

# POSTAL BRASIL

revista técnico-científica dos Correios

**Vol.4**

Brasília jul/dez. 2019



Presidente da República: **Jair Bolsonaro**

Ministro da Ciência, Tecnologia, Informação e Comunicações: **Marcos Cesar Pontes**

Presidente dos Correios: **General Floriano Peixoto Vieira Neto**

Diretor de Gestão Estratégica de Pessoas: **Heronides Eufrásio Filho**

Superintendente de Educação Corporativa: **Ricardo Ken Fujihara**

Chefe da Universidade Corporativa dos Correios: **Luciana Monteiro Barbosa Barcelos**

Assessor Especial

**Aurélio Maduro de Abreu**

Conselho Editorial

**Luciana Monteiro Barbosa Barcelos** (presidente) – UNICO/SUEDU/DIGEP

**Roberta Suely de Sousa Cabral** – EGC/UNICO/SUEDU/DIGEP

**Clarissa Leão Bonatti** – GEGC/UNICO/SUEDU/DIGEP

**Ana Lúcia de Medeiros** – GEGC/UNICO/SUEDU/DIGEP

**Anna Maria Silva Costa** – DCORE/SEGER/DIGOV

**Fabrcio de Oliveira Ribeiro** – DEFIS/SUCAN/DINEG

**Renata Alves Pinheiro** – DINEG

**Hiran Teixeira Parente** – DEPLA/SUOPE/DIOPE

**Helder Silva Miranda** – GCON/DEINM/DINEG

**Tomas Roberto Cotta Orlandi** – DEPGE/SUTIC/DIEFI

**William dos Santos Souza** – DERIN/SEGER/DIGOV

Coordenação do Núcleo de Revisão de textos

**Paula Andreia dos Santos**

Diagramação e Arte

**Gustavo Cosme Cardoso**

Apoio Administrativo

**Ana Lúcia de Medeiros**

**Clarissa Leão Bonatti**

**Francisca de Almeida Xavier**

**Magda Lúcia Martins de Godoi**

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 – UNICO/SUEDU/DIGEP

SCEN Trecho 2 lote 04, Asa Norte

70.800-900

Telefone: 0800 725 0100

e-mail: [revistacientifica@correios.com.br](mailto:revistacientifica@correios.com.br)

Postal Brasil [recurso eletrônico]: Revista Técnico Científica dos Correios. V.4, ago/dez.  
Brasília: Correios, 2019 - .  
139 p.

Disponível em: <http://www.correios.com.br/sobre-os-correios/a-empresa/postal-brasil-revista-tecnico-cientifica-dos-correios>  
Semestral  
Possui sumário.

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

# Sumário

<b>Editorial</b>	<b>4</b>
<b>Interações entre arte e arquitetura no modernismo brasileiro</b>	<b>6</b>
<b>O papel do líder na organização</b>	<b>17</b>
<b>Terceirização na Administração Pública Indireta</b>	<b>28</b>
<b>Aplicação do SCRUM na gestão de uma equipe de vendas</b>	<b>42</b>
<b>Avaliação da percepção dos clientes e da equipe de vendas dos Correios no estado do Rio de Janeiro com relação ao serviço de entrega de encomendas nas Áreas com Restrição para Entrega - ARE</b>	<b>57</b>
<b>Electronic Data Interchange (EDI) como ferramenta para facilitação dos processos de importações</b>	<b>76</b>
<b>Estudo sobre as expectativas básicas dos consumidores em relação à logística direta, à logística reversa de pós-venda e ao comércio eletrônico</b>	<b>92</b>
<b>Diversificação dos meios de distribuição</b>	<b>112</b>
<b>Ambiente Virtual dos Correios</b>	<b>127</b>

## Editorial

Caro(a) leitor(a),

Muitas vezes, nos deparamos com palavras da moda, tais como *co-working*, *coaching*, *agile*, *sprint*, entre outras. No entanto, nesta 4ª edição da Revista Postal Brasil, gostaria de chamar a atenção para uma palavra não tão nova e com um significado enorme: **conhecimento**. Você já parou para refletir sobre o que isso realmente significa?

É possível que você já tenha ouvido por aí o dito popular “conhecimento é poder”. Essa afirmativa nos coloca em uma situação de ambivalência; afinal, o conhecimento expande a consciência e, assim, permite escolhas, decisões e caminhos melhores.

Em sua essência filosófica, o conhecimento é o conjunto de informações adquiridas por meio de um processo de aprendizagem ou experiência. Nesse sentido, conhecimento abrange diversas esferas e está presente nos negócios, nas ciências, na educação, na religião, na política e por aí vai.

Mas, e hoje? Na era da informação, dos algoritmos e do digital, esse “poder” toma diferentes formas. Então, torna-se essencial entender como ele pode pautar suas ações e ajudar você a conquistar melhores resultados.

Na prática, criam-se espaços para compartilhamento de informações, opiniões e experiência, possibilitando um ambiente favorável à inovação e à aprendizagem, elevando, assim, o capital intelectual da organização.

Com essa perspectiva em mente, esta edição da Revista traz diversos temas, desde arte e

arquitetura, processos, liderança até a efetiva utilização de métodos ágeis para a gestão de equipes, com o único objetivo de compartilhar conhecimentos.

O artigo de abertura traz reflexões sobre a importância da arte e da arquitetura para a composição urbanística e o registro de imagem, destacando o valor histórico e corroborando para a necessidade de buscar e criar registros de informações para a preservação do edifício e do painel.

Após uma aula de arte moderna, passamos a discussão para o papel da liderança, identificando os estilos gerenciais que mais se apresentam, de acordo com a percepção das equipes nos Centros de Logística Integrada no Rio de Janeiro. Essas equipes demonstraram que o estilo relacional de liderança prevalece, ou seja, na percepção dos empregados, os gestores confiam em suas equipes, demonstram respeito, são compreensivos, acessíveis, interessam-se pelos sentimentos dos liderados, valorizam a individualidade e enfatizam as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação, mesmo com as dificuldades, como falta de investimento em insumos operacionais e de condições adequadas no ambiente de trabalho.

O terceiro artigo traz a temática da terceirização na administração pública indireta, demonstrando a necessidade da atualização do modelo de negócios frente aos avanços tecnológicos e às possibilidades de diferencial competitivo que podem ser criadas a partir da terceirização. Demonstra também a relevância da gestão do conhecimento, o resguardo da imagem institucional da empresa contratante e o risco de descumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias do contratado, exigindo a

capacidade de gestão e de fiscalização contratual do agente público.

No quarto artigo, temos a aplicação do *scrum* no trabalho de elaboração de ações de vendas, analisando, ainda, o engajamento da equipe no trabalho. Verificou-se que o método possui elementos que contribuem para as organizações, principalmente pela aplicação dos pilares adaptação, transparência e inspeção, visando o atingimento das metas traçadas pela alta direção.

O crescimento do comércio eletrônico traz como consequência o aumento na quantidade de encomendas destinadas às mais diversas localidades. Assim, o quinto artigo traz uma análise da percepção de clientes em relação às áreas com restrição para entrega no Rio de Janeiro.

O sexto artigo analisa como o uso da tecnologia *Electronic Data Interchange* (EDI) pode contribuir para a melhoria dos processos operacionais e possibilitar a gestão eficaz da informação na prestação de serviços de desembaraço aduaneiro e de entrega de encomendas internacionais, agilizando os processos, reduzindo os custos e aumentando a produtividade.

A logística e suas derivações, vinculadas ao comércio eletrônico, foi a temática abordada no sétimo artigo. A análise sobre as expectativas dos consumidores frente a esses serviços demonstra que a entrega no prazo é um fator decisivo para os clientes.

A diversificação dos meios de distribuição também foi objeto de estudo, tendo em vista o cenário socioeconômico em que o mercado de e-commerce vem alavancando vendas extraordinárias, obrigando empresas especializadas em logística a captar e distribuir os produtos de forma rápida e segura. A alternativa proposta nesse artigo

trata a possibilidade de profissionais autônomos realizarem entregas utilizando veículos próprios por meio de aplicativo específico para realizar as interações entre parceiro, empresa e cliente final com menor custo operacional.

O último artigo apresenta uma proposta para que os Correios explorem negócios por meio de plataforma que estruture o Marketplace com a oferta de serviços agregados de *e-fulfillment* e de distribuição, focado na expectativa dos clientes e na geração de resultados.

Um grande acervo de conhecimento foi gerado nesta edição. A diversidade de conhecimentos apresentados e compartilhados reforça que criatividade, mente aberta, curiosidade, estudo e técnica aprimoraram o desenvolvimento pessoal e profissional e direcionam ações de modo mais assertivo rumo aos objetivos.

Espero que goste! Boa Leitura!

**Luciana Monteiro Barbosa Barcelos**  
Presidente do Conselho Editorial  
da Revista Postal Brasil

# Interações entre arte e arquitetura no modernismo brasileiro:

## O painel decorativo da fachada do Edifício Sede dos Correios em Brasília

Maria Raquel Barbosa Duarte<sup>1</sup>

### Resumo

O edifício sede dos Correios em Brasília possui reconhecido valor histórico. Suas características modernistas dialogam com a cidade e fazem do edifício um marco na paisagem urbana. O afastamento proporcionado pela esplanada em torno do edifício e a arquitetura retilínea e de revestimentos uniformes - concreto ou vidro - dão ênfase ao painel de Martha Poppe e Julio Espinosa. Este é incorporado pela arquitetura, nas quatro fachadas do embasamento do prédio. A relação entre o objeto artístico e a arquitetura no período modernista foram estudadas a partir de revisão bibliográfica, e aplicadas na análise deste caso. Por fim, também foi proposto um registro técnico e fotográfico, com intenção de recolher informações importantes para a memória e preservação do edifício e do painel.

**Palavras-chave:** Arte. Arquitetura. Modernismo.

---

1. Maria Raquel Barbosa Duarte é mineira de Belo Horizonte. Formou-se em Arquitetura e Urbanismo (2011) e é especialista em Reabilitação Ambiental e Sustentável (2016), ambos pela Universidade de Brasília. É empregada dos Correios desde 2013.

## 1 INTRODUÇÃO

A análise do painel da fachada do Edifício Sede dos Correios, em Brasília, requer um aprofundamento teórico acerca das possibilidades de interação entre o objeto artístico e o espaço no qual se insere<sup>1</sup>. Inicialmente, portanto, foi feita pesquisa bibliográfica para compreender a relação entre arquitetura e arte no Modernismo Brasileiro. Em seguida, tendo contextualizado o período histórico e artístico, partimos para a análise do objeto de estudo, os painéis de Martha Poppe e Julio Espinosa.

A escolha deste painel deve-se à importância do Edifício Sede dos Correios para a história da cidade, tendo em vista que o edifício constitui um dos marcos da escala gregária<sup>2</sup> do Plano Piloto de Lúcio Costa. Além de ter sido o primeiro edifício construído no Setor Bancário Norte, sua implantação é central e privilegiada.

Por fim, dada a escassez de bibliografia sobre o edifício e seus painéis, propusemo-nos a realizar um registro. Os desenhos técnicos foram elaborados pela autora, e o registro fotográfico é de autoria de Chico Escher.

Reconhecemos que há ainda extensas possibilidades de aprofundamento e ampliação da

pesquisa, seja pela busca de informações históricas e técnicas acerca da fachada do Edifício Sede dos Correios, seja por meio do estudo das possibilidades de interação entre arte e arquitetura em outros exemplares da arquitetura modernista brasileira que se valeram de estratégias similares em sua composição de fachada.

## 2 INTERAÇÕES ENTRE ARTE E ARQUITETURA NO MODERNISMO

A necessidade de rápida reconstrução no período pós-guerra na Europa e os avanços da indústria da construção civil (estruturas metálicas e painéis de vidro, por exemplo) mudaram definitivamente o papel do ornamento na arquitetura moderna. Num primeiro momento, o Modernismo rejeitou qualquer ornamentação.

Adolf Loos, em *Ornamento e Crime* (1908), criticou a exploração do trabalho humano na produção de ornamentos, que implicava em um processo construtivo manual e lento. A ênfase modernista na forma sem adornos, o *international style* e a substituição do artesanal pela produção em massa eliminaram o ornamento na arquitetura. Ficou claro que o arquiteto deveria ocupar-se de questões voltadas à funcionalidade e ao processo construtivo.

Após esse primeiro período de rejeição absoluta à ornamentação, os arquitetos passaram a conjugar arquitetura às artes, integrando-as, principalmente em edifícios de caráter simbólico ou monumental. Le Corbusier foi um grande defensor dessa ideia, inclusive em sua proposta para o Ministério da Educação e Saúde no Rio de Janeiro (1942), ainda que na crítica da época predominasse a interpretação dos “cinco pontos” de Le Corbusier. Privilegiou-se abordar os componentes técnicos e funcionais, determinados por seu conteúdo social (SEGRE, BARKI, KÓS e VILAS BOAS, 2006).

1. O presente artigo é fruto das reflexões iniciadas na disciplina Arte em Espaço Público, ministrada pelo professor Sérgio Rizzo no 1º semestre de 2018 no âmbito do Programa de Pós-graduação da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de Brasília – FAU UnB.

2. Uma das mais importantes características do projeto urbanístico de Brasília, conforme seu autor Lúcio Costa, é a presença de 4 escalas: monumental, gregária, residencial e bucólica. A escala gregária é formada pelos setores de diversão, médico-hospitalar, bancário, de autarquias, hoteleiro e comercial - nas Asas Sul e Norte – onde predominam edifícios em altura, de uso institucional e privado, e é o local de grande fluxo de pessoas, de encontro e interação.



Entretanto, fica clara a participação da arte no processo projetual do arquiteto, que deu vida nova ao trabalho que vinha sendo desenvolvido por Lúcio Costa e equipe. A incorporação de esculturas, afrescos, pinturas e mobiliários, sublinhando a importância de uma obra de arte completa, que agrega as artes plásticas, acrescentou sofisticação ao projeto. Os desenhos apresentam perspectivas internas e externas realçam a tridimensionalidade do edifício e confirmam seu enfoque. O cuidado com o acabamento influenciou os arquitetos brasileiros (FONSECA, 2002).

No Brasil, Oscar Niemeyer utilizou amplamente os 5 pontos da arquitetura modernista preconizadas por Le Corbusier: fachada livre, janelas em fita, pilotis, terraço jardim e planta livre. Em Brasília, foi possível alcançar a expressão máxima do Modernismo: ao contrário de cidades tradicionais que se constroem em camadas, e onde, muitas vezes, arquiteturas de períodos diversos sobrepõem-se, a estrutura urbana *tabula rasa* retira até mesmo a interferência do meio natural. Arte não é aplicada a posteriori, mas é pensada ainda na fase de projeto, integrado ao interior e exterior do edifício. Uma forma de fazê-lo é incorporar painéis à fachada.

O Edifício Novotel Jaraguá (Adolf Franz Heep, 1948), antiga sede do jornal O Estado de São Paulo, é um dos mais representativos exemplares da arquitetura moderna de influência corbusiana em São Paulo. Dentre as características modernistas, destacam-se os *brises soleil* e a integração de obras de arte. A fachada é tratada com mural figurativo de Di Cavalcanti, que trata das etapas de produção e distribuição de jornal e confere brasilidade ao edifício (GUERRA, 2011).

A integração entre artes e arquitetura não é apenas o dividir um espaço, as disciplinas retroalimentam-se. Bruno Giorgi, por exemplo, em entrevista em que comenta os Dois Candangos<sup>3</sup>, escultura que em 1959 foi instalada na Praça dos Três Poderes, em Brasília, comenta que, nesse caso, a escultura precedeu à arquitetura, e que o ritmo dos braços dos Candangos é análogo ao movimento das colunas do Palácio da Alvorada, de Niemeyer.

### 2.1 ARTE ABSTRATA E ARQUITETURA

Segre, Barki, Kós e Vilas Boas (2006) descrevem a transição da rejeição a qualquer ornamento à integração das artes, afirmando que, no século XIX, ocorre uma perda de autenticidade criadora. Contemporaneamente, a renovação nas artes no início do século XX provocou o surgimento da abstração na pintura e na escultura. A integração entre as “Artes Maiores” tem como exemplos a obra de arte completa, objetivo da Bauhaus de Gropius, a tectônica como essência da escultura futurista em Boccioni, e os construtivistas russos, Perret, Wright e Le Corbusier, os quais, em algumas de suas obras, integraram as artes plásticas como sistema de comunicação estética e ideológica.

Ao tratar da relação entre arquitetura e arte não figurativa, Argan (2004) vai além da relação estilística e ressalta que, antes do Modernismo, na arte figurativa e na arquitetura, era possível identificar os componentes formais que a constituíam, que a representação da realidade era o fundamento comum entre as artes. Já no

3. A escultura foi exposta anteriormente com o nome “Guerreiros” na Bienal de Arte de São Paulo de 1957. No depoimento de Bruno Giorgi, recolhido em 1989 por Georgette Medleg Rodriguez, dentro do Programa de História Oral sobre a construção de Brasília, patrocinado pelo Arquivo Público do Distrito Federal. (Luisa Videsott, 2008)

Modernismo, a disparidade entre as artes acentua-se à medida que a pintura quer ser apenas ato pictórico, a escultura, puro ato plástico, a arquitetura, mera estruturalidade. A representação é substituída pelo impulso de vontade artística, e é essa razão ética o ponto em comum, ainda que não haja analogia de resultados.

Argan (2004) cita como fatores comuns entre a arte abstrata e a arquitetura modernista as necessidades do espectador e do habitante, e que ambas tendem a eliminar a distinção de momento ideativo (concepção/ espiritual) e momento executivo (prático). Ele também descreve um processo bastante relevante no Brasil, quando o modernismo *international style* passa a ser o modernismo brasileiro, identificável nas características das escolas carioca e paulista.

A esse respeito, Argan explica que:

o motivo da funcionalidade perdeu vigor que tinha nas primeiras formulações racionalistas: ou, mais precisamente, hoje se visa identificar na visão, na forma sensível, a funcionalidade ou estruturalidade que antes se buscava na aderência rigorosa da forma à função prática ou mecânica. (ARGAN, 2004, p. 147)

A tradição modernista brasileira explora o relevo e a curva, mesmo a geometrização traz o movimento e foge da dureza do sistema linear puro. Na arquitetura, aparece a mesma lógica, principalmente no modernismo carioca, na busca de uma expressividade e lirismo.

### 3 O PAINEL DO EDIFÍCIO SEDE DOS CORREIOS

Os Correios, construídos nos anos 70, ocupam a projeção central do Setor Bancário Norte. É uma posição privilegiada, análoga à posição do edifício sede do Banco do Brasil no Setor Bancário Sul (Figura 1).

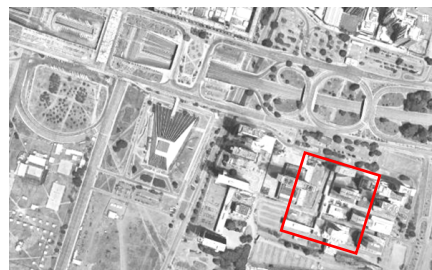
**Figura 1** - Maquete do SBS de Niemeyer, com o edifício sede do Banco do Brasil ao centro



Fonte: Revista Modulo no 13, 1959, p.40, in Lima, 2012.

O Setor Bancário Norte faz parte da escala Gregária do Plano Piloto, concebida como local de encontro e interação, ocupado por edifícios em altura, cujo uso predominante seria institucional e de serviços. O projeto é de Antônio Antunes. O edifício não é tombado, mas tem reconhecida relevância histórica e valor patrimonial<sup>4</sup>. Martha Poppe e Julio Espinosa são os autores do painel.

**Figura 2** - Localização central do Edifício Sede dos Correios no Setor Bancário Norte, em Brasília-DF



Fonte: Elaboração da autora a partir de Google (2018)

4. O edifício sede dos Correios foi listado entre as edificações de interesse histórico e valor patrimonial na Planilha de Parâmetros Urbanísticos e de Preservação – PURP 21 (AP3- UP5 – Setor Bancário Norte e Sul), anexo do projeto de lei o Plano de Preservação do Conjunto Urbanístico de Brasília - PPCUB, em tramitação desde 2014. (SEGETH, 2018) Essas planilhas foram elaboradas pelo Grupo Técnico Interinstitucional – GTI, composto por representantes da antiga SEDHAB, do IPHAN, do IAB/DF, do IHGDF, da UnB e da Assessoria Técnico-Legislativa da CLDF.

A tipologia de edifícios em altura foi empregada em sedes de grandes empresas. Frequentemente, o edifício abrigava os escritórios de uma única empresa e possuía um papel simbólico e propagandístico. O *Seagram Building*, de - Mies van der Rohe and Philip Johnson (1954-58), é um exemplo que conjuga essas características, e sua implantação recuada em relação à rua cria uma praça. O afastamento permite melhor visualização do edifício a partir da rua. Essa estratégia foi amplamente utilizada pelos Modernistas, inclusive foi prevista pelo urbanista Lúcio Costa na definição da projeção que seria ocupada pelo edifício dos Correios.

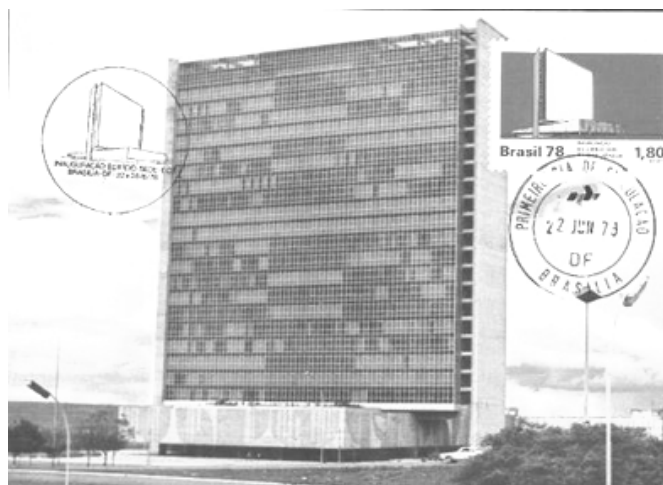
A respeito dos edifícios corporativos construídos nos anos 60 e 70 em Brasília, identificou-se a preferência pelo racionalismo carioca. No edifício-sede dos Correios, foram identificadas as seguintes características: lâmina vertical sobre pilotis, térreo e sobreloja recuados do plano da fachada, pavimentos-tipo envidraçados, empenas cegas e circulação vertical escultórica:

A arquitetura corporativa das duas primeiras décadas de Brasília foi dominada por autarquias empresas públicas, tais como as celebradas sedes do Banco do Brasil (Ary Garcia Roza, 1959-1962) e do Banco de Brasília (MMM Roberto, 1965). Ambos são exemplares do racionalismo carioca hegemônico nos anos 60, arvorando o repertório completo com lâmina vertical sobre pilotis, térreo e sobreloja recuados do plano da fachada e afetando relativa transparência, pavimentos-tipo envidraçados com quebra-sóis ajustáveis e empenas cegas, e coroamento opaco. Apresentam, ainda, a característica circulação vertical escultórica encontrada em diversos edifícios residenciais e institucionais na década pioneira da nova capital. (PALAZZO, PEIXOTO, 2013, p.8)

O edifício tipicamente funcionalista, com pele de vidro e concreto aparente, permaneceu por muitos anos em um setor bastante vazio da cidade. Mesmo com a construção de outros edifícios em altura em volta dele, nos anos 90, de caráter pós-modernista, o edifício dos Correios permanece como um marco na paisagem, muito em função da sua situação, que dispõe de ampla esplanada, mas também pelo painel, cujas formas curvas e texturas destacam-se frente à homogeneidade da pele de vidro e concreto aparente do edifício (Figura 3).

A construção do edifício sede dos Correios fez parte de uma grande reestruturação ocorrida na empresa nos anos 70, quando a administração central foi transferida do Rio de Janeiro para Brasília (PEREIRA, 1999). O prédio foi concluído em 1977 e aliava funções administrativas na torre e atividades operacionais em seus subsolos, desativadas posteriormente devido ao crescimento da cidade e limitações de tráfego nas áreas centrais.

**Figura 3** - Cartão-postal do Edifício-sede da ECT - Brasília - DF com carimbo comemorativo. O Setor Bancário Norte ainda estava bastante desocupado e é possível visualizar a praça em frente ao prédio.



Fonte: Catálogo De Selos do Brasil, RHM - 58a Edição (2013)

O arquiteto Antônio Antunes Soares Filho projetou diversos edifícios para os Correios. Em relação ao painel da fachada, foi solicitada solução plástica marcante, que desse destaque ao edifício e à empresa (PEREIRA, 1999).

**Figura 4** - Cartaz da III Exposição Filatélica Brasileira (Martha Poppe, 1978)



Fonte: Instagram braziliastamps (2017)

Martha Cavalcanti Poppe foi empregada dos Correios a partir de 1962, inicialmente no Departamento de Engenharia, depois trabalhou com filatelia. Ela desenhou outros painéis para edifícios institucionais, como a Diretoria Regional dos Correios no Rio de Janeiro, figurativo, e os murais de pastilha no Museu dos Correios, em Brasília. Um de seus trabalhos, o cartaz para a III Exposição Filatélica Brasileira de 1978 (5), apresenta o selo comemorativo

da inauguração do Edifício Sede da ECT em Brasília.

Julio Espinosa, artista espanhol, elaborou diversos painéis murais em edifícios institucionais no Brasil na década de 70. Nos painéis dos Correios, em Brasília, é reconhecível sua técnica, ainda que seus outros trabalhos sejam sempre figurativos, como no mural da Caixa Econômica Federal em Campos-RJ, de 1978 (Figura 5).

**Figura 5** - Painel ad Júlio Espinosa na fachada da Caixa Econômica Federal. Campos - RJ, 1978



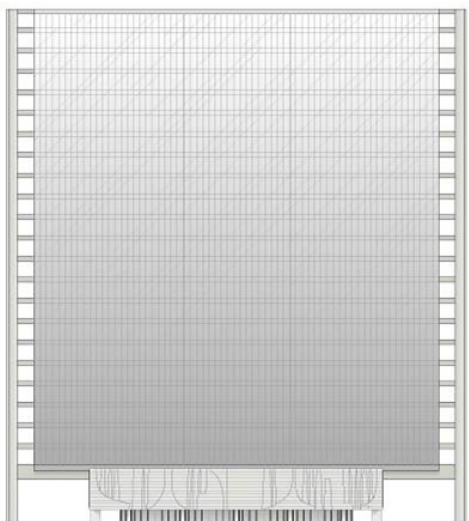
Fonte: Ascom Acic Campos (2016)

O painel segue sequência de linhas retas e curvas marcadas pela textura própria das formas de concreto utilizadas. Não há pintura, o painel mantém a cor do próprio material. Algumas seções, porém, são preenchidas com diminuta

textura, que confere tridimensionalidade e movimento.

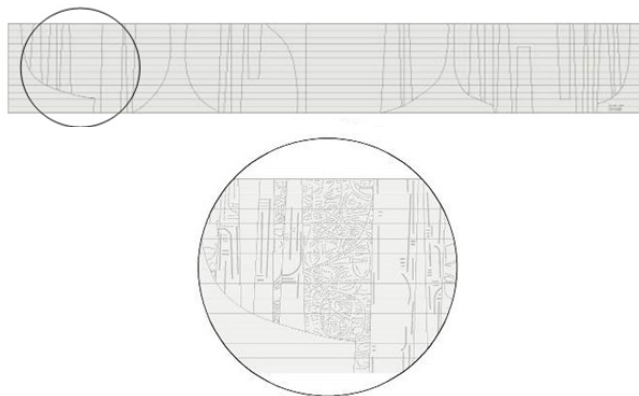
A seguir, apresentamos os desenhos técnicos da fachada principal e de seus pormenores (Figuras 6 e 7).

**Figura 6** - Fachada Principal do Ed. Sede dos Correios em Brasília



Fonte: Elaboração da autora (2018). Sem escala.

**Figura 7** - Detalhe do Painel das fachadas principal do Ed. Sede dos Correios em Brasília



Fonte: Elaboração da autora (2018). Sem escala.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O painel em relevo do edifício sede dos Correios foi analisado no âmbito compositivo e relacionado ao ambiente criado pela situação do edifício modernista no espaço urbano.

Partiu-se de textos sobre as interações entre arte e arquitetura no Modernismo, em especial no Brasil. Em seguida, abordamos especificamente as relações entre arte abstrata, tema abordado com muita propriedade por Argan.

O reconhecimento do valor histórico do edifício, ainda que este não seja tombado, corrobora para a necessidade de buscar e criar registros de informações importantes para a preservação do edifício e do painel. Essa foi a nossa intenção ao propormos os levantamentos técnico e fotográfico, registro importante para a memória e preservação do edifício e dos painéis de Martha Poppe e Julio Espinosa.

Assim, o aprofundamento da pesquisa ou a exploração de outros vieses, como a pesquisa histórica ou dos materiais, técnicas e patologias mostram-se relevantes. Outro caminho, em âmbito teórico, seria abordar as possibilidades de interação entre arte e arquitetura em outros exemplares da arquitetura modernista brasileira que se valeram de estratégias similares em sua composição de fachada.

#### REFERÊNCIAS

ARGAN, Giulio Carlo. Arquitetura e arte não figurativa. In: **Projeto e Destino**. São Paulo: Ática, 2004. p. 137-148.

- CELANI, Gabriela; SEDREZ, Maycon. The new ornament in architecture. Generation of complexity and fractals. **Arquitextos**, São Paulo, year 17, n. 204.01, Vitruvius, may 2017. Disponível em: <http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/17.204/6549>. Acesso em: 28 jan. 2019.
- COSTA, Eduardo. Discursos em torno do patrimônio moderno. Texto, fotografias e edição. **Resenhas Online**, São Paulo, ano 17, n. 188.04, Vitruvius, ago. 2017 Disponível em: <http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/resenhasonline/17.188/6660>. Acesso em: 28 jan. 2019.
- DESENHO É PAIXÃO. Martha Cavalcanti Poppe. [S. l.]: Museu da Pessoa, 2013. 1 vídeo. (2min23s). Disponível em: <http://www.museudapessoa.net/pt/conteudo/historia/desenho-e-paixao-2922>. Acesso em: 28 jan. 2019.
- FONSECA, Maurício A. Le Corbusier e a conquista da América. **Resenhas Online**, São Paulo, ano 01, n. 001.08, Vitruvius, jan. 2002. Disponível em: <http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/resenhasonline/01.001/3271>. Acesso em: 28/01/ jan. 2019.
- GUERRA, Abilio. Quando o arquiteto alemão encontrou o artista plástico brasileiro. Arquitetura e artes plásticas. **Arquiteturismo**, São Paulo, ano 05, n. 053.01, Vitruvius, jul. 2011 Disponível em: <http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquiteturismo/05.053/3986>. Acesso em: 28 jan. 2019.
- LIMA, Jayme Wesley de. **O patrimônio histórico modernista**: Identificação e valoração de edifício não tombado de Brasília - O caso do edifício sede do Banco do Brasil. 2012. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de Brasília, Brasília.
- LOOS, A. **Ornamento e crime**. Lisboa: Cotovia, 2004.
- MURAL DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. ACIC – Associação Comercial e Industrial de Campos. Disponível em: <http://blogaciccampos-turismo.blogspot.com/2016/05/mural-da-caixa-economica-federal.html>. Acesso em: 28 jan. 2019.
- PALAZZO, Pedro Paulo. PEIXOTO, Elane Ribeiro. **Repertórios da arquitetura recente em Brasília**. X Seminário Docomomo Brasil - Arquitetura Moderna e Internacional: Conexões Brutalistas 1955-75. Curitiba, 2013 – PUCPR.
- PEREIRA, Margareth da Silva. **Os Correios e Telégrafos no Brasil** – Um patrimônio histórico e arquitetônico. São Paulo: MSP/ Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, 1999.
- SEGRE, Roberto; BARKI, José; KÓS, José; VILAS BOAS, Naylor. O edifício do Ministério da Educação e Saúde (1936-1945): museu “vivo” da arte moderna brasileira. **Arquitextos**, São Paulo, ano 06, n. 069.02, Vitruvius, fev. 2006. Disponível em: <http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/06.069/376>. Acesso em: 28 jan. 2019.

### REGISTRO FOTOGRÁFICO

A conservação e preservação do patrimônio dependem da elaboração de uma documentação precisa, sendo recomendado o registro por meio de desenhos e imagens. O edifício-sede em Brasília carece de publicações e bibliografia. Assim, é oportuno o registro fotográfico, com intenção de recolher informações importantes para a memória e preservação do edifício e do painel, realizado por Chico Escher<sup>5</sup>.

**Figura 8** - Detalhe da Fachada Oeste

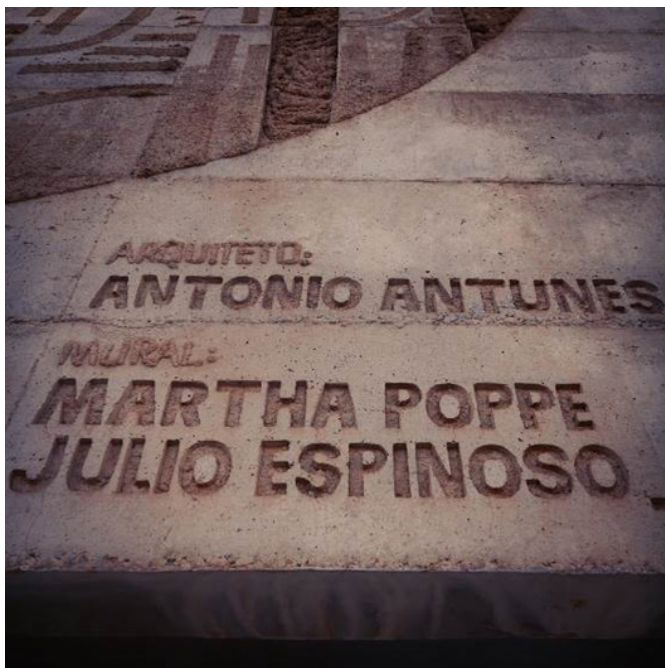


Foto: Chico Escher (2018)

5. Chico Escher nasceu em Goiânia (GO) em 1968 e se formou em arquitetura na Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo (FAUUSP). Atuou na área de Design Gráfico de 1998 a 2005 e desenvolve trabalhos de Artes Plásticas e Fotografia desde 1995. É empregado dos Correios desde 2013.

**Figura 9** - Vista da Fachada Oeste



Foto: Chico Escher (2018)

**Figura 10** - Vista das Fachadas Oeste e Sul



Foto: Chico Escher (2018)

**Figura 11** - Vista da Fachada Sul



Foto: Chico Escher (2018)

**Figura 13** - Vista das Fachadas Leste e Norte



Foto: Chico Escher (2018)

**Figura 12** - Vista da Fachada Leste

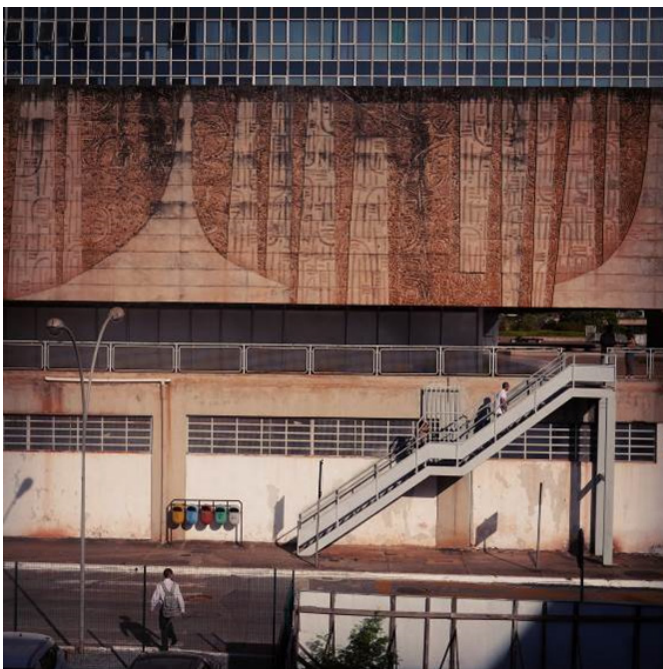


Foto: Chico Escher (2018)

**Figura 14** - Vista da Fachada Norte

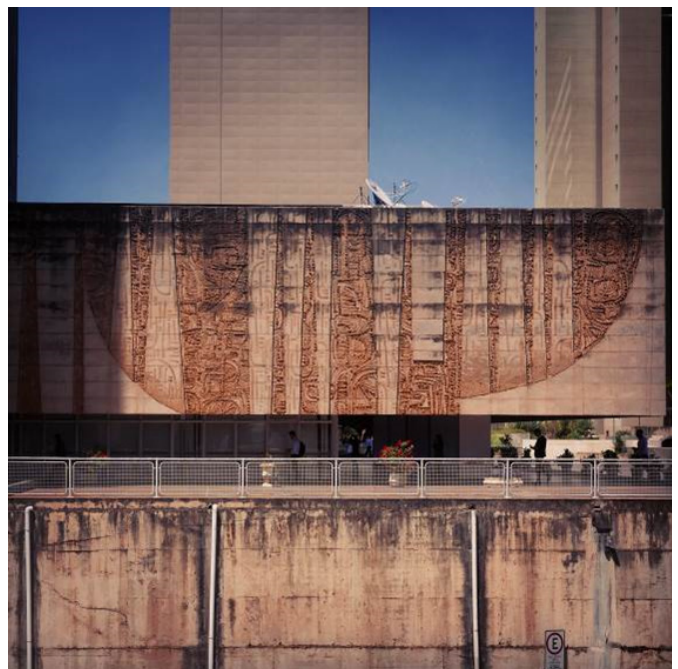


Foto: Chico Escher (2018)



**Figura 15** - Vista da Fachada Oeste



Foto: Chico Escher (2018)

**Figura 17** - Detalhe da Fachada Sul



Foto: Chico Escher (2018)

**Figura 16** - Detalhe da Fachada Norte

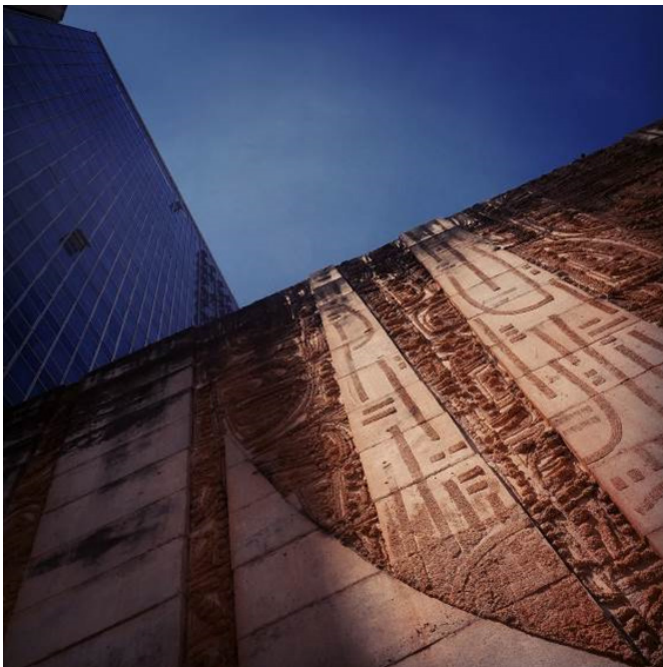


Foto: Chico Escher (2018)

**Figura 18** - Vista das Fachadas Leste e Norte

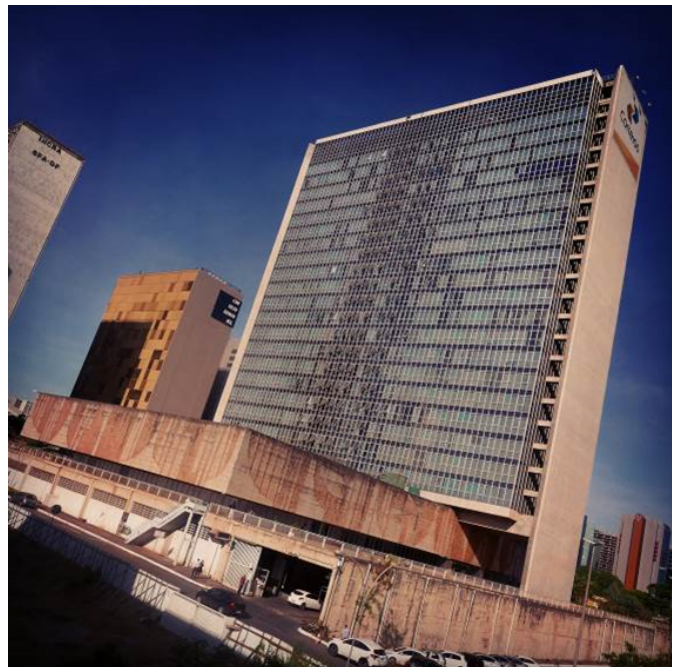


Foto: Chico Escher (2018)

# O papel do líder na organização:

Aplicação da escala de avaliação do estilo gerencial - EAEG nas unidades de logística dos Correios da superintendência estadual do Rio de Janeiro - SE-RJ

Marcos Paulo Coelho Miranda<sup>1</sup>

## Resumo

Este estudo foi realizado nos Centros de Logística Integrada dos Correios no Estado do Rio de Janeiro, uma empresa pública federal responsável pela execução do sistema de envio e entrega de correspondências e encomendas no Brasil. O objetivo central foi identificar os estilos gerenciais mais característicos em gestão de pessoas nessas unidades, de acordo com a percepção dos subordinados. O referencial teórico abordou as principais linhas sobre liderança, focando a abordagem dos estilos gerenciais. Para a elaboração deste estudo, optou-se por realizar pesquisa bibliográfica, documental e levantamento de campo. Para a coleta de dados, foi utilizada a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais - EAEG, construída e validada por Melo (2004). O questionário de coleta de dados foi estruturado no Microsoft Excel e disponibilizado para 42 empregados em suas unidades de trabalho. Para a discussão dos resultados, foram realizadas análises estatísticas com vistas a identificar os fatores que contribuíram para a conclusão obtida. Os resultados da pesquisa demonstraram uma ligeira predominância do Estilo Relacional, aquele em que, na percepção dos empregados, os gestores confiam nos subordinados que possuem, demonstram respeito por suas ideias, são compreensivos, acessíveis, interessam-se pelos sentimentos dos liderados, valorizam a individualidade e enfatizam as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação. Identificou-se ainda, na pesquisa de campo, uma realidade operacional em que os empregados atuam contornando dificuldades, como a falta de investimento em insumos operacionais e condições adequadas no ambiente de trabalho. Isso ressalta a importância da adoção de um estilo de liderança adequado e indica à Empresa oportunidades de capacitação dos gestores no sentido de tornarem a liderança alinhada à situação verificada.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão de Pessoas. EAEG.

---

1. Licenciado em Matemática e MBA em Gestão Estratégica de Negócios e Pessoas pela Universidade do Grande e Pós-Graduado em Gestão de Negócios dos Correios pela Universidade dos Correios.

## 1 INTRODUÇÃO

Durante muitas décadas, os Correios foram sinônimo de eficiência, eficácia e credibilidade. Recentemente, a empresa vem enfrentando percalços e, nesse contexto de desafios, o papel da liderança assume destaque, pois são os líderes que dão o rumo e conduzem a organização.

A logística, por sua vez, vem mostrando a importância que tem na estratégia e nos negócios dos Correios. Por esse motivo, a empresa já é considerada por alguns uma organização logística.

Em momentos de grandes mudanças e com um mercado cada vez mais desafiador, a figura do líder torna-se importante para a obtenção do sucesso e para o crescimento das organizações.

Todo o conhecimento adquirido em mais de 10 anos como gestor na Superintendência Estadual - SE do Rio de Janeiro despertou em mim o interesse em pesquisar e entender melhor os estilos de liderança exercidos nos Centros de Logística Integrada - CLIs dessa SE, com o intuito de buscar oportunidades de melhoria para a gestão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na interação humana da organização, tendem a surgir estilos de pessoas aptas a liderar. Contudo, liderança não é apenas uma questão de dar ordens ou vigiar subordinados para certificar-se de que estejam seguindo as regras ou as normas previstas em determinada empresa.

A liderança, conforme explica Barros Neto (2006, p. 53), “é um conceito extremamente difícil de definir, embora de fundamental importância para a Administração” e acrescenta:

De forma bastante geral, pode-se dizer que liderar é conseguir que a pessoa ou pessoas

certas façam as coisas certas na hora certa da maneira certa, que é mais ou menos o mesmo que administrar com sucesso. É conduzir as pessoas rumo ao objetivo (BARROS NETO, 2006; p. 53).

Segundo Drucker (Kalgaard, 2004), líderes bem sucedidos não perguntam “O que quero fazer?”. Eles perguntam: “O que precisa ser feito?”. E, então, perguntam: “De todas as coisas que fazem a diferença, o que, concretamente, eu sou capaz de fazer?”.

Ainda segundo o autor, os líderes não se propõem a fazer coisas que não sabem ou nas quais não são bons. Eles certificam-se das necessidades e das coisas a serem feitas e não têm medo da superioridade alheia.

Percebe-se que o termo liderança apresenta inúmeros significados. De uma maneira geral, é consenso que inclui aspectos como motivação, influência e persuasão e pode ser definido como um processo relacionado à influência de um indivíduo sobre um grupo visando a atingir determinado objetivo (NORTHOUSE, 2016).

Liderar, portanto, significa construir equipes eficazes e motivá-las para que cada um responda com o melhor desempenho.

Além disso, o estilo de liderança dos gestores tem forte impacto sobre os liderados, tanto para o bem quanto para o mal. Bartunek e Reynolds (2010), por exemplo, apontam que o relacionamento do colaborador com a liderança é uma das fontes de estresse no trabalho.

Uma das mais antigas explicações de liderança, segundo Montana e Charnov (1998, p. 225), é a genética, ou seja, a crença de que a habilidade de liderança é transmitida geneticamente ou ainda de que os líderes são natos. No entanto, essa abordagem não explica por que muitos

indivíduos chegam a posições de liderança em vários contextos diferentes.

O fato é que a liderança é reconhecida como essencial a todo tipo de organização humana por muitos pesquisadores como Barros Neto (2002, 2005, 2014, 2015, 2018), Barros Neto e Souza (2009), Barros Neto e Santos (2017), Oliveira e Marinho (2005), Kuazaqui (2006), Oliveira (2006), Bennis (2001), Ulrich (1998, 1999, 2000), Goleman (2002) e Bergamini (1994, 2002).

Barros Neto (2005) e Barros Neto e Silva (2014), que estudaram especificamente os Correios em contextos diferentes, apontam também a liderança como fundamental no processo de recuperação do Departamento de Correios e Telégrafos – DCT e a transformação dele em Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT e para a obtenção de resultados na gestão pública.

Bowditch e Buono (2014) apresentam um histórico completo do desenvolvimento das teorias de liderança e concluem que é possível tirar as três conclusões seguintes:

Primeiro, embora as pesquisas não tenham identificado todas as contingências em situações de liderança, é cada vez mais evidente que não há um estilo de liderança que seja mais eficaz em todas as situações.

