



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

THAÍS MIRANDA CESAR

**LOGÍSTICA DE ENTREGA DE ENCOMENDAS DOS
CORREIOS EM BRASÍLIA**

Brasília – DF

2014

THAÍS MIRANDA CESAR

**LOGÍSTICA DE ENTREGA DE ENCOMENDAS DOS
CORREIOS EM BRASÍLIA**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Msc, Lucia Cristina
Gama de Andrade

Brasília – DF

2014

THAÍS MIRANDA CESAR

**LOGÍSTICA DE ENTREGA DE ENCOMENDAS DOS
CORREIOS EM BRASÍLIA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Thaís Miranda Cesar

Msc, Lucia Cristina Gama de Andrade
Professor-Orientador

Titulação, Olinda Gomes
Professor-Examinador

Titulação, Gustavo Nobrega
Professor-Examinador

Brasília, 02 de dezembro de 2014

Ao meu pai que é meu herói e inspiração. À minha mãe que acompanhou toda jornada e mudanças de humor. Ao meu namorado, amigos e familiares que acreditaram e me deram forças para vencer essa etapa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por acreditarem em mim e me apoiarem durante essa etapa da minha caminhada, sem eles nada disso seria possível. Pai obrigada por acreditar no meu projeto e me dar suporte e auxílio para que ele pudesse ser concluído. Mãe obrigada por me apoiar e motivar em todos os momentos.

Agradeço ao meu namorado Diego que acompanhou todo o processo e me incentivou para que ele fosse concluído. Agradeço aos meus amigos e familiares por sempre me apoiarem e me darem forças para concluir essa etapa.

Agradeço aos Correios por essa oportunidade única de conhecimento e aprendizagem. Agradeço à todos os gestores, técnicos, carteiros, funcionários por todo apoio e suporte, um agradecimento especial ao Nelson Filgueiras por me receber e fornecer o suporte necessário para o meu trabalho. Ao Mauro por me encantar com o trabalho de um carteiro, por ter me recebido da melhor forma, me fazendo sentir um membro da família de carteiros do CDD Asa Norte. Não poderia deixar de agradecer ao José Cláudio por me acompanhar nesse dia tão importante para o meu trabalho.

Finalmente agradeço à minha orientadora, professora Lúcia Gama por me orientar e guiar na execução desta monografia.

Meu muito obrigada a todos que me acompanharam e fizeram parte dessa jornada.

“Simplicidade é complexidade resolvida”

Constantin Brancusi

RESUMO

O crescimento exponencial do e-commerce tem gerado a necessidade de suprir essa demanda de entregar as mercadorias diretamente no domicílio de seus clientes. A pesquisa é um estudo do principal operador logístico do e-commerce no Brasil, os Correios. Trata-se de organização pública tradicional, presente em todos os municípios do país com uma estrutura capaz de movimentar mercadorias e documentos como nenhuma outra empresa. Esse trabalho pretende avaliar a efetividade do processo logístico de entrega de encomendas dos Correios em Brasília, com o objetivo de verificar se a empresa cumpre com o nível de serviço prometido. Esta avaliação se baseou em dados e informações qualitativas e quantitativas obtidas em pesquisa documental e entrevistas, além de acompanhamento de um dia de trabalho de um carteiro na entrega. Procurou apresentar resultados objetivos com base na chamada “voz do processo” interno, tais como: o percentual de entrega de encomendas no prazo, o percentual de encomendas que não se consegue entregar e que precisam ser devolvidas ao expedidor, identificando os motivos deste fato e ainda se existe risco de roubo ou extravio de encomendas e em que percentuais. Mas, além da voz do processo se procurou ouvir, também, a “voz do cliente” para verificar como ele avalia os serviços de distribuição dos Correios, qual é sua expectativa e qual é o seu nível de satisfação.

Palavras-chave: Logística. Correios. Encomendas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Eficiência e Eficácia	24
Figura 2 – Processo Logístico dos Correios.....	39
Figura 3 – Fluxograma Operacional dos Correios.....	41
Gráfico 1 – SEDEX Dentro do Prazo.....	46
Gráfico 2 – SEDEX 10 Dentro do Prazo.....	47
Gráfico 3 – PAC Dentro do Prazo.....	47
Gráfico 4 – Motivos de Devolução de Encomenda.....	49
Gráfico 5 – Encomendas Entregues X Roubadas/Extraviadas.....	51
Gráfico 6 – Encomendas Roubadas ou Extraviadas.....	52

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Atividades da Logística	22
Quadro 2 – Dimensões de Pacotes e Caixas	31
Quadro 3 – Dimensões de Envelopes.....	31
Quadro 4 – Dimensões do Rolo	31
Quadro 5 – Peso de Encomendas	32
Tabela 1 – SEDEX Estadual no Prazo em Brasília.....	44
Tabela 2 – SEDEX Nacional no Prazo em Brasília.....	44
Tabela 3 – SEDEX 10 Estadual no Prazo em Brasília.....	44
Tabela 4 – SEDEX 10 Nacional no Prazo em Brasília.....	45
Tabela 5 – PAC Estadual no Prazo em Brasília.....	45
Tabela 6 – PAC Nacional no Prazo em Brasília.....	45
Tabela 7 – Entrega de Encomendas no Prazo Brasília X ECT.....	46
Tabela 8 – Transporte Aéreo e SEDEX Nacional	48
Tabela 9 – Quantidade Encomendas Entregues Roubadas ou Extraviadas.....	51
Tabela 10 – Pesquisa de Opinião Mercadológica BSB.....	53
Tabela 11 – Pesquisa de Opinião Mercadológica ECT.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Agência de Correio

ACF/AGF – Agência de Correio Franqueada

CC – Caixa de Coleta

CDD – Centro de Distribuição Domiciliar

CEE – Centro de Entrega de Encomendas

CEP – Código de Endereçamento Postal

CEREL – Central de Relacionamento com os Clientes

CTC – Centro de Tratamento de Cartas

CTE – Centro de Tratamento de Encomendas

CTCE – Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas

DEDIS – Departamento de Distribuição

DENAF – Departamento de Encaminhamento e Administração da Frota

DR – Diretoria Regional

ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

GPAC – Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios

LTN – Linha Tronco Nacional

MANCAT – Manual de Comercialização e Atendimento

MANDIS – Manual de Distribuição

RPN – Rede Postal Noturna

SIC – Serviço de Informação ao Cidadão

TECA – Terminal de Cargas

UDs – Agências com Distribuição¹

VICOP – Vice Presidência de Clientes e Operações

¹ Termo cunhado para designar agências com Distribuição. Nas cidades menores o volume de entregas é mais baixo e por isso as agências fazem as duas atividades, atendimento e entrega para diferenciar esse tipo de agência criou-se a UD.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização	13
1.2	Formulação do Problema	15
1.3	Objetivo Geral	15
1.4	Objetivos Específicos	15
1.5	Justificativa	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Logística	19
2.1.1	Logística Empresarial	20
2.1.2	Atividade da Logística	21
2.2	Gargalo	22
2.3	Eficácia, Eficiência e Efetividade	23
2.4	Nível de Serviços	24
2.5	Qualidade dos Serviços	25
2.6	Satisfação Clientes	26
2.7	Histórico da logística dos Correios	26
2.7.1	Processos dos Correios	29
2.7.2	Serviços Prestados pelos Correios	30
2.7.3	Legislação Postal	32
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	34
3.1	Técnicas de Pesquisa	34
3.2	Caracterização da organização	35
3.3	População e amostra	36
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	36
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	38
4.1	Os Processos dos Correios	39
4.2	Avaliação do Nível de Serviço	43
4.2.1	Nível de Entrega no Prazo	43
4.2.1.1	Principais Gargalos	47
4.2.2	Devolução de Encomendas	49
4.2.3	Roubo e Extravio de Encomendas	50

4.3 Avaliação da Qualidade da Distribuição	52
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	55
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICES	60
Apêndice A – Roteiro da Metodologia	60
ANEXOS	62
Anexo A – Organograma ECT	62
Anexo B – Fluxograma E-SEDEX	63
Anexo C – Fluxograma PAC	64
Anexo D – Fluxograma SEDEX 10	65
Anexo E – Fluxograma Entrega Domiciliar	66

1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo será apresentado o tema através de uma breve contextualização e abordagem dos principais conceitos. Na sequência a formulação do problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, bem como, a justificativa e relevância do estudo.

1.1 Contextualização

A gestão dos processos e operações de uma empresa influenciam diretamente em seu desempenho e na imagem que os clientes fazem da organização. Os processos logísticos desenvolvidos atualmente com ênfase aos produtos ou bens manufaturados estão evoluindo com as transformações da Sociedade e com grande influência das Tecnologias da Informação.

O Serviço de entrega de encomendas postais neste contexto, também sofreu grandes transformações e passou a ter um papel fundamental no comércio eletrônico ou *e-commerce*.

As compras eletrônicas apresentaram forte crescimento nos últimos anos. De acordo com a 30ª edição do Relatório *WebShoppers* de 2014 da E-bit, o comércio eletrônico brasileiro faturou 16,06 bilhões de reais no primeiro semestre de 2014, o que representa um crescimento nominal de 26% do setor. No mesmo período houve um acréscimo de 5,06 milhões de novos consumidores.

A Empresa Brasileira de Correios e Telegráfos (ECT), que adota a marca “Correios”, é uma empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações. O seu objeto social definido por lei compreende a prestação dos serviços postais e de telegramas. Inicialmente os serviços postais eram focados em correspondências, mas a partir de 1982 com o lançamento do SEDEX os Correios se tornaram um importante operador do segmento de encomendas.

Os Correios possuem parcerias com empresas de *e-commerce* para se tornarem responsáveis pelo transporte e pela entrega dos produtos comercializados *online* aos seus compradores. Desta maneira passa a integrar a rede logística das empresas e se tornam um fator crítico para o sucesso do modelo de negócios destas

companhias, agregando valor aos seus produtos por intermédio de sua rede de distribuição. Segundo Corrêa (2010, p. 9) “A palavra chave para entender a moderna gestão de redes de suprimento é integração”, o autor complementa:

Vamos imaginar uma rede de suprimento simples para ilustrar o conceito [...]. Imaginemos que essa rede está fornecendo um produto, por exemplo, sabonete para clientes finais (os usuários do produto). Nela, um *Fabricante* recebe insumos (componentes do sabonete) de seus *Fornecedores*, agrega valor a eles por meio da atividade de manufatura e vende os sabonetes acabados para um *Distribuidor*. Este então agrega valor ao produto final por intermédio da atividade de distribuição, fazendo chegar o produto ao *Varejista*, que agrega valor ao produto pela provisão de disponibilidade e conveniência ao *Usuário* final, que então adquire e usa o produto.

Os Correios começaram a atuar no Brasil em 25 de janeiro de 1663, a Instituição possui 350 anos de operação em nosso país. Atualmente, a empresa opera com 125.524 funcionários em todo o país e, em Brasília possui um efetivo de 3.455 empregados. A ECT está presente em todos os Estados e no ano de 2013, com uma frota de 23,4 mil veículos, distribuiu 9,03 bilhões de objetos e obteve uma receita de R\$ 16,66 bilhões. Atualmente a empresa oferece a seus clientes diversos tipos serviços de entregas e é o operador logístico principal das empresas de comércio eletrônico no Brasil.

O sucesso da estratégia empresarial dos Correios está diretamente ligado à capacidade de seus processos e de seus serviços responderem com eficiência às necessidades e exigências dos clientes e dos usuários, os quais muitas vezes são clientes dos clientes, que contratam a ECT. Em outras palavras, quando uma loja (como a Saraiva.com) contrata a distribuição dos Correios, ela é o cliente que exige serviços com preços competitivos e qualidade adequada, mas espera que os clientes que comprem seus produtos, portanto clientes do cliente da ECT, sejam igualmente atendidos de forma eficiente pelos Correios.

Os autores Rodrigues, Nagano e Musseti (2005) afirmam que através da integração entre fabricante, fornecedor e consumidor final, o processo de logística pode aumentar seu grau de eficiência.

Portanto, é imprescindível que os processos e serviços sejam monitorados e avaliados de modo sistemático e permanente, de modo a permitir a avaliação de seu desempenho e ainda fornecer subsídios para correções e aperfeiçoamento,

garantindo com isto a satisfação dos clientes e o aumento da participação de mercado.

Na legislação, a Lei nº 6.538/78 regulamenta a prestação dos serviços postais em nosso território. Há também a Portaria nº 567/2011, do Ministério das Comunicações que dispõe sobre a entrega dos serviços postais básicos dos Correios.

Neste trabalho descreveu-se o modelo logístico dos serviços de encomendas expressas e não expressas, como o SEDEX e o PAC, bem como avaliou-se o desempenho destes serviços na Diretoria Regional de Brasília, além de compará-lo com o da ECT, no caso da entrega de encomendas dentro do prazo.

1.2 Formulação do Problema

Essa pesquisa é um estudo na empresa Correios, especificamente em seu processo logístico de entrega de encomendas, buscando responder a seguinte pergunta: “Qual o nível de efetividade da entrega de encomendas nos Correios na Diretoria Regional de Brasília?”.

1.3 Objetivo Geral

Analisar o desempenho do processo logístico de entrega de encomendas dos Correios em Brasília, com o objetivo de verificar se a empresa cumpre o nível de serviço prometido.

1.4 Objetivos Específicos

- Descrever o processo logístico dos Correios.
- Descrever o processo de entrega de encomendas dos Correios em Brasília.
- Avaliar o nível de serviço praticado pelos Correios na entrega de encomendas.

- Verificar a existência de gargalos no processo de entrega de encomendas dos Correios.
- Descrever o processo de logística reversa na devolução de encomendas não entregues.

1.5 Justificativa

Em um mercado cada vez mais competitivo, em que a globalização se faz presente em nossas vidas, as compras pela internet se mostram uma comodidade e uma alternativa para adquirir produtos, que muitas vezes não são acessíveis nas lojas físicas de varejo ou mesmo não estão disponíveis nos mercados locais. Sob a ótica das empresas esta possibilidade também se apresenta como uma alternativa viável e econômica para expansão de sua atuação e de seus mercados compradores, sem que para isto necessite fazer grandes investimentos em lojas em todas as cidades do Brasil. Contudo, para que vendedores e compradores sejam atendidos de forma adequada é fundamental que uma rede de distribuição abrangente e eficiente atue ligando estas duas partes sob pena de inviabilizar negócios e frustrar expectativas.

Em seu artigo, (ALBERTIN, 2012) afirma que as empresas utilizam o comércio eletrônico como um meio para realizar processos de negócio, com maior predominância naqueles voltados ao atendimento ao cliente. Os Correios se tornaram um mediador na entrega dos produtos da maioria das empresas que utilizam esse estilo de negócio. O desempenho eficiente dos serviços prestados pelos Correios influenciam na relação entre a empresa e o seu consumidor final. A qualidade dos serviços de encomendas dos Correios está diretamente ligada à satisfação de seus destinatários, que são os compradores dessas empresas, e, por consequência, ao crescimento dos negócios destas empresas parceiras.

Para Corrêa (2010, p. 159) é fundamental mensurar o desempenho:

Pressões competitivas levam as empresas a, cada vez mais, diferenciar-se da concorrência em termos de qualidade, serviço, flexibilidade para personalizar produtos, inovação e respostas rápidas e confiáveis a mudanças do mercado. Fazem isso porque tem de competir não só com base em *preço*, mas com base no *valor* oferecido. Isso significa que as empresas necessitam de informação sobre o seu desempenho nesse novo espectro de diferentes fatores – o que significa olhar “desempenho” de várias perspectivas e não só a financeira.

