

POSTAL BRASIL

revista técnico-científica dos Correios

Vol.3
Brasília jul/dez. 2018



Presidente da República: **Michel Temer**

Ministro da Ciência, Tecnologia, Informação e Comunicações: **Gilberto Kassab**

Presidente dos Correios: **General Juarez Aparecido de Paula Cunha**

Vice-Presidente de Gestão Estratégica de Pessoas: **Heli Siqueira de Azevedo**

Chefe do Departamento de Políticas de Gestão de Pessoas: **Karina Valentim Siqueira Rodrigues**

Conselho Editorial

Marcelo Carlos da Silva (presidente) – GDSE/DEGEP/VIGEP

Clarissa Leão Bonatti – GUCC/DEGEP/ VIGEP

Alexandre Coelho Franco- GIEM/VICOM

Anna Maria Silva Costa – DCORE/SUCGE/PRESI

Cynthia Teixeira Sá – DEPLA/VIOPE

Fabício de Oliveira Ribeiro - VICAN

Flávio Israel de Oliveira Gomes - VITEC

Luciano Monti Fávaro – VIFIC

Ony Vaz da Silva Martins – GUCC/DEGEP/ VIGEP

Osório Carvalho Dias - VINEP

Renata Lorena Passos Miranda – GUCC/DEGEP/ VIGEP

Roberta Suely de Sousa Cabral – GUCC/DEGEP/ VIGEP

Samuel Viana Figueiroa – DEFIS/VICAN

Tania Regina Teixeira Munari -VICAN

Tomas Roberto Cotta Orlandi – VITEC

William dos Santos Souza – DEREL/SEGER/PRESI

Coordenação do Núcleo de Revisão de textos

Rosana Aparecida Leandro

Diagramação e Arte

Gustavo Cosme Cardoso

Apoio Administrativo

Francisca de Almeida Xavier

A Postal Brasil – Revista Técnico-Científica dos Correios é uma publicação da Universidade Corporativa Correios.

As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade exclusiva de seus autores.

Universidade Corporativa Correios / DEGEP / VIGEP

SCEN Trecho 2 lote 04, Asa Norte

70.800-900

Telefone: (61) 2141-8607

e-mail: revistacientifica@correios.com.br

Postal Brasil [recurso eletrônico]: Revista Técnico Científica dos Correios. V.3, jul/dez.
Brasília: Correios, 2018 - .
116 p.

Disponível em: <http://intranet/ac/unicorreios/saber-mais>
Semestral
Possui sumário.

I. Gestão do conhecimento. 2. Interatividade. I. Título



SUMÁRIO

Autoatendimento de encomendas: Uma nova forma de os Correios se conectarem aos seus clientes.....	7
Canais alternativos de atendimento nos Correios do Brasil: Percepção do usuário pessoa física	23
Emissão da carteira de identidade em agências dos Correios	37
Quais etapas da logística de distribuição são terceirizadas e por quê?	49
Qualidade do atendimento em agências dos Correios.....	59
A logística do livro didático no Amazonas.....	70
Como criar valor para o cliente na sociedade da insatisfação	77
A importância do planejamento estratégico para as organizações.....	90
Informação e suporte: Rede franqueada dos Correios.....	101

EDITORIAL

Podemos dizer que esta é uma edição especial da Revista Postal Brasil, pois marca o início da submissão de artigos oriundos do curso de Pós-graduação em Gestão de Negócios dos Correios, que teve a conclusão da primeira turma em dezembro deste ano. Embora a apresentação de artigos à revista seja aberta, conforme prevê seu regulamento, dos artigos aprovados para esta edição, cinco são resultados do trabalho de conclusão do curso de pós-graduação, que, em conjunto com outros quatro artigos, foram avaliados e selecionados pelo Comitê de Avaliação Técnica. Foram trinta e oito artigos submetidos, nove selecionados, dois artigos a mais que a edição anterior, o que demonstra o crescimento da nossa revista.

Assim como a Postal Brasil, o curso de Pós-graduação em Gestão de Negócios dos Correios é uma prática de Gestão do Conhecimento dos Correios. Se no contexto do modelo de GC da empresa a revista visa à retenção e ao compartilhamento do conhecimento, o curso, por sua vez, expande para a criação e aplicação deste conhecimento, ambos funcionando como ferramentas de gestão do conhecimento e fomento à inovação contínua, visando ao desenvolvimento das pessoas e ao aprendizado organizacional para sustentabilidade empresarial.

O curso de Pós-graduação foi criado em 2016 como uma evolução do Curso de Administração Postal, que oferecia formação interna em nível superior, e do Programa de Bolsas de Estudos, que viabilizou a formação externa em diversos níveis da educação formal (idiomas, técnico de nível médio, graduação, pós-graduação em nível de especialização, mestrado e doutorado). A premissa do projeto do curso foi de desenvolver um processo contínuo de formação e capacitação profissional de gestores e especialistas no setor postal, utilizando os recursos existentes, como infraestrutura física e tecnológica de

educação e, principalmente, o corpo docente, formado por empregados dos Correios com ampla experiência profissional no setor e formação acadêmica em nível de especialização, mestrado e doutorado.

Para efeito do credenciamento da Universidade Corporativa dos Correios junto ao Ministério da Educação, o projeto pedagógico e todos os normativos do curso foram construídos de forma alinhada à legislação vigente no que diz respeito à oferta de cursos de Especialização na modalidade a distância. Embora esta legislação não tenha mantido a obrigatoriedade de realização de trabalhos de conclusão de curso ou monografia para cursos dessa natureza, a coordenação do curso decidiu por manter o TCC como disciplina e pré-requisito para aprovação final, com objetivo de fomentar a prática da escrita, observando as regras de direitos autorais e da metodologia da pesquisa científica. Além disso, o curso aborda temas vinculados a produtos, processos, tecnologias e serviços do setor postal, visando ao desenvolvimento de pesquisa aplicada aos Correios.

Abrimos esta edição com artigo da autora formada no curso de Pós-graduação em Gestão de Negócios dos Correios, que aborda a adoção de uma nova ferramenta de os Correios se conectarem aos seus clientes por meio do autoatendimento de encomendas. O artigo analisa o grau de aceitação de clientes de encomendas que frequentam as agências dos Correios e a adoção da prática em outros correios do mundo para estudo da viabilidade de adoção do modelo de atendimento.

Ainda sobre o tema gestão de canais, o segundo artigo analisa a percepção do usuário pessoa física no uso de canais alternativos de atendimento nos Correios do Brasil. Os autores utilizaram pesquisa em formulário eletrônico com aplicação do método de aderência do modelo de aceitação tecnológica (*Technology Acceptance Model – TAM*) para

corroborar no sentido de que podem ser oferecidos aos usuários novas alternativas de atendimento, não somente na tecnologia de autoatendimento (totem, ATM, TAE, locker, Drive-Thru), como também em outras tecnologias, tais como: pré-atendimento iniciado no mobile (APP) e finalizado em ponto de venda físico (PDV), coleta alternada de objetos, *vending machine* no PDV físico, coleta e entrega de forma colaborativa, adequando as soluções tecnológicas de acordo com o grau de usabilidade dos usuários.

Qual o potencial de negócio para o serviço de emissão da carteira de identidade em agências dos Correios? Esta é a questão central apresentada no terceiro artigo. Segundo o autor, a pesquisa surgiu da observação de usuários em agência dos Correios que, ao solicitarem serviços ligados à inscrição de CPF e ao Banco Postal, tinham a necessidade de emissão ou atualização de seu documento de identidade. Esta demanda atualmente não é atendida e é constantemente questionada pelos clientes aos atendentes comerciais das agências dos Correios. Por ser uma necessidade básica de todo cidadão, torna-se uma oportunidade de negócios para os Correios.

Logística de distribuição é o tema do quarto artigo. Nele o autor parte dos principais conceitos em logística e terceirização e apresenta o Pressuposto da Coopetição, oriundo do estudo de Panzar (2015), que inspirou a pesquisa. Segundo o artigo, o termo Coopetição, em linhas gerais, é definido como colaboração entre empresas rivais e surgiu nos Estados Unidos com o crescimento dinâmico do mercado de e-commerce, que resultou no exponencial crescimento no volume de encomendas e fez com que, para se manterem competitivas, as empresas comesçassem a colaborar com seus concorrentes.

O quinto artigo aborda a qualidade do atendimento em agências dos Correios. Para a autora, a escolha dos Correios como foco da pesquisa deu-se por ela ser uma das maiores empresas públicas do Brasil, importante agente social do Governo, com atuação em todo território nacional e, em certas localidades do interior, o único ponto físico de representação governamental. A pesquisa estruturada avaliou categorias como: localização, apresentação dos funcionários, expectativa do tempo de espera, qualidade de atendimento e acesso às informações.

Uma das grandes e desafiadoras operações logísticas realizada pelos Correios é o tema do sexto artigo: a logística do livro didático no Amazonas. Neste artigo, o autor apresenta as dificuldades logísticas na distribuição dos livros didáticos no estado do Amazonas e a implantação de um sistema de triagem informatizado que realize o controle de encomendas nas atividades e acelere o tratamento da carga no centro de distribuição local e, assim, contribua para que os livros cheguem, em tempo hábil, nas escolas públicas do Estado, superando todas as adversidades características da região, como grandes distâncias, clima e modais logísticos.

Marketing é o assunto do artigo de número sete. Embasado em uma ampla revisão da literatura, a pesquisa faz reflexão sobre a Sociedade da Insatisfação, com suas características, anseios, decepções e demais aspectos que levam os clientes a perceber valor. Além disso, o autor identifica as melhores práticas do marketing de relacionamento para agregar valor ao cliente.

O oitavo artigo aborda umas das bases da administração de qualquer instituição e que é elemento-chave para sua sustentabilidade: a importância do planejamento estratégico para as organizações. Com abordagem direta e embasado em autores renomados no assunto, o artigo discorre sobre elementos

vitais para a elaboração de um planejamento que seja de fato uma excelente ferramenta de gestão, que direcione a organização e auxilie a tomada de decisão pela liderança.

Fechamos esta edição da Postal Brasil com o artigo relacionado à gestão da rede franqueada. Neste estudo de caso, o autor apresenta uma análise da rede franqueada dos Correios com base no sistema de informação gerencial para informação e suporte no Franchising utilizado pelos Correios. Segundo o autor, em 2017, a rede franqueada foi responsável por sessenta e um por cento da receita de toda a rede de atendimento dos Correios, o que demonstra uma significativa oportunidade de negócio e de melhoria contínua no processo de gestão da rede.

Aproveite o que estamos compartilhando com você!

Marcelo Carlos da Silva
Presidente do Conselho Editorial
da Revista Postal Brasil

Autoatendimento de encomendas: Uma nova forma de os Correios se conectarem aos seus clientes

Fernanda Helena de Medeiros Fernandes Freire¹

Resumo

O presente artigo discute a adoção do autosserviço pelos Correios, viabilizado por terminais de autoatendimento, e a aceitação dos procedimentos operacionais propostos, levando em consideração a voz do cliente no processo de desenvolvimento do autoatendimento Correios. O objetivo foi responder, no contexto de clientes de encomendas nacionais dos Correios que frequentam as agências da sua rede de atendimento e da prática de outros correios no mundo, qual o grau de aderência entre os atributos propostos para o autoatendimento presencial dos Correios e as expectativas do consumidor e usuário final. A coleta de informações ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica e entrevistas para fornecer insumos necessários à tomada de decisão na adoção de um entre vários modelos de equipamentos e procedimentos disponíveis, com base na “voz do cliente - VoC²”. Os resultados da análise quantitativa comprovaram alto grau de aceitação pela população e viabilidade de adoção do modelo de atendimento pelos Correios no aspecto de adesão pelo cliente.

Palavras-chave: Autoatendimento. Encomendas. Desenvolvimento.

¹ Designer de produtos pela Universidade Federal de Pernambuco. Master em Design Estratégico pelo IESB / IED. Gerente de Desenvolvimento de Serviços de Encomendas no Departamento de Encomendas e e-Commerce na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

² A voz do consumidor é uma atividade que mensura a satisfação do consumidor para gerar informações úteis ao planejamento e tomada de decisão no desenvolvimento e gestão de produtos. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/voz-consumidor-voc/>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

1 INTRODUÇÃO

A popularização dos meios de acesso à internet transformou a sociedade e refletiu no varejo ao alavancar as vendas no varejo digital, e impeliu as empresas em todo o mundo a se adaptarem ou mudarem seus modelos de negócios para atender às demandas dos clientes por formas de atendimento mais convenientes.

No que tange aos Correios, adiciona-se ao desafio de atendimento dessa demanda o compromisso da universalização postal, de acordo com o disposto na Lei 6.538/78. Desse modo, é preciso que a Empresa analise seus conceitos de atendimento e reveja seus modelos para se aproximar às tendências e práticas vigentes no mercado, de modo a garantir a atratividade de seus serviços ao ofertar ferramentas que ofereçam alternativas ao cliente em relação ao tradicional modelo de atendimento presencial em sua rede de agências.

Com o foco de prestar o serviço de modo conveniente e universal, discutem-se nos Correios alternativas de atendimento postal e composição de unidades com autosserviço e serviço assistido.

Por convenção, embora seja oferecido autosserviço¹, os equipamentos serão chamados de “terminais de autoatendimento” pela ampla difusão do termo por outros prestadores de serviços de atendimento (bancos, por exemplo), rápida compreensão pelos clientes e por estar associada à rede de atendimento dos Correios.

Os terminais de autoatendimento dos Correios devem compor um sistema de maquinários e procedimentos que permitam ao próprio cliente procurar, comparar, selecionar e comprar o produto ou

serviço que irá consumir. Trata-se de um equipamento com complexidade estrutural e de portfólio variáveis, cujas combinações norteiam a disposição das máquinas em função do portfólio de produtos e serviços disponíveis no ponto de atendimento.

O atendimento poderá ser oferecido dentro ou fora das dependências de uma unidade dos Correios. Essa forma de atendimento diminuirá a dependência tanto dos Correios quanto de seus clientes do formato de operação “serviço completo” que, segundo Kotler e Keller (2012, p.483), encerra um processo de varejo de alto custo.

A proposta de valor definida oferece, com autoatendimento, maior poder ativo para o cliente nas definições de que produtos e serviços dos Correios irá consumir, com desempenho de atendimento melhor que o atendimento convencional no balcão.

Durante a modelagem dos processos operacionais para os terminais de autoatendimento, foram propostas alterações no processo operacional vigente que ainda precisam ser avaliadas quanto às viabilidades operacionais e técnicas de implantação. Essas avaliações continuam a ser feitas pela área responsável pelo desenvolvimento de canais na Empresa, que desenvolverá prova de conceito com protótipos dos equipamentos até o final de 2018.

Destaca-se que o autoatendimento está alinhado à Estratégia Correios de rentabilização, excelência operacional, crescimento, na qual se busca focar na melhoria de rentabilidade da Empresa no curto prazo, por meio de iniciativas imediatas de redução de custo. Em médio prazo, a melhoria de processos e tecnologia devem ser aplicadas para aumentar a

¹ Segundo KOTLER E KELLER (2012), *autosserviço* é a forma de operação em que o cliente conduz sozinho o processo de procura, comparação e seleção de produtos, ao passo que, no autoatendimento, a diferença é que se pode pedir ajuda a um funcionário da empresa em alguma dessas fases.

produtividade da Empresa e, seletivamente, permitir o crescimento em negócios emergentes.

Nesse sentido, os terminais de autoatendimento apresentam-se como uma das soluções para otimizar rede de atendimento, especialmente ao se considerar que aproximadamente 40% das atividades de varejo podem ser realizadas por robôs/máquinas, segundo estudos apresentados no e-RADAR², o que impacta na diminuição da dependência de assistência pessoal à medida que terminais de autoatendimento espalham-se ao redor do mundo.

Com o intuito de verificar a opinião dos frequentadores da rede de atendimento presencial dos Correios, foram realizadas entrevistas para validar as propostas para o autoatendimento apenas de encomendas nacionais³. A pesquisa, do tipo *Survey*, foi realizada na internet entre os meses de julho e agosto de 2018, sobre o comportamento de uso dos clientes e das proposições realizadas para os terminais de autoatendimento dos Correios.

O objetivo da pesquisa foi gerar insumos para a tomada de decisão sobre qual modelo a empresa deverá adotar e que mudanças nos processos vigentes ligados ao atendimento e operacionalização dos serviços contratados pelos usuários serão necessárias para o correto desempenho, de modo que estejam em conformidade com as expectativas e anseios do mercado. Entretanto, por possivelmente se tratar de uma ruptura no modelo de atendimento presencial dos Correios, torna-se necessário validar as premissas, atributos e procedimentos estabelecidos em âmbito corporativo e empírico antes de realizar grandes movimentos no *modus operandi* dos

clientes. Isso é proposto, inclusive, pelas práticas mais atuais de desenvolvimento de produtos e serviços, pois, além da viabilidade técnica e operacional, é necessário saber a opinião do cliente para disponibilizar produtos com cada vez mais aderência às expectativas do mercado e cujo processo de desenvolvimento e implantação sejam mais eficientes.

2 TERMINAIS DE AUTOATENDIMENTO

Os terminais de autoatendimento devem ser apresentados como elementos da plataforma integrada de canais de atendimento dos Correios. Podem ser traduzidos como sistema de maquinários e procedimentos de autosserviço que permitirão ao cliente a procura, comparação e seleção do produto ou serviço que irá consumir, sem a obrigatoriedade de assistência pessoal de um atendente. Essa forma de atendimento diminuirá a dependência tanto dos Correios quanto de seus clientes do formato de operação “serviço completo” que, segundo Kotler e Keller (2012, p.483), encerra um processo de varejo de alto custo.

Mesmo assim, o que se discute não é a substituição do atendimento assistido pelo autosserviço, mas a oferta de alternativas de atendimento e de composição de unidades em que ambas formas de atendimento possam ocorrer paralelamente.

Os terminais de autoatendimento são equipamentos que compõem um novo modelo de atendimento para os Correios e deverão estar disponíveis nas agências ou em outros locais convenientes e seguros para os clientes, 24 horas durante os 7 dias na semana, restrito apenas ao horário de funcionamento e

² VAREJO: ‘Robôs podem acabar com até 40% dos trabalhos no varejo’. E-radar, ed. 3429. Disponível em: < <http://intranetspm1/sistemas/eradar/index.cfm?id=3A5D04A5-DBDE-6001-6F8ADAAAB669FF0E>>. Acesso em: 24 maio 2017.

³ Para fins de delimitação de escopo, foram tratadas apenas as encomendas nacionais na pesquisa, ao considerar que as encomendas com destinos internacionais possuem maior complexidade no seu processo de atendimento em termos de informações necessárias à finalização da postagem.

atendimento ao público do lugar em que eles forem alocados.

Quando localizados em agência, os equipamentos devem estar dispostos em áreas nas quais os usuários consigam visualizá-los e acessá-los facilmente, além de oferecer comodidade para seu uso, próximos à entrada, para apoiar nas tarefas que serão realizadas no local e para aproveitar o estímulo existente quando o usuário adentra a loja. Quando em ambiente externo às agências, os terminais são equipamentos que apresentam necessidade de alto grau de controle para manter a integridade do terminal e de seus usuários, pelo fato de não contar com a “proteção” natural de um ambiente fechado e controlado como uma agência dos Correios.

Enquanto canal de atendimento, os terminais possuem a característica de oferecer baixo tempo de espera para aquisição de produtos e serviços, pois o usuário tem acesso ao que comprou imediatamente. Entretanto, quando se considera a conveniência espacial para transações físicas (recebimento/envio), os terminais de autoatendimento apresentam conveniência inversamente proporcional aos tamanhos dos lotes (quantidade de unidades de produtos vendidos a cada atendimento), à medida que os tamanhos dos lotes do atendimento aumentam, diminui-se a conveniência espacial. Dessa forma, o uso do terminal de autoatendimento está mais adequado ao atendimento de varejo que ao atendimento de atacado, que costuma transacionar grandes quantidades no momento do atendimento.

Nesse sentido, os terminais de autoatendimento dos Correios são canais de atendimento para o varejo, voltados ao atendimento dos clientes frequentadores de agência.

2.1 PERFIL DOS CLIENTES

Segundo o relatório do Subprojeto 2 – Segmentação de clientes da Ação Estratégica – Rentabilização dos Canais de Atendimento – PRT/VIREV 82/2015, os clientes das agências são pessoas físicas por interesse particular, autônomos, empresários que utilizam os Correios.

No caso dos clientes caracterizados por pessoas físicas, o perfil de clientes das agências dos Correios indicado pelo estudo é composto por homens, de 21 a 40 anos, renda entre 1 e 3 salários mínimos, classe social C1, autônomos ou trabalhadores de empresas de serviços, ensino médio completo, frequentam a agência mais de uma vez por mês (de 1 a 3 vezes por semana, quando motivados por interesse da empresa). São usuários de Banco Postal e SEDEX, mas a indicação do atendente na oferta de produtos e serviços tem impacto na sua decisão de compra, especialmente para os que frequentam menos as agências dos Correios.

Conforme relatório, esses clientes habitam em área urbana e escolhem a agência dos Correios pela proximidade do seu local de origem (trabalho ou residência). São otimistas e *antenados*, com acesso à tecnologia e de olho nas tendências. Dão valores às coisas funcionais, preferem produtos nacionais e marcas estabelecidas, mas conhecem os concorrentes/substitutos (bancos, outras transportadoras, papelarias, outros pontos de atendimento de serviços (Na Hora, por exemplo).

Podem ser pequenos e médios empreendedores que investiram suas economias e começaram a ver o resultado, ainda que com algumas instabilidades.

Em relação às micro e pequenas empresas, o relatório indica que foram consideradas as empresas privadas que atendem os critérios de classificação de Micro e Pequenas Empresas – MPE do SEBRAE.

São empresas de comércio, que possuem loja virtual e que estimam diminuir o uso dos produtos e serviços dos Correios nos próximos 2 anos, por conta de insatisfações com os Correios ou por benefícios oferecidos por outros fornecedores de serviços de entrega. Dão maior importância aos prazos de entrega e qualidade do atendimento (fatores críticos de sucesso). Percebem que os Correios precisam melhorar no seu pós-vendas, principalmente no prazo de resposta e na efetividade da solução do que foi demandado. Percebem um bom relacionamento com o representante comercial. Gostariam que outros canais de atendimento fossem disponibilizados, tais como internet ou telefone, com maior importância da internet. Desconhecem o espaço virtual do site dos Correios destinado às MPES.

Incluem-se nesse grupo os vendedores dos *marketplaces* que contrataram os Correios como rede de captação das postagens por intermediação de comércio eletrônico.

Em relação aos potenciais usuários dos terminais de autoatendimento, foram mapeadas as seguintes necessidades:

- atendimento ágil, sem filas e simplificado;
- atendimento efetivo, entendido como processo que se inicia no pagamento até a efetivação do recebimento do objeto postal pelos Correios, em local e horário conveniente ao usuário dos Correios;
- acesso a processos flexíveis, integrados, transparentes e confiáveis, permitindo ao usuário dos Correios ter confiança de que o seu atendimento foi efetivo, seguro e integrado;
- independência nas relações de consumo

(autosservir-se), considerando que é dispensável o incremento do atrito⁴ num atendimento se o usuário é capaz de (e deseja) escolher as configurações do produto/serviço que vai consumir;

- proximidade do seu habitat (residência ou trabalho), considerando que, segundo as pesquisas de opiniões sobre os Correios, a proximidade é um dos principais fatores de escolha de uma unidade de atendimento dos Correios.

2.2 BENCHMARKING SOBRE AUTOATENDIMENTO

Com o objetivo de conhecer o mercado e saber o que tem sido oferecido para atendimento das necessidades dos clientes em relação a autosserviço no varejo, foi realizado um *benchmarking* com foco na avaliação dos principais concorrentes dos Correios para os produtos e serviços oferecidos nas agências dos Correios.

Complementarmente, foram avaliadas as práticas de autoatendimento presencial dos principais correios de referência, conforme dados disponíveis nas publicações Horizontes Estratégicos, do DPLAN/SEGES/PRESI (2016).

Não foram objetos de avaliação os canais eletrônicos (site e aplicativos) dos concorrentes ou dos correios de referência, ainda que sejam canais de autosserviço não presenciais, por não haver dependência da disponibilidade de equipamentos pelos Correios para que o autosserviço ocorra.

Para os serviços de encomendas e mensagens, foram selecionadas as empresas que apresentam maior representatividade no atendimento ao varejo segundo dados do Departamento Comercial de Negócios

⁴ Entende-se atrito como o desgaste na interação humana para realização de tarefas que necessitam de tomada de decisão de uma das partes.

de Encomendas e e-commerce dos Correios, sendo: i) Latam Cargo, ii) Gollog, iii) Azul Cargo, iv) Jadlog, e v) DHL. Entretanto, não houve verificação de autosserviço em terminais nas empresas pesquisadas.

Para as referências internacionais, foram analisados os dados dos operadores postais designados na França, Áustria, Austrália, Chile, Bélgica, Suíça e Alemanha disponíveis nas edições de 2016 da publicação Horizontes Estratégicos de Departamento de Planejamento Estratégico dos Correios – DPLAN/PRESI.

No Brasil, foi possível identificar amplo uso de terminais de autoatendimento em serviços financeiros, especialmente naquilo que se relaciona ao pagamento de contas (lojas de departamento, estacionamentos, bancos etc.). Entretanto, as avaliações demonstraram que as principais referências de práticas de autosserviço em serviços postais são internacionais, pois ainda é muito incipiente o uso de terminais de autosserviço no Brasil de modo geral.

Nos países avaliados, há predominância no uso de terminais para encomendas e serviços financeiros, com maiores ou menores complexidades na automação. Os terminais estão dispostos em áreas interna e externa das unidades postais. Quando abrigados em áreas internas, a localização dos terminais de autosserviço é definida na entrada das agências, de modo que o usuário possa realizar seu autoatendimento de maneira semelhante ao já praticado em agências bancárias brasileiras.

Nas áreas internas, os equipamentos são apresentados em conjunto e atuam de modo complementar: mesmo que um determinado tipo de terminal não finalize o atendimento (ex.: somente recebe o pagamento e gera a etiqueta de postagem), existe outro equipamento que receba o objeto. Dessa forma, é possível realizar combinações que reduzam tempo

de atendimento e traduzam “evolução” no processo de atendimento realizado, do ponto de vista do usuário. Trata-se, portanto, de uma otimização do processo de atendimento, com minimização dos atritos entre o cliente e os Correios, em que a carga de decisões sobre o serviços e produtos a serem consumidos recaem sobre o usuário, o que pode tornar a experiência de consumo desagradável para quem precisa definir muitas coisas em um curto período de tempo.

Quando se trata de encomendas, os dados disponibilizados pela publicação Horizontes Estratégicos indicam maior predominância no uso de equipamentos que permitam a distribuição: essas entregas são realizadas em lockers (TAE – Terminais Automatizados de Encomendas) ou em armários inteligentes, na maior parte das vezes em que ocorre. A diferença entre esses dois equipamentos está na relação entre o destinatário e o equipamento: os objetos são enviados para os lockers sob demanda, sem associação fixa entre o destinatário do objeto e o equipamento, enquanto que os armários inteligentes funcionam como caixas postais instaladas nos condomínios de seus usuários.

Com relação aos equipamentos, foram mapeados dois tipos de terminais disponíveis no mercado: uma versão mais simplificada, conforme apresentado na Figura 1, basicamente composta por um terminal de autoatendimento genérico com opção de pagamento, e uma mais complexa dedicada ao atendimento de encomendas, demonstrado na figura 2.

O terminal de autoatendimento genérico com pagamentos (Figura 1) é composto por maquinário simples (computador, impressora, leitores de códigos de barra) incrementado com módulos capazes de capturar informações de pagamentos (leitura de códigos e recebimento de pagamento).

Figura 1 — Totem / terminal de autoatendimento genérico com pagamento



Fonte: Bematech (2018)

O terminal de encomendas é um terminal no qual, a exemplo da figura 2, além do maquinário simples (computador, impressora, leitores de códigos de barra) incrementado com módulos capazes de capturar informações de pagamentos (leitura de códigos e recebimento de pagamento), associam-se os periféricos necessários à medição de dimensões lineares e peso dos objetos de mensagens e encomendas (balança, régua ou máquina de cubagem).

Figura 2 - Terminal de encomendas e mensagens da USPS



Fonte: PostalReporter.com (2018)

Em ambos casos, podem ser combinados com um Terminal Automatizado de Encomendas - TAE, caixa de coleta ou guichê de atendimento para

recebimento do objeto, conforme apresentado na figura 3.

Figura 3 - Área de Autoserviço em agência - Austrian Post. Complexo composto por (da esquerda para a direita): (A) área de cópias, (B) área de acondicionamento de encomendas, (C) terminal de pré-postagem de encomendas, (D) caixa de coleta de encomendas, (E) terminal automatizado de encomendas (TAE).



Fonte: Post AG (2018)

As caixas de coleta têm o objetivo de permitir o depósito de objetos com pagamento recebido/autorizado pelo usuário.

Os Terminais Automatizados de Encomenda - TAE (Figura 4) - permitem aos usuários: i) depósito de objetos pré-postados e com postagem autorizada, e ii) retirada de objetos com entrega em unidades dos Correios.

Os TAE são compostos por compartimentos (gavetas) de múltiplas dimensões de forma a viabilizar a entrega e a postagem de objetos com tamanhos diversos. As estruturas são modulares para permitir a adequação do tamanho do terminais à demanda por compartimentos em cada localidade.

Se houver um TAE instalado com o objetivo de receber objetos para postagem, dispensa-se a instalação de caixas de coleta e vice-versa. Entretanto, eles podem coexistir quando desempenham funções distintas (postagem e distribuição, por exemplo).

Figura 4 - Terminal Automatizado de Encomendas (TAE – Parcels Lockers).

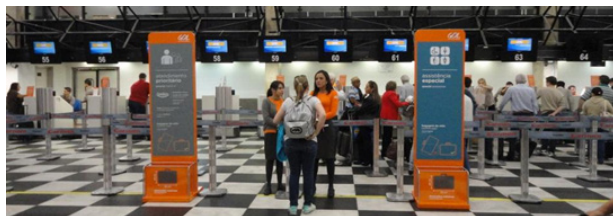


Fonte: WBJ (2018)

O guichê de atendimento pode ser uma solução de contingência quando não é possível a conclusão de atendimentos no próprio terminal ou em outro complemento (TAE ou caixa de coleta).

O atendimento em guichê está relacionado: i) ao recebimento de pagamento quando a forma de pagamento desejada estava indisponível no terminal de autoatendimento; ii) ao depósito de objetos quando não há equipamento de autoatendimento disponível; iii) à retirada de objetos ou de produtos quando não há equipamentos de autoatendimento disponíveis.

Figura 5 - Nos aeroportos, um exemplo de complementação do autoatendimento realizado em guichês para o despacho de bagagem



Fonte: Meus Roteiros de Viagem (2018)

Com relação ao *benchmarking*, identificou-se que, para se diferenciar da concorrência, os Correios precisam ofertar autoatendimento para serviços

de encomendas e mensagens, tanto para postagem quanto para distribuição, com a credibilidade da marca e capilaridade da rede de atendimento dos Correios. Isso trará empoderamento ao cliente (poder para tomar as decisões de forma ativa) e eficiência no processo de atendimento.

Segundo as observações, o uso de terminais de autoatendimento agrega agilidade no atendimento, redução de filas e possibilita atendimento postal em ambiente externo às agências dos Correios e seus horários de funcionamento.

Ainda é possível afirmar que a automatização do processo facilita a padronização do atendimento, possibilita disponibilizar atendimento em outras versões idiomáticas e redução de falhas humanas de atendimento (pedido errado) por problemas de comunicação. Nesse aspecto, os terminais de autoatendimento possuem vantagens sobre os atendimentos humanos por terem mecanismos que permitem saber as propensões e históricos de compras dos usuários e acessar, sem esforços mentais, as relações entre produtos e serviços disponíveis para aumentar o ticket médio de vendas. Dessa forma, o terminal de autoatendimento é capaz de oferecer *up-selling* e *cross-selling* com sugestões de compra baseadas no perfil e histórico de compras do cliente ou em campanhas comerciais vigentes. Segundo o site *agendor.com.br*⁵, 35% das vendas da Amazon.com são oriundas dos processos de recomendações de compra, o que indica que essas ofertas são influenciadores no aumento do ticket médio dos atendimentos.

Como fator crítico de sucesso, os terminais de autoatendimento deverão apresentar melhor desempenho do que o atendimento convencional para gerar engajamento do cliente. Para isso, deve apresentar: sensação, pelo cliente, de tempo de atendimento

⁵ Disponível em: <<http://www.agendor.com.br/blog/como-fazer-upselling-utilizando-o-crm/>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

adequado; resolução eficaz das necessidades dos clientes; satisfação com o atendimento recebido.

Os equipamentos devem estar instalados em espaços com acesso seguro e com iluminação adequada, além de estarem dotados de câmeras de monitoramento com o objetivo de garantir a integridade e segurança dos clientes, de suas encomendas e demais produtos e serviços comercializados nos terminais de autoatendimento.

Com relação ao uso, os terminais de autoatendimento devem ser instalados em locais de fácil acesso, de grande circulação de pessoas e, se possível, com horário de funcionamento estendido, desvinculando o atendimento dos horários (after hours) e das localizações das agências dos Correios. Sua interface deve estar em conformidade com padrões de usabilidade, com minimização dos esforços físicos e cognitivos dos usuários durante o processo de interação com os terminais.

A partir do *benchmarking* realizado, identificaram-se 3 possíveis cenários para configuração de uma agência dos Correios:

- a.** áreas de atendimento completamente automatizada por um ou um conjunto de terminais de autoatendimento;
- b.** áreas de atendimento automatizada por um ou um conjunto de terminais de autoatendimento, com finalização (pagamento, impressões, captação, distribuição de insumos/produtos) em área de atendimento com atendente;
- c.** unidade de atendimento não automatizada, com atendimento por meio de assistência pessoal.

Entende-se que a configuração da unidade de atendimento dos Correios na localidade em que a agência será implantada, bem como o tipo de

equipamento a ser adotado como solução de autosserviço dependem da demanda existente: é possível que um modelo prevaleça em detrimento do outro, mas também é possível que os três coexistam dentro de um mesmo ambiente.

A adoção de equipamentos para atender os usuários de serviços dos Correios pode ocorrer: i) de maneira independente; ii) em conjunto com atendentes que operam guichês; iii) ou não serem viabilizados e, nesses casos, apenas existirá o atendimento em guichê convencional. A decisão sobre o modelo a ser utilizado dependerá, inclusive, da particularidade dos locais em que as agências operam fisicamente (seja pela demanda ou por complexidade para a população operar os equipamentos de autosserviço).

É necessário realizar pesquisa com potenciais usuários e demais partes interessadas para identificar o modelo de atendimento que será implementado em cada uma das unidades de atendimento.

2.3 DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS COM A PARTICIPAÇÃO DOS CONSUMIDORES

A realização da pesquisa com clientes teve o objetivo de testar a aceitação das proposições que alteram o processo de atendimento dos Correios em relação ao que é executado atualmente.

Segundo Knapp (2017), o objetivo de realizar entrevistas com os consumidores é identificar como os clientes reagem a novas ideias antes de efetivar o lançamento de novos produtos/serviços para o potencial mercado consumidor.

Já Osterwalder (2014) menciona que a entrevista, enquanto teste das hipóteses mais relevantes que fundamentam as ideias de negócio, contribui na redução dos riscos de fracasso, auxiliando no projeto e entrega daquilo que os clientes desejam. O teste de

protótipos, por exemplo, provoca discussões muito ricas acerca de como o projeto deve ou não ser desenvolvido.

Para o desenvolvimento da pesquisa, o seguinte processo foi desenvolvido: i) estabelecimento das questões a fim de mapear o comportamento dos clientes; ii) validação das questões e da operacionalização do questionário com grupo piloto; iii) ajustes do questionário para atendimento das oportunidades de melhorias identificadas no teste; iv) aplicação da pesquisa na população; v) análise de dados pelo pesquisador.

Por limitação de recursos, a aplicação da pesquisa ficou restrita à realização apenas via internet, sem abordagem ampla para validação qualitativa das proposições estabelecidas para o atendimento via terminal de autoatendimento dos Correios.

O formulário de pesquisa foi disponibilizado em plataforma online e distribuído a partir de impulsionamento em redes sociais e comunicadores de texto. Devido ao alcance viabilizado pelas plataformas online, não é possível identificar o total de pessoas atingidas com a solicitação para resposta ao questionário.

Para mapeamento do comportamento dos respondentes, as questões foram estabelecidas em quatro blocos:

a) Relação dos entrevistados com autoatendimento

- a. Em que locais e objetivo do uso de autoatendimento;
- b. Frequência de uso de autoatendimento;
- c. Preferência por atendimento automatizado ou com assistência pessoal.

b) Relação dos entrevistados com os Correios

- a. Frequência de uso dos Correios;
- b. Motivação de uso dos Correios (interesse próprio ou da empresa em que trabalha);
- c. Propensão ao uso de terminais de autoatendimento dos Correios;
- d. Tarefas que realizariam nesses terminais;
- e. Confiança nos Correios.

c) Aceitação das proposições realizadas para o atendimento em terminais de autoatendimento dos Correios

- a. Identificação do atendimento com fornecimento do CPF/CNPJ;
- b. Validação posterior ao atendimento das dimensões do objeto;
- c. Autorização de cobrança/depósito em cartão de crédito;
- d. Cobrança das encomendas apenas por seu volume;
- e. Comprovantes de postagem em meio eletrônico em substituição ao comprovante impresso;
- f. Avaliação do atendimento;
- g. Valorização de empresas que consultam os clientes no desenvolvimento de produtos.

d) Dados demográficos do entrevistados

- a. Sexo;
- b. Idade;
- c. Estado em que mora;
- d. Escolaridade.

A pesquisa, do tipo *survey*, foi realizada entre os dias 04 de julho e 28 de agosto de 2018, incluso o período de teste. Durante esse período, foram recebidas 94 respostas, dentre as quais 10 foram resultados do teste, e 84 são respostas válidas, sendo que houve 2 respondentes que optaram por não prosseguir com a pesquisa após leitura dos termos de livre consentimento elaborado pela pesquisadora.

