

Diversificação dos meios de distribuição

Sandra Barbosa dos Santos¹, Wilson Gomes Ferreira de Araújo², Márcia Freitas Mendes de Lima³

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.

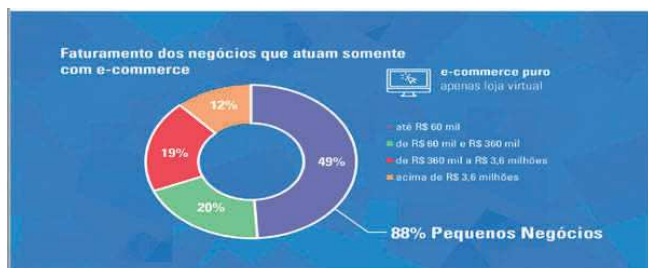
Figura 2 - Distribuição dos *e-commerces* no Brasil



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, $\frac{1}{4}$ dos habitantes do país, considerando que a população do Brasil no referido ano era de aproximadamente 200 milhões.

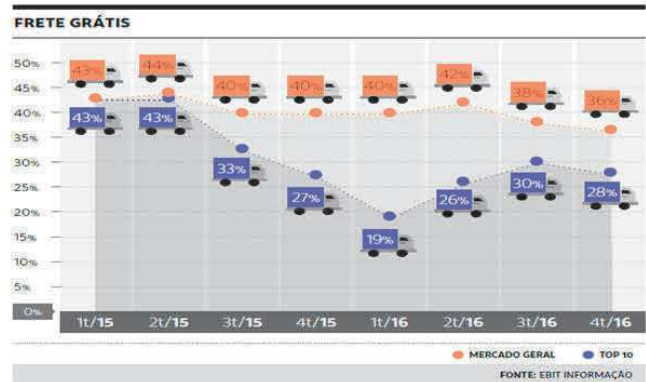
Figura 7 – Evolução dos consumidores virtuais



Fonte: Webshoppers (2017)

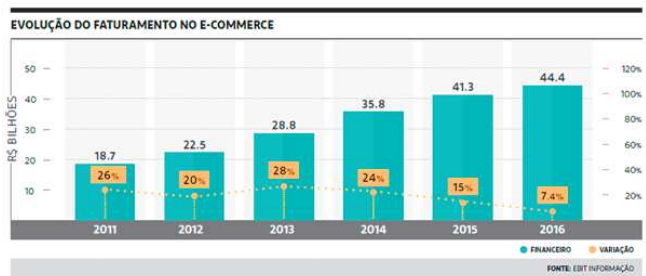
Ao analisar a tendência apresentada pela figura 8, as lojas de *e-commerce* mantêm a estratégia de cobrar pelo frete nas vendas. Verifica-se uma redução acentuada na oferta de frete gratuito a partir do 2º semestre de 2015, principalmente pelos grandes varejistas, atingindo o índice de 19% (menor valor 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



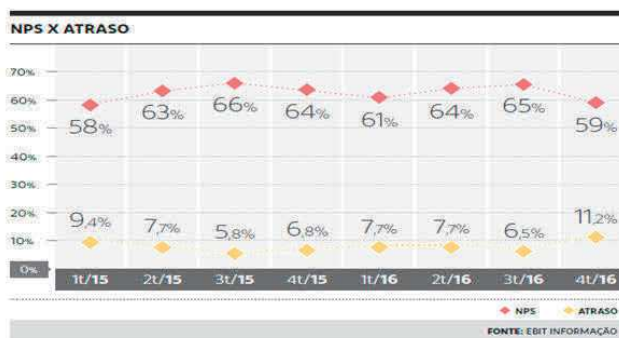
Guasti, CEO da Ebit, no relatório *Webshoppers* p.22, previu a volta do crescimento em 2017, conforme figura 11 e citação a seguir: O comércio eletrônico neste cenário deverá voltar a crescer em um ritmo acima do apresentado em 2016, e com muito espaço para progresso nos próximos anos. Com as altas taxas 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 1/4 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 NPS¹ 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, Márgino 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.correiobrasiliense.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>. 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.

MITHIDIARI, 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-buscapi-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>. Acesso em: 23 out 2017.

WIKIPEDIA. **Definição da sigla IPEA.** Disponível em: <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.