chegar. Logo, é importante saber como essas correspondências serão entregues para não gerar um desperdiço de recursos da empresa.

A jornada de trabalho dos entregadores pode também ser um fator preponderante para o não cumprimento de prazos e/ou mesmo dos ciclos de roteirização corretos. Como todos, os entregadores possuem seus limites e acima deles, o desgaste físico e até psicológico psíquico pode prejudicar o entregador desgastando e diminuindo os níveis do próprio sistema.

A boa orientação e o bom acompanhamento podem não gerar uma outra dificuldade externa que se pode chamar de: falta de interessa ou mesmo fadigas constantes dos entregadores, o que pode gerar um furo nos canais de distribuição.

Conclui-se então que os canais de distribuição representam as diferentes maneiras pelas quais o serviço é colocado à disposição do consumidor. O propósito do processo de distribuição é levar ao consumidor o que ele precisa. Existem várias formas de prestar o serviço de entrega de correspondências: uma é utilizando um sistema terceirizado de entregas, e o outro é utilizando a própria estrutura da empresa. Pela empresa, pode não haver o controle adequado no processo de distribuição. Já com uma terceirizada que é especialista nesse serviço, pode-se haver uma melhora dependendo de alguns fatores condicionantes. Mas claro que existem empresa que gerenciam por completo a sua cadeia de distribuição no caso estudado. Para essas, deve ser mais vantajoso controle esse fluxo de entregas.

2.3.11 Parcerias

O canal de distribuição é o elo entre empresa, fornecedor e cliente final. Fica claro que existe uma real necessidade de que todos os componentes desse sistema

interajam, buscando atingir a satisfação do cliente e o menor custo de investimento para a empresa.

Segundo Christopher (2002, p. 5) “Um antigo axioma em marketing nos diz que os clientes não compram produtos, eles compram satisfação”. Em outras palavras, não se compra produto pelo que ele realmente é, se compra o serviço oferecido e a promessa de que esse serviço, aliado a o produto, trará satisfação.

A empresa que possui um canal de distribuição bem montado pode interagir com seus parceiros comerciais no intuito de desenvolver um trabalho que gere maior satisfação e resultados acima do esperado.

Os parceiros são imprescindíveis no trabalho desses canais de distribuição. Como já diz o ditado: “A união faz e traz a força”. A parceria entre os componentes do canal é algo que só trará benefícios à empresa e aos demais componentes dela, principalmente seus clientes finais. Contudo, essa parceria não é algo tão acessível, pois envolve várias empresas, departamentos e colaboradores. Para que a mesma apresente resultados positivos, é importante criar uma boa rede de relacionamento entre os componentes, partindo, principalmente, de seus colaboradores, o que nem sempre ocorre tão facilmente.

3. METODOLOGIA

Segundo Cervo; Bervian (1996), "O método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado desejado". Também sendo conhecido por um conjunto ordenado de procedimentos que se mostraram eficientes; portanto é um instrumento de trabalho, onde seu resultado dependerá do usuário.

Para Oliveira (1997, p. 57), "Método deriva da metodologia e trata do conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objetivo ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos".

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para o estudo de caso foi utilizado a pesquisa descritiva através da forma de levantamento. De acordo com Gil (1996), "As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis". A pesquisa descritiva observa, registra, analisa, e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procurando descobrir, com precisão, a freqüência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características (CERVO, BERVIAN, 1996).

Gil (1996) caracteriza levantamento, "[...] pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer". Basicamente proceder-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para Lakatos; Marconi (1992, p.108), "Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum".

A amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade. Há duas grandes divisões no processo de amostragem: probabilística, baseada em procedimentos estatísticos e não probabilística que não faz uso, de uma forma aleatória de seleção (LAKATOS, MARCONI, 1992).

De acordo com Gil (1996), "A amostragem nos levantamentos sociais podem assumir formas diversas, em função do tipo de população, de sua extensão dar condições materiais para realização da pesquisa etc". Os tipos mais utilizados são: a amostragem aleatória simples, amostragem sistemática, amostragem estratificada, amostragem por conglomerados e amostragem por cotas.

Como a empresa possui banco de dados do tipo "sql server", o universo utilizado foi o total médio de 1.000 clientes que freqüentaram estabelecimentos comerciais nos meses de julho a agosto/2007. A amostra foi do tipo não-probalística por conveniência, correspondendo a 10% do universo total. Além dos clientes também participaram diretamente 8 (oito) estagiárias da Potiguar Administradora, onde de forma coerente, criaram alguns relatórios informais com dados levantados de clientes que utilizaram o atendimento no período acima exposto. Também e não poderia de deixar de citar, 5 entregadores de 5 localidades diferentes. Aos entregadores foi perguntado qual a maior deficiência na entrega da faturas, os mesmos responderam: Muitos não moram mais no local; muitos morreram e muitos endereços estão digitados errados.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Segundo Lakatos, Marconi (1992), os métodos de coleta de dados, definem o modo como os dados serão obtidos no projeto. Portanto os mesmos apresentam duas grandes divisões.

Nesta pesquisa, os dados foram coletados mediante a documentação direta intensiva utilizando os próprios dados gerenciais da empresa. Esses dados estavam em planilhas do excel e também foram extraídos de um software da empresa, o Sc2R3. Também foram feitas entrevistas com o "atendimento ao cliente" bem como clientes em geral. O atendimento ao cliente da Potiguar Administradora possui 12 colaboradores, à eles foi perguntado quais eram os dias de maior gargalo

operacional dentro da empresa, de que região ou cidade os cliente ligam mais para pedir segunda-via de fatura, quais as datas mais críticas do atendimento, dentre outras perguntas pertinentes à esse trabalho. As respostas obtidas foram confrontadas junto aos dados do Sc2R3 e realmente as informações levantadas foram de encontro com as que o sistema forneceu.

Existe alguns clientes da empresa que nunca receberam a fatura do Cartão CDL. Inicialmente a empresa achou que fosse o endereço incorreto, porém, depois da confirmação do endereço foi perguntado de maneira informal aos clientes se eles recebiam faturas de outros cartões, ou revistas por assinatura, ou mesmo outras correspondências em sua residência. Alguns clientes recebem, mas recebem por alguma empresa de entrega que presta serviço para a empresa a qual a pessoa é cliente. Ouviu-se também: “Aqui nessa rua nós tínhamos 50 casas. Hoje são mais de 200 casas e continua o mesmo amarelinho (Correios).” Ou seja, o número de clientes aumentou e consequentemente de correspondências e os Correios não aumentaram o número de amarelinhos, o que torna as entregas mais morosas. Os clientes recebem outras correspondências por ser entregues por empresas terceirizadas.