Segundo, as dimensões da liderança totalitária e igualitária (e sua estrutura e consideração correspondentes) têm sido virtualmente parte da teoria de liderança desde o seu início. Finalmente, enquanto começamos a entender melhor a complexidade da liderança, ainda temos muito a aprender sobre as diversas limitações impostas às pessoas em papéis de liderança, os tipos de comportamento mais eficazes nas diversas posições e situações e o efeito real da liderança eficaz (competente) e ineficaz (incompetente) no desempenho

do grupo e da organização (BOWDITCH; BUONO, 2014, p. 138).

Melo (2004), ao analisar as teorias de liderança, concluiu que a atuação gerencial em termos de liderança volta-se sempre para um dos seguintes focos: tarefa, relacionamento e situação.

Tarefa - nos estudos de Ohio, esse foco foi denominado “estrutura inicial”; nos estudos de Michigan, “orientação para a produção”; na grade gerencial de Blake e Mouton, “preocupação do gerente com a produção”; no modelo de Fiedler, “orientação para a tarefa” e o critério situacional de “estrutura da tarefa”; na teoria caminho-objetivo, pelos comportamentos da liderança que caracterizam o “líder diretivo e o líder orientado para realizações”; no modelo participação-líder de Vroom e Yetton, pelos comportamentos denominados “autocráticos”, e, finalmente, na teoria da liderança carismática, pelo forte compromisso pessoal do líder com a meta.

Relacionamento - nos estudos de Ohio, “consideração”; nos estudos de Michigan, “orientação para o empregado”; na grade gerencial de Blake e Mouton, “preocupação com as pessoas”; no modelo de Fiedler, “orientação para o relacionamento” e o critério situacional “relações líder membro (RLM)”; na teoria caminho-objetivo, pelo comportamento da liderança que caracterizam o “líder apoiador e o líder participativo”, e, finalmente, no modelo participação-líder de Vroom e Yetton, pelos comportamentos denominados “consultadores”.

Situacional - as teorias contingenciais destacam a dimensão situacional em cada uma delas. Entretanto, essas dimensões não serão sintetizadas como nas dimensões anteriores, uma vez que, como já foi dito, a análise desse foco se apoiará na abordagem da liderança situacional de Hersey e Blanchard (MELO, 2014, p. 50-51).

Dessa forma, a liderança é um elemento-chave no sucesso das organizações, porque líderes competentes são capazes de conduzir as

equipes em direção aos objetivos empresariais com dedicação e eficiência.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa visou, principalmente, a proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com os estilos de liderança atualmente praticados nos Centros de Logística Integrada - CLIs da SE do Rio de Janeiro, a fim de levantar algumas ideias que possam ser úteis à empresa em um momento tão delicado para os Correios, tratando-se, portanto, segundo Gil (2002, p. 41), de uma pesquisa exploratória.

A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso porque o pesquisador não teve controle sobre os acontecimentos, e o foco encontrava-se na situação atual e real dos Correios diante de um contexto contemporâneo (YIN, 2005, p. 19).

Segundo Yin (2005, p.32),

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Inicialmente, uma pesquisa bibliográfica foi realizada tomando por base livros de referência, pois estes, conforme Gil (2002, p. 44), “constituem as fontes bibliográficas por excelência”. Ainda de acordo com Gil (2002, p. 45), “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.”

O universo da pesquisa constituiu-se dos empregados dos quatro Centros de Logística

Integrada na SE RJ, os quais estão caracterizados no Quadro 1.

**Quadro 1** – Características das unidades e quantitativo de empregados

Centros de Logística Integrada - CLIs - RJ	Características	Empregados
CLI Mensageria Petrobras	Prestação do serviço de mensageria postal junto ao edifício sede da Petrobras e às unidades subordinadas e/ou vinculadas, para as atividades de recebimento de cartas e/ou encomendas, malotes, triagem, entrega/coleta de objetos postais e documentos administrativos.	18
CLI Passaporte Consulado Americano	Prestação de serviço de logística integrada compreendendo as atividades de coleta/entrega de malotes e encomendas entre os Centros de Atendimento aos Solicitantes de Visto - CASV e Consulado/Embaixada Americana, transporte e conferência das cargas que são inseridas no fluxo postal e controle da informação sobre passaportes tratados/expedidos pelos Correios.	4
CLI Cidade Nova	Prestação de serviço de logística integrada para o comércio eletrônico (Correios Log+), que compreende as atividades de recebimento, conferência, armazenagem, atendimento de pedidos, embalagem, integração com transporte/distribuição e logística reversa dos objetos, com a disponibilização de toda a infraestrutura necessária à prestação de serviço para o cliente.	4
CLI Benfica	Prestação de serviços de logística integrada de distribuição de livros didáticos para a Fundação Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE no âmbito no estado do Rio de Janeiro, que contempla toda triagem, unitização, transporte/coleta e conferência junto às escolas públicas da região.	16
<b>Total</b>		<b>42</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo a abordagem do problema, a estratégia adotada foi a da pesquisa quantitativa. De acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 51), essa abordagem caracteriza-se pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média e desvio padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

O procedimento técnico é classificado como pesquisa de levantamento censitário, pois todos os quarenta e dois empregados dos CLIs foram questionados.

As pesquisas desse tipo [de levantamento] caracterizam-se pelo questionamento

direto das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de indivíduos acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Quando o levantamento recolhe informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tem-se um censo (DIEHL; TATIM, 2004, p. 60).

A pesquisa foi realizada entre os meses de junho e julho de 2018, de acordo com as disponibilidades de cada centro e, em determinados momentos, foi possível observar a atuação de cada gestor no dia a dia, bem como questionar sobre os estilos de gestão durante a operação com alguns empregados.

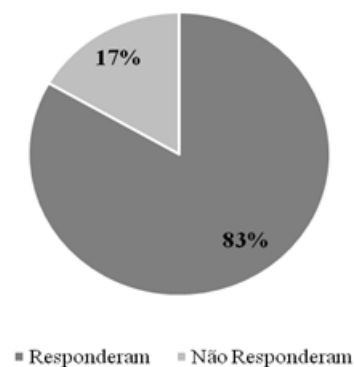
Para identificar os estilos de liderança, foi utilizada a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais - EAEG, construída e validada por Melo (2004), que aponta a atuação da gerência focada nos fatores relacionamento, tarefa e situacional.

A Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais - EAEG, cujo questionário (Anexo 1) contém afirmativas que devem ser respondidas de acordo com uma escala *Likert* (1975) de 1 a 5, foi aplicada neste estudo, e os resultados estão descritos de forma detalhada a seguir.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Dos 42 empregados dos CLIs do Rio de Janeiro, 7 não responderam ao questionário proposto. 35 empregados responderam sem suas devidas identificações para chegarmos a uma pesquisa mais consensual e precisa da realidade. No gráfico 1, apresentamos esse percentual de abstenções.

**Gráfico 1** – Percentual de abstenções



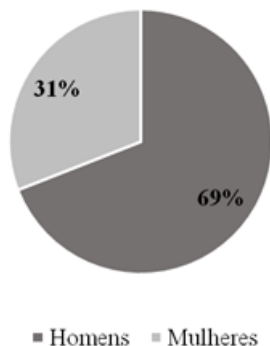
Fonte: Pesquisa

Segundo Cox (1993), a diversidade de gênero, raças, etnias e nacionalidades nas organizações traz benefícios e melhorias na tomada de decisão, além de oferecer maior criatividade e inovação organizacional.

Atualmente, a presença do gênero feminino na gestão organizacional e, principalmente, em posições de liderança, tem sido um assunto bastante debatido, uma vez que as mulheres têm se mostrado mais qualificadas do que os homens em alguns aspectos, como comunicação e relacionamento pessoal (COX, 1993). Nos CLIs dos Correios do Rio de Janeiro, temos quatro gestores, sendo apenas uma posição ocupada por mulher.

Assim, o tema é de grande relevância, visto a influência dele para o sucesso organizacional. A crescente diversidade cultural da força de trabalho desperta nas organizações a necessidade de ficarem atentas às consequências e aos impactos desse assunto, tanto para os próprios empregados quanto para os resultados empresariais.

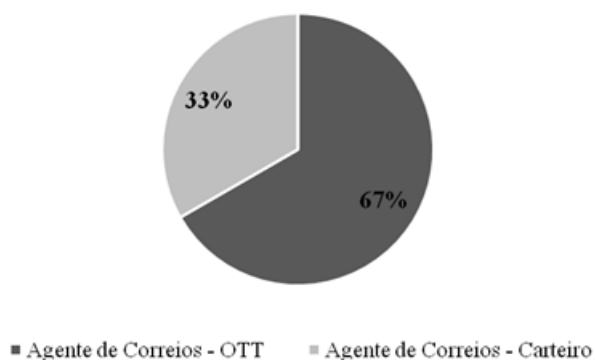
**Gráfico 2** – Perfil dos entrevistados: gênero



Fonte: Pesquisa

De acordo com o Plano de Cargos, Carreiras e Salários - PCCS 2008 prevalecente nos Correios, o cargo predominante nos centros logísticos é o de agente de Correios com atividades de carteiro e de operador de triagem e transbordo - OTT.

**Gráfico 3** – Perfil cargo/atividade



Fonte: Pesquisa

A escala utilizada, proposta por Mello (2004), originalmente apresenta três fatores que correspondem às possíveis formas de gerenciar que os líderes podem apresentar: relacionamento, tarefa e situacional.

**Tabela 1** – Estilos gerenciais predominantes de acordo com EAEG nos CLIs - RJ

Fatores gerenciais	Média	Desvio Padrão
Relacionamento	4,51	0,69
Tarefa	4,36	0,72
Situacional	4,41	0,72

Fonte: Pesquisa

O estilo relacionamento significa que, na percepção dos empregados, os gestores confiam nos subordinados, demonstram respeito pelas ideias deles, são compreensivos, acessíveis e interessam-se pelos sentimentos de cada um.

Além disso, os gestores valorizam a individualidade e enfatizam as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.

No estilo tarefa, os empregados percebem que o líder preocupa-se em estruturar o papel dele e o dos subordinados. Isso indica que os gestores oscilam entre a preocupação com o trabalho, o cumprimento de tarefas, os prazos estabelecidos, as normas e a valorização da hierarquia, definindo padrões de desempenho que possibilitam o controle e a supervisão contínua dos subordinados.

Já o estilo situacional sustenta a liderança mais eficaz e varia de acordo com a maturidade dos subordinados, ou seja, a capacidade e a experiência relacionada com o trabalho e a disposição para aceitar responsabilidades.

Nesse sentido, cada contexto situacional requer um estilo de liderança diferente de acordo com o nível de maturidade dos liderados.

Depreende-se que esse estilo de liderança inter-relaciona o comportamento do líder voltado para a tarefa, o comportamento do líder voltado para o relacionamento e a capacidade e a

maturidade dos subordinados para realizarem as tarefas.

Assim, os gerentes pautam a atuação deles em formas de gerenciamento que consideram as variáveis moderadoras na relação e as variáveis do contexto ou situacionais.

**Tabela 2** – Quantidade e relação fator de itens submetidos à pesquisa

Fator	Nº de Itens	Itens submetidos à pesquisa
Relacionamento	9	1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19
Tarefa	6	4, 7, 8, 12, 14 e 17
Situacional	4	3, 9, 15 e 18
<b>Total</b>	<b>19</b>	

Fonte: Elaborada pelo autor

De acordo com o questionário EAEG, buscou-se identificar o estilo dos gestores ao analisar o fator que predomina (Tabela 2). Para isso, utiliza-se uma escala composta de 1 a 5 no questionário. A primeira escala significa “Nunca age assim” e a quinta, “Sempre age assim”.

O fator relacionamento (Tabela 3) refere-se à extensão que o líder terá nas relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse pelos sentimentos deles.

**Tabela 3** – Fator relacionamento

Itens	Afirmção	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
1	É atencioso(a) no relacionamento com os empregados.	4,77	5	5	0,42
2	É compreensivo(a) com as falhas e os erros dos empregados.	4,37	4	4	0,64
5	Interessa-se pelos sentimentos dos empregados.	4,23	4	5	0,83
6	Demonstra respeito pelas ideias dos empregados.	4,60	5	5	0,64
10	Estimula os empregados a darem opiniões sobre o trabalho.	4,37	5	5	0,83
11	Estimula a apresentação de novas ideias.	4,37	5	5	0,76
13	Demonstra confiança nos empregados.	4,60	5	5	0,73
16	Mostra-se acessível aos empregados.	4,71	5	5	0,61
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	4,60	5	5	0,73
<b>MÉDIA GERAL</b>			<b>4,51</b>		

Fonte: Pesquisa

O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais tais como apoio, orientação e facilitação.

O fator tarefa (Tabela 4) refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o papel dele e o dos subordinados na busca pela realização de metas.

O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, os procedimentos e os métodos, bem como realização das tarefas.

**Tabela 4** – Fator tarefa

Itens	Afirmção	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da disposição deste para realizar tarefa.	4,37	5	5	0,72
9	Dá liberdade de trabalho aos empregados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	4,57	5	5	0,60
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da competência deste para realizar a tarefa.	4,11	4	5	0,98
18	Dá liberdade de trabalho aos empregados que se mostram motivados para executar a tarefa.	4,57	5	5	0,60
<b>MÉDIA GERAL</b>			<b>4,41</b>		

Fonte: Pesquisa

O fator situacional (Tabela 5) refere-se à habilidade do gerente para identificar a realidade do ambiente de trabalho dele e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder flexível pode variar o próprio comportamento de acordo com as necessidades e os motivos dos subordinados.

**Tabela 5** – Fator situacional

Itens	Afirmção	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da disposição deste para realizar tarefa.	4,37	5	5	0,72
9	Dá liberdade de trabalho aos empregados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	4,57	5	5	0,60
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da competência deste para realizar a tarefa.	4,11	4	5	0,98
18	Dá liberdade de trabalho aos empregados que se mostram motivados para executar a tarefa.	4,57	5	5	0,60
<b>MÉDIA GERAL</b>			<b>4,41</b>		

Fonte: Pesquisa

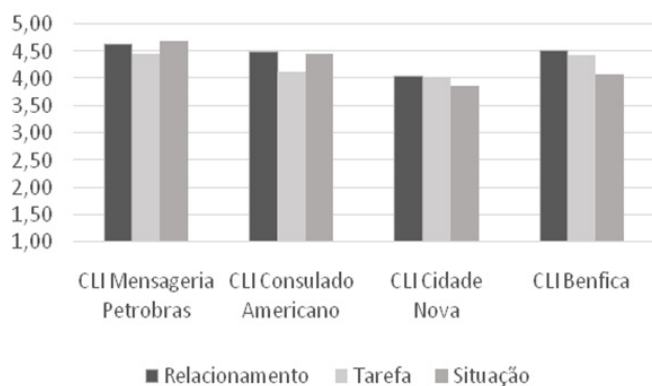
No gráfico 4, observa-se que a predominância de estilos nos Centros de Logística Integrada



no Rio de Janeiro é o de relacionamento. De uma escala de 1 a 5, houve uma média de 4,51 (Tabela 3).

A exceção é o Centro de Logística Integrada de Mensageria Petrobras, que prevaleceu o estilo situacional, mas não distante do estilo relacional.

**Gráfico 4** – Comparativo de estilos



Fonte: Pesquisa

Isso significa que os empregados da CLI Mensageria Petrobras reconhecem que o gestor é flexível e adapta-se às exigências do ambiente de trabalho, variando o comportamento de acordo com a maturidade e a capacidade de execução das tarefas dos subordinados. Assim, dá autonomia e liberdade de acordo com a experiência e a maturidade de cada um para assumir responsabilidades, como sugere Melo (2004).

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo considerou identificar o perfil da liderança e a gestão de pessoas nos CLIs da SE RJ, o impacto desse comportamento e a importância de um líder não ser apenas um chefe para gerir pessoas, principalmente em contextos organizacionais de desafios.

Ao concluir este estudo, afirma-se que o objetivo inicialmente proposto - identificar o estilo de gerenciar adotado pelos líderes dos Centros de Logística Integrada dos Correios no Estado do Rio de Janeiro - foi alcançado, verificando-se que o estilo mais percebido está voltado para o de relacionamento.

O comportamento relacionamento está ligado ao apoio socioemocional oferecido pelo líder. Uma provável explicação para esse estilo é o fato de que há uma preocupação com a qualidade da convivência entre o líder e o liderado.

O estudo em campo para apresentação do questionário proposto permitiu conhecer também as dificuldades de cada ambiente de trabalho e a diversificação deles.

No Centro de Logística de Mensageria Petrobras, identifica-se um ambiente propício para o trabalho: um local limpo, organizado, climatizado e seguro para o desempenho das atividades dos empregados.

No Centro de Logística Integrada em Benfica, identificam-se condições totalmente contrárias ao de mensageria com um ambiente quente e insalubre. Mas a atuação do atual gestor, mesmo com essas dificuldades, favorece um bom relacionamento com os subordinados.

Diante dos resultados obtidos e das observações realizadas, considera-se razoável que a organização analise as seguintes oportunidades de melhoria para a gestão do trabalho, a fim de trazer satisfação para os empregados e, conseqüentemente, uma melhor prestação de serviços para os clientes:

- política de conscientização para demonstrar a importância do cliente, articulando líderes e liderados para fazerem-se entender

mutuamente e perceberem o consumidor final em sua totalidade;

- capacitar a gestão emocional dos gestores no sentido de tornarem os estilos de liderança alinhados às situações verificadas desenvolvendo a capacidade de ouvir e compreender a equipe;
- investir em um ambiente propício para o trabalho, com um local limpo, organizado, climatizado, seguro para o desempenho das atividades dos empregados criando condições ideais à qualidade de vida e relacionamentos saudáveis;
- trabalhar a imparcialidade na postura da liderança para que haja a correta leitura das situações conflituosas e que estas sejam solucionadas de forma a estimular a criatividade e a sensibilidade dos empregados.

Espera-se que o esclarecimento sobre o objeto de investigação desta pesquisa contribua para uma melhora na convivência no local de trabalho, diminuindo a ocorrência de conflitos e melhorando o rendimento dos liderados apesar das dificuldades apresentadas neste artigo e encontradas no dia a dia em cada centro.

## 6 REFERÊNCIAS

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias da Administração**: Manual Prático para Estudantes e Gerentes Profissionais. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. v. 1. 168p.

\_\_\_\_\_. **Administração pública no Brasil**: uma breve história dos Correios. São Paulo: Annablume, 2004.

\_\_\_\_\_. Liderança: entre o poder e a liberdade nas organizações modernas. In: **Estudos em Liderança**. São Paulo: Universidade de Santo Amaro – UNISA. Volume 7, número 1, janeiro/junho de 2005, pp 21-31.

\_\_\_\_\_. **Teorias da administração**: curso compacto - manual prático para estudantes e gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

\_\_\_\_\_. Liderança educacional. In: BARROS NETO, João Pinheiro de (org.). **Administração de Instituições de Ensino Superior**. Campinas/SP: Alínea, 2014. (p. 35-59).

BARROS NETO, João Pinheiro de. Empowerment e liderança. **Coletânea ADM**. Associação Brasileira de Administração. Ano 2; número 2. São Paulo: Associação Brasileira de Administração, setembro 2015. (p. 20-21). Disponível eletronicamente em <[www.admbrasileira/coletanea](http://www.admbrasileira/coletanea)> Acesso em 07/09/2018.

\_\_\_\_\_. **Administração**: fundamentos de administração empreendedora e competitiva. São Paulo: Atlas, 2018.

BARROS NETO, João Pinheiro de; SANTOS, Fernando de Almeida. **Temas contemporâneos de pesquisa em gestão**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Plano de Incentivo à Pesquisa – PIPEq; Livrus, 2017.

BARROS NETO, João Pinheiro de; SILVA, João Carlos da. **Gestão pública orientada a resultados**: central funcional e centro de serviços compartilhados. Lisboa/Portugal: Chiado, 2014.

BARROS NETO, João Pinheiro de; SOUZA, Gerson de (orgs.). **Manual do empreendedor**: de micro a pequenas empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. ISBN: 978-85-414-0024-4.

- BARTUNEK, J. M; REYNOLDS, C. (2010) Boundary Spanning and Public Accountant Role Stress. **The Journal of Social Psychology**, (121:1), 65-72.
- BENNIS, W. **A invenção de uma vida**: reflexões sobre liderança e mudanças. São Paulo: Campus, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- COX, T. Jr. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993.
- DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLEMAN, D. Liderança que obtém resultados. In: **O que faz um líder**: Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- KALGAARD, Rich. Peter Drucker in leadership. FORBES, 2004. Disponível em: <[https://www.forbes.com/2004/11/19/cz\\_rk\\_1119drucker.html#74fbc5466f48](https://www.forbes.com/2004/11/19/cz_rk_1119drucker.html#74fbc5466f48)>. Acesso em: 24 ago. 2018.
- KUAZAQUI, Edmir (org.). **Liderança e criatividade em negócios**. São Paulo: Thomson Learning, 2006. ISBN: 85-221-0545-6 (p.17-44).
- LIKERT, R. A Organização humana. São Paulo: Atlas, 1975.
- MELO, E. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. v. 4, n. 2, julh/dez., 2004 (p. 31-62).
- MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. Michigan: Western Michigan University; Sage Publications, 2016.
- OLIVEIRA, J. F. (org.). **Profissão líder**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M (orgs.). **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Results-based leadership**. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1999.
- ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Liderança orientada para resultados**. São Paulo: Campus, 2000.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**ANEXO – QUESTIONÁRIO EAGC**

Você encontrará, a seguir, uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os respectivos empregados. Examine cada afirmação e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta no CLI.

Para responder, assinale com “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5
Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim

Nº	ITENS	1	2	3	4	5
1	É atencioso(a) no relacionamento com os empregados.					
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos empregados.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da disposição deste para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar.					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos empregados.					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos empregados.					
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
9	Dá liberdade de trabalho aos empregados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Estimula os empregados a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos empregados.					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao empregado, dependendo da competência deste para realizar a tarefa.					
16	Mostra-se acessível aos empregados.					
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos empregados que se mostram motivados para executar a tarefa.					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.					

# Terceirização na Administração Pública Indireta:

## Uma abordagem de seus limites e impactos

Nair Martins de Sá dos Santos<sup>1</sup>

### Resumo

A Administração Pública Indireta, principalmente as empresas públicas e sociedades de economia mista que atuam em mercado competitivo, vem passando por grandes reformas, precisando redefinir os próprios modelos de negócios para a continuidade das atividades que executa. Desde 2016, contamos com leis como a 13.303/2016, que altera os parâmetros de contratação nas estatais; a 13.429/2017, que permite a contratação de terceiros para execução de atividades-fim das empresas e a 13.467/2017, que atualiza a legislação trabalhista. Esta, até então, encontrava-se em descompasso com a evolução das relações entre empregados e empregadores, não contemplando os novos modelos de negócio que estão em vigor, dado o avanço tecnológico e o ambiente organizacional cada vez mais competitivo e incerto. Diante desse cenário, é possível para a Administração Indireta recompor a força de trabalho e focar em vantagens competitivas, atendendo às necessidades dos consumidores, aliando as competências dos que ingressaram na esfera pública através de concurso público com habilidades e conhecimentos especializados de profissionais de mercado. Com o objetivo de analisar limites e impactos da contratação de serviços terceirizados na Administração Pública Indireta, considerando a legislação vigente, foi realizada esta pesquisa bibliográfica. Os resultados dela apontam para a possibilidade de geração de diferencial competitivo, a necessidade de gestão do conhecimento, o resguardo da imagem institucional da empresa contratante e o risco de descumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias do contratado, exigindo a capacidade de gestão e de fiscalização contratual do agente público.

**Palavras-chave:** Impactos. Terceirização de Serviços. Administração Pública Indireta.

---

1. Mestre em Economia Empresarial, pós-graduada em Controladoria e Finanças e em Gestão Estratégica em Sistema de Saúde pela Universidade de Miami. Graduada em Administração de Empresas e professora-assistente de cursos de graduação presenciais, bem como orientadora dos trabalhos de conclusão de curso. Professora de Cursos de MBA. Administradora nos Correios, com aprovação em primeiro lugar no concurso de 2007. Experiência na iniciativa privada, em empresas nacionais e multinacionais.

## 1 INTRODUÇÃO

Na busca incessante por melhores resultados, empresas públicas e sociedades de economia mista, especificamente, que compõem a Administração Pública Indireta brasileira, têm se deparado com a necessidade de alterar o escopo das próprias atividades reavaliando os principais negócios que realizam em função de mudanças no mercado. O desafio implicará tomadas de decisões estratégicas de grande complexidade, principalmente no que tange à continuidade das atividades delas, no todo ou em parte, pois precisam reinventar-se para sobreviver sem onerar os cofres públicos. Também precisam atender às funções sociais (possuem compromisso com governo e sociedade) e obter lucro, pois tratam-se não só de empresas de capital exclusivamente público, mas também de capital aberto, com investidores locais e estrangeiros. Disputam parcela de mercado com empresas de portes similares, de grande capacidade de reinvestimento e maior flexibilidade de ações, com poder de resposta rápida às oscilações de mercado.

Até meados de 2016, as normativas em vigor não possibilitavam definir novas formas de trabalho e maior flexibilidade nas contratações. Assim, elas contribuía para o engessamento da implementação de novas estratégias nesse sentido, por parte das empresas públicas e das sociedades de economia mista, que deveriam atender praticamente às mesmas exigências definidas para a Administração Direta.

A vigência da Lei 13.303/2016 (Nova Lei das Estatais), no entanto, trouxe mudanças ao regime jurídico das empresas públicas e das sociedades de economia mista. Tais mudanças foram favoráveis ao processo de licitação e de contratos administrativos já regulamentados pela Lei 8.666/1993 (Lei Geral de Licitações e

Contratos Administrativos). Além disso, a partir de 2017, o ordenamento jurídico brasileiro sofreu alterações relevantes no âmbito das relações trabalhistas e das terceirizações.

A Lei nº 13.429, de março de 2017, e o resultado do julgamento do Recurso Extraordinário (RE) nº 760.931, ocorrido em agosto de 2018 no Supremo Tribunal Federal (STF), deram respaldo à contratação de mão de obra terceirizada para execução de atividades-fim das empresas, até então autorizada somente para as atividades-meio, conforme Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (Brasil, TST, 2011). Tais dispositivos, aliados à Lei nº 13.467/2017, que atualiza a legislação trabalhista, ampliam as possibilidades de contratação de força de trabalho, independentemente do setor de atuação, seja privado ou público, contemplando a terceirização na Administração Pública Indireta, objeto deste artigo.

As mudanças legais no processo licitatório e de contratação de prestação de serviços terceirizados no setor público motivaram a realização desta pesquisa, que tem como objetivo identificar os limites e os impactos da terceirização na Administração Pública Indireta.

Para alcançar o objetivo proposto, foi utilizada a pesquisa bibliográfica como recurso metodológico, realizada a partir da análise de publicações em meio eletrônico, legislação e literatura.

Como resultado desta pesquisa, os limites da contratação de serviços terceirizados foram identificados na legislação em vigor, com parâmetros definidos na Lei de Responsabilidade Fiscal, em leis e decreto específicos sobre a terceirização, na Reforma Trabalhista e na Nova Lei das Estatais, bem como em princípios constitucionais. Ainda, três impactos da

terceirização foram identificados: a possibilidade de geração de diferencial competitivo, a necessidade de gestão do conhecimento e o resguardo da imagem institucional da empresa contratante. Quanto aos efeitos, há o risco de descumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias do contratado, exigindo a capacidade de gestão e fiscalização contratual do agente público.

### 1.1 DELIMITAÇÃO E METODOLOGIA DO ESTUDO

O presente artigo discorre sobre os limites e os impactos da contratação de mão de obra terceirizada para execução de atividades-fim por órgãos da Administração Pública Indireta.

Apesar de a Administração Pública Indireta também ser constituída de autarquias e fundações, o foco deste artigo é o universo constituído pelas entidades do governo que visam lucro, composto por empresas públicas, que atuam como se fossem empresas privadas, e pelas sociedades de economia mista, que contam com parte do capital público e outra parte privado, sendo o Estado o maior acionista.

A metodologia adotada, que fundamenta o conteúdo apresentado, é a pesquisa bibliográfica narrativa com abordagem qualitativa, conforme descrita em Mariano e Rocha (2017), com a finalidade de síntese documental referente ao tema. Para tanto, foram consultados livros, legislações, pesquisas e artigos disponíveis em meio físico, bem como os publicados ou disponibilizados na Internet.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 A EVOLUÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

No começo do século XX, quando teve início o estudo da evolução do pensamento administrativo, o foco das primeiras teorias

administrativas era, em síntese, basicamente no ambiente interno das organizações, especificamente em observações de atividades fabris. Tratava-se de um exercício de autocohecimento demandado pelas novas contribuições herdadas da Revolução Industrial, principalmente na construção de novas relações de trabalho e de comércio quando os gestores, na época, precisavam identificar os fatores que contribuíam positivamente para os retornos financeiros que tinham. Para isso, eles selecionavam aquelas variáveis que acreditavam merecer especial atenção, com foco em produtividade e com a concepção do homem como extensão da máquina, subestimando os demais fatores envolvidos no processo administrativo.

Segundo Chiavenato (2005), entre 1903 e 1916, com as contribuições de Taylor e Fayol, a ênfase dos estudos realizados era nos tempos e movimentos e no desenho organizacional, respectivamente. A Teoria da Burocracia, que se popularizou na década de 40, contribuiu com propostas de ferramentas de controle padronizadas que de fato não poderiam ser subestimadas. Daí, evoluiu-se no pensamento administrativo com o foco no comportamento humano, o que até então não era objeto de análise.

A organização não é composta tão somente de recursos materiais e rotinas, ela tem como pilar o capital humano. Esse reconhecimento tornou o estudo administrativo bem mais complexo do que preliminarmente era considerado, culminando, assim, no estudo das Relações Humanas e Comportamentais. Dessa forma, a partir de 1932, os horizontes expandiram-se e, apesar de a visão ter sido incipiente e inocente, foi um ponto de partida de grande valia para o estudo.

Ainda segundo Chiavenato (2005), em continuidade ao estudo da Administração, a Teoria

da Contingência vislumbrou a relatividade das decisões administrativas (tudo é relativo, com decisões variando conforme o contexto), considerando a importante influência sofrida pelo ambiente externo em que a organização está inserida. Além de administrar os recursos materiais e humanos, que estão relativamente sob o controle dos gestores, deve-se buscar conhecer bem o ambiente que compõe o espaço, que vai além dos limites organizacionais, composto por elementos que estão, na grande maioria, fora da possibilidade de controle da organização. Em paralelo, as funções administrativas essenciais a serem desempenhadas pela gestão organizacional foram desenhadas de forma cada vez mais clara: planejamento, organização, direção e controle.

A partir da década de 90, o reconhecimento de atuação em ambiente de extrema incerteza em que uma organização atua, seja ela focada ou não na obtenção de lucros, demanda da gestão organizacional uma visão cada vez mais generalista, desenvolvendo competências de áreas diversas, com o objetivo de interpretar e vislumbrar os cenários econômicos e mercadológicos dos quais faz parte, no sentido de agir proativamente aos possíveis efeitos das variáveis internas e externas que influenciam no desempenho. Andrade e Amboni (2018) ainda acrescentam:

Além da competência técnica, os profissionais das organizações devem possuir competências políticas, comunicativas, sociais, intelectuais e comportamentais para não atuar como um fazedor, mas, acima de tudo, como um ser pensante para criar, reinventar e revitalizar as organizações, grupos, indivíduos e sociedade. (ANDRADE; AMBONI, 2018, p. 237).

O progresso dos estudos administrativos vai ao encontro dos estudos econômicos, que precinizam a otimização dos recursos à disposição da organização e demandam constante análise dos retornos que podem ser obtidos por meio de diferentes combinações.

Independentemente da configuração de mercado em que uma empresa esteja inserida – seja de concorrência perfeita ou imperfeita – o esforço maior é, de acordo com a estratégia da organização, focar na minimização dos custos, de forma que se consiga aumentar – ou ao menos manter – as margens de lucro planejadas, ou na diferenciação dos produtos, aumentando a agregação de valor ao cliente.

Além disso, a velocidade da informação e o fácil acesso a ela, proporcionado pelas redes sociais e pela Internet, muitas vezes tornam a ação humana reativa, pois atualizar-se e ter a capacidade de separar as informações que são de interesse daquelas que pouco influenciam no negócio não é uma tarefa fácil, mas sim um diferencial, proporcionando a possibilidade de desenvolver vantagens competitivas.

Segundo David e Foray (2002), a nova economia está baseada no conhecimento, que constitui capital intangível das organizações e que assume um papel crucial e de grande relevância na estimativa do valor agregado de uma empresa.

Quanto ao conceito de riqueza organizacional, aliados ao conhecimento estão os recursos materiais e humanos, além das inovações, que vão contribuir para o aumento da qualidade de vida da sociedade.

As inovações não estão restritas a novos produtos ou serviços, abrangendo também novas formas de executar uma rotina ou o redesenho de



processos, otimizando os fatores de produção para atendimento às necessidades do cliente e contribuindo para perpetuação da organização no mercado em que atua.

Ainda, a riqueza não mais está condicionada à tecnologia adotada pela organização e pelos bens adquiridos, sendo a inovação a atividade dominante, que é cada vez mais associada à sobrevivência e à prosperidade na economia globalizada, considerando a revolução tecnológica pela qual ainda estamos passando. Assim, a gestão do conhecimento pode ser entendida como:

[...] identificação, otimização e gerenciamento do patrimônio intelectual da empresa, seja na forma de conhecimento explícito mantido por artefatos, como no conhecimento tácito, possuído por indivíduos ou comunidades (GATTONI, 2004, p.47)

## 2.2 OS LIMITES DA TERCEIRIZAÇÃO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO INDIRETA

O tema “terceirização” tem sido foco de discussões e debates nos últimos anos no Brasil e no mundo. Segundo Carvalho (2017):

Terceirização é a realização de atividades da cadeia de valor interna por pessoas jurídicas externas, ou seja, é a transferência a terceiros da execução de tarefas para as quais as relações de custos/benefícios na execução interna não são competitivas em relação a outras organizações que executam as mesmas atividades, tanto do ponto de vista financeiro, como [sic] do ponto de vista da qualidade ou nível de especialização. (CARVALHO, 2017, p. 22)

Do mercado gerado pelos serviços terceirizados, em função do atendimento à demanda, pressupõe-se que as organizações que dele fazem parte contem com prestadores especializados

no tipo de serviço que se dispõem a ofertar, com aprimoramento contínuo.

Nesse contexto, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp)<sup>1</sup> realizou, em 2015, uma pesquisa com 235 (duzentos e trinta e cinco) indústrias de diferentes portes e segmentos e, com base nos dados levantados, chegou à conclusão de que, no Brasil, estimava-se a criação de 3 milhões de empregos com a terceirização. Destaca-se entre os dados da pesquisa: 73,2% das empresas que participaram da pesquisa utilizavam serviços terceirizados; destas, 70,9% o faziam devido à especialização da atividade desempenhada. Ainda, 13,6% das empresas já haviam utilizado serviços terceirizados; destas, 53,1% deixaram de utilizá-los devido à insegurança jurídica e 37,5% por terem recebido reclamações trabalhistas de empregados terceirizados.

Ainda na pesquisa supramencionada, entre as empresas que utilizavam ou já haviam utilizado serviços terceirizados, as principais áreas submetidas à terceirização foram segurança e/ou vigilância (59,8% das empresas), limpeza e/ou conservação (55,4%), montagem e/ou manutenção de equipamentos (50,0%) e logística e transportes (45,6%).

A atual legislação trabalhista brasileira, recentemente reformada, admite diversas formas de contratação de mão de obra, equiparando-se às relações trabalhistas há muito implementadas em outros países, com diferentes formas de prestação de serviços em face do avanço tecnológico. Dentre as diversas alterações oriundas da reforma trabalhista, que passou a vigorar a partir de novembro de 2017, está a contratação

1. FIESP. Pesquisa sobre PL 4330/04 Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=187729>>. Acesso em 10 Jul. 2018.

de serviços de terceiros (objeto da Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017), que altera a redação da Lei 6.019/1974, enfim regulamentando a contratação de serviços de terceiros, no art.4º -A, definindo a empresa prestadora de serviços a terceiros como “a pessoa jurídica de direito privado destinada a prestar à contratante serviços determinados e específicos”.

No Brasil, a Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (Brasil, 2011), estabelecida anteriormente à Lei 13.429/2017 quando ainda não havia legislação específica versando sobre o tema, admitia a terceirização somente para a contratação de efetivo para execução das atividades-meio, desde que inexistente a personalidade e a subordinação direta. Nesse contexto, independentemente de quem estivesse no posto de trabalho, o serviço era devidamente executado sob orientação de uma liderança “especialista” naquela rotina contratada, e a atividade não poderia ter relação direta com o principal negócio da empresa. Um exemplo disso é o fornecimento de mão de obra especializada em limpeza a qualquer organização que não possua a limpeza como atividade fim, possibilitando a essa empresa focar os esforços na essência do negócio.

Conforme descrito no art. 4º, § 1º da Lei 6.019 (BRASIL,1974): “A empresa prestadora de serviços contrata, remunera e dirige o trabalho realizado por seus trabalhadores, ou subcontrata outras empresas para realização desses serviços”.

Atualmente, com a redação dada pela Lei 13.467/2017, a terceirização assume o seguinte conceito:

Considera-se prestação de serviços a terceiros a transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades,

inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução. (BRASIL. Lei 6.019,1974, art.4º-A)

Não está prevista em lei, nem de forma expressa nem subentendida, a execução por terceiros de somente atividades-meio do contratante como antes determinado na Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho. Desse modo, a contratação de serviços terceirizados passa a estar autorizada por lei sem as restrições antes impostas, ou seja, é possível contratar efetivo terceirizado para execução das rotinas voltadas para a atividade-fim da empresa, o que foi ratificado pelo Supremo Tribunal Federal (STF), em agosto de 2018, através do julgamento do Recurso Extraordinário (RE) nº 760.931<sup>2</sup>.

Ainda, com vistas à proteção do trabalhador e prevendo possíveis manobras empresariais com objetivo de desonerar-se das obrigações trabalhistas, a legislação em vigor prevê algumas restrições para inibir a imposição aos empregados de tornarem-se pessoas jurídicas. Ademais, garante as mesmas condições de trabalho dos empregados efetivos, que compõem o quadro de funcionários da “empresa-cliente”, tais como, por exemplo, capacitação e equipamentos de segurança, conforme estabelece o § 3º, art.5º-A da Lei 6.019/1974: “É responsabilidade da contratante garantir as condições de segurança, higiene e salubridade dos trabalhadores, quando o trabalho for realizado em suas dependências ou local previamente convencionado em contrato.”

2. BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Recurso Extraordinário 760.931. Inteiro Teor do Acórdão disponível em: < [http://www.stf.jus.br/portal/autenticacao/sob\\_o\\_numero\\_13368763](http://www.stf.jus.br/portal/autenticacao/sob_o_numero_13368763)>. Acesso em 08 Jan. 2019.

Porém, no que tange a benefícios como plano de saúde, estes são definidos por cada empresa prestadora de serviço. Dessa forma, tenta-se evitar a “precarização” do tipo de relação trabalhista em questão, risco a que estão submetidas quaisquer outras formas de oferta de trabalho, não sendo uma peculiaridade da terceirização de serviços. Assim, o legislador busca, com a redação realizada, conciliar os interesses do empregado e do empregador.

Segundo Alexandrino e Paulo (2012), o Estado organiza-se sob a forma de Administração Pública Direta e Indireta para oferecer os serviços públicos à sociedade. A Administração Pública Indireta consiste em descentralizar (distribuir a competência) das atividades estatais por meio de pessoas jurídicas de direito público e privado, com fim específico e de relevância social. Essa estruturação indireta visa ao desempenho com maior eficiência.

Conforme o Decreto-Lei nº 200/1967, no art. 5º, a Administração Pública Indireta compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria: autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas. As empresas públicas e as sociedades de economia mista são criadas por lei para a exploração de atividades econômicas.

A busca por maior rentabilidade vai além da manutenção da competitividade no mercado em que se atua. Como exemplos, há os Correios (com o monopólio na entrega de cartas) no mercado de entrega de encomendas e, no de produção de combustíveis, mercado também aberto a outras empresas, a Petrobras.

A rentabilidade leva à inovação constante, mas a Administração Indireta possui limites de

atuação por contar com orçamento público, no todo ou em parte, na constituição do capital dela. Apesar de estar inserida em um mercado competitivo, precisa pautar as decisões nos princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, que delimitam a forma de atuação para garantir a proteção do interesse público. Dessa forma, o Decreto nº 9.507/2018 define os parâmetros de seleção de pessoal, seja por concurso público ou por meio da contratação de serviços de terceiros e, expressamente, contempla as proibições da execução indireta de serviços, como segue:

Nas empresas públicas e nas sociedades de economia mista controladas pela União, não serão objeto de execução indireta os serviços que demandem a utilização, pela contratada, de profissionais com atribuições inerentes às dos cargos integrantes de seus Planos de Cargos e Salários, exceto se contrariar os princípios administrativos da eficiência, da economicidade e da razoabilidade, tais como na ocorrência de, ao menos, uma das seguintes hipóteses:

- I - caráter temporário do serviço;
- II - incremento temporário do volume de serviços;
- III - atualização de tecnologia ou especialização de serviço, quando for mais atual e segura, que reduzem o custo ou for menos prejudicial ao meio ambiente; ou
- IV - impossibilidade de competir no mercado concorrencial em que se insere.

§ 1º As situações de exceção a que se referem os incisos I e II do caput poderão estar relacionadas às especificidades da localidade ou à necessidade de maior abrangência territorial.

§ 2º Os empregados da contratada com atribuições semelhantes ou não com as

atribuições da contratante atuarão somente no desenvolvimento dos serviços contratados. § 3º Não se aplica a vedação do caput quando se tratar de cargo extinto ou em processo de extinção.

§ 4º O Conselho de Administração ou órgão equivalente das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União estabelecerá o conjunto de atividades que serão passíveis de execução indireta, mediante contratação de serviços. (BRASIL. Decreto nº 9.507,2018, art.4º)

Quanto à forma de contratação de pessoal, segundo o art. 37, inciso II da Constituição Federal de 1988, os cargos da Administração Pública têm de ser providos mediante concurso. Segundo Scherch (2016), o concurso público é a materialização do princípio da impessoalidade e reduz a possibilidade de apadrinhamentos ou discriminação. A exceção a isso são os cargos em comissão ou de confiança.

Por outro lado, como uma medida adicional de “enxugamento” da máquina administrativa pública com vistas à redução de custos, a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional ofertou planos de desligamento voluntário ao efetivo próprio, propôs jornada de trabalho reduzida e licença sem remuneração com adesão no período de setembro a dezembro de 2017 e implementou a reestruturação da carreira. Segundo o então Ministro de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Dyogo Oliveira<sup>3</sup>, tratou-se de uma estratégia para gerar economia, viabilizar maior eficiência e menos burocracia da máquina pública.

3. GOVERNO DO BRASIL, Governo abre inscrições para programa de desligamento Voluntário. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/09/governo-abre-inscricoes-para-programa-de-desligamento-voluntario>>. Acesso em 04 Jan. 2019.

No âmbito da Administração Pública Federal Indireta, planos de demissões voluntárias foram implementados por empresas públicas (como exemplo os Correios, com propostas desde 2009) e sociedades de economia mista (como exemplo as propostas da Petrobras, do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal nos últimos dois anos).

O Decreto nº 9.507/2018 ratifica que a terceirização apresenta-se, portanto, como uma alternativa para contratação de mão de obra adicional, aquela necessária em caráter contingencial (para atendimento de demandas sazonais) ou para execução de atividades-meio, respeitando-se os princípios da moralidade e da impessoalidade.

O princípio da legalidade é um dos norteadores de toda ação, e o princípio da eficiência é aquele que justificaria a terceirização de serviços na Administração Indireta, obviamente atendendo-se aos demais, com atuação condizente com as previsões legais, transparência e satisfação do interesse público.

Com base no princípio da eficiência, evita-se desperdícios e se viabiliza maior rentabilidade social. Impõe à Administração Pública Direta e Indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social. (MORAES, 1999, p.30).

É importante ressaltar também que os limites com gastos de pessoal, determinados pela Lei de Responsabilidade Fiscal em cada período de apuração e em cada ente da Federação,

não poderão exceder os percentuais da receita corrente líquida. Os limites são de 50% para a União e 60% para os Estados e Municípios (Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000).

Prevendo a possibilidade de o gestor público recorrer a arranjos orçamentários, um provável artifício para burlar os limites supracitados, provocando desequilíbrio das contas públicas, o legislador determinou na Lei Complementar nº 101/2000, no art. 18, § 1º, que os valores dos contratos de terceirização de mão de obra que se referem à substituição de servidores e empregados públicos serão contabilizados como “Outras Despesas de Pessoal”. Dessa forma, é possível a manutenção dos parâmetros para a realização de despesa com pessoal.

Geralmente, a modalidade licitatória escolhida pela Administração Pública para a contratação de mão de obra objeto de execução indireta é o pregão por demonstrar ser mais célere e eficaz. A Lei Federal nº 8.666/93, que regulamenta o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências e, no art. 6º, apresenta as definições da execução direta e indireta. A execução direta é feita pelos órgãos e pelas entidades da Administração por meios próprios e a indireta é aquela na qual o órgão ou a entidade contrata com terceiros sob qualquer dos seguintes regimes: empreitada por preço global, empreitada por preço unitário, tarefa e empreitada integral.

A “lei da terceirização”, como é conhecida a Lei Federal nº 13.429/17, não contribuiu com alterações no processo licitatório para contratação de serviços voltados para as atividades-fim das empresas públicas e de sociedades de economia mista, assim como não há previsão de mudanças nas contratações dos referidos serviços

na Lei 13.303/2016, conhecida como a “lei das estatais”. Ela dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e das respectivas subsidiárias no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mas não possui expressa citação ou referência à contratação de mão de obra terceirizada.

### 2.3 OS IMPACTOS DA TERCEIRIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO INDIRETA

O processo de terceirização demanda planejamento e implica em definição de parâmetros que devem ser bem mapeados, como segue:

No processo de terceirização, é importante que o responsável pelas decisões da empresa reflita sobre qual estratégia genérica ele vai buscar. É preciso definir o que será terceirizado, que tipo de fornecedor buscar, a extensão da terceirização, os tipos de controles possíveis etc. A decisão de terceirização deve obedecer à estratégia definida pela empresa, ou não gerará o valor desejado e poderá resultar em fracasso com perdas em custos e/ou em qualidade na prestação dos serviços. (OSÓRIO, 2017, p.18).