Esse estudo realizou uma análise da logística de entregas de encomendas dos Correios, descrevendo o seu modo de funcionamento, bem como apontando fragilidades e dificuldades, mas acima de tudo apresentando resultados objetivos de avaliação de seu desempenho nos pontos mais relevantes numa rede de distribuição. Sobre o que deve ser medido do ponto de vista da qualidade do serviço em redes de distribuição, Corrêa (2010) sugere aspectos como percentagem de entrega no prazo, níveis de satisfação do cliente, número de devoluções, taxa de dano no transporte, dentre outros.

O estudo se reveste de significativa relevância, pois ao avaliar e apresentar os resultados do desempenho da distribuição de encomendas nos Correios, permite-se conhecer como vem funcionando uma empresa pública que tem importante papel como principal operador logístico do *e-commerce* em nosso país e canal que viabiliza o acesso de milhões de brasileiros às ofertas de produtos, independente de onde elas se encontrem.

A pesquisa do Jornal Diário Comércio Indústria & Serviços de 2013 elegeu os Correios como a empresa de logística mais admirada do Brasil. Na pesquisa, mais de cinco mil pessoas foram ouvidas, entre dezembro de 2012 e outubro de 2013. Esse resultado, mostra a confiança que a sociedade deposita em seus serviços.

A empresa realiza periodicamente pesquisas para avaliar a imagem e satisfação dos seus clientes. Na última pesquisa disponível, realizada em 2012, pela Mercadológica, em nível nacional, cujo processo de coleta de dados em campo ocorreu entre 31 de maio a 26 de julho de 2012, abrangendo ao todo, 15.276 entrevistas pessoais em 197 municípios, nos 27 estados, seu público alvo foram clientes que buscavam atendimentos nas Agências e pessoas em domicílios, com idades a partir de 16 anos. A avaliação de eficiência obteve uma nota média de 8,09, onde 1 (um) representava nada eficiente e 10 (dez) muito eficiente.

Esses dados mostram a confiança que a sociedade deposita nos Correios e em seus serviços. Esse trabalho pretende avaliar se o processo de logística de entrega das encomendas, corresponde de fato as necessidades dos clientes da ECT e se os resultados confirmam um desempenho compatível com as responsabilidades que lhe foram atribuídas constitucionalmente, ou seja, de uma organização que atende a sociedade em todo os municípios do Brasil. Além de seu valor acadêmico, esta pesquisa poderá ser útil também aos Correios ao apresentar o diagnóstico de seu desempenho e sugestões para melhoria e superação de dificuldades. As empresas

geradoras de encomendas poderão fazer uso do conteúdo do trabalho, na medida em que ele demonstra em que medida suas remessas estão sendo adequadamente entregues aos seus destinatários e de que maneira podem atuar no que lhes compete para contribuir com melhorias. Finalmente, a sociedade também poderá se valer do trabalho, uma vez que o sistema de distribuição postal atende a todos os brasileiros, qualquer que seja sua profissão, classe social ou local de residência e em determinados aspectos os clientes podem adotar ações e comportamentos que podem facilitar ou dificultar a execução dos serviços postais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os conceitos utilizados para propiciar um melhor entendimento da pesquisa: logística, logística empresarial, atividade da logística, gargalo, eficácia, eficiência e efetividade, nível de serviços, qualidade em serviços, satisfação de clientes, bem como histórico da empresa estudada, seus processos, serviços prestados e finalmente a legislação postal pertinente.

2.1 Logística

O embasamento teórico do trabalho, em face da natureza da investigação e de seu objetivo geral, está ligado ao campo da logística de modo geral e mais especificamente à Logística Empresarial. Ao tratar sobre o tema num contexto histórico nacional em Logística: uma história dos caminhos brasileiros, Silva (2011, p. 11), assim a conceituou:

Produzir, transportar, armazenar, distribuir. Esses termos, se pensados em conjunto, retratam uma atividade há muito colocada em práticas pelas sociedades, mas que ganhou maior sentido e organização somente a partir do século XX: a logística.

Silva (2011, p.11) ao tratar etimologicamente o termo, assim se referiu:

Etimologicamente, é comum encontrar a palavra logística associada a duas acepções distintas, uma vinculada à matemática e outra à arte militar. A primeira relaciona o termo à designação do atribuída às operações fundamentais algébricas, se seu significado mais distante remonta à Grécia antiga. Logistikós era a denominação da atividade relativa ao cálculo, à faculdade de raciocinar, à razão. Ainda no ramo da matemática, o termo foi proposto por alguns lógicos para “substituir as designações de lógica simbólica, lógica matemática.

Neste estudo a ênfase se deu a um desenvolvimento da logística mais recente, com a aplicação de seus conceitos e fundamentos à atividade empresarial, onde a chamada logística empresarial vem ganhando papel de grande destaque ao permitir a integração de cadeias produtivas, criando soluções e modelos que respondem a necessidades de um mercado e uma sociedade cada vez mais abertos, dinâmicos e

também mais exigentes em relação aos níveis de serviços praticados pelas empresas.

2.1.1 Logística Empresarial

A logística empresarial vem se desenvolvendo ao longo dos anos, para Ballou (2010, p. 18) :

A concepção de logística de agrupar conjuntamente as atividades relacionadas ao fluxo produtivo e serviços para administrá-las de forma coletiva é uma evolução natural do pensamento administrativo. As atividades de transporte, estoque e comunicações iniciaram-se antes mesmo da existência de um comércio ativo entre regiões vizinhas.

A logística apresenta diversos benefícios quando a organização investe em sua estrutura e integração. Diversos processos compõem a logística e, torna-se necessário que eles estejam integrados para que não aconteçam ineficiências no processo produtivo e os custos sejam minimizados ao máximo, é importante também que eles aconteçam de forma linear, para que possam ser ajustados de acordo com o nível de demanda do mercado.

Segundo Ballou (2006) a logística é o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo das mercadorias, desde a origem até o consumidor final e que agrega valor ao produto e serviço que são fundamentais para a satisfação dos clientes.

É necessário que a logística trabalhe em conjunto com todas as áreas da organização para que haja integração, menores custos e maior eficiência nos processos realizados. Para Guarnieri (2011) a logística é dividida em quatro grandes áreas: logística de suprimentos, de produção, de distribuição e reversa.

Para Corrêa (2010, p. 8) as empresas estão competindo não pelo mercado mas pela melhor rede de suprimento:

Muitos autores afirmam que hoje a concorrência pelos mercados não é mais entre empresas, mas entre redes de suprimento. Isso é verdade e deve ser muito bem entendido. Algumas redes de suprimento concorrentes são autocontidas e de certa forma "isoladas", não compartilhando parceiros com as redes concorrentes.

A logística de produção é a referente a definição de quanto produzir e como produzir, de atender as demandas dos clientes e também é responsável pelo

estoque produzido. A logística de distribuição exerce o papel de distribuir o que foi produzido. Ballou (2010, p. 40) afirma que a distribuição física “preocupa-se principalmente com bens acabados ou semi-acabados, ou seja, com mercadorias que a companhia oferece para vender e que não planeja executar processamentos posteriores.”

A logística Reversa é o processo inverso do serviço ou produto, ela começa no consumidor final e termina na empresa. Para Chaves e Alcântara (2010) a logística reversa diz respeito a questões que vão muito além de *recalls*, pois, para que o fluxo reverso se constitua é necessário que seja realizado por todos os membros da cadeia, que podem ser empresas terceirizadas ou fornecedores diversos, os atores envolvidos são definidos de acordo com cada canal reverso.

Para Leite (2009) podemos caracterizar duas áreas na logística reversa, o retorno de produtos pós-consumo e o de pós-venda. A logística reversa pós-consumo estuda os produtos que atingiram a sua vida útil e a logística reversa de pós-venda compreende o retorno daqueles produtos que não chegaram a ser consumidos.

A logística também possui uma importância em escala global e, segundo Ballou (2010, p. 19) afirma: “Na economia mundial, sistemas logísticos eficientes formam bases para o comércio e a manutenção de um alto padrão de vida nos países desenvolvidos”.

2.1.2 Atividade da Logística

As atividades gerenciadas pela logística empresarial variam de acordo com a estrutura da organização, a importância das atividades específicas para suas operações e o mercado em que atua (BALLOU, 2006). Elas são divididas segundo Ballou (2006) em Atividades-Chave e Atividades de Suporte.

No quadro 1 estão algumas dessas atividades com exemplos de temas objeto de tomada de decisão que costumam estar presentes, variando segundo o tipo e porte de cada organização.

Atividades-Chave	Decisões
Transporte	Seleção do modal e serviço de transporte; Consolidação de fretes; Determinação de roteiros; programação de veículos;
Gerência de estoques	Número, tamanho e localização dos pontos de estocagem.
Fluxo de Informação e processamento de pedidos	Procedimento de interface entre pedidos de compra e estoques
Atividades de Suporte	Decisões
Armazenagem	Determinação do espaço; configuração do armazém.
Manuseio de materiais	Procedimentos para separação de pedidos; alocação de materiais.
Compras	Seleção de fornecedores; decisões de compra.
Definição da embalagem	Escolha da embalagem.
Cooperação com produção/operações	Sequencia e prazo do volume de produção; programação de suprimentos para produção/operações.
Manutenção de informações	Coleta, armazenamento e manipulação de informações; análise de dados; procedimentos de controle.

Quadro 1 – Atividades da Logística

Fonte: Ballou, Ronald H. adaptado, p. 31 e 32. Gerenciamento da cadeia de suprimento/logística empresarial. Porto Alegre – 5. Ed. – Bookman, 2006.

No quadro é possível verificar como uma atividade está ligada à outra e como é preciso que todas elas trabalhem em conjunto para que a organização atinja suas metas. As decisões que são estabelecidas em todas as etapas de produção influenciam diretamente no desempenho da organização.

A Cadeia de suprimento segundo Slack (2009) é composta de todas as operações que fornecem os bens e serviços aos consumidores finais. A forma como esse processo é realizado influencia na lucratividade e no desempenho da organização.

2.2 Gargalo

O gargalo, segundo Slack (2009), é o que limita a produção em um processo produtivo. Localiza-se onde a capacidade disponível é menor do que a capacidade necessária para atender às demandas dos clientes. É um ponto de ineficiência ou estrangulamento que precisa ser minimizado ou eliminado da cadeia de produção. Ele é também o ponto mais importante, na medida em que uma melhoria nele significa melhor desempenho de todo o processo. Quando um gargalo é eliminado outros surgem em outros pontos. Isto não significa que não houve uma melhora,

mas sim que uma outra restrição surgiu. Por isso é fundamental a gestão dos mesmos, visando melhor desempenho da cadeia produtiva.

A cadeia produtiva nas organizações não pode parar, os produtos e serviços precisam ser entregues aos clientes. O processo logístico precisa ocorrer de forma contínua e por isso as empresas se preocupam com os gargalos.

2.3 Eficácia, Eficiência e Efetividade

O conceito de eficácia de acordo com Corrêa (2010) refere-se ao grau em que as necessidades dos clientes e de outros grupos de interesse são satisfeitas e atingidas em relação aos objetivos que eram pretendidos inicialmente pela empresa.

A eficiência é a medida do quanto os recursos da organização são utilizados para promover a satisfação dos clientes e de outros grupos de interesse de forma mais econômica. Refere-se ao quanto dos recursos empregados conseguiram atingir a demanda esperada pelos clientes. De acordo com Corrêa (2010, p. 11) “eficiência pode resultar em vantagem competitiva porque permite preços mais baixos e pode também resultar em margens mais altas.” Para Castro (2006, p. 3) “a eficiência não se preocupa com os fins, mas apenas com os meios, ela se insere nas operações, com vista voltada para os aspectos internos da organização”.

Já a efetividade refere-se à oferta de produtos ou serviços que atendam às expectativas do mercado ou da comunidade. De acordo com Castro (2006, p. 5):

A efetividade, na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. Ou seja, ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada.

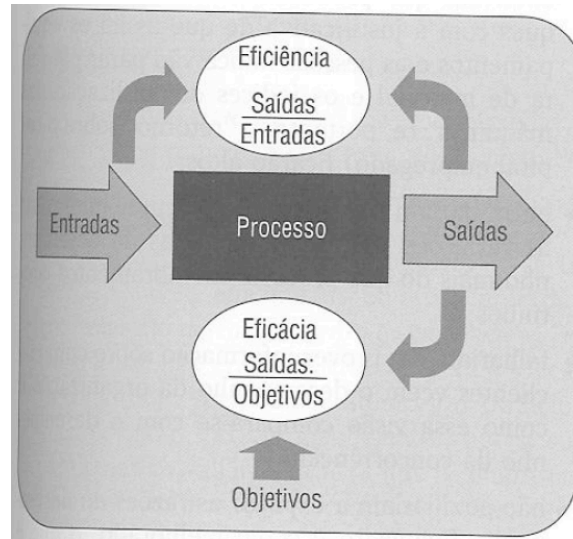


Figura 1 – Eficiência e Eficácia
 Fonte: CORRÊA e CORRÊA (2007, p. 159)

No mundo empresarial extremamente competitivo, é necessário que as organizações estejam cada vez mais buscando novas formas para serem eficazes e eficientes, mostrando efetividade na realização de seus serviços.

2.4 Nível de Serviços

O serviço engloba diversos elementos, desde a disponibilidade do produto até a manutenção no pós-venda. A decisão quanto ao nível de serviço ofertado é fundamental para a rentabilidade que será projetada pela empresa. Para Ballou (2006, p. 93) “o projeto do sistema logístico estabelece o nível de serviços ao cliente a ser oferecido”.

O autor Ballou (2011,p.73) define o conceito de nível de serviço como:

Nível de Serviço Logístico é a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado. É o resultado líquido de todos os esforços logísticos da firma. É o desempenho oferecido pelos fornecedores aos seus clientes no atendimento dos pedidos. O nível de serviço logístico é o fator-chave do conjunto de valores logísticos que as empresas oferecem a seus clientes para assegurar a sua fidelidade. Como o nível de serviço logístico está associado aos custos de prover esse serviço, o planejamento da movimentação de bens e serviços deve iniciar-se com as necessidades de desempenho dos clientes no atendimento de seus pedidos.

O nível de serviço é fundamental para estabelecer o quanto a empresa está disposta a oferecer e atender da demanda de seus clientes. Também é importante para que os clientes saibam o que esperar dos serviços que são contratados com a empresa.

2.5 Qualidade em Serviços

A qualidade em serviços é um atributo que deve ser levado em conta na prestação de serviços, os autores Kotler e Keller (2011, p. 406) destacam que:

A qualidade do serviço de uma empresa é testada sempre que o serviço é prestado. Se os vendedores se mostram entediados, não conseguem responder as perguntas simples ou ficam conversando e deixam os clientes esperando, os clientes pensarão duas vezes antes de fazer negócios novamente com essa empresa.

Kotler e Keller (2011) destacam o modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry que identificam cinco lacunas que levam ao fracasso na prestação de serviços: (a) entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência; (b) entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços; (c) entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega; (d) entre a entrega dos serviços e as comunicações externas e (e) entre o serviço percebido e o serviço esperado. Esses pesquisadores por meio desse modelo destacaram cinco fatores determinantes da qualidade de serviços em ordem de importância: Confiabilidade; Capacidade de resposta; Segurança; Empatia; Itens tangíveis.