Informações como essa contribuíram para a conclusão desse trabalho e orientação para as recomendações.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram organizados e apresentados em tabelas e gráficos realizados através dos programas computacionais Excel e Word, utilizando a tabulação simples, e com respostas múltiplas, sendo analisadas de forma descritiva para posteriores conclusões.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir dos pontos levantados e considerando o diagnóstico situacional, propõem-se ações direcionadas ao correto fluxo das faturas descritas a seguir:

4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

A Potiguar Administradora administra seu fluxo de faturas e cartões de créditos tendo como base as datas de pagamentos das faturas dos cartões de seus clientes.

Com uma cartela de 45.000 (quarenta e cinco mil) clientes, a empresa requer um cuidado maior na logística de distribuição dessas correspondências. O gráfico abaixa vem informando onde se encontram esses clientes:

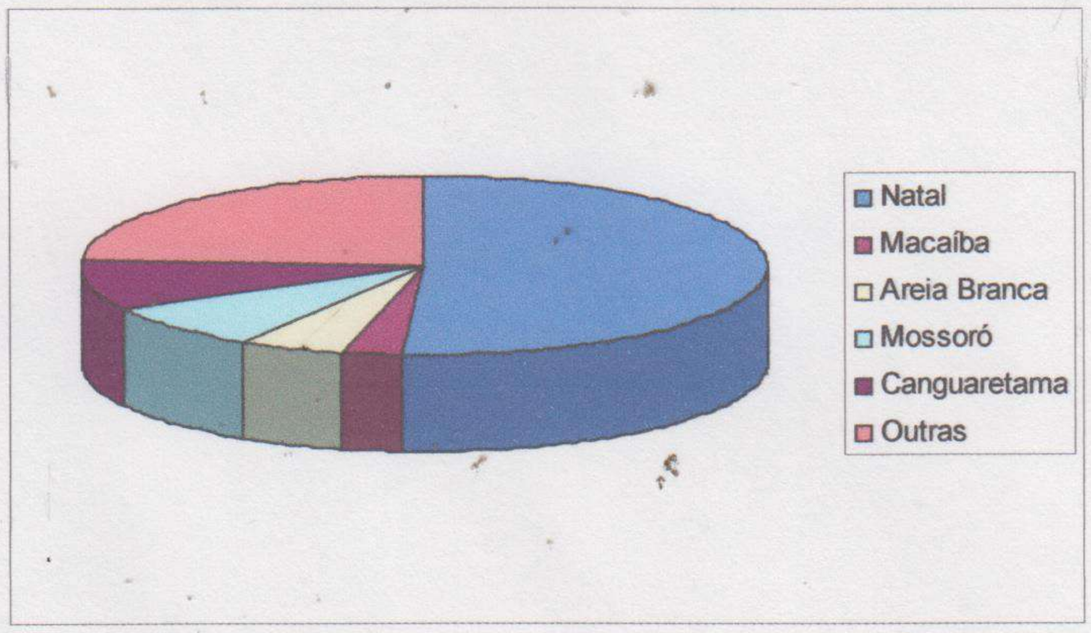


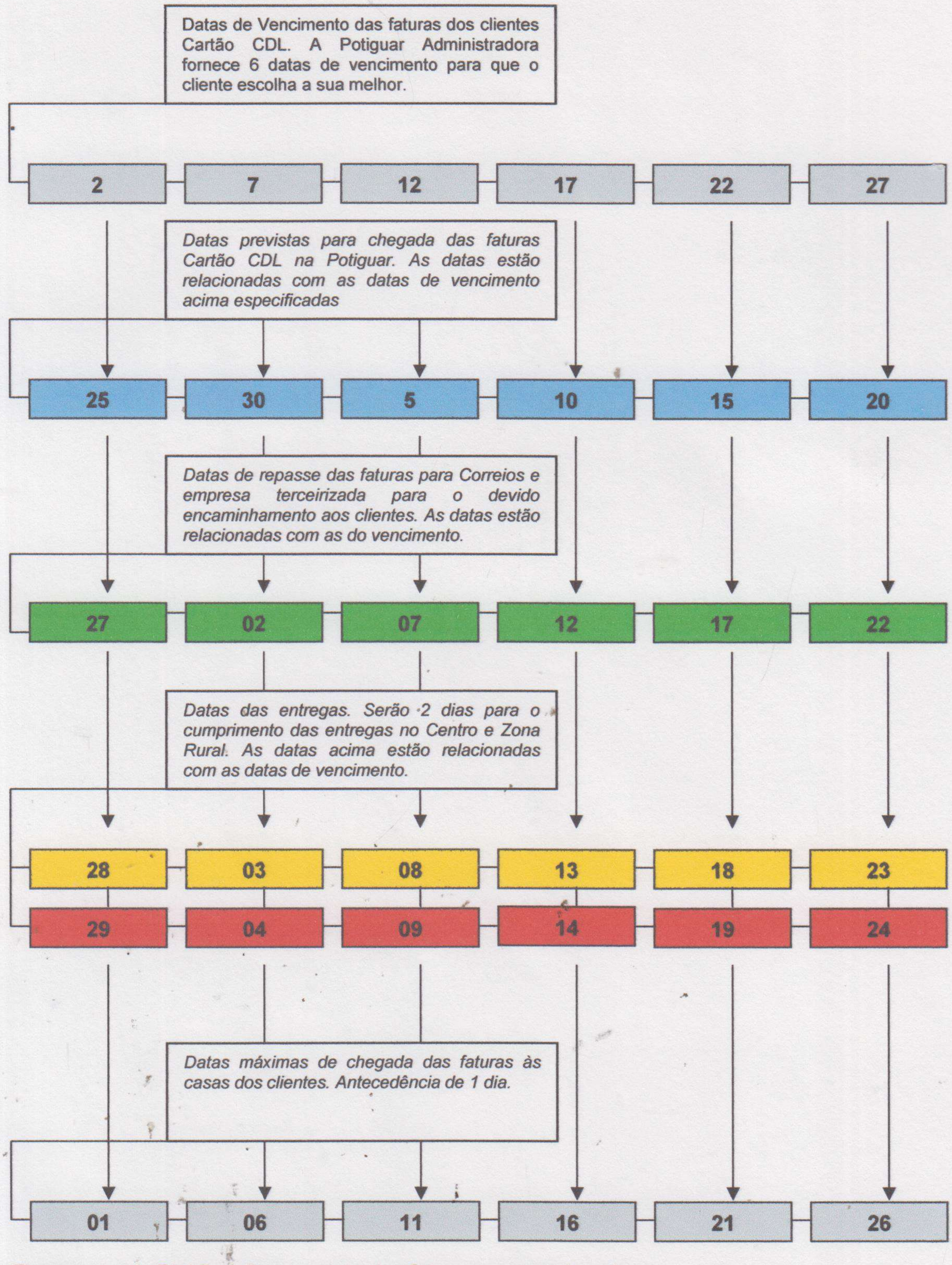
Gráfico 2: Percentual de clientes por cidade
Fonte: levantamento realizado na Potiguar Administradora, no período de 01 a 30 de Maio de 2007.