Considerando a já mencionada importância da gestão do conhecimento para as organizações, aquela torna-se, sem dúvida, uma variável-chave com poder de impacto organizacional, constituindo um dos grandes desafios à terceirização, principalmente no que tange à atividade-fim de uma organização, pois está ligada à geração de valor:

Vale ressaltar o risco de descontinuidade da perpetuação do conhecimento no setor público. As organizações públicas necessitam investir mais na gestão do conhecimento de forma que as transições de governo não impactem negativamente, não descontinuem processos e projetos. Com a efetiva gestão do conhecimento e a colaboração dos servidores, cria-se um repositório vital para a

continuidade e reconhecimento das melhores práticas. (LISBOA, 2018)

Em complemento, é de suma importância o Estado investir em tecnologia da informação e métodos de treinamento eficazes para a perpetuidade e a implementação do conhecimento gerado, com ênfase em capacitação e, principalmente, na construção da cultura de comprometimento entre os empregados efetivos e os terceirizados.

Conquistada a padronização do *modus operandi* de uma organização da Administração Indireta e o comprometimento dos funcionários terceirizados, é possível que a empresa contratante direcione seus esforços à criação de vantagens competitivas no mercado.

Outro impacto que deve ser administrado na parceria com empresas terceirizadas é a preservação da imagem da contratante. Tal preocupação reside, também, na possibilidade de essas prestadoras de serviços causarem prejuízos à contratante pelo descumprimento de relações trabalhistas.

O contato direto com o público é a “impressão que fica”, ou seja, é o momento de conquista e de fidelização do cliente à organização. Dada a relevância, o desempenho da gestão operacional do contrato, no que tange ao acompanhamento do atendimento fiel às cláusulas contratuais pela empresa terceirizada, é de suma importância:

Quanto à terceirização dos serviços que necessitam de contato direto com o público, esses mais que qualquer outros necessitam possuir profissionais treinados em seus quadros, tendo em vista que o cidadão conectará o atendimento à instituição. Dessa forma, uma prestação de serviços efetuada por um funcionário não qualificado certamente

impactará negativamente na imagem da instituição.

Por isso a necessidade de cláusula contratual que obrigue a empresa terceirizadora a cumprir com o treinamento dos seus funcionários, de modo a atender às demandas da organização contratadora de maneira eficiente, pois, caso contrário, dependendo da fiscalização acurada do gestor do contrato, certamente a instituição poderá rescindir o contrato, conforme os artigos 77 e 78 da Lei 8.666, que fixam que a inexecução total ou parcial do contrato gera a rescisão, acobertada pelo artigo 79 dessa mesma Lei. (SILVA, 2005, p.23).

No que se refere à fiscalização contratual, não se pode deixar de ressaltar a relevância do papel do fiscal do contrato por parte da contratante. O fiscal do contrato é de suma importância no acompanhamento das responsabilidades advindas destas contratações, sendo vital uma boa gestão e relativa segurança jurídica, em consonância com o emaranhado de leis e orientações sociais e trabalhistas vigentes.

Uma fiscalização bastante objetiva, ou seja, sabendo-se como fazê-la e o que deve ser acompanhado, é um conhecimento que os titulares das fiscalizações não podem deixar de ter para a execução da atividade que desempenham. Assim, é possível identificar eventuais descumprimentos de obrigações trabalhistas e previdenciárias por parte do contratado, agindo-se em tempo hábil para evitar maiores prejuízos ao sujeito público tomador de serviços. Segundo o Decreto nº 9.507/2018, no art. 10, a gestão e a fiscalização da execução dos contratos compreendem o conjunto de ações que objetivam, entre outras, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, papel este assumido pela fiscalização administrativa, prevista no art. 11 do decreto supramencionado.

A ausência de subordinação intrínseca do colaborador da empresa contratada à empresa contratante é característica peculiar da terceirização, impactando na mensuração de riscos no que tange, por exemplo, à assiduidade do colaborador e à ausência dele, na pronta reposição de efetivo de forma que não se comprometa a meta de produtividade estabelecida. É recomendável a padronização para otimização do controle periódico de rotinas e procedimentos pertinentes ao acompanhamento da terceirização. Dessa forma, a Administração Pública minimiza o risco de pagar por serviço não prestado.

### 3 CONCLUSÃO

A contratação de serviços terceirizados pela Administração Pública Indireta apresenta limitações, tais como a necessidade de se pautar nos princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, apesar da possibilidade legal recém-admitida pelo governo de se firmar parcerias com empresas terceirizadas para execução de atividades-fim. Além disso, o que deve ser observado pelos órgãos de controle é a possibilidade de o gestor público recorrer a arranjos orçamentários, um provável artifício para burlar os limites supracitados, provocando desequilíbrio das contas públicas, “mascarando” despesas com pessoal por meio da contratação de efetivo terceirizado.

Diante da legislação em vigor e visando a manutenção da imagem da Administração Pública Indireta perante os respectivos clientes, é fundamental aferir a qualidade e a produtividade dos serviços por ela prestados. Essa aferição depende do estabelecimento de parâmetros qualitativos e quantitativos para fiscalizar a

contratação de serviços de terceiros, permitindo acompanhar o desempenho da parceria.

É inegável que a terceirização vem assumindo um importante papel como efetiva ferramenta de gestão, permitindo o foco corporativo na inovação e na criação de valores das próprias marcas, contribuindo para a implementação de vantagens competitivas. Essa possibilidade pode representar uma excelente alternativa para a Administração Indireta, uma vez que viabiliza a concentração dos esforços no aprimoramento da atuação no mercado, na implementação de novos produtos e serviços, bem como no estudo de novos mercados.

As recentes mudanças referentes à terceirização de serviços são bastante relevantes para as categorias da Administração Pública Indireta de empresa pública e sociedade de economia mista, que estão se reinventando para obtenção de melhores resultados e garantia da continuidade das atividades, recuperando, em muitos casos, a tradição de referência da sociedade em confiança e em qualidade dos serviços prestados.

Entretanto, cabe reflexão e análise dos possíveis fatores positivos e negativos a serem administrados nesse novo contexto, quando passa a ser possível entregar a terceiros a execução de uma atividade-fim, que compete aos referidos entes públicos, principalmente no que tange aos investimentos demandados para garantia da perpetuação do conhecimento e da manutenção do valor da organização.

A terceirização também implica em responsabilidade civil do Estado e, principalmente, na responsabilidade pela execução de orçamento público, demandando observância a toda legislação que cerca o tema. Cumpre ressaltar,

também, o atendimento às exigências do mercado em que atua, uma vez que possui em sua essência uma função social, apesar do mercado concorrente.

Obviamente, não houve a pretensão, neste artigo, de esgotar o tema proposto, mas chamar a atenção para os desafios e as possibilidades da terceirização nas estatais e nas Sociedades de Economia Mista, segundo o ordenamento jurídico vigente. No entanto, considerando-se que as alterações na legislação são recentes, é imprescindível o acompanhamento constante da evolução dos cenários jurídico e mercadológico que envolvem o tema, de modo a garantir a manutenção dos interesses organizacionais e sociais, bem como o pleno atendimento à legislação vigente.

### REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 20. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988] Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 12 jul. 2018.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1967] Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm). Acesso em: 05 jul. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018**. Dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9507.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9507.htm). Acesso em: 28 jan. 2019.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2000]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm). Acesso em: 12 jul. 2018.

BRASIL. **Lei nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974**. Dispõe sobre o Trabalho Temporário nas Empresas Urbanas, e dá outras Providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1974]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6019.htm). Acesso em: 05 dez. 2018.



BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. [s.l.]. Brasília, DF: Presidência da República, [1993]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l8666cons.htm). Acesso em: 20 jul. 2018.

BRASIL. **Lei 13.303/2016, de 30 de Junho de 2016.** Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm). Acesso em: 03 jul. 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017.** Altera dispositivos da Lei no 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Brasília, DF: Presidência da República, [2017]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13429.htm). Acesso em: 03 jul. 2018.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, [2017]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm). Acesso em: 03 jan. 2019.

BRASIL. **Súmula 331, 2011.** Contrato de Prestação de Serviços. Legalidade (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação) Brasília, DF: Tribunal Superior do Trabalho [2011] Disponível em: [http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas\\_com\\_indice/Sumulas\\_Ind\\_301\\_350.html](http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html). Acesso em: 04 jul. 2018.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário nº 760.931.** Brasília, DF, Supremo Tribunal Federal: [2017] Inteiro Teor do Acórdão disponível em: [http://www.stf.jus.br/portal/autenticacao/sob\\_o\\_numero\\_13368763](http://www.stf.jus.br/portal/autenticacao/sob_o_numero_13368763). Acesso em: 08 jan. 2019.

CARVALHO, Osório. **Terceirização em logística.** v. 1. 161p. Curitiba: IFPR, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: Campus, 2005.

DAVID, P.A.; FORAY, D. An introduction to the economy of the knowledge society, [s.l.]. **International Social Science Journal**, v.54, n.171, p.9-23, 2002.

FIESP. **Pesquisa sobre PL 4330/04,** [s.l.]. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=187729>. Acesso em: 10 jul. 2018.

GATTONI, Roberto Luís Capuruço. **Gestão do conhecimento aplicada à prática da gerência de projetos.** Belo Horizonte: C/Arte, 2004.

GOVERNO DO BRASIL, **Governo abre inscrições para programa de desligamento Voluntário,** [s.l.]. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/09/governo-abre-inscricoes-para-programa-de-desligamento-voluntario>. Acesso em: 04 jan. 2019.

LISBOA, Magda. **Gestão do Conhecimento:** fazer mais e melhor, o valor agregado com a organização e a colaboração. Estadão, [s.l.]. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/blog-do-mlg/gestao-do-conhecimento-fazer-mais-e-melhor-o-valor-agregado-com-a-organizacao-e-a-colaboracao/>. Acesso em: 10 jul. 2018.

MARIANO, Ari Melo; ROCHA, Maíra Santos. Revisão da Literatura: Apresentação de uma abordagem Integradora. In: XXVII INTERNATIONAL CONFERENCE DE LA EUROPEAN ACADEMY OF BUSINESS ECONOMICS (AEDEM), 2017, Reggio Calabria (Italia). **Anais...** Reggio Calabria: AEDEM, 2017, p. 427 – 443. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Ari\\_Mariano/publication/319547360\\_Revisao\\_da\\_Literatura\\_Apresentacao\\_de\\_uma\\_Abordagem\\_Integradora/links/59beb024aca272aff2dee36f/Revisao-da-Literatura-Apresentacao-de-uma-Abordagem-Integradora.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ari_Mariano/publication/319547360_Revisao_da_Literatura_Apresentacao_de_uma_Abordagem_Integradora/links/59beb024aca272aff2dee36f/Revisao-da-Literatura-Apresentacao-de-uma-Abordagem-Integradora.pdf) . Acesso em: 24 jan. 2018.

MORAES, Alexandre de. **Reforma administrativa:** emenda constitucional nº 19/98. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito administrativo.** 31. ed. rev. atual e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2018.

SCHERCH, Vinicius Alves. **A terceirização no serviço público:** aspectos gerais, limites e vedações. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XIX, n. 146, mar 2016. Disponível em: [http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=16979&revista\\_caderno=4](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=16979&revista_caderno=4). Acesso em: 03 jul. 2018.

SILVA, Margarete Gomes de Oliveira. **Terceirização no âmbito do serviço público federal:** obrigatoriedade contratual das terceirizadas treinarem seus funcionários, [s.l.]. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/141084/Margarete%20Gomes%20de%20Oliveira%20Silva.pdf?sequence=>. Acesso em: 29 jan. 2019.

# Aplicação do SCRUM na gestão de uma equipe de vendas

Moacir Aguiar<sup>1</sup>

## Resumo

As organizações postais passam por grandes desafios atualmente por conta das significativas mudanças no mercado em que atuam. Para manterem-se sustentáveis, é preciso utilizar formas de trabalho inovadoras. Nesse sentido o Scrum – termo com origem na expressão inglesa *scrimmage*, que em tradução literal significa escaramuça – pode ser uma forma de produzir resultados que vão ao encontro desse tipo de demanda das organizações postais. No Scrum, o trabalho é em conjunto e cada membro desempenha um papel específico. Dentre as características do Scrum, destacam-se: a flexibilidade dos prazos, equipes menores, revisões frequentes, colaboração e orientação ao cliente, negócios e resultados. Esta pesquisa avalia a aplicação do Scrum na gestão de equipe de vendas em uma empresa do setor postal em Santa Catarina no trabalho de elaboração de ações de vendas analisando ainda o engajamento da equipe no trabalho. O método usado na pesquisa é a pesquisa-ação. No que diz respeito à abordagem e aos objetivos propostos, optou-se pela pesquisa qualitativa e descritiva. Os instrumentos de coleta de dados serão os registros com as observações do pesquisador no contexto de investigação durante a aplicação do trabalho e um questionário respondido pelos seis participantes. Verifica-se que o *Scrum* possui elementos que contribuem de maneira significativa para as organizações, especialmente pela aplicação dos três pilares que o compõe: adaptação, transparência e inspeção. A partir da aplicação dessa ferramenta obteve-se um plano com 55 ações comerciais elaboradas pela equipe e divididas de acordo com o segmento de negócios a que se destinavam visando ao atingimento dos resultados comerciais almejados pela alta direção da organização.

**Palavras-chave:** SCRUM, Gestão da Força de Vendas, Engajamento.

---

1. Graduado em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina. Gestor de Vendas na Empresa de Correios e Telégrafos em Santa Catarina. E-mail: moaciraguiar@correios.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Nas últimas décadas houve muitas mudanças no cenário empresarial. Nessa perspectiva, o novo papel assumido pelas empresas tem se efetivado em um cenário de extrema competição ditada pelas regras de um mercado bastante dinâmico, com consumidores cada vez mais bem informados e exigentes requerendo que a atuação da força de vendas também seja repensada.

O papel da força de vendas já vem sofrendo mudanças gradativas, especialmente nas últimas décadas. Para Castro e Neves (2005) já existem estudos em livros e artigos de vendas, além do próprio comportamento empresarial, que têm mostrado um novo posicionamento do vendedor destacando transformações importantes na filosofia de trabalho. Isso porque há alterações em curso também no comportamento dos consumidores, levando-os a um grau de exigência muito maior sobre as empresas. Para fazer frente a isso as organizações que atuam no varejo têm diversificado os próprios canais de comunicação e distribuição disponíveis aos consumidores. Esses fatores levam a área de vendas a uma imperiosa necessidade de repensar as próprias atividades e redefinir o seu papel.

As empresas públicas, sejam elas totalmente estatais ou de economia mista, que possuem o Estado como controlador principal, também são afetadas por esse novo cenário. Especialmente as organizações postais – integrantes do setor público – têm sofrido, nos últimos tempos, mudanças significativas causadas em boa parte pelo avanço tecnológico nas comunicações

trazido principalmente pela internet. A respeito dessas mudanças, Parry (2012, p. 131) assevera:

O papel primordial dos serviços postais, a entrega de cartas, foi, em grande medida, apropriado pelo telégrafo, telefone e, mais recentemente, e-mail. Quase todas as formas de mensagens ou documentos são hoje enviadas de modo mais rápido e barato em formato eletrônico. Entretanto, assim como a internet tira, ela também dá. O crescimento incomensurável do volume de compras pela rede requer um meio de fazer os produtos chegarem a seus compradores.

Outro aspecto no mercado postal que pode ser explorado para fazer frente às ameaças à sustentabilidade dele é a diversificação de receitas. Por meio dela, muitas empresas desse segmento decidiram passaram a atuar como bancos, buscaram parcerias com empresas de telefonia, atuam como apoio do Estado para levar serviços públicos a populações mais distantes, etc. Portanto, a necessidade de buscar novas formas de atuação no mercado torna-se quase uma alternativa imperiosa para a própria sobrevivência, inclusive pensando-se de forma diferente na abordagem que a equipe de vendas dessas empresas fará nos mercados em que opera e naqueles em que pretende atuar.

A gestão da equipe de vendedores normalmente age para dar o direcionamento na busca dos melhores resultados de vendas de uma organização. Para consecução dessa atividade existem várias ferramentas que podem ser aplicadas na gestão de vendas, como o funil de vendas, o mapa de oportunidades, a agenda produtiva, dentre outras. Além disso, tem-se observado que a tendência nos últimos tempos tem sido cada vez mais o “empoderamento” da equipe para a construção participativa das ações e o atingimento dos resultados de metas definidas

nas estratégias apontadas pela alta direção da organização.

As empresas públicas, com característica de presença em todos os municípios do Brasil e que se utilizam dessa estrutura para incrementar as vendas no segmento do varejo, requerem um grande envolvimento de seus vendedores nas ações de vendas. Para conseguir esse envolvimento, têm surgido tendências de “cocriação” cuja aplicação em organizações públicas dão o tom da importância de se focar em olhares diferentes para buscar melhores resultados dos que os aqueles alcançados até então. Nesse cenário, a aplicação de novas formas de gerenciar as ações de vendas pode ser uma alternativa interessante nessa direção.

As empresas públicas possuem o dever de estar sempre atuando estritamente de acordo com as leis e as regras vigentes. Em razão disso, algumas ações de sucesso empregadas no setor privado podem não se repetir em organizações do setor público.

Apesar desse aspecto, novas ferramentas para gestão de força de vendas como o *Scrum* têm superado as barreiras colocadas, especialmente pelo fato de trabalharem de maneira transparente, adaptável e com inspeção. Nesse sentido, Fokina (2015, p.129) assevera que “[...] esta metodologia já está a ser aplicada com sucesso por outras empresas ao marketing e, conseqüentemente, à Força de Vendas” porque “[...] torna o processo de reestruturação mais dinâmico e de mais fácil integração nos processos e procedimentos já existentes na empresa.” Portanto, a hipótese a ser verificada na pesquisa é a confirmação do sucesso dessa aplicação.

O trabalho abordará a aplicação do *Scrum* na elaboração de ações para o planejamento

comercial dos Correios em Santa Catarina avaliando se isso pode agilizar e facilitar a colocação em prática dessas ações e ainda engajar mais a equipe na busca pelo incremento nos resultados comerciais da empresa nesse estado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 NOVAS ABORDAGENS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Os estudos sobre gerenciamento de projetos vêm apontando uma tendência de uso de novas metodologias. Isso implica na discussão desse conceito para se entender a aplicação de suas ferramentas. Martins (2014, p. 10) conceitua o gerenciamento de projetos como “[...]aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos.”

Carvalho e Rabechini Jr, - (2009, p. 66) trazem à reflexão algumas abordagens críticas sobre a condução do gerenciamento de projetos:

Algumas abordagens críticas emergiram da atuação de profissionais da área de gerenciamento de projetos que não enxergavam valor na utilização de modelos prescritivos, cuja abordagem de alguma forma engessava os projetos. Uma dessas abordagens foi proposta no contexto de projetos de Tecnologia da Informação (TI), conhecida como Manifesto ágil (BECK et al., 2001), que criticava a burocracia exagerada na condução dos projetos, tanto no que concerne à documentação como no planejamento e controle.

Willians (2005 apud Carvalho e Rabechini Jr. 2009) aponta na direção de que os métodos de gerenciamento de projetos com características ágeis têm se mostrado mais aderentes a projetos com estruturas mais complexas, incertos ou mesmo com limitações de tempo. O *Scrum* é

um exemplo disso por ter características de um método ágil.

## 2.2 SCRUM – ORIGEM E DEFINIÇÃO

O termo *Scrum* tem origem na língua inglesa. De acordo com Meller, (2017), o *Scrum* em si tem gênese na expressão inglesa *scrimmage*, que em tradução literal significa escaramuça. Essa palavra constitui qualquer luta de pequenas proporções ou uma breve luta durante investida militar entre pequenos grupos de soldados. A princípio, a aplicação do *Scrum* foi utilizada no rúgbi. Tratava-se de uma ação organizada pelos desportistas. Ele consistia na construção de uma jogada realizada por meio da aglomeração dos jogadores. Assim, oito jogadores de cada time ficavam frente a frente e faziam um esforço para recuperar a bola que se encontrava no meio dessa aglomeração.

Schwaber e Sutherland (2016), elaboraram um guia do *Scrum* que trouxe aplicação dele para mais finalidades. Isso deu uma abrangência muito maior, rompendo os limites iniciais estabelecidos em sua definição preliminar. A partir disso, Schwaber e Sutherland (2016, p.3) dão à definição do *Scrum* um conceito mais amplo:

*Scrum* é um framework estrutural que está sendo usado para gerenciar o desenvolvimento de produtos complexos desde o início de 1990. *Scrum* não é um processo ou uma técnica para construir produtos; em vez disso, é um framework dentro do qual você pode empregar vários processos ou técnicas. O *Scrum* deixa claro a eficácia relativa das práticas de gerenciamento e desenvolvimento de produtos, de modo que você possa melhorá-las... é fundamentado nas teorias empíricas de controle de processo, ou empirismo. O empirismo afirma que o conhecimento vem da experiência e de tomada de decisões baseadas no que é conhecido. O *Scrum* emprega uma abordagem iterativa e incremental para

aperfeiçoar a previsibilidade e o controle de riscos.

Para Schwaber e Sutherland (2016), a abordagem do *Scrum* por meio de framework reestruturou a forma de trabalho dele, apoiado em três pilares de controle de processo empírico: transparência, inspeção e adaptação.

## 2.3 COMPOSIÇÃO DA EQUIPE SCRUM

A equipe *Scrum* é dividida em três papéis principais. O primeiro deles, o *Product Owner*, segundo Silva (2016, p. 38), “é o responsável pelo produto gerado pelo projeto.” Ele “[...] reúne-se com o cliente e demais partes interessadas para definir o produto e, em seguida, o objetivo e as necessidades de negócio do cliente”.

O segundo papel é o time de desenvolvimento. Schwaber e Sutherland (2016), afirmam que se trata de uma equipe de profissionais responsáveis pela entrega de uma versão que possa ser usada como produto potencialmente pronto no final de cada *sprint*. É delegada somente ao time de desenvolvimento a possibilidade de inclusão de incrementos ao produto criado.

Já o terceiro papel da equipe *Scrum* é o *Scrum Master* que, segundo Silva (2016 p.43), é o “responsável por garantir que as práticas, regras e teorias do *framework SCRUM* sejam seguidas e aplicadas no transcorrer do projeto. Ele deve agir como um facilitador do processo.”

## 2.4 FASES DO SCRUM

A realização de um projeto no *Scrum* requer o cumprimento de alguns eventos (fases). Eles acontecem para criar uma rotina e minimizar a necessidade de reuniões não definidas no *Scrum*. Todos eles são eventos *time-boxed*, ou seja, acontecem com uma duração máxima. Por exemplo, quando um ciclo de trabalho começa, a duração dele é fixada e não pode ser reduzida

ou aumentada. Os eventos seguintes podem acabar quando o propósito do anterior é alcançado, possibilitando uma quantidade adequada de tempo e não permitindo perdas no processo. Para Schwaber e Sutherland (2016), no *Scrum* cada fase é uma oportunidade de inspeções e adaptações de algo. Isso favorece que ocorram averiguações e transparência de maneira criteriosa. Quando não se realiza qualquer uma das fases, há uma perda significativa no processo favorecendo a redução da transparência e a perda de oportunidade para inspecionar e adaptar.

#### 2.4.1 SPRINT

A *sprint* é definida como cada ciclo de trabalho para desenvolvimento de um produto. Segundo Silva (2016), ela é composta por uma reunião de planejamento, reuniões diárias, o trabalho de desenvolvimento, uma revisão da *sprint* e a retrospectiva dela.

Para Hicks e Foster (2015), em cada início de *sprint* do projeto deve ser realizada uma reunião de planejamento desta, na qual é programada toda atividade a ser desenvolvida durante o período definido. Nesse momento, o *Product Owner* informa à equipe de desenvolvimento quais os itens do *Product Backlog* deverão ser entregues durante a *sprint*. Após definidos os itens, a equipe de desenvolvimento trabalhará na estimativa do recurso (esforço) necessário para realizar cada um deles, fazendo uso da unidade de medida conhecida por *Story Points*, que são uma forma de mensurar o esforço necessário para implementar uma atividade. A partir da média de *Story Points* entregues nas últimas *sprints* e na quantidade de pontos atribuídos aos itens atuais, chega-se então à conclusão de quais itens poderão ser entregues dentro do período determinado de tempo da *Sprint*. Após

essa fase, é a equipe que passa a deliberar sobre um plano de execução dos itens. Assim que as tarefas são definidas, elas podem ser representadas e organizadas em uma *Sprint Backlog*.

No final de cada *sprint* é feita uma reunião de revisão para inspecionar o incremento e adaptar o *Backlog* do Produto se necessário. De acordo com Schwaber e Sutherland (2016), durante essa reunião, o time *Scrum* e as partes interessadas colaboram sobre o que foi feito na *sprint*. Com base nisso, os participantes contribuem com as próximas atividades para otimizar valor. É uma reunião informal e destina-se principalmente a promover a colaboração.

Por fim é realizada a reunião de retrospectiva. Nela, Silva (2016 p. 40) manifesta que é “a oportunidade de os membros apontarem aspectos positivos e negativos no desenvolvimento de uma *sprint*. Em seguida, é criado um plano para implementar possíveis melhorias para as *sprints* futuras.”

#### 2.5 ARTEFATOS DO SCRUM

Os artefatos do *Scrum* dizem respeito ao trabalho ou ao valor para se chegar à transparência e às oportunidades para inspeção e adaptação. Segundo Schwaber e Sutherland (2016), eles são projetados com o objetivo de dar maior transparência dos pontos chave de modo que fique claro para todos a compreensão de todos os artefatos.

##### 2.5.1 BACKLOG DO PRODUTO

O *Backlog* do Produto nada mais é do que uma relação disposta de forma ordenada daquilo que deve estar presente no produto. Sabbagh (2013, p. 190) define:

O *Product Backlog* é uma lista de tudo que se acredita que será desenvolvido pelo Time de

Desenvolvimento no decorrer do projeto. Em cada momento, essa lista é atualizada, ordenada de acordo com a importância para os clientes do projeto e possui apenas o nível de detalhes que é possível de se ter.

O *Product Backlog* contém as necessidades ou objetivos de negócios dos clientes do projeto e demais partes interessadas e podem conter melhorias a serem realizadas no produto, correções de problemas, questões técnicas, pesquisas que forem necessárias etc. Assim, tudo o que pode vir a ser desenvolvido para se alcançar a Visão do Produto é adicionado como um item do Product Backlog.

Na composição dos itens do Backlog do Produto, os que estão no topo da lista precisam ser mais claros e com muito mais detalhes do que aqueles de ordem mais baixa. Segundo Schwaber e Sutherland (2016), os itens do Backlog do Produto que ocuparão o desenvolvimento na próxima *Sprint* são mais definidos, fazendo com que todos possam estar acabados dentro do *time-boxed* da *sprint*. Com isso, eles já estariam preparados para seleção no planejamento da *sprint*, de maneira que esses itens do *Backlog* do Produto passariam a adquirir um grau de transparência por meio de atividades de refinamento.

### 2.5.2 BACKLOG DA SPRINT

O *Backlog* da *Sprint* é um conjunto de itens do *Backlog* do Produto selecionados para a *sprint*. Sabbagh (2013), define esse conjunto como aquele escolhido pelo time de desenvolvimento com anuência e conforme ordenamento do *Product Owner*. Ele é uma previsão daquilo que os membros do time de desenvolvimento podem entregar naquela *sprint*.

### 2.6 SCRUM EM VENDAS

A aplicação do *Scrum* em áreas diversas de projetos é recente e apesar de ter nascido na indústria de desenvolvimento de software conforme já apontado, pode ser aplicado em outras áreas nas quais um grupo de pessoas necessite trabalhar juntas para atingir um objetivo comum, de maneira incremental, interativa, simples e adaptável.

Na área de vendas vem sendo experimentado como uma forma de tornar parte do processo de vendas ou até mesmo a totalidade dele com uma estrutura de projeto. Fokina (2015) manifesta que o *Scrum* é uma ferramenta desenhada para utilização na gestão dinâmica de projetos e no desenvolvimento de softwares ágeis. Ele surge da necessidade de uma abordagem mais fundamentada na realidade humana e na realidade do desenvolvimento de um produto. Aponta ainda que a aplicação do *Scrum* tem apresentado bons resultados por levar a uma melhora na comunicação, ao aumento da transparência, à capacidade de adaptação a fatores externos inesperados, entre outros.

De acordo com Salema (2015), a aplicação da metodologia *Scrum* facilita a organização dos objetivos e, principalmente, o cumprimento dos prazos. Por conta disso ajuda a tratar mudanças de forma natural. Em vendas, normalmente as metas são definidas com base no que se consegue enxergar analisando fatores externos e internos para uma empresa.

### 2.7 O PAPEL DA FORÇA DE VENDAS

Nos últimos anos vêm ocorrendo mudanças no papel da força de vendas e isso tem interferido no contexto da necessidade que as organizações possuem para tornarem-se sustentáveis.



De acordo com Kotler (2002, apud Fokina 2015 p. 131):

...a antiga ideia da Força de Vendas baseava-se na convicção de que o sucesso passava pela tarefa repetitiva e exausta de «vender, vender e vender». O foco principal incidia sobre o produto e sobre as quantidades vendidas (cf. Kotler, 2002: 301). Mais tarde, e devido ao aumento significativo de oferta e da concorrência, a estratégia mudou de foco e passou a ser orientada para o cliente, e não para o produto (cf. *ibid.*: 301). A Força de Vendas serve de elo de ligação [sic] entre a empresa e o cliente absorvendo as informações fundamentais sobre clientes, mercados e concorrentes (cf. *ibid.*: 300). Neste sentido, a Força de Vendas pode revestir-se de uma importância fundamental não só para a angariação de novos clientes, mas também para a sua fidelização e concomitante aumento de competitividade no mercado.

Como forma de ratificar a importância da força de vendas, é fundamental deixar claro para ela qual é o papel dela e o que ela representa para a organização. Nesse sentido, Spiro *et al.* (2009, p. 235) asseveram que:

A importância da força de vendas saber o que se espera dela e de saber enfrentar diferentes situações vai além da melhoria no desempenho. Pesquisas tem demonstrado [sic] que, quando vendedores têm um entendimento claro de seus papéis, não são apenas seus desempenhos que aumentam; a satisfação do trabalho aumenta à medida que a propensão para deixá-lo [sic] diminui.

O entendimento do novo papel da força de vendas evidencia uma forte relação com um dos pilares do *Scrum* que é a transparência, na qual aspectos relevantes do processo devem estar visíveis aos responsáveis pelos resultados. Para Schwaber e Sutherland (2016), a transparência requer, necessariamente, aspectos definidos por um padrão comum para que os

observadores compartilhem um mesmo entendimento do que está sendo visto.

Além da transparência, a presente pesquisa utilizou o *Scrum* devido a outro importante pilar, a adaptação. Levou-se em conta ainda outros dois fatores: o primeiro foi a aplicação em um trabalho de construção e execução de ações de vendas e o segundo, foi justamente a incipiente aplicação desse *framework* na área de vendas.

### 3 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

A definição da metodologia na fase da investigação é importante, pois por meio dela é que se decide como será realizado o processo investigativo de um problema e a identificação de métodos e de tipos de pesquisa mais adequados para a situação.

Moresi (2003) ensina que a pesquisa é um conjunto de ações colocadas para se chegar à solução de um problema, e que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. Gil (1999, apud MORESI 2003, p. 8) a conceitua como um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Diante desses conceitos, a presente investigação caracteriza-se, quanto à natureza, como pesquisa aplicada, pois tem a finalidade de gerar soluções a um problema concreto, sendo a pesquisa-ação método utilizado. Thiollent (1985, apud GIL, 2002 p.55) diz que pesquisa-ação é:

[...]um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da

situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada em qualitativa e quantitativa. Conforme Zanella (2009), a pesquisa qualitativa é aquela que se fundamenta principalmente em análises qualitativas. Já a pesquisa quantitativa é aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados. O estudo em questão caracteriza-se como qualitativo por buscar verificar se a aplicação do *Scrum* no desdobramento das ações do planejamento comercial dos Correios em Santa Catarina pode agilizar e facilitar a colocação em prática dessas ações e por consequência aumentar os resultados comerciais da empresa nesse estado.

Já em relação aos objetivos, as pesquisas podem ser classificadas em: exploratórias, descritivas e explicativas. Para esse estudo adotou-se a descritiva.

Os instrumentos de coleta de dados precisam estar diretamente vinculados aos objetivos que a pesquisa pretende alcançar. De acordo com Moresi (2003), os mais utilizados são a observação, a entrevista, o questionário e o formulário. Neste trabalho científico os instrumentos de coleta de dados foram um questionário respondido pelos participantes e a observação do processo de desdobramento das ações do planejamento comercial registradas pelo pesquisador durante as interações no contexto de investigação.

A aplicação da pesquisa foi realizada tendo por base 14 direcionadores definidos pelo departamento de vendas no plano de vendas da empresa para 2018 e que deveriam nortear as ações da área comercial. Como as diretrizes

desses direcionadores eram bastante amplas, pois eles deveriam ser aplicados em âmbito nacional, optou-se por reunir a força de vendas, apresentando os direcionadores e propondo à equipe a elaboração de ideias sobre como abordar os clientes alvo de acordo com cada direcionador, levando-se em conta os recursos disponíveis pela equipe aplicando a metodologia ágil *Scrum*.

A partir daí foi composta a equipe *Scrum*. O *Product Owner*, que foi um colaborador da área de planejamento de vendas, ficou responsável por explicar à equipe aquilo que deveria ser entregue, ou seja, um plano com ações comerciais para o ano de 2018. O time de desenvolvimento foi composto pelos seis integrantes da equipe de vendas. Já o *Scrum Master* foi um dos componentes da equipe de gestão de vendas, cuja função foi identificar junto aos demais se havia obstáculos durante as *sprints*, buscando superá-los. Além disso, ficou decidido que o *Backlog* do produto deveria ser formado pelo conjunto das ações comerciais para cada direcionador presente no plano de vendas e dali em diante seria realizada a *sprint*.

Durante as reuniões de planejamento da *sprint* ficou definido com o *Product Owner* que cada reunião diária abordaria um direcionador na qual cada integrante da equipe poderia contribuir com uma ou mais ideias para implementação de ações comerciais relativas àquele direcionador junto aos clientes alvo e no final elas seriam consolidadas. Além disso, ficou delineado pela equipe que o trabalho seria realizado em um único ciclo. O *Backlog* da *Sprint* era formado pelas tarefas de construção das ações para cada direcionador e estruturadas no formato de resposta às perguntas: o que fazer, por quê, onde, por quem, quando, como

fazer e quanto custaria, todas dispostas em um *framework*. No final da *sprint*, foi realizada uma *sprint review* na qual todas as ideias do grupo eram consolidadas pelo *Scrum Master* e analisado com a equipe aquilo que daria certo e, o que poderia ser melhorado, obedecendo ao critério de aplicabilidade durante o período definido pelo departamento de vendas em que a ação deveria ser colocada em prática. Os aspectos positivos e negativos do trabalho e as percepções a respeito da importância deste e de sua participação no processo de definição de ações de vendas seriam medidos com a aplicação de um questionário de oito perguntas em reuniões de retrospectiva com a equipe. Eles também foram instados a avaliar o uso do *Scrum*. O pesquisador era agente participante ativo pois também contribuía com ideias e fazia observações sobre o andamento dos trabalhos de acordo com a proposta da metodologia.

No final da consolidação, foi construído um plano de ação com as ideias da equipe para aplicar o plano de vendas junto à carteira de clientes de cada integrante da força de vendas.

O universo desta pesquisa foi limitado à equipe de vendedores Assistentes Comerciais III, que atendem clientes pessoas jurídicas de uma empresa do setor postal em Santa Catarina, classificados como Bronze e Empresarial, de acordo com a política comercial vigente da empresa. A definição da amostra nesta pesquisa foi de caráter não-probabilístico intencional, por entender que a escolha dos sujeitos constitui fontes precisas de informação, devido às características definidas pelo pesquisador.

#### 4 RESULTADOS

A primeira parte da pesquisa versou sobre as observações do pesquisador durante a aplicação do *Scrum* junto à equipe de vendedores. O

trabalho do grupo consistiu na elaboração de um plano de ação para aplicação dos direcionadores comerciais definidos no plano de vendas da Empresa utilizando o *Scrum*.

Um aspecto inicial que foi demonstrado pela equipe de maneira generalizada foi o quase total desconhecimento da metodologia *Scrum*. Observou-se que o grupo de vendedores não sabia quais eram as etapas de trabalho e como elas seriam desenvolvidas. Com isso, foi necessário fazer uma abordagem inicial trazendo as definições do *Scrum* e os métodos que seriam usados a partir dos preceitos dele na realização dos trabalhos.

Outro ponto observado nessa primeira abordagem foi que a equipe demonstrou certo entusiasmo ao saber que faria parte da construção daquele trabalho e também muita curiosidade de saber como o *Scrum* seria aplicado. Em certa medida, esses fatores favoreceram o rápido entendimento de como se daria o funcionamento do *Scrum* durante a realização das tarefas.

Verificou-se um outro elemento nessa primeira parte dos trabalhos que poderia comprometer a realização da pesquisa. Alguns integrantes da equipe manifestaram resistência à aplicação do *Scrum* para realização do trabalho proposto, com alegação de que não havia tempo para participação nas reuniões programadas. Para usar o tempo de maneira mais racional possível, as reuniões diárias começaram a ser realizadas na parte da manhã. Contudo, algumas reuniões tiveram que ser realizadas à tarde por conta da adequação de agendas e observou-se que, apesar de serem realizadas cumprindo o tempo estabelecido, os resultados não foram satisfatórios porque a produtividade ficou abaixo do rendimento das reuniões realizadas pela manhã fazendo com que fosse retomado o

horário da manhã para a continuidade das reuniões. Com isso não só houve ganho no tempo final de todo trabalho, mas a qualidade também evoluiu. A equipe a cada dia de aplicação conseguia realizar os trabalhos definidos para o período com um foco cada vez maior na proposta de trabalho. Nesse momento foi importante também a participação do *Scrum Master* ouvindo as sugestões do grupo e adaptando o trabalho na direção mais assertiva. Observou-se um foco maior da equipe na elaboração das ações comerciais previstas para cada reunião.

Por meio da aplicação do *Scrum*, dos 14 direcionadores comerciais definidos pelo plano de vendas, a equipe de vendedores gerou 55 ações comerciais para serem implementadas no decorrer do ano de 2018 de acordo com o cronograma definido no planejamento de cada ação.

O acompanhamento das ações previstas para serem implementadas durante o primeiro semestre de 2018 apontou que, 95% delas foram colocadas em prática pela equipe. Mesmo assim, isso permitiu atender a 100% dos direcionadores comerciais do plano de vendas da empresa no período avaliado.

Na segunda parte da pesquisa, foi aplicado um questionário à equipe, por meio do qual buscou-se evidenciar a percepção deles em relação aos seguintes aspectos: participação da equipe de vendas na elaboração de um plano de ações comerciais, uso de abordagens inovadoras na atividade de vendas, conhecimento do *Scrum*, aderência do *Scrum* à atividade de vendas e a respectiva aplicação deste. O questionário foi elaborado tendo um total de oito perguntas fechadas e de múltipla escolha com a seguinte escala de respostas:

- Muito pouco

- Pouco
- Médio
- Alto
- Muito alto

No tocante à primeira questão que abordou sobre a participação da força de vendas no planejamento das ações comerciais, todos os respondentes manifestaram posicionamento a favor de que os integrantes da força de vendas participem das ações de planejamento.

Os participantes da pesquisa também foram questionados sobre a relevância de utilizar novas abordagens no desenvolvimento da atividade de vendas. Nesta questão, 83% dos respondentes apontaram muito alta a relevância de usar novas formas de trabalho como o *Scrum* na atividade de vendas e 17% consideraram alto nível de relevância.

**Gráfico 1** – Questão 2. Relevância do uso de novas abordagens em vendas - Correios



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

Em relação ao grau de conhecimento da equipe sobre metodologias ágeis como o *Scrum*, o resultado confirmou a observação da primeira parte da pesquisa, ou seja, 67% responderam

que tinha muito pouco conhecimento do *Scrum* e 33% informaram ter pouco conhecimento.

**Gráfico 2** – Questão 3. Avaliação do grau de conhecimento da equipe sobre metodologias ágeis



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

Outra avaliação requerida junto aos participantes foi sobre a aplicação da metodologia ágil *Scrum* na atividade de vendas. Nas respostas dos vendedores verificou-se que 17% responderam que a aplicação dessa metodologia em vendas seria média. Já para 50% ela seria alta, enquanto 33% entendiam ser muito alta.

**Gráfico 3** – Questão 4. Aplicação da metodologia ágil SCRUM em vendas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

A equipe de vendedores foi questionada sobre a aderência da metodologia ágil *Scrum* à realidade comercial de uma empresa pública. Para esse tema, 17% responderam que ela é pouco aderente, 50% disseram que a aderência é alta e 33% que é muito alta.

**Gráfico 4** – Questão 5. Aderência da metodologia ágil SCRUM à realidade comercial nos Correios



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

O uso do *Scrum* na elaboração de um plano de ação para aplicação do plano de vendas definido pelo departamento gestor foi levado para avaliação dos participantes. Nesse quesito, 17% manifestaram que a aplicação é mediana, 17% responderam que é alta e 66% informaram que a aplicação do *Scrum* é muito alta.

**Gráfico 5** – Questão 6. Aplicação do *Scrum* na elaboração do plano de ação



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

Outra questão levada para consulta foi se a aplicação da metodologia ágil *Scrum* promove a geração de ideias inovadoras. Para 50% dos respondentes a geração de ideias inovadoras seria muito alta, 33% manifestaram ser alta e 17% responderam que a produção de ideias inovadoras com o uso do *Scrum* seria média.

**Gráfico 6** – Questão 7. Aplicação do *Scrum* na geração de ideias inovadoras



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

A última pergunta levada aos vendedores foi se a aplicação do *Scrum* promoveria novas ações que facilitariam o atingimento das metas previstas no plano de vendas. Para 17% dos

respondentes, o *Scrum* pouco contribuiria na promoção de novas ações para o atingimento das metas, 17% disseram que a contribuição seria mediana, 17% responderam que seria alta e 49% muito alta.

**Gráfico 7** – Questão 8. Aplicação do *Scrum* na promoção de novas ações para o atingimento das metas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

### 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da primeira parte da pesquisa evidenciaram a aceitação da equipe em relação à participação na elaboração de um plano de ação para colocar em prática os direcionadores do plano de vendas. Na medida em que a empresa inclui sua força de vendas no trabalho de definição do planejamento das vendas, definições de ações comerciais entre outros papéis, dá a ela a possibilidade de criar, de estar mais atenta ao que acontece no mercado e como os clientes podem ser abordados. Com isso, a possibilidade de produção de melhores resultados de vendas é maior e a chance de que haja o alcance das metas estipuladas pela organização aumenta de maneira significativa, pois a equipe se sente mais engajada dentro de todo o processo de vendas.

Outro resultado observado na primeira parte foi a duração da aplicação do *Scrum*. Mesmo com

o relato de alguns integrantes de que o tempo em sua aplicação, especialmente nas fases das *sprints*, poderia ser um obstáculo para se fazer os trabalhos, constatou-se que a elaboração de todo plano de ação se deu no prazo previsto inicialmente. Esse fator ocorreu por conta do exercício da adaptação das atividades previstas de acordo com as características de tempo da equipe, conforme apontado no item anterior. Com isso, foi possível mitigar possíveis efeitos de perda no prazo na realização das tarefas e obter resultados mais qualificados em cada *sprint*. Ficou corroborado nessa situação que um dos pilares do *Scrum* definido por Schwaber e Sutherland (2016), a adaptação, funcionou adequadamente e não só evitou a perda de tempo, como também proporcionou melhores resultados (ações elaboradas) por conta da escolha de horário mais adequado para as *sprints*. Outra evidência disso foi o resultado do acompanhamento realizado de implementação do plano de ações elaborado por meio do trabalho usando o *Scrum*. No primeiro semestre de 2018, o acompanhamento apontou um índice de 95% de ações implementadas, fator que confirma não somente a qualidade das ações elaboradas, mas também que elas foram factíveis e aderentes à prática do trabalho da força de vendas.

Em relação às respostas dadas no questionário aplicado à equipe de vendedores, ficou evidenciado na primeira parte que a força de vendas está bem alinhada às tendências de aplicação de abordagens inovadoras na construção das ações comerciais que ela deve executar, especialmente naquelas que possibilitam uma maior participação dos vendedores no planejamento dessas ações. Isso demonstra também que a equipe está atualizada em relação à abordagem de Kotler (2002, apud Fokina 2015), que aponta o novo papel que a força de vendas

deve exercer diante de um mercado que coloca, cada vez mais, o cliente como agente principal dentro do processo de vendas, no qual o papel da força de vendas pode ser um diferencial importante na tomada de decisão do cliente. Por outro lado, há pouco conhecimento por parte da força de vendas sobre como as novas metodologias que trazem inovação ao processo de vendas são aplicadas.

No tocante ao aspecto de execução da atividade de vendas com a aplicação do *Scrum*, a equipe de vendedores considerou em sua maioria que ela ajuda no processo, mesmo que ele aconteça em um ambiente carregado de burocracia como no caso de uma empresa pública. Nesse sentido ficou ratificada a aplicabilidade do *Scrum*.

No que diz respeito ao cumprimento das ações previstas no plano, a maioria dos integrantes da equipe considerou que o uso do *Scrum* ajudaria esse atingimento por meio da aplicação dele na construção do plano de ação. Após finalizada a apuração do resultado de implementação das ações comerciais do primeiro semestre de 2018, verificou-se que 95% das ações previstas haviam sido realizadas, sendo que 5% não foram implementadas porque necessitavam de uma verba orçamentária que não foi liberada por conta de contingenciamento feito pela área financeira.

## 6 CONCLUSÃO

O estudo sobre a aplicação do *Scrum* no desdobramento das ações do planejamento comercial de uma empresa do setor postal em Santa Catarina produziu resultados atinentes às perspectivas da proposta dessa metodologia ágil, concluindo que isso pode agilizar e facilitar a colocação em prática dessas ações e ainda engajar mais a equipe na busca por acréscimo

dos resultados comerciais da empresa nesse estado.

Cumpramos ressaltar que a utilização do *Scrum* em áreas diversas àquela para a qual foi criado e experimentado inicialmente vem ganhando força e apresentando resultados interessantes. Isso se explica pela capacidade que essa metodologia possui de poder ser utilizada de maneira simples e prática e pela condição de fácil adaptabilidade ao campo no qual é aplicada. A pesquisa apresentada confirma o aspecto ora exposto, e vai um pouco mais além. Os resultados demonstraram que é possível utilizá-la também em um universo em que estão situadas as organizações públicas do setor postal aplicando esta metodologia na área de negócios e gerando ganhos no planejamento das ações comerciais e na implementação delas.

Houve outro aspecto que também merece destaque: a participação da equipe de vendedores na aplicação da metodologia gerou estímulos por estarem, pela primeira vez, tendo a oportunidade de poderem contribuir na criação das ações de vendas. Essa constatação ficou mais evidenciada pelo uso da metodologia *Scrum* que permitiu mais liberdade para a equipe definir de que forma as ações que eles criaram seriam postas em prática, sempre pautadas pelos pilares do *Scrum*: adaptação, inspeção e transparência.