A confiabilidade está ligada a cumprir o que foi prometido, a capacidade de resposta é a disposição de auxiliar os clientes e efetuar os serviços no prazo, a segurança está relacionada com a cordialidade, conhecimento e habilidade de transmitir confiança dos funcionários, a empatia é a capacidade de atender de maneira individualizada cada cliente, os itens tangíveis é todo o material tangível que o cliente tem contato.

2.6 Satisfação de Clientes

Segundo Kotler e Keller (2011, p. 142, *apud* SCHILER, 1988) satisfação pode ser conceituada como “a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador.” Kotler e Keller (2011) descrevem a importância de medir satisfação com regularidade como meio de reter os clientes, esses clientes satisfeitos tendem a permanecer fieis à empresa por mais tempo.

Quanto aos meios para medir a satisfação, pode-se utilizar de monitoramento constante de clientes, de pesquisas, de índices de perda de clientes, que podem induzir a entrar em contato para conhecer os motivos que levaram a que eles deixassem de utilizar a empresa, entre outros. É importante também monitorar a concorrência em relação a esses aspectos.

Para Kotler e Keller (2011, p. 145) “a satisfação também depende da qualidade dos serviços e produtos.”

2.7 Histórico da Logística dos Correios

Inicialmente os serviços prestados pelos Correios eram vistos como uma simples sucessão de operações, o fluxo possuía características de uma produção empurrada. A economia de escala era entendida exclusivamente como lotes grandes, o que diminuía o número de transportes.

Logo após a transformação do antigo Departamento de Correios e Telégrafos – DCT em ECT, ocorrida em março de 1969, a nova empresa iniciou um grande processo de reorganização administrativa e operacional com vistas a modernizar o serviço postal que até então era considerado extremamente ineficiente.

As décadas de 1970 e de 1980 foram o período de grandes realizações e investimentos na montagem de toda a infraestrutura de atendimento, transporte, triagem e entrega dos serviços postais como o conhecemos hoje. Este processo contou com a parceria dos Correios da França, o La Poste, considerado um dos melhores correios do mundo e que, na ocasião, realizou um profundo trabalho de consultoria com a participação de técnicos dos correios dos dois países.

Neste período foram criadas estruturas que até hoje compõem a base da logística postal, tais como:

- Criação da Rede Postal Aérea Noturna – RPN , formada por linhas aéreas com aviões fretados que voam a noite transportando a carga postal urgente;
- Criação das Linhas Tronco Nacionais – LTN , responsáveis pelo transporte rodoviário da carga;
- Padronização dos processos de atendimento, triagem, transporte e distribuição com a criação dos Manuais com as normas e procedimentos;
- Criação da rede de Centros de Triagem com a aquisição das primeiras máquinas de triagem automática para cartas e encomendas.

Foi um período de grandes realizações e transformação para o serviços postal brasileiro que em duas décadas deixou a condição de serviço público desacreditado para se transformar em uma instituição de credibilidade no país.

Este período de grandes transformações foi seguido por uma fase de consolidação do modelo logístico. Contudo, em meados da década de 1990 a empresa sentiu a necessidade de revigorar e modernizar seu modelo logístico para prepará-lo para uma mudança no perfil do tráfego postal, onde as encomendas passavam a ter uma participação mais relevante e expressiva e onde se exigia maiores níveis de produtividade.

Com esta finalidade, em 1995 foi feita uma parceria com o Centro de Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – CEPA/UFRGS com o objetivo de capacitar os profissionais da ECT nos principais métodos, princípios e técnicas associados a um novo modelo de gestão de processos, intitulado genericamente de Gestão da Produtividade, com ênfase nos conceitos do Sistema Toyota de Produção e Teoria das Restrições. A intenção era a de gerar conhecimento com base nas novas tecnologias de gestão e aplicá-las à realidade da ECT.

Além de aportar novos conhecimentos, com a capacitação de cerca de 40 mil empregados de diversos níveis, o projeto gerou significativas mudanças em processos operacionais dos Correios e está apresentado em detalhes no livro Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios – Educação para a Produtividade.

Pode-se considerar que este projeto foi um divisor de águas na logística e no modelo produtivo dos Correios (Couto et. al, 2005, pg. 15- 16):

A prestação de um serviço era vista como uma simples sucessão de operações, sem qualquer conotação de agregação de valor em cada etapa do processo de produção.[...]

O antigo paradigma de melhorias era voltado para o “ótimo local” [...]

Em âmbito operacional, não se tinha uma visão clara do impacto dos gargalos na produção; conseqüentemente, a falta de regras de proteção do gargalo (como realizar pré-triagem nas agências), de subordinação das demais atividades não-gargalo e de utilização máxima de sua capacidade, fazia com que a aplicação de recursos de melhoria no sistema nem sempre resultasse em melhoria de desempenho. [...]

Não se atribuía à Ergonomia a capacidade de se tornar um fator importante de aumento de produtividade e redução de falhas. [...]

O gerenciamento das diversas etapas da produção por meio de indicadores de gestão dos processos não era visto como instrumento de melhoria da qualidade final.

Diante do novo cenário no qual os Correios se viram inseridos naquela época se buscou um novo modelo de organização do sistema produtivo que permitisse evoluir do modelo então vigente e que havia permitido modernizar a Empresa, incorporando ao que já se tinha de positivo as novas tecnologias de gestão da produção e o conhecimento trazido pela parceria com a Universidade. O novo modelo estava centrado em dois pontos principais (Couto et al, 2005, p. 17):

Primeiro, as similaridades entre a produção industrial, conhecida como produção em massa, e a produção de serviços em larga escala, como é feita pelos Correios, determinaram uma busca por novas tecnologias que permitissem a conjugação de aspectos como maior flexibilização, melhor qualidade e produtividade, com o propósito de dotar a Organização de maior capacidade de ação em ambientes complexos;

“ Segundo, o reconhecimento da necessidade de se estabelecer uma condição de trabalho humano capaz de propiciar e despertar o interesse pela racionalização dos processos, pela eliminação de desperdícios e por uma maior interação com os demais elos da cadeia produtiva.

O novo modelo se baseou na lógica de considerar a Organização como um organismo vivo que mantém interações constantes com o meio no qual está inserido. O ambiente externo apontava para a redução gradativa dos serviços tradicionais – cartas e telegramas, e para aceleração dos avanços tecnológicos, pelo desejo de comodidade e conveniência dos clientes demandando serviços em domicílio e para o acirramento da concorrência.

O aumento da competição pelos espaços de mercado, obrigou a ECT a diversificar e ampliar sua oferta de serviços e a fortalecer suas competências técnicas no conhecimento das expectativas dos clientes e na satisfação de suas necessidades.

A partir de então se passou a adotar um modelo sistêmico de entrada-processamento-saída nas relações de cliente e fornecedor interno, assim como se

passou a visualizar o produto final dos Correios como resultado do trabalho integrado do processo de captação, tratamento, transporte e distribuição, que agregava valor ao insumo, no caso o objeto postado pelo cliente.

O modelo industrial para prestação de serviços dos Correios ainda precisa de muitas melhorias. A empresa busca inovações nos seus métodos e vem ampliando sua atuação nos mercados do *e-commerce*.

Em 2011, a empresa iniciou um novo ciclo de modernização, pois com o advento do novo estatuto, seu campo de atuação foi ampliado e a ECT lançou um novo modelo de Planejamento Estratégico, intitulado Plano Estratégico 2020, no qual estão inseridas diversas Ações Estratégicas que pretendem levar os Correios a um novo patamar. Dentre as ações previstas há algumas voltadas para a Modernização da Plataforma de Produção, que prevêem a construção de novos e modernos Centros de Tratamento Automatizados de Encomendas e aporte de novas tecnologias ao processo de distribuição.

2.7.1 Processos dos Correios

A logística da empresa é baseada em diversos processos. Os processos mais importantes precisam ter clareza e para que se criasse um padrão nos títulos da função processo, foram adotadas algumas nomenclaturas por Couto et al. (2005, p. 63).

- **Processamento:** “atividades que agregam valor ao produto”, aquelas necessárias para que ele chegue ao seu destino. O processamento realizado de forma adequada minimiza os erros ao longo da entrega. Exemplos: postagem nas agências; triagem; entrega da correspondência pelos carteiros.
- **Movimentação interna de cargas:** “refere-se à movimentação e ao deslocamento de cargas no interior das unidades de produção”. Essa movimentação precisa ser minimizada. Os processos possuem um tempo determinado para cada um, o excesso de manuseio causa um atraso e conseqüentemente uma falha no processo.

- Verificação: “refere-se àquelas atividades de comparação com os padrões de qualidade definidos nos Correios”. Nessa situação é verificado se há conformidade com os padrões estabelecidos. É necessário que haja um padrão para que o nível de serviço seja mantido.
- Esperas ou estoques: é o período em que o lote está parado aguardando pelo processamento de outro. Existe a espera do lote, espera pelo encaminhamento e armazenagem dos materiais. A espera pelo lote ocorre no período em que os objetos de um lote estão parados aguardando o processamento dos outros objetos similares do mesmo lote. A espera pelo encaminhamento é o período em que o lote inteiro está esperando o seu encaminhamento que pode ser, por exemplo, o transporte desse lote. A armazenagem dos materiais é o tempo em que os objetos, produtos e materiais ficam em estoque, esperando sua entrega, venda ou consumo. O tempo de espera significa custo, cada vez mais é necessário buscar um maior desempenho com o menor custo.

As melhorias no sistema produtivo ocorrem em maior impacto quando feitas nos processos e não nas operações, os fluxos de processos são os que mais permitem o alcance das principais metas da produção.

2.7.2 Serviços Prestados pelos Correios

Os Correios atualmente trabalham com diversos tipos de serviços oferecidos para empresas ou cidadãos. Os produtos da ECT são agrupados em segmentos negócio, que são: Mensagens (cartas, marketing direto e telegramas), Encomendas (expressas e não expressas), Serviços Financeiros (Banco Postal em parceria com o Banco do Brasil, Vale Postal Eletrônico), Logística Integrada (que atua com serviços customizados para grandes organizações públicas e privadas como é o caso da operação de entrega de livros didáticos para o FNDE e a operação logística do ENEM) e Conveniência (venda de embalagens, produtos de filatéticos, serviços de cadastramento, certificação digital), com esta estratégia procura investir na diversificação da oferta diminuindo a vulnerabilidade com o risco de queda na receita de serviços mais tradicionais.

Alguns serviços de seu portfólio já são bem conhecidos da população, como é o caso da encomenda SEDEX que hoje é quase um sinônimo de encomenda expressas. O serviço foi lançado em março de 1982 e surgiu como uma forma eficiente de entrega de encomendas que demandavam um nível de urgência.

O PAC, serviço de encomenda não expressa, foi lançado em junho de 2002, substituindo o antigo serviço de Encomenda Normal, como uma alternativa econômica, simples e segura de entrega de encomendas, o prazo de entrega varia de acordo com o CEPs de origem e de destino e é um pouco maior do que o das encomendas expressas. Para se ter uma ideia da diferença, o prazo de envio de uma encomenda postada em São Paulo para entrega em Brasília é de um dia útil para o SEDEX e de quatro dias úteis para o PAC.

A ECT disponibiliza em seu site um link chamado Calculador de Preços e Prazos, por meio do qual o cliente pode simular os prazos e os preços do envio das encomendas, por tipo, informando o CEP das localidades de postagem e de entrega, além do peso e das dimensões do objeto.

Para os Correios as encomendas podem ser entregues em Pacotes, caixas, envelopes e rolos, dentro dos limites estabelecidos pela empresa que estão descritos nos quadros 1 ao 4.

Pacotes e Caixas	Mínimo	Máximo
Comprimento (C)	16 cm	105cm
Largura (L)	11cm	105cm
Altura (A)	2cm	105cm
Soma máxima das dimensões: C+L+A	-	200cm

Quadro 2 – Dimensões de Pacotes e Caixas

Fonte: Site Correios

Envelope	Mínimo	Máximo
Comprimento (C)	16cm	60cm
Largura (L)	11cm	60cm

Quadro 3 – Dimensões de Envelopes

Fonte: Site Correios

Rolo	Mínimo	Máximo
Comprimento (C)	18cm	105cm
Diâmetro (D)	5cm	91cm
Soma máxima das dimensões: C+(2xD)	-	200cm

Quadro 4 – Dimensões do Rolo

Fonte: Site Correios

Os pesos máximos também variam de acordo com a modalidade, os limites estão descritos no próximo quadro:

Tipo	Peso
SEDEX	30kg
SEDEX 10	10kg
PAC	30 kg – remessa individual em âmbito nacional 50 kg - remessa individual em âmbito estadual, entre localidades previstas em contrato 600 kg – remessa agrupada em âmbito nacional

Quadro 5 – Peso de Encomendas

Fonte: Site Correios adaptado.

As encomendas podem ser feitas na modalidade expressa, como o SEDEX e SEDEX 10, ou econômica, com o PAC. Tanto a opção expressa, quanto a econômica oferecem rastreamento das encomendas ao longo do fluxo postal e as informações são disponibilizadas no site dos Correios para consulta.

2.7.3 Legislação Postal

Os Correios são uma empresa pública e por isso, seus serviços são regidos por diversas leis, decretos, portarias e instruções normativas que dispõem sobre os serviços postais e atribuições da empresa. Selecionou-se os mais importantes para guiar suas atividades.

A Lei nº 6.538, de 22 de junho de 1978, conhecida como Lei Postal, regulamenta os direitos e obrigações dos Serviços Postais e do serviço de telegrama em nosso território para a atuação dos Correios ela é fundamental.

A Lei 12.490, de 16 de setembro de 2011, estabeleceu nova redação ao primeiro, segundo e terceiro artigos do Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969, que trata da criação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, ampliando a possibilidade de serviços que os Correios poderão desempenhar, dentre os quais o de logística integrada, eletrônicos e financeiros, além de permitir a atuação da ECT no exterior.

Há também a Portaria nº 567, de 2011, do Ministério das Comunicações que dispõe sobre a entrega dos serviços postais básicos dos Correios. A portaria define as regras gerais sobre os serviços de entrega dos Correios, tais como:

Art. 2º. A ECT deverá realizar a entrega externa em domicílio nas localidades, sempre que atendidas as seguintes condições:

I - houver correta indicação do endereço de entrega no objeto postal;

II - possuir o distrito mais de 500 habitantes, conforme o censo do IBGE;

III - as vias e os logradouros ofereçam condições de acesso e de segurança ao empregado postal;

IV - os logradouros e vias disponham de placas indicativas de nomes instaladas pelo órgão municipal ou distrital responsável;

V - os imóveis apresentem numeração de forma ordenada, individualizada e única; e

VI - os imóveis disponham de caixa receptora de correspondência, localizada na entrada, ou haja a presença de algum responsável pelo recebimento no endereço de entrega.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentadas as técnicas de pesquisa, uma caracterização da empresa objeto de estudo, população e amostra utilizados e os procedimentos de coleta e de análise de dados.