Conforme o gráfico mostrado acima, a Potiguar Administradora possui 51% de seus clientes situados na Grande Natal; 3 % na cidade de Macaíba, 5% na cidade de Areia Branca; 8% na cidade de Mossoró; 9% na cidade Canguaretama e 24% em outras cidades:

Os clientes possuidores dos cartões quando no preenchimento de sua proposta escolhem dentre as 6 (seis) datas oferecidas pela Potiguar, aquela que melhor representa a data para o seu pagamento. A maioria deles escolhe a data que mais se aproxima da data do recebimento de seu pagamento.

Para que a entrega chegue em dia ao seu destino, a empresa utiliza um processo organizacional interno que visa deixar mais eficiente essa chegada, porém, não está surtindo o efeito esperado. As datas de vencimento (datas máximas que os clientes devem efetuar o pagamento) são: 02 (dois), 07 (sete), 12 (doze), 17 (dezessete), 22 (vinte e dois) e 27 (vinte e sete).

Para melhor entendimento desse fluxo, foi utilizado método para análise do percurso das faturas, conforme fluxograma 1



Fluxograma 1: Distribuição completa das faturas por vencimento
Fonte: Potiguar Administradora de Cartões de Créditos (2007)

Conforme observado, o fluxograma relata prazos e datas de recebimento e entrega das faturas. Todos os clientes possuem 10 (dez) dias bons de compra que são justamente os dias que são utilizados e necessários para o correto fechamento e entrega de sua fatura, por exemplo: as faturas dos clientes do vencimento 02 (dois), por exemplo, fecham no dia 23 do mês anterior; O arquivo então é enviado para a Bit Service (empresa parceira que se encarrega da impressão das faturas). A Potiguar Administradora é para receber essas faturas na data máxima 25 (vinte e cinco) do mesmo mês para dar tempo dar continuidade a encaminhamento das mesmas.

Primeiro gargalo: a Potiguar administradora não fecha na data correta as suas faturas. Sempre há um atraso de 2, 3, 4 e se a data for próxima a um final de semana e/ou feriado, pode chegar até a 5 dias, o que acarreta um total atraso no trabalho de impressão da Bit Service. Foi verificado também que o atraso do fechamento se dá, às vezes, pelo mal funcionado do próprio sistema da empresa, ficando assim um colaborador responsável por fazer esse fechamento de forma manual.

Com o atraso do fechamento da fatura ocorre, claro, o atraso de todos os demais processos. É dada a Bit Service 2 (dois) dias para imprimir e entregar a Potiguar todas as faturas. Com o atraso ocasionado pelo fechamento das faturas e envio do arquivo para a Bit Service, essa se vê desmotivada a também não entregar no prazo correto, chegando também a atrasar um pouco o processo.

De forma desordenada e sem mais nenhum compromisso no cumprimento de prazos, as faturas chegam na Potiguar, onde são separadas rapidamente e encaminhadas para os seus próximos destinos: Correios e empresa terceirizada.

Segundo Gargalo: os Correios não entregam faturas em zonas rurais do interior, deixando a cargo de um precário serviço de entrega terceirizada, como também não entregam em ruas que não sejam calçadas e/ou asfaltadas; e os entregadores não fazem correções de endereços nem procuram saber sobre o cliente em questão. Simplesmente os agentes entregadores dos Correios vão até o endereço e caso não encontro o destinatário, retornam e com eles retornam também as faturas sem nenhuma observação mais detalhada daquele ou daqueles clientes. Já a empresa terceirizada não cumpre com o prazo de entrega. Segundo levantamento realizado em Janeiro de 2007, os entregadores da EPS (empresa

prestadora de serviços) são mal pagos e treinados e muitas vezes ocorreu de os mesmos não fazerem as entregas quando as recebia.

As correspondências entregues pelos Correios não são do tipo AR, o que dá maior margem para erro e menor retorno de informações. Já as correspondências entregues pela EPS são registradas e a mesma possue um sistema web que controla toda esse tráfego. Porém, o sistema web utilizada nunca funciona e quando funciona, há discordância de números com a Potiguar.

4.1.2 Cidades

A empresa possui clientes em todas as cidades do estado. Sendo que a importância de priorizar algumas cidades é primordial, levando em consideração a quantidade de clientes ativos e faturamento obtido nas mesmas.

a) Natal: possui 70% da cartela de clientes da Potiguar Administradora. Mediante levantamento, foi verificado que os bairros com maior índice de reclamações sobre atraso de faturas são: Felipe Camarão, Cidade da Esperança e Pajuçara.

b) Macaíba: no período estudado, verificou-se que nessa cidade as faturas não chegam para os seus clientes.

c) Areia Branca: nessa cidade, 60% das faturas da zona urbana chegam à casa dos clientes. Enquanto que 92% das faturas que têm como destino a zona rural, não chegam.

A demora da chegada das faturas à casa dos destinatários/clientes ocasionada pela má gestão logística nos procedimentos já cima citados, gera uma avalanche de dificuldades dentro da empresa:

- **Telefones do auto-atendimento ocupados**: com o atraso das correspondências, há um aumento significativo de ligações ocasionadas pelos mesmos. Essas ligações têm como objetivo pedir a segunda via da fatura, já que a primeira não chega na data correta;

- **Aumento do índice de reclamações dos lojistas**: como a central de atendimento da organização destina-se também o atendimento lojista (eles ligam para pedir informações ou autorizações de vendas), ocorre que os pontos

telefônicos ficam totalmente ocupados pelos clientes solicitantes de segunda-via de fatura.

- **Atraso dos processos internos**: com os colaboradores (*call-center*) recebendo reclamações e solicitações, os mesmos ocupam também o tempo de outros colaboradores como por exemplo, o gerente de crédito e cobrança. O mesmo fica orientando a central de atendimento e resolvendo as maiores dificuldades ocasionadas nesses dias de pico.