O universo de pesquisa foi calculado conforme o perfil dos clientes de varejo⁶ do SEDEX (DEGEM, 2012), e as informações de participação dos clientes de varejo no tráfego de encomendas segundo aferições da Gerência de Preços e Política Comercial do Departamento de Encomendas (GPPE/DEENC) no primeiro semestre de 2018. Como resultado, obteve-se que os Correios atendem, diariamente, 39.729 clientes por dia para postagem de encomendas.

Dessa forma, foi considerado o cálculo da pesquisa, com grau de confiança em 95%. A pesquisa esteve disponível para o recebimento de respostas pelo prazo de 40 dias, e os resultados obtidos demonstraram margem de erro de 11 pontos percentuais.

2.3.1 RESULTADOS DA PESQUISA

Para fins de contextualização, o perfil demográfico dos respondentes foi composto por:

- sexo: 54,9% de mulheres, 45,1% de homens;
- idade: entre 23 e 77 anos. 61% dos respondentes possui idade entre os 30 e 49 anos;
- estado em que moram: os respondentes estão distribuídos entre o Distrito Federal (35,4%), Rio Grande do Norte (34,1%), São Paulo e Pernambuco (11%, cada), Paraná (3,7%), Maranhão, Minas Gerais, Roraima e Sergipe (1,2%, cada);
- com relação à escolaridade, 64,6% pós-graduados, 29,3% graduados e 6,1% ensino médio.

A pesquisa iniciou com a apresentação do “Termo de consentimento livre e esclarecido”, pelo qual o respondente era apresentado à proposta do que seria feito e era convidado a informar se concordava ou não em prosseguir com a sua participação na

pesquisa. Das 84 respostas válidas, apenas duas respostas foram negativas, sendo que 97,6% aceitaram prosseguir com a resposta à pesquisa.

O primeiro bloco de questões foi relacionado ao comportamento de uso de terminais de autoatendimento dos respondentes.

Ao serem questionados sobre os hábitos de uso de terminais de autoatendimento, os resultados obtidos demonstraram que:

- 89% afirmaram utilizar em “bancos para fazer transações financeiras”;
- 81,7% afirmaram utilizar autoatendimento em “shoppings centers ou outros locais, para pagar estacionamento” e em “aeroportos, para fazer o check-in e imprimir etiquetas de bagagens”;
- 69,5% utilizam autoatendimento em cinemas, para comprar ingressos;
- 35,4% em shoppings centers ou outros locais, para procurar informações sobre lojas e produtos disponíveis;
- 24,4% em restaurantes de fast-food, para escolher o pedido e em qualquer lugar, para comprar doces, salgadinhos, refrigerantes etc.;
- 1,2% informou usar terminais em outros locais: em supermercados e em clínicas de atendimento;
- dentre os respondentes, 4,9% afirmaram não usar terminais de autoatendimento.

Com relação à frequência de uso de terminais de autoatendimento: i) 14,6% dos respondentes afirmaram utilizar terminais de autoatendimento diariamente; ii) 57,3% dos respondentes afirmaram utilizar pelo menos uma vez por semana; iii) 22%,

⁶ Para definição desse perfil, foram avaliados: motivação de ida aos Correios (interesse próprio ou interesse da empresa em que trabalham), quantidade de objetos postados por visita realizada, frequência de visitas realizadas aos Correios. Utilizou-se, como premissa, o comportamento que o cliente de varejo manteve de 2012 até a realização desta pesquisa.

pelo menos uma vez ao mês; iv) 2,4% pelo menos uma vez ao semestre; e v) 3,7% não se lembraram da última vez em que usaram um terminal de autoatendimento.

Com relação à preferência por tipo de atendimento, 43,9% dos respondentes informaram preferir ser atendidos por um terminal de autoatendimento a ser atendido por uma pessoa. O mesmo percentual de respondentes afirmou não ter preferências entre terminais ou atendimento pessoal. Apenas 12,2% afirmaram preferir ser atendidos por uma pessoa a ser atendido por um terminal de autoatendimento.

Para o segundo bloco de perguntas, as perguntas relacionaram-se à relação do respondente com os Correios.

Os Correios ainda apresentaram um alto nível de confiança entre os respondentes, chegando aos 81,7% se considerarmos a soma daqueles que concordaram totalmente (37,8%) e concordaram parcialmente (43,9%) com a afirmação de que confiam nos Correios.

Com relação à motivação de uso dos Correios, 81,7% informaram utilizar os Correios por interesse próprio e apenas 18,3% informaram utilizar os Correios por interesse da empresa em que trabalha.

Percebe-se que, no público pesquisado, a frequência de ida a uma agência dos Correios para enviar uma encomenda (ou uma carta) é muito baixa: 29,3% afirmaram ir a uma agência dos Correios pelo menos uma vez no semestre; 23,2% afirmam ir pelo menos uma vez ao ano; 13,4% afirmam ir pelo menos uma vez ao mês. Somente 2,4% vão a uma agência dos Correios uma vez por semana. Não houve resposta sobre idas diárias. Por outro lado, 31,7% informaram que não se lembram da última vez que foram a uma agência dos Correios.

Com relação à propensão de uso de terminais de autoatendimento dos Correios, 37,8% consideraram alta a probabilidade de uso de terminais de autoatendimento se eles estivessem disponíveis para uso, enquanto 32,9% consideraram essa probabilidade altíssima, 11% consideraram a probabilidade baixa, e 6,1% baixíssima. Dos respondentes, 12,2% não souberam o que responder.

Para a última questão desse bloco, 74,4% afirmaram que utilizariam o equipamento para envio de cartas e encomendas; 61% utilizariam para receber (retirar) encomendas e cartas; 56,1% utilizariam para pagar contas e retirar dinheiro; 40,2% utilizariam para consultar preços e prazos de produtos e serviços; 35,4% utilizariam para consultar disponibilidade de produtos e serviços e 30,5% utilizariam para consultar o andamento (rastreamento) de suas encomendas. Apenas 6,1% informaram que não usariam os terminais de autoatendimento.

No terceiro bloco de perguntas, estas eram relacionadas ao grau de aceitação das proposições de alterações no atendimento prestado em terminais de autoatendimento.

Com relação à identificação no momento do atendimento, foi alto o grau de aceitação da proposição de se identificar por meio do CPF/CNPJ no momento do atendimento (85,4%), considerando aqueles que concordaram totalmente (59,8%) e concordaram parcialmente (25,6%) com a proposição. Em contraponto, tem-se que 4,9% discordaram parcialmente; 6,1% discordaram totalmente; 3,7% foram indiferentes à proposição.

Com relação à confirmação das medidas da encomenda (peso e dimensões) sendo confirmadas posteriormente pelos Correios, foi alto o grau de aceitação da proposição (82,9%), considerando aqueles que concordaram totalmente (46,3%) e

concordaram parcialmente (36,6%) com a proposição. Em contraponto, 7,3% discordaram totalmente; 7,3% discordaram parcialmente. Apenas 2,4% foram indiferentes à proposição.

Com relação à autorização para debitar ou creditar a diferença de valor entre o informado pelo cliente e o que foi aferido pelos Correios, 80,7% concordaram com a proposição entre os que concordaram totalmente (46,6%) e parcialmente (34,1%); 13,4% discordaram parcialmente; 13,4% discordaram totalmente com a proposição. Apenas 2,4% foram indiferentes à proposição.

Com relação à cobrança de uma encomenda apenas por seu volume, a maioria (51,2%) concordou com a proposição, entre aqueles que concordaram parcialmente (36,6%) e totalmente (14,6%). Entretanto, a quantidade de pessoas que discordaram também foi relevante, chegando aos 29,2% (14,6% para os que discordaram parcialmente e 14,6% discordaram totalmente). Quase 20% dos respondentes foram indiferentes à proposição.

Com relação à proposição de receber um comprovante eletrônico de postagem no lugar de receber um comprovante impresso, houve alto grau de aceitação (90,3%) entre aqueles que concordaram totalmente (67,1%) e parcialmente (23,2%) com a proposição. Apenas 2,4% discordaram parcialmente, 3,7% discordaram totalmente e 3,7% foram indiferentes à proposição.

Com relação à avaliação do atendimento, 92,7% concordaram com a proposição (76,8% concordaram totalmente e 15,9% concordaram parcialmente). Apenas 7,3% foram indiferentes à proposição. Não houve declaração de discordância com a proposta.

Com relação à valorização da empresa que consulta o desenvolvimento de produtos, 84,1% dos

respondentes concordaram totalmente com a afirmação.

3 DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa comprovam que os consumidores já estão adaptados ao uso de tecnologia nas suas relações de consumo, como demonstram os resultados relacionados à frequência e variedade de uso de terminais de autoatendimento. No Brasil, muitas pessoas já utilizam, no dia a dia, terminais de autoatendimento para realizar tarefas corriqueiras e para as quais não é requerida especialização para efetuá-las.

Dentre as respostas à pesquisa e no benchmarking realizado, percebe-se que há predominância em atividades que envolvem pagamentos, desde guichês automatizados para pagamento de estacionamento até as sofisticadas máquinas de autoatendimento de bancos, que substituem quase todas as tarefas realizadas por um bancário. Mesmo num terminal dos Correios, os entrevistados demonstraram interesse em realizar atividades de pagamento de contas e retirada de dinheiro. Portanto, verifica-se que os Correios, se oferecessem terminais de autoatendimento em sua rede, diferenciariam-se de seus concorrentes e poderiam ofertar atendimento padronizado, agregando agilidade no processo e potencial redução de falhas de atendimento, conforme observado em outros *players* de mercado que utilizam autoatendimento.

Percebe-se, também, que torna necessária a revisão dos modelos de atendimento oferecidos pelos Correios, ao considerar que as idas às agências tornaram-se cada vez mais escassas pela população e que há baixa resistência ao atendimento automatizado. Desse modo, se os equipamentos forem localizados estrategicamente, em locais que garantam integridade e segurança ao cliente, pode-se inferir

que a adesão ao terminal de autoatendimento viabilizará alta adesão pelos clientes, o que pode ser oferecido em conjunto com o atendimento pessoal, conforme observado.

Com relação à validação das proposições realizadas, todas elas tiveram maioria de aceitação dentre a população pesquisada.

Houve alto grau de aceitação de informar CPF/CNPJ como identificação no atendimento. Acredita-se que, devido a outros programas privados e públicos de captação de CPF/CNPJ e da prática observada também no benchmarking, a resistência a informar um dado pessoal no momento da compra assistida por um atendente ou por meio de autosserviço tem sido reduzida, especialmente quando há um benefício em troca (nesta pesquisa, o benefício informado ao respondente foi rastreamento de encomendas e cartas pelo CPF/CNPJ).

Com relação à necessidade de conferência do objeto pelos Correios, embora não tenha sido identificado padrão no benchmarking, a pesquisa não registrou rejeição ao fato de a conferência pelos Correios ocorrer em momento posterior ao atendimento. Tanto o alto grau de aceitação da conferência das dimensões do objeto, que gera a cobrança do valor correto após essa medição, quanto da autorização do débito/crédito em cartão de crédito da diferença entre o aferido e o informado, associam-se à confiança declarada pelos respondentes nos Correios. Nesse quesito, inferem-se muitas questões culturais, tanto da exigência de conferência quanto na credibilidade do que foi declarado pelo comprador, de modo que a necessidade de aferição é bem aceita em nossa sociedade, mas pode ser inócua para outras.

Quando questionados pela aceitação da cobrança do preço da encomenda apenas por seu peso, embora a maioria tenha aceitado essa proposição, percebe-se

que não há definição clara da “unanimidade” de aceitação, de modo que são necessárias mais investigações acerca dessa proposição.

Ainda associado à presença da tecnologia no dia a dia dos brasileiros, percebe-se que há aceitação da avaliação no término do atendimento e do envio de comprovantes eletrônicos em substituição de comprovantes físicos. Acredita-se que isso deva-se a outras práticas de mercado que, aos poucos, vão substituindo os modos de fazer antigas tarefas. As notas fiscais eletrônicas e os comprovantes de pagamento das maquininhas de pagamento são exemplos desse tipo de mudança.

Além de oferecer informações que subsidiem as melhores tomadas de decisões, realizar desenvolvimento com a participação de clientes também é bem visto pela sociedade. Crê-se que, em se tratando de serviços prestados por empresa pública, isso tenha valor que não pode ser mensurável, pois depreende participação social nas definições das pautas de governo, em sentido amplo.

4 CONCLUSÃO

Ao se considerar o que foi identificado no *benchmarking* e na pesquisa com a população, conclui-se que as proposições realizadas para as alterações no *modus operandi* dos Correios são viáveis do ponto de vista de adesão dos clientes, de modo que, havendo viabilidade econômico-financeira, os Correios podem adotar diferentes equipamentos conforme características do local em que o equipamento for instalado.

Entretanto, para ampliar a confiança dos resultados, recomenda-se:

- a. reedição da pesquisa para identificação do perfil de clientes de varejo das encomendas

a fim de saber de que modo alteraram-se a motivação, quantidade de objetos por visita e frequência de visitas ao mês;

- b.** nova aplicação desta pesquisa com menor margem de erro para maior assertividade de validação das propostas;
- c.** realização de grupos focais de discussão dos modelos de terminais de autoatendimento durante a prova de conceito (POC) a ser realizada no último trimestre de 2018 pela Vice-presidência de Canais dos Correios. Recomenda-se, inclusive, que as discussões ocorram na presença de um exemplar de cada protótipo existente para identificação de oportunidades de melhorias;
- d.** realização de Grupos focais de discussão sobre o modelo de precificação de encomendas apenas por volume.

De qualquer forma, os terminais de autoatendimento configuram-se como modelo de atendimento viável para os Correios atenderem as demandas de seus clientes e suas necessidades como empresa para rentabilizar sua rede de atendimento e apresentar resultados positivos.

5 REFERÊNCIAS

CORREIOS. DEGEM. **Perfil do varejo**. Estudos sobre os diversos hábitos de consumo de clientes que utilizam o serviço SEDEX. 2012.

CORREIOS. DPLAN/SEGES/PRESI. **Horizontes Estratégicos** – Autosserviços: Correios da Alemanha. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://intranet/cs/desti/gestaoestrategica/he/horizontes-estrategicos>>. Acesso em: 14 jun. de 2017.

CORREIOS. **Estratégia Correios**. Disponível em: <<http://intranet/gestao/a-empresa/plano-estrategico/EstrategiaCorreios.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2017.

_____. **Horizontes Estratégicos** – Autosserviços: Correios da Austrália. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://intranet/cs/desti/gestaoestrategica/he/horizontes-estrategicos>>. Acesso em: 14 jun. de 2017.

_____. **Horizontes Estratégicos** – Autosserviços: Correios da Áustria. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://intranet/cs/desti/gestaoestrategica/he/horizontes-estrategicos>>. Acesso em: 14 jun. de 2017.

_____. **Horizontes Estratégicos** – Autosserviços: Correios da Bélgica. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://intranet/cs/desti/gestaoestrategica/he/horizontes-estrategicos>>. Acesso em: 14 jun. de 2017.

_____. **Horizontes Estratégicos** – Autosserviços: Correios da Chile. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://intranet/cs/desti/gestaoestrategica/he/horizontes-estrategicos>>. Acesso em: 14 jun. de 2017.

_____. **Horizontes Estratégicos** – Autosserviços: Correios da França. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://intranet/cs/desti/gestaoestrategica/he/horizontes-estrategicos>>. Acesso em: 14 jun. de 2017.

_____. **Horizontes Estratégicos** – Autosserviços: Correios da Suíça. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://intranet/cs/desti/gestaoestrategica/he/horizontes-estrategicos>>. Acesso em: 14 jun. de 2017.

CORREIOS. SUBPROJETO 2. **Segmentação de clientes da Ação Estratégica** – Rentabilização dos Canais de Atendimento – PRT/VIREV 82/2015. Brasília: Correios, 2016.

KNAPP, Jake. **Sprint**: o método testado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2012.

M. Diego. O Aeroporto de São Paulo Congonhas: embarque, desembarque e conexão. **Meus Roteiros de Viagem**. 4 de maio de 2018. Disponível em: <<https://www.meusroteirosdeviagem.com/2014/05/aeroporto-congonhas-sao-paulo.html>>. Acesso em 16 nov. 2018.

OSTERWALDER, Alex [et al]. **Value Proposition Design**. Como construir propostas de valor inovadoras. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

PALILLO, Gustavo. **Aprenda o que é cross selling e up selling e como fazer usando CRM**. Disponível em < <https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-cross-selling-up-selling/>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

POSTAL. Postal Inspectors investigating incidents of “skimming” at USPS self-service kiosks. **PostalReporter.com** 5 de fev. de 2014. Disponível em: <http://www.postal-reporter.com/blog/postal-inspectors-investigating-incidents-of-skimming-at-usps-self-service-kiosks/>. Acesso em 16 nov. 2018.

SANTOS, Virgílio. **Voz do consumidor**: Manual de VOC para decolar sua empresa. Disponível em:<<https://www.fm2s.com.br/voz-consumidor-voc>>.Acesso em:16nov. 2018.

SEBRAE. **Entenda o comportamento dos consumidores**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-comportamento-dos-consumidores,4c73ce6326c0a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 13 out. 2017.

Send and Receive 24/7. **Austrian Post**. Disponível em: <<https://www.post.at/>>. Acesso em 16 nov. 2018.

Terminais Autoatendimento - Correspondente Bancário. **Bematech**. Disponível em: <www.bematech.com.br>. Acesso em 16 nov. 2018.

WAJSZCZUK, K. InPost to install parcel lockers in France.**WBJ**. 18 de nov. de 2014. Disponível em:<<http://wbj.pl/inpost-to-install-parcel-lockers-in-france>>. Acesso em 16 nov. 2018.

Canais alternativos de atendimento nos Correios do Brasil: Percepção do usuário pessoa física

Neide Luciane P. Serra¹, André Luiz Nascimento Reis²

Resumo

Este artigo traz por meio de pesquisa descritiva a percepção dos usuários de serviços postais no Brasil acerca de canais alternativos de atendimento, tais como as soluções de autoatendimento. Para o alcance do objetivo foi realizada pesquisa por meio do *Survey*, através de formulário eletrônico, com aplicação do método de aderência do modelo de aceitação tecnológica (*Technology Acceptance Model - TAM*). Como resultado, com o uso de estatística descritiva e inferencial não paramétrica teve-se a aceitação de canais alternativos de autoatendimento por esses usuários a partir da análise das variáveis: utilidade percebida, facilidade de uso percebida, intenção de compras e comportamento.

Palavras-chave: Canais Alternativos de Atendimento; Soluções de Atendimento; Modelo de Aceitação Tecnológica.

1 Especialista em Marketing e Cadeia de Valor pelo Centro Universitário de Brasília-UNICEUB e em Controladoria pela União Pioneira de Integração Social-UPIS/Brasília. Graduação em Ciências Contábeis pela UPIS. Gestor de Projetos e de Processos pela Universidade Corporativa dos Correios. Dezoito anos de experiência no serviço público federal, com atuação na Empresa Brasileira de Comunicação-Radiobrás e na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos-Correios. É atualmente Gerente Corporativo de Modelos de Atendimento nos Correios.

2 Doutorando em Administração pela UnB. Mestre em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação pela Universidade Católica de Brasília/DF (2016). Possui Pós-Graduação em Strategic Management of Competitiveness and Innovation for the Executive Manager pela Universidade de Miami (2013) e MBA em Gestão de Projetos pela Universidade de Vila Velha/ES (2006). Graduado em Administração de Empresas, com habilitação em Análise de Sistemas, pela Faculdade de Ciências Humanas de Vitória/ES (2002) e em Administração Postal pela Escola Superior de Administração Postal - Brasília/DF (1998). Possui experiência em gestão de projetos, gestão da qualidade, gestão de serviços e rede de atendimento. Atuação como examinador PNQ e PQGF. Certificado PMP (Project Management Professional) pelo PMI (Project Management Institute) desde 2009. Atualmente é Gerente de Implantação de Melhorias no Departamento de Atendimento dos Correios.

1. INTRODUÇÃO

Quando uma empresa vislumbra oportunidades de rentabilidade em produtos e mercados distintos ao seu campo de atuação ela decide atuar de forma estratégica, buscando a rentabilidade dos produtos, contudo não havendo vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, a riqueza real será menor que a riqueza intrínseca do negócio (ANSOFF, 1977).

Alinhadas aos seus objetivos, à medida que as empresas buscam compreender as necessidades e satisfação de seus usuários há grande chance de ter sucesso, o que segundo Donabedian (1980) e Pascoe (1983), faz com que elas considerem que a satisfação dos usuários pode ser vista pela reação que têm diante do contexto, do processo, e do resultado global de sua experiência relativa a um serviço.

Ainda na linha de atrair ou manter os clientes, a partir do momento em que a empresa consegue que o cliente se comunique, segundo Rogers (2000), é possível diferenciá-lo dos outros, e dar ao cliente um tratamento diferenciado em vista dos concorrentes.

Schneider e Bowen (2000) trazem os modelos de satisfação dos clientes como variações de expectativas, ou seja, os clientes possuem expectativas e quando atendidas, ficam satisfeitos. E, segundo Grönroos (2003), os serviços percebidos como de alta qualidade trazem consigo não apenas o potencial de atrair novos clientes, como o de manter os atuais.

Conforme estudo da consultoria Accenture (2014), foi constatado que os mais importantes fatores de desempenho de uma organização postal são: dirigir o crescimento através da diversificação e da obtenção de excelência no negócio principal; evolução para um negócio digital; operação com um forte enfoque comercial e; investimento para transformar suas redes de encomendas e conquistar participação

de mercado. E, ainda, segundo Borenstein e Becker (2004), o fato de que as empresas postais do mundo inteiro têm procurado métodos capazes de dar sustentação às suas práticas para garantia e ampliação de seus mercados.

Diante desse cenário, o Quadro 1 apresenta as justificativas que motivaram a proposição deste trabalho partindo da premissa que a satisfação do cliente deve ser levada em conta, referendadas em argumentações da literatura que permitiram a identificação de necessidades da pesquisa para os Correios.

Quadro 1 – Justificativas da pesquisa.

Autores	Justificativas da pesquisa
Tasca e Caldwell (1997) afirmam que é importante para os negócios adotarem uma política de satisfação do cliente.	1. O foco atual dos Correios é verificar a percepção dos grandes clientes acerca de suas soluções, contudo não alcança os clientes pessoa física; 2. Importância da aceitação dos novos modelos pela população; 3. Ajuste dos seus modelos e soluções se for o caso, de acordo com o interesse e necessidades dos usuários locais; 4. Maior chance de sucesso nos novos negócios ao escutar seus usuários; agilidade e maior confiança aos usuários;
Costa Filho, Plonski e Sbragia (1999) apresentam vantagens e desvantagens da automação e personalização.	5. Identificação de oportunidades de melhorias ou inovação; 6. Automação do atendimento trazendo agilidade e maior confiança aos usuários;
Ansoff (1977) aborda a preocupação com a estratégia de custos e diferenciação	7. Otimização dos processos de atendimento resultando em redução de custos.

Fonte: adaptado de Tasca e Caldwell (1997), Costa Filho, Plonski e Sbragia (1999) e Ansoff (1977).

Assim, a presente pesquisa teve como objetivo identificar as necessidades e percepções dos usuários dos Correios em relação a modelos alternativos de atendimento. Para isso, utilizou-se o método de verificação de aderência Modelo de Aceitação de Tecnologia (Technology Acceptance Model – TAM).

Após essa introdução, o artigo estrutura-se mais quatro seções. Na seção 2 são apresentados os referenciais teóricos referentes a estratégia, canais de marketing, estratégia de clientes, canais de serviços e canais eletrônicos. Na seção 3 é descrita toda metodologia utilizada, seguida pela seção 4 com os resultados e a análise dos dados. Por fim, na seção 5 são apresentadas as discussões e conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ESTRATÉGIA E CANAIS DE MARKETING

Administração estratégica é um processo que lida com o trabalho empreendedor da organização, com o crescimento e a renovação da organização, e em desenvolver e utilizar a estratégia para guiar as operações da empresa (SCHENDEL; HOFER, 1979). Ao explicar a estratégia de marketing esses mesmos autores citam propaganda, venda pessoal, precificação, embalagem, deixando de lado a distribuição e dão destaque à propaganda, citando que é necessário “desenvolver um programa de marketing que não é só internamente consistente, mas que é também consistente com outras áreas funcionais do negócio e com as percepções e respostas do mercado à propaganda” (SCHENDEL; HOFER, 1979 p. 13).

Percebeu-se que eles não separam as estratégias ao nível de corporação das estratégias funcionais e de negócios conforme ilustrado na Quadro 2. Contudo, pela própria natureza das decisões da estratégia de canais, as decisões devem ser tomadas em um nível de decisão superior, seja de negócios, seja de corporação (KATO, 2004).

Quadro 2 – Níveis estratégicos defendidos por Schendel e Hofer (1979).

Nível estratégico	Integra
Empreendimento	Organização total/Sociedade
Corporação	Negócios/portfólio
Negócio	Funções/Negócios Medo
Funcional	Subfunções/Funções

Fonte: Schendel e Hofer (1979, p. 11).

Já Ansoff (1990), com o enfoque dado pelas empresas para ter sucesso, sugere uma preocupação com a estratégia de custos e diferenciação. Em relação às alternativas de canais de marketing, o mesmo autor aborda o que Schendel e Hofer (1979) chamariam de nível corporativo e de negócios. Além disso, ele trata também da preocupação com os sistemas de distribuição, o que caberia ao que chama de decisões administrativas.

Coughlan (2002, p.20) define um canal de marketing como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo” e Rosenbloom (2001, p. 296) define como “a rede de organizações que cria utilidades de tempo, lugar e posse para consumidores e usuários empresariais”. Por sua vez, Iacobucci (2001, p. 290) afirma que “um canal é constituído de entidades múltiplas (empresas, agentes, pessoas) interdependentes, mas que podem ou não ter todos os mesmos incentivos para operar da maneira desejada”.

Acerca das decisões sobre os canais de marketing da empresa, Kotler (2000) afirma que elas envolvem compromissos de longo prazo com outras empresas, o que envolve uma necessidade de parceria. Em relação a sua estrutura, Rosenbloom (2001) afirma que a estrutura do canal de marketing tem três dimensões básicas, sendo elas: extensão do canal, intensidade em vários níveis e os tipos de intermediários envolvidos. Complementarmente Kotler (2000) apresenta três elementos como opção de canal, sendo eles: os tipos de intermediários de negócios disponíveis, o número de intermediários necessário, e as condições e responsabilidades de cada membro do canal.

Segundo Kotler (2000) e Iacobucci (2001) uma empresa deve identificar suas opções de canal após definir seu mercado-alvo e o posicionamento desejado. Uma vez que a visão estratégica de serviços é formulada abordando questões a respeito do mercado-alvo, da estratégia operacional e do sistema de prestação de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

2.2. ESTRATÉGIA DE CLIENTES

Em reforço à importância de o usuário ser ouvido pelas empresas, Tasca e Caldwell (1997) afirmam que os negócios que não adotarem uma política de satisfação do cliente serão surpreendidos no meio

da estrada. Ainda nessa linha de raciocínio, Corrêa e Caon (2002) afirmam que a satisfação decorre da comparação entre as expectativas e as percepções do cliente sobre o serviço, sendo assim um conceito subjetivo.

Para Levitt (1990) é importante ter a consciência de ter criado e entregue valor aos clientes tanto quanto lembrá-los do que estão recebendo, o que reforça a percepção dos benefícios e sua satisfação. Além de se ter essa consciência, segundo Schmitt (2000) o marketing com os clientes deve ser reavaliado em decorrência das transformações da tecnologia da informação, por exemplo a internet, e defende uma visão que dá ênfase à experiência do cliente.

2.3. CANAIS DE SERVIÇOS

Canais podem ser definidos como pontos de contato, como um local onde há interação entre a organização e o cliente (NESLIN, 2006). Possuem características distintas em relação ao tipo de interface que utilizam e a natureza das suas interações com os clientes, podendo ser: cara-a-cara: os clientes interagem diretamente com os empregados da organização; e cara-e-crã: interações entre clientes e a tecnologia existente (FROEHLE; ROTH, 2004).

Por outro lado, Sousa e Voss (2006) se referem ao canal de entrega do serviço, canal virtual e canal físico, como: Canais de entrega do serviço: meios de comunicação, através do qual um serviço é entregue ao consumidor; Canal virtual: meios de comunicação com o cliente, através do uso de plataformas de telecomunicações, informações e tecnologias multímídia; e Canal físico: meios de comunicação com o cliente, através do uso de infra-estruturas físicas.

Ainda, segundo Sousa e Amorim (2009), com o foco nas escolhas do cliente, os canais de prestação de serviço não devem competir entre si e devem prestar

respostas consistentes. Além de não competirem entre si, os canais mais dispendiosos estão sendo substituídos por canais mais econômicos com o aparecimento das novas tecnologias (THORNTON; WHITE, 2001).

Segundo Simons e Bouwman (2005) a internet ainda é predominantemente utilizada como canal de informação. Nessa linha, as empresas com sucesso são as que conseguem usá-la de forma concomitante à sua forma tradicional de concorrência (SOUSA; VOSS, 2006), ou seja, canal digital associado ao canal físico de atendimento.

Destaca-se nesse novo cenário a estratégia de multicanais, que, segundo Storey e Easingwood (1996), as origens dos serviços multicanal estão associadas à necessidade competitiva das organizações em expandir mercados por meio de novos métodos. Ainda no conceito de multicanal, Sousa e Voss (2006) argumentam que por meio de sua estrutura por componentes físicos e/ou virtuais os serviços são entregues por meio de vários canais, oferecem vários serviços (físicos e/ou virtuais), além de incorporar canais complementares e canais paralelos.

2.4. CANAIS ELETRÔNICOS

A informatização e a robotização exigem planejamento das estratégias econômicas, sociais e educativas, para aproveitar os avanços tecnológicos de forma equilibrada (PÉREZ, 2000). Para Porter (1999), o avanço tecnológico gera uma consequência que é a substituição do esforço humano por máquinas, como é o caso, por exemplo, dos bancos e seguradoras, que são usuários intensivos do processamento de dados na busca de informação.

Segundo Kotler (1999), a economia da informação irá se introduzir e mudar, quase todos os aspectos da vida diária. O que vem ao encontro do entendimento

de Drucker (2000), de que no comércio eletrônico já é uma realidade, pois não há empresas locais nem geografias distintas.

Há um entendimento, de acordo como Kotler (1999), de que os canais eletrônicos mudarão os negócios dos canais baseados em lojas tradicionais em muitos setores de bens e serviços. Na descrição dos canais eletrônicos, o autor refere-se ao uso de mídia eletrônica como essencial para a obtenção de informações, a discussão e a demanda de produtos ou serviços, a exemplo da televisão e internet.

Como uma forma de atendimento, os bancos, por exemplo, têm direcionado clientes para os ambientes de auto-serviço nas agências, além de outros canais de acesso eletrônicos: ATM (*Automated Teller Machines* ou caixas automáticos) *homebanking* (banco via microcomputador), internet, *smart cards*, *call centers*, quiosques, oferecendo uma variedade de serviços anteriormente disponibilizados exclusivamente pelo atendimento humano ou dentro do próprio ambiente do ponto de venda.

Contudo, o atendimento personalizado e o atendimento automatizado apresentam prós e contras (COSTA FILHO; PLONSKI; SBRAGIA, 1999), conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Vantagens e Desvantagens da automação e personalização.

	Vantagem	Desvantagem
Automação	Conveniência	Impessoalidade
	Disponibilidade	Resistência
	Praticidade	Medo
	Alto padronização	Desumanização do atendimento
Personalização	Baixo custo	Redução do contato com os clientes
	Relacionamento	Alto custo
	Prestígio	Baixa padronização
	Cordialidade	
	Confiança pessoal	
	Segurança psicológica	

Fonte: Costa Filho, Plonski e Sbragia (1999).

Além disso, conforme identificou Albertin (1999), o uso do ATM no Brasil ainda é pouco considerado no planejamento dos bancos no que se refere à

conexão com outras redes, atendimento de clientes e serviços bancários ou não. Ainda segundo o mesmo autor, a rede de atendimento de grandes conglomerados ainda é vista como alto valor estratégico e diferencial competitivo no Brasil.

Portanto, é necessário que as empresas que ofertam produtos e serviços de conteúdo tecnológico saibam trabalhar aspectos culturais nas mentes dos consumidores, de modo a amenizar ou neutralizar possíveis resistências que possam surgir no momento de consumir os produtos e serviços (COSTA FILHO; PLONSKI; SBRAGIA, 1999)

Por outro lado deve-se considerar também as reações emocionais dos clientes diante da tecnologia, que são determinadas principalmente pela inserção desta no seu dia-a-dia, e que a intromissão das máquinas na vida dos cidadãos nem sempre é bem-vinda (MICK; FOURNIER, 1998).

3. METODOLOGIA

3.1. CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA E FASES

Com o objetivo de aplicação prática dirigida à solução de um problema específico e uma eventual replicação da pesquisa, ela se mostra descritiva, que tem como característica exigir do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar e por descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Portanto, trata-se de pesquisa empírica, com coleta de dados primários para identificar a percepção dos usuários de Correios. Segundo Malhota (2012), os dados primários são originados por um pesquisador para a finalidade específica de abordar o problema que está sendo considerado, podendo ser um processo dispendioso e demorado.

No que diz respeito ao procedimento utilizado, classifica-se o estudo como pesquisa bibliográfica e documental, por se basear em livros, artigos, leis, sítios eletrônicos, artigos científicos e trabalhos monográficos, mas também documentos internos da organização estudada. Ou seja, material já publicado (GIL, 2010).

Ainda em sua classificação, na pesquisa foi utilizada a abordagem quantitativa com a utilização de estatística descritiva e análise inferencial não paramétrica no tratamento das informações. A população inicial foi definida de forma aleatória com 6.300 pessoas, que são usuários dos serviços de Correios com e-mail cadastrado, distribuídos nas cinco regiões brasileiras (Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sul e Sudeste).

Em seu delineamento foi utilizado o método para levantamento de dados por amostragem (*survey*) via formulário eletrônico encaminhado por e-mail, classificado, assim, como recorte transversal por coletar dados em período específico de tempo (agosto/2018). Foram obtidas 89 respostas por conveniência, devido a participação voluntária, o que caracteriza a amostragem como não probabilística. Dessas respostas 7 foram considerados inválidas por terem sido devolvidas de forma incompleta. Assim, foram consideradas 82 respostas válidas.

3.2. DESCRIÇÃO E DEFINIÇÃO DA EMPRESA

A empresa a ser aplicado o estudo é a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, escolhida pela importante função de integração e de inclusão social que exerce no país, papel indispensável para o desenvolvimento nacional (CORREIOS, 2018). Ferreira (1999) traz como responsabilidade social, situação de um agente consciente com relação aos fatos que ele pratica de forma voluntária e social, que interessa a sociedade.

Na composição do seu faturamento, os Correios auferem 54,3% da receita com os serviços postais exclusivos (carta, telegrama e correspondência agrupada). 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, que é o caso do Sedex, se tornando um dos principais produtos da empresa, com a liderança do setor de encomendas expressas no Brasil (CORREIOS, 2018).

Impulsionados pelas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, os Correios encontram-se em um profundo processo de modernização, sendo possível com a sanção da Lei 12.490/11 (BRASIL, 2011), que autoriza os Correios a atuarem no exterior, constituir subsidiárias e adquirir o controle ou participação acionária em outras empresas, além de permitir sua atuação em serviços postais de logística integrada, financeiros e eletrônicos.

Desde então, a empresa tem ampliado o campo de atuação adotando ferramentas e tecnologias modernas em prol de combater a concorrência com a prestação de serviços mais ágeis e eficientes para toda a sociedade. Para tanto, tem revisto inclusive o seu modelo de lojas de atendimento com a proposição de implantar soluções alternativas de atendimento, como a tecnologia de autoatendimento (*totem*, ATM, TAE, *locker*, *Drive-Thru*), e, também, outras tecnologias, tais como pré-atendimento iniciado no mobile (APP) e finalizado em ponto de venda físico (PDV), coleta alternada de objetos, *vending machine* no PDV físico.

3.3. PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os questionários de pesquisa foram enviados por e-mail via *Survey*, mediante a aplicação do

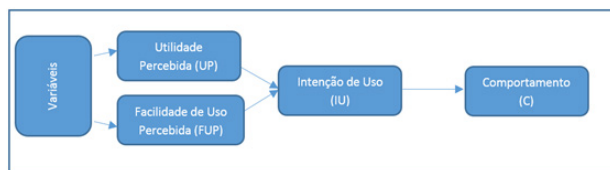
método de verificação de aderência com o Modelo de Aceitação de Tecnologia (*Technology Acceptance Model* – TAM), que é o modelo que se propõe avaliar predisposição, uso e aceitação de tecnologia, num contexto de autosserviço, sendo considerada a teoria mais influente e comumente empregada para descrever a aceitação de um indivíduo de sistemas de informação (LEE; KOZAR, 2003; DAVIS, 1989; MARANGUNIĆ; GRANIĆ, 2015).

O TAM avalia a predisposição, uso e aceitação de tecnologia, num contexto de autosserviço a partir da análise das variáveis: utilidade percebida, facilidade de uso percebida, intenção de compras e comportamento (LEE; KOZAR, 2003; DAVIS, 1989).

3.4. TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL-TAM

O modelo TAM permite avaliar o composto de quatro situações principais: utilidade percebida, facilidade de uso percebida, intenção de uso e decisão de compra (comportamento), além de fatores externos que davam estímulos para desenvolver a tecnologia avaliada, como por exemplo, o nível tecnológico e a pretensão de inovação dos usuários, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de Aceitação de Tecnologia.



Fonte: (DAVIS, 1989).

As variáveis consideradas foram:

- Utilidade Percebida (UP) associada ao “grau que cada pessoa acredita que o uso de um sistema em particular poderia aumentar seu desempenho de trabalho” (DAVIS, 1986, p. 12);

- Facilidade de Uso Percebida (FUP) “refere-se ao grau em que uma pessoa acredita que o uso de um sistema em particular estaria livre de esforço” (DAVIS, 1986, p. 13);
- Intenção de Uso (IU) refere-se a “uma probabilidade subjetiva individual que determina o comportamento” (AJZEN; FISHBEIN, 1975, p. 288);
- Comportamento (C) é o “grau individual de avaliação que vai influenciar a intenção de comportamento” (AJZEN; FISHBEIN, 1975, p. 216).