3.1 Técnicas de Pesquisa

O objetivo da pesquisa é avaliar a efetividade do processo logístico de entrega de encomendas dos Correios em Brasília, com o objetivo de verificar se a empresa cumpre o nível de serviço prometido. A pesquisa é exploratória com uma abordagem qualitativa e também pode ser classificada como um estudo de caso. Optou-se pelo uso da pesquisa documental, observação participante e entrevistas não-estruturadas. Em estudos de caso como o desta pesquisa Yin (2003) define que a junção de métodos é adequada.

A pesquisa documental para Lakatos e Markoni (2010) constitui-se na coleta de dados através de documentos escritos ou não.

Para Lakatos e Markoni (2010, p.180) a entrevista não estruturada “É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal”.

Com objetivo de vivenciar a experiência real da entrega de encomendas na cidade de Brasília, adotou-se adicionalmente a técnica de observação participante, sobre a qual trata Lakatos e Markoni (2010, p. 177):

Consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste.

Foi adotada essa técnica numa visita ao CDD Asa Norte quando a pesquisadora participou junto ao carteiro de um dia normal de trabalho incluindo a fase externa de entrega de encomendas aos destinatários no distrito designado para o carteiro.

3.2 Caracterização da organização

Desde 25 de janeiro de 1663, os Correios ofertam serviços a população brasileira. A empresa opera com 125.524 funcionários em todo o país. A instituição foi escolhida pelo seu tempo de mercado e por ser referência na logística em nosso país, em especial na entrega de encomendas, objeto do estudo, onde os Correios são líderes de mercado.

A ECT em 2009 adotou uma nova Identidade Corporativa, a missão é “fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no Mundo.”

A estrutura organizacional dos Correios constitui-se da Assembléia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Auditoria. Presidência e oito Vice-Presidências e das Diretorias Regionais conforme Anexo A. O presente estudo foi realizado na Diretoria Regional de Brasília.

A Diretoria Regional de Brasília é uma das 28 regionais responsáveis pela execução dos serviços postais, sob a coordenação da Vice Presidência de Clientes e Operações. A área de abrangência da DR/BSB compreende todo o Distrito Federal e alguns municípios do Entorno. Os principais números da regional são:

- Quantidade de empregados – 3.455;
- Frota – 650;
- Agencias – 143;
- Centros de Distribuição Domiciliar – CDD – 26;
- Centros de Entrega de Encomendas – CEE – 03;
- Centro de Tratamento de Encomenda – CTE – 01;
- Centro de Tratamento de Cartas – CTC – 01;
- Terminal de Carga Aérea – TECA – 01;
- Encomendas/malotes entregues por mês (2014) – 511.482.

A figura 2 apresenta o organograma resumido dos Correios, com a estrutura da alta gestão e o posicionamento das Diretorias Regionais.

Os Correios querem mostrar que são uma empresa dinâmica e que estão preocupadas em atender a necessidade de seus clientes. O seu desafio é estar

entre as organizações que são consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional e que se destacam pelas práticas e resultados. A empresa tem o compromisso de oferecer produtos e serviços de qualidade no prazo, promovendo a integração nacional.

3.3 População e amostra

Os dados e informações foram obtidos através de gestores, técnicos e funcionários de diversos departamentos da Administração Central e regional, dentre os quais destacam-se a Vice Presidência de Clientes e Operações VICOP, o Departamento de Distribuição – DEDIS e a Central de Relacionamento – CEREL e o CDD Asa Norte. Em todos os órgãos citados, além de acesso a documentos e dados necessários à pesquisa documental foram realizadas reuniões e entrevistas não estruturadas presenciais com as equipes.

Também se utilizou de meios eletrônicos, e-mail, para obtenção de dados, esclarecimento de dúvidas e complementação de informações coletadas nas entrevistas, assim como para acesso a departamentos que não foi possível visitar.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A pesquisa documental e as entrevistas na ECT foram feitas em etapas de reuniões realizadas com funcionários no ambiente de trabalho de acordo com a disponibilidade de horários. A duração foi em torno de duas horas, até que todos os aspectos fundamentais fossem abordados. No total foram realizadas duas entrevistas com o Superintendente Executivo da VICOP, duas reuniões com técnicos e funcionários do DEDIS, uma entrevista com duas técnicas da CEREL e finalmente participação em uma palestra na Administração Central sobre o Modelo Logístico dos Correios. As agendas foram ajustadas de acordo com disponibilidade dos funcionários, ocasião em que foram obtidos manuais diversos, documentos escritos e dados estatísticos da organização e realizadas as entrevistas e reuniões.

As informações do site Institucional também foram utilizadas para levantamento de dados. Houve troca de documentos por meio eletrônico através de e-mail.

A pesquisadora participou de um dia de trabalho do CDD da Asa Norte, onde acompanhou o sub-processo de Distribuição, começando com a chegada da carga, acompanhamento dos processos internos, percorrida da rota com o carteiro no veículo, prestação de contas. Na oportunidade também realizou entrevistas informais com os carteiros e gestores do Centro durante o período de trabalho, com o intuito de constatar dificuldades na realização do trabalho.

A análise de conteúdo foi feita com auxílio dos objetivos específicos para que todas os dados obtidos fossem tratados e selecionados de acordo com a necessidade da pesquisa. Bardin (2011, p.51) estabelece que “a análise documental tem por objetivo dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimento de transformação”, os documentos analisados na pesquisa foram tratados e transformados em tabelas, texto e fluxogramas. Primeiro foi feita uma pré-análise dos dados, segundo Bardin (2011,p.125) “essa primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação de hipóteses e dos objetivos e elaboração que fundamentem a interpretação final”. Os documentos selecionados foram tratados juntamente com as entrevistas transcritas, separando as informações em segmentos: processo e operação, nível de serviço, devolução e clientes. Foram feitos textos dissertativos com as informações processadas e com base nos dados e resultados analisados, foram apresentadas conclusões e contribuições.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Hoje o Correio é uma das instituições brasileiras com mais tempo de atuação no país. A empresa tem conseguido demonstrar em repetidas pesquisas de opinião que conta com a confiança dos cidadãos que utilizam de seus serviços e todos os anos ajuda a movimentar a economia do nosso país.

O Correio realiza uma função de integração e inclusão social que é fundamental para o desenvolvimento nacional. Obtém 54,3% da receita com os serviços que são prestados em regime de exclusividade, a saber: correspondências telegramas, conforme previsão legal (Art. 9º e Art 27º da Lei 6.538/78).

Além dos serviços prestados em monopólio, todas as demais receitas da ECT são obtidas com a oferta de serviços em regime de livre concorrência, como é o caso dos impressos, material de propaganda, revistas, serviços financeiros, logística integrada e encomendas. No mercado altamente competitivo, a empresa busca oferecer soluções, com a tecnologia de ponta, para que as empresas, instituições e mesmo as pessoas físicas possam ter suas necessidades atendidas.

Os resultados foram divididos em seções. Primeiro descreveu-se o processo logístico dos Correios, incluindo o da entrega e de devolução de encomendas. Em seguida são apresentados os resultados coletados relativos a entrega no prazo de encomendas, por tipo, num período de 12 meses, compreendido entre outubro de 2013 e setembro de 2014. Os resultados de Brasília foram analisados e comparados com as metas definidas e com os resultados gerais obtidos pela ECT no mesmo período. Depois foi feita uma abordagem sobre os motivos que impedem a entrega de encomendas no domicílio e que levam a necessidade de devolvê-las aos respectivos remetentes, também serão apresentadas as estatísticas mais recentes sobre roubo e extravio de encomendas. Finalmente são abordados os resultados de uma pesquisa de opinião junto ao clientes da ECT feita pela Empresa Mercadológica.

Para desenvolvimento do trabalho foi de grande valia a oportunidade de ter acesso aos técnicos e departamentos dos Correios, onde foi possível compreender os processos, obter documentos normativos e acessar bases de dados sobre resultados de medições e de pesquisas, todos importantes para a pesquisa

documental. Nestas ocasiões também foram relevantes as reuniões e entrevistas presenciais com os gestores das diversas áreas.

Um destaque especial deve ser dado a oportunidade de passar um dia inteiro no Centro de Distribuição da Asa Norte, onde foi feita a observação do processo de distribuição em todas as suas fases, inclusive com o acompanhamento do carteiro em sua rota de distribuição externa, quando foi criada a chance de obter a visão direta do carteiro sobre suas atividades, dificuldades e expectativas.

4.1 O Processo Logístico dos Correios

O processo logístico postal se desenvolve num fluxo contínuo que se inicia com a captação ou postagem das encomendas, seguido da consolidação e triagem na origem, transporte aéreo ou rodoviário até o destino, onde as encomendas são novamente triadas para seguirem para a última etapa do processo, que é a entrega ao destinatário.

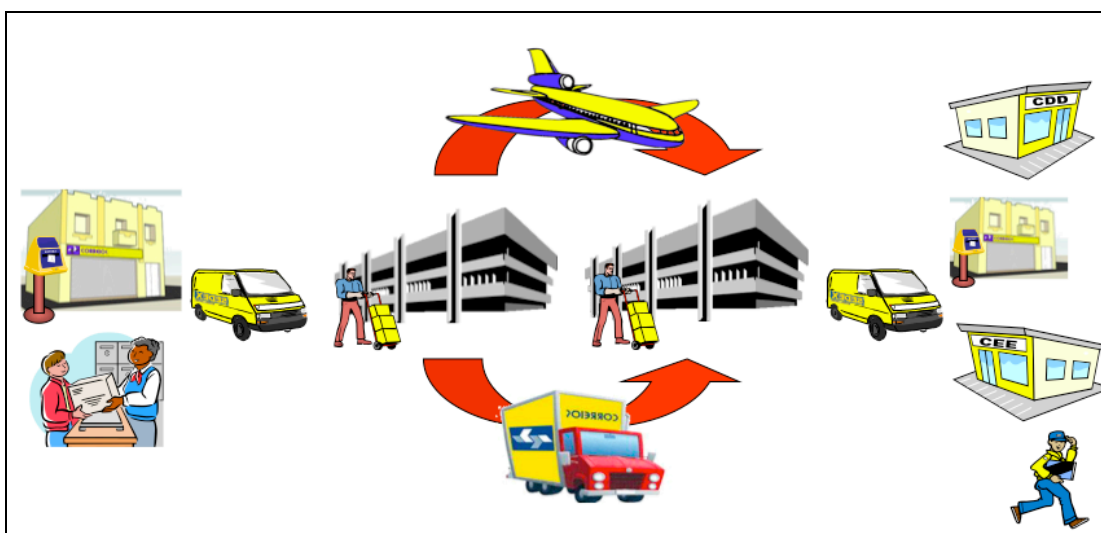


Figura 2 – Processo Logístico dos Correios

Fonte: CORREIOS, Palestra: Estrutura e Processo Produtivo das Áreas Operacionais dos Correios; Outubro/14.

O Processo Operacional simplificado encontra-se resumido na figura acima.

Portanto, o processo postal é composto de quatro subprocessos fundamentais, são eles: Captação, Triagem, Transporte e Distribuição.

A Captação é a etapa inicial que consiste na coleta dos objetos por meio de Agências de Correio, Agências de Correio Franqueada e Caixas de Coleta, os quais em seguida são transportados para o Centro de Tratamento (CTE, CTC ou CTCE) no local de origem, onde são agrupados e triados de acordo com seus respectivos destinos. A etapa seguinte é o Transporte mais longo caso o destino do objeto seja outro estado, cidade ou município podendo ser aéreo ou terrestre. Caso o objeto seja classificado como urgente e seu destino estiver a mais de 600 quilômetros seu transporte será aéreo. Quando a distância for menor ou o objeto for classificado como não urgente, seu transporte será terrestre. O transporte aéreo é realizado principalmente pela Rede Postal Noturna – RPN, enquanto o rodoviário se utiliza das Linhas Tronco Nacionais – LTN, por meio das quais os objetos são encaminhados para uma nova Triagem no local de destino, para a última etapa do processo. Finalmente o objeto é transportado para a unidade responsável pela Distribuição, que pode ser uma Agência com Distribuição, um Centro de Distribuição Domiciliar CDD ou um Centro de Entrega de Encomendas - CEE. Nestas unidades os objetos são separados de acordo com a rota de entrega dos Carteiros, que pode ser executada a pé, de bicicleta, de moto ou van.

Para efeito de monitoramento e medição, os fluxos são segmentados em dois tipos básicos: estadual e nacional. O fluxo estadual diz respeito aos objetos postados e entregues numa mesma Diretoria Regional – DR, enquanto o fluxo nacional se refere aos objetos postado numa DR e entregues em outra, ou seja, postado em São Paulo e entregue em Brasília, por exemplo. A figura 3 apresenta um fluxograma com todas as etapas do processo em nível estadual ou nacional.

Todas as etapas do processo são padronizadas e documentadas para facilitar sua execução e acompanhamento. As normas e padrões estão contidas em diversos manuais. No módulo 6, capítulo 2 do Manual de Distribuição e Coleta, por exemplo, estão as disposições sobre as regras gerais da entrega domiciliar com o objetivo de padronizar a execução do processo em todas as unidades.

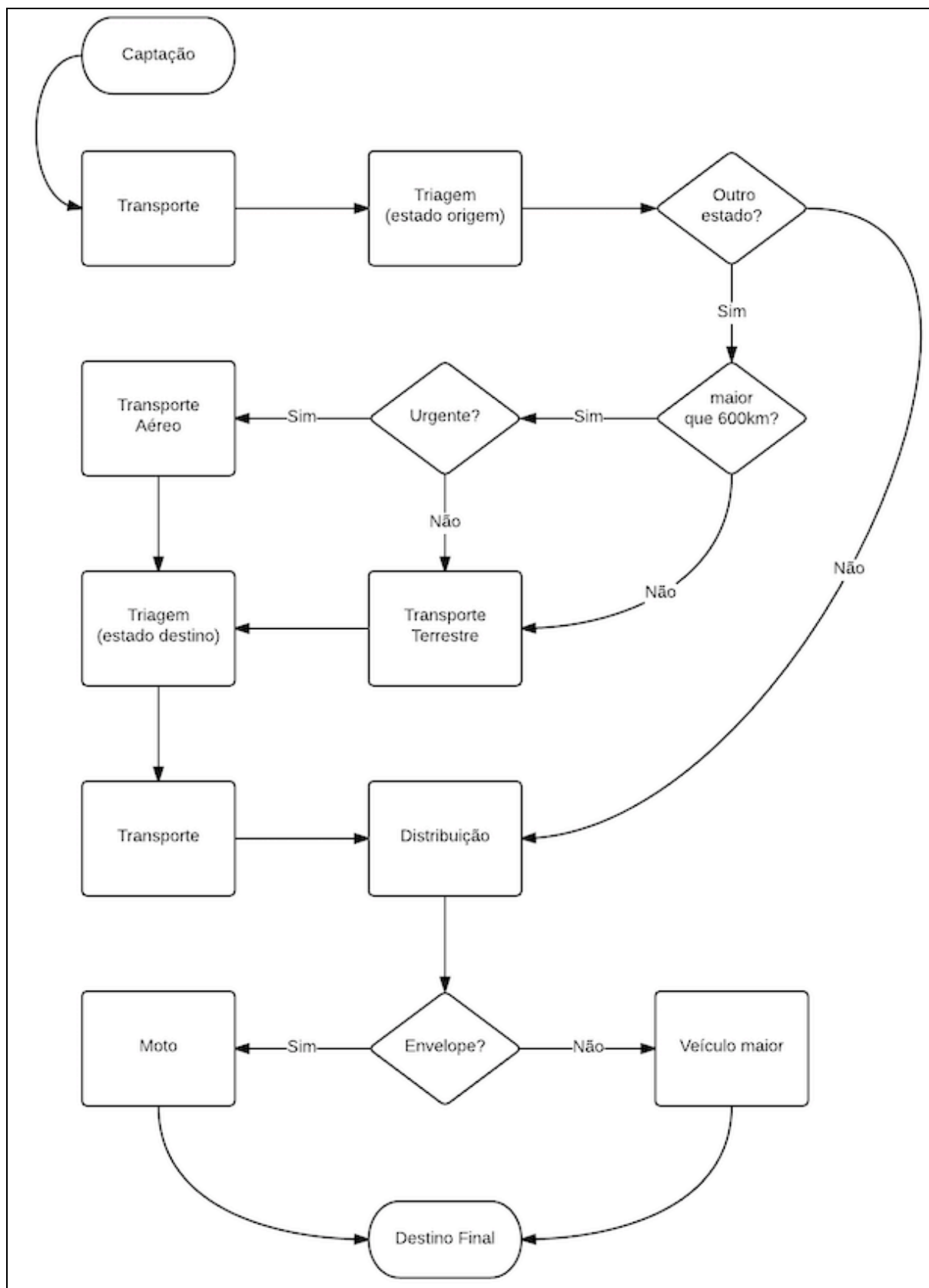


Figura 3 – Fluxograma Operacional dos Correios
 Fonte: Próprio Autor

No que se refere as regras gerais de tentativas de entrega o Manual dispõe:

2.2 Tentativas de Entrega

[...]