- **Prejuízos**: maior uso de material de escritório, capital intelectual sempre ocupado além de vários pedidos de estornos de juros dos clientes "lesados". Os juros cobrados são uma das principais recursos da administradora;

- **Clientes insatisfeitos**: foi observado que o nível de insatisfação é grande .ao ponto deles quebrarem os cartões de créditos dentro do próprio estabelecimento emissor ou mesmo no escritório da Potiguar Administradora.

- **Lojistas emissores insatisfeitos:** como o lojista emissor investiu um valor de capital para conseguir operacionalizar a prospecção do cartão, como também acreditou em todo projeto, vê-se impossibilitado de ajudar o cliente insatisfeito com a chegada das faturas, pois é comum os clientes se dirigirem até o lojista para reclamar sobre a fatura do seu cartão.

Assim, processos da administradora são atrasados e um efeito cascata de dificuldades dissemina-se na empresa, gerando desmotivação e prejuízos.

De acordo com os resultados obtidos nesse levantamento, foi evidenciado que a empresa Potiguar Administradora de Cartões de Créditos, utiliza fluxograma de operacionalização de entregas que não funciona, contribuindo assim para o aumento constante de clientes e atrasos significativos das faturas de seus cartões.

No entanto, é importante ressaltar que para um sistema de entregas de correspondências, é necessário adequá-lo a realidade de cada cidade município. Com aplicabilidade flexibilizada de maneira específica, as faturas tendem a chegar de forma mais eficiente à casa dos clientes. Tome-se como exemplo a cidade de Areia Branca. Essa cidade possui uma zona urbana bem desenvolvida como também uma zona litorânea onde povoa uma parte dos clientes da Potiguar. Os gráficos demonstrados nas figuras 2 e 3 demonstram isto:

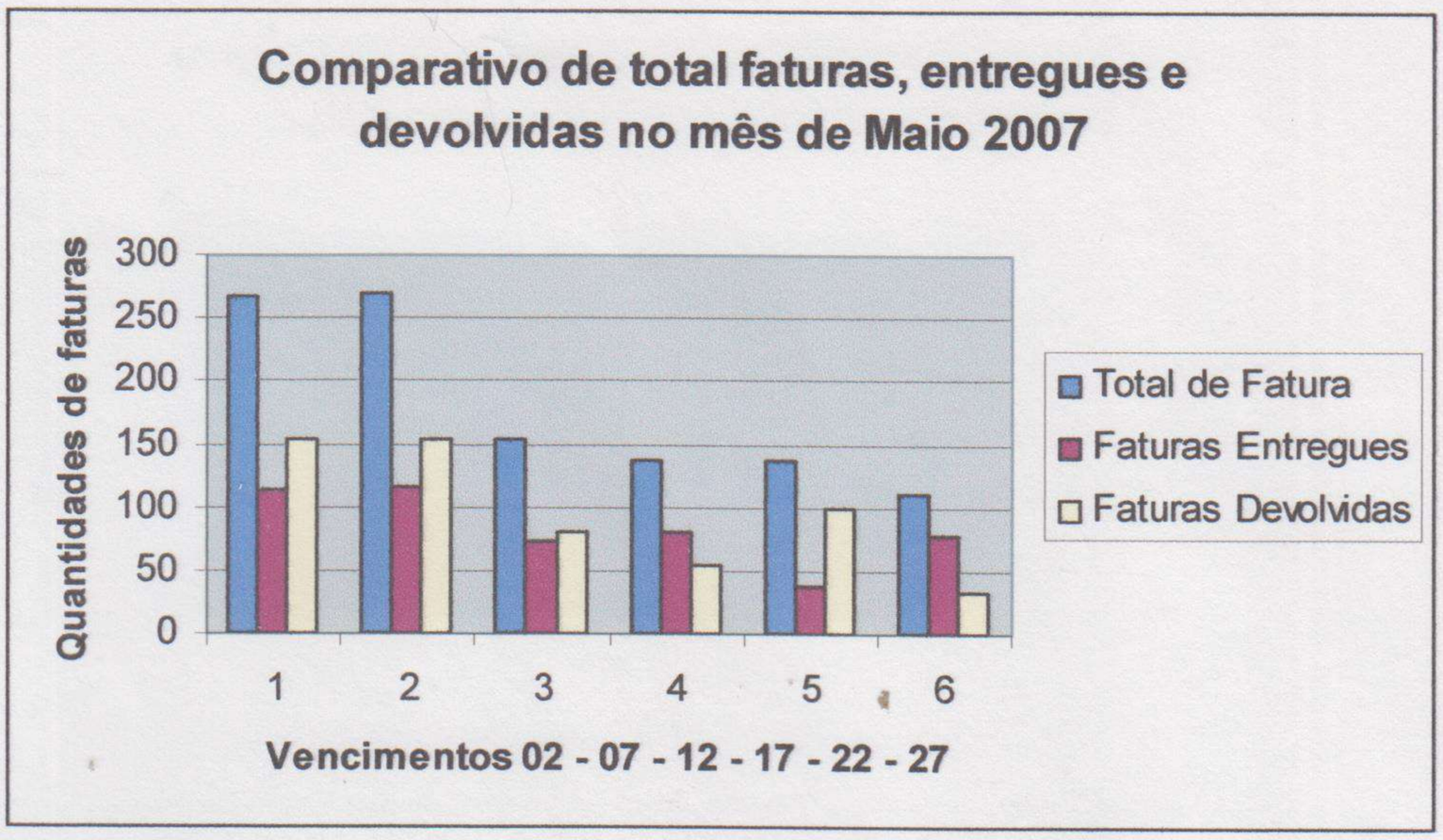


Gráfico 3: Comparativo: Total de Faturas; faturas entregues; faturas devolvidas:

Fonte: levantamento realizado na Potiguar Administradora, no período de 01 a 30 de Maio de 2007.