3.5. ESTRUTURAÇÃO DA COLETA DE DADOS

O TAM permite identificar medidas existentes para avaliar a aceitação e uso de modelos alternativos de atendimento de serviços postais. As escalas de cada uma das variáveis consideradas foram adaptadas do estudo de Davis (1989) e os itens foram redirecionados para o escopo do estudo. Foram empregados os 5 níveis de afirmação na escala de Likert: 1 - Discordo parcialmente a 5 - Concordo totalmente. As respostas baseadas nessa escala revelam o nível de concordância ou discordância a partir da afirmação feita no formulário. Ressalta-se que o uso de declarações de concordância ou discordância - e não apenas questões - aumenta a flexibilidade e pode tornar a tarefa do participante mais agradável (VIEIRA, 2009).

O questionário foi dividido em duas sessões, a primeira com 5 questões relativas aos dados sociodemográficos dos participantes, tais como sexo, faixa etária, escolaridade, Estado e e-mail de contato. A segunda sessão com 13 itens usados para mensurar as variáveis que afetam a aceitação e uso da tecnologia de autoatendimento em estacionamento de shopping center, para, num segundo momento, extrapolar a aceitação e intenção de uso desse tipo de tecnologia nos serviços de Correios.

Os 13 referidos itens, adaptados de Davis (1986), abrangem os quatro grupos estruturados do modelo de aderência TAM: Facilidade de Uso Percebida – FUP (03 itens), Utilidade Percebida – UP (02 itens), Intenção de Uso – IU (04 itens) e Comportamento-C (04 itens).

A pesquisa foi divulgada pela internet (e-mail) no período de 09 a 27 de agosto de 2018, por meio do ambiente Google Forms. Foi realizado um pré-teste com envio por e-mail para cinco pessoas de forma aleatória, com acompanhamento e troca de informações à medida que os formulários iam sendo respondidos a fim de verificar a aderência e compreensão de cada uma das perguntas. A necessidade de aplicação de pré-teste no trabalho é ratificada por Zikmund e Babin (2011), no qual as partes fundamentais no processo de elaboração do questionário são: sequência das perguntas; layout e pré-teste.

Após os dados coletados, foram exportados para planilha do Microsoft Excel para tratamento inicial, e posterior importação ao SPSS versão 20. Os dados foram analisados com uso de estatística descritiva (frequências, médias e desvio padrão) e estatística inferencial não paramétrica (testes de hipóteses de diferença de médias entre grupos e teste de correlação) (NEIVA; ABBAD; TRÓCCOLI, 2007).

4. ANÁLISE DOS DADOS

No tocante ao perfil do público-alvo, a pesquisa revelou-se com preponderância dos respondentes do sexo masculino em 66% e 34% do sexo feminino. Percebe-se que a maioria tem pós graduação (68%), com a frequência de: especialização (55%), graduação (27%), mestrado (12%) e pós-doutorado, técnico e fundamental (2%).

A maior parte possui a faixa etária entre 39 e 49 (41%), entre 30 e 39 (39%), entre 49 e 59 (11%), entre

21 e 30 (7%) e acima de 60 anos (2%). Há concentração dos respondentes no Distrito Federal (62%), seguido do Paraná (11%), Ceará (10%), São Paulo (8%), Minas Gerais (5%), Acre (2%), Pernambuco e Rio Grande do Sul (1%) e não houve participação dos demais estados brasileiros. Obteve-se participação de representantes de oito Estados Brasileiros, tendo pelo menos um Estado de cada região geográfica do país.

Considerando que o instrumento foi elaborado a partir de uma adaptação da escala de outro autor, calculou-se a consistência interna dos itens que mediam as variáveis com Alpha de Cronbach, sendo FUP 0,878; UP 0,742; IU 0,548; C 0,850. Nesse método aceita-se índices superiores a 0,60 para indicar a precisão do conteúdo dos itens para medir as variáveis do modelo, quando aplicado a variável IU demonstrou índice próximo, porém inferior. Em consolidação às principais estatísticas descritivas, demonstra-se a Tabela 1.

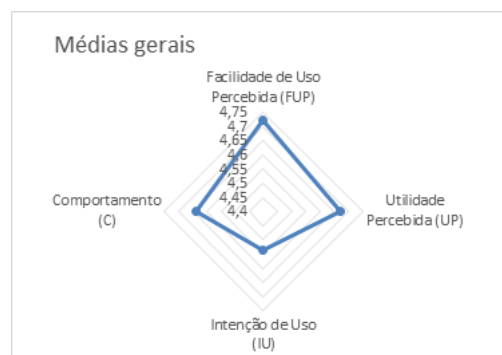
Tabela 1 – Frequência relativa (percentual do grau de concordância com o item).

Variável / itens	f _{rel}					Média	DP
	1	2	3	4	5		
Facilidade de Uso Percebida (FUP)						4,72	0,485
FUP1. Aprender a usar o Terminal de autoatendimento/ATM no estacionamento de Shopping Center é fácil para mim	1,2	0	1,2	18,3	79,3	4,74	0,605
FUP2. Eu sei facilmente como proceder num Terminal de autoatendimento/ATM no estacionamento de Shopping Center para fazer o que eu preciso	0	0	2,4	23,2	74,4	4,72	0,504
FUP3. Eu considero um Terminal de autoatendimento/ATM no estacionamento de Shopping Center fácil de usar	0	0	2,4	24,4	73,2	4,71	0,509
Utilidade Percebida (UP)						4,67	0,523
UP1. Utilizando o Terminal de autoatendimento/ATM no estacionamento de Shopping Center tenho maior comodidade e agilidade	0	0	3,7	19,5	76,8	4,73	0,522
UP2. O Terminal de autoatendimento/ATM no estacionamento de Shopping Center facilita o meu dia-a-dia	0	0	8,5	22,0	69,5	4,61	0,643
Intenção de Uso (IU)						4,54	0,460
IU1. Eu pretendo utilizar autoatendimento/ATM no estacionamento de Shopping Center, sempre que possível	0	0	7,3	15,9	76,8	4,70	0,602
IU2. Eu tenho a intenção de aumentar o uso de autoatendimento/ATM no estacionamento de Shopping Center	1,2	1,2	26,8	19,5	51,2	4,18	0,957
IU3. Eu adoraria ter novas oportunidades de uso de autoatendimento/ATM em outros estabelecimentos comerciais	0	0	3,7	26,8	69,5	4,66	0,549
IU4. Considerando a minha rotina diária, eu utilizaria o Terminal de autoatendimento/ATM nos serviços de Correios	0	1,2	4,9	25,6	68,3	4,61	0,643
Comportamento (C)						4,64	0,502
C1. Utilizar a forma de autoatendimento/ATM no estacionamento de Shopping Center é uma ótima idéia	0	0	6,1	22,0	72,0	4,66	0,593
C2. Eu desejo utilizar o autoatendimento/ATM em outros estabelecimentos comerciais	0	0	2,4	24,4	73,2	4,71	0,509
C3. Seria muito melhor utilizar uma forma de autoatendimento/ATM em outros estabelecimentos comerciais	0	0	11,0	24,4	64,6	4,54	0,688
C4. Eu gosto da ideia de utilizar o autoatendimento/ATM no estacionamento de Shopping Center	0	0	7,3	19,5	73,2	4,66	0,613

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

De maneira geral, percebe-se que as variáveis tiveram avaliação de concordância parcial ou total. Pode observar com mais clareza na Figura 2, onde foram avaliadas acima de 4,0 na escala de Likert de concordância.

Figura 2 – Médias gerais.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Como não existe normalidade nos dados, foi realizado o teste não paramétrico de Mann Whitney para verificar se há diferença entre as médias das variáveis de acordo com o perfil do sexo dos respondentes. O resultado do teste indicou que há diferença estatisticamente significativa entre sexo feminino e masculino, sendo que os homens possuem maiores médias de percepção do grau de concordância com os itens das variáveis do modelo TAM, conforme Figura 3 que contém as médias e a significância do teste realizado.

Figura 3 – Grau de concordância entre o sexo feminino e masculino.

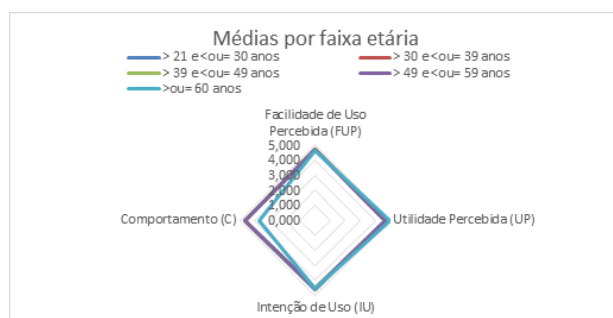


Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Foi realizado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para verificar se há diferença entre as médias

das faixas etárias em cada variável do modelo TAM. Foi possível constatar diferenças estatisticamente significativas ($\text{sig} > 0,05$) de que a depender da faixa etária existe uma percepção diferente em relação a cada variável do modelo TAM, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Diferença de concordância entre as faixas etárias



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Como o pressuposto da normalidade não foi atendida nas variáveis analisadas ($\text{sig} = 0$), foi necessário realizar o teste não paramétrico de correlação de Kendall's Tau. A escolha deste teste foi em função de ter amostra pequena e permitir melhor estimativa do que o de Spearman. Pode-se constatar que há correlação estatisticamente significativa positiva entre as variáveis do modelo TAM, a um nível de confiança de 99%, sendo de moderada para forte entre Comportamento e Intenção de Uso, com coeficiente de correlação de 0,626. A associação entre comportamento e facilidade de uso percebida ($r = 0,442$), entre comportamento e utilidade percebida ($r = 0,513$), entre utilidade percebida e intenção de uso ($r = 0,511$) e entre facilidade de uso e intenção de uso ($r = 0,451$) são consideradas moderadas. Além disso, a correlação entre facilidade de uso percebida e utilidade percebida, apesar de ser significativa, é considerada fraca, vide Tabela 2.

Tabela 2 – Correlações entre as variáveis.

		FUP_média	UP_média	IU_média	C_média
FUP_média	CorrelationCoefficient	1,000	,281**	,451**	,442**
	Sig. (2-tailed)		,005	,000	,000
	N	82	82	82	82
UP_média	CorrelationCoefficient	,281**	1,000	,511**	,513**
	Sig. (2-tailed)	,005		,000	,000
	N	82	82	82	82
IU_média	CorrelationCoefficient	,451**	,511**	1,000	,626**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	82	82	82	82
C_média	CorrelationCoefficient	,442**	,513**	,626**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	82	82	82	82

** Significância 0.01.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Quanto à avaliação da aceitação de canais alternativos de atendimento com autoatendimento, o resultado da análise com a estatística descritiva e inferencial não paramétrica indica alta correlação positiva entre as variáveis do modelo TAM, a um elevado nível de confiança (99%). A alta incidência de aceitação nas quatro variáveis analisadas pode estar associada a diversos fatores, tais como o avanço das tecnologias e dos recursos digitais, o que vem ao encontro da necessidade de agilidade no atendimento no momento da compra.

Segundo Davis (1986), a facilidade de uso percebida e a utilidade percebida possuem relação direta, neste caso de $r = 0,451$, em que a facilidade influencia a utilidade. É interessante notar que os resultados por apresentarem que a utilidade percebida apresenta influência mais importante na intenção de uso do autoatendimento vem legitimar os resultados obtidos por Davis (1989) e reafirmar este construto como o de maior relevância na avaliação da aceitação de sistemas. Ainda, a utilidade percebida reforça a ideia de que os usuários acreditam que o autoatendimento é útil para o seu dia a dia e essa percepção favorável dos usuários à facilidade de uso percebida revela ser uma tecnologia fácil de usar.

De fato o uso da tecnologia não requer novas competências e habilidades específicas para o seu manuseio, talvez por já ser uma realidade no mercado

brasileiro de varejo onde se tem a experiência de compras por meio de autoatendimento, cita-se como exemplo dessa realidade os próprios estacionamentos de shopping centers e bancos. Isso pode ser favorável à aceitação e uso dessa tecnologia pelo fato de que, muitas vezes, o usuário não percebe diretamente alterações na sua rotina de compras.

Identificou-se no resultado das quatro variáveis os dois padrões de representatividade: “concordância total ou parcial”, o que remete ao entendimento de que são concordantes entre eles, isso indica não haver contradições nas afirmações.

O resultado do estudo corrobora no sentido de que os Correios, para alcance de uma realidade rentável em seus negócios, poderão investir em modernização e otimização de seus processos, oferecendo aos seus usuários novas alternativas de atendimento. Nesse sentido, recomenda-se atuação não somente na tecnologia de autoatendimento (totem, ATM, TAE, locker, Drive-Thru), como também em outras tecnologias, tais como: pré-atendimento iniciado no mobile (APP) e finalizado em ponto de venda físico (PDV), coleta alternada de objetos, vending machine no PDV físico, coleta e entrega de forma colaborativa. Podendo, assim, adequar suas soluções tecnológicas de acordo com o grau de usabilidade dos usuários e, porque não, prover redução de custos na prestação de seus serviços.

Em relação aos limites da pesquisa, tamanho e abrangência territorial da amostra e técnica de amostragem utilizada que não permite a generalização dos resultados, mas não compromete a relevância dos resultados como indicativo inicial da percepção dos usuários dos serviços.

Como recomendação para estudos futuros a partir do resultado tem-se: replicar a pesquisa em amostra maior para ter representatividade da população;

buscar evidências de validade da escala de percepção de usuários a aceitação tecnológica de autoatendimento em serviços postais de totem e ATM; realizar pesquisa com abordagem qualitativa para verificar a existência de outros aspectos que podem ser específicos do contexto de aceitação de solução tecnológica em canais alternativos de atendimento para serviços postais, e assim aperfeiçoar a escala adaptada. A pesquisa com abordagem qualitativa também permitirá identificar as principais dificuldades e aspectos positivos ao uso dos canais alternativos para contribuir com o aperfeiçoamento deste tipo de serviço pelos Correios.

Ainda em contribuição aos trabalhos futuros, se a escala foi adaptada especificamente na aplicação desta pesquisa, uma contribuição é a adaptação de uma escala de percepção de usuários a aceitação tecnológica ao contexto de canais alternativos de atendimento em shopping (totem e ATM). Foram identificadas diferenças estatisticamente significativas entre a percepção por perfil dos respondentes (sexo e faixa etária), foi identificada uma predisposição à aceitação de tecnologia ao serviço postal alternativo devido às altas médias obtidas nas variáveis de utilidade percebida, facilidade de uso percebida, intenção de compras e comportamento.

REFERÊNCIAS

- ACCENTURE. **Achieving High Performance in the Postal Industry: Accenture Research and Insights 2014**. Disponível em: <<https://www.accenture.com/br-pt/insight-achieving-high-performance-postal-industry-2014>>. Acesso em: 30 jul. 2018.
- AJZEN, Icek; FISHBEIN, Martin. A Bayesian analysis of attribution processes. **Psychological bulletin**, v. 82, n. 2, p. 261, 1975.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: um estudo no setor bancário**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.3, n.1, p.48-70, jan./abr. 1999.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implanting strategic management**. Prentice hall, 1990.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Editora McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BORENSTEIN, Denis; LUIZ BECKER, João; JOSÉ DO PRADO, Vaner. Measuring the efficiency of Brazilian post office stores using data envelopment analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 10, p. 1055-1078, 2004.

BRASIL. **Lei 12.490/11, de 16 de setembro de 2011**. Altera a atuação dos serviços postais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12490.htm>. Acesso em: 28 jul. 2018.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão em Serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

CORREIOS. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/>>. Acesso em 28 jul. 2018.

COSTA FILHO, B. A.; PLONSKI, G. A.; SBAGIA, R. **A influência da cultura no consumo de serviços automatizados**. Trabalho apresentado na Semana de Administração (SEMEAD) da FEA/USP, 1999.

COUGHLAN, Ane T. **Canais de Marketing** - 7ª Ed. São Paulo: Person, 2001 2012.

DAVIS, F. D. A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results. **Unpublished doctoral dissertation**, Sloan School of Management, MIT, Cambridge, MA, 1986.

_____. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. **MIS quarterly**, p. 319-340, 1989.

DONABEDIAN, Avedis. The Definition of Quality and Approaches to Its Assessment. Explorations in Quality Assessment and Monitoring, vol. 1. **Ann Arbor: Health Administration Press**, p. 8-11, 1980.

DRUCKER, Peter. **O futuro já chegou**. Revista Exame, ed. 710, p.112-126, mar., 2000).

STOREY, Chris D.; EASINGWOOD, Christopher J. Determinants of new product performance: a study in the financial services sector. **International Journal of Service Industry Management**, v. 7, n. 1, p. 32-55, 1996.

FERREIRA, José Antônio. **Ordem social: fundamentos e democracia participativa**. São Paulo: LTR, 1999.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. Amgh Editora, 2014.

FROEHLE, Craig M.; ROTH, Aleda V. New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 1-21, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRÖNNROOS, C. **From marketing mix to relationship marketing**. Management Decision, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

IACOBUCCI, Dawn. **Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2001.

KATO, Heitor T. Revista de Administração UNISAL. **Estratégia e canais de marketing Ano 01**, Número 01, Americana, jul./dez. 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

LEE, Youngghwa; KOZAR, Kenneth A. **The Technology Acceptance Model – Past, Present, And Future**. In: Communications of the Association for Information Systems, 12 (1), S. 752-780.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MALHOTA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada** – 6 ed. São Paulo: Bookman Editora, 2012.

MARANGUNIĆ, Nikola; GRANIĆ, Andrina. Technology acceptance model: a literature review from 1986 to 2013. **Universal Access in the Information Society**, v. 14, n. 1, p. 81-95, 2015.

MICK, Frederic; FOURNIER, Susan. **Technology: the garden of paradox**. Harvard Business Review, Boston, Aug./Jul. 1998.

NEIVA, E. R.; ABBAD, G.; TRÓCCOLI, B. T. **Roteiro para análise fatorial de dados**. Manuscrito não publicado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, DF, 2007.

NESLIN, Scott A. et al. Challenges and opportunities in multichannel customer management. **Journal of service research**, v. 9, n. 2, p. 95-112, 2006.

PASCOE, Gregory C. Patient satisfaction in primary health care: a literature review and analysis. **Evaluation and program planning**, v. 6, n. 3-4, p. 185-210, 1983.

PÉREZ LINDO, Augusto. **A era das mutações**. Piracicaba: Ed. UNIMEP, 2000.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROGERS, Martha. **O modelo CRM**. HSM Management, São Paulo, v.4, n.23, p.56-62, nov./dez., 2000

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHENDEL; HOFER, Charles W. (ed.) **Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning**. Boston, Little, Brown and Company, 1979.

SCHMITT, Bernd. **O modelo das experiências**. HSM Management, São Paulo, v.4, n.23, p.82-88, nov./dez., 2000

SCHNEIDER, Benjamin; BOWEN, David. **O modelo das necessidades**. HSM Management, São Paulo, v.4, n.23, p.64-72, nov./dez., 2000

SIMONS, Luuk PA; BOUWMAN, Harry. Multi-channel service design process: challenges and solutions. **International Journal of Electronic Business**, v. 3, n. 1, p. 50-67, 2005.

SOUSA, R.; AMORIM, M. "A framework for the design of multichannel services", **Anais do 16th International Annual Conference of the European Operations Management Association**, Goteborg, Sweden, 14-17 June 2009, 2009.

SOUSA, Rui; VOSS, Christopher A. Service quality in multichannel services employing virtual channels. **Journal of Service Research**, v. 8, n. 4, p. 356-371, 2006.

TASCA; CALDWELL. **Clientes satisfeitos: liderança em satisfação do cliente: a experiência de sucesso do distribuidor americano "Bob Tasca"**. São Paulo: Atlas, 1997.

THORNTON, Jennifer; WHITE, Lesley. Customer orientations and usage of financial distribution channels. **Journal of services Marketing**, v. 15, n. 3, p. 168-185, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Sônia. **Como Elaborar Questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZIKMUND, William G.; BABIN, Barry J. **Princípios da pesquisa de marketing**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

Emissão da carteira de identidade em agências dos Correios

Alexandre de Moraes¹

Resumo

Este artigo tem como objetivo avaliar o potencial de negócios para o serviço de emissão da Carteira de Identidade – CI em agências dos Correios de Florianópolis e sua respectiva região metropolitana. Foram conduzidas pesquisas, por meio de questionário, junto aos gerentes das unidades de atendimento da região, de categorias 1 a 6, a fim de verificar o interesse dos usuários das agências para o serviço de emissão da CI, associado ao serviço de Cadastro de Pessoa Física – CPF e atividades relacionadas ao Banco Postal – BP. Também foi realizada uma consulta ao parceiro do BP, por meio de entrevista com o (a) gerente de contas de uma agência do Banco do Brasil – BB, e entrevistas com clientes em agências dos Correios, utilizando igualmente questionário para coleta dos dados, com a pesquisa-ação como método sugerido para coleta e análise desses dados. A principal conclusão apontada pela pesquisa foi a existência de potencial parcial para o serviço nas agências dos Correios de Florianópolis e região metropolitana, o que sugere uma estratégia diferenciada, de acordo com a categoria e localização, para cada grupo de agências pesquisadas.

Palavras-chave: Serviço. Emissão da Carteira de Identidade. Agências dos Correios.

¹ Formação em Ciências Econômicas (Bacharelado) pela UFSC, em 1997/2. Ocupou os cargos de Carteiro, OTT e Atendente Comercial na empresa.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo de qualquer empresa, em seu respectivo ramo de negócios, é o aumento da sua participação no mercado, da receita e do lucro (operacional e financeiro). Empresas, principalmente no ramo de serviços, buscam, continuamente e de forma acelerada, novas tecnologias, sistemas, produtos e serviços que gerem valor (pessoal) e satisfaçam as necessidades de clientes cada dia mais exigentes.

No entanto, para Kotler (2010), a entrega de valor ao consumidor final a partir de produtos e serviços deverá ser mais importante que um mero aumento da receita e lucros das organizações. Além de invenções tecnológicas, uma empresa precisa de ideias para servirem de combustível que levarão a mudanças organizacionais e, também, em seu modelo de negócios.

O que o consumidor deseja deverá servir de base a vários estudos e estratégias na maioria das organizações que buscam, além do aumento em suas receitas, a excelência em serviços e a melhor experiência possível para seus clientes em seus ambientes internos.

Todavia, Bes e Kotler (2011) alegam que:

Em qualquer organização, diversas pessoas têm ideias e sugestões, mas, no caso das empresas relativamente não inovadoras ou daquelas que carecem de sistemas para direcionar as inovações, essas pessoas não têm ninguém para quem explicar tais ideias e sugestões. Quando as empresas começam a trabalhar na inovação, tendem a ter um impulso quase patológico de sair e formular perguntas ao cliente. Ignoram o fato de que na empresa há grande quantidade de informação estocada. (BES; KOTLER, 2011, p. 67 e 68)

Os Correios possuem um dos maiores quadros funcionais do país, com mais de 100.000 (cem mil) colaboradores que desempenham funções bem

diversificadas, que vão desde um profissional que realiza entregas com uma motocicleta até um analista que planeja a estratégia que os Correios poderão implantar nos próximos anos ou décadas.

Há muita diversidade na organização, o que pode propiciar ações inovadoras. Assim, é imperativo realizar consultas ou pesquisas com aqueles que vivenciam o cotidiano da área ou do setor ao qual está ligado cada processo.

1.1 O OBJETO DO ESTUDO

O artigo tem como objeto o serviço de emissão da Carteira de Identidade – CI, em agências dos Correios localizadas em Florianópolis e região metropolitana. Esse documento é emitido no Estado de Santa Catarina pela Secretaria de Segurança Pública por meio do Instituto Geral de Perícias - IGP, que o define como:

A Carteira de Identidade é o principal documento de identificação no Brasil, sendo válido em todo Território Nacional. Pode substituir o passaporte em países do MERCOSUL, desde que tenha sido emitida há menos de 10 (dez) anos. (IGP, 2011)

A ideia para a pesquisa surgiu com a observação, em agências dos Correios, de usuários que, ao demandarem serviços ligados à inscrição do CPF e relacionados ao Banco Postal, têm a necessidade de emissão ou atualização de seu documento de identidade. Essa demanda não atendida é constatada pela regularidade com que esses clientes questionam os atendentes comerciais sobre a oferta do serviço nas unidades dos Correios.

A despeito do serviço de emissão da CI ser amplamente conhecido e uma necessidade básica de todo cidadão, ele é disponibilizado apenas em órgãos governamentais, como prefeituras, por concessão do

Governo Estadual, e Secretarias Estaduais. A emissão da CI em uma empresa, seja ela pública ou privada, significaria uma novidade e uma oportunidade de negócios, inclusive para os Correios.

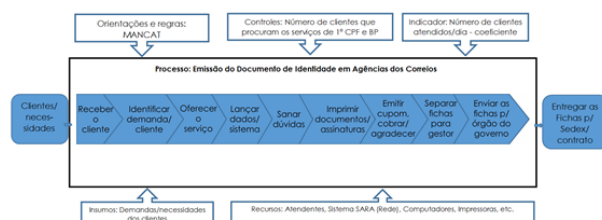
1.2 DELIMITAÇÕES DO ESCOPO

O presente artigo não é um estudo sobre o novo Documento Nacional de Identificação – DNI, anunciado em julho desse ano pelos Correios, conjuntamente com o Comitê Gestor da Identificação Civil Nacional, representado pelo Tribunal Superior Eleitoral – TSE, o qual possui foco amplificado em relação ao objeto de estudo desse trabalho. (GOEKING, 2018)

A justificativa básica para essa delimitação está no fato de que o DNI, considerado um projeto inovador, demandará novos recursos para efetivar sua disponibilização no mercado, em comparação com o presente estudo que é regional e relativamente simples.

A figura 1, adaptada de BPM CBOK (2015), mostra o Diagrama de Escopo e Interfaces para o processo relacionado ao serviço de emissão da CI, desde a entrada do cliente em uma agência dos Correios com sua necessidade e/ou demanda pelo serviço, até a chegada das fichas com os dados desses clientes ao órgão do governo responsável pela emissão da CI.

Figura 1 – Diagrama de escopo e interfaces “to be” do processo de emissão da Carteira de Identidade em agências dos Correios.



Fonte: Adaptado de ABPMP Brasil, BPM CBOK (2015).

Além do potencial de negócios em si, proposição principal da pesquisa, o serviço de emissão da CI pode ensejar oportunidades de negócios e consequente geração de novas receitas aos Correios, como a receita que poderá ser obtida pelo envio de documentos (fichas com dados dos clientes), via serviço de Sedex disponibilizado a partir de contrato de pessoa jurídica firmado junto aos Correios com órgãos governamentais.

Da mesma forma, a devolução para os Correios da CI finalizada por órgãos do governo, por meio de objeto registrado (carta registrada), também por meio de contrato firmado, ao seu destinatário final, são exemplos de oportunidades de negócios relacionados ao serviço principal. Cada postagem significaria receita adicional para os Correios, além daquela obtida com o próprio serviço de emissão da CI nas agências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Durante o período de coleta de dados entre os meses de março e abril de 2018, realizou-se uma consulta (entrevista) com o parceiro do Banco Postal, o Banco do Brasil, na cidade em que foram feitas as primeiras observações sobre a demanda do serviço. Como essa instituição possui vasto banco de dados, buscaram-se com o gerente de contas desse banco informações sobre o número aproximado de

clientes que chegavam a esse estabelecimento com a CI vencida.

Instituições bancárias são estritamente rigorosas quanto a esse procedimento para movimentação da conta, seja para saques, extratos, financiamentos – esse último serviço muito comum em agências bancárias do interior, devido principalmente aos juros mais baixos oferecidos aos agricultores –, entre outros serviços que são oferecidos naquela instituição.

De acordo com a gerente do BB, aproximadamente 60% dos clientes, que solicitavam principalmente financiamentos e atualização de dados, estavam em situação irregular quanto ao prazo de validade da identidade. Nesse caso, ainda conforme informações da mesma gestora, clientes a partir dos quarenta anos apresentavam problemas com a idade de seu documento, percentual esse que aumenta conforme a idade do correntista ou beneficiário do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS.

2.1 ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

A criação de uma estratégia de oceano azul tem como ideia central a busca de novos mercados ainda não explorados por outras empresas (KIM; MAUBORGNE, 2005). A emissão da CI em unidades de atendimento, um novo serviço disponibilizado pelos Correios, poderá tornar-se uma estratégia competitiva frente às concorrentes existentes no atual cenário nacional.

A demanda pelo serviço de emissão da CI é observada, sobretudo, associada à emissão (inscrição) do CPF ou mesmo separada, avulsa, como o atendimento a clientes que estão com a CI vencida, muito comum àqueles que utilizam o Banco Postal. Por conseguinte, existe espaço para novos entrantes nesse mercado, podendo os Correios obter benefícios

dessa potencial oportunidade de negócios ainda inexplorada por outras empresas.

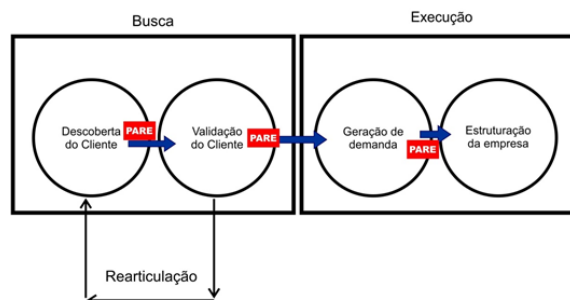
2.2 MODELO DE DESENVOLVIMENTO DO CLIENTE

A partir da identificação das verdadeiras necessidades e dos desejos dos clientes que entram em agências dos Correios, é possível delinear a solução adequada à expectativa dos usuários de serviços postais. A busca nesse caso não seria problema para uma empresa emblemática como os Correios, devido a maior parte dos clientes, que procuram seus serviços, terem algum conhecimento a respeito de vários dos serviços ofertados nas agências.

Em seu modelo de desenvolvimento do cliente, como apresentado na figura 2, Blank e Dorf (2014) expõem quatro etapas cíclicas e interdependentes divididas em duas fases:

- i. Busca – descoberta (1ª etapa) e validação do cliente (2ª etapa);
- ii. Execução – geração da demanda, após a validação do cliente (3ª etapa), e estruturação da empresa (4ª etapa).

Figura 2 – Modelo de desenvolvimento de clientes.



Fonte: Adaptado de Blank e Dorf (2014)

Entretanto, um serviço como a emissão da CI é realizado somente em instituições estabelecidas pelo governo do estado. A descoberta e validação, duas

primeiras etapas desse modelo, ocorrerão de maneira automática a partir do momento que o cliente solicitar, ao atendente da agência dos Correios, o serviço de inscrição no CPF, geralmente para clientes com 18 anos incompletos.

Ainda com relação à busca da figura 2, pode-se associar a serviços do Banco Postal – saques, extratos e pagamentos diversos, que necessitam de documento que identifique o usuário, já que geralmente envolvem a digitação de senha para realização desses serviços. Em casos como esse do Banco Postal, as instituições financeiras exigem que a idade do documento apresentado, geralmente a CI, tenha data de emissão inferior a 10 (dez) anos.

Com relação às 3ª e 4ª etapas, geração da demanda (após a validação do cliente) e estruturação da empresa, da fase de execução, como exposto na figura 2, são desdobramentos das 1ª e 2ª etapas acima.

2.3 A ESTRATÉGIA DOS CORREIOS

Inovar é o processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático (TIDD; BESSANT, 2015). Ainda, na visão dos autores, para transformar essas novas oportunidades em ideias novas, as empresas teriam que definir, de acordo com suas visões estratégicas, quais oportunidades serão processadas e implementadas.

A estratégia dos Correios, em sua intranet, está embasada no gerenciamento dos negócios em três horizontes: i) defesa e extensão de negócios principais; ii) construção de negócios emergentes e iii) criação de opções de negócios viáveis para os Correios.

Sobre a estratégia dos três horizontes, é possível deduzir que o serviço de emissão da CI, nas agências dos Correios, enquadra-se de maneira mais adequada relativamente à construção de negócios

emergentes, principalmente devido ao tempo para sua implantação nas agências. Contudo, após sua implantação, seguramente haveria, à médio prazo, o retorno do capital investido, em virtude da demanda não atendida para o serviço.

3 OBJETIVOS

Um problema de pesquisa pode ser apresentado sob a forma de objetivos, o que representa um passo importante para a operacionalização da pesquisa e para esclarecer sobre os resultados que estamos esperando. (GIL, 2017)

O objetivo principal da presente pesquisa é verificar se o serviço de emissão da CI, em agências dos Correios de Florianópolis e região metropolitana, tem potencial de negócios para empresa.

Além disso, a identificação das necessidades e carências dos clientes, não supridas por outros órgãos que prestam o serviço de emissão da CI, objetiva melhorar a experiência do usuário com esse serviço em agências dos Correios.

4 METODOLOGIA

Para Gil (2016), método é o caminho para se chegar a um determinado fim, e método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos que adotamos para que possamos atingir o conhecimento.

Ainda, segundo o autor, “pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. (GIL, 2016, p. 27)

A presente pesquisa tem como uma de suas premissas servir de base para estudos futuros relacionados ao tema, podendo ensaiar indagações mais aprofundadas sobre o assunto para os Correios. Portanto, quanto à tipologia, esse artigo foi conduzido como pesquisa exploratória e análise qualitativa e quantitativa dos dados.

Sobre a coleta de dados da pesquisa-ação, Gil observa:

Diversas técnicas são adotadas para coleta de dados na pesquisa-ação. A mais usual é a entrevista aplicada coletiva e individualmente. Também se utiliza o questionário, sobretudo quando o universo a ser pesquisado é constituído por grande número de elementos. Outras técnicas aplicáveis são: a observação participante..., a análise de conteúdo e sócio drama. (GIL, 2017, p. 139)

O pesquisador fez parte do contexto em estudo e, como a percepção para a pesquisa nasceu basicamente com a observação do comportamento – desejos e necessidades – dos clientes em seu local de trabalho, a pesquisa-ação ajustou-se mais aos objetivos e métodos de coleta de dados.

4.1 QUANTO À COLETA E À ANÁLISE DE DADOS

Para a coleta de dados, foram realizadas 198 (cento e noventa e oito) entrevistas com clientes que utilizam o serviço de emissão do CPF e realizam operações no Banco Postal, como saques, extratos, financiamentos, renovação de senha do cartão do INSS.

Ainda, junto às agências de Correios de Florianópolis e respectiva região metropolitana, aplicou-se um questionário direcionado aos gerentes e supervisores, a fim de avaliar o grau de interesse dos clientes para o serviço de emissão da CI em suas agências.

Procurou-se identificar se há tendência de adesão ao serviço entre os clientes que utilizam principalmente o serviço de emissão do CPF – geralmente para menores de idade acompanhados por seus responsáveis, que representam a maior parte dos usuários que procuram pelo serviço nas agências.

Realizou-se igualmente, junto ao parceiro do Banco Postal, o Banco do Brasil, uma pesquisa com a finalidade de verificar o percentual de clientes desse banco que buscam serviços com a identidade vencida a mais de dez anos, data limite aceita pela rede bancária.

Essa pesquisa é relevante para o estudo visto que, por ser parceiro dos Correios em atividades ligadas a serviços bancários, o Banco do Brasil possui extenso banco de dados sendo capaz de encaminhar, para as agências dos Correios aqueles usuários que eventualmente procurarem aquela instituição com a identidade vencida. Seria apenas uma questão de comunicação entre o gestor da unidade dos Correios – correspondente bancário, e o gerente da agência do Banco do Brasil – agência madrinha.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens (BARDIN, 2016). Ainda para a autora, conforme os tipos de documentos e objetivos dos investigadores, os procedimentos de análise podem ser bem diferenciados.

5.1 A PARTICIPAÇÃO DO SERVIÇO DE INSCRIÇÃO NO CPF

A tabela 1 apresenta dados coletados em 11 agências de Correios de Florianópolis e respectiva região

metropolitana, visto que, na primeira coluna, estão as agências enquadradas nas categorias 1 a 6. Quanto maior o número que representa a categoria da agência, menor sua receita. Essa distinção é importante porque, geralmente, unidades do interior de categorias 5 e 6, apesar de realizarem um número menor de atendimentos para o serviço de inscrição de CPF, apresentam um percentual maior quando analisamos a quantidade de clientes que procuram a emissão da CI, após a inscrição daquele serviço.

Adota-se, como exemplo, as agências A e K, primeira e última da tabela 1, respectivamente. Enquanto que na unidade A, de categoria 1, portanto de maior receita, 20% dos clientes que realizam a inscrição de CPF questionam os atendentes sobre o serviço de emissão de CI nos Correios, na agência K, de categoria 6, que em grande maioria não alcança 5% da receita da primeira unidade, o percentual sobe para 67%.

Tabela 1 — Agências, quantidade de inscrição de CPF e quantidade de clientes que procuram o serviço de emissão de identidade nos Correios.

Agência (categoria)	Quantidade de CPF emitidos/inscrição (mensal)	Quantidade de clientes que procuram o serviço de emissão da identidade
A (I)	400	80
B (III)	80	48
C (III)	100	12
D (IV)	120	20
E (IV)	25	9
F (V)	19	16
G (V)	16	13
H (V)	18	16
I (VI)	16	16
J (VI)	13	13
K (VI)	12	8

Fonte: O autor (2018).

A explicação para essa diferença está no fato de que, em agências de Correios do interior, geralmente, os clientes precisam deslocar-se até os grandes centros

para realizarem serviços relacionados à emissão de documentos oficiais como a Carteira Nacional de Habilitação – CNH, o título de eleitor e a própria CI.

Ainda, com relação à tabela 1, nota-se uma tendência a partir da unidade F, de forte correlação entre o serviço de inscrição do CPF e a procura pela emissão da identidade, chegando a 100% em dois casos, como nas agências I e J. A exceção, com relação às maiores, fica na unidade B, que para 60% dos clientes também seria mais conveniente a prestação do serviço em uma agência dos Correios.

Conforme o período do ano (mês), geralmente nos iniciais, essa correlação poderá aumentar, principalmente devido a eventos como a Declaração de Imposto de Renda – DIR, em virtude da Receita Federal do Brasil – RFB atualmente exigir o número do CPF para dependentes maiores de 08 (oito) anos, e a matrícula em escolas públicas, que somente as efetuam perante a apresentação do número desse documento do aluno.

5.2 A PARTICIPAÇÃO DOS SERVIÇOS DO BANCO POSTAL

Na tabela 2, encontram-se as agências de categoria 4 a 6 e as quantidades de clientes que apresentaram CI vencidas para os serviços de Banco Postal. Observa-se, a princípio, quanto menor a categoria da unidade (menor receita), maior é o percentual de participação desses clientes que necessitam atualizar a identidade.