2.2.2 Realizar até três 03 tentativas de entrega de objetos simples, e encaminhá-los à entrega interna em unidades de atendimento ou à devolução ao remetente, conforme os casos listados no MANDIS 5/1.

2.2.3 Realizar até 03 tentativas de entrega de objetos registrados, malotes e telegramas, exceto aqueles para os quais seus contratos indiquem situação diferente.

2.2.3.1 Realizar a 1ª tentativa de entrega da encomenda expressa e do malote no mesmo dia da chegada dos objetos à unidade distribuição, conforme os horários limites de entrega definidos no MANCAT módulos 16 e 21.

2.2.3.2 Realizar a 1ª tentativa de entrega da encomenda econômica no mesmo dia da chegada dos objetos à unidade de distribuição, exceto aos sábados, conforme os horários limite de entrega definidos no MANCAT módulo 16.

2.2.3.3 Realizar a 2ª e a 3ª tentativas, quando necessárias, segundo os procedimentos relativos a cada modalidade de serviço.

As regras para devolução e normas gerais de encomendas também estão dispostas no Manual no mesmo módulo e capítulo.

2.5 Especificidades na Devolução de Encomenda Expressa

2.5.1 Devolver a encomenda expressa, seja qual for a modalidade, em domicílio, em conjunto com a distribuição das demais encomendas, obedecendo aos critérios previstos no subitem 1.1 e 1.3 deste capítulo.

2.5.2 Garantir que não sejam encaminhados para entrega interna (posta restante caída) no destino:

- a) os objetos SEDEX 10 e SEDEX Hoje, porque têm devolução automática;
- b) os objetos que por força de contrato tenham em si mesmos a informação de “Devolução Automática”.

2.6 Especificidades na Entrega Domiciliária de Encomendas

2.6.1 Distribuir a encomenda do serviço de Logística Reversa conforme indicado na Etiqueta de Endereçamento afixada na encomenda: PAC, SEDEX ou e-SEDEX.

Em síntese o processo logístico postal se inicia com a captação das encomendas do remetente e se conclui com a entrega ao destinatário, que pode ser feita em até três tentativas, se necessário, no endereço indicado. Após a terceira tentativa, caso ainda não seja possível executar a entrega em domicílio, a encomenda é enviada à agência de correios mais próxima do endereço. Neste caso, o destinatário recebe um Aviso para comparecimento à agência para retirada de sua encomenda. Se este último recurso também falhar a encomenda segue um fluxo reverso para devolução ao remetente, processo que se poderia considerar como um tipo de Logística Reversa. Contudo, a ECT não denomina este processo com esse título, o qual é utilizado para um serviço especial denominado Logística Reversa.

4.2 Avaliação do Nível de Serviço

Para que se possa concluir que o processo é realizado com efetividade temos que obter como resultado final: encomendas entregues no endereço indicado no prazo prometido. Os prazos definidos dependem do CEP de origem e de destino das encomendas, bem como do tipo de serviço utilizado pelo cliente, podendo ser calculado no site da ECT. Na entrega de todas as encomendas há um sistema utilizado pelos Correios que compara o prazo real de entrega com o prazo prometido. Esta avaliação do nível de prestação do serviço é realizada pelos Correios de forma sistemática, tanto pelo monitoramento e medição de resultados dos processos, quanto por intermédio de pesquisas bianuais junto aos clientes sobre a qualidade do atendimento e da distribuição.

O desempenho do processo pode ser afetado por três não conformidades principais: roubo/extravio da encomenda; insucesso na entrega e entrega fora do prazo. A performance da ECT em cada uma delas foi avaliada de forma qualitativa e quantitativa. A visão dos clientes foi obtida da última pesquisa contratada pelos Correios em 2012.

4.2.1 Nível de Entrega no Prazo

A análise dos dados de entregas de encomendas, em Brasília, nos serviços de SEDEX, SEDEX 10 e PAC foi feita para um período de 12 meses, de outubro de 2013 até setembro de 2014. Para cada tipo de encomenda, com origem estadual e nacional, foi feita uma avaliação dos resultados de entrega dentro do prazo alcançados em cada mês, assim como uma verificação do alcance das metas estabelecidas. As metas para cada uma das 28 Diretorias Regionais, incluindo Brasília, foram definidas pela Administração Central da ECT com apoio de metodologia da Consultoria Falconi. Esta metodologia utiliza o conceito de LACUNA que se constitui na diferença entre o desempenho atual e o pretendido num intervalo de tempo. A ECT e a Consultoria estabeleceram um plano de ação para melhoria dos resultados. As análises estão apresentadas no texto e tabelas a seguir.

As entregas de SEDEX Estadual, apresentaram resultados dentro do prazo, em níveis sempre superiores 98%, apenas os resultados de outubro a dezembro de 2013 ficaram abaixo da meta definida.

Já o SEDEX Nacional, apresentou desempenho mais irregular. Houve uma diferença maior entre o pior e o melhor resultado, 80,74% em dezembro/13 e 98,47% em setembro/14. No período avaliado a meta foi atingida apenas em junho e setembro de 2014. O gargalo no sistema de transporte aéreo de carga postal se destaca como principal causa deste desempenho.

Tabela 1 – SEDEX Estadual no Prazo em Brasília

	Oct.13	Nov.13	Dec.13	Jan.14	FEB.14	Mar.14	Apr.14	May.14	Jun.14	Jul.14	Aug.14	Sep.14
META	98.98%	98.98%	98.98%	98,63%	98,63%	98,63%	98,63%	98,63%	98,63%	98,63%	98,63%	98,63%
SEDEX Est.	98.25%	98.82%	98.97%	98.99%	99.06%	98.97%	98.94%	99.19%	99.20%	99.30%	99.00%	98.89%

Fonte: Próprio Autor

Tabela 2 – SEDEX Nacional no Prazo em Brasília

	Oct.13	Nov.13	Dec.13	Jan.14	Feb.14	Mar.14	Apr.14	May.14	Jun.14	Jul.14	Aug.14	Sep.14
META	94.00%	94.00%	94.00%	94,00%	94,00%	94,00%	94,00%	94,00%	93,00%	93,00%	95,00%	94,00%
SEDEX Nac.	90.03%	93.13%	80.74%	92.67%	88.56%	88.44%	88.28%	90.08%	94.74%	92.33%	90.10%	98.47%

Fonte: Próprio Autor

Nas entregas de SEDEX 10 no nível estadual o índice dentro do prazo também se manteve acima de 98%, sendo que em seis dos meses superou 99%, porém as metas exigiam índices acima de 99%, assim, não foram atingidas nos meses de outubro e dezembro de 2013, fevereiro, abril, maio, agosto e setembro de 2014.

Assim como no caso do SEDEX, em nível Nacional, o SEDEX 10 também apresentou maior oscilação de resultados quando comparado com o estadual. O pior resultado ficou em 90,39% em dezembro/13 e o melhor em 95,93% em outubro/2013. A meta não foi atingida em quatro meses: novembro e dezembro/13, e janeiro e agosto/2014. É provável que o gargalo nas linhas de transporte aéreo de carga postal para Brasília seja a principal causa da perda de prazo.

Tabela 3 - SEDEX 10 Estadual no Prazo em Brasília

	Oct.13	Nov.13	Dec.13	Jan.14	Feb.14	Mar.14	Apr.14	May.14	Jun.14	Jul.14	Aug.14	Sep.14
META	99.15%	99.15%	99.15%	99,00%	99,00%	99,00%	99,00%	99,00%	99,00%	99,00%	99,00%	99,00%
SEDEX 10 Est	99.11%	99.28%	98.84%	99.34%	98.11%	99.37%	98.88%	98.93%	99.49%	99.01%	98.57%	98.57%

Fonte: Próprio Autor

Tabela 4 - SEDEX 10 Nacional no Prazo em Brasília

	Oct.13	Nov.13	Dec.13	Jan.14	Feb.14	Mar.14	Apr.14	May.14	Jun.14	Jul.14	Aug.14	Sep.14
META	93.73%	93.86%	94.00%	94,39%	93,19%	93,00%	94,94%	94,02%	93,40%	93,50%	95,00%	93,60%
SEDEX 10 Nac	95.93%	93.48%	90.39%	93.42%	95.25%	95.27%	95.68%	95.71%	98.38%	96.18%	93.95%	93.95%

Fonte: Próprio Autor

Em relação ao PAC, em nível estadual, as metas foram atingidas em todos os meses. O nível de entrega de PAC Estadual no prazo foi superior a 98% em todos os meses, atingindo 99.71% em dezembro/2013.

O cenário foi diferente para PAC Nacional, que apresentou grande oscilação entre o melhor e o pior resultado no período. O pior resultado foi de 72,90% em dezembro/2013 e o melhor em julho/2014 com 95,21%. Curiosamente, no mês de dezembro/2013 em que o PAC Nacional teve seu desempenho mais baixo o PAC Estadual apresentou seu melhor resultado, enquanto o inverso se deu no mês de julho/2014. A diferença de performance entre o PAC Nacional e Estadual deve ser explicada por não conformidades no processo que antecede a chegada da carga a Brasília.

Tabela 5 - PAC Estadual no Prazo em Brasília

	Oct.13	Nov.13	Dec.13	Jan.14	Feb.14	Mar.14	Apr.14	May.14	Jun.14	Jul.14	Aug.14	Sep.14
META	98.16%	98.16%	98.16%	97,88%	97,88%	97,88%	97,88%	97,88%	97,88%	97,88%	97,88%	97,88%
PAC Est	98.98%	99.60%	99.71%	99.56%	99.16%	99.37%	99.13%	99.36%	99.25%	98.80%	98.91%	98.91%

Fonte: Próprio Autor

Tabela 6 - PAC Nacional no Prazo em Brasília

	Oct.13	Nov.13	Dec.13	Jan.14	Feb.14	Mar.14	Apr.14	May.14	Jun.14	Jul.14	Aug.14	Sep.14
META	92.46%	92.73%	93.00%	90,19%	91,11%	92,00%	93,24%	91,77%	92,97%	92,14%	95,94%	92,00%
PAC Nac.	94.45%	92.96%	72.90%	88.60%	81.67%	87.63%	88.09%	94.27%	95.98%	95.21%	91.55%	91.55%

Fonte: Próprio Autor

Os resultados comparando Brasília com a ECT estão ilustrados na tabela e gráficos abaixo. A tabela mostra a comparação entre os índices de serviços de Brasília e os índices gerais da empresa.

De modo geral os índices de entrega no prazo de encomendas, de todos os tipos, em Brasília, no período analisado, foram superiores aos da ECT, exceção feita ao PAC Nacional onde Brasília apresentou resultados inferiores em 5 meses seguidos. Estes resultados, segundo informações dos técnicos dos Correios, se explicam por problemas de falta de capacidade suficiente nas linhas de transporte rodoviário que trazem a carga de encomendas PAC do resto do Brasil para Brasília. Em dezembro

de 2013, por exemplo, quando houve grande crescimento da carga, cerca de 312 contêineres com carga postal para Brasília foram cortados, gerando atraso.

Os valores marcados em laranja indicam os desempenhos inferiores de Brasília.

Tabela 7 - Entrega de Encomendas no Prazo Brasília X ECT

	Oct.13	Nov.13	Dec.13	Jan.14	Feb.14	Mar.14	Apr.14	May.14	Jun.14	Jul.14	Aug.14	Sep.14
SEDEX Est BSB	98.25%	98.82%	98.97%	98.99%	99.06%	98.97%	98.94%	99.19%	99.20%	99.30%	99.00%	98.89%
SEDEX Est ECT	96.17%	96.23%	90.19%	95.90%	92.35%	93.42%	94.75%	95.37%	96.31%	95.72%	96.21%	96.36%
SEDEX Nc BSB	90.03%	93.13%	80.74%	92.67%	88.56%	88.44%	88.28%	90.08%	94.74%	92.33%	90.10%	98.47%
SEDEX Nc ECT	91.91%	91.82%	77.43%	91.61%	83.84%	86.38%	86.87%	87.78%	91.60%	89.17%	90.75%	92.52%
SEDEX 10 Est BSB	99.11%	99.28%	98.84%	99.34%	98.11%	99.37%	98.88%	98.93%	99.49%	99.01%	98.57%	98.57%
SEDEX 10 Est ECT	97.90%	97.26%	95.93%	96.71%	95.58%	97.16%	96.85%	97.46%	97.51%	97.82%	97.12%	97.12%
SEDEX 10 Nc BSB	95.93%	93.48%	90.39%	93.42%	95.25%	95.27%	95.68%	95.71%	98.38%	96.18%	93.95%	93.95%
SEDEX 10 Nc ECT	92.72%	93.68%	87.11%	93.92%	90.53%	91.59%	92.43%	93.13%	95.15%	94.17%	92.75%	92.75%
PAC Est BSB	98.98%	99.60%	99.71%	99.56%	99.16%	99.37%	99.13%	99.36%	99.25%	98.80%	98.91%	98.91%
PAC Est ECT	96.93%	96.58%	87.34%	95.08%	91.61%	93.23%	93.34%	94.50%	96.73%	95.51%	95.63%	95.63%
PAC Nc BSB	94.45%	92.96%	72.90%	88.60%	81.67%	87.63%	88.09%	94.27%	95.98%	95.21%	91.55%	91.55%
PAC Nc ECT	94.07%	95.22%	80.00%	90.72%	84.15%	87.76%	84.91%	90.33%	92.72%	90.14%	90.51%	90.51%