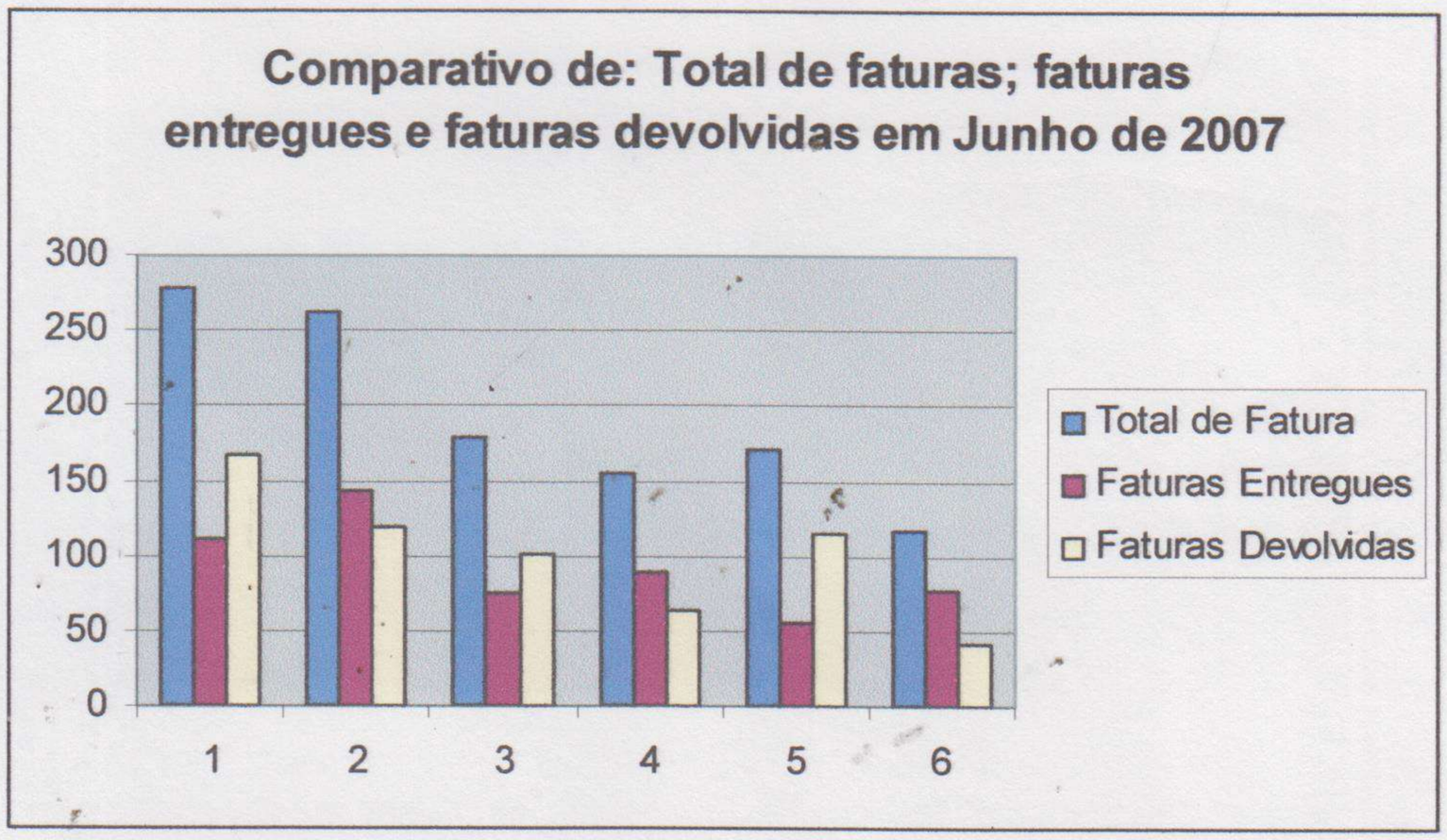


Gráfico 4. Comparativo de: Total de Faturas, faturas entregues e faturas devolvidas:

Fonte: levantamento realizado na Potiguar Administradora, no período de 01 a 30 de Junho de 2007.

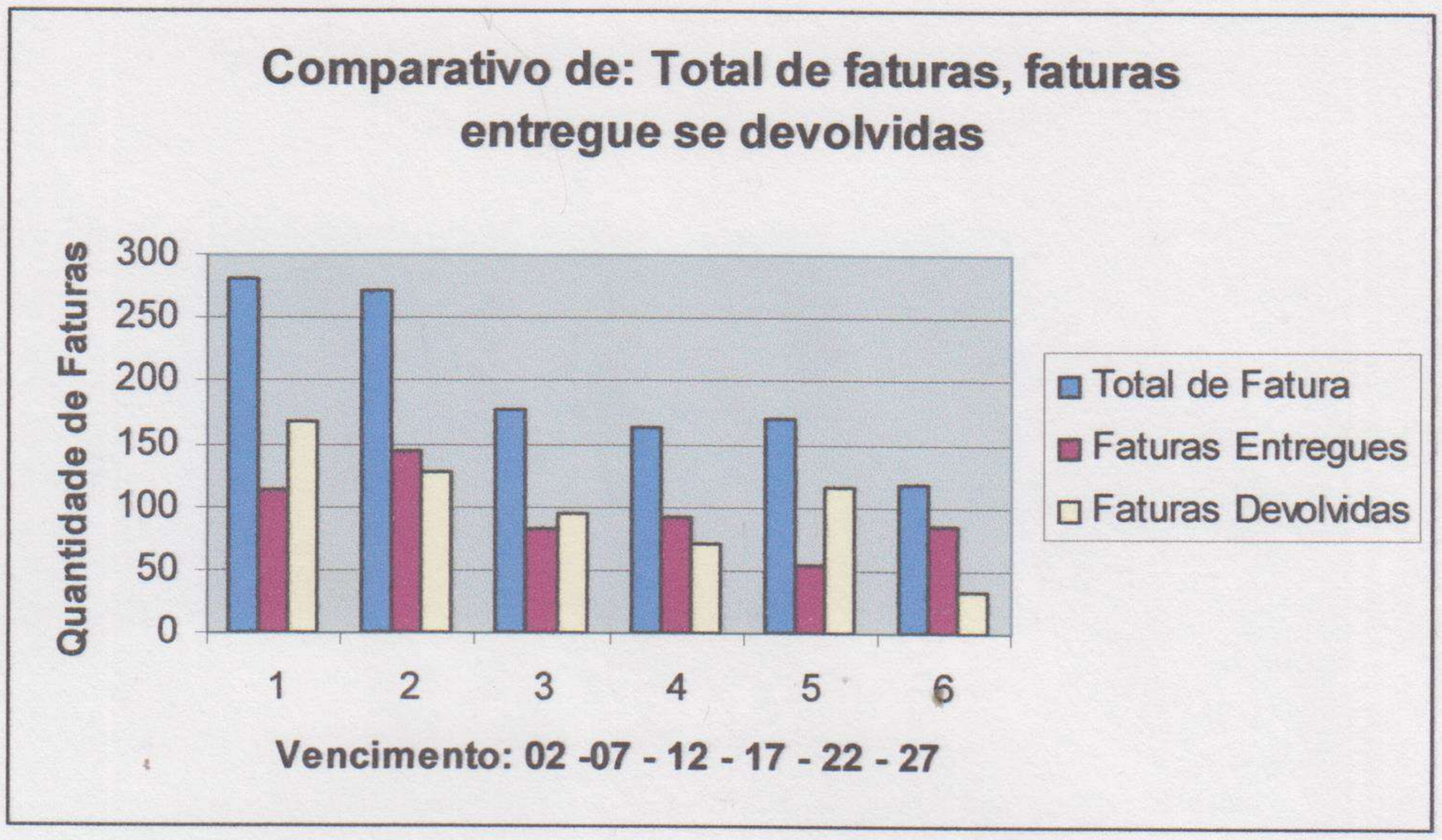


Gráfico 5: Comparativo de: Total de Faturas, faturas entregues e faturas devolvidas:
Fonte: levantamento realizado na Potiguar Administradora, no período de 01 a 30 de Julho de 2007.