A maior parte dos gerentes das agências pesquisadas foi taxativa em afirmar que mais de 90% desses clientes, que buscam atendimento do Banco Postal com documento vencido, possuem idade superior a 60 anos, ou seja, idosos, e que, comumente, possuem dificuldade de locomoção ou problemas de saúde, o

que limita o deslocamento até outros municípios ou localidades para regularização do documento.

Tabela 2 — Agências e quantidade de clientes com CI vencidas a cada dez atendimentos do Banco Postal

Agências	Qte. de CI vencidas
D	2
E	1
F	4
G	4
H	7
I	9
J	7
K	8

Fonte: O autor (2018).

Ressalta-se que na tabela 2, as três primeiras unidades da tabela 1 (A, B e C), de categorias 1 e 3, ou seja, aquelas com as maiores receitas, não aparecem mais. Essa exclusão fez-se necessária em virtude dessas agências não realizarem mais – ou de forma limitada – atendimento para o Banco Postal desde maio de 2018.

No entanto, a agência A, única de categoria 1 do estudo, realiza o serviço de certificação digital que basicamente é “o documento eletrônico que possibilita a troca segura de informações entre duas partes, com a garantia da identidade do emissor, da integridade da mensagem e, opcionalmente, de sua confidencialidade”. (SERPRO, 2018)

Segundo informações do gerente dessa agência, aproximadamente 60% dos clientes, que chegam para realizar esse serviço, não conseguem concluí-lo no primeiro atendimento, devido principalmente a apresentarem a CI vencida há mais de cinco anos – diferentemente dos dez anos exigidos pela rede bancária – que é o limite exigido para o serviço de certificação digital, precisando deslocar-se ao órgão competente para atualização da identidade.

5.3 PROBLEMAS DETECTADOS COM O SERVIÇO PRESTADO POR ÓRGÃOS DO GOVERNO

Realizou-se ainda, conforme a tabela 3, entre janeiro e junho de 2018, 198 entrevistas com clientes que requeriam o serviço de emissão da CI na agência dos Correios em que foi constatada a demanda, unidade que serviu como laboratório para as observações.

Tabela 3 – Problemas detectados pelos clientes quanto à emissão da CI em órgãos do governo

Clientes	Tempo para conclusão do processo	Deslocamento – distância do domicílio até o órgão emissor	Atenção dada ao cliente	Falta de informação do atendente do órgão
Inscrição CPF (73)	51	18	3	1
Banco Postal (74)	46	21	3	4

Fonte: O autor (2018).

Esses clientes foram separados em dois grupos. Primeiro por serviços que procuravam nos Correios relacionados ao de inscrição de CPF e, segundo, junto aos serviços bancários, que exigem a apresentação do documento de identificação. Procurou-se com essa pesquisa, aferir o grau de satisfação desses clientes com serviço de emissão da CI em órgãos do governo estadual e municipal.

De um total de 198 clientes entrevistados, 147, ou seja, 74% classificaram o serviço de emissão da identidade em órgãos do governo como péssimo, ruim ou regular. Para 66% desses 147 clientes, o maior problema observado, relativo ao serviço prestado em órgãos públicos, é o tempo de conclusão de todo o processo. Esse percentual está na segunda coluna da tabela 3, tempo para conclusão do processo, com aproximadamente 70% daqueles clientes que primeiramente buscavam a inscrição do CPF e 62% dos que utilizavam o Banco Postal com a CI vencida.

Por ser um problema apontado como prioridade, por usuários de serviços postais, o tempo para conclusão de todo processo, pode-se deduzir que estamos perante uma oportunidade de negócio

relativamente atrativa para os Correios. Além de ser mais personalizado, pois a entrega do documento seria no domicílio do cliente, a qualidade e produtividade poderia ser um diferencial para a empresa na prestação do serviço.

Outra observação a respeito dos resultados da tabela 3, igualmente relativa ao tempo, seria a receita que poderá ser auferida com o envio dos documentos aos órgãos governamentais e posterior devolução da CI pronta, aos Correios, ficando a empresa encarregada pela entrega no endereço desejado pelo cliente.

Nesse caso, não haveria necessidade de deslocamento do cliente até o órgão do governo para retirada da identidade. Deslocamento esse que foi apontado na tabela 3 como o segundo maior problema pelos clientes, representado por 25% dos que demandavam o serviço do CPF e 28% associado ao Banco Postal nas agências.

6 CONCLUSÕES

Os clientes, além de receberem o valor final do serviço ou produto oferecido nas unidades, não somente de atendimento que fazem parte da pesquisa, mas também em todas as áreas da empresa, esperam ter uma experiência de consumo com o máximo de satisfação possível e agradável.

Os dados mostram que existe demanda não atendida para o serviço, seja para emissão da primeira Carteira de Identidade – CI, referente ao serviço de inscrição do CPF, ou pela atualização do documento, relacionada ao Banco Postal.

Além disso, pode-se alavancar receita com o envio e a devolução de documentos para o órgão do governo responsável pela confecção da identidade.

Verificou-se que a procura pelo serviço de emissão da CI em agências dos Correios de Florianópolis e respectiva região metropolitana é maior em unidades do interior, com menor receita, devido principalmente ao tipo de cliente que busca esse serviço nessas agências. São clientes geralmente com dificuldades de locomoção, seja por motivo de saúde, idade, pela distância dos grandes centros ou mesmo pela simples conveniência de realizar vários serviços em um mesmo estabelecimento.

Essa maior procura pelo serviço em agências do interior, de menor receita, poderia significar um aumento no ticket médio dessas unidades, que em sua maioria são deficitárias e que desempenham a chamada “função social” da empresa pública.

Portanto, conclui-se que existe potencial, porém parcial, para o serviço nas unidades de atendimento dos Correios de Florianópolis e sua respectiva região metropolitana. Parcial, em virtude principalmente da diferença de demanda verificada em agências de grande porte, como na unidade A, por exemplo, em comparação com unidades de categorias 5 e 6, localizadas no interior e em cidades menores, que apresentaram grande procura pelo serviço em torno de 80 a 100%.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP BRASIL. **BPM CBOK**: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum de Conhecimento. 3ª ed. São Paulo: ABPMP, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BES, F. D; KOTLER, P. **A bíblia da inovação**: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya, 2011.

BLANK, S; DORF, B. **Startup – manual do empreendedor**: o guia passo a passo para construir uma grande empresa. São Paulo: Alta Books Editora, 2014.

TIDD, J; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

CORREIOS. **Planejamento estratégico dos correios**: a nova estratégia dos Correios. Disponível em: <<http://intranet/ac/deplan/planejamento-estrategico>> Acesso em: 13 ago. 2018 – 12h15min.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. – 7. Reimpressão – São Paulo: Atlas, 2016.

GOEKING, W (2018). **Correios começará a emitir documento único de identidade**. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/consumo/noticia/7502060/correios-comecara-emitir-documento-unico-identidade>>. Acesso em: 06 ago. 2018 – 20h07min.

IGP (2011). Instituto Geral de Perícias. **Instituto de Identificação**: emissão de carteira de identidade em Santa Catarina. Disponível em: <http://www.igp.sc.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=51c>. Acesso em: 16 ago. 2018 – 21h06min.

KIM, Chan; MAUBORGNE, Renné. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SERPRO (2018). **Certificação digital**. Disponível em: <http://www.serpro.com.br/clientes/certificacao_digital>. Acesso em: 16 ago. 2018 – 21h48min.

APÊNDICE A - Questionário de pesquisa de campo: quantidade de inscrições de CPF, procura pela emissão da Carteira de Identidade – CI e clientes atendidos pelo Banco Postal – BP com documento vencido nas agências dos Correios de Florianópolis e respectiva região metropolitana.

Nº: ____

Data: ____/____/____

Caro (a) colega dos Correios,

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa realizada junto às unidades de atendimento dos Correios de Florianópolis e região metropolitana, que servirá como insumo para o processo de investigação sobre a procura pelo serviço de emissão do documento de identidade em nossas agências. Agradeço pela sua colaboração!

1ª parte – Caracterização do pesquisado:

- Nome:
- Nome da agência/categoria:
- Cidade onde está localizada a agência:

2ª parte – Sobre o serviço de inscrição de CPF na sua unidade:

- Realiza o serviço? () sim () não
- Se sua resposta para o item anterior foi “sim”, quantas inscrições do serviço de CPF são realizadas em sua unidade semanalmente? ____ (nº de atendimentos)
- Após a inscrição do CPF, existem clientes que procuram o serviço de emissão da Carteira de Identidade – CI na sua agência? () sim () não
- Se sua resposta para o item anterior foi “sim”, quantos clientes perguntam/procuram pelo serviço de emissão de Carteira de Identidade – CI em sua agência semanalmente? ____ (nº de atendimentos)

3ª parte – Sobre o serviço de Banco Postal na sua unidade:

- Realiza o serviço? () sim () não () parcialmente
- Se sua resposta para o item anterior foi “sim”, quantos clientes com identidade vencida a mais de dez anos buscam atendimento para os serviços de BP, a cada dez atendimentos? ____ (nº de atendimentos)

APÊNDICE B – Questionário (entrevista) de campo: grau de satisfação e problemas enfrentados pelos clientes com a emissão da identidade em órgãos do governo¹.

Nº: ____

Data: ____/____/____

Prezado cliente,

Os dados apurados com esse questionário/entrevista serão utilizados para uma pesquisa relacionada à procura pelo serviço de emissão da Carteira de Identidade – CI em unidades de atendimento dos Correios de Florianópolis e região metropolitana. O objetivo maior desse questionário/entrevista será verificar o grau de satisfação e a detecção de problemas com o serviço de emissão da CI em órgãos do governo pelos clientes. Agradeço pela colaboração!

1ª Parte – Identificação e caracterização do cliente:

- a) Idade:
- b) Sexo: Masculino () Feminino ()
- c) Ocupação principal:
- d) Grau de escolaridade:

2ª Parte – Quanto ao serviço de emissão da Carteira de Identidade – CI em órgãos do governo estadual ou municipal, o (a) senhor (a) avalia como sendo?

- () péssimo
- () ruim
- () regular
- () bom
- () muito bom
- () excelente

3ª Parte – Se sua resposta para a pergunta anterior foi “péssimo”, “ruim” ou “regular”, qual o maior problema apresentado pelos órgãos do governo para o serviço de emissão da CI em sua opinião?

- () tempo para conclusão do documento
- () atenção dada ao cliente
- () falta de informação do atendente do órgão
- () deslocamento – distância do domicílio até o órgão emissor
- () outros – especificar: _____

¹ Governos estadual e municipal

Quais etapas da logística de distribuição são terceirizadas e por quê?

Marcelo Aita Ost¹

Resumo

A logística de distribuição possui como etapas a consolidação da carga, trânsito até o centro de distribuição, descon-solidação e transferência *cross docking* para transporte de entrega. Mediante um estudo de casos múltiplos, este artigo identificou quais destas etapas da logística de distribuição são terceirizadas por diferentes operadores logísticos bem como quais critérios foram importantes para a tomada de decisão.

Palavras-chave: Logística de distribuição. Terceirização em logística. *Coopetition*.

¹ MBA em Marketing, Coordenador de Gabinete - Superintendência Estadual de Operações de Santa Catarina. Correios – Aluno de Pós-Graduação em Gestão de Negócios dos Correios. Universidade Corporativa dos Correios.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo é um estudo de casos múltiplos que procura entender quais etapas da logística de distribuição são terceirizadas pelos principais operadores logísticos, indicando as principais razões. Por meio dele, pretendeu-se mapear quais subprocessos logísticos são terceirizados, que tipo e níveis de terceirização são adotados, além de apontar quais critérios norteiam essa decisão.

O estudo é composto basicamente por quatro etapas que consistem em resgate dos principais conceitos e teorias sobre logística e terceirização, levantamento de pressupostos, verificação dos pressupostos e conclusão.

O resgate de conceitos e teorias retomará definições de macroprocessos logísticos, atividades logísticas, operador logístico, níveis de operador logístico e terceirização em logística.

O levantamento de pressuposto foi inspirado no estudo de Panzar (2015, p. 1) que analisou a cooperação competitiva entre os *players* envolvidos na entrega de encomendas nos Estados Unidos da América e o *United States Postal Service* (USPS), onde empresas competidoras acabam colaborando umas com as outras ao prestarem serviço em uma atividade em que o custo da outra é mais elevado.

A verificação dar-se-á por meio de análise qualitativa de entrevistas dirigidas realizadas com operadores logísticos de diferentes perfis que atuam no mercado brasileiro.

Apesar de ser uma prática natural na logística, não foram encontrados muitos estudos sobre terceirização no setor. Do ponto de vista mercadológico, entender os fatores que norteiam os empresários nessa decisão pode parecer perda de tempo, tendo em vista que, no final das contas, a decisão parece

ser norteada por fatores econômicos. Já do ponto de vista acadêmico, significa confrontar cientificamente essa lógica.

A relevância deste estudo para os Correios está ligada à política de preços praticada pela empresa, que contraria a lógica de Panzar (2015, p. 1) ao suprimir o desconto por volume de postagens aos consolidadores e empresas de transporte.

2 PRINCIPAIS CONCEITOS EM LOGÍSTICA E TERCEIRIZAÇÃO

2.1 CONCEITOS EM LOGÍSTICA

O conceito de logística vem se transformando ao longo do tempo. Faria e Costa (2005, p. 17) dizem que muitos termos já foram usados para designar logística, sendo sempre associados à distribuição de materiais. Segundo eles, a definição sugerida por Christopher é a mais interessante:

Logística é o processo de gerenciar, estrategicamente, a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e fluxos de informações correlatas) por meio da organização de seus canais de marketing de modo a poder maximizar as lucratividades, presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo. (CHRISTOPHER, 1999 apud FARIA; COSTA, 2005, p. 17)

Essa definição despertou o interesse dos autores devido ao uso do termo gerenciar, o que possibilita o entendimento de logística como um macroprocesso. Para eles, isso torna possível a subdivisão da logística em outros três processos: Logística de Planta, Logística de Armazenagem e Logística de Distribuição. É de interesse desta pesquisa a logística de distribuição, definida pelos autores supracitados como a entrega do produto ao cliente, incluindo

atividades de pós-vendas. Ballou (2006, p.29) amplia o escopo com o conceito de cadeia de suprimentos que, segundo ele, é um conjunto de atividades funcionais de logística que se repetem inúmeras vezes ao longo do processo produtivo de uma indústria. O autor explica que as atividades logísticas são repetidas várias vezes até o produto chegar ao mercado. Tal processo é tão complicado que ele afirma que, em geral, uma única firma não tem condições de controlar integralmente seu canal de fluxo de produtos desde a origem até o ponto de consumo. Ele parte do pressuposto de que poucas empresas buscam o controle total da cadeia de suprimentos devido ao elevado custo que poderia representar, influenciando assim a competitividade.

A diferenciação do processo produtivo por meio dos custos é tida como uma das três estratégias genéricas de competição de Porter (2004, p. 49). Segundo ele, existem três possibilidades de estratégias genéricas de competição para superar os concorrentes: a liderança no custo total; a diferenciação e o enfoque, sendo aconselhada a adoção de apenas uma delas, pois raramente uma empresa conseguirá conciliar mais de uma delas.

A gestão do custo é fator importante nas decisões referentes à logística. Faria e Costa (2005, p. 69) definem custo como “gastos relacionados a sacrifícios de recursos ocorridos no processo produtivo”. Na mesma linha de Porter (2004, p. 49), os autores afirmam que os custos são essenciais na estratégia competitiva de uma empresa. Dias (2017, p. 21) explica como a busca pela redução de custos virou um desafio no ambiente empresarial, sendo, muitas vezes, a terceirização de determinadas atividades a melhor alternativa para conexão de processos internos e, conseqüentemente, a redução de custos. O autor define terceirização como “a realização de atividades da cadeia de valor interna por pessoas jurídicas externas”.

Dias (2017, p. 19) usa o termo atividade, enquanto Faria e Costa (2005, p. 26) usam o termo processo. Primeiro, é importante entender a diferença entre os conceitos, pois é possível haver terceirização tanto de atividades como do processo como um todo. No decorrer deste artigo, utilizaremos a definição de processo adotada pela Association of Business Process Management Production (ABPMP, 2013, p. 47), entendendo processo como agregação de atividades executadas visando a obter um ou mais resultados.

Não é à toa que a estratégia competitiva de uma empresa é baseada em decisões produzindo impacto direto nos custos. Venkatesan (1992, apud DIAS, 2017, p. 35) explica que, dentre as decisões mais importantes no ambiente empresarial, está a escolha de quais atividades podem ser terceirizadas.

A terceirização é uma prática bastante adotada na logística, chegando a criar conceitos próprios como o de Operador Logístico. Dias (2017, p. 94) apresenta a definição da Associação Brasileira de Operadores Logísticos (ABRALOG) para Operador logístico como um prestador de serviços logísticos especializado em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas com capacidade de prestar, simultaneamente, no mínimo três atividades básicas: controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes. Tais operadores são classificados de acordo com a capacidade de execução de atividades denominadas em “*second*” e “*third*” “*party logistic*” (em tradução livre, segunda e terceira parte na logística) por meio das siglas 2PL e 3PL.

O operador logístico conhecido como 2 PL é aquele que executa funções mais tradicionais da logística: transporte em suas modalidades (transporte de suprimento, transferência e de distribuição) e armazenagem. [...] A proposta de valor de tais

operadores é o baixo custo dos serviços (DIAS, 2017, p. 97).

Os operadores 2PL recebem o tratamento de *commodity*¹ devido à baixa complexidade envolvida na prestação do serviço e a existência de um vasto mercado de fornecedores. Esta classificação de PL permite o estabelecimento de relações frágeis facilitando a troca do fornecedor quando necessário.

Dias (2017, p. 97) apresenta os 3PL como “empresas prestadoras de serviços mais complexos”. Segundo o autor, este nível de PL não se limita aos serviços complexos, podendo também oferecer serviços básicos, conforme a necessidade do contratante.

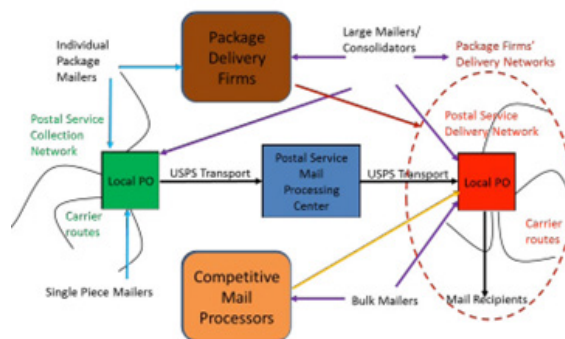
Os níveis de PL são diretamente relacionados aos processos que estão sob responsabilidade do terceirizado. As teorias a respeito de logística costumam dividir e classificar o fluxo do macroprocesso de logística. Faria e Costa (2005, p. 26) dividem a logística de armazenagem e a logística de distribuição em subprocessos. Segundo eles, na armazenagem existem os subprocessos de recebimento, estocagem e processamento de pedido. Na distribuição tem-se o carregamento, trânsito até o centro de distribuição, desconsolidação e transferência *cross docking*² para transporte de entrega.

Panzar (2015, p. 12) apresenta uma imagem da rede que envolve a logística de transporte de pequenas encomendas considerando o ecossistema do correio do Estados Unidos da América.

A figura 1 ilustra o processo iniciado em uma agência postal (na cor verde), quando se trata de um

envio individual de usuários ou empresas para apenas um ou poucos objetos.

FIGURA 1 — Rede do USPS com competição de encomendas³



Fonte: Panzar (2015, p. 12)

Para esses casos, o fluxograma segue em linha reta ao longo da malha postal, sendo realizado do início ao fim pelo USPS. Já para as empresas de entrega, o fluxo passa pelo uso de consolidadores (*Large mailers/consolidators*) seguindo, ou para um parceiro de entregas, ou para o USPS finalizar o processo. De forma similar, têm-se os concorrentes (em magenta, competitive mail processors) que passam pela diferenciação de preço no uso em massa dos Correios, tendo o processo finalizado pelo USPS.

2.2 CONCEITOS EM TERCEIRIZAÇÃO

Ao descrever a cadeia de estruturas da logística de distribuição, Ballou (2006, p.55) usa o termo rede logística. Considerando que na logística é comum ocorrer a ligação desta rede por meio de terceirização, parte-se da definição de rede de empresas adotada por Jarilo (2007 apud FERNÁNDEZ, 1988, p. 105) que entende redes como acordos de relacionamento de longo prazo entre empresas distintas que visam a obter vantagem competitiva sobre outras

¹ Termo inglês utilizado para se referir a produtos e serviços de qualidade e características uniformes.

² *Cross docking* é o processo em que a carga agrupada é separada por destino e reembarcada no veículo para a rota de entrega.

³ Tradução do texto original : *USPS Network with Parcel Competition*

organizações de fora da rede. Ela cita como motivos para a formação de redes: complexidade do produto; troca de conhecimento; demanda por rapidez na resposta; confiança e cooperação e defesa contra incerteza. Ainda apresenta características específicas:

As redes de empresas apresentam certas características que lhes são particulares, em relação às empresas: relatividade nos papéis dos atores organizacionais; interação; interdependência; especialização; complementaridade e competitividade entre redes (FERNÁNDEZ, 2007, p. 106).

A autora aponta tipos de aliança que vão desde formação de *joint ventures*⁴ até à colaboração informal, sendo marcadas, ou não, pela formalização de contrato de prestação de serviços. Quanto à motivação da formação de rede, explica que é comum haver formalização contratual em regime de franquias para obtenção de ampliação de cobertura de mercado.

Para Dias (2017, p. 34), “tomar decisão exige um método e conhecimentos prévios, transversais e abrangentes sobre o tema”. O autor apresenta um *framework*⁵ criado pela consultoria Strategy& baseado em três pilares que auxiliam no processo de decisão de fazer ou comprar. Os pilares são: estratégia de negócio; riscos; fatores econômicos. Por sua vez, eles são cruzados com uma análise dos impactos: Fazer; Pilares; Comprar.

O quadro 1 é um exemplo de comparação sobre como os riscos são avaliados cruzando as vantagens e desvantagens desses três fatores.

QUADRO 1: Ferramenta de Análise Make or Buy⁶ da Strategy&

Quadro 2.3: Ferramenta de Análise Make ou Buy da Strategy&			
	Fazer (In-House)	Pilares	Comprar (Terceirizar)
Riscos	- Poucas ou nenhuma alternativa de fornecedores. - Mercado de fornecimento de alto risco. - Imperativo de equilibrar fornecimento e utilização (lead time muito curto) para uma rápida resposta ou qualidade. - Propriedade intelectual sensível envolvida no processo/produto.	- Riscos de Dependência do Fornecedor (hold-up). - Disponibilidade de fontes alternativas e custos de troca de fornecedores. - Riscos do mercado fornecedor (se adquirido no estrangeiro). - Estabilidade política. - Volatilidade de câmbio. - Riscos de transporte. - Lead Time. - Interrupções no fornecimento. - Proteção de propriedade intelectual.	- Os riscos de hold-up são baixos ou suficientemente administrados por meio de contratos de relacionamentos empresariais mais abrangentes. - Baixos custos de troca e fontes alternativas de suprimento facilmente acessíveis. - Desacoplar a cadeia de suprimento tem pouco impacto. - Não há propriedade intelectual sensível envolvida.

Fonte: Dias (2017, p. 40)

O item pilar serve para apontamento de fatores cruciais ao negócio, enquanto os demais são desdobramentos da decisão *make or buy*.

As estratégias de terceirização mediante aliança em redes adotadas conversam diretamente com a matriz *Make or buy* citada por Dias (2017, p. 40) apresentando como principais critérios de decisão os níveis de risco, fatores econômicos e estratégia de negócio. Assim, o risco é fator para formalização contratual, a ampliação de cobertura de mercado é fator para estratégia de negócios e a colaboração informal para fatores econômicos.

Ainda é importante classificar o escopo de atuação do parceiro, sendo classificado de acordo com a quantidade de subprocessos da logística de distribuição executados pelo conceito de 2PL e 3PL.

3 PRESSUPOSTO DA COOMPETIÇÃO⁷

No estudo que inspirou essa pesquisa, Panzar (2015, p. 1) define esse tipo de colaboração com o termo Coompetição. Segundo ele, nos Estados Unidos, o crescimento dinâmico do mercado de e-commerce

⁴ Associação sem caráter definitivo para a realização de determinado empreendimento comercial.

⁵ Termo oriundo de engenharia de software que remete ao conjunto de soluções comuns a uma família de problemas.

⁶ Termo em inglês para fazer ou comprar.

⁷ Tradução livre do termo coopetition de PANZAR (2015).

levou a uma explosão no volume de envio de encomendas ocasionando a entrada de novos *players* no mercado, que forçou a uma mudança no relacionamento entre eles:

Este aumento de demanda por encomendas não só beneficiou os provedores de serviços por meio de aumento de volume, como também mudou o a relação entre os *players* do mercado. Para se manterem competitivas, as empresas estão começando a colaborar com seus rivais – fornecendo processamento, transporte ou entrega uma para a outra – nos referimos a isso como coopetição.⁸ (PANZAR, 2015, p. 1, tradução nossa, grifo nosso)

Essa forma de competição colaborativa acaba apresentando benefícios às empresas e aos consumidores e pode ser uma tendência forte que poderia permitir aos maiores operadores, como no caso dos Correios, a priorização de investimento em qualidade na execução das operações de entrega local em detrimento da etapa de transferência de carga entre os centros de triagem regionais. Assim obteria uma melhoria na eficácia em um ponto do processo perceptível ao consumidor: a entrega.

Assim, o pressuposto central deste artigo é o de que a coopetição é capaz de trazer benefícios aos envolvidos nas redes colaborativas.

3.1 METODOLOGIA

Considerando que a questão levantada nesta pesquisa contém os elementos *quais e por que*, o método mais indicado é o de estudo de caso. Yin (2010, p. 16) explica que questões como *o que, quem e onde* favorecem o método de levantamento enquanto

questões relacionadas ao *como* e *porque* são mais explanatórias e normalmente levam ao estudo de caso.

A natureza desta pesquisa aponta para o estudo de casos múltiplos em que se tem uma amostra de mais de um caso buscando replicar o experimento. Nesse caso, empresas que terceirizam etapas da logística de distribuição. O método foi escolhido visando à replicação literal por meio de resultados similares ou sua replicação teórica ao apresentar resultados contrastantes ocasionados por razões previsíveis. A metodologia de análise deve ser qualitativa.

Primeiro, foi realizada uma etapa preliminar de pesquisa prévia nos *sites* da internet dos principais operadores logísticos. Muitos dos sites não apresentavam dados que permitissem uma conclusão precisa. Foram vistos casos em que o operador logístico informava quais empresas eram seus parceiros em regiões e outros em que, apesar de a empresa afirmar utilizar uma frota 100% própria, trabalhava com o regime de franquias. Os indícios foram de terceirização a partir da etapa de transferência para o centro de distribuição ou da etapa de transporte de entrega.

A busca por uma fonte qualificada de informação foi bastante difícil. Inicialmente foram procurados diretores operacionais ou comerciais de empresas de entrega de encomendas e operadores logísticos, recebendo recusas frequentes das empresas de entrega de encomendas.

Logo, procurou-se ampliar a população para operadores logísticos com diferentes especializações. Assim, foram entrevistados um operador

⁸ Tradução do texto original: Not only has this increased demand for parcels benefitted the providers of parcel services through increased volume, it has also changed the relationship between the players in the market. In order to remain competitive, firms are beginning to collaborate with their once rivals – providing processing transportation, or delivery for each other – something we refer to as co-opetition.

especializado em integração da cadeia de suprimento, um em logística promocional, um em logística do segmento fármaco, um transportador de carga à granel, os Correios e um consolidador de carga.

A coleta de dados deu-se mediante entrevista focada buscando identificar como e quais dos três aspectos do *framework make or Buy* da Strategy& influenciaram na tomada de decisão: estratégia de negócios, risco ou fatores econômicos.

A entrevista focada guiou a conversa basicamente buscando as seguintes informações: se o operador terceiriza alguma etapa; qual etapa terceiriza; que fator influencia sua decisão em terceirizar ou não; qual o critério balizador da escolha do fornecedor.

Por tratar-se de estudo de casos múltiplos, buscou-se identificar replicações de repostas por meio de réplica teórica em que diferentes entrevistados têm diferentes etapas do processo terceirizadas com fator de decisão idêntico ou réplica literal, na qual as mesmas etapas são terceirizadas por motivos diferentes. Dessa forma foi construída uma explanação ou explanação rival a respeito da cocompetição de Panzar (2015, p. 1).

3.2 ENTREVISTA FOCADA

Quando foi perguntado aos diferentes operadores se terceirizavam alguma atividade da logística de distribuição e feito o pedido para identificarem qual, algumas repostas apresentaram similaridades. Assim, elas foram agrupadas de acordo com o processo terceirizado.

Dos operadores logísticos entrevistados, o integrador, o operador de logística promocional e o operador de carga à granel terceirizam a maioria ou todas as etapas da logística de transporte. Já o operador de fármaco terceiriza o transporte para

entrega quando conveniente. O Consolidador terceiriza apenas a entrega e a transferência quando ocorre no modal aéreo. Já os Correios terceirizam a transferência por meio do transporte aos centros de distribuição.

Em uma segunda etapa da entrevista, foi solicitado aos operadores para identificar quais fatores influenciam esta decisão. As repostas também permitiram o agrupamento.

O integrador tem sua atividade focada no monitoramento do transporte visando a garantir o cumprimento dos acordos de nível de serviço. Dessa forma entende que sua função é “saber quem faz melhor determinado serviço em determinada região da melhor forma possível.” Podendo garantir qualidade e economicidade, pois possui conhecimento amplo dos fornecedores disponíveis. Sendo assim, a decisão é baseada no custo benefício.

O operador de logística de promoção entende que, ao compartilhar espaço com demais operadores, sejam eles do segmento ou não, nas etapas de consolidação, *cross docking* e transporte de entrega, está economizando. Logo, prefere terceirizar para compartilhar recursos.

Já o operador de carga à granel explicou que o mercado é bastante regado, sendo necessária a contratação de seguro, bem como a formalização de contrato de transporte com o fornecedor. Mesmo assim, a elevada quantidade de veículos o obrigaria a realizar um elevado investimento, além de apresentar elevado custo de tempo na administração da frota.

Os operadores do segmento fármaco e o consolidador preferem terceirizar o transporte de entrega. Assim como o operador de carga à granel, também entendem que o investimento para aquisição e manutenção de veículos é bastante elevado. Ambos

apresentam preferência pelo uso de poucos veículos maiores para realização da transferência de carga deixando a cargo de terceiros a etapa final da logística de distribuição. No caso do consolidador, há exceção na realização de transferência quando ocorre entre seus *hubs* ou na modalidade aérea até o transportador responsável pela entrega.

Os Correios possuem amplo alcance, por isso concentram sua energia em sua frota de veículos leves ao entender que o transporte da carga consolidada ao centro de distribuição não é a etapa mais importante em sua logística. A vocação dos Correios está no conhecimento profundo do transporte de entrega. Apesar de também ser um consolidador, terceiriza o transporte da carga consolidada até o centro de distribuição.

Quando foi perguntado qual o critério balizador, basicamente todos os operadores cruzaram os critérios definidos como pilares da matriz *make or buy* citada por DIAS (2017, p. 40).

O integrador, em conformidade com o modelo, acredita que:

Tudo isso (risco, economia e estratégia) é analisado; primeiro a capacidade técnica. Se possui capacidade técnica, também fazemos uma análise financeira, análise do *compliance*⁹ e, a partir daí é uma cesta grande de análises.

Assim, avalia os três critérios ao realizar uma análise de risco combinada com o menor custo possível em busca do fornecedor ideal de acordo com cada caso.

Ainda considerando o *framework*, o operador de logística de promoção, afirma que:

A terceirização moderna é: Eu estou pegando 20 clientes, colocando no mesmo local, usando os mesmos veículos, usando minha força de negociação com a companhia aérea, ou quem quer que seja, e por isso a gente gera o menor custo. A terceirização hoje deriva da inteligência de compartilhar espaço, veículo e demais recursos.

Dessa forma entende-se que o fator econômico sobressai-se por meio da busca constante do menor custo possível.

Já os operadores de carga à granel e fármaco preocupam-se com a reputação de seu negócio e avaliam o risco de falta de fornecimento como um balizador, pois consideram que, mesmo com a carga segura, a ocorrência de sinistro causa grande impacto ao cliente.

Mesmo assim, o operador de carga à granel evidencia a avaliação de outro critério também apontado no *framework* ao afirmar que:

A frota, hoje nos modais do Brasil não é rentável. Apresenta um risco altíssimo, inclusive de roubo. Se você adquirir seguro para uma frota própria, o valor é exorbitante. As leis trabalhistas são extremamente rigorosas e o risco do valor do patrimônio é altíssimo.

Indicando que, apesar do principal critério balizador ser o fator econômico baseado no custo de manutenção da frota, opta também pela transferência de risco.

⁹ Conjunto de disciplinas para fazer cumprir normas legais e regulares, políticas e diretrizes estabelecidas para o funcionamento do negócio da empresa.

Aplicando os critérios do *framework*, o operador do segmento fármaco opta pelo uso temporário de parceiros até o desenvolvimento de *Know How*¹⁰. Entretanto, evidencia a preferência pelo uso de operação própria ao afirmar que:

Na ponta do lápis, naturalmente a aquisição não é a melhor opção. Financeiramente falando. Mas quando envolve medicamentos, se dá problema em um caminhão qualquer, eu queimo toda a operação inteira da empresa. Então tiramos um pouco de lado a questão financeira

Assim, apesar de considerar os fatores econômicos e estratégicos, o risco se sobressai como critério balizador.

O consolidador de carga também usa os critérios do modelo apresentado por Dias (2017, p. 40) ao entender que o custo de manutenção e controle de frota inviabilizaria seu negócio ao afirmando que:

A decisão inicial passa antes de mais nada pela questão de capex¹¹, investimento nestes recursos (veículos). O segundo critério é a questão do gerenciamento dos veículos. E por fim, os veículos agregados com motorista tem uma performance maior com veículo agregado a terceiro.

Dessa forma, aponta o fator econômico como balizador, apesar de também julgar questões como risco e estratégia de negócio.

Os Correios também aplicam o *framework make or buy* ao afirmar que:

O ponto mais frágil e mais difícil de planejar é a ponta da cadeia, o transporte de entrega. Já a

transferência nacional e Estadual de carga é planejada com bastante antecedência devido a regularidade das rotas. Assim temos como realizar simulações que acabam apontando para um custo mais baixo. Sem falar em fatores por detrás do processo como a hospedagem e paradas necessárias no trajeto.

Com base nisso, entende-se que a estratégia do negócio e o fator econômico são fatores balizadores.

4 CONCLUSÃO

Nos diferentes casos estudados, identificou-se que a etapa de transporte de distribuição possui forte tendência a terceirização devido ao elevado custo de investimento na aquisição e administração da frota, com exceção dos Correios que fazem o movimento inverso.

Mesmo nos casos do operador do segmento fármaco e do operador de logística de promoção em que ocorre uma diferenciação, o fator econômico também foi apontado como balizador. O operador do segmento fármaco recebe cooperação até sua operação se consolidar, passando a exercer o papel de competidor a partir deste momento. Já o operador de logística de promoção busca cooperação de outros operadores para obter conveniência de custo compartilhado, atuando como um consolidador.

Dessa forma, infere-se que o pressuposto de que no Brasil há de fato um cenário de “coopetição” nos mesmos moldes apontados por Panzar (2015, p. 1) nos Estados Unidos se confirma para os casos estudados. Até mesmo o consolidador de carga, que possui uma atividade similar à dos Correios, acaba competindo de forma colaborativa podendo vir a

¹⁰ Termo em inglês usado para se referir a conhecimento do processo.

¹¹ Sigla em inglês que significa o montante de dinheiro despendido na aquisição de bens.

contratar os Correios para o transporte de entrega. Assim, é possível notar uma lacuna no mercado brasileiro de logística onde há tendência natural na escolha dos Correios para os casos em que a carga possui o perfil transportado pelo operador postal.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócios BPM**. Corpo comum de conhecimento. 2013.

BALLOU, Roland H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. 5. ed. São Paulo: Editora Bookman, 2006.

CORREIOS. **Principais números**. Disponível em <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/quem-somos/principais-numeros>>. Acesso em: 22 out. 2017.

DIAS, Osório Carvalho. **Terceirização em logística**. Curitiba-PR: Instituto Federal do Paraná, 2017.

FARIA, Ana C. & COSTA, Maria F. G. **Gestão de custo logístico**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

FERNÁNDEZ, M. Teresa Martinez.; HOFMANN, Valmir E.; MORALES, F. Xavier Molina, Redes de empresas: Proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Revista de Administração Contemporânea**, 1ª Edição especial: 2007. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11nspe1/a06v1ns1.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2017.

HOFFMANN, Valmir Emil; MOLINA-MORALES, F. Xavier; MARTINEZ-FERNANDEZ, M. Teresa. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 11, n. spe1, p. 103-127, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000500006&lng=en&nrm=i>. Acesso em: 23 nov. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL – MTPA. **Anuário estatístico de transportes 2010-2016**. Brasília, DF, 2017. 57p.

PANZAR, John C. **Co-operation on parcel delivery**: Na exploratory analysis, Report Number RARC-WP-16-002. Disponível em: <<https://www.uspsaig.gov/sites/default/files/document-library-files/2015/RARC-WP-16-002.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2017

PORTER, Michel. **Estratégia competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

Qualidade do atendimento em agências dos Correios

Maria Alice Pereira Santos¹

Resumo

A qualidade no atendimento é um dos principais diferenciais para a sobrevivência das organizações. O presente artigo buscou identificar quais fatores determinantes de satisfação dos clientes influenciam na escolha das organizações. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com 20 clientes da agência de Correios de Venda Nova, em Belo Horizonte – MG. Em seguida, foi realizada a análise dos dados coletados, visando a identificar as categorias de análise a partir das informações textuais e da interpretação dos dados à luz do referencial teórico. Também foi utilizada estatística descritiva para análise dos dados. Os resultados indicaram que, embora a maioria dos clientes estejam satisfeitos com o atendimento e com os produtos ofertados pela organização, o tempo de espera nas filas ainda precisa ser melhorado, e o bom atendimento deve ser mantido em todos os segmentos da organização. A pesquisa também mostrou que os consumidores estão se tornando mais interessados na forma como são tratados pelos atendentes quando adquirem um produto ou um serviço. A realização desta pesquisa abre um leque de oportunidades, a começar pela ampliação dos conhecimentos de gestão da qualidade dos empregados que atendem ao público em todas as áreas da empresa.