Fonte Próprio Autor

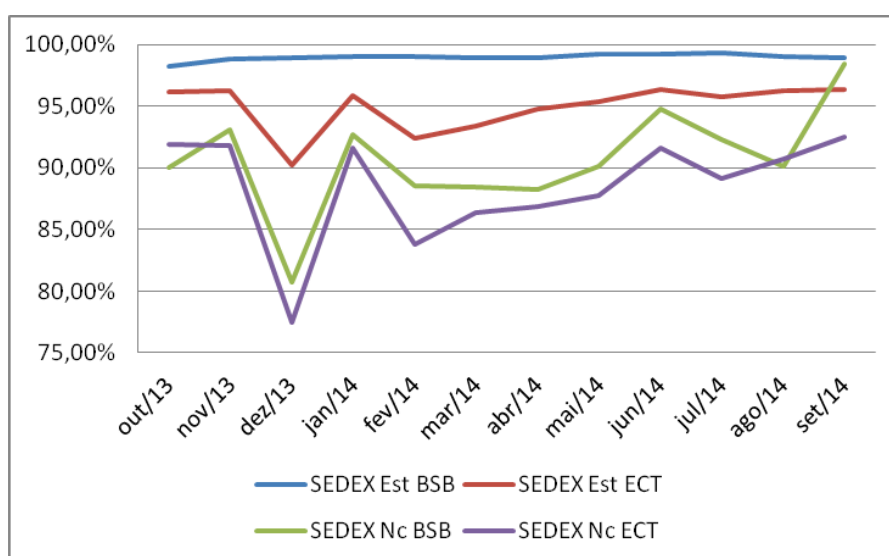


Gráfico 1 - SEDEX Dentro do Prazo

Fonte: Próprio Autor

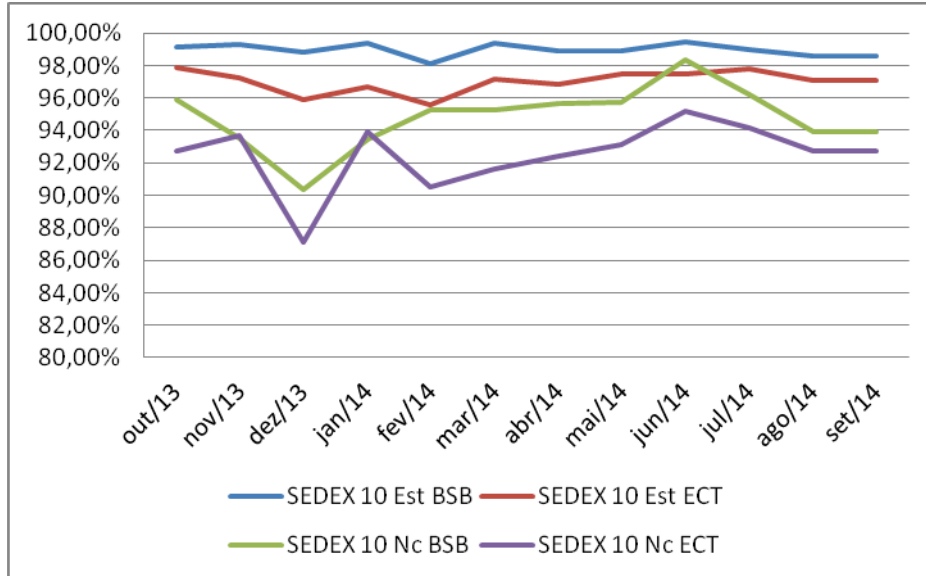


Gráfico 2 – SEDEX 10 Dentro do Prazo
Fonte: Próprio Autor

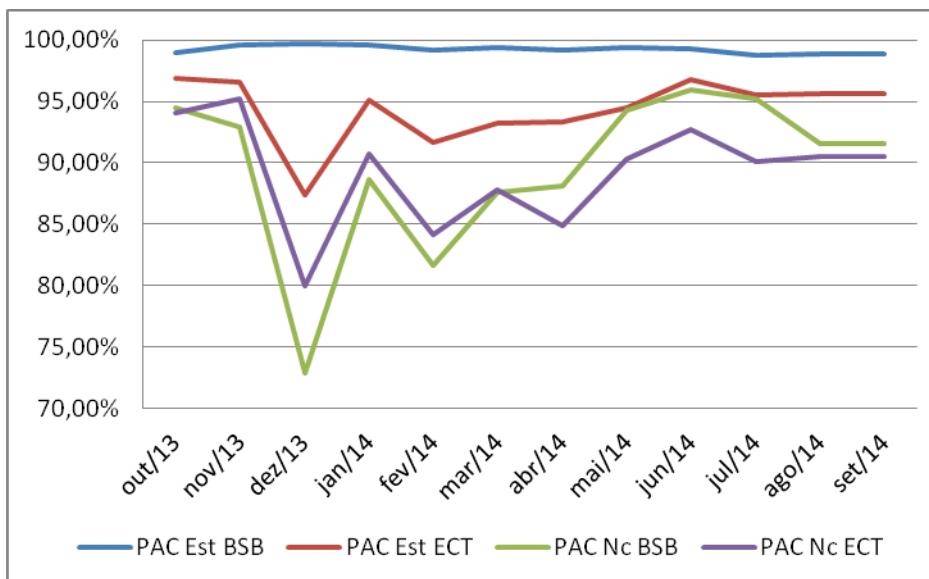


Gráfico 3 – PAC Dentro do Prazo
Fonte: Próprio Autor

4.2.1.1 Principais Gargalos

Além de avaliar o desempenho da entrega de encomendas no prazo, foram mapeados os possíveis gargalos que dificultaram ou impediram o alcance das metas definidas para as encomendas destinadas a Brasília. Como resultado concluiu-se que o principal gargalo a impactar o desempenho da entrega em Brasília é o

processo de transporte de carga originada em outros estados e destinada a Brasília, especialmente o aéreo.

Existem três linhas da Rede Postal Noturna – RPN que transportam, por meio de aviões cargueiros, encomendas SEDEX e SEDEX 10 para serem entregues em Brasília. Portanto, em média são três vôos por dia ou 63 vôos por mês (são 21 dias de operação por mês).

No período de outubro de 2013 a outubro de 2014, houve uma média de nove cancelamentos de vôos a cada mês, sendo que o mês com maior impacto foi dezembro/2013 com 23 cancelamentos, ou seja, 36,5% dos vôos cancelados. Não por acaso, este também foi o mês em que o SEDEX Nacional apresentou o pior resultado de entrega no prazo com quase 20% de encomendas entregues com atraso. A tabela abaixo apresenta as principais não conformidades que afetaram o transporte aéreo de carga destinada a Brasília, juntamente com os resultados da entrega no prazo do SEDEX e do SEDEX 10 Nacional.

Tabela 8 – Transporte Aéreo e SEDEX Nacional

Mês	Quantidade de Vôos Cancelados	Percentual de Corte de Carga	Atrasos na Chegada superior a 30 minutos	SEDEX Nacional Dentro do Prazo
out/13	2	4,6%	12	90,03%
nov/13	11	5,7%	16	93,13%
dez/13	23	9,5%	31	80,74%
jan/14	10	4,9%	15	92,67%
fev/14	3	10,5%	18	88,56%
mar/14	15	11,9%	16	88,44%
abr/14	17	5,3%	15	88,28%
mai/14	13	8,4%	28	90,08%
jun/14	7	3,4%	8	94,74%
jul/14	2	3,3%	11	92,33%
ago/14	5	6,5%	7	90,10%
set/14	2	3,6%	10	98,47%

Fonte: ECT/DENAF

Como se pode constatar da análise dos dados acima, há uma forte relação entre o bom ou mau desempenho da rede de transporte de carga aérea e os resultados do SEDEX Nacional entregue no prazo no mesmo mês equivalente.

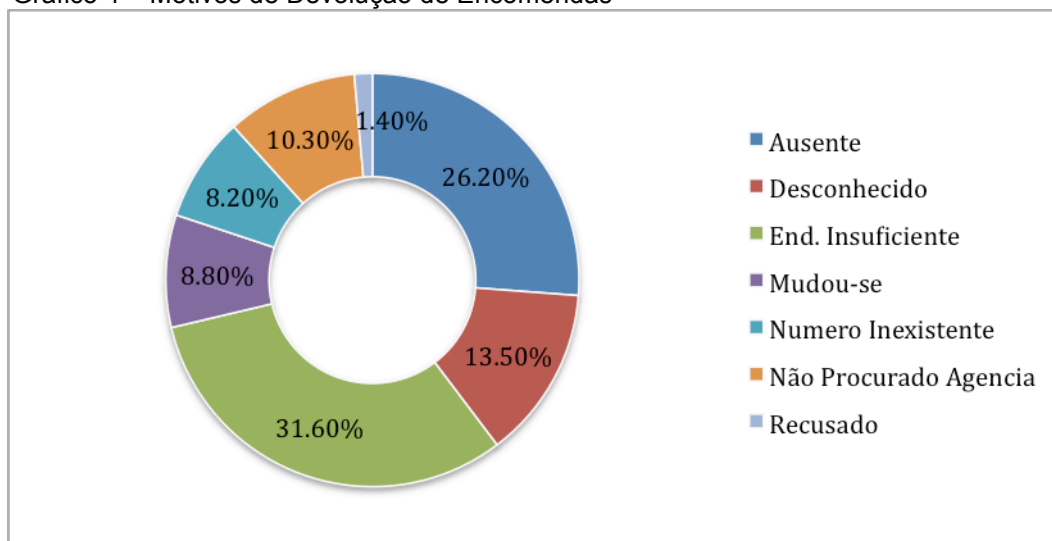
4.2.2 Devolução de Encomendas

A entrega no endereço indicado pelo remetente da encomendas nem sempre é uma tarefa fácil. Diversas são as dificuldades que podem impedir que o carteiro conclua com sucesso sua missão de entregar cada pacote ao seu destinatário. A entrega de uma encomenda exige a presença no endereço de uma pessoa adulta que possa assinar a Lista de Objetos Entregues ao Carteiro e receber o respectivo pacote. Nem sempre no horário em que o carteiro passa no endereço existe alguém disponível para recebê-lo. Além desta situação exemplo, uma série de outros motivos, conforme explicitado no Gráfico 4, podem implicar na impossibilidade de entrega da encomenda ao seu destinatário. Caso isto ocorra a encomenda é devolvida pelos Correios ao seu remetente.

Com base em levantamento feito pela equipe técnica do Departamento de Distribuição, procurou-se qualificar e quantificar este processo de impossibilidade de entrega no endereço e conseqüente devolução. Além disto, levantou-se os principais motivos que impedem esta entrega.

No mês de setembro de 2014, do total de encomendas enviadas para entrega em Brasília, 5,28% foram devolvidas ao remetente por não ter sido possível entregá-las aos respectivos destinatários. Os motivos que impediram a entrega e sua participação no total são apresentados no gráfico abaixo:

Gráfico 4 – Motivos de Devolução de Encomendas



Fonte: Próprio autor.

Através da análise das causas, pode-se concluir que duas delas são responsáveis por mais da metade das devoluções: endereço insuficiente e destinatário ausente.

Os Correios adotam procedimentos operacionais padronizados para ampliar as possibilidades de entrega e evitar a devolução da encomenda ao destinatário, tais como: três tentativas de entrega em dias diferentes, encaminhamento para a agência mais próxima do endereço do destinatário com convite para retirada, tentativa de contato telefônico, quando possível, para resolver divergências de endereço.

4.2.3 Roubo e Extravio de Encomendas

Um dos riscos mais relevantes e críticos na prestação de serviços de encomendas, se refere à possibilidade de que o objeto seja subtraído do tráfego postal antes de sua entrega ao destinatário. Assim, procurou-se avaliar se este risco de fato existe e com que relevância se manifesta em Brasília. Para tanto, além da pesquisa sobre os dados mais recentes disponíveis sobre a matéria foi feita uma reunião com a Chefe da Central de Relacionamento – CEREL, dos Correios, órgão responsável pelas atividades de apuração de reclamações em nível nacional.

Nos últimos dez anos os Correios conquistaram uma posição de liderança como operador logístico dos principais lojistas do comércio eletrônico. Como consequência o perfil da carga transportada se modificou com a inclusão de itens de maior atratividade aos assaltantes, tais como smartphones, computadores, televisores, entre outros. Além dos roubos e assaltos há também o risco de extravios internos que precisam ser evitados.

As tabelas abaixo apresentam a quantidade de encomendas SEDEX 10, SEDEX e PAC, entregues nos primeiros nove meses do ano em Brasília (Tabela 9) e a quantidade de ocorrências de roubo/extravio no mesmo período (Tabela 10)

Tabela 9 – Quantidade de Encomendas Entregues e Roubadas ou Extraviadas

Mês	PAC		SEDEX		SEDEX 10		Total Geral	
	EE	R/E	EE	R/E	EE	R/E	EE	R/E
Janeiro	90.668	39	135.742	13	12.336	1	238.746	53
Fevereiro	94.748	31	146.831	51	7.326	0	248.905	82
Março	101.024	33	141.264	7	9.858	0	252.146	40
Abril	112.160	22	143.384	18	11.827	0	267.371	40
Maiο	120.692	30	162.579	31	13.175	0	296.446	61
Junho	121.596	15	135.758	8	10.075	0	267.429	23
Julho	122.064	20	154.161	19	11.748	0	287.973	39
Agosto	97.944	14	150.022	9	12.102	0	260.068	23
Setembro	109.844	24	143.996	10	11.539	0	265.379	34
Total Geral	970.740	228	1.313.737	166	99.986	1	2.384.463	395

EE - Encomendas Entregues

R/E - Roubo ou Extravio

Fonte: ECT/CEREL

No gráfico 5 se procurou apresentar um comparativo entre as quantidade de encomendas entregues e a quantidade de ocorrências de roubo/extravio.

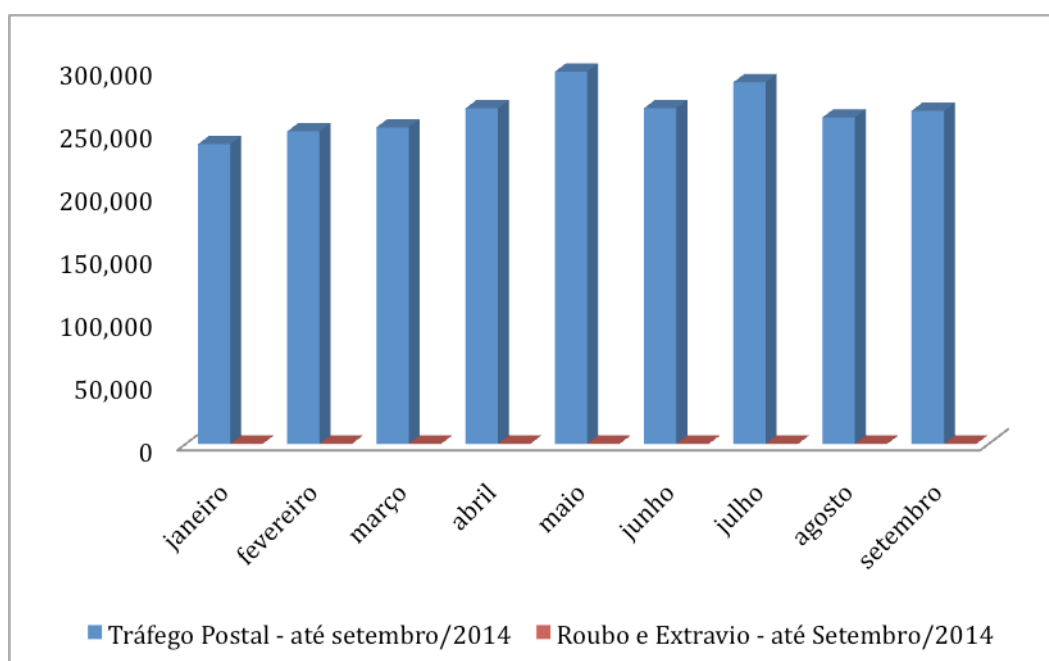


Gráfico 5 – Encomendas Entregues x Quantidade Roubada/Extraviada

Fonte: ECT/CEREL

Finalmente, o gráfico 6, apresenta a evolução das ocorrências no período de janeiro a setembro de 2014.