Verificando a cidade Areia Branca através dos gráficos acima, verifica-se que nos meses estudados, há um alto índice de rejeição das entregues, ou melhor, há uma certa falta de compromisso com essas entregas. No vencimento 02 do mês de julho, por exemplo, verifica-se que há uma maior quantidade de faturas devolvidas que entregues o que é totalmente fora dos procedimentos normais. Os gráficos acima refletem a realidade da Administradora nos quatro cantos do estado.

Especificamente em Areia Branca, cidade dividida por duas zonas (litorânea e urbana), a empresa terá que contratar um entregador e treiná-lo munindo-o de mapas de cidade bem como informações relativas às entregas. E como o litoral da cidade não existe agente bancário e os clientes recebem as faturas para se deslocar até a cidade e efetuar o pagamento das mesmas as faturas foram direcionadas para o "CDL Areia Branca" que fica em frente ao único banco da cidade. Via telefone e por correspondente da própria comunidade, o aviso da chegada das faturas é comunicado e com isso os clientes deslocam-se até a cidade para fazer o seu pagamento. Já que a fatura do cliente da zona litorânea é paga na cidade (já que as comunidades não possuem agentes bancários, o mesmo não teria nenhuma dificuldade para adaptação nesse processo, já que ele não pagaria mais juros nem a empresa arcaria com todas as dificuldades, digo, despesas já conhecidas.

O CDL Areia Branca, receberá um valor referente à esses entregas, bem como o entregador da zona urbana.

Internamente, a Potiguar Administradora fica com o compromisso de alinhar os processos que acarretam o atraso das faturas desde o seu fechamento até o direcionamento para os pontos de entregas.

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Finalmente, acredita-se que esse trabalho possa contribuir para melhorar a compreensão dos problemas logísticos na entrega de faturas de cartões e cartões de créditos da empresa em estudo e de outras empresas similares.

O estudo apresenta um roteiro de algumas medidas que devem ser abordadas para um trabalho mais pró-ativo. Questões como os parâmetros de localização geográfica dos clientes (baseados em suas zonas), quando não corretamente utilizados, comprometem claramente a qualidade das soluções a serem obtidas.

Considera-se igualmente importante que o conhecimento técnico e empírico dos profissionais bem como a experiência de trabalho dos demais colaboradores seja combinado, para que as dificuldades a serem identificadas possam ser num futuro, evitadas e no presente, sanadas.

De modo geral o levantamento apresentou uma ponderação satisfatória para a empresa, no entanto é preciso construir uma estratégia robusta e suficientemente flexível para que a empresa alcance os objetivos preestabelecidos, visto que um fluxograma de entregas reflete no posicionamento da empresa, reforçando e comunicando seus valores para o mercado.

A Potiguar ACC deve criar oportunidades para a mesma se relacionar com seus clientes e, consequentemente, aplicar a logística e um posterior marketing de relacionamento, utilizando-o para maximizar as potencialidades da empresa, aos seus clientes portadores de cartões e lojistas em geral.

Baseado nas conclusões apresentadas anteriormente, recomenda-se:

- Fazer os devidos fechamentos nas datas corretas: Conforme diagnosticado nesse estudo, a Potiguar Administradora não cumpre com datas de fechamento de faturas o que causa as principais dificuldades na empresa. Como esse fechamento é feito de forma manual, deixar um colaborador responsável pelo mesmo e ligar para ele todos os dias de fechamento para averiguação. O vencimento 12 da empresa fecha às 10 horas da noite do dia 02, então, nesse mesmo horário a ligação deve ser efetuado para confirmação desse fechamento.

- Munir os entregadores envolvidos nas entregas com mapas estratégicos; O mapeamento é extremamente necessário, visto que muitos dos entregadores vêem a cidade como macro e o mapa dá a ele uma sensação de segurança, tranqüilidade e localização. Esse entrega de mapas deve ser aliada a um treinamento para explicar como se localizar com o mesmo.

- Flexibilizar de forma especifica a empresa de modo que suas entregas possam se adaptar a cada região de cada cidade envolvida no processo: O que acontece hoje é a uniformização das entregas em todas as cidades do estado. Verificou-se que isso só atrapalha no bom desenvolvimento dos processos que envolvem as entregas, como por exemplo: Estruturalmente falando, a cidade de Areia Branca é totalmente diferente da cidade de Macaíba, consequentemente a roteirização das entregas das entregas de Macaíba devem ser específicas e as de Areia Branca também. Em Areia Branca, disponibilizamos as entregas das faturas no CDL Areia Branca para os clientes da zona litorânea da cidade. Além disso, disponibilizamos a emissão de segunda via por internet em uma comunidade dessa zona. Para as entregas da zona urbana, treinou-se e direcionou-se um entregador com também as faturas foram disponibilizadas via internet no próprio CDL da cidade. Já em Macaíba, a zona rural da cidade é distante da zona urbana e os clientes não conseguiram adquirir o hábito de buscar suas faturas no CDL da cidade. Assim, contratou-se um entregador que possui residência fixa na zona rural para fazer as devidas entregas. A zona rural de Macaíba não dispõe de internet. E assim deverá funcionar em outras cidade, sempre adaptando o obrigação de entregar em dia as faturas com o fator regional.

- Controlar através de software desenvolvido para o programa todas as informações e dados referentes a todo o processo: O programa deve ser desenvolvido para dar suporte a alguns levantamentos estatísticos que a administradora precisar, como: quantidade de faturas entregues no período de Janeiro a Maio de 2007; o programa também deve informar quantas faturas foram entregues, por quem foram entregues; quantas não foram entregues e por que não foram entregues, dentre outras informações pertinentes ao bom acompanhamento das etapas. Em paralelo, treinar e disponibilizar um colaborar interno para controlar

todas essas informações e munir a administradora com esses dados conforme solicitada.