Palavras-chave: Serviços. Qualidade. Atendimento.

¹ Graduada em administração de empresa pela universidade norte do Paraná - 17 anos de correios, atualmente lotada na VIGEP/COREL/MG - agente de relacionamento

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, para as empresas serem bem-sucedidas, precisam conhecer quem são seus clientes e quais as suas necessidades, o que querem comprar, quais as tendências de mercado (ALBRECHT e BRADFORD, 1992).

Kotler e Armstrong ressaltam que:

A concorrência que as empresas de hoje enfrentam é a mais acirrada de todos os tempos (...). Para vencer no mercado de hoje, elas precisam transformar-se em peritas não apenas na construção de produtos, mas também na construção de clientes. A solução está em executar o trabalho de entregar valor e satisfação para o cliente melhor do que os concorrentes. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 474)

Os clientes precisam estar altamente satisfeitos para criarem afinidade emocional com a organização, porque aqueles que não se sentirem satisfeitos o suficiente poderão mudar assim que surgir uma melhor oferta (KOTLER, 2006). “O processo de satisfação do cliente começa no momento em que um consumidor ou cliente conhece a empresa, seja por uma propaganda, seja por indicação de outra pessoa” (LIMA, 2006, p. 149).

Atender bem ao cliente é o ponto de partida para o sucesso da empresa (DETZEL e DESATNICK, 1995). Não basta apenas manter os clientes satisfeitos, é preciso surpreendê-los, ou melhor, o cliente precisa sair encantado com o atendimento (COBRA, 1997). O atendimento ao cliente é o teste final, pode-se fazer tudo em termos de produtos e qualidade, mas, se não acabar o processo com um atendimento ao cliente com excelência, corre-se o risco de perder o negócio ou até mesmo perder o cliente (FREEMANTLE, 1994).

Os consumidores estão se tornando mais interessados no atendimento e na forma como são tratados quando adquirem algo, interesse que supera mesmo a questão do preço e do produto (GRIFFIN, 1988, p.151). Na década de 1990, as empresas deixaram de continuar focadas principalmente nos produtos, tecnologia ou vendas e passaram a reconhecer a necessidade de se tornarem orientadas para o cliente e voltadas para o mercado (SCHIMITT, 2004).

Diante desse contexto, entende-se que uma empresa, para ser competitiva no mercado, precisa alcançar a satisfação dos seus clientes e para isso deve focar na qualidade dos seus serviços e produtos (LINS; NUNES; LIMA, 2009). “As organizações precisam gerar produtos e serviços em condições de satisfazer as demandas dos usuários finais – consumidores – sob todos os aspectos” (MIRANDA, 1994, p.5).

Para se ter êxito, é necessária uma visão global e integrada de todos os aspectos considerados fundamentais (DANTAS, 2004). As empresas devem conhecer quem são os seus clientes e quais as suas expectativas e os desejos, como podem satisfazê-los, da melhor forma possível (SANTOS, 1995).

Compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil. Alguns consumidores têm necessidades das quais não têm plena consciência. Ou não conseguem articular essas necessidades. Ou então empregam palavras que exigem alguma interpretação (KOTLER, 2000, p.43).

O objetivo deste estudo foi identificar quais fatores determinantes de satisfação dos clientes influenciam a escolha de um ponto de atendimento de um determinado local. Com o tema abordado, pode-se analisar o atendimento e a satisfação dos clientes, apurando falhas e buscando sugestões de melhorias, e a pesquisa justifica-se por possibilitar conhecer

quais melhorias serão necessárias para manter clientes mais satisfeitos.

Shiozawa afirma que:

Muitas daquelas intermináveis discussões que normalmente temos dentro das empresas sobre assuntos provavelmente bastante importantes, podem encontrar soluções mais simples se passarmos a olhar mais constantemente para fora da empresa, para o mercado e para o cliente. (SHIOZAWA, 1993, p.47).

Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa com 20 clientes de uma agência de Correios, localizada na cidade de Belo Horizonte - MG, utilizando entrevistas semiestruturadas. O presente artigo foi organizado em cinco seções, sendo a primeira a introdução; na segunda seção, está descrita a revisão da literatura. A terceira apresenta a metodologia de desenvolvimento da pesquisa. A quarta seção apresenta os resultados e discussões. Por fim, na quinta seção, são apresentadas as limitações do trabalho, conclusões e as sugestões de pesquisa futura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SERVIÇO

Os serviços estão em todas as partes e são quaisquer atos ou desempenhos que uma parte oferece à outra (LOVERLOOK e WRIGHT, 2003). Os serviços incidem na realização de uma ou mais atividades para atender as demandas em vários tipos de recursos usados, muitas vezes, em interações diretas com o cliente, de modo a achar solução para um problema ou oferecer satisfação ao cliente (GRÖNROOS, 2009). As empresas devem executar os serviços prestados, buscando todos os meios possíveis para dar satisfação ao cliente por aquilo que ele adquiriu (COBRA, 1997).

Para Kother, Hayes e Bloom:

Um serviço consiste em uma ação, desempenho ou ato que é essencialmente intangível e não acarreta necessariamente a propriedade do que quer que seja. Sua criação pode ou não estar vinculada a um produto matéria (KOTHER; HAYES; BLOOM, 2002, p. 283).

O serviço deve estar sempre focado no cliente, e a empresa deve atentar para o fato de que essa percepção varia de acordo com a cultura de um determinado lugar (ZEITHAML e BITNER, 2006). Nesse contexto, é preciso estar flexível para as mudanças de comportamento, mas sem que isso expresse não ter direção, a empresa deve estar atenta que a flexibilidade deve ter orientação, pois sem controle não há lucro (MAURO CAON, 2008).

Ainda a exigência dos serviços pode ser vista como um ciclo que se altera com as expectativas e necessidades dos clientes, com o tempo, aquilo que é aceito como qualidade hoje e que satisfaça os clientes pode ser visto com indiferença amanhã, as necessidades pessoais configuram o fator mais importante na expectativa do cliente (GIANESI, 2010). Há uma margem de tolerância entre o serviço esperado e o serviço prestado e, quando essa margem excede, o cliente fica insatisfeito (ZEITHAML e BITNER, 2006). Nesse sentido, é importante conhecer os clientes, observando todas as informações que possam auxiliar na hora de tomar as decisões referentes aos serviços que serão prestados, é preciso conhecer as diferenças individuais de cada cliente (TOPANOTTI, 2007).

2.2 QUALIDADE

Segundo Gianesi (2010), percepção de qualidade está diretamente relacionada à avaliação dos consumidores com os serviços prestados, existem

muitas formas de conceituá-la, em resumo, todas se direcionam para a valorização do cliente, por meio da sua satisfação com o produto ou serviços prestados pelas empresas. O conceito de qualidade pode ser desdobrado em elementos básicos, dentre eles o atendimento, que se refere a rapidez, cortesia, facilidade de reparo ou substituição (MASCHALL JÚNIOR et al. 2003).

De acordo com Kotler (2000, p. 79), “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. A qualidade é a conformidade com especificações, que variam consoante as empresas de acordo com as necessidades dos seus clientes (CROSBY, 1986). Assim, qualidade é adequação ao uso (JURAN, 1988).

Segundo Paladini (2011), embora a palavra qualidade seja de domínio público, não se deve usá-la de qualquer maneira, pois usar esses conceitos de qualidade de maneira incorreta pode desviar a gestão da qualidade a ações inadequadas que podem induzir a empresa a perder competitividade. Qualidade é uma palavra que faz parte do dia-a-dia e desempenha um papel importante em todos os tipos de organizações, tem amplo significado, e pode ser explanada de várias maneiras (GIANESI, 2010). Para Lobos (1993, p.38), “qualidade é a condição de perfeição se preferir, do exato atendimento das expectativas do cliente”.

2.3 QUALIDADE NO SERVIÇO

De acordo com Kotler (2000), as empresas estão enfrentando uma concorrência nunca vista, e adverte: para que as empresas fidelizem os clientes e superem a concorrência, precisam fazer um trabalho de qualidade no atendimento e satisfazer as necessidades dos seus clientes. A satisfação e a qualidade em serviços estão interligadas, sendo que, para muitos especialistas, a satisfação é uma medida de curto

prazo, enquanto a qualidade de um serviço mede-se em longo prazo, levando em consideração o desempenho da empresa ao longo do tempo (HOFFMAN; BATESON, 2003). Oferecer um serviço de qualidade proporciona que o cliente indique-a aos seus amigos, e, sendo bem tratado, certamente voltará a sua empresa para prestar novos serviços, garantindo a continuidade e o sucesso de seu negócio (SANTOS, 1995).

Devido às características específicas dos serviços, a maneira pela qual o serviço é percebido pelo cliente faz parte de uma combinação entre a qualidade e o valor percebido por este, resultando em um único pacote. Este deve ser completo, para que possa oferecer uma boa qualidade durante todo o processo de prestação de serviço (KOTLER, 2000). Para chegar à qualidade total e para que esta seja percebida pelo cliente, cabe à empresa adequar o seu pacote de serviços, até o seu melhor funcionamento (GRÖNROOS, 1993).

2.4 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Lobos (1993) define três formas de o cliente ser atendido: porcamente, profissionalmente ou encantadoramente. Apesar de causar impacto, a primeira forma de atendimento pode ser exemplificada com o descaso ao cliente, despreparo do atendimento, informações incompletas, entre outras práticas negativas. O atendimento ao cliente, consequentemente, torna-se um tema predominante por toda a empresa, constantemente desafiado, debatido e o seu êxito sempre comemorado (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000).

Evaldo Costa (2011) enfatiza que não é raro as pessoas acharem que o atendimento falho é um problema da organização, conseguir oferecer um atendimento adequado ao cliente é consequência direta de se gerenciar com qualidade.

Segundo Ishikawa (1993), “qualidade é o conjunto de características, intrínsecas ou extrínsecas, concretas ou abstratas que fazem com que o consumidor ou usuário prefira determinado produto ou serviço”. A qualidade do produto ou serviço deve ser garantida em todas as fases de seu desenvolvimento: projeto, produção, distribuição e assistência pós-venda, por ser subjetiva e pessoal, a qualidade carece de medição, além da preferência do cliente.

Quanto à qualidade no atendimento, os clientes devem ser ouvidos e terem as suas necessidades supridas, oferecendo o que eles esperam de forma mais satisfatória possível, o atendimento é a forma de prestação de serviço que uma empresa faz ao cliente de acordo com suas necessidades. (MOREIRA ; DUBNER; PASQUALE, 1996).

Por falta de meios significativos para distinguir entre bons produtos, os clientes decidiram fazer negócios com base no modo como são tratados. [...] Os clientes esperam - e - exigem não apenas um serviço satisfatório, mas superior (UNRUH, 1998, p. 11).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi de natureza qualitativa descritiva, pois os dados foram obtidos por meio de entrevistas individuais realizadas com vinte clientes externos, tem como característica descrever alguma coisa ou funções de mercado, possui objetivo bem definido, procedimento formal, e é bem estruturada e dirigida para a solução de problema (MATTA, 2001).

Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e, para sua organização e análise, utilizou-se respectivamente o software Microsoft Excel e a estatística descritiva. As entrevistas foram realizadas com clientes de uma agência de Correios localizada na região metropolitana de Belo

Horizonte-MG, a 7 km em direção ao centro da cidade e a 6 km da cidade mais próxima, Justinópolis/MG. Identificou-se o perfil dos clientes entrevistados a partir dos dados coletados sobre idade, sexo, grau de escolaridade, ocupação e, por meio das informações textuais representativas dos perfis, identificamos as categorias de análise. Finalmente, foi realizada uma síntese interpretativa por meio da qual os dados puderam dialogar com o tema e a fundamentação teórica da pesquisa.

Na pesquisa, foram abordados os itens de qualidade, serviços e atendimento, gerando itens específicos para mensurar a satisfação dos clientes. Buscou-se, ainda, avaliar a satisfação dos clientes com o desempenho dos atendentes. A escolha dos Correios como foco de pesquisa deu-se por ser uma das maiores empresas públicas do Brasil, que atende às necessidades de comunicação de consumidores e empresas, atuando como importante agente de ação social do Governo, estando presente em todos os municípios brasileiros, sendo, muitas vezes, o único ponto de representação governamental em certas localidades.

Atuando no segmento logístico por meio de entregas postais e de encomendas, contando com capilaridade na prestação de serviços financeiros nas agências, os Correios constituem-se, cada vez mais, numa importante organização que contribui para a inclusão bancária de milhões de brasileiros.

Com a introdução das novas tecnologias, houve uma maior aproximação dos clientes, por meio da internet, do WhatsApp e outros aplicativos. Para divulgar o portfólio de serviços e produtos oferecidos pelos Correios, tornou-se necessário abrir vários canais virtuais para ampliar o atendimento e o acesso à informação, o que vem sendo trabalhado em conjunto com o desenvolvimento e modernização do modelo de gestão, com o objetivo de geração de valor aos clientes e posicionamento estratégico

no mercado (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2011).

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

É preciso descobrir quem são os consumidores e o que eles desejam e, a partir desse princípio, fica muito mais fácil que o produto seja bem aceito e gere bons resultados (COBRA, 1992). Com relação ao perfil dos entrevistados, 22% tinham idade entre 20 e 30 anos; 50% entre 40 e 50 anos; e 28% entre 60 e 70 anos e eram de ambos os sexos. Quanto ao vínculo empregatício, 55% eram vinculados a alguma organização como funcionários, 33% responderam que eram aposentados e 12% que estavam na condição de autônomos, e a maioria possuía ensino fundamental e médio. As empresas, ao iniciarem o processo de segmentação, devem buscar conhecer os hábitos dos seus consumidores e oferecer produtos e serviços para um determinado grupo específico que valoriza os produtos ou serviços oferecidos e a sua diferenciação, não estando dispostos a substituí-los (ALVAREZ, 2008).

Por meio da exploração das entrevistas respondidas pelos clientes, foram identificadas quatro categorias nas quais se agrupam os principais temas relativos à qualidade do atendimento em agências dos Correios, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias e Subcategorias

Categorias	Subcategorias
Localização	A escolha da agência está relacionada com a proximidade do trabalho ou a residência
Apresentação dos Funcionários	Uniforme
Expectativa do tempo de espera em fila realizadas	Cientes que tiveram suas expectativas realizadas
	Cientes que não tiveram suas expectativas realizadas
Qualidade no atendimento	Atuação do atendente dos Correios.
Acesso às informações	Atuação do atendente dos Correios como disseminador de informações

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Visando a ampliar a compreensão dos resultados, a análise de cada uma das categorias e subcategorias será apresentada detalhadamente adiante.

4.1 LOCALIZAÇÃO

A seleção do local para situar a empresa deve ser fundamentada em pesquisa sobre o perfil dos clientes possíveis do local e da renda da população (MATTAR, 1997). Percebeu-se que todos os clientes entrevistados preferem a unidade por ser perto das suas residências ou trabalho. Isso sugere que a unidade está bem localizada e que todos os clientes entrevistados residem ou moram perto da agência.

Em uma análise de mercado, as empresas devem pesquisar um grande grupo de compradores, a partir de suas preferências, necessidades e desejos, percepções de valores, poder de compra, localização geográfica e atitudes (KOTLER; KELLER, 2006). A localização é um dos motivos que levam a maioria dos clientes (78%) a utilizarem a agência. As atividades de serviços devem estar localizadas próximas dos mercados a que servem o quanto for possível, e onde existam facilidades de acesso, visando, ao mesmo tempo, a atingir uma grande parcela da população alvo (MOREIRA, 1996).

Já 22% dos clientes relataram que, embora escolham a unidade pela localização, também a preferem pela qualidade no atendimento. A qualidade do

atendimento nos serviços gera satisfação do cliente que possivelmente voltará, bem como o indicará para seus amigos. (LAS CASAS, 2002).

4.2 APRESENTAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

O público precisa reconhecer a empresa imediatamente pela sua identidade visual, e essa identidade é transmitida por logotipos, uniformes, vestuários, cartões, folhetos, cartazes, formulários, cartões de visita, instalações (KOTLER, 2000). Dos entrevistados, 100% repararam que, na unidade, os empregados estavam limpos e uniformizados, porém um dos entrevistados notou que um colaborador estava sem uniforme, o que não transmitiu ao cliente uma boa identidade visual da empresa.

4.3 EXPECTATIVA DO TEMPO DE ESPERA EM FILA

Para 80% dos entrevistados, o tempo esperado em filas coincidiu com o que esperavam, e eles se mostraram satisfeitos e afirmam que nesta unidade não houve anomalias nas filas, e que o tempo ideal que imaginam ficar em um fila é entre 05 e 10 minutos. As filas de espera funcionam com perfeição quando a empresa consegue retirar os atrasos no atendimento, de forma a padronizar a atividade, configurando a fila com base na necessidade do cliente (SARQUIS, 2009).

Observa-se que, para alguns indivíduos, o tempo de espera na fila não foi o esperado, ou seja, na percepção dessas pessoas, acham que perderam tempo, porque esperavam aguardar em média 5 a 10 minutos e ficaram 30 minutos na fila. Uma empresa de prestação de serviços tem a missão de tornar o tempo de espera no atendimento produtivo e afastar do seus clientes a ideia de perda de tempo. Com o surgimento das novas tecnologias, permitiu-se a criação de um pré-atendimento virtual, diminuindo

as filas e, por consequência, o tempo de espera no atendimento da unidade física, o que já vem ocorrendo nas instituições financeiras. Para os Correios, a implementação dessas tecnologias seria um grande avanço para diminuir o tempo de espera dos clientes no atendimento.

4.4 QUALIDADE NO ATENDIMENTO

Satisfazer um consumidor não é fácil, pois o que para um cliente pode ser satisfatório, para outro pode não ser. Os clientes são pessoas que possuem características e opiniões diferentes e nunca vamos conseguir satisfazer a todos, sendo necessário fazermos o máximo de esforço para conseguirmos o mínimo de satisfação esperada (BEZERRA, 2013). Dos entrevistados, 80% consideraram a qualidade no atendimento muito boa; enquanto 19% consideraram excelente. Um entrevistado relatou que um dos atendentes na agência sempre o atende com falta de educação.

Os clientes possuem uma expectativa quanto à qualidade do serviço, com base nas suas necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propagandas das empresas de prestação de serviços. (LOVELOK; WRIGHT, 2003). Constatamos que três dos clientes entrevistados estavam insatisfeitos com atendimento em um guichê de uma unidade de distribuição da mesma empresa, que está localizada no mesmo imóvel, ao lado da agência onde foi feito o estudo de caso. Eles reclamaram que o horário de atendimento ao cliente não constava no site e que eles eram tratados com falta de gentileza quando necessitavam usar os serviços na unidade operacional.

Todos os clientes gostam de ser tratados como pessoas importantes, e a capacidade de fazer cada cliente se sentir especial constitui o ponto crucial para estabelecer empatia (KOTLER, HAYES e

BLOOM, 2002). O bom atendimento ao cliente depende da preparação dos atendentes para as funções que desempenham. (SHIOZAWA, 1993). A empresa deve fazer tudo que for possível para manter os clientes satisfeitos, porque, quando insatisfeitos, deixam de ser clientes e, ainda, podem prejudicar a imagem da empresa (KOTLER, 1999). O treinamento dos atendentes em todos os segmentos da organização é fundamental para sanar essas falhas no atendimento.

4.5 ACESSO À INFORMAÇÃO

Quando um cliente entra na empresa, o primeiro elo pessoal entre a empresa e o cliente é o profissional de vendas (KOTLER, 2000). O público reconhece-o pelo uniforme que é utilizado para transmitir a identidade da organização. Percebe-se, pelas respostas dos entrevistados, que os cartazes não são o principal meio de comunicação nas unidades, na verdade, os atendentes são a maior via de comunicação entre os clientes e os Correios.

As entrevistas mostraram que os clientes estão satisfeitos quanto ao acesso às informações no guichê da agência, porém, na unidade operacional que está situada no mesmo prédio, foi relatado, por três entrevistados, que o acesso às informações é falho quando necessitam utilizar os serviços ou esclarecer dúvidas. As empresas devem buscar relacionar-se com os seus clientes não apenas pelos canais de vendas ou cobrança, todos os setores de uma empresa devem tornar-se canais abertos para contatos com os clientes (COBRA, 2009). Um entrevistado reclamou quanto ao horário de atendimento ao público da unidade operacional, que não consta no site dos Correios. A informação auxilia nos processos de decisão da organização, e, quando bem estruturada, é de crucial importância para as empresas, associarem os diversos subsistemas para capacitarem e impetrarem seus objetivos (OLIVEIRA, 1992).

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi identificar quais fatores determinantes de satisfação dos clientes influenciam a escolha de um ponto de atendimento de um determinado local. Os resultados de uma pesquisa semiestruturada, realizada com 20 clientes de uma agência de Correios, situada em Belo Horizonte, teve uma contribuição importante ao mostrar que as empresas devem estar atentas e que é preciso oferecer qualidade em todos os seus segmentos, principalmente, no que diz respeito à qualidade no atendimento e à cordialidade ao cliente. A pesquisa também mostrou que o tempo de espera em filas precisa ser reduzido, e isso é possível com a implantação de canais virtuais onde o pré-atendimento é feito pelo cliente, porque não basta as empresas estarem bem localizadas e suprirem as necessidades dos clientes, é preciso mantê-los satisfeitos.

Observa-se a necessidade de melhorar a qualidade dos atendimentos prestados aos clientes, o que deve ocorrer em todas as unidades, pois dificilmente o cliente vai fazer distinção entre uma unidade ou outra. O interesse de atender bem o consumidor precisa ocorrer de forma uniforme em todas as unidades, o que requer capacitação da linha de frente dos atendentes nas áreas operacionais e de atendimento, bem como investimento em treinamento adequado aos funcionários. É fundamental para as empresas manterem-se no mercado o bom atendimento, que é responsabilidade de todos, ainda mais para aquele colaborador que tem contato direto com o cliente deve ser treinado para manter a excelência no atendimento.

Ressalta-se que esta pesquisa limitou-se apenas em observar os fenômenos que determinam a satisfação dos clientes em apenas um segmento da organização, ou seja, a pesquisa não contemplou a avaliação do espaço físico, acomodações e climatização. Para sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se

a utilização de uma amostra maior em todos os segmentos da organização que têm atendimento ao público.

O que se pode apreender com os resultados apresentados: a qualidade no atendimento é primordial para manter as empresas no mercado; a imagem da organização está vinculada à satisfação de todos os seus clientes.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence.J. **Serviço com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo: Makron, 1992.

ALVAREZ, Francisco Javier S. Mendizabal. **Trade Marketing**: A conquista do Consumidor no ponto de venda. São Paulo: Saiva, 2008.

BEZERRA, Igor Salume. **Qualidade do ponto de vista do cliente**. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2013.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: Lucratividade por meio de operação de Satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2008.

COSTA, Evaldo.. **Como garantir 3 vendas Extras por dia**. Elsevier Editora 2011.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é Investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações**: quando o marketing de serviços mostra a cara. Brasília: Senac, 2004.

DETZEL, Denis H; DESATNICK, Robert L. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **História Postal**. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/historia>>. Acesso em: 02 de out.2017.

FERREIRA, S.; SGANZERLLA, S. **Conquistando o consumidor**. São Paulo: Gente, 2000.

FREEMANTLE, David. **Incrível Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014

GIANESI, I. G. N; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações Para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAEML, Alexandre R. e GRAEML, Karin S. Considerações sobre a localização empresarial e sobre sua relevância na era da Internet. In: **XXII ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção)**, 2002, Curitiba. Anais...Curitiba: ENEGEP, outubro de 2002.

GRIFFIN, Jilf. **Como conquistar e manter o cliente fiel**: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. São Paulo: Futura, 1998.

GRONROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GRONROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HOFFMAN, K. D; BATESON, J E. G. **Princípio de Marketing e Serviços**: conceitos, estratégias e casos. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Larning, 2003.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total**: à maneira japonesa . Rio de Janeiro: Campus, 1993

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.

_____. **Princípios de marketing**. 12ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003

KOTLER, Philip; HAYES, Tom; BLOOM, Paul. **Marketing de Serviços profissionais**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, Agnaldo. **Gestão de Marketing Direto**: da conquista ao relacionamento com o cliente. São Paulo: Atlas, 2006.

LINS, S. L. B; NUNES, A. V. L.; LIMA, W. V. Qualidade de serviços: um estudo de caso no setor de carros seminovos. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7,p. 1-24, 2009.

LOBOSJ. **Encantando o Cliente externo e interno**. 7.ed.São Paulo: J. Lobos, 1993.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: Marketing e Gestão. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2003.

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

MASCHALL Júnior, et al. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Editora , 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 4. ed. São Paulo. Atlas, 1997.

MIRANDA, Roberto Lima. **Qualidade Total**: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

MOREIRA, J.C.T; PASQUALE, P. P.; DUBNER, A.Gt. **Dicionário de termos de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais**: estratégias e táticas operacionais. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

PALADINI, E.P. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. 2. ed. revista e revisada. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

PELISSARI, Anderson Soncini; OLIVEIRA, A. R.; GONZALEZ, Inayara Valéria De Freitas Pedroso; FABRINI, M. F.; SILVEIRA, R. C. da. Determinantes da satisfação dos clientes: Estudo de caso em uma loja de departamentos. **Revista de Administração da UNIMEP**, 2011.

SANTOS, J. J. **Encantar o cliente dá lucro**: Revolucione sua empresa e ame os seus clientes: fatores primordiais de diferenciação dos concorrentes. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SARQUIS, Aléssio Bessa. **Estratégias de Marketing para serviços**: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHMITT, Bernard H. **Gestão da experiência do cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SHIOZAWA, S. C. **Qualidade em atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

TOPANOTTI, LUCIONE V. A Qualidade dos Serviços Prestados Às Empresas do Pilar Varejo em Uma Agência do Banco do Brasil, **Trabalho Apresentado ao Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2007.

UNRUH, James A. **Bons Clientes, Ótimos Negócios**: construindo relações duradouras com seus clientes. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

URDAN, A. T., **Qualidade de serviço**: proposição de um modelo integrativo. São Paulo: Editora, 1993.

ZEITHAML, A., Valarie; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços**: A Empresa com Foco no Cliente. Porto Alegre: Bookman, 2006.

A logística do livro didático no Amazonas

Arlen Johnes Neves Lima¹

Resumo

Conforme o aumento no nível de exigência da qualidade feita pelo consumidor, as atividades logísticas ganham um papel fundamental nos negócios a fim de otimizar recursos, reduzir custos operacionais e principalmente prestar um serviço de qualidade para o cliente final. Este projeto tem como objetivo implantar um sistema que acelere e mantenha um controle das encomendas nas atividades internas dos centros de distribuição e reduza custos operacionais, entregando o livro didático na mão do aluno em tempo hábil e com qualidade para o início do ano letivo. Serão apresentadas também as dificuldades do processo logístico do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para entregar, em tempo hábil, os livros didáticos nas escolas públicas do Estado do Amazonas e a implantação de um sistema de triagem que acelere o tratamento da carga ao chegar no centro de distribuição em Manaus. Apontam-se as dificuldades que o operador logístico do FNDE, no caso, os Correios, tem para cumprir os prazos estabelecidos em contrato na entrega dos livros didáticos. Por fim, os métodos implantados neste projeto mostraram-se bastante satisfatórios ao implantar uma ferramenta que pudesse dar celeridade ao tratamento dos livros didáticos, criando um banco de dados das encomendas que seriam recebidas no centro de logística e reduzir custos operacionais.

Palavras-chave: FNDE. Distribuição Física. Desafios.

¹ Graduado em Licenciatura em Química, Pós Graduado em Gestão Estratégica da Logística, Subgerente de Logística dos Correios desde 04/2015.

1 INTRODUÇÃO

É costumeiro dizer que o grande problema da região amazônica é sua logística, principalmente no que diz respeito a infraestrutura e transporte. Se entendemos que o estado das rodovias, ferrovias e hidrovias brasileiras são precárias, na região amazônica, são muito mais.

Implantar novas ideias e agir de forma estratégica são diferenciais para fidelizar e garantir a satisfação do cliente. Estar em constante aperfeiçoamento deve ser uma prática em uma organização, seja ela pública ou privada.

Segundo Bertaglia (2003), áreas que envolvem logística, quando estão bem estruturadas, tornam-se fundamentais numa empresa. A gestão de bens e serviços é tratada diretamente pela logística, atividades como: transporte, armazenamento, movimentação dos produtos e todo o fluxo de informação necessário para a produção e distribuição, muito bem pensada e estruturada por profissionais da área de logística.

Todas as instituições públicas seguem esse contexto, pois devem prestar serviços de qualidade e com eficiência à população. Executar grandes atividades logísticas no setor público exige competências que podem ser devidamente alinhadas com práticas e conceitos de empresas privadas, melhorando as atividades da esfera pública.

Isso serve também para o grande processo logístico do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) em conjunto com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), onde o resultado final dessa operação é que o livro didático chegue na mão do aluno de escola pública em tempo hábil para utilização no ano letivo.

Todos os processos que envolvem a distribuição dos livros didáticos no Brasil requisitam um trabalho acurado, pois é um país com dimensões continentais e com uma grande quantidade de escolas públicas, algumas com dificuldades de acesso, especialmente na região Norte.

Os Correios têm a incrível missão de distribuir mais de 100 toneladas de livros em apenas cinco meses atentando para os prazos estabelecidos no contrato assinado com o FNDE. Isso inclui inúmeras viagens de carretas, balsas, barcos e vans. Um exemplo é a distribuição ao município de Eirunepé, distante cerca de 1.160km de Manaus. O primeiro modal logístico usado para o transporte dos livros de São Paulo até Rondônia é a carreta; em seguida, uma balsa até Manaus que dura em torno de 4 a 5 dias, dependendo de um fenômeno típico da região Norte, conhecido como cheia/vazante dos rios; e de Manaus em média 30 dias de balsa até o destino final.

Segundo Gasnier (2010), é fundamental entender que é primordial combinar e adequar com sabedoria todas as generalidades que integram a logística. Os Correios dispõem de Centros de Logística Integrada (CLI), em todos os estados brasileiros que recebem as cargas de livros encaminhadas a partir de São Paulo. Essas centralizadoras tratam, separam e encaminham a carga para as subcentralizadoras ou diretamente às escolas públicas tanto da capital como também do interior do Estado. Essas atividades são feitas manualmente por empregados da área de tratamento dos Correios.

Dentre os principais programas do FNDE (2017), destacamos três: Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), o Programa Nacional Biblioteca na Escola (PNBE) e o Educação de Jovens e Adultos (PNLD-EJA). Com maior foco no PNLD, há um empenho gigantesco para que o aluno do ensino público no Brasil

tenha um material didático de qualidade necessário ao seu desenvolvimento intelectual e cultural.

No Brasil as operações logísticas tornam-se ainda mais complexas e elaboradas por ser um país com dimensões continentais, somado à falta de infraestrutura nas estradas, o que ocasiona um aumento nos custos e torna a operação mais lenta e difícil.

Segundo Slack (2009), o entrave ou o gargalo é o que limita a produção em um processo produtivo. As centralizadoras dos Correios na região Norte precisam acelerar o tratamento da carga para suprir a morosidade do encaminhamento da mesma, e manter, no menor tempo possível, essa carga no galpão, a fim de chegar em tempo hábil principalmente nos municípios mais distantes, para finalmente entregar nas escolas.

O tratamento nas centralizadoras está dividido em quatro etapas: separação por setor, triagem por rotas, por municípios e por escolas. Toda essa operação acontece de forma manual e sem um sistema para registrar as encomendas que dão entrada nas centralizadoras.

Segundo Carreira (2009, p. 68):

“a racionalização de processos ou racionalização das rotinas de trabalho, ou redesenho de processos, é uma técnica que o Administrador utiliza para viabilizar a retomada da propriedade do modo de produção pela empresa. Consiste em criar processos racionais, lógicos e estruturados”.

Diante do que foi exposto e somado inúmeras reclamações feitas pelos professores de que o número de livros é insuficiente, o conteúdo deles não é adequado ou o livro escolhido não chegou a tempo (SILVA E MANDÚ, 2009). Então, é necessário questionar:

Como os Correios estão trabalhando para melhorar sua logística e especialmente as atividades nos CLIs, para atender a imensa população escolar em todo o território nacional e principalmente no Estado do Amazonas, em tempo hábil e com qualidade?

Este projeto tem como objetivo implantar um sistema que acelere e mantenha um controle das encomendas nas atividades internas dos Centros de Distribuição e reduza custos operacionais colocando o livro didático na mão do aluno em tempo hábil e com qualidade para o início do ano letivo.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

2.1 CARACTERÍSTICAS DO LOCAL

Projeto implantado no Centro de Logística dos Correios do Amazonas, localizado na Rua Anhanduí s/n, Galpão 03 – Flores. Os Correios são uma empresa pública federal responsável pela execução do sistema de envio e entrega de correspondências no Brasil e atividades de logística integrada; foram criados em 20 de março de 1969, como empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações mediante a transformação da autarquia federal que era, então, Departamento de Correios e Telégrafos (Wikipédia). O CLI, foco de aplicação do projeto, além de receber, tratar e entregar todos os livros no estado do Amazonas, também recebe, faz a triagem e encaminha para o CLI Boa Vista todos os livros didáticos do Estado de Roraima paletizados por escola.

2.2 SISTEMA STES

Para dar agilidade ao processo de tratamento e melhorar o controle de carga no CLI, implantou-se o Sistema de Triagem e Expedição Simultânea - STES. Sistema esse que direciona o objeto ao município, a partir de uma leitura simples do código de barras do número da encomenda e do Código

de Endereçamento Postal (CEP) na bateria de tratamento reduzindo o tempo de triagem e, além de direcionar, monta um banco de dados de todos os objetos lidos, para posterior consulta.

Figura 1 - Sistema de Triagem e Expedição Simultânea - STES



Fonte: STES (2017)

2.3 BATERIA DE TRIAGEM

Instalou-se uma bateria de tratamento de carga agregado ao STES para reduzir a quantidade de pegadas nas encomendas e acelerar o processo de triagem, passando de quatro manuseios do objeto para apenas dois.

Composição da bateria:

Figura 2 - Base de Triagem de Malas e Encomendas (BTME)



Fonte: Arquivo pessoal 2018

Figura 3 - Paletes



Fonte: Arquivo pessoal 2018

Figura 4 - Computador



Fonte: Arquivo pessoal 2018

Com o STES, cada objeto é lançado no sistema por meio da leitura do seu código de barras e direcionado para a posição do município de destino identificado nas BTMEs. Em seguida, os objetos são retirados das BTMEs, posicionados e consolidados em tamanho padrão nos paletes por município. Dessa forma, o sistema gera um banco de dados com os códigos das encomendas para posterior consulta, caso haja necessidade de saber se essas encomendas entraram ou não no centro de logística.

A mão de obra que compõe a bateria são: um alimentador, dois leituristas, seis na triagem e quatro desbastecendo a bateria e colocando nos paletes. Total de 13 operadores.

Figura 6 - Bateria de triagem



Fonte: Arquivo pessoal 2018

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo Santana (2002), os correios tem a missão de operar a logística do Livro Didático em todo território nacional, compreendendo que o empenho da entrega de um livro escolar no tempo e local correto gera benfeitorias consideráveis para a população brasileira, visto que a educação é um dos pilares fundamentais para a formação de um cidadão.

Ao conhecer a operação logística do FNDE nos Correios do Amazonas, identificaram-se falhas e dificuldades no tratamento da carga de livros do FNDE. Observou-se que o processo era todo feito de forma manual e sem nenhum controle interno das encomendas que entravam no galpão. A quantidade de mão de obra era muito grande, pois achava-se que, quanto mais gente, mais acelerado seria, tendo que trabalhar até nos finais de semana gerando o pagamento de muitas horas extras. Em apenas um objeto, eram feitos até cinco manuseios e conseguiam tratar no máximo duas carretas por semana.

Esperava-se um total de 62 carretas para o primeiro ciclo operacional com prazo de conclusão até 31 de dezembro, onde a primeira chegou em meados de agosto. Levando-se em consideração que, de meados de agosto a dezembro, são 21 semanas, o primeiro ciclo não seria concluído até o prazo sendo executado pelo processo atual.

Implantou-se a bateria de triagem e o STES. Com isso o processo de separação dos objetos tornou-se mais ágil, passando de duas para dez carretas tratadas por semana. Foi gerado um banco de dados de todos os objetos lançados no sistema, conseguindo manter um controle das encomendas nas atividades internas dos Centros de Distribuição; monitorou-se toda a carga que entrou no galpão e reduziu a quantidade de manuseios nas encomendas, trazendo celeridade ao processo. Por fim, reduziu a quantidade de empregados durante a operação e zerou a quantidade de horas extras, diminuindo, consequentemente, os custos com pessoal.

Tabela 1 - Comparativo anual de custos operacionais

TIPO DE CUSTO	OPERAÇÃO 2015/2016		OPERAÇÃO 2016/2017	
	QUANTIDADE	VALOR	QUANTIDADE	VALOR
REPOUSO	364	R\$ 76.440,00	0	R\$ 0,00
HORAS EXTRAS	2240hrs	R\$ 33.600,00	0	R\$ 0,00
MÃO DE OBRA	56	R\$ 513.358,00	31	R\$ 405.398,00
TOTAL		R\$ 623.398,00		R\$ 405.398,00

Fonte: Planilha de custo pessoal 2017

Fazendo um comparativo entre os rankings das duas últimas operações, o CLI Manaus conseguiu números incrivelmente expressivos. Na operação 2016/2017, ficou em vigésimo primeiro lugar, chegando ao final da operação com apenas 62,98% de objetos entregues.