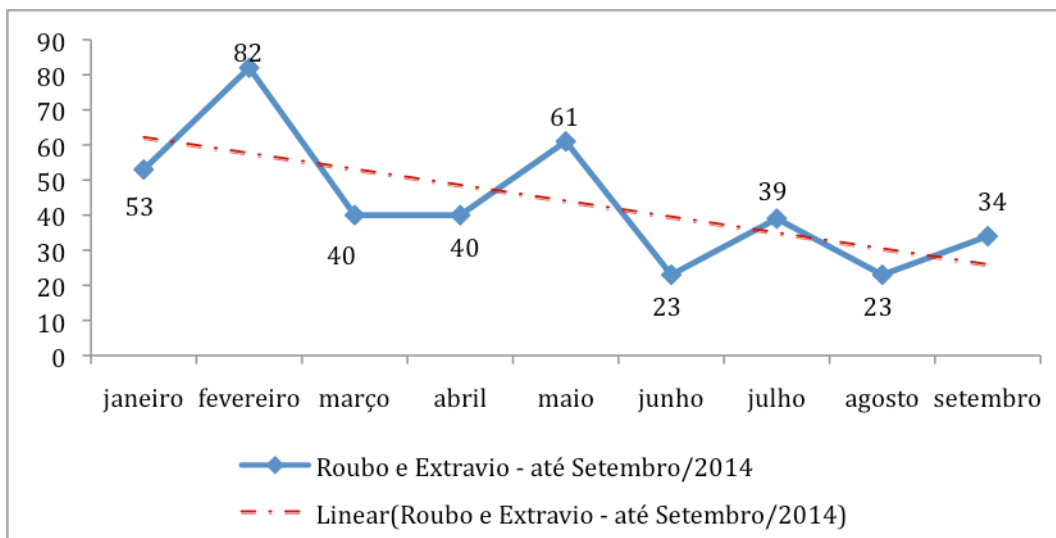


Gráfico 6 – Encomendas Roubadas ou Extraviadas
Fonte: ECT/CEREL

Como se pode constatar no período avaliado houve 395 ocorrências de roubo num tráfego total de 2,38 milhões de encomendas, o que corresponde a uma perda de um objeto a cada 6.036 entregues.

O SEDEX 10 tem o melhor resultado neste quesito com a ocorrência de apenas um roubo para um tráfego de quase 100 mil encomendas, enquanto o PAC teve o pior resultado com uma perda a cada 4.258 encomendas entregues.

Para diminuir os riscos de roubo e extravio e evitar esta não conformidade os Correios adotam uma série de ações preventivas, dentre as quais destacam-se:

- Rastreamento eletrônico das encomendas;
- Rastreamento e monitoramento das Linhas Tronco Nacionais;
- Utilização de utensílios de proteção e segurança, como contêineres, lacres e portas com fechamento eletrônico;
- Instalação de câmeras (CFTV) nas principais unidades de atendimento e operacionais;
- Parceria com a Polícia Federal.

4.3 Avaliação da Qualidade da Distribuição pelos Clientes

Além de conhecer o processo logístico e de verificar de que modo a ECT acompanha e mede o nível de serviço das encomendas entregues, também se

considerou importante conhecer a visão dos clientes em relação à qualidade da entregas dos Correios como um todo e também em Brasília.

Constatou-se que os Correios realizam, a cada dois anos, uma pesquisa nacional por amostragem, por intermédio de empresa de pesquisa contratada, para avaliar a Imagem Institucional, a Qualidade do Atendimento e a Qualidade da Distribuição.

A última pesquisa com resultados disponíveis foi realizada em 2012, sendo que neste ano de 2014 está sendo realizada uma nova pesquisa com conclusão prevista para o mês de dezembro.

Assim obteve-se acesso aos resultados da pesquisa de 2012, realizada pela empresa Mercadológica. A pesquisa sobre a Qualidade da Distribuição foi realizada em todo Brasil, por intermédio de 8.479 entrevistas, das quais 133 em Brasília, com pessoas com idade superior a 16 anos, estratificadas em amostra que considera idade, escolaridade e classe social.

Ao longo da pesquisa os entrevistados eram convidados a dar notas sobre sua satisfação e sua expectativa em relação a diversos atributos do processo de distribuição e do trabalho do Carteiro na distribuição. A Mercadológica criou um índice através de avaliação de todos os atributos pela respectiva expectativa. A este indicador denominou de Índice de Satisfação com a Distribuição – ISD, que pode ser entendido como o percentual com que os Correios atendem a expectativa do entrevistado como um todo. A tabela 11 apresenta os resultados obtidos na pesquisa da Diretoria Regional de Brasília e a tabela 12 o resultado geral da ECT, que é o consolidado de todo o Brasil.

Tabela 10 – Pesquisa de Opinião Mercadológica Brasília

	BRASÍLIA		
Processo Distribuição	Satisfacao	Expectativa	Índice
Sigilo Correspondências	8,87	9,13	97,1%
Cuidado com os Objetos	7,60	8,45	90,0%
Entrega no Prazo	6,58	8,66	76,0%
Entrega no Endereço Correto	7,16	8,66	82,6%
TOTAL	7,55	8,73	86,6%
Preparo Carteiro	Satisfacao	Expectativa	Índice
Atendimento ao Cliente	8,15	8,54	95,4%
Apresentação Pessoal	8,01	8,44	95,0%
Informações pelo Carteiro	7,74	8,34	92,8%
Desempenho do Carteiro	8,10	8,49	95,5%
Regularidade da entrega	6,82	8,70	78,4%
TOTAL	7,76	8,50	91,3%

ISD	Satisfacao	Expectativa	Índice
TOTAL	7,67	8,60	89,2%

Fonte: ECT, Pesquisa de Opinião, Mercadológica, 2012.

Tabela 11 – Pesquisa de Opinião Mercadológica ECT

	ECT		
	Satisfacao	Expectativa	Índice
Processo Distribuição			
Sigilo Correspondências	8,84	9,02	98,0%
Cuidado com os Objetos	8,43	8,87	95,1%
Entrega no Prazo	7,76	8,75	88,7%
Entrega no Endereço Correto	8,17	8,83	92,5%
TOTAL	8,30	8,86	93,6%
Preparo Carteiro			
Atendimento ao Cliente	8,61	8,90	96,9%
Apresentação Pessoal	8,49	8,80	96,5%
Informações pelo Carteiro	8,28	8,72	95,0%
Desempenho do Carteiro	8,42	8,79	95,8%
Regularidade da entrega	8,12	8,79	92,4%
TOTAL	8,38	8,80	95,3%

ISD	Satisfacao	Expectativa	Índice
TOTAL	8,35	8,83	94,5%

Fonte: ECT, Pesquisa de Opinião, Mercadológica, 2012.

Os dados apresentados nas Tabelas mostram que a avaliação final dos clientes quanto a satisfação com a distribuição em Brasília foi de 89,2%. Quanto a avaliação da ECT a mesma pesquisa trouxe um resultado final de 94,5% de satisfação com a distribuição. A pesquisa de 2012 mostrou que tanto Brasília quanto na ECT a entrega dentro do prazo foi o aspecto com menor nota. Os resultados de nova pesquisa de opinião não puderam ser disponibilizados pois estão em fase de análise com divulgação prevista para dezembro deste ano, não sendo possível averiguar se os resultados atuais serão melhores ou piores que os de 2012.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao final da pesquisa de campo o objetivo geral da pesquisa de avaliar a efetividade do processo logístico de entrega de encomendas dos Correios em Brasília, com o objetivo de verificar se a empresa cumpre o nível de serviço prometido foi alcançado.

Ao longo do trabalho se pode verificar que o modelo logístico dos Correios se encontra consolidado, seus processos e sub-processos são padronizados e descritos em normas específicas, as quais foram acessadas sem dificuldades. Os técnicos e executivos dos diversos departamentos visitados sempre se mostraram solícitos e capazes de apresentar os temas objeto da pesquisa, explicar com clareza o que lhes foi demandado e esclarecer pontos de dúvidas, quando necessário.

A visita com objetivo de vivenciar um dia de operação real de entrega de encomendas no Centro de Distribuição da Asa Norte foi igualmente importante para consolidação de alguns conceitos, observação do funcionamento dos processos normatizados, verificação de dificuldades e oportunidades de melhoria e contato direto com os responsáveis pela execução da atividade de distribuição.

Como produto do trabalho destaco inicialmente a descrição do processo logístico dos Correios, o qual compreende quatro sub-processos principais: a captação, a triagem o transporte e a distribuição, fase final e de maior interesse deste estudo. No caso da distribuição procurou-se detalhar um pouco mais a descrição de seu funcionamento, apresentando inclusive os padrões adotados para as situações diferenciadas de entrega.

No que diz respeito à avaliação do nível de serviço prestado, pode-se verificar que a ECT dispõe de um conjunto amplo de indicadores de qualidade para medir o desempenho das diversas fases do processo operacional. No caso de maior interesse para o estudo, que foi o processo de distribuição de encomendas, foi avaliado o desempenho real no mais importante dos indicadores deste processo que é a Entrega no Prazo das encomendas SEDEX, SEDEX 10 e PAC. Esta avaliação revelou, em síntese: que entrega de encomendas no prazo em Brasília, em geral, apresentou resultados melhores que a media da ECT; que as encomendas com origem em Brasília tiveram melhor performance do que aquelas com origem em outros estados; que as encomendas SEDEX 10 tiveram desempenhos melhores do

que encomendas SEDEX. Do ponto de vista quantitativo os resultados de entrega no prazo variaram de forma significativa, de acordo com o tipo de encomenda e do âmbito (estadual ou nacional). As medias alcançadas nos 12 meses estudados foram:

- SEDEX 10 Estadual: 98,97% ; SEDEX 10 Nacional: 94,80%.
- SEDEX Estadual: 98,96% ; SEDEX Nacional: 90,63%.
- PAC Estadual: 99,30% ; PAC Nacional: 89,57%.

Como os Correios se comprometem com um nível de serviço de 100% de entrega no prazo, verifica-se que há uma lacuna entre o nível de serviço prometido e o nível de serviço praticado, conforme demonstram os resultados obtidos. Esta diferença no desempenho gera um risco de pagamento de indenizações por atraso aos remetentes das encomendas, sempre que assim for solicitado. As empresas de e-commerce são as que recebem os valores mais significativos de indenizações, conforme informações obtidas na Central de Relacionamento com os Clientes - CEREL.

Com base na análise do processo logístico dos Correios e dos resultados de entrega no prazo, concluiu-se que o gargalo mais relevante na logística das encomendas é o processo de transporte, especialmente o aéreo, que vem apresentando em vários meses problemas de capacidade insuficiente para o transporte de toda a carga destinada a Brasília, gerando cortes, além de repetidos cancelamentos de vôos. Como consequência há impacto direto na entrega de encomendas com origem nacional.

Estudou-se também os fatores que dificultam ou impedem que a entrega em domicilio dos pacotes se realize. Foi constatado que esta é uma questão relevante que neste ano tem gerado um índice médio de devolução de aproximadamente 5,28%. Ficou demonstrado que os principais motivos a gerar devolução são o endereçamento insuficiente e o destinatário ausente no momento da tentativa de entrega da encomenda. Estes dois motivos juntos são responsáveis por mais da metade das devoluções.

Um outro fenômeno importante investigado foi o impacto na entrega de encomendas destinadas a Brasília dos roubos e extravios, uma vez que boa parte dos pacotes trazem objetos com valor. Neste caso observou-se que há ocorrências desse tipo de evento ainda que em números pouco expressivos e decrescentes ao longo deste ano.

O estudo procurou também informações de fontes externas sobre a avaliação da qualidade da entrega de encomendas pelos Correios. Verificou-se que a ECT realiza pesquisas de opinião, a cada dois anos, por intermédio de empresas especializadas contratadas com este objetivo. A pesquisa mais recente está em fase de conclusão neste ano e seus dados ainda não estão disponíveis. Assim, só foi possível utilizar dados da última pesquisa, realizada em 2012. As informações sobre a qualidade da distribuição segundo a visão dos clientes foram compiladas e mostram que o Índice de Satisfação com a Distribuição em Brasília era de 89,2% na época.

Após realização do estudo foi possível levantar contribuições gerenciais para melhoria dos processos e da qualidade dos serviços prestados:

- Implementação de um serviço online para postagem e pagamento de encomendas no site dos Correios. Com isto, cliente apenas teria que levar o objeto até a agência ou caixa de coleta para que ele fosse enviado.
- Implementação do serviço de auto atendimento nas agências.
- Instalação de caixas com portas acessadas por senhas eletrônicas, onde seja possível postar e retirar (a exemplo da que existe na agencia conceito de Brasília)
- Aperfeiçoamento e ampliação do sistema que permite emitir a lista de endereços de entrega para os carteiros.
- Ampliação da possibilidade de contato telefônico com o destinatário e opção de um endereço alternativo para entrega, nos casos de destinatário ausente.
- Utilização de *smartphones* para facilitar o trabalho dos carteiros, permitindo utilização de GPS, acesso a lista de endereços para entrega e possibilidade de recolher assinaturas em tela.
- Aumento do número de aviões ou capacidade da RPN.

O estudo possui limitações na medida em que seu escopo se restringiu ao realizado na DR de Brasília. Também não foi possível obter uma análise mais ampla e recente da opinião dos clientes da empresa. Para próximos estudos sugere-se uma avaliação do nível de serviço em outras localidades e também uma pesquisa de opinião sobre as expectativas e satisfação das empresas de e-commerce sobre a qualidade dos serviços de entrega dos Correios e dos demais operadores logísticos.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto L. **Comércio Eletrônico: da evolução para as novas oportunidades**. GV Executivo, v.11, p. 66-77, 2012

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição**. 1ª edição, São Paulo, Atlas, 2010.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial**. 5ª edição, Porto Alegre, Bookman, 2006.

BARDIN, Lawrence. **Análise de Conteúdo**. Edições 70. São Paulo, 2011.

Blog Correios – Notícia – **Correios é a Empresa mais admirada do Brasil** <<http://blog.correios.com.br/correios/?p=8171>> Acesso em: 28 de out. de 2013.

BRASIL. **Lei nº 6.538, de 22 de junho de 1978** - Regulamenta os Direitos e Obrigações dos Serviços Postais em nosso Território. Lox – Coletânea de legislação: edição federal, São Paulo, v. 7, 1943.

BRASIL. **Portaria nº 567, 29 de dezembro 2011**, Ministério das Comunicações.

CASTRO, R. B. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública**. EnANPAD, Salvador, setembro 2006.

CORRÊA, Luiz Henrique. **Gestão de Redes de Suprimento** – Integrando Cadeias de Suprimento no Mundo Globalizado. São Paulo, Atlas, 2010.

CORRÊA, L. H. CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e Operações** – Manufatura e Serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo, Atlas, 2007.

COUTO, A. M. O. KLEIN, A. A. et. al. **Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios Educação para a Produtividade**. Editado pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos para uso interno. 2005.