- Treinar os colaboradores a corrigir os endereços nos protocolos das faturas. Lembrando que os protocolos retornam para a organização e com eles, a administradora poderá municiar o banco de dados da empresa com informações corretas todos os meses: Isso é imprescindível, pois não é interessante que os protocolos que retornam a empresa venham sem informação com relação àquela entrega. Nem mesmo interessante que as faturas que não foram entregues, voltem sem essa informação. Muitos clientes da empresa faleceram, outros mudaram de endereço na mesma cidade, outros mudaram para outra cidade, outros estão sem paradeiro. Com esse controle, que hoje não existe, a Potiguar pode tentar fazer um contato com esses clientes e posteriormente, excluir do envio para os entregadores essas faturas.

- Motivar e gerenciar através de um colaborador todos os que estão envolvidos no processo: Para esse trabalho é necessário também que uma pessoa coordene os entregadores e ligue para eles no dia seguinte a cada vencimento para tomar conhecimento de como foram entregues as faturas daquele vencimento e saber quais foram as dificuldades enfrentadas, dentre outros.

- Oferecer forma diferenciada de pagamento: Caso a Potiguar seja culpada no atraso das faturas, disponibilizar para os clientes uma data posterior para pagamento e não cobrar juros pelo atraso desse, pois a culpa é da empresa. A intenção desse posicionamento, é gerar uma maior satisfação para o cliente e diminuir as reclamações dentro da organização.

As recomendações citadas acima deverão ser avaliadas pelos responsáveis, das finanças e desenvolvimento validando o modelo e principalmente para garantir o orçamento que irá ser desenvolvido e pelas pessoas responsáveis pelo atendimento direto com o cliente, integrando todas as partes. Deste modo, quando uma empresa está desenvolvendo um programa de logística, a mesma precisa colocar-se na posição do cliente, percebendo quais são as suas expectativas no recebimento,

deste caso, das correspondências. A empatia aliada a o bom fluxo financeiro junto com o correto processo de entregas é fundamental para o sucesso da empresa.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição fisica. Tradução de Hugo T.Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 1995.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada** – Supply Chain. São Paulo: Atlas, 1999.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de Abastecimento.** São Paulo: Saraiva, 2003.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição:** estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino**. Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI – TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

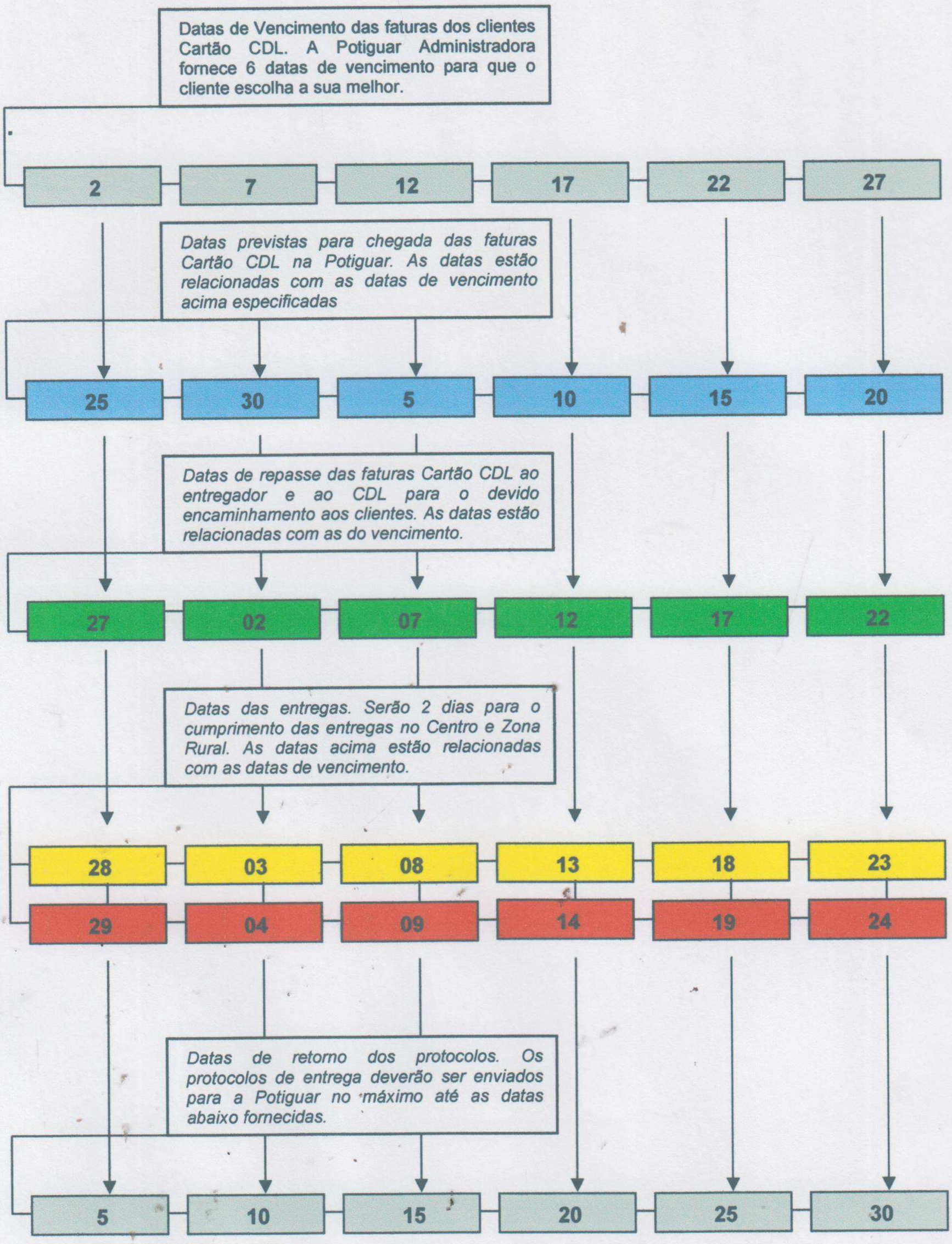
BOWERSOX, Donald J. **Logística empresarial:** O processo da integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística de gerenciamento da cadeira de suprimentos**: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços. Sã Paulo. Ed. Pioneira, 2002.