Tabela 2 – Ranking final relativo à operação ciclo 2016/2017

DR	Qtde Postada	Qtde Rec	Entreg	Pend Rec	% Pend/Post	Pend Ent	% Pend/Ent	Ranking
MS	240981	237379	229062	3602	0,99	8317	0,96	1ª
MG	1749617	1701346	1632936	48271	0,97	68410	0,96	2ª
RN	305747	302499	287255	3248	0,99	15244	0,95	3ª
SPM	2023633	1999639	1897379	23994	0,99	102260	0,95	4ª
SE	207414	202005	191331	5409	0,97	10674	0,95	5ª
ES	325496	317679	300816	7817	0,98	16863	0,95	6ª
SPI	1281524	1236655	1166658	44869	0,96	69997	0,94	7ª
GO	397531	392823	369679	4708	0,99	23144	0,94	8ª
PI	435254	421086	395900	14168	0,97	25286	0,94	9ª
BSB	321013	318189	296981	2824	0,99	21208	0,93	10ª
PR	835788	824507	767784	11281	0,99	56723	0,93	11ª
PE	805580	763769	170059	41611	0,95	593710	0,22	12ª
TO	177264	173410	158752	3854	0,98	14658	0,92	13ª
MA	946796	919090	837429	27706	0,97	81661	0,91	14ª
PB	389210	366700	332442	22510	0,94	34258	0,91	15ª
AL	318934	310040	280395	8894	0,97	29645	0,90	16ª
RO	190097	175654	153727	14443	0,92	21927	0,88	17ª
SC	553033	528247	457999	24786	0,96	70248	0,87	18ª
BA	1440028	1326761	1144477	113267	0,92	182284	0,86	19ª
PA	1022092	1003235	833795	18857	0,98	169440	0,83	20ª
AM	544162	397364	250272	146798	0,73	147092	0,63	21ª
RS	938802	935266	578732	3536	1,00	356534	0,62	22ª
RR	63360	50000	30834	13360	0,79	19166	0,62	23ª
RJ	959884	934765	554636	25119	0,97	380129	0,59	24ª
AP	90689	87820	51244	2869	0,97	36576	0,58	25ª
CE	829831	789253	447653	40578	0,95	341600	0,57	26ª
ACR	157376	147154	82945	10222	0,94	64209	0,56	27ª
MT	350816	340247	126210	10569	0,97	214037	0,57	28ª
TOTAL GERAL	17901752	17202582	14567282	699170	0,96	2635300	0,85	

Fonte: Sistema de Gestão da Operação FNDE 2017

Na operação 2017/2018, o CLI Manaus subiu no ranking, colocando Roraima e Amazonas em primeiro e segundo lugar, respectivamente.

Tabela 3 – Ranking final relativo à operação ciclo 2017/2018

DR	Qtde Postada	Qtde Rec	Entreg	Pend Rec	% Pend/Post	Pend Ent	% Pend/Ent	Ranking
RR	64044	64044	64044	0	0,00	0	0,00	1ª
AM	544396	544396	544396	0	0,00	0	0,00	2ª
MS	244437	244437	244437	0	0,00	0	0,00	3ª
PA	1004160	1003996	1003996	164	0,02	0	0,00	4ª
RS	863597	863450	863450	147	0,02	0	0,00	5ª
BSB	321456	321434	321433	22	0,01	1	0,00	6ª
CE	857089	855341	855333	1748	0,20	8	0,00	7ª
RO	180862	180815	180807	47	0,03	8	0,00	8ª
ES	312828	312828	312819	0	0,00	9	0,00	9ª
MG	1814024	1813868	1813778	156	0,01	90	0,00	10ª
AL	303995	303993	303970	2	0,00	23	0,01	11ª
RN	313804	313588	313557	216	0,07	31	0,01	12ª
TO	180246	180246	180233	0	0,00	13	0,01	13ª
GO	396734	396727	396613	7	0,00	114	0,03	14ª
MT	340463	340392	340261	71	0,02	131	0,04	15ª
PB	391427	389575	389426	1852	0,47	149	0,04	16ª
RJ	1079826	1078746	1078324	1080	0,10	422	0,04	17ª
SE	197554	197370	197280	184	0,09	90	0,05	18ª
MA	915063	915063	914386	0	0,00	677	0,07	19ª
SC	523978	522622	521697	1356	0,26	925	0,18	20ª
PE	849007	847429	841786	1578	0,19	5643	0,67	21ª
SPI	1515935	1513355	1500133	2580	0,17	13222	0,87	22ª
SPM	2156296	2156242	2154322	54	0,00	21920	1,02	23ª
BA	1422481	1417653	1403040	4828	0,34	14613	1,03	24ª
PI	423892	423892	418319	0	0,00	5573	1,31	25ª
PR	900258	899906	887086	352	0,04	12820	1,42	26ª
AP	94375	90053	88630	4322	4,58	1423	1,58	27ª
ACR	155700	155492	148548	208	0,13	6944	4,47	28ª
TOTAL GERAL	18367927	18346953	18262104	20974	0,58	84849	0,46	

Fonte: Sistema de Gestão da Operação FNDE 2018

4 CONCLUSÃO

Os métodos implantados neste projeto mostraram-se bastantes satisfatórios ao inserir uma ferramenta que pudesse dar celeridade ao tratamento dos livros didáticos, criar um banco de dados das encomendas que seriam recebidas no centro de logística e reduzir custos operacionais. Assim, optou-se por montar uma bateria de triagem com um sistema chamado STES.

O resultado obtido satisfaz os requisitos da objetividade, pois realmente acelerou todo o processo de triagem, montou um banco de dados com todas as encomendas que foram lidas no STES e, por fim, reduziu custos com mão de obra, tanto em horas extras como em quantidades de empregados.

REFERÊNCIAS

BERTAGLIA, Paulo R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CARREIRA, Dorival. **Organização, Sistemas e Métodos**: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo: Saraiva, 2009.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS.
In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2018. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Empresa_Brasileira_de_Correios_e_Tel%C3%A9grafos&oldid=53647266>. Acesso em: 14 abr. 2018.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO.
Programas do Livro. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/programas/programas-do-livro/legislacao/item/9787-sobre-os-programas-do-livro>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

GASNIER, Daniel. **Logística não é só transporte**. Disponível em: <<http://www.guialog.com.br/artigo/Y690.htm>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

SANTANA, Mário Pereira de. **Logística de distribuição e entrega dos objetos do programa nacional do livros didático – PNLD**. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/553/1/064_02.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2018.

SILVA, Sandra C. O.; MANDÚ, Thamyris M. Camarote. **Usos e desusos do Livro Didático**. Disponível em: <http://www.epepe.com.br/posteres/eixo_5/usos_e_desusos.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2018.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert.
Administração da Produção. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

Como criar valor para o cliente na sociedade da insatisfação

Everson Ivo de Oliveira¹

Resumo

Este artigo tem como objetivo realizar uma revisão da literatura sobre a Sociedade da Insatisfação e os aspectos que a levam a perceber valor, na qualidade de clientes, bem como identificar as melhores práticas do marketing de relacionamento, utilizando o conhecimento adquirido como estratégia de vantagem competitiva, de forma a agregar valor para o cliente e gerando o sentimento de parceria em busca da fidelização/lealdade. A metodologia utilizada foi baseada em pesquisas bibliográficas de diversos autores acerca do tema. Ao apresentar os conceitos gerais de marketing e suas variáveis, os fundamentos do marketing de relacionamento e a importância de seus objetivos, é possível destacar os benefícios e características, de forma a apresentar valor para o cliente. Ao entender a Sociedade da Insatisfação, com suas características, anseios e decepções, percebe-se que as necessidades e desejos são transformados frequentemente e o quanto ela influencia no comportamento do consumidor para a sociedade atual.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento. Cliente. Sociedade da Insatisfação.

¹ Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação – Faculdades Opet-PR, MBA em Planejamento e Gestão Estratégica – Centro Universitário Internacional – Uninter, MBA em Gestão em Processos Gerenciais/Faculdade Educacional da Lapa – FAEL.

1 INTRODUÇÃO

O mundo não para de mudar, assim como a transformação de valores e comportamentos das pessoas. O estilo de vida consumista da sociedade aumenta de forma cada vez mais intensa e, conseqüentemente, percebe-se que o sentimento de insatisfação renova-se de imediato. Essa falta de controle quanto ao consumo, que por um lado gera a insatisfação, faz com que a sociedade não pare de evoluir, pois pessoas insatisfeitas buscam melhorias e oportunidades.

Mudanças drásticas de expectativas e atitudes dos consumidores elevaram-se com o surgimento do Código de Defesa do Consumidor, em 1991, despertando neles o hábito de reclamar e não de simplesmente aceitar qualquer produto e atendimento. Isso fez com que as empresas obrigatoriamente comessem a ouvir o cliente que, por sua vez, percebeu o seu poder de compra e começou a comparar os produtos e serviços, elevando o seu nível de satisfação. Nesse cenário, o marketing é visto como uma ferramenta de estratégia importante a ser considerada.

O marketing tradicional preocupava-se apenas em conquistar novos clientes; posteriormente, com a chegada da tecnologia, entre outros fatores as empresas têm buscado abordar o marketing de valor com seus atuais clientes, preocupando-se em manter um relacionamento a longo prazo. Percebe-se, porém, que muitas empresas ainda não têm esse pensamento, pelo fato de acreditar que seus produtos e serviços são os melhores do mercado e que seus clientes são fiéis.

O tema abordado neste artigo tem como objetivo identificar as vantagens das melhores práticas do marketing de relacionamento para criar valor para o cliente na Sociedade da Insatisfação, como diferencial competitivo frente à concorrência.

A metodologia utilizada foi baseada em pesquisas bibliográficas de diversos autores acerca do tema.

2 MARKETING

O marketing possui raízes ao longo da história da humanidade. Segundo Kotler (1998, p. 5), “desde as civilizações antigas havia, ainda que intuitivamente, pessoas com visão de marketing.” Já havia preocupação em como realizar trocas de produtos de forma vantajosa.

O marketing capacita a empresa a vislumbrar oportunidades de negócios, cujo objetivo é entender as necessidades e desejos a ponto de satisfazer os clientes de forma lucrativa. Para Kotler e Keller (2006, p. 4), “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele ‘supre necessidades lucrativamente’”. Ainda na visão de Kotler e Keller (2006, p. 22), “as empresas atendem a necessidades emitindo uma proposta de valor – um conjunto de benefícios que oferecem aos clientes para satisfazer suas necessidades.” Nesse sentido, cabe ao profissional de marketing tentar entender essas necessidades e desejos.

Devido à velocidade na propagação das informações, o consumidor consegue comunicar-se com pessoas que possuem interesses e objetivos comuns, e, ao compartilhar opiniões, gerando novas capacidades, dentre as quais destacam-se o aumento no poder de compra, maior variedade de bens e serviços disponíveis, grande quantidade de informação sobre os mais variados assuntos, maior facilidade de interação para fazer e receber pedidos, e capacidade de comparar impressões quanto a produtos e serviços (KOTLER E KELLER, 2006, p. 10).

Provido dessas informações e considerando experiências anteriores, indicações de amigos, promessas de marketing e de concorrentes, os clientes formam suas expectativas. A satisfação é, neste contexto, o confronto entre o resultado percebido em relação a estas perspectivas. Em outras palavras, se as expectativas criadas pela empresa forem muito altas e o desempenho ficar abaixo do esperado, o comprador ficará insatisfeito. Já se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito e, melhor ainda, se supera, o cliente fica encantado. Caso a empresa estabeleça “expectativas muito baixas, não atrairá compradores suficientes (embora satisfaça aqueles que efetivamente comprarem)” (KOTLER E KELLER, 2006, p. 142).

Os clientes formam expectativas a partir de várias fontes, como experiências anteriores, boca-a-boca e propaganda. Em geral, eles comparam o *serviço percebido com o serviço esperado*. Se o serviço percebido não atender às expectativas ou for além do que se esperava, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor. Empresas bem-sucedidas adicionam a suas ofertas benefícios que não só *satisfazem* os clientes, como também os surpreendem e *encantam*. Encantar os clientes é uma questão de superar as expectativas. (KOTLER E KELLER, 2006, p. 406, grifo do autor)

Nesse sentido, Kotler e Keller (2006, p. 144) afirmam que “a empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los.” O cliente que dá mais lucro para a empresa é aquele que está altamente satisfeito, pois permanece fiel, adquire mais produtos ou serviços, dando menos atenção aos concorrentes, e é menos influenciado pelo preço. Além disso, fala bem da empresa e tem um custo menor para ser atendido do que um novo cliente, visto que as operações já se tornaram rotina.

Kotler e Keller (2006, p. 3) destacam a importância do marketing, no tocante ao fato de que a tomada de decisões corretas não é simples, pois vários fatores devem ser analisados, “como quais características incluir em um novo produto, a que preço oferecê-lo aos consumidores, onde vender seus produtos e quanto gastar em propaganda e vendas.”

No atual cenário competitivo, as organizações buscam cada vez mais a satisfação dos clientes, entretanto, para atingir o grau de fidelização e lealdade de seus clientes, além de preocupar-se com a qualidade de seus produtos e serviços, o fator relacionamento possui grande peso no processo de decisão de um cliente. Kotler e Keller (2006, p. 143) afirmam que “a decisão de um cliente de permanecer fiel à empresa ou romper a relação é a soma de muitos pequenos contatos com ela.”

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O conceito de Marketing de Relacionamento surgiu na década de 80, porém firmou-se, a partir da década de 90, com o apoio da internet e a criação de softwares de apoio como o CRM – *Customer Relationship Management*. A tecnologia da informação deu suporte para que as empresas possam melhor compreender os hábitos dos clientes, que estão cada vez mais exigentes e variados. O marketing de relacionamento possui foco na conservação e no aprimoramento das relações com os clientes atuais e na conquista de novos clientes, identificando os mais rentáveis, com o objetivo de estabelecer relações duradouras e com geração de benefícios mútuos em longo prazo.

De acordo com Kotler (1998, p.30), “marketing de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias de longo prazo com partes-chaves – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e negócios a longo prazo.” As

organizações inteligentes procuram estabelecer relações de confiança - “ganha-ganha” - a longo prazo, sem deixar de lado a alta qualidade dos produtos ou serviços a preços justos ao longo do tempo.

“O marketing de relacionamento na atualidade privilegia a interação com o seu cliente, com o objetivo de desenvolver, especialmente para ele, um conjunto de valores que o levarão à satisfação e longevidade do seu relacionamento com a empresa” (MADRUGA, 2004, p. 20). Para alcançar seus objetivos de criar valores mútuos com seus clientes de forma contínua, o marketing de relacionamento deve ser aplicado nas empresas, de tal forma, que considere toda a organização, de preferência na eficácia e eficiência de desenvolver as habilidades das pessoas que possuem contato direto com os clientes, tais como: comunicação, percepção e conhecimento dos clientes, prevendo possíveis comportamentos, de modo a agregar valor nas soluções propostas.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 140) definem as metas do marketing de relacionamento em obter, satisfazer, reter e ampliar, sendo que: “o objetivo maior é mover o máximo de clientes rentáveis para o topo da pirâmide, trazendo-os da posição de novíssimos clientes para aquela de clientes ampliados de alto valor.” Ainda segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 148), “os relacionamentos com os clientes, como qualquer outro relacionamento social, tendem a evoluir com o passar do tempo.” Consequentemente essa evolução vai de estranhos e conhecidos a amigos e parceiros. E, de acordo com a quantidade de clientes e o nível da margem de lucro, a empresa definirá quanto deve investir na construção de relacionamentos em busca da fidelidade, para que os custos não excedam o lucro (KOTLER E KELLER, 2006).

Prado (2004), seguindo a lógica de relação antecedente-consequente entre satisfação e qualidade

percebida, propõe que a qualidade no relacionamento é formada por três variáveis: a confiança, o comprometimento e a satisfação, sendo estes antecedentes da lealdade.

Kotler e Keller (2006, p.165) alertam que “perder clientes lucrativos pode afetar drasticamente os lucros de uma empresa. Estima-se que o custo envolvido na atração de um novo cliente é cinco vezes maior que o custo de manter um cliente atual satisfeito.” O marketing de relacionamento é fator chave de sucesso para reter os clientes atuais.

2.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - (CRM)

O CRM (customer relationship management) – Gestão do Relacionamento com o Cliente - surgiu com o objetivo de agilizar as interações com os clientes, de forma a diminuir custos e o tempo de resposta, proporcionando, assim, benefícios ao marketing de relacionamento como o controle e a gestão inteligente das informações sobre os clientes.

O CRM pode ser utilizado de várias maneiras de acordo com as necessidades de quem o observa. Assim como antigamente era possível os proprietários de pequenas empresas conhecerem individualmente os hábitos de consumo de seus clientes, com o CRM, independentemente da quantidade de clientes, é possível ter informações em tempo real, como quais as preferências e costumes sobre cada um.

Kotler e Keller (2006, p. 151) afirmam que o CRM trata do “gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de maximizar sua fidelidade”. Ao longo de cada interação, baseado nas informações individuais, é possível oferecer benefícios e valor agregado, de forma lucrativa.

Já as estratégias do CRM voltam-se à redução da perda de clientes, relacionamentos mais longos com eles, aumento da participação em cada um. Quanto aos menos lucrativos, deve-se identificar uma forma de aumentar a lucratividade, ou até mesmo, dispensá-los e tratar os mais valiosos de forma especial (KOTLER E KELLER, 2006). Nesse sentido, pode-se dizer que o CRM e o marketing de relacionamento, quando bem implantados, caminham juntos e um complementa o outro, pois ambos buscam a retenção e fidelidade do cliente, de forma lucrativa.

2.3 MARKETING E VALOR PARA O CLIENTE

Atualmente os clientes estão mais informados do que nunca e possuem ferramentas como a internet (e-mail, redes sociais, blogs, sites) para comparar argumentos e encontrar melhores alternativas para suas compras. Portanto a possibilidade de repetir a compra e satisfazê-lo depende do serviço ou produto ofertado atender ou não suas expectativas, de forma a tornar-se vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Na ótica de Kotler e Keller (2006, p. 23), “o valor pode ser visto como uma combinação de qualidade, serviço e preço.” E o resultado percebido pelo cliente em relação a suas expectativas, gera o resultado da satisfação:

- Desempenho < Expectativa = Cliente Insatisfeito
- Desempenho = Expectativa = Cliente Satisfeito
- Desempenho > Expectativa = Cliente Encantado

Ainda, de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 39), a criação de valor está associada a “identificar novos benefícios para o cliente sob o ponto de vista deste (...) entender as necessidades, os desejos e as preocupações do cliente”. Nascimento e Lauterborn (2007, p.86) complementam que “o valor é sempre atribuído pelo cliente, pois se ele não dá valor ao

bem ou ao serviço, a compra ou a venda não acontece. O cliente somente compra algo se atribuir valor, independentemente do preço ser alto ou baixo”.

Os valores de mercado que os clientes buscam, mudam com o tempo. Em primeiro lugar, eles mudam porque as necessidades e os desejos dos clientes individuais alteram-se em virtude de mudanças em seu estágio de vida e em seus recursos. Em segundo lugar, eles mudam em razão de expectativas que surgem em todo o mercado. À medida que as organizações satisfazem e excedem as expectativas do mercado, elas se tornam um novo ponto de referência, a partir do qual são julgadas. Se ninguém no mercado oferece um serviço de primeira classe, os clientes estarão satisfeitos com um serviço meramente adequado, o que faz crer que a organização que inovar primeiro terá mais chances de ser reconhecida e arrebatar clientes de suas concorrentes. (SHETH, MITTAL E NEWMAN, 2001, p.94)

Os indivíduos são diferentes e possuem necessidades e desejos distintos, por isso, focar-se no cliente e agregar valor ao produto ou serviço é possuir uma ligação com ele, conhecer e entender suas reais necessidades é disponibilizar informações ou consultoria e estar disposto a solucionar uma dúvida ou problema que venha a ter.

Os profissionais de marketing usam três conceitos centrais. Primeiro foco no consumidor e em suas necessidades. Quem manda é o cliente. Em segundo lugar, criar, comunicar e entregar valor sabendo de antemão quais são seus valores, necessidades, percepções e crenças. Por fim, lembrar que o objetivo final é ter um consumidor satisfeito e encantado. É assim que se conquistam e se mantêm clientes. Isso não mudou e nunca vai mudar. (SALGADO, 2014)

No entanto, os clientes sabem o que querem? Para Silva e Zambon (2012, p.136), “os clientes não sabem identificar o que necessitam: o que eles valorizam parece sempre caminhar para níveis maiores de exigência e, não bastasse isso, o que um cliente valoriza não é o mesmo que outro valoriza.”

O sucesso da empresa com foco no cliente depende do nível de satisfação deste, portanto, se não estiverem satisfeitos, além de não realizar nova compra, podem propagar sua insatisfação de forma negativa, afastando possíveis clientes potenciais. Já um alto nível de satisfação leva à fidelidade e, consequentemente, a alcançar o objetivo de muitas empresas que é a satisfação total do cliente.

Vender, hoje, não tem mais nada a ver com aproximação ou visita, apresentação de produto, lidar com objeções e tentar fechar a venda. Tem muito mais a ver com *ajudar o cliente a enxergar* o que é melhor para ele e *servi-lo melhor* em relação aos competidores. Na prática, o mais importante em vendas não é o produto ou o serviço a ser vendido. Importante é o verdadeiro valor que o cliente ou o consumidor atribuem ao produto, dentro de um imenso conjunto de opções das quais ele dispõe para fazer o que deseja. (NASCIMENTO E LAUTERBORN, 2007, p.111, grifo do autor)

Para atingir um nível de fidelidade, é necessário entregar um alto valor para o cliente, ou seja, propor um conjunto de benefícios que superem suas expectativas, que são baseadas em experiências anteriores ou relatos de outros consumidores, amigos e familiares.

3 SOCIEDADE DA INSATISFAÇÃO

Atualmente, vive-se em uma sociedade cada vez mais exigente e seletiva em suas escolhas, pois, mesmo depois de atingir um nível satisfatório de

atender às necessidades e aos desejos, o homem moderno vive em busca de mudanças para se adequar à sua existência. Segundo HELLER e FEHÉR (1998, p.29), “a ideia de sociedade insatisfeita busca captar a especificidade de nossa época mundial da perspectiva das necessidades ou, mais particularmente, da criação, percepção, distribuição e satisfação das necessidades”; independentemente de como é criada, percebida ou distribuída essa necessidade ou desejo, a insatisfação sempre será renovada.

A insatisfação é um potente motor para o mercado de consumo e, dessa forma, caso não houvesse insatisfação, a sociedade estagnar-se-ia e consequentemente regrediria.

A insatisfação atua como uma vigorosa força motivacional na reprodução das sociedades modernas, se as pessoas deixassem de se sentir insatisfeitas com sua sorte – sua riqueza material, posição social, relações pessoais, conhecimento e desempenho, de um lado, e, do outro, suas instituições, organizações sociais e políticas, e a condição geral de tudo no mundo – a sociedade moderna não mais poderia reproduzir-se. (HELLER, A; FEHÉR, F. 1998, p.29)

Lipovetsky (2007, p. 8) afirma que “as mais insignificantes diferenciações entre homens são hoje causa de magoas; já não se admite que o semelhante possa ter algo de que um de nós não disponha.” O ser humano busca ingressar em grupos dentro da sociedade para não se sentir excluído; essa vivência faz com que as pessoas venham a perseguir um status social e, portanto, avaliam-se comparando-se com outras, de tal forma que o nível de exigências não para de subir e a criação de desejos renova-se de forma cada vez mais frequente. A aquisição desenfreada de objetos supérfluos faz com que o sentimento de prazer após uma compra seja momentâneo, dando a falsa sensação de satisfação. Nesse

sentido, não há limites para o consumo, pois a sociedade está eternamente insatisfeita; quanto mais se tem, mais se quer.

As pessoas privam-se de necessidades para realizarem desejos que o mercado impõe, e a sociedade nutre a ilusão de que, com o acúmulo de dinheiro e bens materiais, alcança-se a felicidade; porém, a cada nova aquisição, novos desejos surgem e renova-se, mais uma vez, o sentimento de insatisfação. O autor afirma que estamos vivendo “o tempo das culturas da ansiedade, da frustração e da decepção.” Ainda nesse aspecto, Lipovetsky (2007, p. 29) conclui que “o que gera decepção não é tanto a falta de conforto pessoal, mas a desagradável sensação de desconforto público e a constatação do conforto alheio.”

Outro fator que acelera o processo de insatisfação é o progresso tecnológico acelerado. Embora cause confortos e probabilidades de alcançar prazer, aumenta, de forma proporcional, a quantidade de pessoas deprimidas, aborrecidas e insatisfeitas. Basta observar que, quando um novo produto é lançado no mercado, as pessoas fazem de tudo para adquiri-lo; já o antigo, que ainda poderia ser usado, é descartado, pois já não satisfaz. O fato é que o consumismo já virou um hábito e esse ritmo acelerado do progresso da tecnologia faz com que os produtos tornem-se obsoletos em menos tempo. O consumo é um processo que funciona por sedução, os indivíduos adotam, sem dúvida, os objetos, as modas, as fórmulas dos tempos livres elaboradas pelas organizações especializadas, mas, a seu gosto, aceitando isto e não aquilo, combinando livremente os elementos programados (LIPOVETSKY, 2005).

Bauman (2001 p. 186) utiliza a metáfora da liquidez afirmando que vivemos em tempos líquidos e que nada é feito para durar, assim, “as modas vêm e vão com velocidade estonteante, todos os objetos de

desejo se tornam obsoletos, repugnantes e de mau-gosto antes que tenhamos tempo de aproveitá-los.” A sociedade muda cada vez mais rápido, assim como as organizações e os indivíduos, que se tornam cada vez mais insatisfeitos. Bauman (2001, p.186) complementa que os “estilos de vida que são ‘chiques’ hoje serão amanhã alvos do ridículo.”

Os primeiros estudiosos do fenômeno “consumista” não titubearam em empregar a expressão “a maldição da abundância”. No entender desses analistas, o paraíso da mercadoria só pode dar origem a carências e profundo desgosto. Por quê? Porque, quanto mais somos estimulados a comprar compulsivamente, mais aumenta a insatisfação. Desse modo, a partir do momento em que conseguimos preencher alguma necessidade, surge uma necessidade nova, gerando um ciclo em forma de “bola de neve” que não tem fim. Como o mercado sempre nos sugere algo mais requintado, aquilo que já possuímos acaba ficando invariavelmente com uma conotação decepcionante. Logo, a sociedade de consumo incita-nos a viver num estado de perpétua carência, levando-nos a ansiar continuamente por algo que nem sempre podemos comprar (LIPOVETSKY, 2007, p. 23).

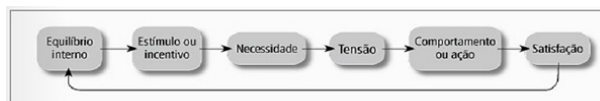
O processo de sedução tende a criar regras de consumo, como hábitos baseados em valores e aparências, o que representa uma intensa necessidade no indivíduo de desejos e prazeres, obrigando-o, de certa forma, a realizar escolhas frequentemente. Nesse sentido, o indivíduo é forçado a se informar sobre o produto e, conseqüentemente, a criticar a qualidade deste. Outro fator que tem gerado mudanças no comportamento do consumidor é a preocupação dos impactos gerados no meio ambiente pelo produto consumido, visando à sustentabilidade do planeta perante as gerações futuras.

Ribeiro (2012, p. 93) define que “a insatisfação é o resultado de que alguma coisa que precisamos obter não está nos sendo oferecida, seja em termos de disponibilidade, seja em termos de preço ou de qualidade.” Segundo Albert Fort (1926), apud RIBEIRO, 2012, p.93, “fazer marketing é organizar a insatisfação”.

Transformações ocorrem a todo instante na vida das pessoas, e o consumo acompanha esse processo de mudança. As ações publicitárias associam estilos de vida em que o consumo é garantia de felicidade diante dos mais variados problemas; percebe-se uma alusão à satisfação imediata, sendo que necessidades e desejos são despertados de diversas formas. Para compreender claramente como surge a necessidade, no ponto de vista científico, Chiavenato (1994, p. 67) afirma que, a partir de um estímulo ou incentivo, o indivíduo altera seu comportamento, o que o leva a um desequilíbrio, até que a necessidade seja atendida. (Figura 2)

A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente. (CHIAVENATO, 1994, p. 67)

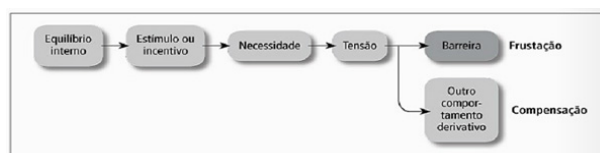
Figura 2 - As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade



Fonte: CHIAVENATO, 1994.

Caso haja uma barreira para atender à necessidade, surge a frustração, para a qual o indivíduo procura uma forma de compensação, podendo ser a criação de uma nova necessidade, ou, no pior dos casos, partir para a agressividade, ofensas, motivadas pelo descontentamento criado. (CHIAVENATO, 1994)

Figura 3 – Ciclo motivacional, com frustração ou compensação



Fonte: CHIAVENATO, 1994.

Para compreender melhor o comportamento da sociedade, é necessário entender como funcionam os fatores psicológicos que influenciam em suas reações perante os estímulos de marketing. As teorias de Sigmund Freud, Abraham Maslow e Frederick Herzberg se sobressaem sobre as mais conhecidas, elas trazem suposições sobre a motivação humana.

Sigmund Freud apud KOTLER E KELLER (2006, p. 183) conclui que “as forças psicológicas que formam o comportamento dos indivíduos são basicamente inconscientes e que ninguém chega a entender por completo as próprias motivações.” Já Abraham Maslow (1970 apud KOTLER E KELLER, 2006, p. 183) entende que “os indivíduos são motivados por necessidades específicas (...) da mais urgente para a menos urgente. (...) quando conseguem satisfazer uma necessidade importante, tenta satisfazer a próxima” e, Frederick Herzberg apud KOTLER E KELLER (2006, p. 184), apresenta a teoria dos dois fatores, “onde há os insatisfatores (fatores que

causam insatisfação) e os satisfatores (fatores que causam a satisfação)” e conclui que “a ausência de insatisfatores não basta para motivar uma compra; os satisfatores devem estar claramente presentes”. Para o autor, o oposto de satisfação não é insatisfação, o oposto de “satisfação” é não satisfação, e o oposto de “insatisfação” é não satisfação.

Stoner (1985, p. 309) afirma que “as consequências do comportamento de uma pessoa em uma situação influenciam o comportamento desta pessoa numa situação semelhante no futuro” e detalha que “se as consequências forem positivas, o indivíduo tenderá, no futuro, a dar respostas parecidas em situações semelhantes, mas, se as consequências forem desagradáveis, o indivíduo tenderá a mudar seu comportamento para evita-las.”

O ser humano tende a consumir bens avidamente, as promessas de felicidade e qualidade de vida são propagadas pelas mídias e publicidades, como forma de que quem consome é bem-sucedido. O fato de haver uma diversidade de possibilidades de escolhas, sendo que a promoção por meio de publicidades gera uma incontrolável criação de desejos, faz com que a necessidade básica seja distorcida, e a sedução criada transforme o real em falso. Nesse sentido, a ansiedade e a incerteza do que é prometido em relação ao que é entregue pode gerar frustrações de maiores proporções quando as expectativas não são atendidas, causando, assim, a insatisfação.

A sociedade é medida pela capacidade de adquirir produtos de grandes empresas e grandes marcas; dessa forma, a busca por uma experiência nova, um produto novo, um modo de vida novo são considerados como a concretização da felicidade. A necessidade desse tipo de consumo faz com que a sensação de felicidade, mesmo que momentânea, traga certa satisfação, superando a sensação de solidão

e vazio quando esta emoção não é experimentada, (LIPOVETSKY, 2005, p.73).

A sociedade consome cada vez mais, mas nem por isso é mais feliz. O mundo tecnicista proporciona uma vida mais extensa e, em termos materiais, é mais rodeada de confortos. Apesar disso, não equivale à felicidade em si, que persiste em escapar do poder de apreensão humana (LIPOVETSKY, 2007, p.51).

O fato de as pessoas estarem cada vez mais informadas e possuírem diversidade de estilos de vida fizeram-nas mais exigentes e com mais poder de negociação. Com a ascensão da internet e redes sociais, é possível consultar experiências vividas, sejam elas boas ou ruins, o que irá influenciar na tomada de decisão e criar um nível de satisfação a ser atingido.

Lipovetsky (2007, p. 29, grifo do autor) afirma que, em outra perspectiva, “o espírito de consumo *em benefício* do outro, típico das antigas sociedades de classe, retrocede, dando lugar ao consumo *para si*.” Nesse ponto de vista, o autor sinaliza que o consumidor atual prioriza mais a satisfação individual do que a coletiva; também correlaciona a pressão do marketing e publicidade como gerador de compradores compulsivos, dessa forma as pessoas buscam substituir os fracassos encarados na vida pessoal pelo consumo desenfreado (LIPOVETSKY, 2007).

Percebe-se que, dentro dessa sociedade insatisfeita, os vínculos que unem as pessoas estão cada vez mais frágeis e os relacionamentos oscilam entre alegria e tristeza, pois não há como definir se há lealdade, visto que as relações modificam-se de forma muito rápida, ficando até mesmo superficiais.

Compromissos do tipo “até que a morte nos separe” se transformam em contratos do tipo “enquanto durar a satisfação”, temporais e transitórios por

definição, por projeto e por impacto pragmático – e assim passíveis de ruptura unilateral, sempre que um dos parceiros perceba melhores oportunidades e maior valor fora da parceria do que em tentar salvá-la a qualquer – incalculável – custo. Em outras palavras, laços e parcerias tendem a ser vistos e tratados como coisas destinadas a serem consumidas, e não produzidas; estão sujeitas aos mesmos critérios de avaliação de todos os outros objetos de consumo (BAUMAN, 2001, p. 186).

Como resultado, percebe-se que os relacionamentos duram enquanto houver satisfação e interesse por ambas as partes, a partir do momento que a relação se fragiliza e/ou a oferta no mercado ofereça maior valor, não haverá comprometimento e fidelidade que mude o cenário.

4 COMO CRIAR VALOR PARA A SOCIEDADE DA INSATISFAÇÃO

Partindo do pressuposto que a sociedade possui dificuldades de lidar com as próprias angústias e parte para a busca do novo, ou seja, para o consumo, os relacionamentos vêm a ter um papel fundamental no equilíbrio emocional. Nesse sentido, os relacionamentos devem ser construídos na base da confiança, e as ferramentas do marketing de relacionamento auxiliam neste processo. Uma relação duradoura é adquirida no decorrer do tempo, com contatos frequentes, cujo objetivo é conhecer e entender o cliente para compreender suas necessidades e apresentar soluções rentáveis para as duas partes; dessa forma, estabelece-se um vínculo emocional e a confiança surge naturalmente.

Na sociedade, pequenas atitudes provocam grandes resultados de comportamentos, sejam elas positivas ou negativas; em geral, preço e produto vêm depois do que essas atitudes são percebidas pelo cliente, o que irá causar impactos na decisão de

compra. Experiências positivas, principalmente de pós-vendas, tendem a fazer com que o cliente realize nova compra e, da mesma forma, experiências negativas tendem ao inverso. Nesse aspecto, uma equipe bem treinada e entusiasmada, que atenda adequadamente o cliente, com respeito, transparência, sinceridade e gentileza, vem a fortalecer o relacionamento, fazendo com que ele sinta-se à vontade, pois da mesma forma que essas atitudes podem criar um bom relacionamento, sua ausência pode gerar a separação.

Cabe aos profissionais das organizações conhecer todas as características e benefícios dos produtos e serviços, para oferecer o que mais se adequa à necessidade do cliente; todavia, não basta utilizar apenas a percepção para entender o que é valor para o cliente, é necessário perguntar, compreender e considerar a intensidade que a aquisição do produto ou serviço irá proporcionar. O registro dessas interações via CRM deve ser considerado, pois auxilia na aprendizagem sobre o comportamento do consumidor, eleva o nível de conhecimento, reduz custos, aperfeiçoa processos, atrai novos consumidores e identifica os mais valiosos. Essa integração de tecnologia ao negócio concretiza a proximidade desejada para o conhecimento do cliente.

Percebe-se que a mudança na sociedade é constante e ocorre de forma cada vez mais acelerada. As pessoas e organizações precisam adaptar-se a essas transformações, sendo que a necessidade da informação deve ser rápida. A velocidade no atendimento de demandas, reclamações e dúvidas dos clientes pode ser fator chave de sucesso na decisão de compra ou recompra e se tornar o grande diferencial no processo de pós-vendas. Atitudes simples como pró-atividade para antecipar soluções e resolver problemas são valores percebidos pelo cliente, pois demonstram que a organização preocupa-se com ele. Com a exposição das empresas pela internet, o cliente já

consegue ter uma ideia de como a empresa trata as reclamações de seus clientes, tendo assim, uma referência sobre a quantidade de clientes satisfeitos e/ou insatisfeitos. Baseado na forma atual consumista, observa-se que a sociedade requer a satisfação imediata, pois não quer perder tempo, e o valor está na capacidade de proporcionar confiança aos produtos e serviços que prometem dar satisfação aliados à intensidade dos desejos e ao sentimento de bem-estar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o aumento do poder de compra e facilidade de acesso à informação, grande parte das pessoas têm motivos mais que suficientes para estarem satisfeitas, entretanto, muitos não estão; gozam do bem-estar, mas acham que tudo poderia ser ainda melhor. A sociedade tem dificuldades de lidar com as próprias angústias e parte para o consumo, pois associa a felicidade com a aquisição de bens, o que incentiva as pessoas a consumir mais do que precisam, favorecendo a insatisfação permanente.

O fato é que as pessoas buscam mudanças em suas rotinas, pois a aquisição de algo novo está associada às alterações em nossa vida diária. Como as mudanças acontecem de forma muito rápida e não se consegue acompanhar, elas acabam trazendo consequências nas relações, como instabilidades, deixando-as frágeis e sem compromisso, o que gera a insegurança. Dessa forma, está cada vez mais difícil manter laços em longo prazo, pois a corrida para a aquisição de um objeto causa certa ansiedade que é difícil de ser controlada.

O marketing de relacionamento ajuda as organizações a conhecerem melhor os seus clientes e a se posicionarem no mercado, pois agrega valor nas relações e gera confiança ao consumidor. Com base na pesquisa deste trabalho, percebe-se que, ao analisar a sociedade da insatisfação e entender o que ela quer, é

possível colocar em prática as ferramentas de marketing de relacionamento para criar valor na construção de uma relação mais próxima com os clientes. A partir do momento que se conhece melhor o cliente, as relações de troca ficam mais leves e geram menos tensão, portanto, é um valor a ser considerado.