Cumpramos salientar que há ainda poucas pesquisas publicadas, especialmente na área da gestão de vendas, que tratam da aplicação do *Scrum* em campos diversos ao ambiente de planejamento e de gestão de projetos na área de tecnologia onde ele foi criado e aplicado inicialmente. Por isso, torna-se importante que haja mais pesquisas em mais áreas sobre o tema que

possam experimentar o uso dessa metodologia de trabalho.

## 7 REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. Gestão de projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: análise teórico-conceitual e proposição de um modelo. **RAI Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v.6, n.3, 2009. Disponível em < <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79149/83221> > Acesso em 15 mar. 2018.
- CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- FOKINA, Alla. Metodologia Scrum e Força de Vendas no setor do Turismo: um projeto desenvolvido na Ubiwhere. **Revista da Universidade de Aveiro**. Aveiro: n.º 4 (II. série), 2015. Disponível em: <<http://revistas.ua.pt/index.php/rual2/article/viewFile/4254/3876>> Acesso em 18 mar. 2018.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- HICKS, Michael; FOSTER, Jeffrey. S. **Adapting Scrum to Managing a Research Group**. Department of Science, University of Maryland, 2015. Disponível em: <<http://www.cs.umd.edu/~mwh/papers/score.pdf>>. Acesso em 15 nov. 2017.
- MARTINS, Carlos Eduardo. **Gerência de Projetos – Teoria e Prática**. Brasília: ENAP, 2014.
- MELLER, William. **A origem do nome Scrum**. São Paulo, 2017. Disponível em <<https://sitecampus.com.br/origem-do-nome-Scrum/>>. Acesso em 14 out. 2017.



MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília, 2003. Disponível em: < <https://docplayer.com.br/889693-Metodologia-da-pesquisa.html>>. Acesso em 4 abr. 2017.

PARRY, Roger. **A ascensão da mídia**: a história dos meios de comunicação de Gilgamesh ao Google. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SCHWABER, Ken, SUTHERLAND, Jeff. **Um guia definitivo para o Scrum**: As regras do jogo. Boydton, 2016. Disponível em: <<https://www.Scrumguides.org/docs/Scrumguide/v1/Scrum-Guide-Portuguese-BR.pdf>>. Acesso em 15 de nov. 2017.

SABBAGH R. **Scrum**: Gestão Ágil para Projetos de Sucesso. São Paulo: Casa do Código, 2013.

SALEMA, Alexandre. **Vendas ágeis** - Uso do SCRUM em vendas. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://alexandresalema.wordpress.com/2015/05/21/vendas-ageis-uso-do-Scrum-em-vendas/>>. Acesso em 9 set. 2017.

SILVA, Eduardo Coutinho da. Metodologia Scrum: Projetos, Interação e Valor aos Clientes. **Revista de Administração Geral**. Macapá: v.2, n.1, 2016. Disponível em < [https://www.researchgate.net/publication/318987918\\_METODOLOGIA\\_SCRUM\\_PROJETOS\\_INTERACAO\\_E\\_VALOR\\_AOS\\_CLIENTES](https://www.researchgate.net/publication/318987918_METODOLOGIA_SCRUM_PROJETOS_INTERACAO_E_VALOR_AOS_CLIENTES)>. Acesso em 9 nov. 2017

SPIRO, Rosann L., RICH Gregory A., STANTON, William J. **Gestão da Força de Vendas**. São Paulo: Mc Graw Hill, 2009.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: UFSC, Departamento de Ciências da Administração. Brasília: CAPES, UAB, 2009.

# Avaliação da percepção dos clientes e da equipe de vendas dos Correios no estado do Rio de Janeiro com relação ao serviço de entrega de encomendas nas Áreas com Restrição para Entrega - ARE

Janaina Dell'Ossi Fernandes<sup>1</sup>

## Resumo

O crescimento do comércio eletrônico, aliado ao aumento do consumo das classes sociais menos favorecidas, ocasionou um aumento expressivo na quantidade de encomendas destinadas às áreas sem ou com pouca segurança. Como os Correios têm a maior capilaridade para entrega de objetos e, atualmente, são o maior fornecedor de soluções para quem compra e vende pelo comércio eletrônico, juntamente com o fluxo de carga destinada a essas regiões cresceu também o número de delitos, especialmente no estado do Rio de Janeiro. Nesse contexto, este artigo tem como objetivo apresentar estudo sobre a satisfação dos clientes dos Correios do estado do Rio de Janeiro com relação ao serviço de entrega de encomendas nas Áreas com Restrição para Entrega - ARE. A partir do referencial teórico e dos dados coletados, foi possível perceber que os clientes muitas vezes não estão satisfeitos com os serviços prestados pelos Correios por desconhecerem as soluções ofertadas para cada situação que envolve a entrega de objetos postais. Assim, foram reunidos subsídios para que os departamentos técnicos envolvidos no processo possam ter uma atuação mais assertiva na busca de melhoria dos serviços prestados e na redução da insatisfação dos clientes com o processo de entrega de objetos postais em áreas com restrição.

**Palavras-chave:** Correios. Satisfação dos clientes. Área com Restrição para Entrega.

---

1. Possui graduação em Administração (2000). Pós-graduação em Gestão Pública (2009). Pós-graduação em Controladoria Governamental (2013). Atualmente é Analista de Correios Júnior lotada no Gabinete do Departamento de Coleta e Distribuição da Vice-presidência de Operações. janainadell@correios.com.br.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002), a qualidade é considerada um importante critério nas operações, podendo ser um serviço ou produto oferecidos sem erros, contribuindo para a satisfação ou insatisfação dos clientes. Assim, é importante avaliar a satisfação do cliente quanto ao atendimento das necessidades deles. “Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa” (KOTLER, 1998, p.53).

Assim, a satisfação dos clientes é percebida quando da sensação causada pela aquisição de um produto ou prestação de um serviço em relação às expectativas.

Conforme Cannie e Caplin (1994), o desempenho excepcional consiste em satisfazer as exigências dos clientes e, para saber quais são essas exigências, basta perguntar a eles.

Para sobreviver e crescer no mercado global de hoje, uma empresa precisa satisfazer os clientes fornecendo bens de qualidade e prestando serviços de qualidade. Isto exige uma reavaliação contínua das necessidades dos clientes e um compromisso inabalável de mudar quando necessário, para satisfazer ou superar as expectativas deles. – Paul A. Allaire, Presidente e CEO Xerox. (DESATNICK e DETZEL, 1995 p.181).

Nesse contexto, os Correios, empresa que consiste em um sistema de envio de objetos entre um remetente e um destinatário, como detentora do monopólio postal e também maior operador logístico do país, precisa conhecer as

necessidades e as percepções dos respectivos clientes.

(...) 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 mundo está passando por uma revolução tecnológica que está reverberando em todos os setores da economia, incluindo o postal. Há um processo contínuo em termos de conectividade digital global e do uso de novas tecnologias de informação e comunicação, modelando novos comportamentos dos consumidores, os quais estão demandando conveniência, qualidade, rapidez no que diz respeito à entrega de correspondências e encomendas/pacotes, à medida que o varejo físico cede espaço ao varejo on-line (era do e-commerce global). (CORREIOS, 2017, p. 2).

Especificamente com relação ao processo de distribuição de objetos postais, processo finalístico dos Correios, podem existir lacunas que influenciem negativamente a percepção dos clientes. Ao postar um objeto, o cliente almeja que este seja entregue no endereço de destino. Esse serviço é denominado entrega domiciliar. “Entrega domiciliar é o serviço de entrega de objetos postados nos Correios, em um determinado local (residência, comércio, indústria etc.)”. (CORREIOS, 2018, p. 1).

No entanto, sob a ação de alguns fatores como, por exemplo, o fator segurança, por vezes não é possível que a entrega ocorra da forma como o cliente deseja e contratou.

Assim, a partir dos contínuos assaltos aos carteiros, das manifestações dos clientes registradas no sistema Fale com os Correios e das vindas de vários outros canais de comunicação,

inclusive mídia impressa e televisiva, além de reclamações nos órgãos de defesa do consumidor, os Correios criaram, em 2012, as Áreas com Restrição para Entrega - ARE.

ARE - É a região geográfica abrangida pelos logradouros, representados por um conjunto de CEP, que não apresentam as condições mínimas de segurança ao carteiro durante o desempenho das atividades de entrega domiciliária, onde a ECT poderá adotar medidas defensivas de entrega. (CORREIOS, 2018, p. 1).

Os Correios não efetuam a entrega domiciliar em algumas cidades, em área rural, logradouros de difícil acesso ou de risco. Para estes casos, os Correios enviam os objetos para uma unidade mais próxima do endereço do destinatário, para que seja realizada a entrega interna. (CORREIOS, 2018, p.1).

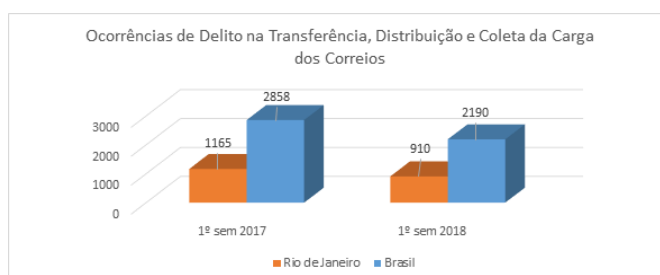
Vale notar que, visando a preservar a vida e a integridade física dos empregados lotados nas regiões classificadas como ARE e a dos objetos postais, realizando a entrega deles sempre que possível, foram criadas medidas defensivas de entrega. A adoção dessas medidas observa o nível de risco de cada ARE, considerando o grau de periculosidade e a priorização de cada medida.

Os Correios, continuamente, revisam as medidas defensivas de entrega, desenvolvem e implantam novos projetos, que visam a combater os problemas para uma distribuição de objetos com qualidade. Exemplificando: algumas das medidas existentes, aplicáveis às áreas com restrição para entrega são: entrega com veículo e/ou carteiro descaracterizados; entrega em horários e rotas diferenciados ou alternados; entrega interna em unidade operacional; entrega com veículo rastreado e entrega com acompanhamento de escolta armada. As AREs são reavaliadas a cada ciclo avaliativo de seis

meses para verificar a redefinição do nível de risco.

Vale salientar que a partir das medidas defensivas adotadas pelos Correios, já é possível perceber a queda nas ocorrências de delito envolvendo transferência, distribuição e coleta da carga, como pode ser observado abaixo:

**Figura 1** – Ocorrências de delito na transferência, distribuição e coleta da carga dos Correios



Fonte: Adaptado de Sistema de Segurança Patrimonial dos Correios - SEPAT (2018)

Em 2017, a continuação da atuação integrada dos Correios com órgãos de segurança pública resultou em prisões de várias quadri-lhas, implicando uma redução dos roubos a carteiros da ordem de 12,24% e de roubo a agências de 5,78% em relação ao ano anterior. (CORREIOS, 2017, p. 9).

Com base em dados coletados e analisados na área de segurança empresarial, a ARE foi instituída oficialmente nos Correios para os estados do Rio de Janeiro e de São Paulo, embora a Bahia também tenha parcela significativa de eventos que sugerem inserção dela nas áreas com restrição de entrega.

Em paralelo, é importante ressaltar que o comércio eletrônico está na contramão da crise do mercado e que representa atualmente em torno de 3% de tudo o que é adquirido no

varejo brasileiro e que deve chegar a 4,6% em 2021, conforme explícito no site “e-commerce Brasil”.

A consultoria E-bit prevê que o e-commerce deverá crescer 12% neste ano de 2017, com estimativas que alcançam a faixa dos R\$50 bilhões. Esse total é completamente possível de ser alcançado uma vez que novas estratégias de consumo chegam ao mercado. Cabe, portanto, aos lojistas certificarem-se de que seus e-commerces estão devidamente preparados para atender às demandas do mercado e às exigências dos consumidores. O brasileiro continua consumindo, basta entender as condições ideais para levá-lo a sua loja virtual. (MARTINS, 2017, p. 1).

Considerando que hoje o comércio eletrônico é um setor fundamental de atuação dos Correios, principalmente em se tratando de encomendas, que representam 44% da receita total da empresa, e ainda que, do volume total de encomendas transportadas pelos Correios, 60% são oriundas de algum processo de vendas realizado pela web, é importante que os fatores que permeiam esse processo sejam analisados.

“O desempenho do segmento de encomendas foi de R\$ 7,01 bilhões, representando crescimento de 11,14% em relação à 2016 e incremento de R\$ 703,6 milhões.” (CORREIOS, 2017, p. 5).

Este artigo tem como objetivo avaliar a satisfação dos clientes dos Correios do estado do Rio de Janeiro com relação ao serviço de entrega de encomendas, pelos Correios, nas Áreas com Restrição para Entrega. É uma pesquisa quantitativa e qualitativa na qual os parâmetros utilizados foram a revisão da literatura sobre a importância da satisfação dos clientes na prestação de serviços, a análise das manifestações dos clientes, recebidas por meio do sistema Fale Conosco, relacionadas à entrega

de encomendas nas áreas com restrição à entrega dentro do estado do Rio de Janeiro e a realização de pesquisa com a força de vendas da Superintendência Estadual do Rio de Janeiro – SE/RJ para avaliar a satisfação dos clientes com relação ao serviço de entrega de encomendas nas Áreas com Restrição para Entrega.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS

Segundo Deming (1990, p.125):

A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia. Em uma das suas frases mais famosas conceitua qualidade como: “atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar.

De acordo com Juran e Gryna (1991, p. 11): “A qualidade consiste nas características dos produtos que vão ao encontro das necessidades dos clientes, e dessa forma proporcionam satisfação em relação ao produto. A qualidade é a ausência de falhas.”

A partir das citações acima, é possível perceber que há pelo menos 28 anos a qualidade está diretamente relacionada às expectativas e às necessidades do cliente. Tudo isso, alinhado aos imperativos do mundo moderno, faz com que o conceito de qualidade perdure com força total até os dias de hoje.

Para Chiavenatto e Cerqueira Neto (2003), o conceito de qualidade é, em resumo, “adequação ao uso”.

Segundo Paladini (2005), no Brasil, o conceito de qualidade tem sido regularmente atualizado. Embora a ideia de que a qualidade seja um esforço para minimizar os defeitos e está restrita às melhorias localizadas, muitos já a enxergam

como um diferencial e um item básico para a conservação da empresa.

Ainda de acordo com Paladini (2005), e a partir dos conceitos acima, é possível perceber que há uma relação da qualidade com o mercado. Os clientes, ao interagirem com uma prestadora de serviços, buscam atingir as próprias expectativas nessa relação de consumo.

Nesse contexto, fica evidente a crescente importância do setor de serviços na economia nacional; porém, muitas empresas ainda não dão a devida importância para a qualidade na prestação desses serviços, mesmo sendo um fator estratégico importantíssimo. (AGUIRRE, 2013).

Quando se fala em qualidade na prestação dos serviços, é importante não apenas atender o que o cliente espera, mas também superar as expectativas para manter esse cliente por mais tempo.

A qualidade de um serviço é percebida diferentemente da qualidade de um produto porque:

- o serviço é intangível;
- não pode ser armazenado;
- não pode ser inspecionado;
- não tem tempo médio de vida;
- envolve relacionamento entre pessoas;
- em geral, sua qualidade é subjetiva. (DE BASTIANI; MARTINS, 2012, p. 1)

## 2.2 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

A satisfação dos clientes é obtida a partir de experiências bem sucedidas, e o conhecimento delas é importante para a predefinição de ações futuras. De acordo com Bolton (1998), a

satisfação tem papel fundamental nos estágios iniciais do relacionamento. Se as experiências do cliente não forem satisfatórias nos primeiros encontros, eles tenderão a permanecer menos tempo com a empresa. Jap (2001) afirma que, no geral, clientes que estão satisfeitos têm menor tendência a terminar o relacionamento. Assim, compreender as intenções futuras dos clientes é importante para estimar o potencial deles de continuar com a organização ou deixá-la, conforme Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996).

Entende-se por satisfação o “Ato ou efeito de satisfazer ou satisfazer-se; contentamento, sensação agradável que se manifesta, (sic) quando as coisas correm de acordo com a vontade; cessação de um desejo, produzida pela posse do objeto desejado ...” (NASCENTES, 1988, p. 574).

Kotler e Keller (2006, p. 196) determinam que a “satisfação do cliente deriva da proximidade entre suas expectativas e o desempenho percebido do produto”.

De acordo com Kotler (1998) a satisfação é a função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho atender as expectativas, o consumidor estará satisfeito e, se excedê-las, estará altamente satisfeito ou encantado.

Nesse contexto, Dias (2003, p. 390) afirma que: “as empresas deverão, portanto, monitorar continuamente a atitude e a satisfação do consumidor para, rapidamente, detectar e corrigir qualquer aspecto que venha a comprometer sua imagem”.

Clientes insatisfeitos podem causar muitos danos à empresa, enquanto que clientes

satisfeitos são um forte fator para uma empresa ser bem sucedida.

Para proporcionar táticas para uma maior parceria com os clientes, Walker (1991) sugere que a empresa deve:

- Agradecer aos clientes por negociar com a organização não apenas no momento da venda, mas também posteriormente, como um lembrete de seu contínuo interesse por eles;
- Fazer com que eles saibam porque a empresa é a melhor escolha entre os concorrentes;
- Participar da instrução dos clientes, dar idéias [sic] para que eles possam melhorar seus próprios negócios;
- Manter listas atualizadas dos clientes;
- Solicitar a opinião dos clientes quanto à maneira que a empresa trabalha;
- Fazer com que os clientes sintam-se importantes e participantes da empresa.

### 3 METODOLOGIA

A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento deste artigo, com objetivo de descrever as fases da pesquisa, a metodologia adotada na coleta de dados e, ainda, as técnicas utilizadas na análise dos dados coletados.

Concatenando com o objetivo geral, esta pesquisa é quantitativa e qualitativa, com revisão de literatura, análise das manifestações dos clientes, recebidas por meio do sistema Fale Conosco, e análise dos dados coletados na pesquisa realizada com a força de vendas da SE/RJ.

A intenção inicial era realizar a pesquisa diretamente com os clientes que possuem contrato de e-commerce com os Correios e que postam encomendas destinadas ao Estado do Rio de Janeiro. No entanto, não foi possível o acesso a essa base de dados por ser uma informação classificada como sigilo empresarial de acordo com art. 6º, inciso I, do Decreto nº 7.724/2012, art. 155 e parágrafo único da Lei nº 6.404/76 e art. 21-A do Decreto-Lei nº 509/69. Assim sendo, em decorrência dessa restrição, o público-alvo da pesquisa foi ajustado, e o objetivo adaptado para avaliar a satisfação dos clientes, segundo a percepção da força de vendas da SE/RJ, com relação ao serviço de entrega de encomendas nas áreas com restrição para entrega no Estado do Rio de Janeiro.

Foi realizada uma pesquisa *Survey*, tendo em vista que o objetivo é conhecer a opinião de um público-alvo específico, neste caso a força de vendas da SE/RJ. Os dados foram coletados ao longo de 5 dias úteis. A pesquisa foi enviada para 39 empregados da área de vendas da SE/RJ, que têm relacionamento direto com os clientes, e ficou disponível das 19h do dia 27/08/18 até as 22h do dia 31/08/18. Por meio da plataforma *SurveyMonkey*, foi elaborado um questionário estruturado com dez questões, sendo seis de escala de 1 a 5, três de múltipla escolha e uma aberta.

Mediante a impossibilidade de acesso à base de clientes, mas a fim de manter o foco na percepção deles, além da aplicação do questionário à força de vendas da SE/RJ, foram analisadas as manifestações recebidas por meio do sistema Fale Conosco no mês de julho de 2018. Foram consideradas as manifestações genéricas sobre as áreas com restrição para entrega no estado do Rio de Janeiro. Entenda-se por manifestação

genérica as interações registradas no sistema Fale Conosco como: crítica, denúncia, dúvida, elogio, reclamação genérica, solicitação de visita ou atendimento comercial e sugestões.

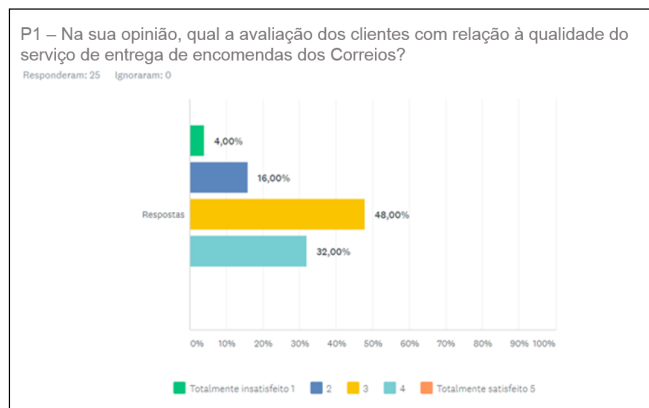
## 4 RESULTADOS

### 4.1 PESQUISA DE SATISFAÇÃO

A pesquisa para avaliar a percepção da força de vendas com relação à satisfação dos clientes com o serviço de entrega de encomendas nas Áreas com Restrição para Entrega no estado do Rio de Janeiro foi encaminhada aos 39 empregados. Foram recebidas 25 respostas dos entrevistados, resultando em um índice de retorno dos questionários de 64%, o que pode ser considerado um número representativo, uma vez que, para Marconi e Lakatos (2005), questionários que são enviados para os entrevistados alcançam, em média, 25% de devolução.

Conforme figura 2, 48% da força de vendas da SE/RJ não têm uma percepção clara quanto à satisfação ou à insatisfação dos clientes com a qualidade do serviço de entrega de encomendas em geral realizado pelos Correios, 32% avaliaram que os clientes estão satisfeitos e 20% avaliaram que os clientes estão insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos.

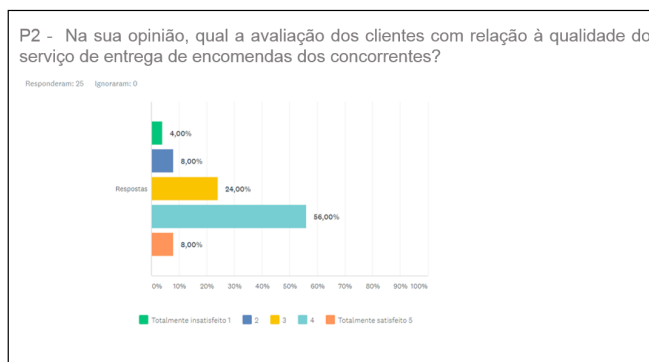
**Figura 2** – Pergunta 1 – Pesquisa Força de Vendas SE/RJ



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Conforme figura 3, 64% da equipe de vendas da SE/RJ avalia que os clientes estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o serviço de entrega de encomendas em geral feito pela concorrência, 24% não têm uma percepção clara quanto à satisfação ou insatisfação dos clientes e 12% avaliaram que os clientes estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

**Figura 3** – Pergunta 2 – Pesquisa Força de Vendas SE/RJ

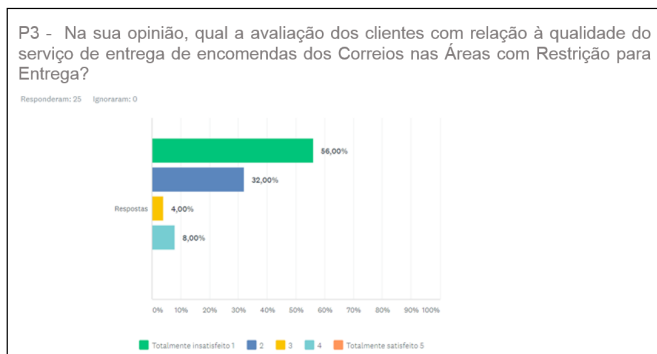


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Conforme figura 4, com relação à qualidade do serviço de entrega de encomendas dos Correios nas Áreas com Restrição de Entrega, 88% da força de vendas da SE/RJ percebe que os clientes estão muito insatisfeitos ou insatisfeitos e 8% percebem que os clientes estão satisfeitos.



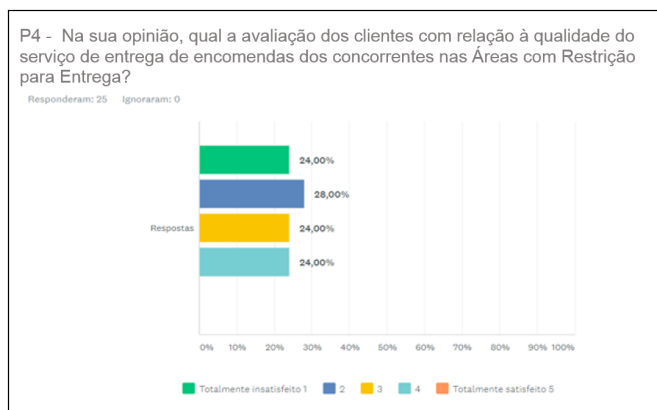
**Figura 4** – Pergunta 3 – Pesquisa Força de Vendas SE/RJ



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Conforme figura 5, com relação à qualidade do serviço de entrega de encomendas dos concorrentes nas Áreas com Restrição de Entrega, 52% da força de vendas da SE/RJ percebe que os clientes estão muito insatisfeitos ou insatisfeitos, 24% avaliam que os clientes estão satisfeitos e 24% não têm uma percepção clara quanto à satisfação ou insatisfação.

**Figura 5** – Pergunta 4 – Pesquisa Força de Vendas SE/RJ

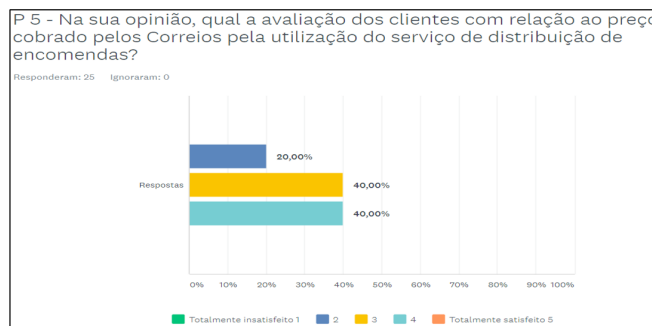


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Conforme figura 6, com relação ao preço cobrado pelos Correios pela utilização do serviço de distribuição de encomendas em geral, 40% da força de vendas percebe que os clientes estão satisfeitos, 40% não têm uma percepção clara

quanto à satisfação ou insatisfação e 20% percebem que os clientes estão insatisfeitos.

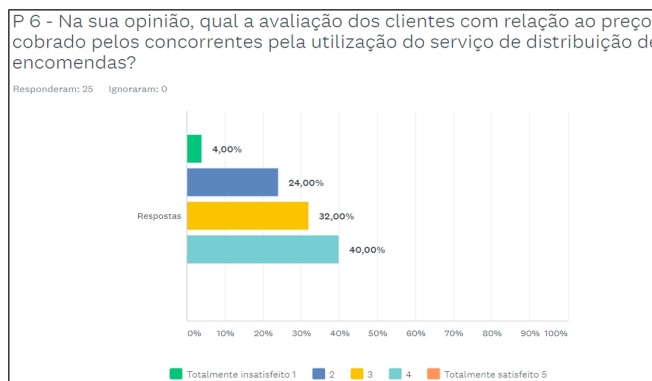
**Figura 6** – Pergunta 5 – Pesquisa Força de Vendas SE/RJ



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Conforme figura 7, com relação ao preço cobrado pelos concorrentes pela utilização do serviço de distribuição de encomendas em geral, 40% da força de vendas percebe que os clientes estão satisfeitos, 32% não têm uma percepção clara quanto à satisfação ou à insatisfação e 28% percebem que os clientes estão insatisfeitos.

**Figura 7** – Pergunta 6 – Pesquisa Força de Vendas SE/RJ

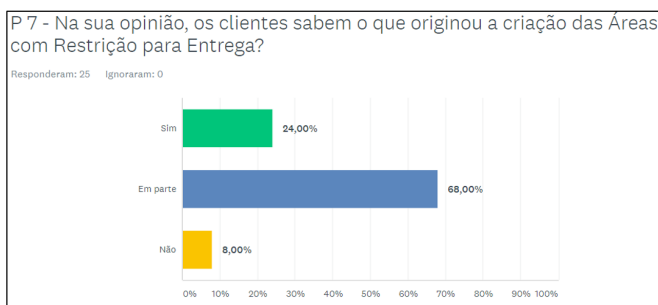


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com relação ao conhecimento, por parte dos clientes, quanto ao motivo da criação das Áreas com Restrição para Entrega, conforme figura 8, 68% da força de vendas da SE/RJ percebe que os clientes conhecem em parte, 24% percebem

que os clientes conhecem e 8% percebem que os clientes não conhecem.

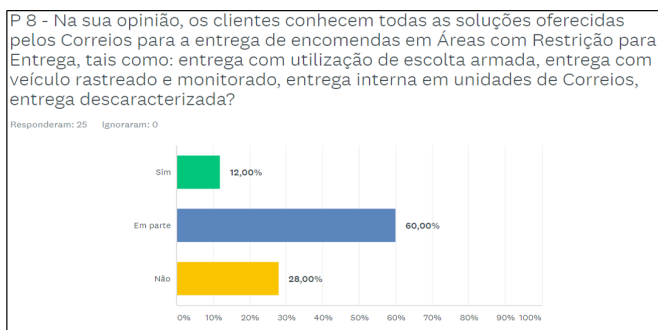
**Figura 8** – Pergunta 7 – Pesquisa Força de Vendas SE/RJ



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com relação ao conhecimento, por parte dos clientes, quanto às soluções oferecidas pelos Correios para a entrega de encomendas em Áreas com Restrição para Entregas, conforme figura 9, 60% da força de vendas da SE/RJ percebe que os clientes conhecem em parte, 28% percebem que os clientes não conhecem e 12% percebem que os clientes conhecem.

**Figura 9** – Pergunta 8 – Pesquisa Força de Vendas SE/RJ

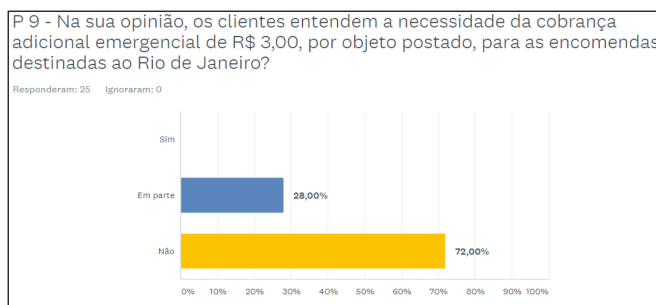


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com relação ao fato de os clientes entenderem ou não a necessidade de cobrança adicional emergencial de R\$ 3,00 por objeto postado, nas encomendas destinadas ao Estado do Rio de Janeiro, conforme figura 10, 72% da equipe de vendas da SE/RJ percebe que os clientes não

entendem e 28% percebem que entendem em parte.

**Figura 10** – Pergunta 9 – Pesquisa Força de Vendas SE/RJ



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na pergunta 10, ao solicitar a opinião da equipe de vendas da SE/RJ quanto às ações que os Correios poderiam adotar para melhorar a satisfação dos clientes com relação à qualidade do serviço de entrega de encomendas nas áreas com restrição para entrega, conforme podem ser observados no Quadro 1, os pontos mais abordados foram a questão da comunicação e da transparência com os clientes e a necessidade de desenvolvimento e de implantação de soluções de entrega das encomendas destinadas às áreas com algum tipo de restrição para entrega.

**Quadro 1 – Pergunta 10 – Pesquisa Força de Vendas SE/RJ**

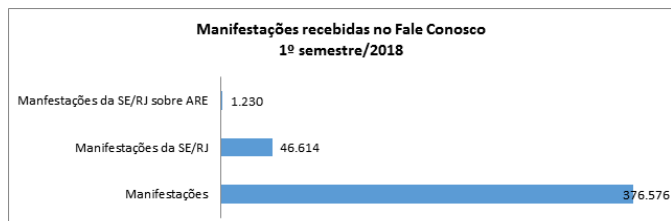
P 10 - Na sua opinião, quais ações os Correios poderiam adotar para melhorar a satisfação dos clientes com relação à qualidade do serviço de entrega de encomendas dos Correios nas Áreas com Restrição para Entrega?
Fomentar o clique retire para todas as unidades de atendimento próprias e franqueadas e também pontos de retiradas (pick up points ou click & collect) em estações de metrô, bns, supermercados e etc.
Melhorar a comunicação com os clientes e destinatários neste tipo de caso. Informação faz muita diferença.
Interação com a segurança pública no sentido de amenizar a insatisfação na entrega de encomendas nas áreas de restrição de entrega.
Acredito que precisamos melhorar a divulgação nas mídias de maior relevância (Redes Sociais, TV, Rádio...) de que sofremos o impacto de um problema que é de segurança pública e divulgar também o que já estamos fazendo para minimizarmos esse impacto. Isso aumenta a percepção da sociedade de que estamos atuando para melhorar.
Diminuição das áreas com restrição de entrega.
Assim como os concorrentes utilizam os nossos serviços de entrega em locais mais distantes, onde para eles não é interessante manter um centro de distribuição, o Correios deveria contratar os concorrentes para entregar suas encomendas nas áreas com restrição de entrega, pois os mesmos entregam. Na maioria das vezes os concorrentes utilizam carros e pessoas para entrega de encomendas, sem caracterização, com isso, essas pessoas e veículos não são tão visados pelos meliantes.
Solicitação ao cliente no ato da postagem o nº de celular ou e-mail para participar ao remetente a dificuldade de entrega. Pois, informar em nota de recebimento ao remetente no endereço, não funciona 100%, uma vez que o próprio Correios não consegue realizar a entrega da comunicação.
Comunicar com transparência que a restrição na entrega se dá por causa da violência e falta de segurança, e que esse problema é de Política de Segurança do governo. E que os Correios e todos os operadores logísticos são vítimas da insegurança do Estado, e se criar para os clientes todos os tipos de cuidado que tomamos com suas encomendas.
1) Instalação de caixas postais inteligentes em parques e shoppings e outros estabelecimentos que possuem horários e dias diferenciados de funcionamento. <a href="https://www.correios.com.br/a-a-2/caixa-de-correio-inteligente">https://www.correios.com.br/a-a-2/caixa-de-correio-inteligente</a> ; 2) Disponibilizar ao cliente a possibilidade de resgendamento online no site dos Correios de novas tentativas de entrega em outra localidade no mesmo distrito postal (sem custos); 3) Disponibilizar ao cliente a possibilidade de resgendamento online no site dos Correios de novas tentativas de entrega em outra localidade em outro ponto da cidade (custo envolvido).
Dentre algumas insatisfações manifestadas pelos clientes com relação as ARE, na minha opinião, a maior ofensora da imagem dos Correios é a notificação do carteiro nos objetos como ARE's em de fato serem. Daí o monitoramento da GEDIS sobre esses casos poderia ser maior, inclusive com política de consequências, visando a melhoria da qualidade operacional.
Parcerias com quem pode entregar.
Contratação de moradores nas localidades consideradas áreas de risco.(como uber, mototáxi...) Atualmente a concorrência atua no mercado desta forma.
Para minimizar a insatisfação, o tratamento com um todo deve ser melhorado. Buscar uma encomenda não é o ideal quando se paga um frete caro por ela, mas buscar esta encomenda dentro do prazo de entrega, já é alguma coisa... Unidades que disponibilizam a retirada por motivo de restrição de entrega deveriam possuir um horário mais flexível, pois o funcionamento somente em horário comercial traz como consequência a não de obra e/ou toda uma logística que o cliente tem que fazer para chegar à unidade dentro desse período, o que gera grande insatisfação.
Postos de entrega com proteção armada em locais estratégicos. Assim se permite as agências trabalharem o lado comercial e os clientes que vão retirar objetos terão filas menores. Evitar expor os clientes ao tempo (se ol forte, chuva) em postos de entrega ( como CDDs e CEEs).
Parceria com iniciativas locais de MEIs cadastrados dentre os Mobobys terceirizados.
Investimento em manutenção básica dos insumos dos Centros de Distribuição.
Quando da entrega interna, proporcionar mais conforto e rapidez ao cliente.
Incentivo ao endereço alternativo, ao clique e retire e à criação de postos de retirada de encomendas.
Acredito que essas áreas sejam de responsabilidade da Segurança Pública. Cabe aos Correios somente manter uma informação mais atualizada sobre as mesmas, para que o cliente não seja surpreendido, o que acontece com frequência.
Melhorar a comunicação com a sociedade/clientes.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

**4.2 MANIFESTAÇÕES DOS CLIENTES**

Conforme figura 11, 376.576 interações dos clientes foram registradas no sistema Fale Conosco, canal oficial dos Correios para registro de manifestações dos clientes, no primeiro semestre de 2018. Dessas, 46.614 foram registradas na SE/RJ, das quais 1.230 foram relacionadas a ARE.

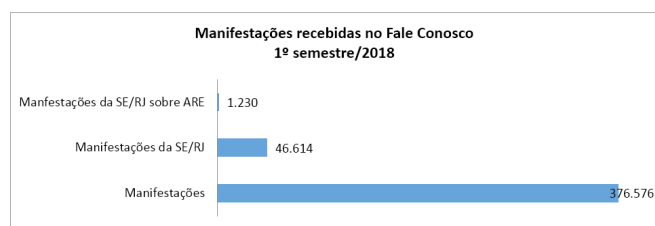
**Figura 11 – Manifestações recebidas no Fale Conosco – 1º semestre/2018**



Fonte: Dereg/Vicom/Correios (2018)

Especificamente, no mês de julho de 2018, conforme figura 12, foram registradas 5.570 manifestações na SE/RJ, das quais 198, ou 3,55%, referem-se especialmente à área com restrição para entrega.

**Figura 12 – Manifestações recebidas no Fale Conosco – julho/2018**



Fonte: Dereg/Vicom/Correios (2018)

Fonte: Dereg/Vicom/Correios (2018)

Assim sendo, foram analisados todos os 198 registros de manifestações relativos à ARE recebidos pela SE/RJ no mês de julho de 2018. Vale ressaltar que, nos próximos exemplos, dados como nome de unidades operacionais, datas, localidades e horários foram preservados em atenção ao sigilo empresarial (art. 6º, inciso I, do Decreto nº 7.724/2012; art. 155 e parágrafo único da Lei nº 6.404/76; e art. 21-A do Decreto-Lei nº 509/69).

Da análise dos dados, foi identificado que a maior quantidade de manifestações refere-se à falta de informação. Os clientes não entendem o que é área com restrição e nem o motivo pelo

qual o objeto deles não foi entregue. Ainda foi possível observar que eles têm dúvidas sobre o local de retirada do objeto.

*“...os Correios não entregam por se tratar de uma área de risco e quando vou até agência para retirar falam que está na rua para entregar.”*

*“...não recebeu o aviso de chegada de sua encomenda dentro do prazo que a encomenda ficou no XXX XXX pelo motivo de se tratar de área com restrição de entrega, entre os dias XX/XX/2018 até o dia XX/XX/2018 e após esta situação a encomenda foi devolvida ao remetente pelo motivo de não procurado no dia XX/XX/2018, sendo que cliente se dirigiu até uma agência dos Correios para solicitar informações com relação aos procedimentos a serem seguidos e a unidade solicitaram que cliente aguardasse o recebimento.”*

*“...consta no meu rastreamento a seguinte mensagem “Área com distribuição sujeita a prazo diferenciado Restrição de entrega domiciliar temporária” gostaria de saber em qual agência o mesmo está, e se posso retirar pessoalmente.”*

*“Estou aguardando uma compra e no rastreamento existe a seguinte mensagem: Restrição de entrega domiciliar temporária. O que significa?”*

*“Boa tarde. Vi que minha encomenda se encontra com uma restrição para entrega. Gostaria de saber onde está afinal, para que eu possa ir buscar. Obrigada.”*

*“Estou com um pedido no qual o endereço de entrega deu área restrita. Como faço pra retirar? Está em alguma agência?”*

*“Meu objeto já está na cidade do Rio de Janeiro, mas o meu endereço tem restrição de entrega como eu faço pra retirar se no rastreamento não diz em qual correios está?”*

*“no rastreamento esta acusando área com restrição de entrega sujeita a prazos maiores, sendo que sempre recebi encomendas neste endereço. E me informaram que não posso fazer retirada nos correios. Não entendi bem o que esta acontecendo e como posso pegar minha encomenda cujo prazo o XXXXXXXXXX me deu até XX/XX/18 e o correio esta me informando XX/XX/18. Gostaria de retirar na agencia o*

*mais rápido possível, pois necessito do produto, e ele esta na agencia de correio próximo a minha residência e não me liberam para buscar.”*

(Fonte: Sistema Fale Conosco, 1º semestre de 2018).

Em outros casos, os clientes manifestaram que não recebem um aviso para retirada da encomenda e, quando recebem, a unidade informada é distante do endereço deles. Além disso, falaram a respeito do horário de funcionamento das unidades e ainda das condições em que são expostos para retirar as encomendas em locais inapropriados para o atendimento ao cliente. Muitas vezes, as pessoas precisam aguardar o atendimento em pé e expostos às ações climáticas.

*“...não tem a mínima condição de atendimento ao público, pois fui obrigado a ficar em uma fila embaixo de chuva, além do atendimento começar somente às XX horas, com péssimo atendimento, onde, ao chegar, não há fila para atendimento de prioridade.”*

*“...formalizar uma reclamação contra o horário de atendimento ser reduzido no XXXXXXXXXX, pois sua encomenda não houve nenhuma tentativa de entrega e ficou aguardando retirada direto (mesmo o seu CEP não constando como área de restrição no site dos Correios), a cliente pagou duas conduções para chegar na unidade e o horário de funcionamento ser apenas das XXhs às XXhs, sendo que no site dos Correios não consta informações sobre as unidades de distribuição funcionarem com horários inferiores ao das agências.”*

*“O processo de entrega é de uma incompetência considerável, moro em XXXXXXXX, não entregam aqui alegando ser área de risco, e põe meus objetos para serem retirados na XXXXX como se lá não fosse. Gostaria de saber porque não encaminham para as agencias de XXXXXXXXXX ou XXXXXXXX que são perto da minha casa.”*

*“se for fazer a retirada em uma das agencias de vcs, qual seria? Pois, tds as vezes que fiz compra pela internet os produtos foram para a agencia XXXXXXX. Sendo muito distante e em outro*

*município. Causando um enorme transtorno. Podendo ser nas agências próximas a minha residência.”*

*“Os Correios não entrega na minha residência, declarada como área de risco, e há uma agência no meu bairro (XXXXXXX), mas sempre enviam para uma agência de outro bairro (XXXXXXX), onde tenho que pegar condução para chegar, sendo que a informação passada por vocês é de que a entrega seria na agência mais próxima da minha residência, porém não é isso que está acontecendo.”*

(Fonte: Sistema Fale Conosco, 1º semestre de 2018).

Pôde ser percebido também que muitos clientes não sabem o motivo do próprio endereço estar classificado como área de restrição para entrega, sendo que, em algumas situações, ao consultar o Sistema de Captação de Preços e Prazos dos Correios – SCPP, não há indicação de que a área seja restrita. Ainda questionam o porquê do recebimento de alguns objetos postais e outros não.

*“Gostaria que me informassem o motivo de minha encomenda ter sido enviada a agência dos correios ao invés de ter sido entregue, visto que o endereço ao qual residio não possui restrições!”*

*“Meu CEP está sendo indiciado como área de risco, sendo que aqui não é comunidade, favela. Não tem nenhum tipo de tráfico, preciso receber encomendas e fica difícil, pelos Correios dizer que aqui é área de risco, sendo que não é.”*

*“...nos contata para reclamar do fato do seu objeto constar como aguardando retirada na unidade XXXXXX pois o local é muito distante do seu endereço. Como no SCPP não consta nenhuma restrição em relação ao seu CEP solicita que o objeto seja entregue em sua residência ou então que seja encaminhado para uma unidade mais próxima.”*

*“...reclamação devido objeto que aguarda estar disponível para retirada na Agência sem sequer ter ocorrido tentativa de entrega domiciliar. Informa que o mesmo ocorreu com postagens anteriores e questiona o motivo já que local não*

*possui restrição e próprio sistema dos Correios indica que para o local há entrega domiciliar.”*

*“Cliente nos contata para reclamar de que aproximadamente há três meses suas encomendas não estão sendo entregues em seu endereço. Uma funcionária dos Correios lhe informou que o motivo seria área de risco, visto que a cliente garante que isso não procede. No sistema de preços e prazos dos Correios não consta restrição no CEP de seu endereço. A situação está crítica. A mesma ressalta que ela e seu marido tem limitações para se locomover e comparecer até os correios para retirar suas encomendas. Solicita providencias da área responsável para que a situação seja regularizada, pois há um frete que é pago pelo serviço e é direito do cliente receber em casa. Aguarda contato com informações das providências que serão tomadas. Obs.: a agência na qual as encomendas ficam disponível é bem longe de sua residência o que dificulta ainda mais o recebimento.”*

(Fonte: Sistema Fale Conosco, 1º semestre de 2018).

Muitos clientes também informam que ora recebem a informação de endereço incorreto, ora o destinatário está ausente ou que o endereço está localizado em área com restrição para entrega. Além disso, questionam também que pagam o preço pelo serviço de entrega de encomendas; no entanto, precisam retirá-las em uma unidade dos Correios, ou seja, não recebem a informação de restrição de entrega da área de destino.

*“meu pedido diz que se encontra no XXXXXXX. Mas vi no site que está com restrição no cep? E agora? O que eu faço? Vão me reembolsar? Paguei sedex para ser entregue em meu endereço e não disseram em momento algum estar em restrição.”*

*“Cliente reclama, pois está aguardando um objeto (cartão de banco) que deveria ter sido entregue em seu endereço. O carteiro não entrega e no rastreamento sempre coloca como “endereço incorreto” o que não é verdade. No total já são 3 objetos. Solicita apuração do caso, pois o endereço está correto, inclusive já recebeu a*

*senha do cartão. Reclama também que o local onde mora tem uma restrição e o objeto deveria ficar disponível para retirada em um agência, o que não está acontecendo.”*

*“...reclamando dos procedimentos de entrega da unidade de distribuição do seu bairro, o mesmo questiona que a entrega não é feita no endereço por que o carteiro informa área com restrição, porém ao consultar o site não consta restrição na área, o mesmo informa que o aviso de chegada é entregue, porém a entrega não ocorre e em algumas vezes o sistema informa que o destinatário está ausente e manda para entrega interna”.*

(Fonte: Sistema Fale Conosco, 1º semestre de 2018).

## 5 CONCLUSÕES

A partir da pesquisa de satisfação realizada, foi possível notar que, na percepção da força de vendas da SE/RJ, os clientes estão mais satisfeitos com a qualidade do serviço de entrega de encomendas realizada pela concorrência (64% percebem como muito satisfeito e satisfeito) do que com a realizada pelos Correios (32% percebem como satisfeito). Em se tratando de preço, na percepção da força de vendas do Rio de Janeiro, registrou-se o mesmo percentual de satisfação para os Correios e para os concorrentes (40% percebem como satisfeito), embora, quanto ao percentual de Insatisfeito e de Muito Insatisfeito, os Correios obtiveram um percentual ligeiramente inferior ao registrado pelos concorrentes (20% perceberam como Insatisfeito ou Muito Insatisfeito em relação aos Correios e 24% em relação à concorrência).