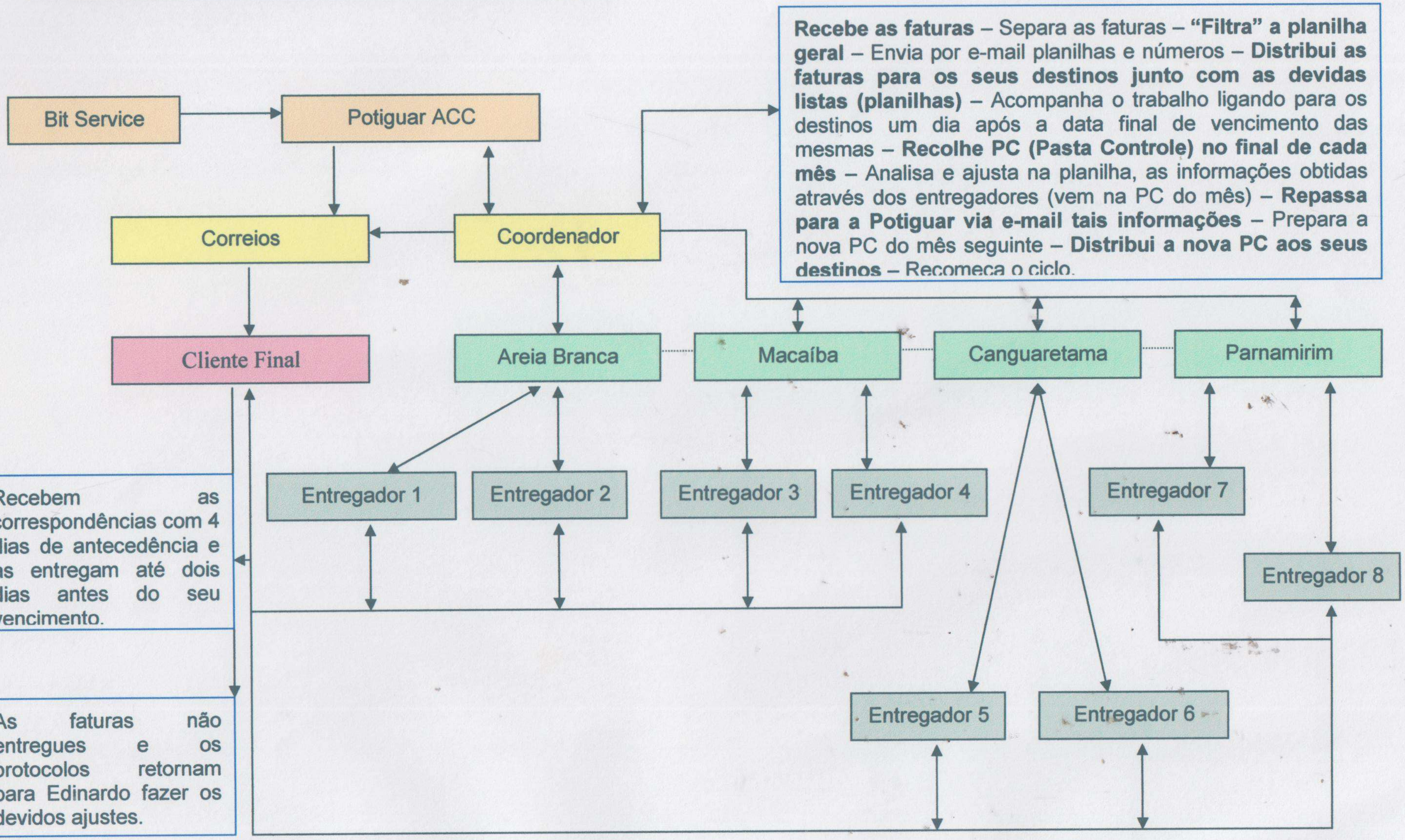
NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: Estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

APÊNDICES

PLANEJAMENTO PARA ENTREGAS



NOVO FLUXOGRAMA DE DISTRIBUIÇÃO



Recebe as faturas – Separa as faturas – **"Filtra" a planilha geral** – Envia por e-mail planilhas e números – **Distribui as faturas para os seus destinos junto com as devidas listas (planilhas)** – Acompanha o trabalho ligando para os destinos um dia após a data final de vencimento das mesmas – **Recolhe PC (Pasta Controle) no final de cada mês** – Analisa e ajusta na planilha, as informações obtidas através dos entregadores (vem na PC do mês) – **Repassa para a Potiguar via e-mail tais informações** – Prepara a nova PC do mês seguinte – **Distribui a nova PC aos seus destinos** – Recomeça o ciclo.

Recebem as correspondências com 4 dias de antecedência e as entregam até dois dias antes do seu vencimento.

As faturas não entregues e os protocolos retornam para Edinardo fazer os devidos ajustes.

PLANEJAMENTO E CONTROLE DE CORREÇÕES – ÚLTIMOS VENCIMENTOS

17 **22** **27**

Os três últimos vencimentos devem ser recolhidos e trabalhados nas seguintes datas:

29 → Data máxima de envio das pastas pelo CDL ou entregador de cada área. Ao receber, verificar a exatidão dos dados e o padrão de organização dos protocolos e faturas não entregue.

01 → Data máxima de recebimento das pastas. Caso não receba, verificar qual o motivo. Verificar exatidão e padronização dos documentos enviados. Preparar para correção.

02 → Contagem e correção dos documentos do vencimento 17.

03 → Contagem e correção dos documentos do vencimento 22.

04 → Contagem e correção dos documentos do vencimento 27.

05 → Dia máximo para passar correções para Etiene.

06 → Dia para Etiene direcionar correções para o Atendimento.

07 → Conclusão das correções.

PLANEJAMENTO E CONTROLE DE CORREÇÕES – PRIMEIROS VENCIMENTOS

02 | **07** | **12**

Os três primeiros vencimentos devem ser recolhidos e trabalhadas nas seguintes datas:

14 → Data máxima de envio das pastas pelo CDL ou entregador de cada área. Ao receber, verificar a exatidão dos dados e o padrão de organização dos protocolos e faturas não entregue.

16 → Data máxima de recebimento das pastas. Caso não receba, verificar qual o motivo. Verificar exatidão e padronização dos documentos enviados. Preparar para correção.

17 → Contagem e correção dos documentos do vencimento 02.

18 → Contagem e correção dos documentos do vencimento 07.

19 → Contagem e correção dos documentos do vencimento 12.

20 → Dia máximo para passar correções para Etiene.

21 → Dia para Etiene direcionar correções para o Atendimento.

22 → Conclusão das correções.

LOGÍSTICA COMPLETA

(ENTREGAS)