Como a relatividade do tempo depende da percepção de cada um, as organizações devem firmar um compromisso com seus clientes e deixar bem claras as condições, pois ele torna-se referência para uma próxima relação e, conseqüentemente, uma expectativa a ser atendida. A falta de exatidão demonstra descuido e não será tolerada pelo cliente, que poderá afetar a imagem da organização por meio de reclamações na internet ou redes sociais.

Não se pode deixar de lado a preocupação com a frequência de contato com os clientes, principalmente os mais rentáveis. As necessidades mudam com o tempo, e o contato frequente aproxima a relação, facilitando a comunicação e abrindo novas possibilidades, pois o ser humano sente necessidade de ser bem tratado, portanto, a sua atitude é que irá determinar se essa relação irá perdurar ou não. O apoio das ferramentas de CRM e das redes de relacionamentos são fundamentais para ampliar a interação com os clientes, pois ajuda a identificar perfis e a personalizar o atendimento. Esses canais de comunicação ampliam e facilitam o atendimento de forma mais personalizada, desde tirar dúvidas, acompanhar pedidos, reverter reclamações, tornando-se mais um diferencial perante a concorrência quando bem aproveitado.

As empresas, ao se preocuparem com a qualidade da comunicação, evitam um atendimento desqualificado que pode prejudicar a experiência do cliente, deixando-o insatisfeito. Essa insatisfação, sendo monitorada de forma eficiente, é uma oportunidade

de melhoria a fim de compreender melhor os desejos dos consumidores.

Os colaboradores das organizações, responsáveis pelo relacionamento com os clientes, ao terem atitudes proativas para apresentar soluções produtivas e demonstrar interesse nos problemas dos clientes, diminuirão o risco da insatisfação, pois pequenas atitudes positivas despertam grandes efeitos no comportamento das pessoas, e essa é a imagem que será lembrada.

A sociedade da insatisfação busca a felicidade de forma incansável, e o consumo permanente de mercadorias torna essa procura interminável, pois o estado de satisfação encontrado não é duradouro e se renova constantemente. Como a felicidade permanente não pode ser comprada, só há duas formas de satisfação: ou compra-se mais, ou deseja-se menos.

É preciso que os profissionais das organizações estejam absolutamente atentos a esses desejos, pois o grande diferencial competitivo das organizações está em superar as expectativas dos clientes e na manutenção da confiança que os relacionamentos com os clientes podem proporcionar.

Entender o que gera a insatisfação na sociedade é um ciclo permanente, pois elas mudam de acordo com o tempo e as experiências, portanto, pesquisas/estudos nesse contexto devem ser realizadas frequentemente.

“A insatisfação é a principal motivadora do progresso.”
– Thomas A. Edison

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 3 Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HELLER, A; FEHÉR, F. **A condição política pós-moderna**. Tradução Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER Kevin Lane, **Administração de Marketing**: A Bíblia do Marketing. 12ª Edição. São Paulo: Editora Pearson, 2006.

LAUTERBORN, Robert; NASCIMENTO, Augusto. **Os 4 Es de marketing e branding**: evolução de conceitos e contextos até a era da marca como ativo intangível. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LIPOVETSKY, Gilles; **A Era do Vazio**: ensaios sobre o individualismo contemporâneo. Edição Brasileira. Barueri: Tradução Editora Manole Ltda., 2005.

LIPOVETSKY, Gilles. **A Sociedade da Decepção**. Edição Brasileira. Barueri: Tradução Editora Manole Ltda., 2007.

MADRUGA, Roberto Pessoa, **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

PRADO, P. H. M. **A avaliação do relacionamento sob a ótica do cliente**: um estudo em bancos de varejo. Tese de doutorado, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2004.

RIBEIRO, Julio. **Marketing de Atitude** – Como fazer suas equipes e seus clientes gostarem de você. São Paulo: Dash Editora, 2012.

SALGADO, Eduardo. Kotler diz o que faria se estivesse começando hoje. **Revista Exame**. Ed. 1070 em 06/08/14. Disponível em: <<http://www.exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1070/noticias/kotler-por-kotler>>. Acesso em 13 dez. 2014.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. Tradução de Antonio Carlos de Almeida. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Fabio Gomes da, e ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do Relacionamento com o Cliente**. 2ª Edição. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

STONER, James A. F. **Administração**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Tradução Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1985.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços**: A empresa com foco no cliente. 6ª Edição. Porto Alegre: Tradução Editora AMHG Ltda., 2014.

A importância do planejamento estratégico para as organizações

Carlos Henrique Mello Costa¹

Resumo

O planejamento estratégico consiste numa ferramenta de apoio gerencial de extrema importância para que as organizações atinjam o sucesso desejado. Com base nele, a organização procura antever-se aos possíveis problemas que possa encontrar no mercado (ameaças), cada dia mais competitivo. Além disso, é necessário que conheçam seus pontos fracos e fortes, assim como as possíveis oportunidades de expansão do negócio. Dessa forma, o presente artigo visa a reforçar a importância do planejamento estratégico para as organizações. O artigo baseou-se no método de pesquisa bibliográfica, utilizando autores renomados na área. No decorrer do trabalho serão abordados alguns tópicos que são necessários para a realização de um bom planejamento estratégico e, por consequência, levam a organização a obter resultado satisfatório.

Palavras-chave: Ferramenta Gerencial, Organizações, Planejamento Estratégico.

¹ Graduado em Administração pela Universidade Católica de Pelotas; Especialização em Liderança, Gestão de Pessoas e Coaching pela Faculdade Senac- Pelotas (previsão de término: outubro/2018).

1. INTRODUÇÃO

Pode-se dizer que realizar um planejamento consiste numa atividade inerente a qualquer ser humano, pois, o ato de planejar é realizado diariamente. Por exemplo, quando uma pessoa sai de casa para ir ao trabalho pela manhã, instintivamente, busca informações a respeito da temperatura. Se faz frio, procura vestir-se de maneira a se proteger das baixas temperaturas. Caso a previsão do clima aponte a possibilidade de chover, levará consigo um guarda-chuva. Essas atividades podem ser consideradas como um modelo rudimentar de planejamento.

No mercado, a competitividade entre as organizações apresenta-se cada vez mais acentuada. Com isso, faz-se necessário que as empresas preparem-se para enfrentar os desafios que possivelmente irão encontrar na realidade, sejam eles: aumento da concorrência, maior exigência dos clientes, etc.

Dessa forma, as organizações necessitam definir seus objetivos e estratégias a fim de que logrem êxito em seus respectivos nichos de negócios. O planejamento estratégico servirá como uma ferramenta auxiliar com o propósito de indicar onde a organização alocará seus recursos.

O planejamento estratégico é considerado uma ferramenta de gestão, por meio da qual a equipe diretiva da organização realizará uma análise (interna e externa) de seus pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças as quais possam interferir no êxito desejado.

Cabe ressaltar que o planejamento por si só não será a solução para todos os problemas da organização. No entanto, se bem aplicado serve como uma excelente ferramenta de apoio no processo de tomada de decisão.

A partir da implantação de um planejamento estratégico, haja acompanhamento, controle e verificação. Caso se note alguma inconformidade, deve ser corrigido ou adaptado frente à situação apresentada.

A direção da empresa deve estar ciente de que não basta apenas ter um excelente planejamento. É necessário colocá-lo em prática. E, para que isso ocorra, todos os colaboradores da organização devem conhecer e aplicar o planejamento.

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho consiste em reforçar a importância do planejamento estratégico para as organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico pode ser considerado um processo gerencial que tem como principal objetivo direcionar a organização ao sucesso. Nele são traçadas estratégias e planos de ação a fim de que a empresa possa atingir o tão esperado sucesso.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) “... o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

Andrade (2012, p. 12) define planejamento estratégico como “...um processo formal, racional, sistêmico, e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado”.

Segundo Pereira (2010, p. 47):

Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática de pontos fortes

(competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

A respeito disso, Andrade (2012) afirma que o planejamento estratégico é responsabilidade dos principais dirigentes da organização, pois em qualquer empresa é atribuído aos administradores da cúpula a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos.

Chiavenato (1987, p. 447) diz que:

O Planejamento Estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global em longo prazo.

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que o planejamento estratégico deve apresentar os seguintes elementos:

- a. missão;
- b. visão;
- c. valores;
- d. diagnóstico (interno e externo);
- e. definição dos objetivos;
- f. planos de ação;
- g. acompanhamento do desempenho.

2.2 MISSÃO

A missão pode ser definida como a razão de ser da empresa. Pode-se dizer também que é o propósito principal para a existência da organização. Chiavenato e Matos (2009, p.5) definem como sendo a “referência básica à razão de ser da empresa,

seu alvo existencial, para o qual convergem todas as ações”.

Todavia, antes de ser definida, a empresa deve ter ciência de qual o seu negócio. Andrade (2012, p. 23) define negócio como “... as decisões relacionadas com o setor em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em uma área específica dentro do mesmo”.

Oliveira (2010, p. 50) aduz que:

Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um *horizonte* dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, missão representa a razão de ser da empresa.

Ao se referir à missão, Andrade (2012, p. 32) afirma que:

Deve ser simples, clara e direta. As missões excessivamente longas e pomposas, cheias de grandes ideias, propósitos charmosos e belas palavras, podem não funcionar. Servem apenas para serem emolduradas e penduradas na parede. As missões mais eficazes são as mais breves.

Definida a missão, esta deve ser disponibilizada a todos os colaboradores da organização para que a conheçam.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 55) definem missão como “[...] a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado”.

2.3 VISÃO

A visão para uma organização assemelha-se a uma bússola, pois, serve como um direcionador apontando para onde a empresa quer estar no futuro.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 64):

A visão organizacional – ou visão do negócio – é o sonho acalentado pela organização. Refere-se àquilo que a organização deseja para o futuro. É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios.

Para Andrade (2012, p. 32) visão é:

“[...] a definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional”.

No entanto, a visão deve ser realista, portanto, passível de ser alcançada no longo prazo. Segundo Pereira (2010, p. 88) “visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro”.

Assim como a missão, a visão deve ser compreendida por todos os integrantes da organização, desde o mais alto diretor situado no *staff* estratégico até o funcionário que realiza a tarefa operacional mais simples.

Importante ressaltar que não se deve confundir visão com missão. A visão enuncia aonde a empresa quer chegar; a missão define a razão de ser da empresa.

2.4 VALORES

Outro aspecto que se deve levar em consideração ao realizar o planejamento consiste nos valores preconizados pela empresa.

A respeito disso, Oliveira (2010, p. 68) diz que:

Os valores são princípios que direcionam o comportamento da empresa. São eles que transmitem à sociedade como a empresa se porta com relação a determinados assuntos. Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa.

Valores podem ser considerados como fatores de decisão de um cliente na hora que escolhe uma empresa em detrimento à outra. Por isso, devem ser muito bem pensados no momento em que se realiza o planejamento.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 69) definem valores como “... conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo.”

Para Tavares (2005), valores são regras de conduta utilizadas pelas pessoas norteadoras de suas ações sociais e profissionais. Quando aplicados diariamente, tornam-se hábitos que capacitam o indivíduo e as organizações.

2.5 DIAGNÓSTICO

Por intermédio do diagnóstico é que se tem a real noção de como a empresa encontra-se.

Segundo Oliveira (2010, p. 43):

Nesta fase, também denominada auditoria de posição, deve-se determinar ‘como se está’. Essa fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa.

Chiavenato e Sapiro (2003, p.103) definem diagnóstico como: “[...] a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente”.

É importante analisar se a empresa está apta à realização de um planejamento. Muitas vezes, algumas empresas desejam realizar um planejamento, no entanto, ainda possuem muitas questões pendentes que inviabilizariam a construção dele.

Outro aspecto importante reside na decisão da equipe diretiva da organização em assumir a responsabilidade na elaboração do planejamento, que deve estar disposta a alocar os recursos necessários para elaborá-lo.

Ainda a respeito da importância da realização de um diagnóstico bem elaborado, Chiavenato e Matos (2009, p. 20) afirmam que:

O diagnóstico organizacional é imprescindível para a formulação do planejamento estratégico, mas é necessário prevenir-se quanto ao risco de se estar elaborando relatórios do óbvio, que não contribuem para mudar nada.

2.5.1 ANÁLISE EXTERNA

A análise externa tem por finalidade traçar-se um paralelo entre a empresa e o meio no qual está inserida.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 80) afirmam que:

O diagnóstico estratégico externo – também denominado análise ambiental ou auditoria de posição – é uma maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas que existem no ambiente.

Por sua vez, Andrade (2012, p. 57) define análise externa como:

[...] consiste no desenvolvimento de uma sistemática de análise do ambiente externo com a finalidade de buscar o máximo de informações possível a respeito das condições ambientais externas que constituem o cenário no qual a organização está inserida e o relacionamento entre ambos (organização – ambiente).

Pode-se afirmar que realizando essa análise a organização agirá de forma proativa, ou seja, antevendo possíveis problemas que possam existir e que venham a prejudicar o curso de seu negócio.

Sobre a matéria, Andrade (2012, p.57) diz que a análise externa:

[...] ação com a finalidade de precaver-se contra as ameaças antes que elas se tornem problemas, e tirar o máximo possível de proveito das oportunidades oferecidas pelo meio externos.

2.5.2 MATRIZ SWOT

SWOT, em inglês: “*Strenght*”, “*Weaknesses*”, “*Opportunities*” e “*Threats*”, representa importante ferramenta de auxílio à elaboração do planejamento estratégico. Conforme afirmam Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188) “... a avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva”.

Segundo Pereira (2010, p. 114) a matriz SWOT “[...] tem como objetivo reunir todos os itens considerados como Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças”.

Ainda a respeito disso, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188) afirmam que:

Uma vez avaliados esses itens ou quaisquer outros que sejam relevantes para análise da organização, pode-se interpretar a inter-relação de forças e fraquezas e de oportunidades e ameaças.

2.5.3.1 OPORTUNIDADES

São fatores externos às organizações que se aproveitados de maneira correta podem ser desencadeadores de sucesso.

Segundo Pereira (2010, p. 102):

Em resumo, as oportunidades são fatores externos que facilitam o cumprimento da missão da organização ou mesmo as situações do meio ambiente que a organização pode aproveitar para aumentar sua competitividade. No entanto, uma oportunidade conhecida e não aproveitada pode até se tornar uma ameaça à medida que o concorrente aproveite.

Kuzaqui (2016, p. 42) define oportunidades como “[...] forças ambientais externas e incontroláveis que favorecem as ações de uma empresa”.

2.5.3.2 AMEAÇAS

São fatores externos que podem prejudicar os negócios da empresa por serem elementos incontroláveis.

Para Pereira (2010, p. 103):

As ameaças são os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável pela organização e criam obstáculos à sua estratégia; no entanto, poderão ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas. São fatores externos que dificultam o cumprimento da missão da organização ou as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco.

Pode-se complementar tal definição como uma ameaça à questão da concorrência. Por isso, deve-se realizar um levantamento de informações a respeito dos concorrentes. Ressalta-se que esta análise deve ser a mais detalhada possível, pois, com um bom estudo referente aos concorrentes, é possível traçar estratégias eficientes.

Oliveira (2010, p. 95) diz que:

No desenvolvimento desse trabalho, verifica-se o nível de conhecimento que se possui de cada concorrente e, quanto menor o nível de conhecimento do concorrente, maior o risco estratégico perante as estratégias desse concorrente; e vice-versa, quanto maior o nível de conhecimento, menor o risco estratégico.

Caso essa análise seja bem feita, a organização tem possibilidade de adquirir uma boa vantagem competitiva frente aos principais concorrentes.

Nesse compasso, Oliveira (2010, p. 95) define vantagem competitiva como:

[...] a identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde àquele *algo mais* que faz os clientes comprarem os

produtos e serviços de determinada empresa em detrimento de outras.

2.5.4 ANÁLISE INTERNA

Afigura-se uma análise/levantamento realizada/o pela organização de seus pontos fortes e fracos. Estes são considerados aspectos controláveis tendo em vista fazerem parte da entidade.

Para Kuzaqui (2016, p.22) “análise do ambiente interno à empresa envolve todas as atividades, funções e processos inter-relacionados e que agregam valor ao cliente final”.

Oliveira (2010, p. 81) define como:

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços *versus* segmentos de mercados.

A literatura destaca também o denominado ponto neutro. Assim chamado, pois, dependendo da ocasião pode ser considerado um ponto forte ou fraco.

A respeito disso, Oliveira (2010, p. 81) diz que:

[...] além dos pontos fortes e fracos da empresa, devem-se considerar, também os pontos neutros, que são aqueles que, em determinado momento ou situação, por falta de um critério ou parâmetro de avaliação, não estão sendo considerados nem como deficiências, nem como qualidades da empresa. Como o planejamento é um processo dinâmico, esses pontos neutros vão sendo enquadrados como pontos fortes ou pontos fracos ao longo do tempo.

2.5.4.1 PONTOS FORTES

Consideram-se pontos fortes todos os fatores internos a empresa que levam a mesma a obter uma vantagem competitiva e por consequência ao sucesso do negócio.

Para Andrade (2012, p. 38):

[...] os pontos fortes se referem aos aspectos e/ou fatores positivos (internos) da empresa que atuam como facilitadores de sua capacidade para atender às suas finalidades. Tais fatores, geralmente, põem a empresa em uma situação privilegiada, quando comparada com a concorrência, uma vez que os mesmos podem ser utilizados como fonte de diferenciação e de vantagem competitiva.

A respeito dos pontos fortes, Kuzaqui (2016, p. 41) afirma que “A presença de pontos fortes favorece a empresa para que ela aproveite as oportunidades de mercado”.

Cabe ressaltar que os pontos fortes jamais devem ser deixados de lado pela organização, a quem cabe sempre procurar a melhoria contínua em todos os aspectos, mesmo naqueles em que se considera suficiente e madura.

2.5.4.2 PONTOS FRACOS

São todas as várias controláveis que de uma forma ou outra dificultam o progresso da organização. Pereira (2010, p. 110) define como: “[...] incompetência da organização ou possibilidades de melhoria”.

Com relação a esse tópico, Pereira (2010, p. 110) afirma que: “os pontos fracos são as características ou limitações da organização que dificultam a obtenção do resultado”.

Kuazaqui (2016, p.41 - 42) afirma que “[...] os pontos fracos fortalecem as ameaças provenientes do ambiente externo”.

Deve-se ter uma atenção redobrada nestes pontos fracos, uma vez que, além de enfraquecerem a empresa, podem ser utilizados pelos concorrentes.

2.6 OBJETIVOS

Os objetivos de uma organização devem ser bem definidos. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 71) conceituam objetivo como “[...] uma situação desejada que a organização deseja e pretende alcançar. É uma imagem que a organização pretende para o seu futuro”.

Chiavenato e Matos (2009, p.5) afirmam, ainda, que “objetivos são intenções que devem gerar compromettimentos concretos”.

Ademais, deve-se estabelecer um prazo para que sejam atingidos, seja no curto, médio ou longo prazo. Outra questão importante é determinar os indicadores necessários para acompanhar o atingimento dos objetivos durante o prazo estipulado.

Para Oliveira (2010, p. 145) “[...] o objetivo pode ser quantificado, com prazo para sua realização [...]”. Nesse contexto, torna-se necessário que todos os colaboradores da organização saibam seus objetivos e de que forma irão contribuir para o sucesso da organização.

2.7 METAS

Metas são objetivos temporários, com prazo definido de início e fim. Ademais, devem ser desafiadoras e realistas. Chiavenato e Matos (2009) definem que meta consiste num objetivo quantificado.

Segundo Kuazaqui (2016, p. 21):

As metas são as etapas que devem ser realizadas para que a empresa supere desafios. Compreendem, geralmente, períodos de um ano fiscal e, a cada meta superada, mais próxima a empresa estará do seu objetivo.

Cabe ressaltar que sempre devem ser medidas por indicadores preestabelecidos anteriormente pela organização. Caso exista alguma distorção em relação ao que foi previamente estabelecido, deve ser tomada alguma ação que tenha por objetivo corrigir o erro encontrado.

Chiavenato e Matos (2009, p.15) afirmam que “... a condição fundamental para o êxito do planejamento estratégico é o acompanhamento e a assistência aos responsáveis pela execução das metas e a avaliação dos resultados por parte da administração superior”.

2.8 INDICADORES DE MEDIÇÃO

São ferramentas que servem para acompanhar o andamento de determinado objetivo traçado. Por meio delas pode-se realizar uma comparação do que foi planejado e o real desempenho da empresa em determinado quesito.

Kaplan e Norton (1997, p. 153) citam que “... o objetivo de qualquer sistema de mensuração deve motivar todos os executivos e funcionários a implementar como sucesso a estratégia da sua unidade de negócios”.

A respeito disso, Kuazaqui (2016, p. 70) afirma que:

Para a gestão estratégica é necessário que existam indicadores de desempenho organizacional, de forma a mensurar os resultados parciais e

possibilitar um comparativo entre o que foi planejado e o que foi devidamente realizado.

De acordo com Muller (2014) apud. Berliner e Brimson (1992) medidores de desempenho devem:

- a.** suportar (ser coerentes com) as metas da empresa e considerar tanto os fatores internos quanto externos necessários para alcançá-las;
- b.** ser adaptáveis às necessidades do negócio;
- c.** ser eficientes do ponto de vista de custos;
- d.** ser fáceis de entender e aplicar (treinamento);
- e.** ser visíveis e aceitos por todos os níveis da organização, a fim de receberem atenção e encorajarem a melhoria do desempenho;

2.9 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação consiste em desdobrar o planejamento estratégico em planos menores para que os objetivos estratégicos sejam atingidos por meio de pequenas ações no tempo estimado.

Oliveira (2010) diz que o plano de ação abriga um conjunto das partes comuns pertencentes a diversos projetos relativos ao assunto que está sendo abordado.

É de extrema importância que o plano de ação seja acompanhado a fim de quase tenha noção se o que foi planejado está sendo executado. Caso a execução não esteja a contento, deve-se corrigir as possíveis distorções.

Encerradas todas as ações, uma análise pós-ação deve ser realizada para que se verifiquem os pontos positivos e as oportunidades de melhoria.

3. METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos (2018, p. 31) “... pesquisa é uma atividade que se realiza para a investigação de problemas teóricos ou práticos, empregando métodos científicos”.

Em contraponto, a elaboração deste trabalho utilizou-se do método denominado pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias).

De acordo com Marconi e Lakatos (2018, p.33):

Trata-se de um levantamento de referências já publicadas, em forma de artigos científicos (impressos ou virtuais), livros, teses de doutorado, dissertações de mestrado. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre determinado assunto.

Manzo (1971) diz que a bibliografia adequada objetiva fornecer meios para definir, resolver, não somente problemas conhecidos, assim como explorar novas áreas.

A fim de robustecer a fundamentação teórica da presente pesquisa utilizaram-se, dentre outros os autores, Andrade (2012), Chiavenato e Sapiro (2003), Marconi e Lakatos (2018), Oliveira (2010) e Pereira (2010).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto neste artigo, reforça-se a relevância do planejamento estratégico para as organizações que almejam o sucesso em seu nicho de negócio, pois, as empresas que o realizam apresentam um resultado superior àquelas que não o fazem.

Afora isso, quando se decide pela realização do planejamento deve ser realizada uma análise minuciosa

da organização tanto nos aspectos internos como externos.

O comprometimento da cúpula da organização apresenta-se como fator fundamental à realização de um planejamento eficiente, haja vista ser a área responsável por direcionar as ações estratégicas da empresa.

De nada valerá à concretização dos rumos negociais corporativos almejados um planejamento restrito à condição de um simples quadro emoldurado na entrada da empresa, se não for colocado em prática.

A definição da missão, visão e valores deve retratar a realidade da empresa, porém, ao mesmo tempo, devem ser desafiadores. Cabe salientar que o engajamento de todos os colaboradores faz-se necessário, cada partícipe conhecendo o valor e importância de sua participação e responsabilidade sinérgica dentro do planejamento.

O plano de ação materializa-se em uma ferramenta essencial para implementar planejamento da forma mais fidedigna ao idealizado. Por intermédio do plano define-se: “o que fazer”, “porque fazer”, “quem irá fazer”, “quando será feito”, “indicadores de desempenho” e o “responsável por aquela determinada tarefa”.

O acompanhamento da execução do planejamento traveste-se importante etapa dentro do processo. Desse modo, revela-se crucial que os indicadores de desempenho elegidos sejam verificados, a fim de observar a existência de eventuais gargalos entre o “planejado” em relação ao que está sendo “executado”. Caso exista eventual distorção, cabe sua tempestiva correção com vistas a realinhar o planejamento ao curso originalmente acordado.

Ainda que a relação custo-benefício seja positiva em termos de benefícios trazidos pela implementação

do planejamento estratégico em relação a quem não o faça, mediante aplicação das ferramentas citadas no presente trabalho, pode-se concluir inexistir fórmula exata de sua elaboração.

Há de se considerar, para tanto, que cada empresa é ímpar em sua natureza negocial, devendo sopesar-se as especificidades da área de atuação da própria empresa, pontos fracos e fortes, entre outras variáveis.

Dessa sorte, afigura-se imprudente administrativamente assegurar que determinada metodologia eleita corporativamente para realizar seu planejamento estratégico situe-se na efetiva condição de escolha decisória mais adequada na sua integridade, uma vez que o sucesso da escolha -- e sua efetiva implementação, dependerão do concurso e integração de múltiplos fatores que se apresentarão ao logo do próprio planejamento.

Nesse sentido, podem ser mencionados, a título de ilustração, o impacto de novas tendências que permeiam o setor de atuação da empresa; o porte da organização (número de funcionários, filiais); a necessidade de costurar eventuais alianças estratégicas para redução de custos ou promover expansão; novo posicionamento concorrencial; impacto real da política de gerenciamento de riscos e desinvestimentos; situações de contingências, vetores que devem ser expectados e/ou monitorados no curso do planejamento, sob risco de mitigação da performance e direção dos resultados que se buscam alcançar.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico:** formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas: 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill Ltda, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados. 12 reimp. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica**: os caminhos da competitividade, 3 ed. rev. atual. Barueri: Manole Ltda, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: *balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2016.

MANZO, Abelardo J. **Manual para la preparación de monografías**: uma guía para presentar informes y tesis. 2. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1971.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MULLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas S.A, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento Estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Informação e suporte: Rede franqueada dos Correios.

Mônica Aparecida Berzin¹

Resumo

Franchising é uma relação que pressupõe alto nível de envolvimento entre franqueador e franqueado. O suporte prestado, a qualidade e quantidade de informações disponibilizadas ao franqueado pelo franqueador é o que permite que os objetivos sejam atingidos em maior ou menor escala. Partindo dessa perspectiva, este estudo avaliou especificamente o sistema de informação gerencial que o franqueador Correios disponibiliza aos seus franqueados denominado SIGA (Sistema de Informações e Gestão do Atendimento) quanto à forma e ao grau de utilização e procurou obter a percepção por parte dos franqueados quanto à efetividade do sistema como canal de informação e suporte. A metodologia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, tendo como universo da pesquisa franqueados dos Correios em diferentes estados do território nacional. Os resultados revelam que, ao acessar o sistema de informação gerencial, os franqueados desejam encontrar respostas rápidas e claras para suas dúvidas, um *layout* e ferramentas que facilitem suas buscas. Do contrário, preferem utilizar outros canais como primeira opção de suporte ou complemento à consulta realizada no sistema de informações, mas essa é uma situação que o franqueador pode e deve alterar, com a ajuda dos franqueados, em detrimento de buscar maior agilidade e eficiência no processo de suporte à rede franqueada com o uso de ferramentas baseadas na tecnologia da informação.

Palavras-chave: *Franchising*. Suporte. Informação. Sistema de Informação Gerencial.

¹ Administradora de Empresas – Analista na Empresa Correios; Graduação em Administração de Empresas – Fundação Instituto de Ensino para Osasco – SP; Especialização em Administração Financeira/Contábil – Faculdades Metropolitanas Unidas – SP; Pós-Graduação em Gestão de Negócios dos Correios - Universidade Corporativa dos Correios.

1 INTRODUÇÃO

O *franchising* é uma ferramenta de expansão de negócios em que o franqueador (detentor da marca e processos de determinado negócio) seleciona seus franqueados (pessoa física ou jurídica que investe em um negócio já formatado: uma franquia). Em resumo, o franqueado paga uma taxa ao franqueador pelo uso da marca e, em contrapartida o franqueador o auxilia em todas as fases do negócio: escolha do ponto, montagem da loja, sistemas de atendimento, capacitação, treinamento e suporte para a operação do negócio.

Uma das principais vantagens em se tornar franqueado é trabalhar com uma marca consolidada, conhecida no mercado e ter acesso ao *know-how* (conhecimentos práticos adquiridos pelo franqueador na condução do negócio).

Se o *franchising* tem como principal característica o envolvimento de duas partes (franqueador e franqueado) e a transferência de conhecimento, o suporte, traduzido em informação, permeia o relacionamento entre as partes desde o primeiro contato até a assinatura do contrato de franquia e se torna ainda mais importante no decorrer da vigência do contrato. Cabe ao franqueador definir quais informações são relevantes para a operação do negócio e quais serão os canais de acesso a essas informações. Outras questões importantes dizem respeito à facilidade de acesso e clareza do conteúdo disponibilizado ao franqueado.

Nos Correios do Brasil, as agências franqueadas surgiram por necessidades estratégicas da empresa, visando a seu fortalecimento no mercado competitivo. Prova disso, no ano de 2017, a rede franqueada foi responsável por 61,61% da receita de toda a rede de atendimento dos Correios com uma quantidade de agências franqueadas 84,67% menor que de agências próprias.

Atualmente, o processo de comunicação e suporte aos franqueados nos Correios ocorre por vários canais: telefone, cartas, telegramas, informativos, correio eletrônico, interações via *Help-Desk* (Central de Suporte Técnico), reuniões, convenções, consultoria de campo, reuniões com as associações dos franqueados, manutenção de um “Programa de Excelência na Gestão de Franquias”, além de disponibilizar um sistema de informações gerenciais denominado SIGA (Sistema de Informações e Gestão do Atendimento), com acesso via *intranet* (rede de computadores privada). Entre os objetivos do SIGA estão o de possibilitar o acesso a notícias e avisos relevantes para a rede de franquia e publicar documentos para consulta como, por exemplo, manuais, procedimentos, roteiros de trabalho, códigos de conduta, notas técnicas, formulários.

A perspectiva da importância das agências franqueadas para os Correios, diante dos resultados obtidos, e a questão da qualidade do suporte oferecido à rede de franquias, notadamente em relação ao conteúdo disponibilizado no sistema de informação para a rede franqueada, delimitou a seguinte questão de pesquisa:

- Em que medida os franqueados dos Correios reconhecem o sistema SIGA (Sistema de Informações e Gestão do Atendimento) como um canal de suporte efetivo para auxiliá-lo em suas atividades diárias?

O objetivo geral desta pesquisa foi verificar junto aos franqueados dos Correios como o sistema de informação gerencial agrega valor ao processo de suporte ao franqueado.

Para isso, foi realizado estudo de caso tendo como público-alvo os franqueados dos Correios (usuários do SIGA) por meio de questionário semiestruturado com perguntas abertas e fechadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender o objetivo desta pesquisa, importante falarmos sobre *franchising*: sua origem, como o conceito evoluiu no Brasil, o papel que o *franchising* exerce na atividade de atendimento dos Correios e, por último, como se dá o suporte à rede franqueada dos Correios, principalmente quanto ao sistema de informações gerenciais disponibilizado. Serão apresentadas, em seguida, a metodologia da pesquisa, apresentação e discussão dos resultados obtidos e considerações finais.

2.1 FRANCHISING

Boe, Ginalski e Henward (1987 apud TOLEDO; PROENÇA, 2005, p. 43) sugerem que o principal objetivo de um franqueado, ao decidir pela compra de uma franquia, é obter vantagens por entrar em um negócio já testado e comprovadamente bem-sucedido, com uma marca conhecida e assistência contínua por parte do franqueador.

Sabe-se que o *franchising* teve sua origem em meados do século XIX nos Estados Unidos. Uma das empresas que iniciou esse conceito foi a fabricante de máquinas de costura Singer, quando permitiu que outras empresas utilizassem sua marca na comercialização de produtos.

Ribeiro et al. (2013, p.13) relatam que, no Brasil, ocorreram várias iniciativas de expansão dos negócios por terceiros, mediante concessão de licenças, em períodos anteriores, mas é na década de 1940 que ocorre a difusão desse conhecimento. Segundo os mesmos autores, ocorreram avanços na década de 1960, sendo que as escolas de idioma Yázigi e CCAA foram os grandes destaques do sistema de franquia na época. Desde então, o sistema de *franchising* evoluiu e atingiu seu ápice com o surgimento da Associação Brasileira de *Franchising* – ABF em 1987

e a publicação da Lei da Franquia nº. 8.955 em 15 de dezembro de 1994.

2.2 FRANCHISING NOS CORREIOS DO BRASIL

Conforme publicado no *site* da empresa, nos Correios do Brasil, foi no ano de 1989 que se deu início à implantação do sistema de *franchising* voltado às atividades de captação e atendimento. Atualmente, a rede franqueada dos Correios está presente em todas as regiões do país.

Em fevereiro/2018, considerando a rede de atendimento dos Correios, no Brasil inteiro, estavam ativas 993 agências franqueadas, 6.337 agências próprias e 14.392 outros pontos de atendimento.

Apesar de a rede franqueada dos Correios, em quantidade de agências, ser bem menos representativa em relação à rede própria e outros pontos de atendimento, o dimensionamento da rede de atendimento franqueada dos Correios é aspecto estratégico e que interfere diretamente nos resultados da empresa:

O processo de terceirização das lojas de atendimento remonta ao final da década de 1980, quando, a despeito da ampliação da rede de serviços e de um significativo aumento da lucratividade nos primeiros anos da década de 1990, a ECT passou a alegar falta de recursos para investimento em sua modernização e ampliação da infraestrutura, sobretudo para instalação de novas agências de atendimento. Para ampliar o número de agências rapidamente, a empresa adotou como estratégia gerencial o sistema de franquias. (TEIXEIRA, 2016, p.120)

Os franqueados dos Correios necessitam continuamente do suporte oferecido pelos Correios por ser uma atividade com muitas particularidades, tais como a utilização de um sistema de atendimento próprio. O franqueador Correios não só “empresta”

sua marca a seus franqueados, mas também dita, por meio do contrato de franquia postal e manuais corporativos, procedimentos padronizados de atendimento, preparação dos objetos para coleta, distribuição por meio de sua estrutura logística, procedimentos comerciais para prospecção e relacionamento com os clientes, entre outros.

A maioria das decisões que o franqueado necessita tomar para gerir o seu negócio segue padrões e regras estabelecidas pelo franqueador. Nessas situações, o suporte do franqueador e o acesso rápido às informações são necessários para que o processo possa ser bem conduzido e não fuja às regras contratuais, já que penalidades são cabíveis sempre que alguma ação é realizada sem a anuência do franqueador ou não atendendo aos padrões definidos.

Os Correios disponibilizam à rede franqueada um sistema para acesso às informações relevantes para o atendimento das unidades chamado SIGA (Sistema de Informações e Gestão do Atendimento) que tem por objetivo disponibilizar conteúdo específico às agências franqueadas. Está ativo desde dezembro/2017, e é uma evolução de um outro canal mais simplificado denominado SUT (*Site das Unidades Terceirizadas*). A mudança, segundo informações obtidas por meio da análise de documentos disponibilizados pela área técnica da empresa, teve por objetivos principais: a melhoria da disponibilidade da informação para a rede franqueada, facilidade de acesso e atualização do *layout*, interatividade entre o canal emissor e o receptor, aglutinação das informações em uma única página de entrada, eliminando repetição de informações, entre outros.

2.3 INFORMAÇÃO/SUPORTE E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NAS FRANQUIAS

Verificamos em artigo escrito por Felizardo (2015):

É papel do franqueador transmitir seu conhecimento aos franqueados e fornecer ferramentas para que a franquia alcance o sucesso. Desde a escolha do ponto, até treinamentos periódicos, cada franqueador oferece um tipo de suporte aos seus franqueados para garantir que todos sigam seu modelo de negócio e mantenham o bom desempenho da rede. Ao fazer isso, além de conquistar a fidelidade dos clientes, as marcas também buscam atrair mais sócios e expandir para diversas regiões.

Machado e Espinha (2010 apud OLIVEIRA; CARREIRO, 2015, p.10) listam os principais fatores de fracasso das franquias em ordem de importância: 1) Resultado financeiro abaixo da expectativa inicial; 2) Apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido; 3) Atritos constantes com o franqueador.

Ainda, segundo Mauro (1994 apud GUEDES; TRIGO, 2009, p.48):

[...]O relacionamento entre o franqueador e seu franqueado é baseado numa parceria formalizada em contrato que estipula direitos e obrigações mútuos. Esse relacionamento, porém, não se esgota no cumprimento do contrato, vai muito além, envolvendo contatos interpessoais diários focados na operacionalização e acompanhamento do negócio do franqueado, resolução de problemas comuns e, num plano mais intangível, o compartilhamento de valores e objetivos e aspectos psicológicos e sociais que permeiam a interação das partes.

É papel do franqueador informar e direcionar a gestão do franqueado, já que, por existir um contrato entre as partes, está intrínseca a necessidade de colaboração e envolvimento que deve permear o relacionamento franqueador/franqueado para que ambos obtenham resultados positivos.

Neste momento, importante diferenciar os conceitos de suporte e informação: o conceito de suporte é o de apoio, ajuda. Transportando ao tema *franchising*, uma ideia de interdependência. Por outro lado, o conceito de informação remete à ideia de um conjunto organizado de dados que permitirá resolução de problemas e tomada de decisões, ou seja, a informação, se bem estruturada, por meio de um sistema, permite ações mais ou menos autônomas por parte de quem as acessa.

Ainda sugerindo uma certa proximidade entre os temas informação/suporte e eventuais conflitos entre franqueador/franqueado, Prado (2015, p. 86) aborda o tema “Gestão de Conflitos” e cita as situações que mais geram conflitos entre franqueadores e franqueados:

Falta de comunicação entre o Franqueador e Franqueado - É uma situação que cria um distanciamento desfavorável, além de uma desinformação grande, sem falar no sentimento de desconhecimento e afastamento das decisões que afetam diretamente o Franqueado. O diálogo o faz sentir, efetivamente, parte do todo. [...] Suporte insuficiente – O Franqueador é responsável por prestar suporte à rede de Franquia. [...] A qualidade de suporte do Franqueador é um fator que influencia muito no sucesso da Franquia, não sendo menos importante que a dedicação do Franqueado na operação e condução do seu negócio.