Especificamente com relação à entrega de encomendas nas AREs, a percepção da equipe de vendas da SE/RJ é de que os clientes estão insatisfeitos tanto com os Correios quanto com os concorrentes, registrando um maior grau de insatisfação com o serviço prestado pelos Correios (88% percebem como Insatisfeito e Muito

Insatisfeito para os Correios e 52% percebem como Insatisfeito e Muito Insatisfeito para os concorrentes). Apenas 8% perceberam que os clientes estavam satisfeitos com os Correios e 24% com a concorrência.

Com relação às questões 7, 8 e 9, registrou-se que, na percepção da força de vendas da SE/RJ, a maioria dos clientes não possuem um conhecimento integral quanto ao motivo de criação das AREs (68% conhecem em parte, 24% conhecem e 8% não conhecem) e quanto às soluções oferecidas pelos Correios para entrega nessas localidades (60% conhecem em parte, 28% não conhecem e 12% conhecem).

Outro dado importante extraído dessa pesquisa foi que para 72% da força de vendas da SE/RJ, os clientes não entendem a necessidade da cobrança adicional emergencial de R\$ 3,00.

Quanto às sugestões de melhoria para esse processo de entrega de encomendas em AREs, os pontos mais abordados foram relacionados à comunicação e à transparência com os clientes e a necessidade de desenvolvimento e implantação de soluções de entrega das encomendas destinadas às áreas com algum tipo de restrição.

Da análise das manifestações extraídas do sistema Fale Conosco do mês de julho de 2018, foi possível identificar um alinhamento às respostas da pesquisa aplicada à força de vendas da SE/RJ com relação à necessidade de melhoria do processo de comunicação junto aos clientes, principalmente com relação ao entendimento do que vem a ser uma área com restrição para entrega, aos motivos para a não entrega dos objetos e aos locais de entrega. Outros problemas levantados a partir das manifestações do sistema Fale Conosco foram:

- não recebimento de aviso para retirada da encomenda;
- unidade informada para retirada dos objetos distante do endereço do cliente;
- inadequação do horário de funcionamento das unidades para a retirada dos objetos;
- condições inapropriadas de locais para a retirada das encomendas;
- desconhecimento do motivo do endereço estar classificado como Área com Restrição para Entrega, sendo que, em algumas situações, ao consultar o Sistema de Captação de Preços e Prazos dos Correios – SCPP não há indicação de que a área seja restrita; e
- desconhecimento sobre o motivo do recebimento de alguns objetos postais e outros não.

Vale ressaltar que, apesar de a pesquisa não ter sido realizada diretamente com os clientes que possuem contrato de e-commerce com os Correios e que postam encomendas destinadas ao Estado do Rio de Janeiro, os dados extraídos da pesquisa com a força de vendas da SE/RJ e a análise das manifestações do Fale Conosco foram muito valiosos para permitir tanto a avaliação da satisfação dos clientes quanto a identificação de melhorias no processo.

Assim, a partir do referencial teórico e dos dados coletados, ficam subsídios para que as áreas envolvidas com o processo de distribuição de objetos postais em áreas com restrição para entrega possam desenvolver ações de melhoria para reduzir a insatisfação dos clientes com esse processo.

Contudo, concluímos que é importante a área de comunicação corporativa dos Correios, em conjunto com as demais áreas correlacionadas, realizar um trabalho de comunicação para atualizar a força de vendas e ainda esclarecer os clientes quanto à entrega em áreas com restrição. Além disso, fica a sugestão para os formadores do processo para reavaliar as diretrizes e as condições de aplicabilidade, observando os problemas apontados pelos clientes.

#### REFERÊNCIAS

- AGUIRRE, Carine. **Qualidade na Prestação dos Serviços**: uma atenção especial para o setor que representa quase 70% do PIB brasileiro. 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/qualidade-na-prestacao-de-servicos/70005/>. Acesso em: 14 dez. 2017.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial/Cadeia de Suprimentos**: Uma disciplina vital. São Paulo: Bookman, 2006.
- BOLTON, R. N. **A dynamic model of the duration of the customer's service provider**: the role of satisfaction, vol. 17, n.1, [S.l.]: Marketing Science, 1998.
- BRASIL. **Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012**. Regulamenta a Lei no 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição, Brasília, DF, 16 de mai. 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm). Acesso em: 28 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.**

Dispõe sobre as Sociedades por Ações, Brasília, DF, 15 de dez. 1976. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm). Acesso em: 28 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969.**

Dispõe sobre a transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos em empresa pública, e dá outras providências, Brasília, DF, 20 de mar. 1969. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0509.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0509.htm). Acesso em: 28 ago. 2018.

CANNIE, J. K.; CAPLIN, D. **Mantendo Clientes Fiéis e Para Sempre.** São Paulo: Makron Books, 1994.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração:** abordagens descritivas e explicativas. São Paulo: MacGraw-Hill, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, I.; CERQUEIRA NETO, E. P. **Administração estratégica:** em busca do desempenho superior - uma abordagem além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2003.

CUNHA, M. B. **Metodologias para estudo de usuários de informação científica e tecnológica.** Revista de Biblioteconomia de Brasília, v. 10, n. 2, p. 5-9, jul. dez. 1982.

CORREIOS. **Entrega Domiciliar.** Disponível em: <https://www.correios.com.br/para-voce/correios-de-a-a-z/entrega-domiciliar>. Acesso em: 15 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **MANDIS – Manual de Distribuição e Coleta.**

Brasília: Correios, 2018. Disponível em: <http://intranet/ect-normas/mandis>. Acesso em: 04 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório da Administração – Exercício Financeiro de 2017.**

Disponível em: [http://www.correios.com.br/sobre-os-correios/a-empresa/publicacoes/relatorios/relatorios-de-administracao/pdf/RA\\_2017\\_assinado.pdf](http://www.correios.com.br/sobre-os-correios/a-empresa/publicacoes/relatorios/relatorios-de-administracao/pdf/RA_2017_assinado.pdf). Acesso em: 04 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Sistema Fale Conosco.**

Disponível em: <http://intranet/faleconosco/rtc/default.cfm>. Acesso em: 04 set. 2018.

DE BASTIANI, Jeison A.; MARTINS, Rosemary. **Qualidade em Serviços.** Disponível em: <http://www.blogdaqualidade.com.br/qualidade-em-servicos/>. Acesso em: 14 dez. 2017.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade:** a revolução da administração. In: *Qualidade: a revolução da administração.* [S.L.]: Marques Saraiva, 1990.

DESATNICK, R. L.; DETZEL, D. H. **Gerenciar Bem é Manter o Cliente.** São Paulo: Pioneira, 1995.

DIAS, S. R. **Gestão de Marketing.** 5ª tiragem da 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

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

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.



- JAP, S. D. The strategic role of the salesforce in developing customer satisfaction across the relationship lifecycle. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.21, n.2, p.95-108, 2001.
- JURAN, J. M. & GRYNA, Frank M. **Controle da Qualidade Handbook. Conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. Tradução Maria Cláudia de Oliveira Santos. Revisão técnica TQS Engenharia. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.v.1
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARTINS, Felipe. **E-commerce na contramão da crise**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/e-commerce-na-contramao-da-crise/>. Acesso em: 14 dez. 2017.
- MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- NASCENTES, A. V. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Bloch Editoras, 1988.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao Cliente – O recurso esquecido**. São Paulo: Nobel, 1989.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2002.
- SIQUEIRA, Marli Aparecida da Silva. **Monografias e Teses – Das Normas Técnicas ao Projeto de Pesquisa**. Brasília: Consulex, 2013.
- SLACK, N; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.
- WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar: O atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas**. São Paulo: Makron, 1991.
- ZEITHAML, V.; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, vol. 60, n.2, p. 31-46, 1996.



- \* 5. Na sua opinião, qual a avaliação dos clientes com relação ao preço cobrado pelos Correios pela utilização do serviço de distribuição de encomendas?

Totalmente insatisfeito

1 2 3 4 5 Totalmente satisfeito



- \* 6. Na sua opinião, qual a avaliação dos clientes com relação ao preço cobrado pelos concorrentes pela utilização do serviço de distribuição de encomendas?

Totalmente insatisfeito

1 2 3 4 5 Totalmente satisfeito



- \* 7. Na sua opinião, os clientes sabem o que originou a criação das Áreas com Restrição para Entrega?

- Sim
- Em parte
- Não

- \* 8. Na sua opinião, os clientes conhecem todas as soluções oferecidas pelos Correios para a entrega de encomendas em Áreas com Restrição para Entrega, tais como: entrega com utilização de escolta armada, entrega com veículo rastreado e monitorado, entrega interna em unidades de Correios, entrega descaracterizada?

- Sim
- Em parte
- Não

- \* 9. Na sua opinião, os clientes entendem a necessidade da cobrança adicional emergencial de R\$ 3,00, por objeto postado, para as encomendas destinadas ao Rio de Janeiro?

- Sim
- Em parte
- Não

10. Na sua opinião, quais ações os Correios poderiam adotar para melhorar a satisfação dos clientes com relação à qualidade do serviço de entrega de encomendas dos Correios nas Áreas com Restrição para Entrega?

# *Electronic Data Interchange (EDI)* como ferramenta para facilitação dos processos de importações

Marcio Trizotti de Mattos<sup>1</sup>

## Resumo

**OBJETIVO:** Este artigo tem o objetivo de analisar os impactos que o uso da tecnologia *Electronic Data Interchange* (EDI) como ferramenta de gerenciamento dos fluxos de informações agrega ao processo de importações dos serviços postais no Centro Internacional de Curitiba – CEINT/PR. **METODOLOGIA:** Foi realizado estudo de caso único dos serviços *Petit Paquet* dos Correios, no CEINT/PR, nos processos de despacho postal da empresa, nos procedimentos de desembarço aduaneiro da RFB e órgãos anuentes e nas interações com os importadores para a conclusão do processo de nacionalização das remessas postais. **RESULTADOS:** A troca eletrônica de informações contribui de forma significativa para a melhoria dos processos operacionais e possibilita a gestão eficaz da informação na prestação de serviços de desembarço aduaneiro e de entrega de encomendas internacionais destinadas ao Brasil. A substituição das operações manuais agiliza os processos, reduz custos e aumenta a produtividade no CEINT/PR. **CONCLUSÃO:** A introdução da troca eletrônica de informações, por meio da implantação do “Novo Modelo de Importação”, demonstrou-se altamente eficaz, pois, além de permitir a integração das atividades dos diversos órgãos anuentes do processo de importação e melhorar a interação com os importadores, trouxe melhorias significativas aos processos de nacionalização e entrega dos serviços postais *Petit Paquet*.

**Palavras-chave:** *Electronic Data Interchange*. Comércio eletrônico. Importações.

---

1. Graduação em Ciência Contábeis pela UNIFAE - Centro Universitário (2006); Pós Graduação em Gestão da Qualidade – Six Sigma, pela UNIFAE - Centro Universitário (2009); MBA Executivo in Managment pela UNIFAE - Centro Universitário (2016).

## 1 INTRODUÇÃO

O excesso de burocracia no Brasil, com os inúmeros procedimentos para a legalização das transações comerciais de importação, ocasiona atrasos nos processos logísticos.

A falta de métricas pré-estabelecidas em vários indicadores provoca instabilidade no ambiente aduaneiro, retirando competitividade de cadeias de suprimentos internacionais que passam pelo Brasil e dificultando a necessária integração entre os diferentes elos da cadeia. O que tem sido medido na aduana nacional não está em consonância com as melhores práticas mundiais, o que enseja a busca por reformas no ambiente aduaneiro (MORINI et al., 2015).

Atualmente, esse é o grande desafio enfrentado pelos Correios e pelos diversos órgãos intervenientes do sistema aduaneiro, pois a burocracia excessiva torna o processo de nacionalização de importações complexo e extremamente moroso.

A consequência disso são os longos prazos de entrega e a falta de uniformidade dos procedimentos aduaneiros, que não permitem ao importador uma definição prévia dos custos de importação.

Entretanto, a publicação da Instrução Normativa nº 1737 da Receita Federal do Brasil (RFB) no dia 15 de setembro de 2017 trouxe uma série de mudanças no tratamento tributário e nos procedimentos de controle aduaneiro aplicáveis às remessas internacionais.

Além de mudanças na legislação, essa normativa oficializou a implantação de uma nova ferramenta tecnológica, o Siscomex Remessa, desenvolvido pela RFB, e que passou a controlar as remessas postais internacionais de forma eletrônica.

Com o uso do Siscomex Remessa, as remessas postais internacionais passam a ser processadas 100% de forma eletrônica, por declaração a partir de informações inseridas no sistema pelo operador postal. Segundo a RFB (2017), essa modernização implementada traz mais agilidade e segurança na passagem das remessas postais pelo controle aduaneiro.

De acordo com a *World Customs Organization* (WCO, 2017) ou Organização Mundial das Aduanas (OMA), uma das questões-chave relativas à simplificação do comércio eletrônico é a existência de processos padronizados. A padronização e a harmonização dos procedimentos proporcionam facilidade nas transações para os fornecedores de comércio eletrônico e para as partes interessadas associadas, sem que a alfândega tenha que comprometer segurança, receita e outros riscos.

Nesse contexto, a Electronic Data Interchange (EDI) ou “troca eletrônica de dados” tem como finalidade automatizar e permitir a padronização das transações comerciais, eliminando o fluxo de papéis que são trocados entre as organizações.

A OMA tem criado muitos instrumentos para simplificar o comércio internacional, tais como: a Convenção de Quioto Revisada (CQR), Compêndio da Janela Única e Estudo do Tempo de Desalfandegamento (ETD). Esses instrumentos têm como premissa melhorar a eficácia e a eficiência das administrações aduaneiras.

Além dessas iniciativas da OMA, a União Postal Universal, por meio da resolução C 49/2012, determinou aos operadores postais a implementação de troca eletrônica de dados (EDI) de forma a dar suporte à segurança aduaneira

e de transporte e às demais autoridades, além de acelerar o processamento dos itens postais.

A Organização Mundial do Comércio (OMC) comunicou, em fevereiro de 2017, a entrada em vigor do acordo sobre Facilitação de Comércio, que havia sido concluído na Conferência Ministerial de Bali, em 2013, que busca conferir maior transparência na relação entre governos e operadores de comércio exterior, bem como reduzir impactos burocráticos sobre importações e exportações (MDIC, 2017).

A falta de um padrão de comunicação estabelecido entre os Correios, as demais administrações postais e os vários órgãos intervenientes aduaneiros é um dos grandes problemas verificados atualmente no processo de importação de encomendas internacionais. Assim, é mais do que necessário os Correios e os demais intervenientes do comércio exterior adequarem-se às diretrizes da OMC, OMA e UPU para conferir maior eficiência e eficácia aos trâmites aduaneiros.

Dessa forma, foi realizado estudo de caso único dos serviços *Petit Paquet* dos Correios, no CEINT/PR, com o objetivo de identificar os impactos gerados pelo uso da tecnologia EDI no processo de despacho postal dos Correios, nos procedimentos de despacho aduaneiro da RFB e dos órgãos anuentes e nas interações com os importadores.

## 2 METODOLOGIA

Este artigo utilizou-se de pesquisa exploratória para identificar a relação entre o uso do EDI e os respectivos impactos disso nos processos de nacionalização de encomendas postais internacionais. Segundo Gil (2009, p.27) “as 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”.

A coleta de dados foi realizada por meio de estudo de caso único da modalidade de serviço *Petit Paquet* no CEINT/PR, nas atividades de suporte desenvolvidas pelos Correios necessárias à fiscalização das autoridades aduaneiras para nacionalização de mercadorias importadas e nas respectivas interações com os importadores.

Para Yin (2010), os estudos de caso geralmente combinam métodos de coleta de dados, tais como análise documental, entrevistas, questionários, observações e artefatos físicos. O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e no contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Gil (2009) aponta como propósitos dos estudos de caso: explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; preservar o caráter unitário do objeto estudado; descrever a situação do contexto em que está sendo feita uma determinada investigação; formular hipóteses ou desenvolver teorias e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações complexas que não permitam o uso de levantamentos e experimentos.

## 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 3.1 FACILITAÇÃO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

A World Customs Organization (WCO, 2017) promoveu, em dezembro de 2013, em Bali, Indonésia, a IX Conferência Ministerial da Organização Mundial do Comércio, na qual se adotou o “Acordo de Facilitação de Comércio”, que constitui-se como o primeiro acordo de grande escala estabelecido pelos Estados

Membros da OMC desde a conclusão da Rodada Uruguai, ocorrida há mais de vinte anos.

O Acordo de Facilitação de Comércio prevê uma série de direitos e obrigações com o objetivo de promover a reforma de procedimentos aduaneiros em todo o mundo. O acordo contempla medidas para modernizar a administração aduaneira, simplificar e agilizar os procedimentos de comércio exterior e superar as barreiras administrativas para importações, exportações e trânsito de bens (RFB, 2013).

De acordo com Trevisan (2012), a aduana, no papel de regular o fluxo de comércio exterior, deve propugnar por uma atuação eficaz, segura, que garanta a proteção da sociedade e da economia nacional, e célere, de forma a não criar obstáculos ao fluxo legítimo de comércio exterior. A UPU (2012, p.91) também afirma que “o rápido desembaraço aduaneiro e o transporte seguro de itens postais são componentes essenciais da qualidade geral dos serviços postais internacionais”.

A padronização facilita a operacionalização dos processos e traz outros benefícios, tais como: agilidade, aumento da produtividade, redução de custos, maior eficiência e eficácia aos trâmites aduaneiros, de forma a promover a facilitação para os importadores e demais partes interessadas do processo.

### 3.2 FACILITAÇÃO DO COMÉRCIO NO BRASIL

O Acordo de Facilitação de Comércio entrou em vigor em 22 de fevereiro de 2017, e o Brasil ainda possui trâmites aduaneiros complexos, morosos e com excesso de burocracia. Essa visão é compartilhada por Souza et al. (2015) quando afirmam que os procedimentos impostos pelo governo brasileiro nos processos de importação ainda necessitam de simplificação, tanto

no que tange à tributação, quanto no que diz respeito às exigências.

Para Sá Porto et al. (2013), o Brasil ainda precisa avançar muito para atingir as propostas do Acordo de Facilitação Comercial da OMC. Para adequar os processos de modo a aderir, de maneira consistente, ao Acordo, o país precisa enfrentar os problemas como a ausência de previsibilidade; a falta de coordenação entre os anuentes; o elevado número de documentos exigidos e o longo tempo despendido com o desembaraço.

Esses pontos de vista são ratificados pelo Relatório “*The Global Enabling Trade Report 2016*”, elaborado pelo Fórum Econômico Mundial, no qual o Brasil ocupa a 110ª posição dentre 136 países no ranking do *Enabling Trade Index* (ETI) ou Índice de Viabilidade Comercial (IVC), que incorpora instituições e políticas públicas que facilitam o livre fluxo de bens entre países e mede, entre outros quesitos, a eficiência da administração das fronteiras.

O relatório *Doing Business 2017*, publicado anualmente pelo Banco Mundial (WORLD BANK GROUP, 2017), que analisa, a cada ano, as leis e as regulações que facilitam ou dificultam as atividades das empresas em cada economia, também indica que o Brasil é um país com grande número de entraves aduaneiros, ocupando a 123ª posição entre 190 países analisados.

Para Kotzias e Silveira (2017), no que diz respeito ao sistema brasileiro, são frequentes as críticas endereçadas aos controles fronteiriços interestaduais e à falta de celeridade das autoridades intervenientes. Esses entraves representam custos de transação que diminuem sensivelmente a eficiência e a competitividade das empresas e são pontos sensíveis da política



de facilitação do comércio. Assim, a eliminação de burocracias é fundamental para que o país ganhe competitividade e consiga se inserir de forma mais direta no cenário internacional.

Nesse cenário, percebe-se que ainda é necessário adotar ações que visem a simplificar e melhorar a eficiência dos trâmites aduaneiros no Brasil, como forma de aprimorar e promover a facilitação do comércio no país.

### 3.3 CONVENÇÃO DE QUIOTO REVISADA (CQR)

A Convenção de Quioto Revisada (CQR) ou *Revised Kyoto Convention* (RKC) é um instrumento jurídico proposto em 1973 pela OMA com o objetivo de desburocratizar os trâmites aduaneiros e estabelecer procedimentos comuns às aduanas, como meios para promover a facilitação do comércio internacional.

Segundo Morini e Sá Porto (2014), a Convenção de Quioto Revisada diferencia-se da Convenção original, porque estabelece melhores práticas nos seguintes tópicos: gestão de risco; controles baseados em auditorias de controles internos; informação prévia à chegada da carga; tecnologia da informação; intervenções coordenadas e conferência física como exceção; consulta a operadores econômicos e sistema de recursos em assuntos aduaneiros, de forma simplificada.

A OMA (2017) defende que a Convenção de Quioto Revisada promove a facilitação do comércio e controles efetivos por meio de suas disposições legais que detalham a aplicação de procedimentos simples e eficientes.

O Brasil ainda não é signatário da Convenção de Quioto Revisada e, entre os chamados BRICS, é o único que ainda não participa dela.

Segundo Morini e Sá Porto (2014), o Brasil apresenta condições de adesão à Convenção, embora não o tenha feito ainda. A adesão à Convenção de Quioto Revisada representaria um sinal de que a aduana brasileira vem se modernizando e está sintonizada com as normativas internacionais.

### 3.4 COMPÊNDIO DA JANELA ÚNICA (SINGLE WINDOW)

O Compêndio sobre a Janela Única tem como premissa a adoção de padrões para a facilitação do comércio, com a distribuição dos dados ou documentos para as autoridades aduaneiras realizadas por meio da “Janela Única” e, após as respectivas análises, os resultados são comunicados no mesmo local.

De acordo com Sá Porto et al. (2013), o acordo da Janela Única ou *Single Window* preconiza que os países devem criar uma única janela, permitindo que os operadores de comércio exterior apresentem documentação e/ou exigência de dados para importação, exportação ou trânsito de mercadorias a um único ponto de entrada. Morini e Sá Porto (2014) complementam que a efetiva integração nas operações de controle em Janela Única contribui para a simplificação e desburocratização das operações de controle aduaneiro e está em consonância com a Convenção de Quioto Revisada.

No Brasil, a Janela Única é chamada Portal Único de Comércio Exterior e pode ser considerada a principal ferramenta para a facilitação do comércio no país, pois elimina o uso de papéis nos procedimentos de importação e exportação e ainda integra todos os intervenientes do processo de desembaraço aduaneiro em um único sistema.

Segundo Kotzias e Silveira (2017), o Portal Único permite a interface simultânea e concentrada do operador de comércio exterior com os 22 órgãos intervenientes existentes no Brasil. Morini e Sá Porto (2014) acrescentam que o Portal Único trabalha com os princípios de integração entre plataformas de operação de órgãos que atuam nos controles do comércio exterior brasileiro, a exemplo da própria Receita, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Ministério do Exército, SECEX e outros órgãos anuentes.

### 3.5 A TECNOLOGIA ELETRONIC DATA INTERCHANGE (EDI)

A troca de informações pelo envio de documentos em papel sempre foi a base das transações comerciais, mas aos poucos, as informações das transações começaram a ser levantadas de forma manual, digitadas e transmitidas para sistemas informatizados. Entretanto, nos últimos anos, esse cenário vem se alterando, pois os documentos comerciais já estão sendo trocados de forma eletrônica em muitos segmentos de negócios por meio da tecnologia EDI.

De acordo com Intriery (2017), a troca eletrônica de informações ou *Electronic Data Interchange* (EDI) é o intercâmbio eletrônico de informações comerciais usando um formato padronizado, um processo que permite que uma empresa envie informações para outra de forma eletrônica e não mais via papéis.

A tecnologia EDI é baseada na comunicação eletrônica e foi desenvolvida para eliminar as barreiras na comunicação entre empresas, já que as informações são enviadas e retornam sem qualquer interferência humana (GALLON e BEUREN, 2011).

Segundo Bento et al. (2013), a tecnologia EDI proporciona melhor controle e segurança, pois todo o tráfego de documento fica armazenado em banco de dados. Esse controle contribui para reduzir o tempo de digitação e os erros devido aos dados estarem integrados, além de diminuir os custos operacionais onde a interferência humana era necessária.

Assim, o uso da EDI tem como proposta suprir as deficiências dos processos de envio de papéis, que propiciava um cenário de baixa produtividade, elevada necessidade de mão de obra, grande número de erros e demora na disponibilização das informações.

### 3.6 EDI COMO SUPORTE AO PROCESSO DE IMPORTAÇÕES PELOS SERVIÇOS POSTAIS

Seguindo o ritmo do mercado de comunicações em mudança, as administrações postais estão cada vez mais usando novas tecnologias de comunicação e informação para processos além do que tradicionalmente é considerado como principal negócio postal delas (UPU, 2013).

De acordo com o Relatório de estudo da OMA realizado em 2017 sobre comércio eletrônico transfronteiriço, os serviços postais geralmente não possuem os mecanismos necessários para trocar informações eletronicamente. Isso causa ineficiência e dificulta a evolução do comércio eletrônico e das alfândegas digitais e, como consequência, evita que todo o potencial do crescimento do comércio eletrônico seja explorado.

Nesse contexto, o uso de sistemas eletrônicos pode propiciar aos importadores e a todos os intervenientes do comércio exterior a oportunidade de melhorar os processos de desembaraço aduaneiro. Havendo uma comunicação estabelecida e um fluxo contínuo de informações,

será possível repassar à aduana, previamente, todos os dados acerca das remessas, o que permitirá uma avaliação prévia e de forma eletrônica das informações, agilizando o processo de desembaraço quando da inspeção física das encomendas.

De acordo com a UPU (2013), a evolução atual dos padrões de EDI postal tem as seguintes tendências e consequências:

- aumento na troca de informações entre as indústrias (companhias aéreas, autoridades aduaneiras);
- à medida que o volume de mensagens EDI relacionadas às operações aumenta, o uso de papel é dispensado nas operações postais;
- enquanto as operações em papel continuam a coexistir com aquelas baseadas em EDI, o volume do primeiro está diminuindo constantemente. Assim, espera-se que o uso de papel acabe por desaparecer completamente;
- as mensagens para permitir a contabilidade automática (entre operadores postais e companhias aéreas) estão sendo desenvolvidas.

Para tanto, a UPU mantém, no âmbito postal, o *Standards Board* – SB ou Conselho de Padrões, responsável por estabelecer e garantir que padrões coerentes sejam desenvolvidos em áreas como intercâmbio eletrônico de dados (EDI), codificação de e-mail, formulários postais e métricas. Os membros do Conselho de Padrões da UPU são representantes dos operadores postais designados, e os trabalhos técnicos detalhados são delegados em subgrupos definidos pelo conselho. O subgrupo mais associado aos padrões EDI é o DCG-EXG: Grupo de Definição

de Dados e Código - Grupo de Troca Eletrônica (UPU, 2013).

Os envios antecipados de informações eletrônicas para os artigos postais tornar-se-ão requisito legal como parte do programa reformado de segurança aduaneira e os operadores postais poderão usar as mensagens CN23/UPU padronizadas ITMATT para esse fim (OMA, 2017).

Desse modo, é fundamental que as administrações postais estabeleçam o intercâmbio eletrônico de dados nos processos de envio das remessas postais internacionais, de forma a diminuir a quantidade de documentos em papel e garantir maior celeridade nos procedimentos de desembaraço aduaneiro pelas autoridades competentes.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 DEFINIÇÃO DA UNIDADE OBJETO DO ESTUDO

O Centro Internacional - CEINT é o recinto alfandegado, declarado por autoridade aduaneira competente, que tem como funções básicas a nacionalização e internacionalização de remessas postais sob as normas e peculiaridades do regime aduaneiro.

O CEINT/PR foi criado em 01/02/2012 e é responsável pelo recebimento, desembaraço aduaneiro, tratamento e expedição das remessas postais internacionais nas categorias Petit-Paquet (até 2 kg), Simples (PPS), Registrado (PPR), PRIME e Cartas (LC) postados no exterior com destino ao Brasil (importação).

Todas as remessas de importação são apresentadas pelos Correios às autoridades alfandegárias brasileiras para fiscalização. Além da Receita Federal, que é a autoridade aduaneira responsável pelo recinto alfandegado, também

atuam no Centro Internacional de Curitiba os seguintes órgãos anuentes: Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA); Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e Exército Brasileiro.

#### 4.2 CENÁRIO DOS SERVIÇOS PETIT PAQUET NO “MODELO ANTERIOR DE IMPORTAÇÕES”

O escopo principal das recomendações e/ou exigências da OMA e UPU está vinculado à celeridade dos processos de captação, recebimento e desembarço aduaneiro de encomendas internacionais, com a troca de informações sendo realizadas de forma eletrônica tanto com as autoridades aduaneiras quanto com os importadores, de forma a promover a facilitação do comércio eletrônico.

A partir dessa abordagem, pode-se constatar que os processos de importações pelos serviços *Petit Paquet* precisavam vencer vários desafios, dentre os quais se destacam:

- padronizar e harmonizar os processos de importações entre os diversos intervenientes do comércio exterior;
- tornar mais ágeis os processos de captação, recebimento e desembarço aduaneiro de encomendas internacionais;
- manter e trocar informações eletrônicas com as administrações postais, órgãos intervenientes do processo aduaneiro e importadores.

Nesse cenário, a utilização da troca eletrônica de informações com as demais administrações postais, os importadores e os órgãos anuentes do processo aduaneiro surge como a principal ferramenta capaz de modernizar o controle aduaneiro das remessas postais internacionais e colocar os Correios no mesmo patamar

das administrações postais dos países mais desenvolvidos.

A implantação do “Novo Modelo de Importações” envolveu a criação de uma nova ferramenta tecnológica, o sistema “Minhas Importações”, que tem como premissa a troca eletrônica de informações via tecnologia EDI. O ambiente “Minhas Importações” é uma plataforma eletrônica cuja finalidade é fazer a interface com o Siscomex Remessa e assim realizar os procedimentos para nacionalização das remessas postais de forma eletrônica.

Dentre os benefícios esperados com a implantação do Novo Modelo de Importações e a troca eletrônica de informações, destacam-se o aprimoramento do processo de importação, a facilitação do desembarço aduaneiro e uma importante redução de custos relacionados à armazenagem e à entrega final das remessas internacionais.

#### 4.3 ANÁLISE COMPARATIVA: “MODELO ANTERIOR” X “NOVO MODELO” DE IMPORTAÇÕES

O estudo de caso quanto aos impactos que o uso da tecnologia EDI na troca de informações trouxe, por meio da implantação do “Novo Modelo de Importações”, foi realizada por meio de análise dos principais processos realizados no CEINT/PR para a nacionalização e a liberação das encomendas para entrega aos respectivos importadores.

O estudo contemplou a análise de como os processos aconteciam no “Modelo de Importações Anterior”, e as mudanças ocorridas quando da implantação do “Novo Modelo de Importações”.

O novo modelo de importações tem como premissa a troca de informações via tecnologia EDI, por meio do arquivo ITMATT, que é o padrão

de mensagem em formato XML para a troca de informações exclusivamente entre Operadores Postais Designados.

Para fins deste estudo, foram analisadas as atividades de interface dos Correios com a RFB, com os órgãos anuentes e com importadores, as quais estão mais sujeitas a sofrerem impactos caso a troca de informações não ocorra de forma rápida e precisa.

A análise foi dividida entre quatro principais macroprocessos relativos à nacionalização das encomendas postais: Despacho Aduaneiro; Despacho Postal; Processos Logísticos e Processos do Importador.

#### 4.3.1 DESPACHO ADUANEIRO

O despacho aduaneiro contempla as principais atividades realizadas pela RFB e demais órgãos anuentes relativas à fiscalização, à anuência e à nacionalização das encomendas postais dos serviços *Petit Paquet*.

**Quadro 1** - Despacho Aduaneiro: “Modelo Anterior” x “Novo Modelo”

ATIVIDADE/ PROCESSO	MODELO ANTERIOR	NOVO MODELO	RESULTADOS OBSERVADOS
Verificação da exatidão dos dados declarados em relação à mercadoria pela RFB e anuentes	Verificação na declaração da alfândega (CN22/23/CP72) impressa junto a encomenda	Verificação de forma eletrônica via sistema Siscomex Remessa  Verificação da declaração da alfândega (CN22/23/CP72) impressas somente das encomendas selecionadas	Maior padronização das análises de informações de mercadorias similares pela RFB e anuentes  Maior agilidade no processo de análise das encomendas

ATIVIDADE/ PROCESSO	MODELO ANTERIOR	NOVO MODELO	RESULTADOS OBSERVADOS
Inspeção e fiscalização das encomendas pela RFB e anuentes	Análise realizada de forma manual, com manuseio de 100% das encomendas	Análise realizada de forma eletrônica e parametrizada via sistema Siscomex Remessa  Análise manual apenas das encomendas “selecionadas”	Maior padronização nas inspeções de mercadorias pela RFB e anuentes  Maior agilidade no processo de inspeção e fiscalização
Controle e monitoramento de possíveis interposições fraudulentas pela RFB e anuentes	Análise realizada de forma manual, com manuseio de 100% das encomendas  Monitoramento de possíveis recorrências via bloqueios por faixas de CEP	Análise realizada de forma eletrônica e parametrizada via sistema Siscomex Remessa  Monitoramento de possíveis recorrências via controle individual pelo sistema Siscomex Remessa	Controle mais apurado de interposições fraudulentas  Maior agilidade no processo de inspeção e fiscalização
Seleção de encomendas para verificação invasiva pela RFB e anuentes	Realizada de forma empírica	Realizada de forma eletrônica e parametrizada via sistema Siscomex Remessa	Maior controle dos prazos de análise das encomendas pela RFB e anuentes  Maior agilidade na conclusão das análises pela RFB e anuentes

Fonte: O autor (2018)

#### 4.3.2 DESPACHO POSTAL

O despacho postal engloba as principais atividades realizadas pelos Correios de forma a viabilizar e operacionalizar o processo de fiscalização, anuência e nacionalização das encomendas postais dos serviços *Petit Paquet* pela RFB e demais órgãos anuentes.

**Quadro 2** - Despacho Postal: “Modelo Anterior” x “Novo Modelo”

ATIVIDADE/ PROCESSO	MODELO ANTERIOR	NOVO MODELO	RESULTADOS OBSERVADOS
Captação dos dados declarados em relação às mercadorias	Digitação dos dados contidos nas declarações aduaneiras (CN22/23/CP72) das encomendas	Recebimento de forma eletrônica via arquivo ITMATT; ou Digitação dos dados contidos nas declarações aduaneiras (CN22/23/CP72)	Eliminação da necessidade de digitação de dados recebidos eletronicamente. Diminuição dos custos com digitação e manuseio das encomendas
Identificação e localização das encomendas selecionadas pela RFB e anuentes	Identificação e localização realizada somente no momento da fiscalização ou após a chegada à unidade responsável pela entrega	Identificação e localização realizadas a qualquer momento na unidade especializada em armazenagem, mediante solicitação da RFB e dos anuentes	Controle em tempo real das encomendas sob guarda
Geração das informações de arrecadação	Digitação de dados contidos nas declarações aduaneiras (CN22/23/CP72) das encomendas Digitação de dados complementares das encomendas indicados pela RFB e anuentes	Captação automática dos dados via sistema Siscomex Remessa	Geração de forma automática, sem intervenção humana Eliminação dos custos com manuseio e digitação Eliminação de erros de digitação
Geração do documento de arrecadação	Impressão física das NTS	Disponibilização de forma eletrônica no ambiente “Minhas Importações”	Eliminação de impressão e de manuseio das encomendas Eliminação de custos com mão de obra e impressões Eliminação de reclamações de clientes pelo recebimento incorreto de documentos

ATIVIDADE/ PROCESSO	MODELO ANTERIOR	NOVO MODELO	RESULTADOS OBSERVADOS
Apresentação do documento de arrecadação ao cliente	Juntada (casamento) da NTS impressa com a encomenda	Disponibilização da DIR de forma eletrônica, via sistema “Minhas Importações”	Eliminação de erros no processo de juntada (casamento) das NTS. Eliminação de custos com mão de obra e impressões Eliminação de reclamações de clientes pelo recebimento incorreto de documentos
Captação de pedidos de revisão pelos clientes referentes às análises da RFB e anuentes	Controle manual da captação dos pedidos recebidos via e-mail Registro manual do pedido de revisão no sistema de rastreamento (SRO) Impressão do formulário e dos documentos recebidos por e-mail Entrega dos documentos impressos à RFB e aos anuentes	Captação eletrônica dos pedidos e dos respectivos arquivos anexados pelos importadores via ambiente “Minhas Importações”	Eliminação de reclamações dos importadores pela não efetivação dos pedidos decorrentes de falhas no processo Eliminação de custos com mão de obra e impressões Controle automatizado dos prazos de análise da RFB e anuentes Maior agilidade na captação dos pedidos

ATIVIDADE/ PROCESSO	MODELO ANTERIOR	NOVO MODELO	RESULTADOS OBSERVADOS
Recolhimento do ICMS pelas SEFAZ	Realizada nas UFs de acordo com diretrizes de cada SEFAZ  Retenção das encomendas nos centros operacionais ou nas agências de cada UF para a captação e geração das informações de arrecadação  Juntada (casamento) dos documentos de arrecadação em cada encomenda	Geração eletrônica e automática na DIR, mediante convênio com cada SEFAZ.	Eliminação do processo realizado pelas SEFAZ de captar e emitir os documentos de arrecadação.  Incremento de receita com a prestação do serviço de recolhimento dos tributos às SEFAZ, sem custos adicionais envolvidos.  Maior agilidade na conclusão do processo de nacionalização das encomendas
Captação dos valores dos tributos pagos pelo importador	Realizado no balcão de atendimento das agências	Realizado de forma eletrônica e automatizada por meio de correspondente bancário e operadora de cartão de crédito.	Eliminação dos custos e do tempo de atendimento nas agências  Liberação do efetivo das agências para atendimento de outras demandas

Fonte: O autor (2018)

### 4.3.3 PROCESSOS LOGÍSTICOS

Nos processos logísticos, foram relacionadas as principais atividades da cadeia logística realizadas pelos Correios desde a recepção até a entrega das encomendas ao destinatário.

**Quadro 3** – Processos Logísticos: “Modelo Anterior” x “Novo Modelo”

ATIVIDADE/ PROCESSO	MODELO ANTERIOR	NOVO MODELO	RESULTADOS OBSERVADOS
Entrega de encomendas tributadas	Entrega interna na agência mais próxima do endereço de importador	Entrega em domicílio no endereço do importador	Eliminação da necessidade de deslocamento do importador até a agência  Eliminação do custo de atendimento nas agências
Armazenamento das encomendas aguardando pagamento de tributos	Armazenagem em mais de 4.903 agências postais	Armazenagem em unidade especializada no próprio Centro Internacional	Controle apurado dos prazos de guarda das encomendas aguardando pagamento de tributos  Redução dos custos com armazenagens (custo por m <sup>2</sup> da unidade especializada é inferior ao custo de m <sup>2</sup> nas agências)  Redução da necessidade de mão de obra nas agências para manuseio e entrega interna das encomendas

ATIVIDADE/ PROCESSO	MODELO ANTERIOR	NOVO MODELO	RESULTADOS OBSERVADOS
Comunicação ao importador quanto à necessidade de pagamento de tributos	Envio de Aviso de Chegada ao destinatário. Consulta ao sistema de rastreamento pelo importador	Informações disponíveis online no ambiente "Minhas Importações" Envio automático de comunicado ao importador via SMS (quando o contato é informado pelo remetente ou pelo importador no ambiente "Minhas Importações"). Consulta pelo importador ao sistema de rastreamento	Eliminação do custo de envio do Aviso de Chegada ao importador Disponibilização de canais de comunicação digitais com o importador
Apresentação física de encomendas que tiveram pedido de revisão de tributos pelos destinatários (quando solicitado pela RFB e anuentes).	Solicitação por e-mail à unidade de destino para que esta envie as encomendas ao centro internacional	Solicitação eletrônica via sistema Siscomex pela RFB e anuentes Localização realizada de forma eletrônica pela unidade especializada em armazenagem Manuseio e entrega das encomendas à RFB e anuentes ocorre nas mesmas dependências do CEINT/PR	Eliminação dos custos de transporte entre a agência e o CEINT/PR Controle eletrônico dos prazos das encomendas sob análise da RFB e anuentes Maior agilidade na conclusão dos processos de revisões
Controle dos prazos de vencimento dos documentos de arrecadação	Realizado por todas as agências	Controle dos prazos automático via sistema Remessa	Eliminação de erros de controle dos prazos de vencimento

ATIVIDADE/ PROCESSO	MODELO ANTERIOR	NOVO MODELO	RESULTADOS OBSERVADOS
Devolução de encomendas que o importador não efetuou o pagamento dos tributos	Devolução efetuada a partir de todas as agências	Devolução em lotes a partir da unidade especializada	Controle dos prazos realizado de forma automática, sem intervenção humana Eliminação do armazenamento das encomendas nas agências por tempo superior ao previsto Eliminação dos custos de transporte do CEINT/PR até as agências

Fonte: O autor (2018)

#### 4.3.4 PROCESSOS DO IMPORTADOR

Nos processos relacionados ao importador, foram analisadas as principais atividades realizadas pelos Correios nas interações com os importadores, com a RFB e os órgãos anuentes para a conclusão do processo de nacionalização e efetiva entrega das encomendas.

**Quadro 4** – Processos do Importador: “Modelo Anterior” x “Novo Modelo”

ATIVIDADE/ PROCESSO	MODELO ANTERIOR	NOVO MODELO	RESULTADOS OBSERVADOS
Recebimento pelo importador das encomendas tributadas	Deslocamento até a agência de Correios mais próxima do seu endereço	Recebe a encomenda em seu domicílio	Eliminação do deslocamento do importador até uma agência dos Correios para receber as suas encomendas



ATIVIDADE/ PROCESSO	MODELO ANTERIOR	NOVO MODELO	RESULTADOS OBSERVADOS	ATIVIDADE/ PROCESSO	MODELO ANTERIOR	NOVO MODELO	RESULTADOS OBSERVADOS
Pagamento de tributos	Em dinheiro exclusivamente no balcão das agências	Pagamento via internet com cartão de crédito ou geração do documento de arrecadação para pagamento nos correspondentes bancários ou nas agências de correios	Ampliação das formas de pagamento, com a disponibilização dos principais meios de pagamento praticados pelo mercado	Interação com os Correios, Receita Federal e anuentes	Realizado via solicitação na CAC - Central de Atendimento ao Clientes dos Correios ou dos Órgãos anuentes	Interação a qualquer momento via sistema "Minhas Importações"  Realizado via solicitação na CAC dos Correios ou dos Órgãos anuentes	Interação via internet pela plataforma eletrônica "Minhas Importações"
Solicitação de revisão de tributos à RFB pelo importador	Realizado via e-mail, mediante preenchimento de formulário  Acompanhamento via sistema de rastreamento (SRO) pela atualização de status das encomendas	Realizado eletronicamente via ambiente "Minhas Importações"  Acompanhamento quanto ao resultado das análises via ambiente "Minhas Importações"	Eliminação da não efetivação dos pedidos por falhas no processo de receitação e tratamento manual dos pedidos  Interação entre importador e RFB/ anuentes realizado eletronicamente via ambiente "Minhas Importações" e sistema Siscomex Remessa	Acompanhamento do status das importações	Realizado via sistema de rastreamento  Realizado via solicitação na CAC dos Correios ou dos órgãos anuentes	Informações detalhadas disponíveis online no ambiente "Minhas Importações"  Histórico das importações realizadas nos últimos 6 meses	O ambiente "Minhas Importações" disponibiliza ao importador informações mais detalhadas quanto ao status das encomendas do que o sistema de rastreamento  O importador não necessita fazer solicitação na CAC dos Correios ou dos Órgãos anuentes para obter informações quanto ao processo de nacionalização das suas encomendas
Envio de documentos à RFB e anuentes para a conclusão dos processos de desembaraço	Envio de arquivos via e-mail	Realizado <i>upload</i> de arquivos via ambiente "Minhas Importações"	Eliminação de reclamações de importadores quanto ao indeferimento de pedidos por falhas ou não entrega dos arquivos por e-mail				

Fonte: O autor (2018)

### 5 CONCLUSÃO

A análise comparativa quanto ao uso da tecnologia Eletronic Data Interchange (EDI) nos serviços *Petit Paquet* no CEINT/PR, materializado pela implantação do "Novo Modelo de Importações", demonstrou que a troca eletrônica de informações com as demais administrações postais, com a RFB, com os órgãos anuentes e com os importadores trouxe melhorias significativas e proporcionou o aprimoramento dos processos de captação, recebimento

e desembaraço aduaneiro de encomendas internacionais.

O uso das tecnologias de informação permitiu maior integração entre os Correios, RFB, órgãos anuentes e importadores, possibilitando assim uma melhor avaliação de risco por parte das autoridades aduaneiras, além de proporcionar maior celeridade e controle aos processos aduaneiros.

O “Novo Modelo de Importações” também permitiu transpor uma das principais dificuldades relativas à facilitação do comércio, que é a falta de padronização dos procedimentos, na medida que eliminou os erros na troca de informações e reduziu a troca de papéis e, conseqüentemente, a burocracia envolvida nos processos.

Uma das grandes mudanças proporcionadas pelo novo modelo de importações está no recebimento prévio e eletrônico das informações de importação captados pelo operador postal do país de origem. Assim, antes mesmo da chegada das encomendas ao Brasil, os Correios podem disponibilizar os dados automaticamente para a RFB e para os órgãos anuentes.

O ambiente “Minhas Importações” facilitou e agilizou os processos de interação dos importadores com os Correios, com a RFB e com os órgãos anuentes, pois, acessando o ambiente eletrônico, o importador pode realizar o pagamento, solicitar a revisão do tributo ou fazer *upload* de arquivos complementares, caso seja solicitado. O resultado disso é a facilitação do processo de desembaraço aduaneiro para o importador, tendo este maior agilidade e segurança na conclusão da nacionalização das suas encomendas.

No que tange aos processos logísticos, uma das principais mudanças foi a permanência das encomendas que aguardam o pagamento de tributos na unidade especializada no próprio CEINT/PR. Uma vez que o importador paga os tributos e conclui o processo de nacionalização, as encomendas são liberadas para serem entregues diretamente no endereço do importador, eliminando a necessidade de deslocamento até uma agência para receber a sua encomenda.

Do ponto de vista dos Correios, observa-se uma importante redução de custos relacionados à mão de obra, digitação, impressão, armazenagem e entrega final das remessas internacionais. Destaca-se aqui a otimização de recursos proporcionada às agências, com a liberação de espaço “nobre” e de empregados para atender outras demandas de clientes.

A nova plataforma proporcionou também a aferição de novas receitas dos serviços internacionais, com a prestação do serviço de arrecadação do Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS) à Secretaria da Fazenda (SEFAZ), sem custos adicionais, e o recebimento pelo serviço de resgate de objetos internacionais em situação de devolução à origem.

Além disso, com a criação de um ambiente de relacionamento para novos serviços em desenvolvimento, a plataforma tecnológica abre a possibilidade de agregar novos negócios logísticos internacionais, como o serviço caixa postal internacional e os serviços de entrada direta de encomendas, que estão em desenvolvimento.

Assim, todas as mudanças trazidas pela implantação do novo modelo de importações traduzem-se em: informações mais precisas; menos intervenções manuais; menos papel; diminuição dos custos operacionais; aumento

da receita de serviços; maior agilidade dos processos, previsibilidade para os importadores quanto aos custos de importações e maior transparência no relacionamento com eles.

## 6 REFERÊNCIAS

BENTO, Alexandre Rodizio; TAMBOSI, Sérgio Luís; PRUS, Élcio Miguel. A tecnologia EDI aplicada como ferramenta para controle logístico da produção na indústria automotiva. 68º Congresso ABM Internacional. Jul. 2013. Disponível em: <http://www.santacruz.br/v4/download/a-tecnologia-edi-aplicada.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2017.

GALLON, Alessandra Vasconcelos; BEUREN, Ilse Maria. Análise dos impactos do Eletronic Data Interchange em empresas. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 11, n. 1, p. 18-33, jan./jun. 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. S. Paulo: Atlas, 2009. 175p.

INTRIERI, Charles. **The benefits of Electronic Data Interchange – EDI**. Mai. 2017. Disponível em: <https://meetlogistics.com/english/electronic-data-interchange-edi/>. Acesso em: 27 nov. 2017.

KOTZIAS, Fernanda Vieira; SILVEIRA, Luciana Dutra de Oliveira. Os efeitos do Acordo de Facilitação do Comércio para a atividade aduaneira no Brasil. **Pontes**, Volume 13 - Number 3. Mai. 2017. Disponível em: <https://www.ictsd.org/bridges-news/pontes/news/os-efeitos-do-acordo-de-facilita%C3%A7%C3%A3o-do-com%C3%A9rcio-para-a-atividade-aduaneira>. Acesso em: 29 nov. 2017.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS - MDIC. **Entra em vigor em âmbito internacional o acordo sobre facilitação de comércio da OMC**. Fev. 2017. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/noticias/2316-entra-em-vigor-em-ambito-internacional-o-acordo-sobre-facilitacao-de-comercio-da-omc>. Acesso em: 15 out. 2017.

MORINI, Cristiano *et al.* Indicadores de desempenho da Aduana do Brasil: em busca de uma abordagem equilibrada. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 22, n.3, p. 508-524, Set. 2015.

MORINI, Cristiano; SÁ PORTO, Paulo Costacurta de. **A Modernização da Aduana Brasileira e a Convenção de Quioto Revisada**. Out. 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/273456115\\_A\\_Modernizacao\\_da\\_Aduana\\_Brasileira\\_e\\_a\\_Convencao\\_de\\_Quioto\\_Revisada](https://www.researchgate.net/publication/273456115_A_Modernizacao_da_Aduana_Brasileira_e_a_Convencao_de_Quioto_Revisada). Acesso em: nov. 2017.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL - RFB. **Acordo de Facilitação de Comércio**. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO – OMC. Conferência Ministerial da OMC, Bali 2013. Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/AcordodeFacilitaoOMCnovo.pdf>. Acesso em: nov. 2017.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL - RFB. **Receita moderniza o controle aduaneiro de remessas internacionais**. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/noticias/2017/setembro/receita-moderniza-o-controle-aduaneiro-de-remessas-internacionais>. Acesso em: 16 out. 2017.

SÁ PORTO, Paulo Costacurta de et al. **Facilitação Comercial no Brasil: Avanços e Desafios**. Política Externa (USP), v. 22, p. 61-80, 2013.

SOUZA, Reginaldo da Silva et al. Os desafios para as operações de importação no Brasil: Um estudo de caso de uma empresa importadora da região do Sul de Minas Gerais. Out. 2015. XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/9122228.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2017.

TREVISAN, Rosaldo. A Revisão Aduaneira de Classificação de Mercadorias na Importação e a Segurança Jurídica: uma análise sistemática. In: BRANCO; Paulo Gonet; MEIRA, Liziane Angelotti; CORREIA NETO, Celso de Barros. (Org.). **Tributação e Direitos Fundamentais**. São Paulo: Saraiva, 2012.

UNIVERSAL POSTAL UNION - UPU. **Letter Post Manual**. International Bureau of the Universal Postal Union: Berne 2013.

\_\_\_\_\_. **Compendium of Congress decisions from 1947** (Paris) to 2012 (Doha). International Bureau of the Universal Postal Union, 2012.

\_\_\_\_\_. **An introduction to postal EDI exchanges**. UPU, 2013.

WORLD BANK GROUP. **Doing Business 2017**. Bank Group Flagship report. 14th Edition. The World Bank, 2017. Disponível em: [http://portugues.doingbusiness.org/~/\\_media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf](http://portugues.doingbusiness.org/~/_media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf). Acesso em: 10 dez. 2017.

WORLD CUSTOMS ORGANIZATION – WCO. **WCO Study Report on Cross-Border E-Commerce**. Mar. 2017. Disponível em: [http://www.wcoomd.org/~/\\_media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/activities-and-programmes/ecommerce/wco-study-report-on-e\\_commerce.pdf?la=en](http://www.wcoomd.org/~/_media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/activities-and-programmes/ecommerce/wco-study-report-on-e_commerce.pdf?la=en). Acesso em: 12 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. **The Revised Kyoto Convention**. Disponível em: [http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/conventions/pf\\_revised\\_kyoto\\_conv.aspx](http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/conventions/pf_revised_kyoto_conv.aspx). Acesso em: 13 dez. 2017.

World Economic Forum. **The Global Enabling Trade Report 2016**. Disponível em: <http://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2016/the-enabling-trade-index-2016-framework/>. Acesso em: 29 nov. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

# Estudo sobre as expectativas básicas dos consumidores em relação à logística direta, à logística reversa de pós-venda e ao comércio eletrônico

Reginaldo Martins da Silva<sup>1</sup>, Ricardo Pinto Ferreira<sup>2</sup>, Andréa Martiniano da Silva<sup>3</sup>, Renato José Sassi<sup>4</sup>

1. Gerente de Contas Especiais – SE/SPM

2. Doutorando em Informática e Gestão do Conhecimento pela Universidade Nove de Julho, bolsista pela Universidade Corporativa dos Correios, Mestre em Engenharia de Produção na área de Gestão e Otimização da Produção pela Universidade Nove de Julho (2011), pós-graduado em Tecnologia da Informação e Internet na área de Ciência da Computação, nível de Especialização (2008), MBA em Administração na área de Logística Empresarial e Supply Chain, nível de Especialização (2007), Bacharel em Administração de Empresas (2005). Suas principais áreas de pesquisa são: Ciência de dados, Inteligência Computacional, Mineração de Dados, Business Intelligence, Inteligência artificial aplicada no apoio à decisão, Redes Neurais Artificiais, Mapa Auto-Organizável de Kohonen, algoritmo Density Based Spatial Clustering of Applications With Noise (DBSCAN), Lógica Fuzzy, Algoritmo de otimização por colônia de formigas, Algoritmo de colônia artificial de abelhas, Absenteísmo, Presenteísmo, Logística Empresarial, Roteirização de Veículos. Experiência em Docência do ensino superior nos cursos de Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Engenharia de Produção, Engenharia Civil e Engenharia de Produção Mecânica na Universidade Nove de Julho, ministrou as disciplinas: Planejamento e Organização da Qualidade, Técnicas Avançadas de Gestão de Produção, Organização do Trabalho, Expressão Gráfica, Matemática, Introdução ao Computer Aided Design (CAD), Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e Desenho aplicado à engenharia. Membro do EURO Working Group on Vehicle Routing and Logistics Optimization (VeRoLog) filiado à Association of the European Operational Research Societies. Membro da Brazilian Fuzzy Community. Membro do grupo de pesquisa - Núcleo de Estudos em Inteligência Computacional na Identificação e Previsão do Presenteísmo e Absenteísmo - (ICIPA). Avaliador de trabalhos da mostra paulista de ciências e engenharia (MOP) e feira brasileira de ciências e engenharia (FEBRACE). Orientador de Trabalho de Conclusão de Curso na Pós-Graduação em Gestão de Negócios dos Correios (Universidade Corporativa dos Correios).

3. Doutoranda em Informática e Gestão do Conhecimento pela Universidade Nove de Julho, bolsista Prosup/Capes Nível I, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Nove de Julho (2012), pós-graduada em Tecnologia da Informação e Internet na área de Ciência da Computação, nível de Especialização pela Universidade Nove de Julho (2009), Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade Sumaré (2008). Áreas de pesquisa: Engenharia de Produção, Gestão do Absenteísmo e Presenteísmo, Inteligência Artificial, Redes Neurais Artificiais, Mapas Auto-Organizáveis de Kohonen e Data Mining. Membro do grupo de pesquisa - Núcleo de Estudos em Inteligência Computacional na Identificação e Previsão do Presenteísmo e Absenteísmo - (ICIPA). Avaliadora de trabalhos da mostra paulista de ciências e engenharia (MOP) e feira brasileira de ciências e engenharia (FEBRACE)

4. Bacharel em Ciências Econômicas pela Faculdade de Economia Finanças e Administração de São Paulo (1987), Especialista (Pós-Graduação Lato Sensu) em Administração de Empresas (Área de Concentração Análise de Sistemas) pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (1988), Especialista (Pós-Graduação Lato Sensu) em Didática do Ensino Superior pelo Centro Universitário Sant'anna (1996), Mestre em Administração de Empresas (Gestão de Negócios - Área de Concentração em Marketing) pelo Centro Universitário Sant'Anna (1999) e Doutor em Engenharia Elétrica pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (EPUSP - 2006). Atualmente é pesquisador e docente permanente do Programa de Mestrado e Doutorado em Informática e Gestão do Conhecimento na Universidade Nove de Julho e docente nos cursos de graduação em Ciência da Computação e Sistemas de Informação na mesma universidade, ministrando a disciplina Inteligência Artificial. Foi pesquisador e docente do Programa de

## Resumo

O trabalho apresenta os fundamentos básicos sobre logística empresarial, logística reversa e logística reversa de pós-venda. A logística direta tem como objetivo prover o cliente com os níveis de serviços logísticos desejados, providenciar bens ou serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato na condição desejada e ao menor custo. A logística reversa tem se destacado no mercado mundial como fonte de diferencial competitivo e de agregação de valor. É a área da logística empresarial que se preocupa com os aspectos logísticos do retorno ao ciclo de negócio ou produtivo, bens de pós-venda, de pós-consumo e unitizadores (embalagens). Agrega valores de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros. Na logística reversa de pós-venda, os produtos retornam à cadeia de suprimentos por meio de diferentes canais de distribuição reversos, por diferentes motivos, tais como término do prazo de validade, excesso de estoques nos canais responsáveis pela distribuição, sistema de consignação ou problemas de qualidade, e são reintegrados aos ciclos de negócios ou produtivos. A Logística reversa de pós-venda nos Correios faz parte do investimento da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Correios) com o intuito de melhorar a pós-venda e fidelizar os clientes que compram (clientes destinatários) e clientes que vendem (clientes remetentes) o comércio eletrônico (*e-commerce*). O objetivo deste trabalho foi apresentar um levantamento sobre as expectativas básicas dos consumidores em relação à logística direta, à logística reversa de pós-venda e ao comércio eletrônico. Neste levantamento, foi utilizado um questionário do tipo *survey*. Diante dos resultados obtidos, gerados por meio de uma das técnicas da Inteligência Artificial (IA), mais especificamente a rede SOM (*Self-Organizing Map*), foi possível conhecer melhor as expectativas dos consumidores em relação às compras efetuadas pela *internet* (comércio eletrônico).

**Palavras-chave:** Logística. Expectativa do consumidor. Comércio eletrônico.

---

Mestrado e Doutorado em Engenharia de Produção na Universidade Nove de Julho (2008-2017). Membro do Núcleo de Estudos Avançados em Informática e Gestão do Conhecimento na Universidade Nove de Julho. Líder do grupo de pesquisa Núcleo de Estudos em Inteligência Computacional na Identificação e Previsão do Presenteísmo e Absenteísmo (ICIPA) cadastrado no DGP-CNPq. Pesquisador Associado do Grupo de Inteligência Computacional, Modelagem e Neurocomputação (ICONE) do Laboratório de Sistemas Integráveis (LSI) da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP). Possui experiência na área da Ciência da Computação e Administração de Empresas, atuando principalmente nos seguintes temas: Inteligência Analítica, Inteligência Computacional, Descoberta de Conhecimento em Bases de Dados, Mineração de Dados e Métodos de Apoio à Tomada de Decisão. Orientador de alunos bolsistas PIBIC, PIBITI, PROSUP Capes, Ciência sem Fronteiras e Universidade Corporativa dos Correios

## 1 INTRODUÇÃO

Conhecer as expectativas básicas dos consumidores em relação à logística direta, à logística reversa de pós-venda e ao comércio eletrônico torna-se importante para compreender e atender seus anseios, visando a fidelizar sua escolha de utilizar serviços de logística direta e logística reversa oferecidos pela empresa.

O objetivo da logística é tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados. Existe para satisfazer as necessidades dos clientes e facilita as operações relevantes de produção e marketing. Envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem (BOWERSOX; CLOSS, 2010).

A logística empresarial apresenta diversas definições que evoluem ao longo do tempo, assim como a logística reversa.

Para Ballou (2011), a logística empresarial tem como objetivo prover o cliente com os níveis de serviços desejados. A meta de nível de serviço logístico é providenciar bens ou serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato, na condição desejada e ao menor custo possível.

Ao se considerar o mencionado por Novaes (2015), percebe-se que, além das melhorias qualitativas naturalmente esperadas ao longo da cadeia de suprimento, um elemento que possibilita uma análise sistematizada do processo é a chamada cadeia de valor:

- a) valor de lugar - refere-se ao transporte;
- b) valor de tempo - criado pela disponibilidade do produto ou serviço no momento do consumo;

c) valor de qualidade - considerado em relação à qualidade da operação da logística, que corresponde à entrega do produto certo, na hora certa, em perfeitas condições e ao preço justo; e

d) valor de informação à cadeia produtiva - refere-se à possibilidade que existe de rastrear a carga quando está sendo transportada.

É notável o interesse nos negócios de uma empresa quando o assunto é logística empresarial e em particular a logística reversa (LR). Surge, nesse cenário, a oportunidade de empresas adaptarem-se para buscar a perenidade em um mercado

competitivo, como solução que agrega valor perceptível aos seus clientes e consumidores finais (HERNÁNDEZ; MARINS; CASTRO, 2012).

Muitas empresas adotam inúmeras metodologias para melhoria de negócios a fim de melhorar seu desempenho. A logística, assim como a gestão da cadeia de suprimentos, tem sido considerada o fator crucial para que as empresas obtenham vantagem competitiva (LI, 2014).

No entanto, existe um problema para atender uma demanda crescente e tão exigente em termos de prazo e qualidade. O desenvolvimento dos canais de distribuição acaba por inibir a atenção dirigida à reintegração dos produtos ao ciclo produtivo, ou seja, ao seu reaproveitamento (SHIBAO; MOORI; SANTOS, 2010).

Apesar disso, fatores contribuem para o desenvolvimento de uma logística que faça o caminho reverso da tradicional e realize essa reintegração, chamada logística reversa e muitas empresas procuram se tornar competitivas pela redução de custos, minimizando o

impacto ambiental e agindo com responsabilidade (SHIBAO; MOORE; SANTOS, 2010).

Dessa forma, a LR é a área da logística empresarial que se preocupa com os aspectos logísticos do retorno ao ciclo de negócios ou produtivo, bens de pós-venda, de pós-consumo e agrega valores de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa (LIVA; PONTELO; OLIVEIRA, 2018).

Por outro lado, algumas empresas ainda não consideraram a aplicação da LR, especialmente ligada ao pós-consumo, em seus processos, e a relevância de se atender bem aos seus clientes, mais especificamente, no que se refere à logística de pós-venda (QUEIROGA; FERNANDES; SILVA, 2016).

Para Lacerda (2006), a logística reversa de produtos surge da necessidade de reparo, ou porque simplesmente o cliente retorna um produto por algum problema de qualidade. Na LR de pós-venda, os produtos retornam à cadeia de suprimentos por diferentes motivos, a partir de diferentes canais de distribuição reversos, com consequente reintegração dos produtos aos ciclos de negócio ou produtivo (LEITE; BRITO, 2010).

Para a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Correios), a logística direta (convencional) e a logística reversa de pós-venda com qualidade são fundamentais para valorizar a sustentabilidade competitiva da empresa. Por esse motivo, o estudo buscou conhecer as expectativas básicas de consumidores que realizam compras em ambiente de comércio eletrônico com a finalidade de subsidiar ações de melhoria na oferta desses serviços.

O serviço pós-venda é essencial na retenção e fidelização do cliente, por ser muitas vezes desprezado, a empresa perde inúmeras oportunidades de ação e acaba perdendo com facilidade os clientes para a concorrência (NOGUEIRA NETO et al., 2010).

Segundo Leite (2009), a logística reversa cresce devido à quantidade e à variedade de produtos. Há uma alta taxa de novos produtos no mercado e uma redução do ciclo de vida. Isso se reflete da mesma forma na logística reversa de pós-venda.

Na logística reversa de pós-venda, é importante que o consumidor perceba a existência de um acompanhamento da empresa em que realizou uma compra. Já a empresa deve perceber a ocasião de fidelizar o cliente. Dessa forma, a logística reversa de pós-venda bem executada pode encantar o cliente e gerar um ambiente de parceria e fidelização, permitindo a efetivação de novos negócios ou aumento dos negócios já existentes (HERMENS, 2013).

Assim sendo, a pesquisa abordou apenas as expectativas básicas dos consumidores em relação à logística direta, à logística reversa de pós-venda e ao comércio eletrônico (*e-commerce*), mais especificamente em relação à loja virtual referente a prazo de entrega, preço, promoções, praticidade do *website*, condições de pagamento, qualidade do serviço de pós-venda e, qualidade do serviço de logística reversa.

A pesquisa não tem a pretensão de realizar comparativos com demais trabalhos publicados, tendo em vista que se trata de um levantamento tipo *survey* exploratório, ou seja, ocorre nos estágios iniciais de uma pesquisa sobre um dado fenômeno e tem como objetivo adquirir uma visão inicial sobre o tema e fornecer base



para uma *survey* mais detalhada. A pesquisa foi apoiada pelo questionário adaptado de Nogueira Neto et al. (2010).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 LOGÍSTICA

O termo logística surgiu durante a Segunda Guerra Mundial, quando foi usado para definir o conjunto de atividades relacionadas à movimentação de recursos humanos, armamentos e munições para os campos de batalha. Contudo, nos últimos anos, a logística apresenta constante evolução e atua como elemento-chave na formação das estratégias competitivas das organizações (COELHO; BUENO, 2014).

A logística define-se como uma ferramenta de planejamento ao transporte, controle, armazenagem e distribuição de itens, matérias-primas, produtos acabados ou não, e serviços utilizados em um processo produtivo desde a origem (entrada), a manufatura (processo) até a saída, (cliente interno/externo) (PEREIRA; SILVA, 2017).

Mas não apenas uma definição. O conceito básico de logística, do qual evoluíram vários outros, é colocar o produto certo, na hora certa, no local certo e ao menor custo. Apesar de ser um conceito genérico, reflete de forma clara a abrangência e o objetivo da logística (BALLOU, 2011).

Ballou (2006) destaca a logística como uma função composta por três áreas: transportes, estoques e localização. Têm por objetivo atender o cliente em um nível de serviço especificado.

A logística é o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos

acabados, além dos fluxos de informações: gestão do relacionamento com clientes, gestão de serviço ao cliente e gestão da demanda. Esses processos são relacionados para que a lucratividade atual e futura seja maximizada mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado (JUTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007).

### 2.2 LOGÍSTICA REVERSA

A logística reversa (LR) agrega valor às operações logísticas como diferencial competitivo e supre a necessidade em médio e longo prazo. A LR pode utilizar, em partes, o mesmo fluxo da logística direta.

O reaproveitamento de produtos por meio de reciclagem, reuso, desmanche e remanufatura no retorno de papéis, metais, plásticos, mesmo os eletrônicos e eletrodomésticos, é um processo já realizado pelas empresas. No entanto, o aumento da conscientização ambiental torna importante a reutilização dos materiais e, conseqüentemente, a formação de um ciclo que parte do consumidor e chega novamente ao fornecedor.

As legislações ambientais editadas determinam que empresas façam o tratamento necessário e impõem o uso de selos verdes para identificar os produtos que estão em conformidade com as exigências ambientais e os produtos de pós-consumo, que podem ou não ser descartados nos aterros sanitários, e as restrições ao uso de produtos que utilizaram matérias-primas secundárias no seu conteúdo (LAVEZ; SOUZA; LEITE, 2011).

O gerenciamento do retorno de materiais para a origem que os produziu, comparado ao fluxo direto da cadeia de suprimentos, é chamado de logística reversa (DYCKHOOF; LACKES; REESE,

2004). Na década de 1980, o conceito de logística reversa estava limitado a um movimento contrário ao fluxo direto de produtos na cadeia de suprimentos. Foi na década de 1990 que novas abordagens foram introduzidas. As inúmeras definições de logística reversa revelam que o conceito ainda está em evolução em face das novas possibilidades de negócios relacionados ao crescente interesse empresarial e de pesquisas nesta área na última década (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

Para Leite (2017), a logística reversa é um termo amplo relacionado às atividades envolvidas no gerenciamento da redução, movimentação e disposição de resíduo de produtos e unitizadores (embalagens). Também é a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversos e agrega valor de diversas naturezas como econômico, legal, logístico, de imagem corporativa. Suas estratégias de implantação objetivam benefícios que satisfarão a interesses empresariais.

Dessa forma, a logística reversa passou a ser estudada de maneira a adaptar-se a um mercado altamente competitivo. Além do aumento da eficiência e da competitividade das empresas, a mudança na cultura de consumo por parte dos clientes também tem incentivado a logística reversa a buscar maior eficiência do serviço (HERNÁNDEZ; MARINS; CASTRO, 2012).

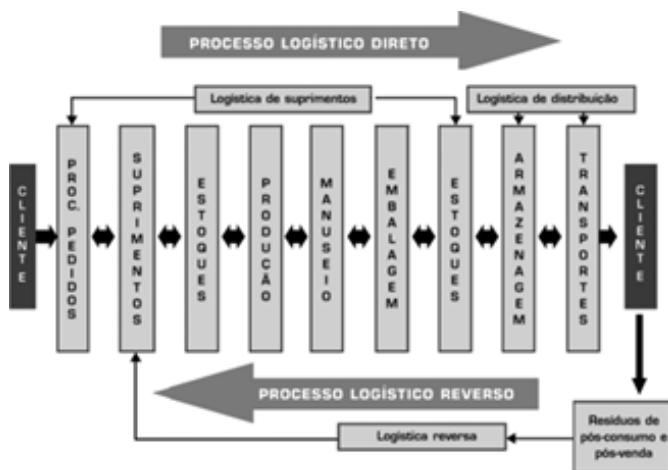
A logística empresarial privilegia a ideia de *closed loop*, ou seja, cadeia de suprimentos em circuito fechado, na qual a gestão das cadeias produtivas não se encerra na venda e na entrega do produto, mas inclui a análise do ciclo de vida do produto, com a provável reintegração

dos materiais na cadeia produtiva adotada. São identificadas quatro áreas operacionais na logística empresarial (LEITE, 2009):

- a) suprimentos: com a responsabilidade pelas ações necessárias para suprir a empresa dos insumos materiais;
- b) apoio à manufatura: responsável pelo planejamento, armazenamento e controle dos fluxos internos;
- c) distribuição: que, basicamente, se ocupa da entrega dos pedidos recebidos; e
- d) reversa: área da logística responsável pelo retorno dos produtos de pós-venda e pós-consumo e do endereçamento destes a diversos destinos.

O processo logístico reverso, de acordo com Rogers e Tibben-Lembke (2002) é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo de matérias-primas, estoque em processamento e produtos acabados, como também do fluxo de informação, desde o ponto de consumo até o ponto de origem, com o objetivo de recuperar valor ou realizar um descarte final adequado. A Figura 1 demonstra esse processo logístico para um melhor entendimento.

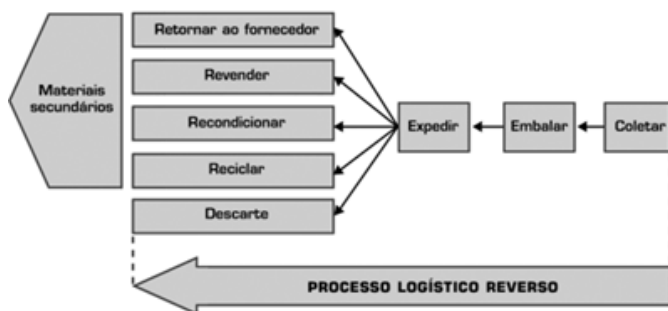
**Figura 1** – Gerenciamento da cadeia de logística direta x reversa



Fonte: Adaptado de Rogers e Tibben-Lembke (2002).

Na Figura 1, pode-se observar que a logística reversa utiliza-se das mesmas atividades da logística direta; no entanto, os resíduos devem ser coletados, embalados e expedidos para, posteriormente, serem destinados aos canais reversos de revalorização, tais como: i) retorno ao fornecedor; ii) revenda; iii) recondicionamento; iv) reciclagem e v) descarte (em último caso). Dessa maneira, é viabilizado o retorno do material ao ciclo produtivo e/ou de negócios como materiais secundários (GUARNIERI et al., 2006). A Figura 2 mostra os canais reversos de revalorização.

**Figura 2** – Canais reversos de revalorização



Fonte: Adaptado de Rogers e Tibben-Lembke (2002).

Na visão de Leite (2012), existem dois tipos de canais de distribuição reversos, definidos como logística reversa de pós-venda, objeto debatido neste trabalho, e logística reversa de pós-consumo. Diversas são as possibilidades de fluxos reversos dos produtos de pós-venda e de pós-consumo, que retornam por diferentes motivos, por meio de diferentes canais de distribuição reversos para serem reintegrados aos ciclos de negócios ou produtivos.

- a) Logística reversa de pós-venda: os produtos de pós-venda retornam à cadeia de suprimentos por diversos motivos, tais como término da validade, excesso de estoques nos canais responsáveis pela distribuição, sistema de consignação ou problemas de qualidade. Esses produtos podem ser destinados para os mercados secundários, reforma, desmanche, reciclagem dos produtos e de seus componentes ou, por último, encaminhados para disposição final (LAVEZ; SOUZA; LEITE, 2011; CASTRO et al., 2017).
- b) Logística reversa de pós-consumo: os produtos de pós-consumo, que podem ou não ser descartados nos aterros sanitários, e as restrições ao uso de produtos que utilizaram matérias-primas secundárias no conteúdo (LEITE, 2009).

A diferença entre a logística reversa de pós-venda e a logística reversa de pós-consumo está no estado dos produtos, pois, na primeira, configuram-se com pouco ou nenhum uso, enquanto que, no segundo, são conformados na situação de total desgaste ou de pouca serventia para seu proprietário (LAVEZ; SOUZA; LEITE, 2011).

Também são atribuídos à logística reversa, custos logísticos, que traduzem o somatório dos

custos de transportes, armazenagens, consolidações e sistemas de informações inerentes ao canal reverso. A questão de custos está sempre associada às operações logísticas em geral, porém vale a pena fazer distinção entre as categorias de custos que incidem nas atividades de retorno de produtos (LEITE, 2009).

Três tipos de custos, segundo Leite (2009), podem ser associados às atividades da logística reversa:

- a) custos apropriados normalmente pela contabilidade de custos (diretos e indiretos, fixos e variáveis);
- b) custos relacionados à gestão das operações de diversas naturezas, normalmente apropriados pelos gestores ou pela controladoria empresarial (custos de oportunidade, custos ocultos etc.); e
- c) custos relacionados à imagem corporativa de marca ou da empresa.

A logística reversa possui várias outras abordagens, em que se destacam a diminuição dos custos, o retorno de produtos ao ciclo produtivo e a busca por vantagens competitivas por meio dos produtos pós-vendas para agregar valor (LEITE, 2009).

Assim, ganhos financeiros e logísticos são apenas um dos benefícios que a logística reversa proporciona às empresas. Somam-se também os ganhos à imagem institucional por adotar uma postura ecologicamente correta, atraindo a atenção e a preferência não só de clientes, mas dos consumidores finais (ZAJAC et al., 2016).

Wille e Born (2012) definem a logística reversa de pós-consumo como a área de atuação da

logística reversa que conduz e operacionaliza o fluxo físico dos produtos e materiais originais do descarte depois de finalizada a utilidade original deles que retornam à cadeia de distribuição quando por motivos de:

- a) condições de uso: bens que podem ser reutilizados;
- b) fim de vida útil: bens que não têm mais utilidade, porém os componentes podem ser reaproveitados ou remanufaturados; e
- c) resíduos ambientais: bens que trazem riscos ao meio ambiente se não descartados de maneira correta.

Os conceitos básicos de LR foram apresentados de maneira sintética nesta seção. Na próxima seção, apresentam-se os conceitos básicos de LR de pós-venda.

### 2.3 LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDA

Alguns produtos terão que retornar às lojas por razões comerciais ou legais, tais como: arrependimento da compra, garantia dada pelo fabricante contra defeitos ou falhas de funcionamento, erros no processamento dos pedidos. Caracteriza-se, dessa forma a logística reversa de pós-venda (TECNOLOGÍSTICA, 2018).

O comércio eletrônico (*e-commerce*), vendas diretas por catálogos ou telemarketing, vendas diretas porta a porta, telefonia celular, eletrônicos e peças de informática são alguns dos segmentos de negócio que mais necessitam de uma logística reversa de pós-venda para devolução ou trocas de produtos no período de garantia ou envio à assistência técnica. Pode também ser utilizada na movimentação de pequenos estoques entre lojas e parceiros comerciais (LOGWEB, 2018).

A logística reversa de pós-venda, de acordo com Wille e Born (2012), refere-se a produtos com pouco ou nenhum uso que retornam à cadeia de distribuição. É a área específica que se ocupa do equacionamento e da operacionalização do fluxo físico dos produtos e materiais que necessitam retornar à cadeia de distribuição quando por diversos motivos:

- a) problemas de garantia/qualidade: produtos que apresentam defeito de fabricação ou funcionamento, avarias na embalagem e/ou produto;
- b) comerciais: produtos em estoque seja por erro de expedição, excesso de estoque, mercadorias em consignação, pontas de estoque, término de validade, problemas após a venda, chamados também de *recall*; e
- c) substituição de componentes: itens de produtos que necessitam de manutenção e consertos.

Um ponto forte da logística reversa de pós-venda é a caracterização, quando há a reutilização, a revenda como produto de segunda linha e/ou a reciclagem. Se bem gerenciada, nas empresas, constitui uma fonte de vantagem competitiva por meio da diferenciação no atendimento, que agrega valor perceptível aos clientes. Tal procedimento é muito significativo quando a organização trabalha com venda pela *internet*, como o comércio eletrônico (OLIVEIRA, 2011).

#### 2.4 LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDA NOS CORREIOS

A implantação da logística reversa faz parte do investimento da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Correios), com o intuito de melhorar a pós-venda e fidelizar tanto os clientes que compram a distância (clientes destinatários)

quanto os clientes responsáveis pelas vendas (clientes remetentes). A estratégia da empresa foi traçada após identificar nas empresas que utilizam o serviço de encomendas, o desejo de receberem soluções completas de movimentação (TECNOLOGÍSTICA, 2018).

O serviço de logística reversa dos Correios iniciou entre os anos de 2006 e 2007, e tornou-se fundamental para aumentar o quantitativo de encomendas transportadas pelos Correios. Diante desse fato, os Correios iniciaram o desenvolvimento de soluções para o atendimento ao mercado consumidor dessa solução, que, cada vez mais, multiplicava-se dentro da empresa, tornando-se um serviço altamente rentável e atraente (CORREIOS, 2018).

O Quadro 1 apresenta as modalidades de logística reversa ligadas à pós-venda dos Correios.

**Quadro 1** - Modalidades de logística reversa dos Correios

MODALIDADES	CARACTERÍSTICAS
Logística Reversa em Agência	Processo logístico reverso, realizado em uma Agência de Correios - AC ou em Agência Franqueada - AGF, que consiste na postagem do produto de retorno, mediante apresentação da Autorização de Postagem (e-ticket).
Logística Reversa Simultânea em Agência	Processo logístico reverso, realizado em uma Agência de Correios, que consiste na postagem do produto de retorno simultaneamente a entrega do produto substituto.
Logística Reversa Domiciliar	Processo logístico reverso, realizado no endereço do consumidor final, que consiste na coleta domiciliar do produto de retorno.
Logística Reversa Simultânea Domiciliar	Processo logístico reverso, realizado no endereço do consumidor final, que consiste na coleta domiciliar do produto de retorno simultaneamente à entrega do produto substituto.

Fonte: Adaptado de CORREIOS (2018)

Diante das modalidades de logística reversa oferecidas pelos Correios, o usuário, remetente ou cliente deve solicitar o serviço, a qualquer tempo, considerando cada um dos serviços:

- a) pedido unitário: realizado via internet no Portal Correios, mediante *login* e senha;

- b) pedido em lote: realizado via servidor FTP, mediante troca de arquivos;
- c) processamento *on-line*: realizado via integração *Web Service*.

O serviço permite maior comodidade, facilidade e rapidez no processo de pedido e acompanhamento *on-line* do fluxo dos pedidos (CORREIOS, 2018).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA PARA A COLETA DE DADOS

A metodologia utilizada neste trabalho foi o levantamento tipo *survey* exploratória. Esse tipo de pesquisa ocorre nos estágios iniciais de um dado fenômeno, quando o objetivo é ambientar a pesquisa a respeito de determinado tema (CAUCHICK; MORABITO; PUREZA, 2011). Optou-se pelo uso do questionário estruturado não disfarçado com perguntas fechadas do tipo Likert (LIKERT, 1932) como instrumento de coleta de dados. A pesquisa foi realizada em um estudo transversal, no período de 09/08/2018 a 16/08/2018, e teve cento e dez respondentes. Utilizou-se um questionário impresso entregue pessoalmente aos respondentes juntamente com o termo de consentimento livre e esclarecido que continha um convite para participação voluntária na pesquisa e os esclarecimentos sobre os objetivos dela. Após a leitura e assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido, os respondentes iniciavam a leitura e preenchimento dos questionários.

O questionário é um instrumento de coleta de dados formado por uma série de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas por escrito, cujas respostas o indivíduo pode ler e preencher sem a presença do interessado (MARCONI;

LAKATOS, 2006; CAUCHICK; MORABITO; PUREZA, 2011). Basicamente, existem quatro tipos de questionários: estruturado não disfarçado, não estruturado não disfarçado, não estruturado disfarçado, estruturado disfarçado. Quanto mais estruturado, menor o uso de questões abertas. O fato de ser ou não disfarçado significa que o respondente sabe ou não os objetivos da pesquisa (CAUCHICK; MORABITO; PUREZA, 2011).

O questionário utilizado na pesquisa foi adaptado de Nogueira Neto et al. (2010) com nove questões numeradas, sendo três delas compostas; no total, dezoito respostas por questionário.

A pesquisa abordou apenas as expectativas básicas dos consumidores em relação à logística direta, à logística reversa de pós-venda e ao comércio eletrônico (*e-commerce*). Mais especificamente, em relação à loja virtual, considerou fatores como: prazo de entrega, preço, promoções, praticidade do *website*, condições de pagamento, qualidade do serviço de pós-venda e qualidade do serviço de logística reversa. A pesquisa não tem a pretensão de realizar comparativos com demais trabalhos publicados, trata-se de um levantamento tipo *survey* exploratória, ou seja, ocorre nos estágios iniciais de uma pesquisa sobre um dado fenômeno e tem como objetivo adquirir uma visão inicial sobre o tema e fornecer base para uma *survey* mais detalhada (CAUCHICK; MORABITO; PUREZA, 2011).

#### 3.2 MÉTODO DE PESQUISA PARA ANÁLISE DE DADOS

A partir dos dados coletados, foi realizada uma análise qualitativa deles. A pesquisa buscou evidenciar por agrupamentos as expectativas dos consumidores em relação à logística direta, à logística reversa de pós-venda e ao comércio

eletrônico. Para a análise dos dados, optou-se por uma técnica da Inteligência Artificial (IA) conhecida como mapa auto-organizável de Kohonen ou rede SOM (*Self-Organizing Map*) tipo de rede neural artificial, cujas principais aplicações estão no campo de agrupamento e visualização de dados (KOHONEN, 2001). A formulação do mapa auto-organizável de Kohonen foi inspirada no mapa topológico presente no córtex cerebral. A rede SOM é um tipo de rede neural artificial baseada em aprendizado não-supervisionado e competitivo, sendo capaz de mapear um conjunto de dados de um espaço de entrada multidimensional, em um conjunto finito de neurônios organizados em um arranjo bidimensional. Tem sido utilizada em uma vasta gama de aplicações, incluindo agrupamento e visualização de dados multidimensionais (VESANTO; ALHONIEMI, 2000; KOHONEN, 2001).

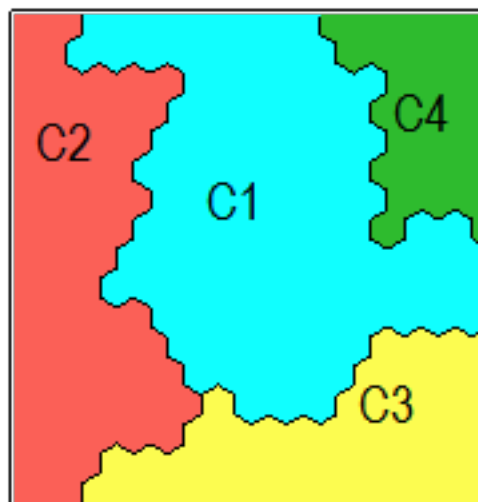
O mapa auto-organizável de Kohonen é um método automático de análise de dados amplamente aplicado a problemas de agrupamento e exploração de dados (KOHONEN, 2013). O agrupamento é uma tarefa que procura determinar um conjunto finito de conjuntos para descrever os dados. Isso consiste na identificação de grupos semelhantes de objetos onde cada grupo é uma classe. Dentro da mesma classe, os objetos são semelhantes e entre as classes são divergentes. Essa tarefa é usada para particionar os registros, de forma que elementos em um agrupamento compartilhem um conjunto de propriedades comuns que os distinguem dos elementos de outros (GOLDSCHMIDT; PASSOS; BEZERRA, 2015).

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresentada a análise dos resultados dos agrupamentos gerados pela rede SOM.

A Figura 3 mostra os quatro agrupamentos gerados pela rede SOM utilizando todos os dados do levantamento realizado por questionários.

Figura 3 – Agrupamentos gerados pela rede SOM.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A Tabela 1 mostra a representatividade dos agrupamentos gerados pela rede SOM.

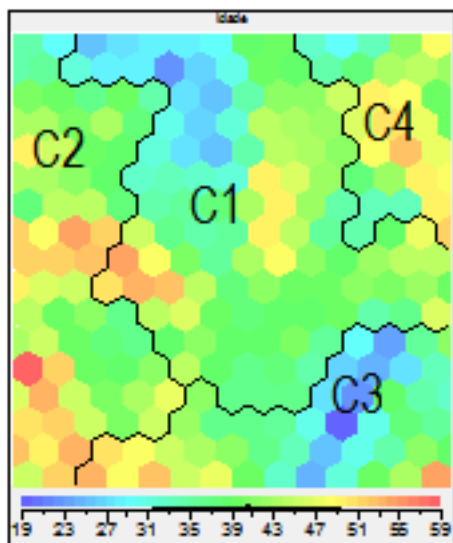
Tabela 1 – Representatividade dos agrupamentos

Agrupamento	Representatividade	Respondentes
C1	35,45%	39
C2	30,91%	34
C3	18,18%	20
C4	15,45%	17

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A Figura 4 ilustra as respostas da questão 1 - Idade dos entrevistados.

**Figura 4** – Idade dos entrevistados por agrupamento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A Tabela 2 mostra o mínimo, o máximo e a média de idade dos entrevistados por agrupamento.

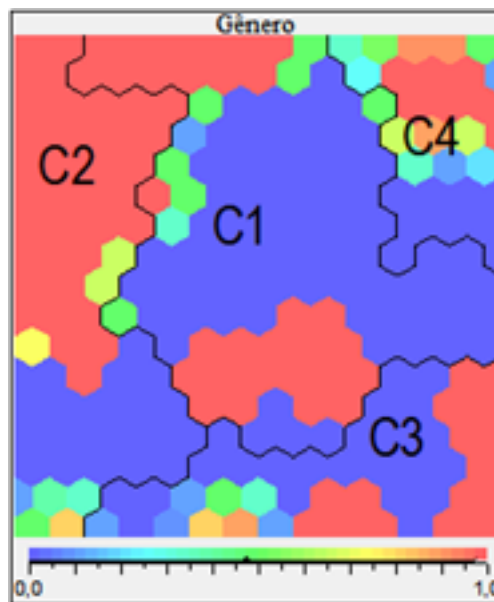
**Tabela 2** – Média de idade por agrupamento

Agrupamento	Idade (média)	Mínimo	Máximo
C1	37,05	19	54
C2	43,85	34	63
C3	38	19	57
C4	43,06	23	56

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A Figura 5 ilustra a questão 2 - Gênero dos entrevistados por agrupamento (masculino = 0 e feminino = 1).

**Figura 5** – Gênero dos entrevistados por agrupamento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A Tabela 3 mostra o gênero dos entrevistados por agrupamento.

**Tabela 3** – Gênero dos entrevistados por agrupamento

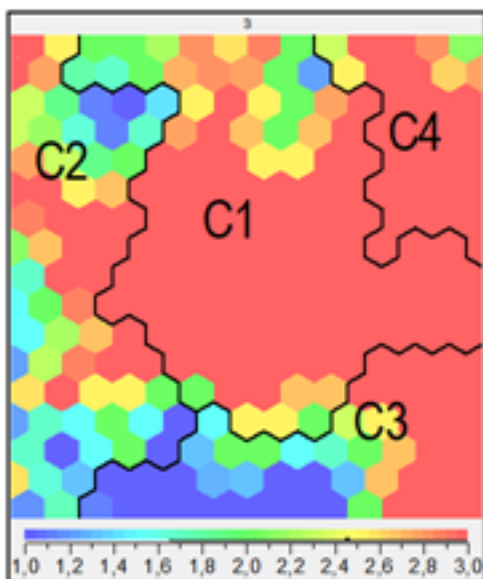
Agrupamento	Masculino	Feminino	M (%)	F (%)
C1	27	12	46,6%	23,1%
C2	9	25	15,5%	48,1%
C3	13	7	22,4%	13,5%
C4	9	8	15,5%	15,4%
Total	58	52	52,7%	47,3%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A Figura 6 ilustra as respostas da questão 3- Quantas vezes você realizou compras através do comércio eletrônico? (De 1 a 5 vezes (1)); de (6 a 10 vezes (2)); (acima de 10 vezes (3)).



**Figura 6** – Respostas da questão 3 por agrupamento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A Tabela 4 mostra quantas vezes o respondente realizou compras através do comércio eletrônico por agrupamento.

**Tabela 4** – Quantas vezes o respondente realizou compras através do comércio eletrônico por agrupamento

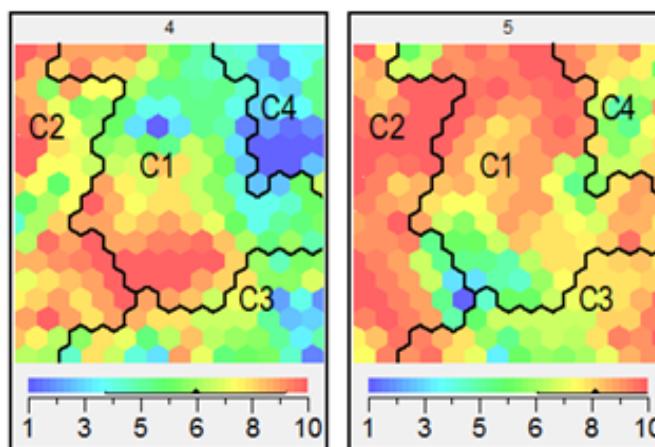
Agrupamento	De 1 a 5	De 6 a 10	Acima de 10	De 1 a 5	De 6 a 10	Acima de 10
C1	2	4	33	10%	22%	46%
C2	10	10	14	48%	56%	20%
C3	9	2	9	43%	11%	13%
C4	0	2	15	0%	11%	21%
Total	21	18	71	19%	16%	65%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Nota-se que o agrupamento C1 apresenta 46% dos respondentes que realizaram acima de dez compras por meio do comércio eletrônico, sendo o agrupamento com maior representatividade, o de 35,45%. Observa-se também que 65% dos respondentes realizaram acima de dez compras através do comércio eletrônico. A Figura 7 ilustra as respostas da questão 4 - Quando você adquire um produto através do comércio eletrônico, procura ter informações

sobre a qualidade dos serviços de logística reversa oferecidos? e a questão 5 - O prazo de entrega oferecido é fator para que você se decida pela compra de um produto através do comércio eletrônico?

**Figura 7** – Respostas das questões 4 e 5 por agrupamento



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A Tabela 5 mostra a média das questões 4 e 5 por agrupamento.

**Tabela 5** – Média das questões 4 e 5 por agrupamento

Agrupamento	Questão 4	Questão 5
C1	6,69	8,28
C2	8,24	8,97
C3	5,45	7,8
C4	2,94	7,71

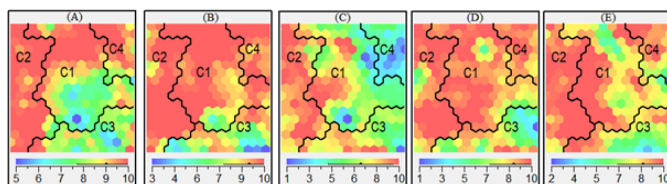
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Nota-se que o agrupamento C2 apresenta as maiores médias nas questões 4 e 5, sendo o segundo maior agrupamento, com representatividade de 30,91%. Dessa forma, o agrupamento C2 foi o que apresentou maiores expectativas em relação à qualidade dos serviços de logística reversa e prazo de entrega como fator para decisão pela compra de um produto através do comércio eletrônico. O agrupamento C4

apresenta as menores expectativas em relação às questões 4 e 5.

A Figura 8 ilustra as respostas da questão 6 - Quais os motivos que fariam com que você se tornasse fiel a uma loja do comércio eletrônico? (Cumprimento do prazo de entrega (A); preço (B); oferta de serviços de logística reversa (C); promoções (D) e praticidade do *site* (E)).