A *internet* (rede de computadores) é um aliado importante no sentido de possibilitar amplo acesso à informação. Para Oliveira (1992, p. 29-33), a informação estruturada, por meio de subsistemas, auxilia no processo decisório e contribui para que a empresa atinja seus objetivos. Relato que nos remete à ideia de que o acesso direto à informação é fator de agilidade no trabalho e consequentemente de maior satisfação para aqueles que o realizam.

Haguenauer et al. (2008, p. 4) escreve que “[...] Portais de Informação são aqueles capazes de organizar grandes acervos de conteúdo a partir dos temas ou assuntos neles contidos, conectando as pessoas às informações.” E complementa:

Por hierarquia da informação, entende-se a organização do conteúdo de um site seguindo níveis hierárquicos, que prioriza o que é mais relevante para o seu público. Esta estrutura tem que ser ágil e funcional o suficiente para garantir a manutenção e atualização do projeto independente de seu volume e complexidade futuros. A navegabilidade significa que o portal depende de sistemas de navegação adequados, como menus, buscas, barras laterais, links e outros; devendo ser apresentados de forma clara e harmoniosa, orientando o internauta para uma navegação tranquila, sem interrupções ou mesmo caminhos sem volta. Preocupa-se em garantir uma estrutura sólida e consciente das informações a todos os usuários.

Aldrighe (2015), por sua vez, também escreveu artigo explanando sobre a importância dos portais de informação:

Em se tratando de comunicação entre franqueadora e franqueados, há muitos casos em que ela se dá de forma operacional. Quase todas as redes contam com uma *extranet*: um portal, no qual são inseridos documentos, materiais, arquivos e avisos. Esse canal é extremamente útil e necessário, considerando a abrangência territorial de uma rede. Porém, uma vez aberto, não pode ser tratado como um depósito de informações. Ele precisa e deve ser gerenciado com o cuidado que merece o público que é o primeiro formador de opinião da marca – o público interno. [...] É melhor ter um canal bem elaborado e eficiente do que abrir várias frentes de comunicação sem nenhum gerenciamento. Canal sem gestão

está longe de ser uma solução de comunicação – com o perdão da rima. Ao contrário, ele pode causar dispersão da audiência, que acaba perdendo o interesse pelos canais oficiais da companhia por considerar irrelevantes e/ou pouco atrativas as informações que por lá circulam.

Em artigo, intitulado “Como criar programas de comunicação de alta qualidade em sua rede”, publicado no site “Portal do *Franchising*”, Mota (2014) complementa:

Quando falamos em comunicação numa rede de franquias, a grande questão é como garantir que a linguagem e a mensagem da marca sejam uma só em todos os pontos de contato. Esta unicidade é necessária para que não aconteçam ruídos e distorções na ponta e, conseqüentemente, até o consumidor final. Além da linguagem e mensagem da marca, há uma série de informações diárias que devem ser repassadas à Rede para garantir a operação com eficiência e excelência. Criar programas de Comunicação de alta qualidade depende, entre outras coisas, da integração entre os canais – desde a produção dos conteúdos até a disseminação dos mesmos – e este é o grande desafio a ser enfrentado pelas empresas.

[...]A *extranet* – que se diferencia da *intranet* porque oferece acesso a partir da internet – se mostra um canal importante pois permite acesso de qualquer computador por meio de *login* e senha, permitindo assim a segmentação do público e do conteúdo. Ela também poderá receber e direcionar conteúdos de outros canais – revistas, guias, vídeos, aplicativos mobile, etc. Informações sobre o negócio e a empresa, comunicados sobre a operação no dia-a-dia, agendas e realização de treinamentos a distância, manuais de operação e políticas, estão entre os muitos temas e documentos que podem ser publicados numa *extranet*. O ambiente deve ser amigável e permitir uma navegação fluida para

que as informações possam ser encontradas facilmente, de acordo com a necessidade do público.

A importância de discutir a efetividade dos canais utilizados para comunicação e suporte na rede franqueada é reforçada quando Nathan (2010 apud OLIVEIRA; CARREIRO, 2015, p.12) destaca a natureza dinâmica do relacionamento entre franqueador/franqueado e o papel que as expectativas exercem na satisfação dos franqueados.

2.4 METODOLOGIA

A pesquisa realizada, quanto à sua natureza, é pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimento para aplicação prática e melhoria de processos.

Quanto aos objetivos, o estudo baseou-se em pesquisa descritiva que, segundo Gil (2002, p. 42), “[...] tem como objetivo primordial a descrição de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Quanto aos procedimentos para coleta de dados, foi realizado estudo de caso junto a um universo específico, neste caso, os franqueados dos Correios.

O estudo de caso é segundo Yin (2015, p. 135) “[...] uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto da vida-real”. E, ainda, Gil (2009, p.57) o caracteriza como “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo.”.

Quanto à análise dos dados, utilizou-se a análise qualitativa que apresenta como características básicas os seguintes aspectos, segundo Godoy (1995, p.57):

[...] a) a pesquisa qualitativa tem um ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador

como instrumento fundamental; b) pesquisa qualitativa é descritiva; c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador; d) pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados e; e) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e com o produto.

Porém, para alguns aspectos fez-se necessário utilizar a análise quantitativa no intuito de traduzir em números e quantificar as opiniões e justificativas das respostas dos franqueados.

Como o foco deste trabalho foi a rede de franquias dos Correios, foi realizado levantamento da audiência no sistema de informações disponibilizado aos franqueados e, além disso, os sócios e/ou gestores/funcionários das agências franqueadas dos Correios foram convidados a responder algumas questões sobre a utilização e a percepção em relação ao conteúdo disponibilizado no sistema de informações para acesso das agências franqueadas. Os resultados quantitativos foram consolidados com o auxílio de gráficos e planilhas e os dados obtidos por meio das questões abertas foram avaliados por meio do método de análise de conteúdo que, conforme Bardin (2011, p. 31), “[...] é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”.

2.5 RESULTADOS

2.5.1 AUDIÊNCIA DO SIGA (SISTEMA DE INFORMAÇÕES E GESTÃO DO ATENDIMENTO)

Segundo dados disponibilizados pela área gestora do sistema de informação na ECT, resumidos no Quadro 1, o SIGA atingiu a marca de 120 mil páginas visualizadas em janeiro/2018 (primeiro mês de atividade) representando um quarto de todo o acesso à

intranet dos Correios e, nos meses seguintes, apresentou elevação do número de acessos:

Quadro 1 — Audiência SIGA (Sistema de Informações e Gestão do Atendimento)

Audiência SIGA - 2018	
Mês	Número de Acessos
Janeiro	120.000
Fevereiro	122.530
Março	137.083
Abril	134.434

Fonte: a autora (com base em informações do Departamento de Canais Físicos dos Correios), 2018.

Outro dado relevante sobre o atual sistema de informações dos Correios para a rede franqueada diz respeito ao número de interações realizadas pelos franqueados no período de 11/12/2017 a 02/05/2018, demonstrando principais dificuldades encontradas no acesso:

Quadro 2 — Levantamento do número de interações registradas pelos franqueados dos Correios

Interações Originadas pelas Agências Franqueadas por Assunto	Quantidade	%
Assuntos não Encontrados	71	57%
Erro de Acesso ao Conteúdo	15	12%
Falha de Link na Homepage	7	6%
Falha de Link Disponibilizado em Aviso	8	6%
Não possui Login/Senha de Acesso Extranet	6	5%
Página não pode ser exibida	9	7%
Texto errado ou incompleto	8	6%

Fonte: DEFIS (Departamento de Canais Físicos dos Correios). 2018.

Analisando o quadro acima, verifica-se um total de 124 interações em um período de aproximadamente 5 meses, uma média de 25 interações/mês, número não tão representativo se considerarmos uma rede de 993 agências.

2.5.2 COLETA DE DADOS (ESTUDO DE CASO)

As questões elaboradas para coleta de dados foram submetidas para validação e autorização do franqueador em 24/04/2018. A coleta de dados ocorreu entre os dias 27/04/2018 a 08/06/2018 e foi direcionada a 993 agências franqueadas dos Correios localizadas em diferentes estados do Brasil. Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário semiestruturado

composto por: quatro questões para identificação do perfil dos franqueados, cinco questões sobre o suporte em geral prestado pelos Correios a seus franqueados e dez questões direcionadas à utilização e à percepção do franqueado especificamente sobre o sistema de informações. O questionário semiestruturado contendo questões fechadas e abertas foi elaborado utilizando o “Google Forms” (serviço disponibilizado pela empresa de buscas GOOGLE que tem por objetivo facilitar a criação de formulários e questionários diversos) e divulgado aos franqueados. Ao final, foi obtido um percentual de retorno de 30,91%, já que dos 993 questionários encaminhados, retornaram 307 respostas.

A fim de verificar se o número de respostas obtidas seria representativo, utilizou-se a fórmula abaixo, divulgada por Santos em *site* voltado a cálculos amostrais, que resultou em um número de 278 como amostra aceitável (considerando 95% de nível de confiança e 5% de erro amostral):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n - amostra calculada

N - população

Z - variável padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

Importante ressaltar que a análise foi realizada com base em dados quantitativos, porém levou em conta aspectos qualitativos no sentido de detectar a percepção dos franqueados ao decidirem acessar (ou não) o sistema de informações como canal de suporte e fonte de informações, bem como, na análise das justificativas apresentadas em algumas respostas.

Na análise qualitativa, Bardin (2009, p. 95-102) assinala três etapas no desenvolvimento da análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material, referência de índices (elementos do texto a serem analisados) e elaboração de indicadores que podem ser definidos, por exemplo, como o número de vezes que o tema é repetido ou a frequência com que o índice aparece no texto.

2.5.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

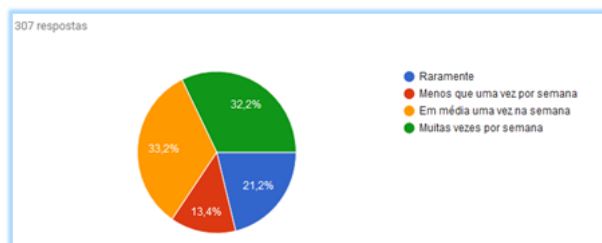
A seguir são apresentadas a consolidação das respostas e justificativas apresentadas. Lembrando que cada respondente poderia apontar um ou mais itens em suas justificativas.

Esclarecemos, quanto ao perfil dos respondentes, que em sua maioria (61,9%) são do sexo feminino, idade entre 36 a 55 anos, sendo que 65,8% ocupam cargos de gestão. Quanto à região de localização das agências, 54,7% das agências localizadas na região sudeste, 23,8% na região Sul, 9,4% na região centro-oeste, 8,5% na região nordeste e 3,6% na região norte.

Abaixo, seguem as respostas das questões 1 a 5 sobre o suporte em geral prestado pelos Correios.

Quando perguntados, na questão 1, sobre a frequência com que costumam necessitar de suporte para desenvolver suas atividades, a grande maioria, 65,4% (200 franqueados) responderam, em média, uma ou muitas vezes por semana:

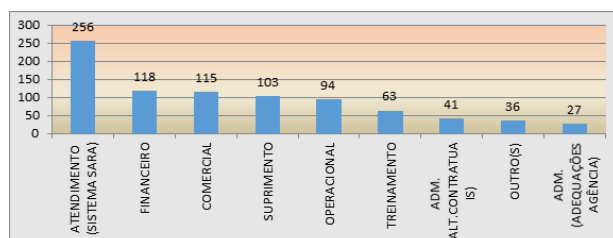
Gráfico 1 — Frequência da necessidade de suporte (Questão 1)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na questão 2, levando em conta a operação da agência, os assuntos assinalados pelos 307 respondentes como os que normalmente mais necessitam de suporte foram: atendimento (incluindo o suporte especificamente ao sistema de atendimento), financeiro e comercial:

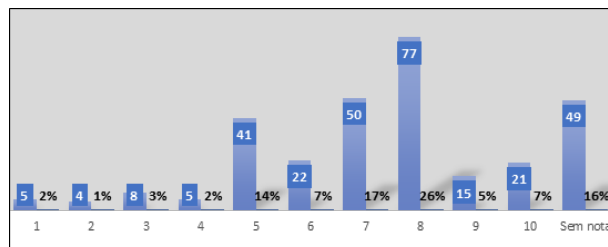
Gráfico 2 — Assuntos que demandam suporte (Questão 2)



Fonte: a autora com base em dados da pesquisa (2018).

Na questão 3, foi solicitado que fosse atribuída uma nota, em uma escala de 01 a 10, ao suporte oferecido pelos Correios na operação da agência, sendo que a maioria dos respondentes atribuíram nota 8:

Gráfico 3 — Notas para o suporte em geral (Questão 3)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para se ter uma ideia mais realista da percepção dos franqueados, das 297 respostas obtidas, foi calculada a média ponderada das notas atribuídas, chegando ao resultado 6,87. Ainda na questão 3, além da nota, foi solicitada justificativa para a resposta. Baseando-se em técnicas de análise de conteúdo realizou-se o levantamento dos pontos mais citados em cada nível de nota atribuída, classificando como pontos críticos aqueles repetidos por uma maior quantidade de respondentes, que nesse caso, foi o item “demora na resposta”:

Quadro 3 — Justificativas das notas para o suporte em geral (Questão 3)

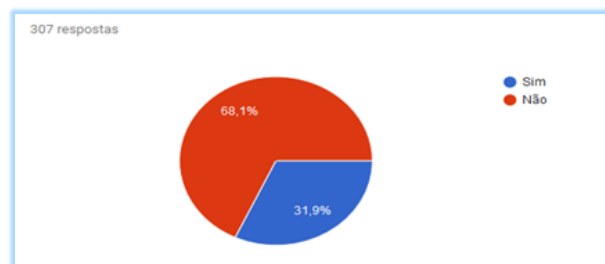
NOTAS	JUSTIFICATIVAS										TOTAL DE MANIFESTAÇÕES
	Não apresentou justificativa	Avaliações positivas	Algumas questões não respondidas	Ocorre demora na resposta	Há falta de suporte horário crítico para o Sistema de Atendimento telefônico (pelo 1700)	Há dificuldade para atendimento telefônico	Falta clareza nas informações ou processo não muito burocrático	Chamados via Help Desk não resolvidos	Dificuldades de acesso ao Site		
1	3			1	1		1	1	1		10
2	3			1							4
3	6			1				1	1		9
4	2			2		1					5
5	23			10			1	5	1	1	41
6	16		2	4							22
7	33	2	2	4	4	2	1	4	2		64
8	59	6	2	4		2	1	5	1		80
9	12	1		1		1					15
10	14	6								2	22
Sem nota	49										49
	220	15	7	28	6	7	9	12	7		311
%	70,7%	4,8%	2,3%	9,0%	1,9%	2,3%	2,9%	3,9%	2,3%		

Fonte: a autora com base em dados da pesquisa (2018).

Sem justificativa
Favoráveis
Pontos de atenção
Pontos críticos

Na questão 4, quando os franqueados foram perguntados se quando necessitam de suporte sua primeira opção é acessar o sistema, 68,1% (209 pessoas) responderam que não:

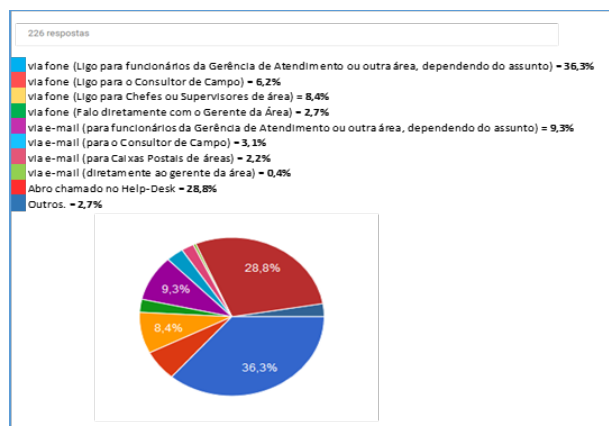
Gráfico 4 — Preferência no acesso ao Sistema de Informações (Questão 4)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na questão 5, para os franqueados que responderam “não” na questão anterior, foi perguntado qual canal de suporte utilizavam como primeira opção e os resultados obtidos foram os seguintes:

Gráfico 5 — Utilização dos canais de suporte (Questão 5)

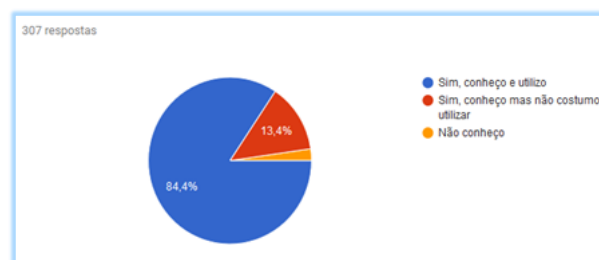


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nas questões de 6 a 15, foi solicitado que os franqueados falassem sobre sua percepção especificamente quanto ao SIGA (Sistema de Informações e Gestão do Atendimento dos Correios).

Na questão 6, foi perguntado: “Você conhece e utiliza o SIGA?” e, dependendo da resposta, os franqueados não responderiam ou responderiam parcialmente as próximas questões. A grande maioria (84,4% ou 259 pessoas) responderam que conhecem e utilizam o sistema:

Gráfico 6 — Utilização do sistema (Questão 6)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na questão 7, foi solicitado que os franqueados atribuíssem uma nota de 0 a 10 para o *layout*, facilidade e velocidade de acesso ao sistema. Das 290 respostas, a média ponderada calculada foi de 7,32. Nas justificativas, os pontos mais citados foram o *layout* e lentidão do sistema, nas faixas de notas de 5 a 9:

Quadro 4 — Justificativas das notas para o *layout*, facilidade e velocidade de acesso ao sistema (Questão 7)

NOTAS	JUSTIFICATIVAS								TOTAL DE MANIFESTAÇÕES
	Não apresentou justificativa	Avaliações positivas	Relatou que o Layout dificulta a localização da informação	Acha que pode melhorar	Relatou dificuldade de Acesso (não consegue acessar de qualquer máquina / Lentidão)	Acha que a ferramenta "Busca" não funciona	Relatou que a divisão entre assuntos corporativos e regionais dificulta a localização da informação	Relatou demora na publicação de assuntos	Acha que não está disponível (poderia ter mais conteúdo)
1				1					1
2									0
3		4		1					5
4		4		1					5
5		18		4	1	4	6	2	35
6		12		6		3	1		22
7		42	4	5	1	6		2	60
8		42	3	6	2	4	2		60
9		25	2	3	1	1			32
10		24	6						30
Sem nota	39	1	1			1			42
TOTAL	216	116	28	18	10	10	2	2	292
%	71,9%	36,6%	9,6%	5,8%	3,4%	3,4%	0,7%	0,7%	0,3%

Fonte: a autora com base em dados da pesquisa (2018).

Na questão 8 foi perguntado aos franqueados se a disposição do conteúdo e sistema de busca geralmente facilitam o acesso aos documentos e informações desejadas. Foram obtidas 280 respostas, sendo que algumas respostas foram justificadas e apontaram como principais dificuldades o funcionamento restrito da ferramenta de busca e a demora em localizar alguns assuntos:

Quadro 5 — Justificativas sobre a disposição de conteúdos e sistema de busca (Questão 8)

REPOSTAS	JUSTIFICATIVAS										TOTAL DE MANIFESTAÇÕES
	Não apresentou justificativa	Avaliações positivas	Acha que a ferramenta de busca é ineficiente	Rebata de uma forma a localizar o assunto que deseja	Acha que a disposição dos assuntos deve ser mais lógica e intuitiva	Não vê facilidades para achar o que precisa melhorar	Não consegue acessar qualquer máquina (se está instalado o Sistema de Atendimento)	Rebata dificuldades de acesso às tabelas	Acha que é um pouco complicado de mais	Sente falta de mais treinamento	
SIM	49	35	2	1	1	1	1	1	1	1	89
NÃO	6	6	9	9	5	2	1	1	1	1	52
Sem resposta	145	1	11	7	4	1	1	1	1	1	171
	200	36	19	17	9	4	1	2	5	5	283
%	68,3%	12,3%	6,5%	5,8%	3,1%	1,4%	0,3%	0,7%	1,7%	1,7%	

Fonte: a autora com base em dados da pesquisa (2018).

Sem justificativa
Favoráveis
Pontos de atenção
Pontos críticos

Quando perguntados, na questão 9, sobre quais os principais assuntos que acessam via sistema (SIGA), abaixo segue o quadro resumo das manifestações dos 273 respondentes:

Quadro 6 — Principais assuntos acessados (Questão 9)

Todos		Notícias / informações diárias		Manuais		Tabelas de tarifas		Capacitação de funcionários		Informações comerciais		Operacionais / atualizações de serviço		Formulários / informações contratuais		Informações financeiras		Outros		TOTAL DE MANIFESTAÇÕES
Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	
8	2,3%	84	19,9%	21	5,9%	33	9,3%	7	2,0%	12	3,4%	25	7,1%	11	3,1%	1	0,3%	166	47,0%	353

Fonte: a autora com base em dados da pesquisa (2018).

Na questão 10, quando perguntados se haveria algum tema específico ou informação que gostariam de encontrar no sistema (SIGA), foram obtidas 220 respostas:

Quadro 7 — Temas que gostaria de encontrar no sistema de informação (Questão 10)

Sem sugestões		Não manifestaram se		Apresentaram sugestões (*)		TOTAL DE MANIFESTAÇÕES
Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	
96		53		71		220
96	43,6%	53	24,1%	71	32,3%	220

Fonte: a autora com base em dados da pesquisa (2018).

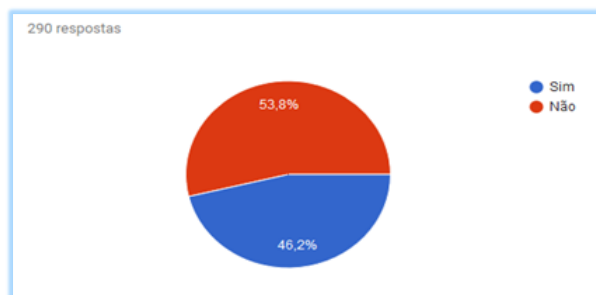
Ainda na questão 10: 96 respondentes (43,6%) acham que o conteúdo atende às expectativas; 53 (24,1%) não se manifestaram e 71 respondentes

(32,36%) sugeriram formas de apresentação ou assuntos diversos, tais como:

- **Quanto à forma de organização:** avisos organizados por assunto, maior eficiência do sistema de busca, maior facilidade para consulta de manuais, FAQ (Dúvidas mais frequentes).
- **Conteúdo sugerido:** orientações financeiras, protocolo postal, informações que constam no site institucional dos Correios, rótulos de expedição, pesquisa de objetos postados, informativos, atualizações do sistema de atendimento, treinamentos virtuais, telefone e endereço atualizados das agências, modelos de cartazes, guias de padronização, indicadores, assistente virtual, todas as informações operacionais e comerciais, guias de tecnologia da informação e engenharia, consulta a Códigos de Endereçamento Postal, acesso ao painel de bordo das unidades, faturamento dos clientes de contrato, orientações sobre postagens internacionais, tabela completa de tarifas.

A questão 11 indagou: “Você costuma utilizar a ferramenta de busca no sistema SIGA?”, sendo que 156 respondentes (53,8%) responderam que não:

Gráfico 7 — Utilização da ferramenta de busca (Questão 11)

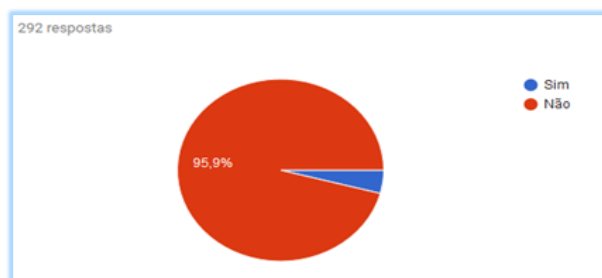


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Da mesma forma, na questão 12, os franqueados foram perguntados se costumam encaminhar dúvidas

e/ou sugestões, utilizando-se da ferramenta de interatividade que, no caso do SIGA consiste em um link na tela do sistema que disponibiliza um formulário onde a franqueada pode registrar dúvidas e sugestões. Nesta questão, 280 franqueados (95,9%) responderam que não:

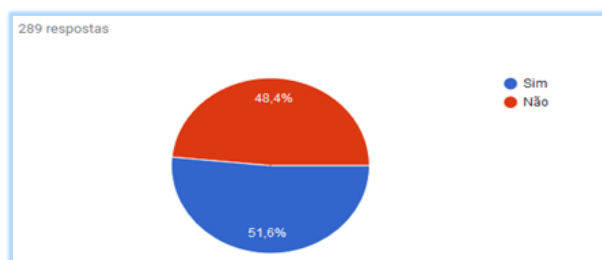
Gráfico 8: Utilização da ferramenta de interatividade (Questão 12)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A questão seguinte, de número 13, perguntou se quando o franqueado acessa o sistema em busca de algum conteúdo, mesmo encontrando o que procura, ainda sente necessidade de realizar algum outro tipo de contato ou buscar suporte por outros canais (e-mail, telefone, abertura de interação, etc.) e 51,6% (149 pessoas) responderam que sim:

Gráfico 9: Necessidade de busca de suporte/informações por outro canal (Questão 13)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na questão 14, foi solicitado que os franqueados classificassem em uma escala de 0 a 10 o suporte atualmente oferecido pelos Correios, por meio do sistema, como facilitador do seu trabalho. Das notas atribuídas pelos 283 respondentes, foi calculada a média ponderada: 7,09.

Foram solicitadas justificativas para as notas atribuídas, sendo que os pontos mais citados (nas faixas de notas de 5 a 8) foram: falta de respostas não esclarecedoras ou dificuldade em encontrar o conteúdo desejado.

Quadro 8: Justificativas da nota atribuída ao suporte oferecido pelos Correios via sistema de informação (Questão 14)

NOTAS	JUSTIFICATIVAS									TOTAL DE MANIFESTAÇÕES
	Não apresentou justificativa	Avaliações positivas	As respostas não esclarecedoras	Previsa melhor layout / Há dificuldade em encontrar conteúdo	Há necessidade de treinamento	Corre atraso na disponibilização de algumas informações	Não há uma ordem cronológica na pesquisa	Prefiro usar outros canais (e-mail, telefone)	Só consigo acessar por máquinas que possuem o sistema de atendimento instalado	
1				1			1			2
2					1					1
3										0
4	3			1						4
5	19			8	6	2				34
6	13	1		2	4		2	1		22
7	29	3		5	7		3	4	1	50
8	47	5		2	1	1	1	1	1	60
9	12	6		2	1					21
10	9	3								12
Sem nota	1	1		3						5
%	71,0%	6,8%		7,6%	7,2%	1,0%	2,4%	2,5%	0,7%	1,4%

Fonte: a autora com base em dados da pesquisa (2018).

	Sem justificativa
	Favoráveis
	Pontos de atenção
	Pontos críticos

Na questão de número 15, foram solicitadas aos franqueados sugestões de eventuais oportunidades de melhoria para o sistema de informações. Foram obtidas 183 respostas:

Quadro 9: Sugestões de melhoria (Questão 15)

SUGESTÕES	Qtde.	%
Sem sugestões	88	48,99%
Ferramenta de "BUSCA" mais eficiente	24	13,11%
Temas devem ser descritos de forma mais clara/melhor organizados	21	11,48%
Disponibilizar mais apostilas/manuais/guias/formulários (sempre atualizados)	7	3,83%
Acesso a todos os arquivos mesmo fora do ambiente VPN	7	3,83%
Atualização mais rápida e com mais antecedência aos acontecimentos	6	3,28%
Mais rapidez no atendimento e clareza nas respostas	5	2,73%
Mais treinamentos sobre acesso a sistemas e funcionalidades	3	1,64%
Padronização na nomenclatura de arquivos e pastas / não utilizar somente siglas	2	1,09%
Site mais voltado à gestão (painel de bordo com indicadores, por exemplo)	2	1,09%
Eliminar senhas de acesso a conteúdos personalizados	2	1,09%
No login identificar a região da agência e trazer automaticamente o conteúdo	2	1,09%
Resolver o problema de "erro" que aparece ao tentar abrir alguns arquivos	1	0,55%
Excluir arquivos antigos / informações obsoletas	1	0,55%
Disponibilizar um "CHAT" para tirar dúvidas de maneira mais rápida	1	0,55%
Sugestão de conteúdo (*)	13	7,10%
TOTAL	183	100,00%

Fonte: a autora com base em dados da pesquisa (2018).

(*):

- Tabela com códigos de produtos oferecidos pelos Correios
- Treinamento virtual de cada serviço
- Telefone de todas as agências do Brasil

- Pop-ups com assuntos relevantes
- Canal “News” com notícias em tempo real
- Mural com mensagens do presidente da empresa
- Resultados completos de sorteios e/ou promoções voltadas aos produtos comercializados
- Acesso ao comprovante (imagem/foto) de entrega das postagens efetuadas na agência
- Busca CEP (Código de Endereçamento Postal)
- Calculadora de preços

2.5.4 DISCUSSÃO

O estudo empreendido permitiu constatar que a necessidade de suporte é alta entre os franqueados dos Correios, pois a grande maioria dos respondentes declararam que necessitam de suporte na operação da agência ao menos uma vez na semana ou mais, indo ao encontro da literatura consultada quanto à importância do suporte e da informação no *franchising*.

A média ponderada da nota atribuída na pesquisa ao suporte em geral prestado pelos Correios ficou em 6,87, sendo que o comentário que mais se repetiu nas justificativas apontou o item “demora na resposta”.

Quanto à avaliação do sistema de informação gerencial, em linhas gerais, verificou-se que a maioria dos respondentes (84,4%) o conhece e utiliza; foi atribuída nota 7,32 ao *layout*, facilidade e velocidade de acesso; nota 7,09 ao suporte oferecido por meio do sistema como facilitador do trabalho e, nas justificativas apresentadas, os pontos mais citados (concentrados nas faixas de notas de 5 a 8) se resumiram, basicamente, na demora e/ou dificuldade em encontrar alguns conteúdos utilizando a ferramenta de busca.

Nas questões que solicitavam justificativas, em média 70% dos respondentes não se manifestaram e 7% apresentaram avaliações positivas, o que significa que as justificativas e sugestões partiram de uma parcela correspondente, em média, a 23% dos respondentes. Entre os respondentes que apresentaram justificativas e/ou sugestões, a maior frequência se concentrou nas notas 7 ou 8, o que demonstra que, no geral, a percepção dos franqueados é positiva, tanto em relação ao suporte de forma geral quanto em relação ao suporte por meio do sistema de informação e gestão dos Correios.

As notas atribuídas e justificativas apresentadas pelos franqueados que participaram da pesquisa demonstram que o SIGA, nos Correios, exerce um papel relevante no processo de informar e proporcionar suporte aos franqueados para gestão de suas agências. Nesse sentido, a recomendação aos Correios é a de efetuar um trabalho no sentido de revisar o conteúdo atual do sistema procurando melhor alinhar as expectativas dos franqueados, tanto em relação à disposição dos temas, como em relação ao conteúdo apresentado. Outras ações importantes, propostas com base nos números de audiência e interações registradas, seriam: realizar periodicamente ações educativas para divulgar e fomentar a utilização do canal, aperfeiçoar as ferramentas de busca e interatividade, incentivar o uso e/ou agregar outras ferramentas para melhorar a interação com os franqueados, além de focar nas oportunidades de melhoria detectadas nesta pesquisa, principalmente aquelas classificadas como pontos críticos ou pontos de atenção.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa envolvendo franqueados dos Correios torna-se relevante pelo fato da representatividade da rede franqueada dos Correios, a qual é composta por 993 franqueados e presente nas cinco regiões do país.

A utilização de sistema de informação gerencial para apoio à atividade de suporte e informação à rede franqueada, apesar de ser assunto relativamente pouco explorado, tendo em vista a escassez de literatura a respeito, mostrou-se uma iniciativa valorizada por boa parte dos franqueados dos Correios.

Se retomarmos a questão de pesquisa “(Em que medida os franqueados dos Correios reconhecem o SIGA (Sistema de Informações e Gestão do Atendimento) como um canal de suporte efetivo para auxiliá-lo em suas atividades diárias?)”, verificamos que 68,1% dos respondentes não acessa o sistema como primeira opção quando necessita de suporte; estes ainda optam por efetuar consultas via contato telefônico, abrem chamado na central de atendimento ou utilizam outros canais, o que é um fator que merece atenção já que o franqueado, quando recorre a diversos canais, nem sempre recebe uma resposta padronizada e/ou no tempo que necessita, sem falar na quantidade de colaboradores do franqueador envolvidas diariamente nos processos de recebimento de demandas e respostas aos franqueados.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa, que foi verificar junto aos franqueados dos Correios como o sistema de informação gerencial agrega valor ao processo de suporte ao franqueado, as respostas obtidas indicam que, ao acessar o sistema, o franqueado busca obter com rapidez e clareza a resposta às suas dúvidas e, nesse sentido, sugere assuntos e ferramentas, tais como “FAQ – *Frequently Asked Questions*” (dúvidas mais comuns) e “Chats” (bate-papo) que podem facilitar a busca e a troca de informações. Verificou-se que os franqueados dos Correios, não só acessam o sistema no sentido de obter subsídios para a operação de sua franquia, como também elogiam e/ou sugerem melhorias a fim de que o canal possa cumprir com mais efetividade este papel,

Muito embora o estudo tenha identificado o grau de importância do sistema de informação para uma parcela significativa dos franqueados dos Correios, é importante ressaltar que, em razão da estratégia de estudo de caso único, não é possível generalizar os resultados e conclusões para outras redes de franquias.

A recomendação é que outras pesquisas nos mesmos moldes sejam realizadas por outros franqueadores a fim de direcionar esforços no sentido de criar sistemas de informação ou outros canais que utilizem a tecnologia voltados à informação e suporte a seus franqueados, caso não o possuam, dentro do contexto exposto por Aldrighe, Thays (2015) quando afirma que “...é melhor ter um canal bem elaborado e eficiente do que abrir várias frentes de comunicação sem nenhum gerenciamento”. E, para os que já possuem sistemas ou portais de relacionamento, assim como os Correios, empreender esforços no sentido de que se transforme em um dos principais e mais eficientes canais de suporte à rede, fato perfeitamente possível e recomendável, indo ao encontro do relato de Haguenaer, Cristina et al. (2008, p.4) sobre o quanto portais de informação podem ser eficientes se trouxerem conteúdos organizados e com boa navegabilidade.

Nos tempos em que a tecnologia torna-se cada vez mais necessária e imprescindível para conectar pessoas e empresas, sistemas de informações gerenciais, portais de informação e outros canais de mesma natureza podem e devem cumprir, sem dúvida, não só a função de informar, mas também de proporcionar meios de interação e comunicação, se possível em tempo real, entre as partes interessadas (no caso em tela, franqueadores e franqueados), facilitando, então, o trabalho do suporte à rede franqueada, um dos principais pilares desta ferramenta de expansão de negócios que é o *franchising*.

Sem falar que quando falamos em redes franqueadas do porte existente nos Correios, contribuindo com mais de 60% da receita de toda a rede de atendimento, sem dúvida, o foco no suporte e informação à rede impactam diretamente não só no atendimento ao cliente, mas também na geração de novos negócios.

REFERÊNCIAS

- ALDRIGHE, Thays. **Comunicação interna nas Franquias**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/comunicacao-interna-nas-franquias>>. Acesso em 05 dez. 2017.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- CORREIOS. **História Postal**. Brasília, 2017a. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/historia>>. Acesso em 21 out. 2017.
- _____. **Sistemas de Informações dos Correios**. Brasília, 2017b. Disponível em: <<http://intranet/cs/viope/processos-operacionais/atendimento/informacoes-rede-de-atendimento>>. Acesso em 21 out. 2017.
- _____. **Rede de Atendimento dos Correios**. Brasília, 2018a. Disponível em <<http://intranet/cs/viope/processos-operacionais/atendimento/informacoes-rede-de-atendimento>>. Acesso em 25 abr. 2018.
- _____. **Histórico de Demandas**. Brasília, 2018b. Disponível em: <http://intranet/cs/vican/canais-fisicos/rede-terceirizada/follow-up-gter-defis/historico_demandas/desenvolvimento-novo-sut>. Acesso em 20 jun. 2018.
- FELIZARDO, Thalita. **Quais os suportes que o franqueador oferece aos franqueados**. Disponível em <<http://franquia.com.br/noticias/saiba-quais-os-suportes-que-o-franqueador-oferece-aos-franqueados/>>. Acesso em 21 out. 2017.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GUEDES, D. S.; TRIGO, V. O Impacto Do Suporte Oferecido Pelos Franqueadores No Desempenho Dos Franqueados: Um Estudo Sobre O Segmento De Educação Do Brasil. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 2, n. 1, p. 41-65, 2009.
- HAGUENAUER, C.J.; CORDEIRO FILHO, F.; MOTA, R.A. **Desenvolvimento de Portais de Informação para suporte a Comunidades Virtuais de Aprendizagem**. Rio de Janeiro: LATEC/UFRJ, 2008.
- MOTA, Andrea. **Como criar programas de comunicação de alta qualidade em sua rede**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/como-criar-programas-de-comunicacao-de-alta-qualidade-em-sua-rede>> Acesso em 09 dez. 2017.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias e táticas operacionais**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 1992.
- OLIVEIRA, Thais dos Santos Lopes; CARREIRO, Mauricio Cavaliéri. **Uma análise de potenciais conflitos entre franqueador e franqueado** utilizando Conceitos e Ferramentas de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: UFRJ/ ESCOLA POLITÉCNICA, 2015.
- PRADO, Melitha Nova. **Franchising na Real**. 1. ed. São Paulo: Alphagraphics, 2013.

RIBEIRO, Adir et al. **Gestão Estratégica do Franchising: Como Construir Redes de Franquias de Sucesso**. 2. ed. São Paulo: DVS Editora, 2013.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral: calculadora on-line**. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 09 ago. 2018.

TEIXEIRA, Tadeu Gomes. **Os Correios e as políticas governamentais: mudanças e permanências**. Salvador: EDUFBA, 2016. 277 p.

TOLEDO, Geraldo Luciano; PROENÇA, Cristina. Fatores Críticos de Sucesso da Franquia – Uma Análise Sob a Óptica de Ex-franqueados no Município de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 12, n. 1, p. 43–53, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. 5. ed. São Paulo: Bookman Editora, 2015.