**Figura 8** – Respostas da questão 6 por agrupamento



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A Tabela 6 mostra as médias da questão 6 por agrupamento.

**Tabela 6** – Médias da questão 6 por agrupamento

Agrupamento	Cumprimento do Prazo de entrega	Preço	Oferta de serviços de logística reversa	Promoções	Praticidade do <i>site</i>
C1	8,72	9,38	6,41	9,05	8,38
C2	9,79	9,59	9,09	9,18	9,41
C3	8,1	6,9	6,95	6,5	7,4
C4	9,29	9,65	3,76	9,06	8,41

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A Tabela 7 mostra as respostas classificadas pela expectativa dos consumidores por agrupamento (questão 6).

**Tabela 7** – Respostas classificadas pela expectativa dos consumidores por agrupamento

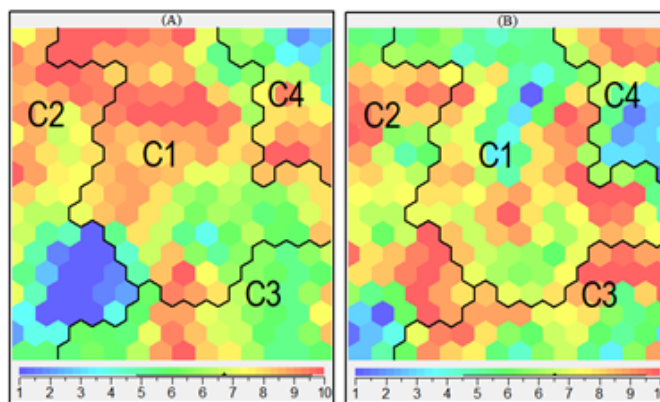
Quais os motivos que fariam com que você se torne fiel a uma loja do comércio eletrônico?	C1	C2	C3	C4
Cumprimento do Prazo de entrega	3	1	1	2
Preço	1	2	4	1
Oferta de serviços de logística reversa	5	5	3	5
Promoções	2	4	5	3
Praticidade do <i>site</i>	4	3	2	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Nota-se que o cumprimento do prazo de entrega representa a maior expectativa dos consumidores nos agrupamentos C2 e C3, que juntos representam 49,09%. O preço representa a maior expectativa dos consumidores nos agrupamentos C1 e C4 que juntos representam 50,90%. Observa-se também que a expectativa dos consumidores em relação à oferta de serviços de logística reversa são as menores nos agrupamentos C1, C2 e C4 que juntos representam 81,81%.

A Figura 9 ilustra as respostas da questão 7 - Quando um produto adquirido através do comércio eletrônico é devolvido por meio da logística reversa de maneira insatisfatória você atribui a culpa a quem? (A loja do comércio eletrônico (A), ao operador logístico (B)).

**Figura 9** – Respostas da questão 7 por agrupamento



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A Tabela 8 mostra as médias da questão 7 por agrupamento.

**Tabela 8** – Médias da questão 7 por agrupamento

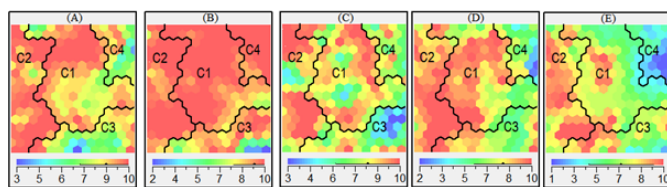
Agrupamento	A loja do comércio eletrônico	Ao operador logístico
C1	7,97	6,72
C2	6,62	7,18
C3	6,55	7,30
C4	6,29	6,12

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Nota-se que o consumidor atribui maior culpa à loja do comércio eletrônico nos agrupamentos C1 e C2 que juntos representam 66,36%. Observa-se ainda que o consumidor atribui maior culpa ao operador logístico nos agrupamentos C3 e C4 que juntos representam 49,09%.

A Figura 10 ilustra as respostas da questão 8 - Você está para decidir entre a compra de um produto na loja de comércio eletrônico X ou Y; quais os fatores que pesam em sua decisão? (Prazo de entrega (A)); preço (B); condições de pagamento (C); qualidade do serviço de pós-venda (D); qualidade do serviço de logística reversa (E)).

**Figura 10** – Respostas da questão 8 por agrupamento



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A Tabela 9 mostra as médias da questão 8 por agrupamento.

**Tabela 9** – Médias da questão 8 por agrupamento

Agrupamento	Prazo de entrega	Preço	Condições de pagamento	Qualidade do serviço de pós-venda	Qualidade do serviço de logística reversa
C1	8,82	9,49	8,23	8,23	6,49
C2	9,59	9,65	8,62	9	8,44
C3	7,6	7,9	6,65	7,65	7,05
C4	7,59	9,94	6,82	4,94	3,12

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A Tabela 10 mostra as respostas classificadas por agrupamento (questão 8).

**Tabela 10** – Respostas classificadas por agrupamento

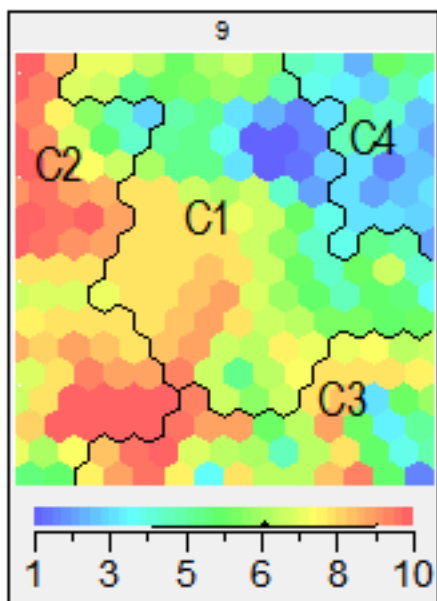
Você está para decidir entre a compra de um produto na loja de comércio eletrônico X ou Y quais os fatores que pesam em sua decisão?	C1	C2	C3	C4
Prazo de entrega	2	2	3	2
Preço	1	1	1	1
Condições de pagamento	4	4	5	3
Qualidade do serviço de pós-venda	3	3	2	4
Qualidade do serviço de logística reversa	5	5	4	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Nota-se que o preço representa a maior expectativa dos consumidores em todos os agrupamentos, ou seja, representa 100% da expectativa dos consumidores, seguida do prazo de entrega nos agrupamentos C1, C2 e C4 que juntos representam 81,81%. Observa-se também que as expectativas dos consumidores em relação à qualidade do serviço de logística reversa são as menores nos agrupamentos C1, C2 e C4 que juntos representam 81,81%.

A Figura 11 ilustra as respostas da questão 9 - Quanto o serviço de logística reversa influencia na sua decisão de compra através do comércio eletrônico?

**Figura 11** – Respostas da questão 9 por agrupamento



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A Tabela 11 mostra as médias da questão 9 por agrupamento.

**Tabela 11** – Médias da questão 9 por agrupamento

Agrupamento	Questão 9
C1	6,03
C2	8,18
C3	6,95
C4	3,41

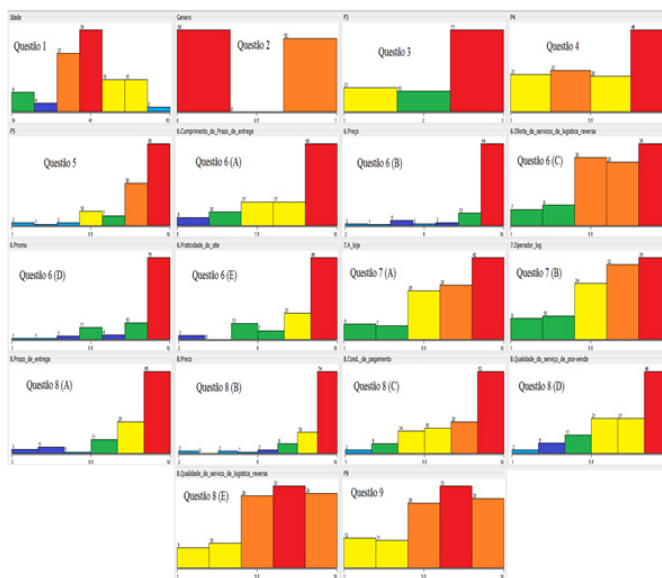
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Nota-se que serviço de logística reversa tem maior influência na decisão de compra através do comércio eletrônico nos agrupamentos C2 e C3, que juntos representam 49,09% dos respondentes. Observa-se também que o agrupamento C4 tem menor influência na decisão de compra do comércio eletrônico, representando 15,45% dos respondentes. O agrupamento

C1 apresentou resultado intermediário e representa 35,45% dos respondentes.

As Figuras 12, 13 e 14 apresentam os histogramas gerados com todas as respostas dos questionários e as respostas separadas por gênero. A Figura 12 ilustra os histogramas gerados com todas as respostas dos questionários.

**Figura 12** – Histogramas gerados com todas as respostas dos questionários

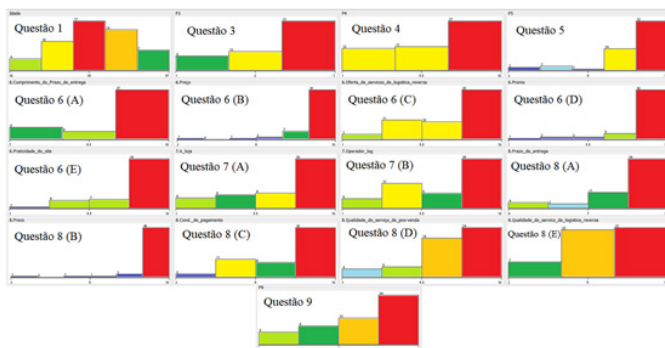


Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Nota-se, nos histogramas da Questão 8 (E) e Questão 9, que as expectativas dos consumidores em relação à qualidade do serviço de logística reversa e à influência da logística reversa na decisão de compra através do comércio eletrônico é menor do que as demais expectativas básicas dos consumidores.

A Figura 13 ilustra os histogramas gerados com as respostas dos questionários por gênero (feminino).

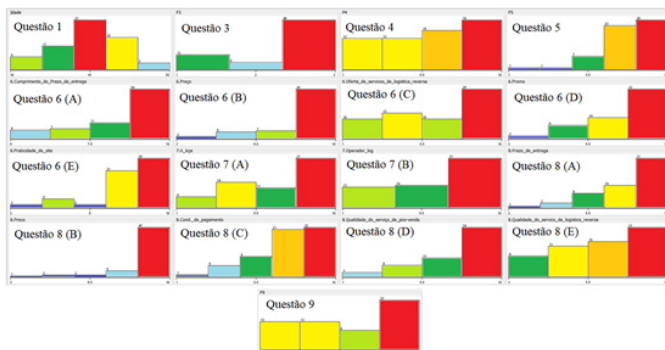
**Figura 13** – Histogramas gerados com todas as respostas dos questionários por gênero (Feminino)



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

A Figura 14 ilustra os histogramas gerados com as respostas dos questionários por gênero (masculino).

**Figura 14** – Histogramas gerados com todas as respostas dos questionários por gênero (masculino)



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O levantamento apontou que o gênero feminino tem expectativas mais exigentes se comparado ao gênero masculino em relação à logística direta e à logística reversa. Já o gênero masculino apresentou maiores expectativas em relação ao preço.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados obtidos no trabalho sobre as expectativas básicas dos consumidores em relação à logística direta, à logística reversa de pós-venda e ao comércio eletrônico,

gerados por uma das técnicas da Inteligência Artificial, mais especificamente a rede SOM (*Self-Organizing Map*), foi possível conhecer melhor as expectativas dos consumidores em relação às compras efetuadas pela internet (comércio eletrônico).

O trabalho evidenciou que as expectativas dos consumidores em relação à logística direta estão concentradas no cumprimento do prazo de entrega. Nesse contexto, entende-se que os Correios devem preparar-se para um mercado cada vez mais exigente, buscando a excelência na qualidade das operações, além de atrelar e deixar visível ao consumidor que a logística reversa é um serviço que está à disposição do cliente para utilização. Cada vez mais a troca de mercadorias entre lojas de vendas do comércio eletrônico e consumidores vai ocorrer. Encontrar no mercado empresas que prestam serviços de qualidade a preços competitivos será decisivo na opção de compra do cliente. Dessa forma, os Correios devem colocar-se como a primeira escolha do cliente.

O trabalho também mostrou que as maiores expectativas dos consumidores para que se tornem fiéis a uma loja do comércio eletrônico são: em primeiro lugar, o cumprimento do prazo de entrega; em segundo lugar, o preço; em terceiro lugar, a praticidade do site; em quarto lugar; as promoções. Já a oferta de serviços de logística reversa representou a menor expectativa dos consumidores para que se tornem fiéis a uma loja do comércio eletrônico. Isso mostra que a logística direta de qualidade é a maior expectativa dos consumidores do comércio eletrônico e por esse motivo merece muita atenção. Percebe-se também que a oferta do serviço de logística reversa não é o fator mais relevante

para que o consumidor torne-se fiel a uma loja do comércio eletrônico.

Verificou-se que os fatores que pesam na decisão do consumidor sobre a compra de um produto em uma loja do comércio eletrônico X ou Y, segundo as expectativas dos consumidores, são: o preço em primeiro lugar; em segundo lugar, o prazo de entrega; em terceiro lugar, a qualidade do serviço de pós-venda; em quarto lugar, as condições de pagamento; seguidas pela qualidade do serviço de logística reversa. Isso mostra que a qualidade do serviço de logística reversa não é um fator relevante na escolha da loja do comércio eletrônico. Contudo, quando a logística reversa é insatisfatória, o consumidor atribui a culpa dessa insatisfação à loja do comércio eletrônico e ao operador logístico de forma bastante parecida, ou seja, tanto à loja do comércio eletrônico como ao operador logístico. Assim sendo, o trabalho revelou que a logística reversa não é lembrada pelo consumidor quando da efetivação de uma compra pelo comércio eletrônico, mas gera insatisfação tanto com a loja do comércio eletrônico quanto com o operador logístico.

Essa insatisfação pode trazer perdas consideráveis, uma vez que o serviço de pós-venda, incluindo a logística reversa de pós-venda, é um excelente canal para reter e fidelizar o cliente. A logística reversa de pós-venda, por ser muitas vezes tratada como secundária ou sem a devida importância, faz com que a empresa perca oportunidades de negócios e clientes para a concorrência. A logística reversa de pós-venda de qualidade pode encantar o cliente, criando um ambiente favorável, permitindo novos negócios ou a expansão dos já existentes na empresa. Por esse motivo, deve ser muito bem executada.

Conclui-se que o conhecimento das expectativas dos consumidores permite auxiliar na escolha da estratégia apropriada a cada segmento do mercado, acrescentando valor ao cliente e produzindo bons resultados aos negócios da empresa.

Com os resultados apresentados, espera-se subsidiar premissas básicas para preparar os Correios para as tendências e mudanças do mercado do comércio eletrônico. Dessa forma, deixa-se uma contribuição para direcionar ações para fidelizar clientes e conquistar novos negócios.

Como estudos futuros, sugere-se realizar um novo levantamento com o intuito de analisar, de maneira mais específica e detalhada, as expectativas dos consumidores em relação à logística reversa de pós-venda nos Correios.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, R. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos** - Logística Empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. Tradução de Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 2011.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo, Atlas, 2010.

CASTRO, T. R.; NEVES, C. S.; CORDEIRO, D. R.; GONZELI, H. F.; BELINE, E. L. Logística reversa como meio de desenvolvimento sustentável: um Estudo Teórico. VII **Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**. Ponta Grossa, Paraná, 2017.

- CAUCHICK, P.; MORABITO, R.; PUREZA, V. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, Elsevier Brasil, 2011.
- COELHO, N. F.; BUENO, M. S. **Logística**: história e conceitos. ANAIS CEAD & CIESTEC, 2014.
- CORREIOS. **Logística reversa**. Disponível em: <<https://www.correios.com.br/a-a-z/logistica-reversa>> Acesso em: 06 dez. 2018.
- DYCKHOOF, H., LACKES, R., REESE, J. **Supply chain management and reverse logistics**. Berlin: Springer, 2004.
- GOLDSCHMIDT, R.; PASSOS, E.; BEZERRA E. **Data Mining**: conceitos, técnicas, algoritmos, orientações e aplicações. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2015.
- GUARNIERI, P.; CHRUSCIACK, D.; OLIVEIRA, I. L.; HATAKEYAMA, K.; SCANDELARI, L. WMS– Warehouse Management System: adaptação proposta para o gerenciamento da logística reversa. **Production**, v. 16, n. 1, p. 126-139, 2006.
- HERMENS, H. G. J. **Understanding home improvement consumers’ purchasing strategies**: an examination of consumers’ consideration sets. DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW, 2013.
- HERNÁNDEZ, C. T.; MARINS, F. A. S.; CASTRO, R. C. Modelo de Gerenciamento da Logística Reversa. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v.19, n.3, p. 445-456, 2012.
- JUTTNER, U.; CHRISTOPHER, M.; BAKER, S. Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 36, 2007.
- KOHONEN, T. **Self-Organizing Maps**. 3. ed. New York: Springer, 2001.
- KOHONEN, T. Essentials of the self-organizing map. **Neural networks**, v.37, p. 52-65, 2013.
- LACERDA, L. **Logística Reversa**, uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais. Centro de Estudos em Logística–COPPEAD–UFRJ–2002. 2006.
- LAVEZ, N.; SOUZA, V. M.; LEITE, P. R. O papel da logística reversa no reaproveitamento do “lixo eletrônico” um estudo no setor de computadores. **Revista de Gestão Social e Ambiental** - RGSA, São Paulo, v.5, n.1, p. 15-32, jan./abr., 2011.
- LEITE, P. R. **Logística Reversa**: Meio Ambiente e Competitividade. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- \_\_\_\_\_. Direcionadores Estratégicos em Programas de Logística Reversa no Brasil. **Revista Alcance**, v. 19, n. 2, abr./jun., p. 182-201, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Logística Reversa**: Sustentabilidade e Competitividade. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- LEITE, P. R.; BRITO, E. P. Z. Logística reversa de produtos não consumidos: práticas de empresas no Brasil. **GESTÃO**. Org. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.3, n.3, 2010.
- LI, X. Operations **Management of Logistics and Supply Chain**: Issues and Directions. Hindawi Publishing Corporation Discrete Dynamics in Nature and Societ, v. 2014, 2014.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives in Psychology**, v.140, p.1-55, 1932.
- LIVA, P. B. G.; PONTELO, V. S. L.; OLIVEIRA, W. S. Logística reversa. **Gestão e Tecnologia industrial**. IETEC, 2003. Disponível em: <[http://limpezapublica.com.br/textos/logistica\\_reversa\\_01.pdf](http://limpezapublica.com.br/textos/logistica_reversa_01.pdf)> Acesso em: 10 jul. 2018.

- LOGWEB. **Para Correios, logística reversa ajuda na imagem da empresa.** Disponível em: <<http://www.logweb.com.br/para-correios-logistica-reversa-ajuda-na-imagem-da-empresa/>>. Acesso em: 05 dez. 2018.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- NOGUEIRA NETO, M. S.; OLIVEIRA, H. H.; BISAGGIO, R. S.; LIMA, J. L. A.; SACOMANO, J. B. Pós-venda na indústria automobilística: análise de tendências e fidelização de clientes. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v.3, n.1, p.95-101, 2010.
- NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição:** Estratégia, Operação e Avaliação. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier - Campus, 2015.
- OLIVEIRA, A., A.; SILVA, J. T. M. A logística reversa no processo de revalorização dos bens manufaturados. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 4, n. 2, 2011.
- OLIVEIRA, R. L. **Logística Reversa:** a utilização de um sistema de informações geográficas na coleta seletiva de materiais recicláveis. Itajubá, Dissertação (Mestrado de Engenharia de Produção) Universidade Federal de Itajubá, 2011.
- PEREIRA, D.; SILVA, M. A. Introdução a Logística. **Revista Gestão em Foco**, Edição nº 9, 2017.
- QUEIROGA, G. S.; FERNANDES, N. G. S.; SILVA, R. M. Análise dos Sistemas de Logística Reversa utilizados pela Empresa Correios. **XXXVI ENEGEP.** João Pessoa, PB, 2016.
- ROGERS, D. S.; TIBBEN-LEMBKE, R. S. **Going backwards:** reverse logistics trends and practices. Reno: Universidade de Nevada, 2002.
- SHIBAO, F. Y.; MOORI, R. G.; SANTOS, M. R. A logística reversa e a sustentabilidade empresarial. **XIII SEMEAD - FEA/USP**, 2010.
- TECNOLOGÍSTICA. **Correios focam em logística reversa.** Disponível em: <<http://www.tecnologistica.com.br/portal/noticias/35516/noticia>>. Acesso em: 06 dez. 2018.
- VESANTO, J.; ALHONIEMI, E. Clustering of the Self-Organizing Map. **IEEE Transactions on Neural Networks**, v.11, n.2, p.586-600, 2000.
- WILLE, M. M.; BORN, J. C. Logística Reversa: Conceitos, Legislação e Sistema de Custeio Aplicável. **Revista de Administração e Ciências Contábeis**, n. 8, 2012.
- ZAJAC, M. A. L.; FERNANDES, R. O.; DAVID, C. J.; AQUINO, S. Logística reversa de resíduos da classe D em ambiente hospitalar: monitoramento e avaliação da reciclagem no hospital infantil Cândido Fontoura. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v.5, n.1, p.78, 2016.



# Diversificação dos meios de distribuição

Sandra Barbosa dos Santos<sup>1</sup>, Wilson Gomes Ferreira de Araújo<sup>2</sup>, Márcia Freitas Mendes de Lima<sup>3</sup>

## Resumo

Em um cenário socioeconômico em que percebemos o mercado de e-commerce alavancando vendas extraordinárias, graças às facilidades de acesso e pagamento, faz-se mais do que necessário que empresas especializadas em logística sejam capazes de captar e distribuir os produtos de forma rápida e segura. Os Correios, presentes em todos os municípios brasileiros, sempre estiveram à frente da concorrência nesse segmento. Entretanto, os constantes roubos a cargas e a carteiros fazem com que a empresa tenha que investir em segurança privada e flexibilizar os prazos de entrega. O desafio identificado por este estudo propõe a diversificação da distribuição de encomendas ao cliente final, permitindo que profissionais autônomos realizem entregas utilizando veículos próprios por meio de aplicativo específico para realizar as interações entre parceiro, empresa e cliente final com menor custo operacional.

**Palavras-chave:** *E-commerce*. Logística. Distribuição.

---

1. Licenciatura plena em Letras, habilitação inglês/Português pelo Centro Universitário São Camilo; Inglês avançado pelo CNA; Espanhol, nível avançado pelo Instituto Cervantes e MBA na Escola Paulista de Negócios em Logística e Supply Chain. Atua na área de Atendimento ao Cliente da ECT, como Supervisora de Teleatendimento, VICOM/DEREC/CCAC SPM.

2. Formado em administração de empresas pela Universidade de Guarulhos/UNG; MBA na Escola Paulista de Negócios em Logística e Supply Chain. Atua na área de Gestão da Rede de Atendimento da ECT, Superintendência Estadual de Operações - São Paulo Metropolitana, como Chefe da Seção de Gestão Operacional.

3. Formada em administração de empresas pela Universidade Paulista UNIP polo Marquês; MBA na Escola Paulista de Negócios em Logística e Supply Chain. Atua na área de Tratamento da ECT, CTC Jaguaré, Superintendência Estadual de Operações - São Paulo Metropolitana, como Coordenadora de Unidade Operacional.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente projeto apresenta alternativa para um dos grandes desafios dos Correios na última década: garantir a entrega ao destinatário final em um cenário de aumento da circulação de mercadorias, influenciado pelo crescimento do e-commerce e da dificuldade de atender clientes que residem em bairros onde a alta incidência de roubos restringe a circulação de veículos e de pessoas em razão da crescente criminalidade intensificada a partir de 2014.

Tal desafio está inserido em um cenário socioeconômico que apresenta enorme contingente de pessoas desempregadas, que estão em busca de uma ocupação que lhes garanta a subsistência. Para o desafio identificado por este estudo, propõe-se a diversificação da distribuição de encomendas ao cliente final, permitindo que profissionais autônomos realizem entregas utilizando veículo próprio, por meio de aplicativo específico para realizar as interações entre candidato, empresa e destinatário.

Como fundamentação teórica, foram realizadas pesquisas e análise de dados extraídos do site do Sebrae, do relatório *WebShopper* (sobre perfil de compras), realizado pela Ebit; das informações sobre a evolução do emprego formal e informal, retiradas do site do Ministério do Trabalho e Emprego; e, em relação às informações sobre segurança, foi consultado o site da Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO

Em um sistema econômico impulsionado pelo consumo e, por conseguinte, pela circulação de mercadorias, a logística está para os dias de

hoje como a Revolução Industrial esteve para o mundo no século XIX.

Segundo Marques (2013), p.517 logística é:

“De forma resumida, podemos dizer que LOGÍSTICA é a arte de gerenciar, de forma global e otimizada, o fluxo de movimentos e informações da origem ao ponto final do processo, atendendo, satisfatoriamente, ao cliente final com um produto com alto nível de qualidade e competitividade e com custos adequados.”

Marques (2013) apresenta ainda uma cronologia relacionada à evolução da logística, conforme a seguir:

Até a década de 40, o mundo empresarial era caracterizado por alta produção, baixa capacidade de distribuição, pouca preocupação com custos e inexistência do conceito de logística empresarial.

De 1950 a 1965, surge o conceito de logística empresarial, motivado por uma nova atitude do consumidor, desenvolvimento da análise de custo total, início da preocupação com os serviços ao cliente e de maior atenção com os canais de distribuição.

Entre 1965 e 1980, há a consolidação de conceitos, colaboração decisiva da logística no esforço para aumentar a produtividade da energia, visando compensar o aumento da produção industrial. Outros fatores determinantes do período foram a crise do petróleo, o crescimento dos custos da mão de obra e das taxas de juros internacionais.

O período de 1980 a 1990 foi marcado pela revolução tecnológica, pelo barateamento dos sistemas informatizados, pelo uso do computador como ferramenta básica de trabalho e pela

adoção de sofisticadas abordagens de gerenciamento, agilizando os processos decisórios e encurtando os ciclos operacionais.

A partir de 1990 até os dias de hoje, observa-se um processo contínuo de globalização da economia mundial, um acirramento do ambiente competitivo, rápidos avanços nas telecomunicações e ciclos de vida dos produtos cada vez mais reduzidos.

Com o surgimento de novas tecnologias e da popularização da internet a partir da virada do século XXI, aliada à mudança de hábito de compras dos consumidores, destaca-se, então, o advento do *e-commerce*.

Segundo Mithidieri (2015), o *e-commerce* no Brasil tem menos de 20 anos e já passou por mudanças significativas, principalmente no que diz respeito à tecnologia e à velocidade da internet.

Mithidieri (2015) menciona que o comportamento de compra dos consumidores, principalmente mais jovens e já habituados ao consumo *online*, aliado aos benefícios oferecidos pelas empresas de comércio eletrônico, tais como facilidade de trocas, condições de preços, frete acessível, pagamentos, boa reputação e segurança nas transações financeiras, são fatores responsáveis pelo aumento das operações do segmento, que gira em torno de dois dígitos anuais.

Ressalta ainda que a profissionalização do mercado também contribuiu com o crescimento das transações realizadas por meio eletrônico, pois, apesar de não haver cursos formais que abordem comércio virtual, há diversas publicações, conteúdos e entidades especializadas como a *E-commerce* Brasil, que auxiliam

empreendedores a compreenderem, de forma clara, a atividade do comércio via internet.

Dados de 2015, apurados pelo Sebrae, fornecem informações a respeito do perfil apresentado por empreendedores do *e-commerce*. O resumo dessas informações está apresentado na figura 1.

Figura 1 – Parâmetros da pesquisa *e-commerce* Brasil



Fonte: Sebrae (2015)

Relativamente à concentração de polos de *e-commerce* no Brasil, o Sebrae apresenta, na figura 2, a distribuição dos polos de *e-commerce* brasileiros. É possível perceber que as regiões sul e sudeste concentram 83% das atividades de vendas via internet. Esse percentual demonstra que a cada quatro empresas, três estão no eixo Sul/Sudeste.

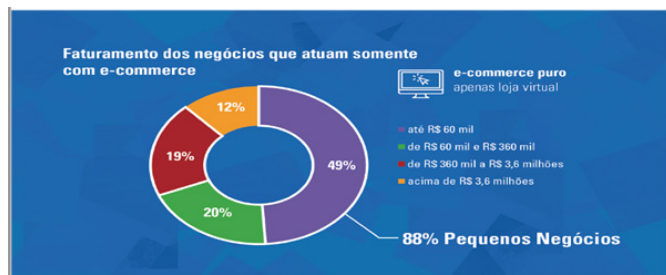
Figura 2 - Distribuição dos *e-commerces* no Brasil



Fonte: Sebrae (2015)

A figura 3 evidencia que os pequenos empreendedores que atuam exclusivamente por meio de lojas virtuais representam aproximadamente metade do faturamento total do segmento.

**Figura 3** – Faturamento de *e-commerce* sem loja física



Fonte: Sebrae (2015)

A figura 4 expõe que a maioria das lojas exclusivamente virtuais são empreendimentos recentes, ou seja, comprovam a versatilidade e a dinâmica do mercado.

**Figura 4** – Idade média das lojas virtuais



Fonte: Sebrae (2015)

De acordo com o gráfico apresentado pela figura 5, os negócios de atuação mista, ou seja, que possuem lojas físicas e virtuais, com mais de 24 anos de existência, representam 32% desse mercado, ao mesmo tempo em que aproximadamente 20% dos empreendimentos são de novos negócios.

**Figura 5** – Média de idade das lojas com atuação física e virtual



Fonte: Sebrae (2015)

De acordo com os dados apresentados pela figura 6, dentre as principais dificuldades na rotina e na manutenção das lojas virtuais temos, em primeiro lugar, a cadeia logística. Trata-se de um grande desafio por ser um fator crítico de sucesso de qualquer empresa que ofereça produtos ou serviços. Por isso, a empresa que ocupará um lugar de destaque nesse segmento deverá estar preparada para oferecer eficácia e eficiência logística ao mercado.

**Figura 6** – Ranking dos desafios da gestão de *e-commerce*



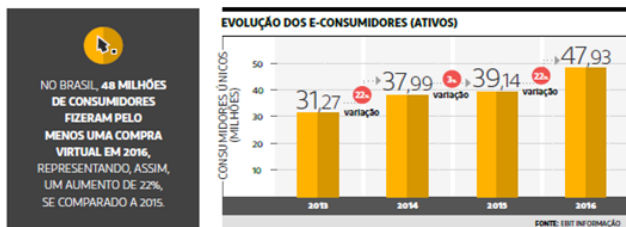
Fonte: Sebrae (2015)

O relatório *Webshoppers* (2017), estudo sobre o comércio virtual brasileiro, referência para os profissionais do segmento, realizado pela *Ebit*, empresa presente no mercado brasileiro desde 2000 e que acompanha a evolução do varejo digital no país desde o início, apresenta dados

relativos ao ano de 2016, com projeções para 2017 e demais tendências de mercado.

A figura 7 demonstra a evolução dos e-consumidores no quadriênio de 2013 a 2016, alcançando 50 milhões de pessoas, ou seja, 1/4 dos habitantes do país, considerando que a população do Brasil no referido ano era de aproximadamente 200 milhões.

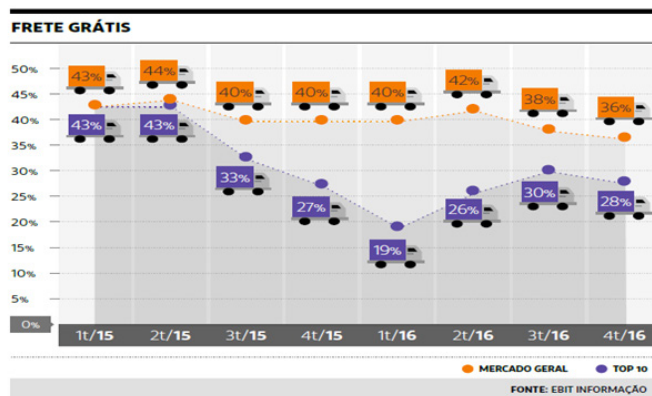
Figura 7 – Evolução dos consumidores virtuais



Fonte: Webshoppers (2017)

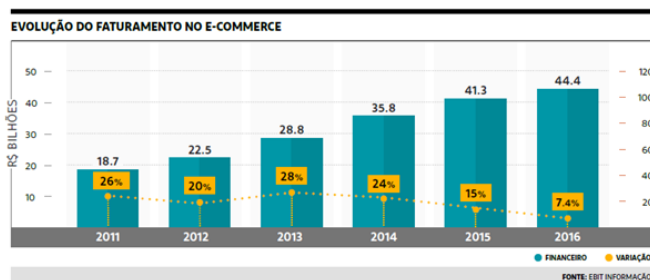
Ao analisar a tendência apresentada pela figura 8, as lojas de *e-commerce* mantêm a estratégia de cobrar pelo frete nas vendas. Verifica-se uma redução acentuada na oferta de frete gratuito a partir do 2º semestre de 2015, principalmente pelos grandes varejistas, atingindo o índice de 19% (menor valor medido no período avaliado) no 1º trimestre de 2016. A partir de então, houve uma ligeira alta na oferta; porém, sem chegar aos patamares praticados no início de 2015.

Figura 8 – Oscilação da oferta de frete grátis



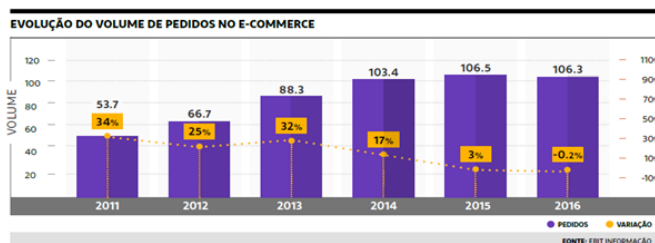
Quanto à evolução do faturamento, a figura 9 apresenta os seguintes dados:

Figura 9 – Evolução do faturamento no *e-commerce*



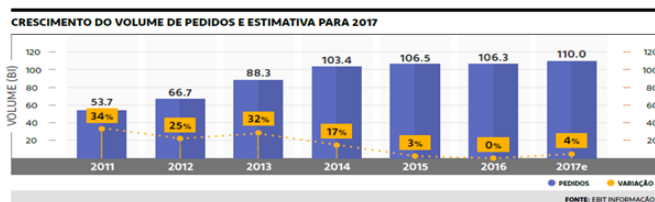
A figura 10 representa a enorme evolução da quantidade de pedidos realizados por *e-commerce*. Entre os anos de 2011 e 2014, o comércio eletrônico dobrou de tamanho; entretanto, manteve-se estável entre 2015 e 2016, provavelmente em razão da crise econômica que assolava o Brasil.

**Figura 10** – Evolução do volume de pedidos no e-commerce



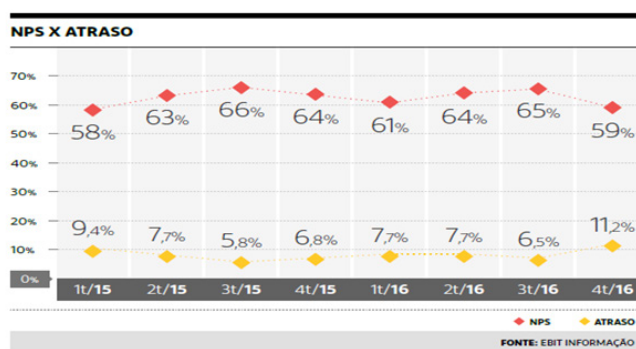
Guasti, CEO da Ebit, no relatório *Webshoppers* p.22, previu a volta do crescimento em 2017, conforme figura 11 e citação a seguir: O comércio eletrônico neste cenário deverá voltar a crescer em um ritmo acima do apresentado em 2016, e com muito espaço para progresso nos próximos anos. Com as altas taxas de desemprego no país e com o avanço de plataformas de e-commerce e dos *marketplaces*, acreditamos que novos empreendedores surgirão no varejo on-line brasileiro em 2017. Devido ao aperto no bolso dos consumidores, teremos reforço nas vantagens competitivas do varejo on-line.

**Figura 11** – Evolução do volume de pedidos no e-commerce com projeção para 2017



Na figura 12, pode-se observar que, em média, 60% dos clientes estão satisfeitos com o atendimento das empresas de e-commerce. Dos 40% restantes, pelo menos ¼ enfrenta dificuldades nas entregas. Essas dificuldades são motivadas por diferentes causas, como, por exemplo, atrasos e extravios.

**Figura 12** – Comparativo: Satisfação do cliente x cumprimento de prazos



A partir das informações apresentadas pela figura 13, percebe-se, ainda, que o nível de NPS<sup>1</sup> é inversamente proporcional ao percentual de atraso nas entregas.

**Figura 13** – Comparativo entre prazo de entrega e prazo prometido



A recorrente identificação dessa problemática foi a inspiração para a elaboração deste estudo, propondo alternativas para a melhoria do serviço de entrega.

1. NPS: Net Promoter Score® é um indicador que mensura a satisfação dos clientes

### 3 ADEQUAÇÃO DA MALHA LOGÍSTICA

#### 3.1 REAVALIANDO OS ATIVOS, AS EQUIPES, OS INDICADORES E A MALHA

Conforme pode ser observado no capítulo anterior, o crescimento do mercado eletrônico está em franca ascensão. Esse cenário gera a necessidade de revisão do planejamento estratégico das empresas do setor logístico, a fim de absorver esses aumentos de demanda.

Julianelli (2016), artigo online, faz a seguinte análise relacionada ao cenário favorável que a economia brasileira experimentou no início dos anos 2000:

A partir do início dos anos 2000, aproveitando um cenário externo favorável, vimos a economia brasileira crescer, expandindo seu mercado interno e aumentando o faturamento das empresas de diversos setores. (...) É natural que, em períodos de rápida expansão da demanda, as empresas tenham que tomar decisões de contratação, aquisição de ativos e ampliação de malha logística com uma preocupação menor em relação aos custos. No desafiador cenário que se apresenta, entretanto, é fundamental revisar algumas destas escolhas.

Essa análise histórica confirma a oportunidade de inovação apresentada pelo atual cenário de crescimento do setor logístico.

##### 3.1.1 ATIVOS

No que diz respeito aos ativos, Julianelli (2016) manifesta opinião de que investir em frota e local de armazenamento próprios, por meio de subsídios do governo, à princípio pode parecer algo benéfico; porém, se analisado com mais profundidade, o engessamento do capital da empresa induz os empresários a contraírem empréstimos bancários para manterem o giro financeiro da organização.

##### 3.1.2 EQUIPES

Na terceira parte do artigo, Julianelli (2016), artigo online, traça um paralelo entre a qualificação do trabalhador brasileiro, quase sempre deficitária, com os custos trabalhistas relacionados tanto com a contratação quanto com o desligamento e treinamento dos empregados:

Quando o cenário econômico está favorável há competição por recursos humanos, as empresas costumam aumentar o pacote de valor para atrair e reter seus funcionários e, por vezes, diminuem o nível de exigência na qualificação de seus quadros mais operacionais. (...) A velocidade de qualificação profissional no Brasil sempre aquém do necessário para acompanhar o crescimento do mercado. Não é por acaso que figuramos nas últimas colocações nos rankings internacionais de produtividade da mão-de-obra, situação que piorou ao longo da primeira década dos anos 2000, período de maior crescimento da economia brasileira.

##### 3.1.3 INDICADORES

Em relação aos indicadores, a maioria dos empresários não se debruçam apropriadamente sobre os dados gerados pelas próprias operações, atendo-se apenas a números finais dos relatórios, geralmente aqueles que informam se houve lucro ou prejuízo, sem analisar com profundidade informações importantes, como produtividade dos empregados, níveis de satisfação dos clientes, custo de atendimento, entre outros, mesmo quando esses dados são apresentados por consultores especializados no assunto, afirma Julianelli (2016).

Cabe ao proprietário do negócio avaliar a pertinência dos números, uma vez que estes representam uma “foto” de um período passado, comparando-os aos que se deseja alcançar no futuro.

### 3.1.4 MALHA LOGÍSTICA

Julianelli (2016) ressalta que a demanda comercial que historicamente se concentrava nas regiões Sul e Sudeste do país passou a se expandir para as regiões Nordeste e Centro-Oeste, obrigando, de certa maneira, as empresas a investirem em novas instalações para adequarem-se à nova realidade. Tais adequações não necessariamente devem ser atendidas por meio da aquisição de imóveis, mas sim com locações, de acordo com as tendências do mercado.

Por último, no que diz respeito à necessidade de revisão de malha logística, Julianelli (2016), em seu artigo online, complementa:

O problema é que o crescimento da malha logística se dá, muitas vezes, de forma orgânica, sem o devido cuidado na elaboração dos projetos e orientado apenas pela obtenção de benefícios tributários. Obviamente, a questão tributária deve fazer parte de qualquer estudo sério de malha logística no Brasil, mas a decisão não deve ser casuística.

Ressaltando o fato de que o crescimento da malha logística nem sempre é um movimento planejado, é preciso considerar não apenas as oportunidades tributárias, mas também a estratégia e a ambição da companhia.

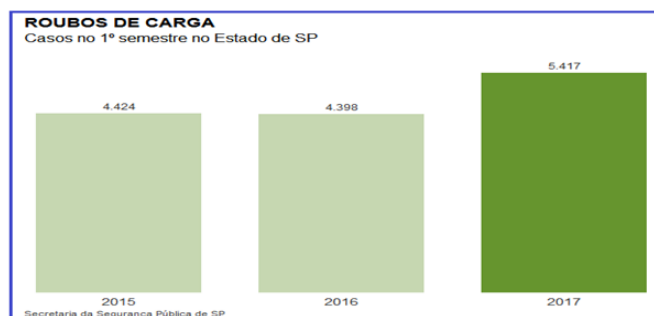
## 4 TRANSPORTE DE CARGA: SINÔNIMO DE VULNERABILIDADE

### 4.1 INSEGURANÇA CRESCENTE

O estado de São Paulo vivenciou um surto de roubos de carga em 2017. O crescimento desse tipo de crime foi de 23% no primeiro semestre daquele ano em comparação com igual período do ano anterior. O mês de Junho/2017 foi o marco de 13 meses consecutivos de aumento desse tipo de delito. Como se não bastasse, também os roubos em geral apresentaram crescimento no 1º semestre de 2017 com 161.819 registros.

Os dados mencionados foram apresentados em 25/07/2017 pelo Secretário de Segurança Pública do Estado de São Paulo, Máximo Filho, que classificou as ocorrências como “roubos de ocasião”, ocupando apenas a 4ª preocupação prioritária da secretaria. A figura 14 ilustra o crescimento das ocorrências no período analisado:

**Figura 14** - Incidência de roubos de carga entre 2015 e 2017



Fonte: Secretaria de Segurança Pública de SP

Em entrevista ao Jornal Folha de São Paulo em 27/07/2017, o então assessor de segurança do SETCESP - Sindicato das Empresas de Transporte de Carga de São Paulo, Paulo Roberto de Souza, afirmou que: “a maior parte dos roubos são de pequeno valor agregado. É a característica do roubo urbano que alguns chamam de roubo de oportunidade, ainda que de caráter continuado.”

De acordo com o SETCESP, o estado responde por 42% das ocorrências do país, das quais 80% desenvolvem-se em perímetro urbano.

A imagem 1 apresenta roubo ocorrido em (2017) a um caminhão dos Correios que foi sequestrado e teve a carga saqueada em uma comunidade do Rio de Janeiro.



**Imagem 01: Roubo** de carga



No início do mês, um caminhão dos Correios foi roubado e levado para o Morro São João, em que dezenas de pessoas retiraram a carga

Fonte: Jornal O Dia (2017)

É esse cenário que a aplicação das propostas contidas no presente artigo pretende melhorar.

#### 4.2 RESTRIÇÕES X ALTERNATIVAS

Em decorrência do cenário apresentado acima, os Correios têm adotado algumas medidas para garantir a entrega das mercadorias em áreas de risco e a segurança dos empregados, tais como: entrega escalonada, contratação de escolta e opção de retirada das encomendas em uma unidade de atendimento.

No momento em que milhares de empreendedores optam por encerrar os negócios e que o desemprego atinge milhões de pessoas, percebe-se o crescimento de um novo nicho de atuação: as entregas autônomas, solução já praticada por empresas como “Eu Entrego”, “Shippyfy”, “Mandaê”, entre outras, e que também pode ser adotada pelos Correios.

Percebe-se, de um lado, as empresas que se veem obrigadas a limitar o escopo de atuação por questões de segurança pública e, de outro, um enorme contingente de pessoas que, por motivos diversos, precisam reinventar-se para continuar gerando renda, tornando-se cada vez mais empreendedoras.

Com o avanço exponencial da tecnologia atual, basta que os candidatos possuam um smartphone, um veículo e disponibilidade para atuar como entregadores autônomos.

Aos Correios caberiam planejar as rotas e a remuneração a ser oferecida, considerando os critérios: quilometragem percorrida, pontos atendidos, volume de entregas, etc.

#### 5 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa utilizada na produção deste artigo baseou-se em pesquisas bibliográfica, documental e estudo de caso, assim definidas por Severino (2007):

##### **Pesquisa bibliográfica, p.122:**

(...) é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

##### **Pesquisa documental, p.122:**

No caso da pesquisa documental, tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, sobretudo de outros tipos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise.

##### **Estudo de caso, p.120:**

Pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele

significativamente representativo. A coleta dos dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo, em geral. O caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo e bem representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências. Os dados devem ser coletados e registrados com o necessário rigor e seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo. Devem ser trabalhados, mediante análise rigorosa, e apresentados em relatórios qualificados.

Para embasar as pesquisas, foram utilizadas as publicações e os estudos citados a seguir:

**Bibliográficas:** análise de literaturas que teorizam sobre as atividades de logística, cenário socioeconômico e tendências de mercado.

**Documental:** utilização de material disponibilizado em sites específicos, tais como o da Secretaria de Segurança Pública e do IPEA, para subsidiar informações relativas à segurança. No que tange à atividade de logística, utilizou-se como plataforma informativa artigos em sites especializados; já nas descrições relacionadas a tendências de mercado, foram utilizados gráficos do Sebrae, os quais descrevem a evolução do e-commerce no Brasil, abordando, de forma mais específica, aquelas relacionadas às inovações tecnológicas ligadas à cadeia logística, pesquisando sites de empresas que oferecem serviços semelhantes como *Shippyfy*, *Mandaê*, entre outros.

**Estudo de caso:** Apresentação de uma solução logística que atenda às necessidades do mercado, segurança e mudança de comportamento do mercado consumidor.

## 5.1 DADOS COLETADOS

A fim de subsidiar a proposta apresentada neste artigo, para diversificar a distribuição de encomendas, foram coletados dados sobre:

**Segurança:** Informações retiradas do site da Secretaria de Segurança Pública do Estado de São Paulo relacionados a registro de violência e de roubos de carga, além de entrevista dada pelo Secretário de Segurança Pública do Estado de São Paulo, Máximo Alves Barbosa Filho, ao jornal Folha de São Paulo em 26/07/2017, na qual ele faz uma avaliação do crescimento da violência usando como referência o primeiro semestre de 2017 em comparação ao mesmo período do ano anterior.

**Soluções/Inovações tecnológicas:** O foco da pesquisa baseou-se em empresas que oferecem serviços que atendem à nova realidade de logística e que acompanham as inovações tecnológicas do segmento como *Shippyfy* (trabalham com uma rede colaborativa de entregadores no estado de Minas Gerais), *Mandaê* (que oferece uma plataforma integrada de logística), *Amazon* (gigante norte-americana em comércio eletrônico que chegou ao Brasil em outubro de 2017).

## 6 RESULTADOS

Após análise dos dados coletados, observação das tendências do mercado, situação socioeconômica e de segurança, foi criado um modelo de entrega diversificada de encomendas a ser implementada primeiramente em áreas críticas de atuação.

### 6.1 DESCRIÇÃO DO ESCOPO DO SERVIÇO

Diversificar a distribuição de encomendas, segmento concorrencial, ao cliente final, permitindo que profissionais autônomos realizem as entregas utilizando veículo próprio, a princípio,

em áreas com restrição de entrega, ou seja, com alto índice de assaltos, utilizando aplicativo específico para realizar as interações entre candidato, empresa e cliente final.

### 6.1.2 BENEFÍCIOS

Melhoria na performance operacional do setor de distribuição, economia com a dispensa de escolta, redução de custos com contratações de linhas e manutenção de veículos, redução de custos operacionais com indenizações em razão de atrasos e realocação de efetivo para outras áreas da empresa.

### 6.1.3 PREMISSAS DA PROPOSTA

A solução prevê disponibilização de área de atuação dividida por blocos de CEP, e o candidato deverá conhecer a região de atuação escolhida.

Ao escolher uma ou mais regiões, o candidato deverá ter ciência de que só poderá atuar nessas áreas.

O candidato deverá ter disponibilidade mínima de atuação, de acordo com as opções disponibilizadas no momento do cadastro de adesão (quantidade de horas trabalhadas ou de objetos entregues).

### 6.1.4 CRITÉRIOS DE ACEITE PELO CLIENTE E PELOS PROFISSIONAIS AUTÔNOMOS

Para os profissionais autônomos, estar ciente de que será apenas um prestador de serviços, de acordo com os termos pré-estabelecidos no momento da adesão.

Para os clientes, remetentes e destinatários, estarem cientes e aderentes à nova política de distribuição proposta.

Os Correios poderão ampliar ou reduzir as áreas de atuação de acordo com a eficácia do projeto.

### 6.1.5 CRITÉRIOS DE ACEITAÇÃO DO SERVIÇO

Publicação, no site corporativo da empresa, de termo de compromisso garantindo a manutenção e a ampliação da qualidade dos serviços de distribuição com a adoção da nova política de entregas, garantindo que o nível de serviço será mantido ou ampliado.

### 6.1.6 ETAPAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA PROPOSTA

**1ª Fase:** definição de requisitos, definição das áreas envolvidas, apresentação do projeto ao departamento formatador de novas soluções, definição de remuneração e definição de estruturas físicas e recursos tecnológicos.

**2ª Fase:** definição do plano de marketing, levando em conta o nome do serviço, definição da identidade visual, definição das mídias a serem utilizadas na divulgação, divulgação do aplicativo e *link* de acesso no site corporativo e lançamento oficial.

**3ª Fase:** disponibilização de aplicativo para cadastro de interessados, disponibilização de EAD para treinamento básico de como fazer entregas, início das operações do piloto e encerramento do projeto.

### 6.1.7 RESTRIÇÕES DO PROJETO

O projeto não prevê a equiparação dos entregadores autônomos aos representantes comerciais dos Correios no que diz respeito à prospecção de novos negócios. Tampouco é prevista a incorporação desses profissionais ao quadro de funcionários fixos da empresa.

## 7 DISCUSSÃO

Os últimos dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, relativos ao trimestre compreendido entre maio e julho de 2017, indicam um percentual de 12,8% de brasileiros desempregados. Esse percentual

representa 13,3 (treze milhões e trezentas mil) pessoas da população economicamente ativa, ou seja, em idade de trabalhar, efetivamente em busca de emprego.

Para melhor dimensionamento desses números, basta lembrar que a população total da cidade de São Paulo superou recentemente a barreira dos 12 milhões de habitantes. Portanto, trata-se de um enorme contingente de pessoas buscando alternativas para continuar existindo, sobrevivendo e mantendo as respectivas famílias e, por conseguinte, ávidas por colocações rentáveis que lhes garantam a subsistência.

Outro fator que muitas vezes é utilizado para justificar o aumento do desemprego é o avanço da tecnologia, que por vezes pode ser também um aliado. Para efeito dessa proposta, a tecnologia será tratada como aliada.

No atual cenário socioeconômico, em que a maioria da população tem acesso às informações de forma rápida, via smartphones, tablets, entre outros, a facilidade de acesso às lojas virtuais possibilita ao cliente realizar, em poucos minutos, compras em praticamente todo o mundo, uma vez que a internet não trouxe facilidades apenas à circulação de mercadorias em âmbito nacional. Percebe-se um expressivo aumento na importação, que está atrelada ao crescente uso de plataformas digitais de compras, como as gigantes *Aliexpress*, *Wish*, *Amazon*, *e-Bay*, etc.

O crescimento pujante do comércio eletrônico, ano após ano, comprova essa observação, já que nem mesmo a recente crise brasileira freou o apetite dos consumidores.

Outro fator a ser considerado nessa discussão é o aumento da criminalidade no país, que

atinge tanto os aglomerados urbanos, quanto as estradas, as fronteiras, os bairros nobres, a periferia etc. A sensação de insegurança é uma constante.

Percebe-se também que as organizações criminosas, cada vez mais preparadas, aproveitam-se da fragilidade das empresas de distribuição, fazendo destas um de seus alvos prediletos, sobretudo pela quantidade de objetos atrativos em circulação como celulares, notebooks, videogames, artigos de informática, entre outros.

A violência provoca outro fenômeno curioso: durante algum tempo, as empresas viam nos próprios veículos a oportunidade de promover propaganda de sua marca a baixo custo; porém, ultimamente, esse cenário vem mudando. Cada vez mais as empresas utilizam veículos descharacterizados para efetuarem as entregas na tentativa de não chamar a atenção e tentar evitar roubos, como os que, infelizmente, são comumente veiculados na imprensa, como o caso do caminhão dos Correios que foi sequestrado, levado para uma comunidade no Rio de Janeiro e teve a carga completamente saqueada.

Por último, mas não menos importante, deve-se considerar a dificuldade enfrentada pelos Correios em atender aos clientes que residem em bairros cuja criminalidade restringe a circulação de pessoas e de veículos, dificultando a atuação dos carteiros.

O cidadão, que detém menor condição econômica, é o lado mais fraco da equação, pois muitas vezes esse cenário de insegurança impede que pessoas que residem em áreas com alta incidência de assaltos recebam as mercadorias pelas vias convencionais de entrega.

## 8 CONCLUSÃO

Diante dos estudos realizados e analisando o atual cenário mercadológico, entende-se que as empresas produtoras, distribuidoras, importadoras, comerciais ou prestadoras de serviço esbarram em um grande gargalo no processo comercial: a distribuição do produto ao cliente final.

Percebe-se, então, um nicho de mercado a ser explorado, em que a flexibilização do processo de entregas, com a possibilidade de que estas sejam realizadas por parceiros autônomos, é uma opção viável para os Correios, tendo em vista os benefícios descritos no presente artigo.

## 9 REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CAPUCCI, Renata. **Caminhão dos Correios sendo saqueado no RJ**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2017/08/imagens-mostram-caminhao-dos-correios-sendo-saqueado-no-rj.html>>. Acesso em 18 out. 2017.
- CARVALHO, José Meixa Crespo de. **Logística**. 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2002.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. 1ª edição. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.
- CORREIO BRAZILIENSE. **Crise diminui investimento no setor de transporte e logística**. Disponível em: <[http://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/brasil/2017/08/07/internas\\_polbraeco,615596/crise-diminui-investimento-no-setor-de-transportes-e-logistica.shtml](http://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/brasil/2017/08/07/internas_polbraeco,615596/crise-diminui-investimento-no-setor-de-transportes-e-logistica.shtml)>. Acesso em: 06 nov. 2017.
- EGESTOR. **SEBRAE o que é e para que serve**. Disponível em: <<https://blog.egestor.com.br/sebrae-o-que-e-e-para-que-serve/>>. Acesso em: 09 nov. 2017.
- GRUPOTT. **Caminhos para superar a crise nos transportes no Brasil**. Disponível em: <<http://www.negocioemtransporte.grupott.com.br/3-caminhos-para-superar-a-crise-nos-transportes-no-brasil/>>. Acesso em: 06 out. 2017.
- IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Logística dos Transportes no Brasil**. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000019704411122014440525174699.pdf>>. Acesso em 06 out.2017.
- IMAM. **Gerenciamento da logística e cadeia de abastecimento**. São Paulo: Imam, 2000.
- IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Atlas da Violência 2017 mapeia os homicídios no Brasil**. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=30253](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=30253)>. Acesso em: 06 out. 2017.
- JULIANELLI, Leonardo. **Crise econômica e logística: é hora de reavaliar os ativos, as equipes, indicadores e a malha**. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/web/crise-economica-e-logistica-e-hora-de-reavaliar-os-ativos-as-equipes-indicadores-e-malha/>>. Acesso em: 06 nov. /2017.
- KONKERO. **BNDES o que é e o que significa**. Disponível em: <<https://www.konkero.com.br/financas-pessoais/.../bndes-o-que-e-e-o-que-significa>>. Acesso em 09 nov. 2017.

**MANDAE. Soluções e integrações logística.**

Disponível em: <<https://www.mandae.com.br/solucao-integracoes/>>. Acesso em 19 out. 2017.

MARQUES, Wagner. **Diário de um Empreendedor:** a real informação para os gestores de sucesso. 2. ed. [S.l.: s.n.], 2013.

MITHIDIERI, Thiago. **A evolução do e-commerce no Brasil.** Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/a-evolucao-do-e-commerce-no-brasil/>>. Acesso em: 08 nov. 2017.

MTE- Ministério do Trabalho e Emprego. **Evolução do emprego.** Disponível em: <<http://bi.mte.gov.br/eec/pages/consultas/evolucaoEmprego/consultaEvolucaoEmprego.xhtml#relatorioSubSet>>. Acesso em: 19 out. 2017.

O Dia. **Correios dobram investimento em segurança, mas roubos crescem 117%.** Disponível em: <<https://goo.gl/dtVRnP>>. Acesso em: 20 out. 2017.

OLHAR DIGITAL. **FIPE e Buscapé lançam índice.** Disponível em: <<https://olhardigital.com.br/noticia/fipe-e-buscape-lancam-indice>>. Acesso em: 09 nov. 2017.

PAGNAN, Rogério. **Casos de roubo de carga registram alta pelo 13º mês seguido no Estado de SP.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2017/07/1904376-casos-de-roubo-de-carga-registram-alta-pelo-13-mes-seguido-no-estado-de-sp.shtml>>. Acesso em: 06 out. 2017.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos:** conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply Chain Management. São Paulo: Atlas, 2004.

**PORTAL EDUCAÇÃO. Evolução da logística.**

Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/evolucao-da-logistica/31571>>. Acesso em: 08 nov. 2017.

QUECONCEITO. **Conceito de logística.** Disponível em: <<https://queconceito.com.br/logistica>>. Acesso em: 16 out. 2017.

**RAMOS, Rogério. Definições de Logística.**

Disponível em: <<https://www.infoescola.com/.../definicoes-de-logistica>>. Acesso em 05 out. 2017.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Transportes e modais:** com suporte de TI e SI. 3ª edição. Curitiba: Ibpex, 2011.

REVISTA PEGN. **Tendências para quem quer empreender.** Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/empreendedorismo/noticia/2016/10/10-tendencias-para-quem-quer-empreender-em-2017.html>>. Acesso em: 19 out. 2017.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O panorama do e-commerce no Brasil.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/o-panorama-do-e-commerce-no-brasil,5c2bb7fbeb420510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 06 out.2017.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico,** 23ª edição e 5ª reimpressão, São Paulo: Cortez, 2007.

SIGNIFICADOS. **Significado de Kbps.** Disponível em: <<https://www.significados.com.br/kbps/>>. Acesso em: 09 nov./2017.

**SHIPPIFY. Rede de entregas colaborativas.**

Disponível em <<http://projetodraft.com/shippify-rede-de-entregas-colaborativas/>>. Acesso em 19 out. 2017.

UOL. **Desemprego é de 12,8% e atinge 13,3 milhões de trabalhadores, diz IBGE.** Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2017/08/31/desemprego-pnad-ibge.htm>>. Acesso em: 23 out. 2017.

WEBSHOPPER 2017. **Estudo sobre o comércio virtual brasileiro.** Disponível em: <[http://www.fecomercio.com.br/public/upload/editor/pdfs/webshoppers\\_35\\_edicao.pdf](http://www.fecomercio.com.br/public/upload/editor/pdfs/webshoppers_35_edicao.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2017.

WIKIPEDIA. **Definição da sigla IPEA.** Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Instituto\\_de\\_Pesquisa\\_Econômica\\_Aplicada](https://pt.wikipedia.org/wiki/Instituto_de_Pesquisa_Econômica_Aplicada)>. Acesso em: 09 nov. 2017.

WIKIPEDIA. **Logística.** Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Log%C3%ADstica>>. Acesso em: 03 nov. 2017.

# Ambiente Virtual dos Correios:

## Uso para soluções comerciais e operacionais de *marketplace*

Joel Pereira de Jesus<sup>1</sup>

### Resumo

A tecnologia impacta na expansão dos negócios realizados por meios virtuais e, conseqüentemente, altera a forma de as pessoas realizarem compras. Assim, as empresas necessitam desenvolver tecnologias para atender aos clientes que utilizam as plataformas de *e-commerce* e *marketplace*. A intenção deste estudo é apresentar uma solução para que os Correios desenvolvam um projeto para explorar negócios por meio de plataforma que estruture o *Marketplace* com a oferta de serviços agregados de *e-fulfillment* e distribuição. Para embasar o estudo, foi aplicada pesquisa qualitativa aos clientes que mantêm relacionamento com os Correios. O resultado da pesquisa demonstrou o interesse dos respondentes pela solução proposta neste artigo. Diante dos resultados, os Correios podem realizar estudos mais aprofundados relacionados ao assunto e, assim, abrir frente para novos negócios.

**Palavras-chave:** Marketplace. *E-commerce*. *E-fulfillment*.

---

1. Especialista em Gestão de Negócios, pela UniCuritiba e Bacharel em Administração pelo Instituto Hoyler.



## 1 INTRODUÇÃO

A internet mudou a maneira de o consumidor realizar compras, sendo fundamental entender e atender necessidades e desejos dos clientes. Os consumidores têm à sua disposição um vasto leque de players, por meio dos quais é possível realizar rápidas pesquisas para obter informações sobre produtos, comparar valores e condições de entrega sem a necessidade de deslocamentos até lojas físicas. Essa possibilidade de consulta, em um ambiente online, traz ao consumidor maior facilidade no processo de pesquisa e compra, assim como a evolução das lojas virtuais para ambientes de *marketplaces*, tornando maior a comodidade para o cliente.

De acordo com a empresa Olist (2018), o *marketplace* é um espaço que congrega lojistas virtuais e, por consequência, oferece ao consumidor maior diversidade de opções de escolha. Dessa forma, o ambiente virtual torna-se equivalente a um shopping center virtual.

Para os Correios, o desafio é a oferta de soluções que congreguem um ambiente de *marketplace* com soluções logísticas ligadas ao inovador *e-fulfillment*. Essa solução logística contempla armazenagem, gestão dos estoques, atendimento dos pedidos, entrega dos produtos vendidos pelos parceiros, operação de logística reversa com retorno dos itens para os estoques e das informações para o ambiente da empresa parceira.

Os Correios já implementaram um precursor do *marketplace* postal denominado *CorreiosNet Shopping*<sup>1</sup>, como um mix de dois serviços. Segundo informações de Freire (2018), o

primeiro serviço consistia na hospedagem de lojas virtuais que permitiam que qualquer empresário pudesse criar o próprio ambiente virtual de forma simplificada. Toda infraestrutura necessária para vender pela internet já estava pronta, o empresário precisava apenas cadastrar os produtos, contratar e cadastrar as formas de pagamento que utilizaria na loja virtual e contratar os meios de entrega dos produtos que eram, preferencialmente, os serviços de entrega dos Correios.

Com relação ao segundo serviço, Freire (2018) menciona que havia o oferecimento de publicidade pelo *CorreiosNet Shopping* com a disponibilização de vitrine online, sistema de busca e comparação de preços. Assim, as lojas podiam divulgar os próprios produtos no site do *CorreiosNet Shopping*, o que gerou maior atratividade por parte dos usuários do Portal Correios<sup>2</sup>.

Freire (2018) ainda destaca que, no contexto dos anos 2001 a 2004, o serviço de maior relevância era o CorreiosNet Terminal de Acesso, que permitia acesso à internet em mais de 5.000 terminais nas agências dos Correios. Contudo, o serviço não foi implantado, e o projeto do Terminal de Acesso foi encerrado.

Com esse cenário, em dezembro de 2004, o serviço CorreiosNet Shopping foi reposicionado para atuar sozinho com um novo plano de negócio bem melhor adaptado ao mercado. Desde então, cresceu mais de 100% todos os anos até 2008 e chegou a ter 1.091 lojas ativas participantes (FREIRE, 2018).

Em 2009, a audiência mensal média do CorreiosNet Shopping era de 529 mil visitas e de 387 mil visitantes únicos. Para comparação,

1. Informações gerais a respeito do serviço estão em <<http://www.correios.com.br/a-a-z/correiosnet-shopping>>. Essa solução foi descontinuada para elaboração de novo posicionamento mercadológico.

2. Portal Correios: <http://www.correios.com.br>

a audiência mensal do Portal Correios, no mesmo período, era de 25 milhões de visitas e de 15 milhões de visitantes únicos (FREIRE, 2018).

Em seus apontamentos, Freire (2018) destaca que a taxa de conversão de visitas em compras no CorreiosNet Shopping era de 2,69% nas lojas vinculadas e caía para 0,33% nas lojas hospedadas. Isso ocorreu porque as lojas vinculadas, principalmente as mais famosas, tinham maior capacidade de apresentação e convencimento.

Devido ao fato de o *core business* dos Correios ser a operação ligada a coletas e entregas de encomendas, o desenvolvimento do *marketplace* postal pode ser viabilizado em parceria com a subsidiária da empresa, a Correiospar<sup>3</sup>. A subsidiária, que tem como missão contribuir para a sustentabilidade dos Correios por meio de criações, aquisições, fusões e parcerias no mercado global, poderá realizar aquisições de maneira menos burocrática que sua controladora, os Correios, e apresentar uma solução para implementação do *marketplace* postal mediante a contratação de empresa que atua diretamente no desenvolvimento de tecnologias ou aquisição de empresas que já possuam *expertise* no ramo de negócios virtuais.

A implementação de uma plataforma de *marketplace*, em um ambiente *online* dos Correios, pode viabilizar a geração de novas receitas, considerando os seguintes aspectos:

- a) contratos para hospedagem das lojas na plataforma de *marketplace* dos Correios;

- b) posicionamento das lojas na página do *marketplace* dos Correios;

- c) soluções logísticas ligadas ao CorreiosLog+<sup>4</sup> (*e-fulfillment*).

Para embasar esse estudo, foi realizada pesquisa baseada nos objetivos específicos, os quais são:

- a) conhecer como os atuais clientes dos Correios realizam as vendas deles no ambiente online;

- b) observar se as empresas possuem hospedagem de suas lojas virtuais em *marketplaces* existentes;

- c) identificar as pessoas jurídicas com interesse pela inclusão das empresas delas em um ambiente de *marketplace* disponibilizado pelos Correios;

- d) viabilidade para implementação de uma plataforma de *marketplace* em um ambiente online oferecido pelos Correios com uso concomitante das soluções disponibilizadas pelo CorreiosLog+ (*e-fulfillment*).

Diante do exposto, este estudo busca apresentar a possibilidade de implementação de *marketplace* no ambiente virtual dos Correios, atrelado de forma não obrigatória à utilização das soluções oferecidas pelo CorreiosLog+ (*e-fulfillment*). Caso seja implementado, haverá possibilidade de novo diferencial competitivo para os Correios e geração de novas receitas.

3. A Correiospar é empresa subsidiária dos Correios, criada a partir do novo Estatuto dos Correios e Lei 12.490/11. As informações a respeito da Correiospar estão em <<http://www.correiospar.com.br/>>.

4. CORREIOS. O que é o CorreiosLog+. Disponível em: <http://blog.correios.com.br/correioslog/?p=511>. Publicado em: 20 dez. 2016. Acesso em: 23 ago. 2018, às 12h50.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 HISTÓRIA DA INTERNET E O SURGIMENTO DO E-COMMERCE

A evolução do processo de compras virtuais acompanha o desenvolvimento da internet e também do e-commerce. Segundo Gabardo (2015), a internet nasceu da ARPANet, rede desenvolvida em 1969 pela ARPA (*Advanced Research and Projects Agency*), um departamento militar dos EUA.

Gabardo (2015) também menciona que, em 1989, Timothy John Berner-Lee propôs a criação de uma rede mundial, chamando-a de *World Wide Web*. O autor complementa que Timothy John Berner-Lee, no ano de 1990, em conjunto com Robert Cailliau, estabeleceu a comunicação entre um servidor e um cliente por meio do protocolo HTTP (*Hypertext Transfer Protocol*).

A internet popularizou-se na década de 1990, quando usuários domésticos passaram a ter acesso em massa a computadores pessoais, modems baratos, equipamentos de rede domésticos, e o sistema de telecomunicações já estava maduro o suficiente para interconectar residências praticamente no mundo todo (GABARDO, 2015).

Segundo Gabardo (2015), quando a internet desenvolveu-se, houve empreendedores que vislumbraram a utilização dela para o estabelecimento de relações comerciais, especialmente B2C<sup>5</sup>, sendo que o termo e-commerce foi inicialmente usado nos Estados Unidos da América. O autor também menciona que os primeiros sites de comércio eletrônico não dispunham de ferramentas criadas, especificamente,

para o mercado online como sistemas de cobrança, acompanhamento de pedidos, fretes e entrega.

Bertholdo (2018) menciona que o aumento da qualidade da internet, especialmente ligada à velocidade de acesso e acessibilidade, além de inserir novos usuários na rede, possibilita o incremento de negócios virtuais, sobretudo, pela praticidade das compras online.

Percebe-se a necessidade de adaptação dos modelos de negócios para que as empresas consigam atuar no mundo virtual, principalmente aquelas que iniciaram os negócios em lojas físicas. E os Correios, por consequência, podem ser o parceiro ideal pela possibilidade de fornecer um ambiente estruturado, disponibilizando a própria plataforma de *marketplace*, como também, vincular o peso da marca Correios, já consolidada no Brasil.

### 2.2 PROJEÇÕES SOBRE O COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL

As relações de comércio nas plataformas digitais estão em crescimento no Brasil. Conforme pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), cujos dados foram apresentados pelo *e-commercebrasil* (2018), o e-commerce brasileiro tem previsão de faturamento de R\$ 69 bilhões em 2018, com estimativa de crescimento em torno de 15% comparativamente ao mesmo período do ano de 2017. A previsão é de que se registrem mais de 220 milhões de pedidos nas lojas virtuais, com tíquete médio de R\$ 310,00.

No site E-commerce Brasil (2018), o cofundador da VHSYS Reginaldo Stocco afirma que ferramentas de integração com grandes lojas virtuais aliadas a softwares de gestão de vendas devem ditar o mercado. Essa informação é

5. Business to Consumer – Relações de comércio entre empresas e consumidores. Disponível em: <http://globalad.com.br/blog/o-que-e-b2c/>. Acesso em: 20 ago. 2018.

ratificada na pesquisa realizada pela *Forrester Research*, em conjunto com o E-commerce Brasil (2018):

- 51,5 milhões de consumidores fizeram, ao menos, uma compra *online* em 2014;
- 40% das lojas online são de varejistas tradicionais com ofertas online, e 8% são fabricantes de venda direta ao consumidor pela *web*;
- 14% venderam mais de R\$ 1 bilhão no ano;
- 3% produziram receitas *online* maiores do que R\$ 1 bilhão no ano;
- 40% apresentaram rendimentos *online* menores que R\$ 240 mil no ano;
- 7% do total das vendas *online* ocorreram por meio de *smartphones*;
- 6% do total das vendas *online* ocorreram por meio de *tablets*;
- nos Estados Unidos, 21% das vendas ocorreram por meio de *tablets* em 2015;
- a média de abandono do carrinho de compras chega a 43%;
- o valor médio de compra no Brasil é de R\$ 297,00 por pedido;
- as taxas de repetição (clientes que voltam a comprar no mesmo site) são de 31,9% no Brasil;
- a taxa de crescimento do e-commerce foi de 27% entre 2013 e 2014;
- consumidores de e-commerce possuem renda maior do que consumidores de lojas físicas;

- as classes A e B são as que mais consomem no e-commerce (compras por dispositivos móveis), com 62% de participação.

Com as projeções apresentadas, percebe-se porque a demanda ligada a soluções eficientes de e-commerce possui tendência de crescimento. Dessa forma, pode ser oportuno o desenvolvimento de soluções ligadas ao *marketplace* na plataforma dos Correios.

### 2.3 PROPOSIÇÕES DE MELHORIA NO PROCESSO DE VENDAS ONLINE

Com a constante evolução das relações comerciais no ambiente virtual, Silva e Zambom (2012) mencionam que, no que tange à decisão de escolha dos canais de vendas, o ambiente competitivo faz com que as empresas em todos os setores e estágios de negócios busquem alternativas para ampliar a presença de mercado ou para garantir a sobrevivência.

O ambiente de comércio virtual possibilita a ampliação nas vendas e conseqüente atração de novos clientes, o que gera maiores desafios quanto ao atendimento a clientes que possuem as mais variadas formas de trabalho (SILVA; ZAMBOM, 2012).

Com a entrada de novos *players* no comércio virtual, ocorre a tendência de aumento relativo à competição por exposição das lojas virtuais, angariação de novos consumidores e manutenção de clientes já fidelizados.

Para Alvarez e Carvalho (2008), as mudanças ocorridas no ambiente de mercado tornaram os produtos e os serviços tecnicamente mais parecidos e com preços semelhantes. Contudo, os consumidores passaram a ser mais preparados no sentido de procurar fornecedores para o atendimento de necessidades de longo prazo.

De acordo com Churchill e Peter (2005), a preocupação para o levantamento das necessidades do cliente, das orientações e expectativas de negócios dele, possibilitará o desenvolvimento de ofertas a ele. É necessário entender o cliente nas relações dele com o mercado e buscar soluções que atendam esse relacionamento.

Alvarez (2015) complementa que há ainda o crescimento contínuo e sólido do comércio eletrônico. Além de representar um novo meio de compras, o autor menciona que é viabilizada uma alteração na experiência do consumidor, o que influencia não apenas as compras pela internet, mas a postura dos fornecedores, que deverão preocupar-se em apresentar aos clientes não somente produtos e serviços como também uma experiência memorável em seu processo de compra. A constatação de que desejos e necessidades são crescentes é bem representada pela hierarquia de valor para o cliente, tendo esta quatro níveis ou atributos: básicos, esperados, desejados e inesperados. Um atributo nada mais é do que algo que atende a um desejo do cliente, isto é, algo que representa valor a ele (ALBRECH, 1997 *apud* SILVA e ZAMBOM, 2012, p. 43):

- nível de atributos básicos: atributos essenciais da experiência;
- nível de atributos esperados: atributos associados ao que o cliente acostumou considerar parte do processo;
- nível de atributos desejados: atributos que o cliente não espera, mas conhece e aprecia se eles fizerem parte do processo;
- nível de atributos inesperados: atributos desconhecidos, mas que adicionam valor

para o cliente, além do que já é conhecido e esperado.

Além dos atributos mencionados, toda experiência de compra é valorizada pelos consumidores. A esse respeito, pode-se considerar o conceito de produto apresentado por McDonald (2008, *apud* SILVA e ZAMBOM, 2012, p. 45), quando afirma que “um produto (ou serviço) é a experiência total do cliente ou consumidor ao tratar com uma organização”.

#### 2.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Os consumidores apresentam comportamentos em suas compras que, se mapeados corretamente, possibilitam aos vendedores um incremento na geração de novas receitas e conquista de novos clientes.

Por meio do comportamento do consumidor, entendem-se as “atividades que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços”. (BLACKWELL, ENGEL, MINIARD, 2005, p. 14). Em complemento, Shet et al. (2001, *apud* GARCIA, 2007, p. 14) diz que “o comportamento do cliente são atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações”.

Como são realizadas interações em cada ação que os consumidores executam no relacionamento com os vendedores, as decisões dos clientes podem ser estimuladas com o oferecimento de um ambiente agradável às experiências de compras deles.

Segundo Gao (2005, *apud* GARCIA, 2007), o processo de decisão de compra é construído pelos próprios consumidores, assim como pelo contexto do ambiente no qual as decisões são feitas. O autor menciona que a internet alterou

a relação consumidor-vendedor, em número de opções de escolhas e níveis de controle sobre a mensagem da empresa.

Os consumidores adquiriram poderosas capacidades como: busca global por soluções (produtos e serviços), comparação rápida entre as opções disponíveis, facilidade de encontro de informações adicionais sobre o produto e leitura de opiniões de outros usuários que já compraram determinado produto ou serviço (GAO, 2005 apud GARCIA, 2007).

Nesse contexto, Gabriel (2010, p. 55) também trata a respeito do que define o consumidor:

[...] O consumidor e público hoje é ativo e dinâmico, como discutido anteriormente, e não só pode ser “atingido” facilmente, como também é gerador de mídia – as mídias sociais, que estão se tornando uma das mais importantes formas de mídia a ser considerada nas estratégias de marketing.

De acordo com Kotler (2010), à medida que as mídias sociais tornarem-se cada vez mais expressivas, os consumidores poderão, cada vez mais, influenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências. Segundo o autor, a influência que a propaganda corporativa tem em moldar o comportamento de compra diminuirá proporcionalmente.

A crescente tendência à existência de consumidores colaborativos à formação e firmação da marca afetou os negócios. Atualmente, pode-se dizer que os profissionais de marketing não têm mais controle total sobre as próprias marcas. A colaboração do consumidor começa quando os gerentes de marketing ouvem a voz dele para entender-lhe a mente e captam insights do mercado. Pode-se considerar uma colaboração mais avançada quando os consumidores desempenham o papel principal na geração

de valor por meio da criação de produtos e serviços (KOTLER, 2010).

Segundo Perner (1998), a atitude do consumidor é um composto de crenças, sentimentos e intenções de comportamento em direção a algum produto, objeto ou serviço, e, no comércio eletrônico, é de suma importância no momento da decisão da compra. A utilidade e o valor que os consumidores esperam obter da experiência de compra estão diretamente relacionados com a possibilidade de usar a internet para compra.

Para Gabriel (2010), entender o que as pessoas pensam e por que se tornam fãs, curtem ou seguem uma marca ou empresa nas redes sociais é essencial para direcionar estratégias. Uma pesquisa realizada pela Exact Target (2010, apud Gabriel, 2010) revelou os principais motivos pelos quais as pessoas dão um “like” para uma empresa, marca ou associação no Facebook. São eles:

- receber descontos e promoções (40%);
- mostrar aos outros o apoio à empresa (39%);
- ganhar um brinde, amostra grátis e cupons (36%);
- manter-se informado sobre as atividades da empresa (34%);
- receber atualizações sobre novos produtos (33%);
- receber informações sobre vendas futuras (30%);
- diversão ou entretenimento (29%);
- ter acessos a conteúdos exclusivos (25%);
- recomendações de alguém (22%);

- saber mais sobre a empresa (21%);
- saber mais sobre um tema específico da empresa (13%);
- interagir, compartilhar ideais, dar feedback etc (13%).

Essa pesquisa corrobora com dados de um estudo feito pela RazorFish, divulgado por Kaplan (2009), que também destaca que o principal motivo de as pessoas tornarem-se “amigas” de uma marca ou empresa no Facebook ou MySpace é para receber ofertas e descontos exclusivos (37%), seguido de mostrar aos outros consumidores o apoio a ela (35%).

Diante do apresentado, é possível intuir que os consumidores mantêm influência entre si, especialmente nas redes sociais. Consequentemente, esse tipo de relacionamento poderá influenciar as relações entre vendedores e consumidores.

## 2.5 MARKETPLACE

Com a evolução dos relacionamentos comerciais no ambiente virtual, houve a evolução dos grandes *players* para um novo sistema de vendas online: os chamados *marketplaces*. Nesses ambientes, um vendedor consolidado no mercado, seja em volume de vendas ou força de sua marca, congrega diferentes lojistas para exposição e vendas a partir do próprio ambiente virtual.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017) define *marketplace* como um ambiente que proporciona oportunidades para pequenos empresários, pois, ao estabelecerem uma parceria com empresas que fornecem soluções ligadas ao *marketplace*, podem viabilizar suas relações de comércio virtual.

Como vantagens para os pequenos varejistas, o SEBRAE (2017) aponta que há respaldo ligado ao marketing e à publicidade, além de consequente aumento da visibilidade de sua empresa. Já para o operador de *marketplace* são apontadas as vantagens: i) variedade de produtos ofertados; ii) aumento do ticket médio nas vendas do operador; iii) fidelização de clientes. O SEBRAE (2017) Também menciona que os *marketplaces* podem facilitar negócios entre diferentes empresas e consumidores: i) *Business to Business* (B2B – entre empresas); ii) *Business to Consumer* (B2C – entre empresas e consumidores); iii) *Consumer to Consumer* (C2C – entre consumidores); iv) *Business to Government* (B2G – entre empresas e governo); v) *Government to Citizen* (G2C – entre governo e cidadãos).

Ao se pensar em uma possível plataforma de *marketplace* viabilizada pelos Correios, esta terá como característica disponibilizar um ambiente para que empresas consigam realizar a venda de produtos para consumidores pessoas físicas.

## 2.6 CORREIOSLOG+

As atividades de atendimento geradas por meio das relações comerciais realizadas no ambiente virtual fazem com que o empresário demande tempo em atendimento a e-commerce, atualizações de sistemas, controle de pedidos, controle de estoque, operacionalização de despacho e controle de transportadores. Todas essas atividades demandam tempo que o empresário poderia focar nas vendas e na geração de novas receitas para a empresa dele.

Diante dessa necessidade, os Correios lançaram, em 2015, o CorreiosLog+. Essa solução, ligada aos serviços de *e-fulfillment*, contempla as seguintes atividades mencionadas pelos Correios

(2018): recebimento da carga, armazenagem, preparação, distribuição e entrega.

Correios Log é a solução completa de logística integrada dos Correios (2018), totalmente adaptada às necessidades operacionais de empresas e viabiliza expertise de atuação em todas as etapas, da estrutura logística já instalada na sua empresa ou a operação em centros logísticos próprios, de forma customizada e completa, desde o recebimento da carga, armazenagem, preparação, distribuição até a entrega.

### 3 PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente, verificou-se que os Correios não dispõem de solução completa de logística integrada para disponibilizar aos empresários. Há solução semelhante aplicada pelo CTT, operador de correios em Portugal. A solução consiste em uma parceria com a Facestore, empresa ligada ao *Facebook* para criação de lojas virtuais. Segundo Barbosa (CTT, 2018), CEO da Facestore, a parceria viabiliza a gestão logística de negócios *online*, uma vez que o CTT Expresso é responsável por 80% das entregas de encomendas em Portugal.

Na mesma linha, os Correios dispõem da estrutura ligada a sua subsidiária Correiospar. A partir da flexibilidade apresentada pela subsidiária, é possível intermediar a aquisição da *expertise* de empresa de tecnologia ou estabelecimento de parceria para viabilizar um *marketplace* no ambiente virtual dos Correios.

Ainda, com toda a estrutura, conhecimento, informação e expertise ligadas à solução CorreiosLog+ (*e-fulfillment*) e à distribuição. Como os Correios poderiam criar um canal/plataforma de *Marketplace*, podendo gerar maior lucratividade para a empresa? Diante desse

ponto, foi estabelecido o problema que embasa o desenvolvimento deste estudo.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para o atingimento dos objetivos específicos deste estudo, foi desenvolvida uma pesquisa de cunho qualitativo. A pesquisa qualitativa possibilita identificar a percepção e a compreensão do ser humano a respeito de determinado aspecto ou fenômeno em estudo (STAKE, 2011).

O estudo apresentado neste material foi desenvolvido com pesquisa bibliográfica e documental para identificar o estado da arte a respeito das soluções propostas. Também houve a realização de pesquisa qualitativa em clientes dos Correios atendidos por Assistentes Comerciais e Gerentes de Contas, com objetivo de levantar dados a respeito das motivações de determinados grupos de indivíduos para determinadas atitudes e também compreender e interpretar determinados comportamentos humanos (INSTITUTO PHD, 2018).

A aplicação da técnica de coleta de dados estruturada possibilitou analisar como os atuais clientes de Correios avaliam a hospedagem de seus negócios em um *marketplace* dos Correios, com uso não obrigatório das soluções ligadas ao CorreiosLog+ (*e-fulfillment*). Os questionários estruturados são instrumentos de pesquisa construídos com perguntas elaboradas com um apelo ou nota explicativa (DUARTE e FURTADO, 2000).

O questionário aplicado para embasar a pesquisa desse estudo contou com 14 questões em que as empresas foram impelidas a responder perguntas abertas, estruturadas com base em aspectos que possibilitariam identificar



como percebem uma potencial solução de *marketplace* dos Correios, com possibilidade de também usufruírem de soluções não obrigatórias em contrato ligadas ao CorreiosLog+ (*e-fulfillment*). O desenvolvimento da pesquisa ocorreu no Sistema Gerador de Pesquisa (GPES) dos Correios, cujo objetivo é permitir que diferentes áreas da empresa realizem as próprias pesquisas junto ao público externo ou interno. (TORRES, 2018).

Foram envolvidos Assistentes Comerciais e Gerentes de contas aos quais foi solicitado o encaminhamento do *link* da pesquisa aos clientes que estivessem sob a respectiva gestão de cada consultor.

#### 4.2 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para que seja verificada a possibilidade de desenvolver novos projetos em empresas, é necessária a aplicação de pesquisas. Os dados oriundos dos levantamentos realizados são tratados a partir de ferramentas estatísticas que embasarão o pesquisador para a tomada de decisão. Larson (2015) define estatística como sendo uma ferramenta que possibilita a análise e a interpretação de dados de maneira científica.

Em pesquisas científicas, a estatística é focada em avaliar se uma suposição (hipótese) deve ou não ser rejeitada, conforme o comportamento das variáveis envolvidas no estudo. As hipóteses são, para Feijoo (2010), informações a respeito de duas variáveis constantes nos estudos e se elas podem ou não estar relacionadas entre si.

Foram identificados os totais de respondentes, frequências em que ocorreram respostas semelhantes e respectivos percentuais. Por se tratarem de questões abertas, o conteúdo foi analisado sem aplicação de ferramentas estatísticas

mais específicos como médias, variâncias e desvios padrões.

A pesquisa foi encaminhada aos clientes por e-mail para que fosse respondida no ambiente GPES. Os clientes foram sensibilizados por seus consultores de vendas a participarem da pesquisa. O período de aplicação ocorreu entre os dias 20/07/2018 e 31/07/2018. Estima-se que aproximadamente 40 clientes tenham sido abordados; porém, apenas 10% desses responderam à pesquisa.

#### 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A realização da pesquisa com as empresas foi essencial para entender como os potenciais compradores enxergam uma proposta inovadora de oferecimento das soluções ligadas a um *marketplace* dos Correios com opção de uso dos serviços de CorreiosLog+ (*e-fulfillment*) de maneira concomitante.

Foram sensibilizados aproximadamente 40 clientes a partir da solicitação dos consultores comerciais para participarem da pesquisa. Houve 4 respondentes, o que corresponde a uma taxa de resposta de 10% do universo dos pesquisados.

Em relação aos respondentes, 50% são administradores, 25% atuam como profissionais de *marketing* e não houve informação da área de atuação dos 25% restantes. Esses profissionais atuam em diferentes setores: logística do e-commerce, comércio eletrônico, socioadministrativo da empresa em que trabalham e vendas em geral.

Também houve o questionamento a respeito do principal canal pelo qual realizam suas vendas. Do total de respondentes, 75% já utilizam a

internet como principal canal de vendas e 25% realizam vendas exclusivamente em loja física, sem relação de comércio nos meios virtuais.

O tipo de produto comercializado pelos empresários nos canais de e-commerce aponta uma possibilidade de uso da estrutura dos Correios, tanto para uma hospedagem de loja virtual em um *marketplace* postal quanto para o uso do CorreiosLog+ (*e-fulfillment*). Trata-se de produtos que, ao serem fotografados e expostos, podem ganhar visibilidade, além de cada item possuir menos de 30 kg, característica para transporte e armazenagem via Correios. Os itens destacados são:

- a) itens para motociclismo (luvas, capacetes e acessórios em geral para motocicletas);
- b) moldes de silicone;
- c) embalagens.

Os respondentes afirmaram ter conhecimento a respeito do que se trata a solução de *marketplace*, porém 75% dos entrevistados não conseguiram indicar se a empresa em que atuam possui relações comerciais em plataformas de *marketplace*. A implantação de uma solução de *marketplace* pelos Correios é considerada interessante por 75% dos entrevistados e, a depender dos valores aplicados, 25% indicaram que poderia vincular suas vendas no *marketplace* postal.

Nas empresas em que os respondentes atuam, 25% afirmaram não realizar armazenamento e atuam com produção conforme demanda. Os demais dependem de depósitos e espaços em sua rede de lojas para estocar os produtos a serem vendidos. 50% dos entrevistados indicaram que, a depender do valor aplicado, podem atrelar o estoque de seus produtos, que serão

expostos nas lojas hospedadas, no possível *marketplace* postal.

Diante das respostas obtidas com a pesquisa, foi possível perceber que uma solução de *marketplace* com possível atrelamento das soluções de CorreiosLog+ pode gerar novos negócios para os Correios. Durante a pesquisa, uma das empresas entrevistadas entrou em contato com o consultor comercial e questionou sobre o início dessa nova solução para hospedar sua loja no *marketplace* postal e utilizar concomitantemente as soluções de CorreiosLog+ para seu e-commerce.

## 6 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise da oportunidade promissora que os Correios possuem para investir em novos serviços atrelados à plataforma de comercialização via web. Conclui-se também que é crescente a demanda por negócios virtuais, corroborando o entendimento da pesquisa de campo realizada para obter dados mais consistentes sobre a vertente dos negócios de e-commerce e plataformas de *marketplaces*.

Observa-se que os clientes procuram pela comodidade, facilidade de encontrar o produto desejado, comparar produtos e preços e, para manter um relacionamento duradouro, é necessário que as empresas tenham melhorias contínuas em seus *sites* na forma de pagamento, segurança da internet e na cadeia logística de entregas.

A partir da pesquisa realizada, foram verificados indícios positivos para o desenvolvimento de negócios em ambiente *web* a partir do desenvolvimento de plataforma de *marketplace* dos Correios, atrelado a soluções de CorreiosLog+ (*e-fulfillment*).

**REFERÊNCIAS**

- ALVAREZ, F. J. S. M. **Gestão Estratégica de Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- ALVAREZ, F. J. S. M.; CARVALHO, M. R. **Gestão Eficaz da Equipe de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BERTHOLDO. **Conheça a evolução do e-commerce nos últimos 10 anos**. Disponível em: <https://www.bertholdo.com.br/blog/evolucao-do-e-commerce/>. Acesso em: 22 ago. 2018.
- BLACKWELL, R. D.; ENGEL, J. F.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2005.
- CHURCHILL, G. A. J.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CORREIOS. **Correioslog** Disponível em: <https://www.correios.com.br/encomendas-logistica-logistica-integrada/novo-correioslog>. Acesso em: 30 ago. 2018.
- CTT. **CTT e Facestore estabelecem parceria para lojas online**. Disponível em: <https://goo.gl/sJjfPp>. Acesso em: 19 ago. 2018.
- UARTE, S. V.; FURTADO, M. S. **Manual para elaboração de monografias e projetos de pesquisa**. 2.ed. rev. aum. Montes Claros: Unimontes, 2000.
- ECOMMERCE BRASIL. **E-commerce deve crescer 15% em 2018 e chegar a R\$ 69 bi de faturamento**. Disponível em: <https://goo.gl/chN2MH>. Acesso em: 22 ago. 2018.
- FEIJOO, A. M. L. C. **A pesquisa e a estatística na psicologia e na educação**. Scielo Books: Rio de Janeiro: 2010.
- FREIRE, Fernanda H. M. F. [E-mail Material CorreiosNet Shopping]. Destinatário: [jpjesus@correios.com.br](mailto:jpjesus@correios.com.br). Curitiba, 03 set. 2018. 1 e-mail.
- GABARDO, Ademir C. **Criando um E-Commerce com Codelgniter**. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2015.
- GABRIEL, M. **Marketing na Era Digital**. São Paulo: Novatec, 2010.
- GARCIA, G. **Comportamento do Consumidor Virtual**. Porto Alegre: Moderna, 2007.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HUTT, M. D.; SPEH, T.W. **Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- INSTITUTO PHD. **Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: entenda a diferença (atualizado)**. Disponível em: <https://goo.gl/K6QaEa>. Acesso em: 22 ago. 2018.
- KAPLAN, David. **Razorfish Ad Report: Verticals Slide A Bit, As Portals Decline; Social Nets 'Flatten Out'**. Disponível em: <https://goo.gl/FG2C88>. Acesso em: 01 set. 2018.
- KOTLER, P. et al. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- LARSON, Ron. **Estatística aplicada**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

OLIST. **Marketplace é um e-commerce?** Entenda as diferenças! Disponível em: <https://goo.gl/Ng1bHA>. Acesso em: 13 jun. 2018.

PERNER, Lars (1998). **Consumer Behavior and Marketing**. Disponível em: <http://www.consumerpsychologist.com/>. Acesso em: 02 set. 2018.

SEBRAE Nacional. **Conheça as vantagens do e-marketplace para os pequenos negócios**. Disponível em: <https://goo.gl/SN6PtP>. Publicado em: 26 set.2017. Acesso em: 13 jun. 2018.

SILVA, F. G.; ZAMBOM, M. S. **Gestão do Relacionamento com o Cliente**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

STAKE, Roberto E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2011.

TORRES, Ana Paula S. [E-mail Sistema pesquisa ]. Destinatário: [cintiaviana@correios.com.br](mailto:cintiaviana@correios.com.br). Curitiba, 19 jun. 2018. 1 e-mail.