CHAVES, Gisela de Lorena Diniz; ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. **Logística reversa: uma análise de sua evolução por meio da revisão de literatura**. Sargas Competência em Logística, Fevereiro de 2010.

E-BIT, 30ª edição do Relatório *WebShoppers* de 2014 <<http://www.ebit.com.br/webshoppers>> Acesso em: 9 de novembro de 2014.

ECommerceOrg, Tudo sobre Comércio Eletrônico – **Evolução da Internet e do e-commerce** <<http://www.e-commerce.org.br/stats.php>> Acesso em: 29 de out. de 2013

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos <<http://www.correios.com.br>>. Acesso em: 28 de out. de 2014.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafo. **Artigos Horizontes Estratégicos**. Circulação Interna. 31.07.2012

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. **Manual de Distribuição e Coleta**.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafo. **Plano Diretor de Distribuição Postal**

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafo. Mercadológica. **Pesquisa de Opinião 2012**. Circulação Interna.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafo. **Revista de Estudo de Direito Postal da ECT**. V. 1, 2013.

GIL, Carlos Antonio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Editora Atlas, 2002.

GUARNIERI, Patrícia. **Logística Reversa**: Em Busca do Equilíbrio Econômico e Ambiental. Recife: Clube dos Autores, 2011.

LAKATOS, E. M. MARKONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª edição, Rio de Janeiro. 2010.

LEITE, P. R. **Logística Reversa - A Complexidade do Retorno de Produtos**. Revista Tecnológica, 2009.

Mercadológica. **Pesquisa de Satisfação e Imagem Institucional dos Correios**. Relatório Diretoria Regional de Brasília. 2012

Mercadológica. **Pesquisa de Satisfação e Imagem Institucional dos Correios**. Relatório Nacional. 2012

RODRIGUES, E DE A.; NAGANO, M. S.; MUSSETI, M. A. **Um estudo sobre as especificidades da logística integrada dos Correios**. 2005.

SILVA, A. M. D. **Logística: Uma história dos caminhos brasileiros**. Editora Andrea Jakobsson, 2011.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10ª edição, São Paulo, Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª edição, Porto Alegre, Bookman, 2011.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro Metodologia da Pesquisa

Pesquisa Documental

Objetivo: Obter dados e documentos de interesse do tema do estudo, tais como: modelo de funcionamento dos Correios, organização do processo operacional, indicadores utilizados para medição do nível de serviço, fluxogramas dos processos logísticos, dados sobre volumes de encomendas entregues, resultados de medição de desempenho dos serviços, manuais de procedimentos, informações sobre roubos e extravios de encomendas, informações sobre devolução e motivos de não entrega.

Roteiro da Observação

Objetivo: Observar e vivenciar o processo real de entrega de encomendas no CDD de modo a conhecer as dificuldades encontradas na execução das atividades e tarefas.

- Verificar se os processos são feitos de forma padrão e de acordo com o manual
- Verificar se o carteiro possui o kit fornecido pela empresa
- Verificar se o carteiro encontra dificuldades na rota de entrega
- Observar como se dá a interação entre carteiro e clientes
- Conhecer o processo de prestação de contas

Entrevistas Não estruturadas

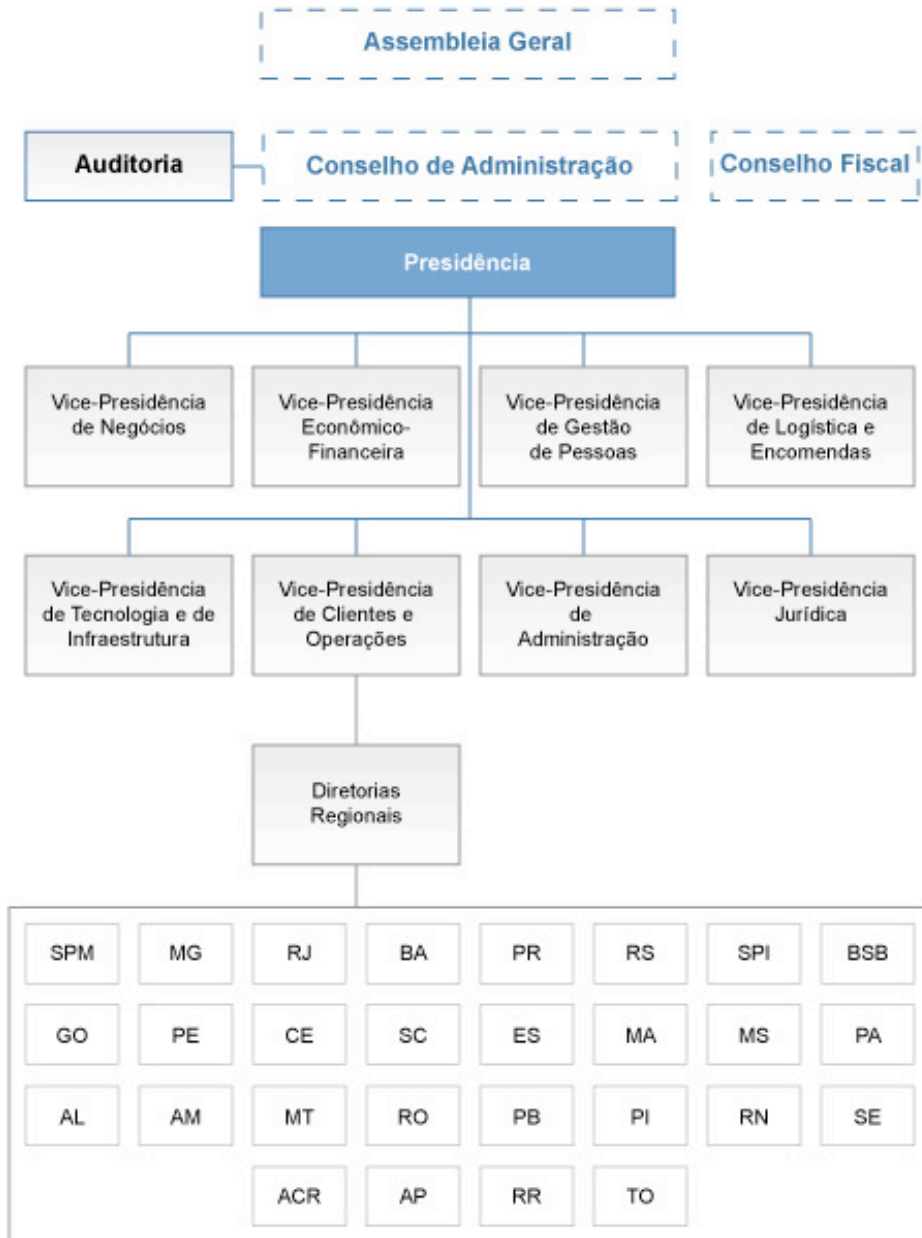
Objetivo: Identificar na visão de gestores e técnicos a sua visão sobre a qualidade da logística de entrega de encomendas dos Correios em Brasília, bem como esclarecer possíveis dúvidas a respeito de como são realizados os processos de logística da empresa.

Assuntos abordados nas entrevistas:

- Logística geral dos Correios
- Processo logístico de encomendas dos Correios e da DR Brasília
- Pontos fortes e fracos da logística de entrega de encomendas
- Possíveis gargalos
- Normas e procedimentos de execução de tarefas
- Logística Reversa
- Processo de logística na devolução de encomendas não entregues em Brasília
- Metodologias para medição de entrega no prazo
- Modelos de acompanhamento de desempenho
- Metodologias para avaliação de causas de não conformidades
- Sistemas de medição de qualidade e de nível de serviço
- Indicadores de nível de serviço
- Pesquisas e Indicadores satisfação dos clientes
- Indenizações
- Sugestões de melhoria

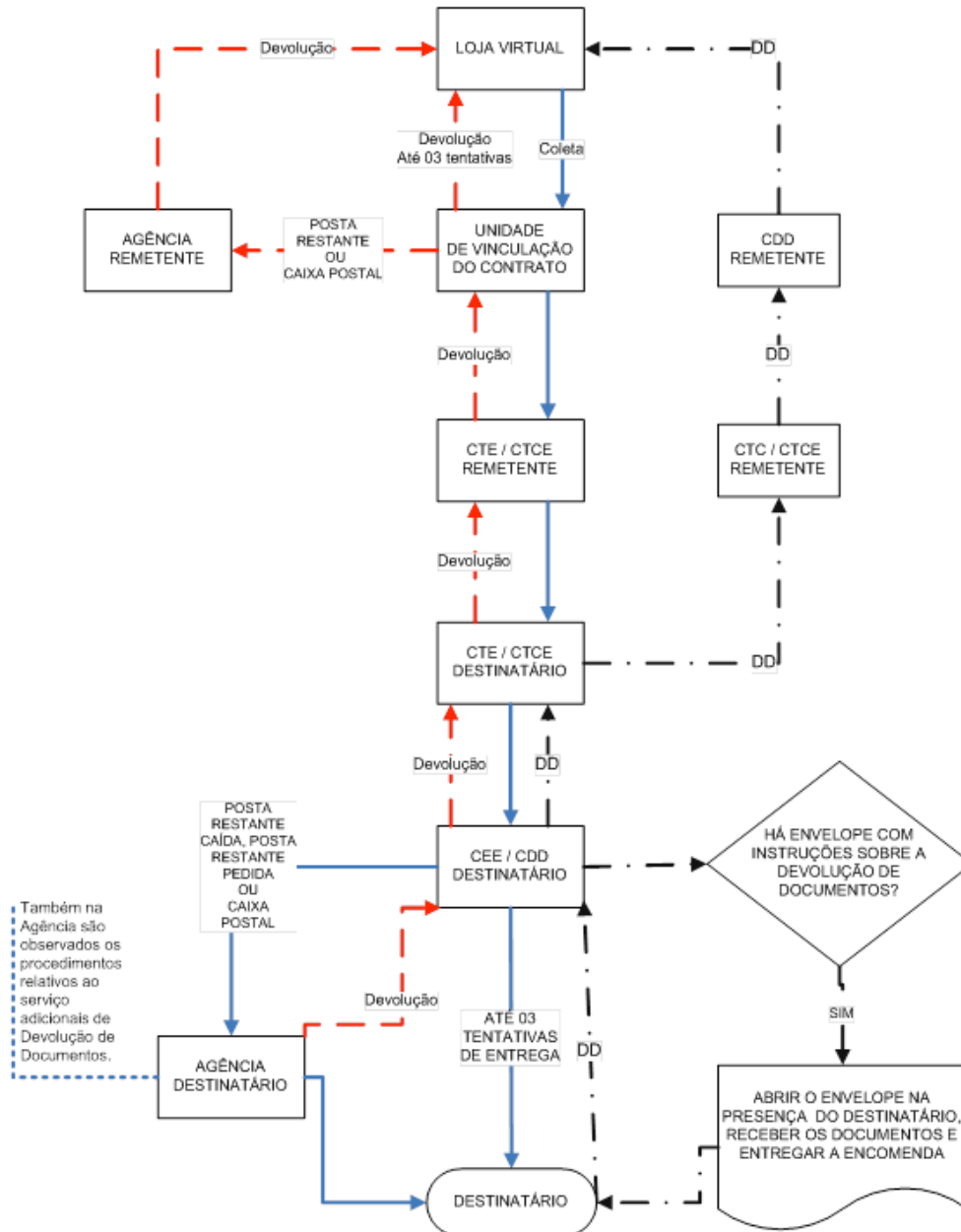
ANEXOS

Anexo A – Organograma ECT



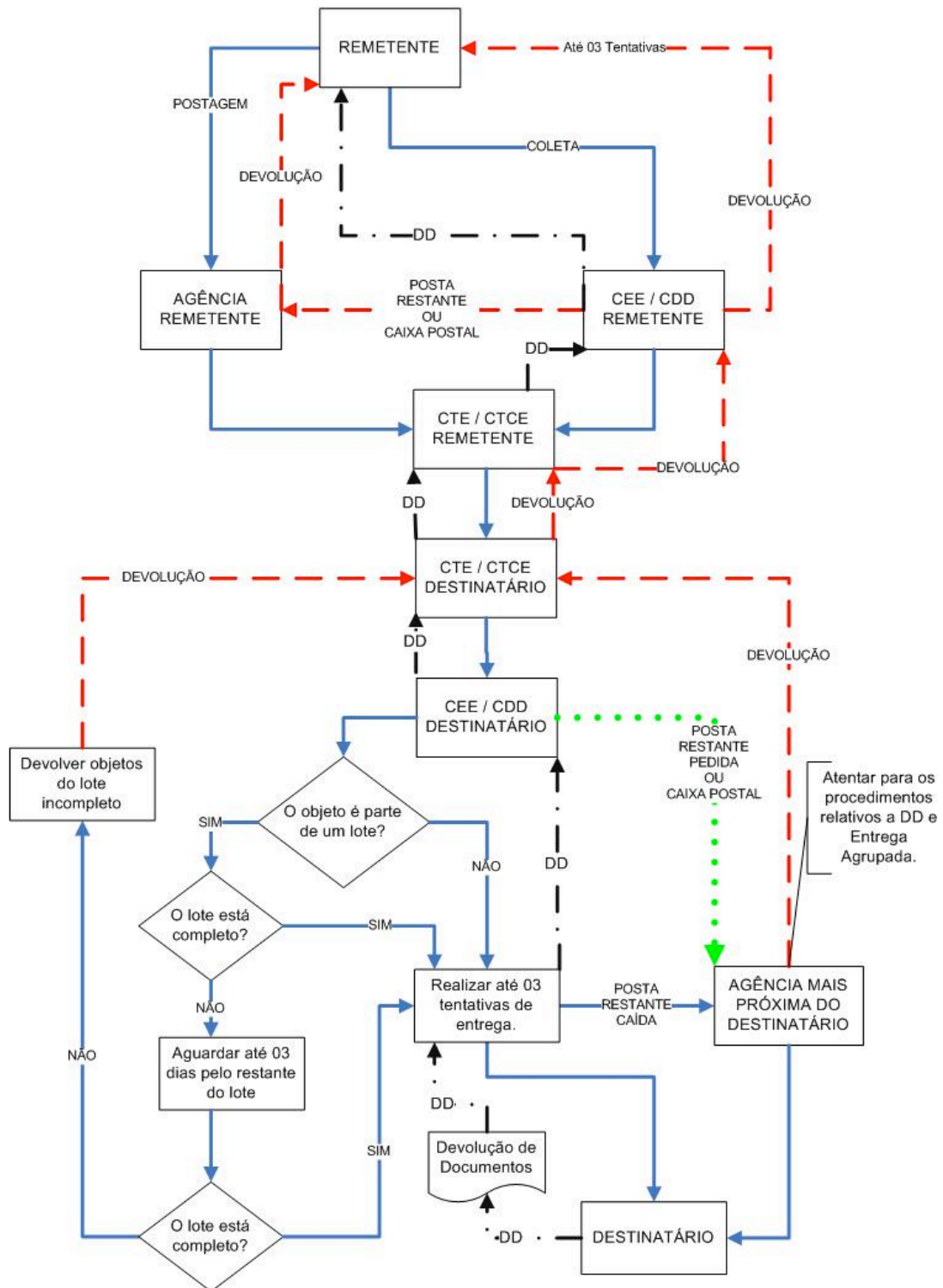
Fonte: Site dos Correios

Anexo B – Fluxograma do E-SEDEX



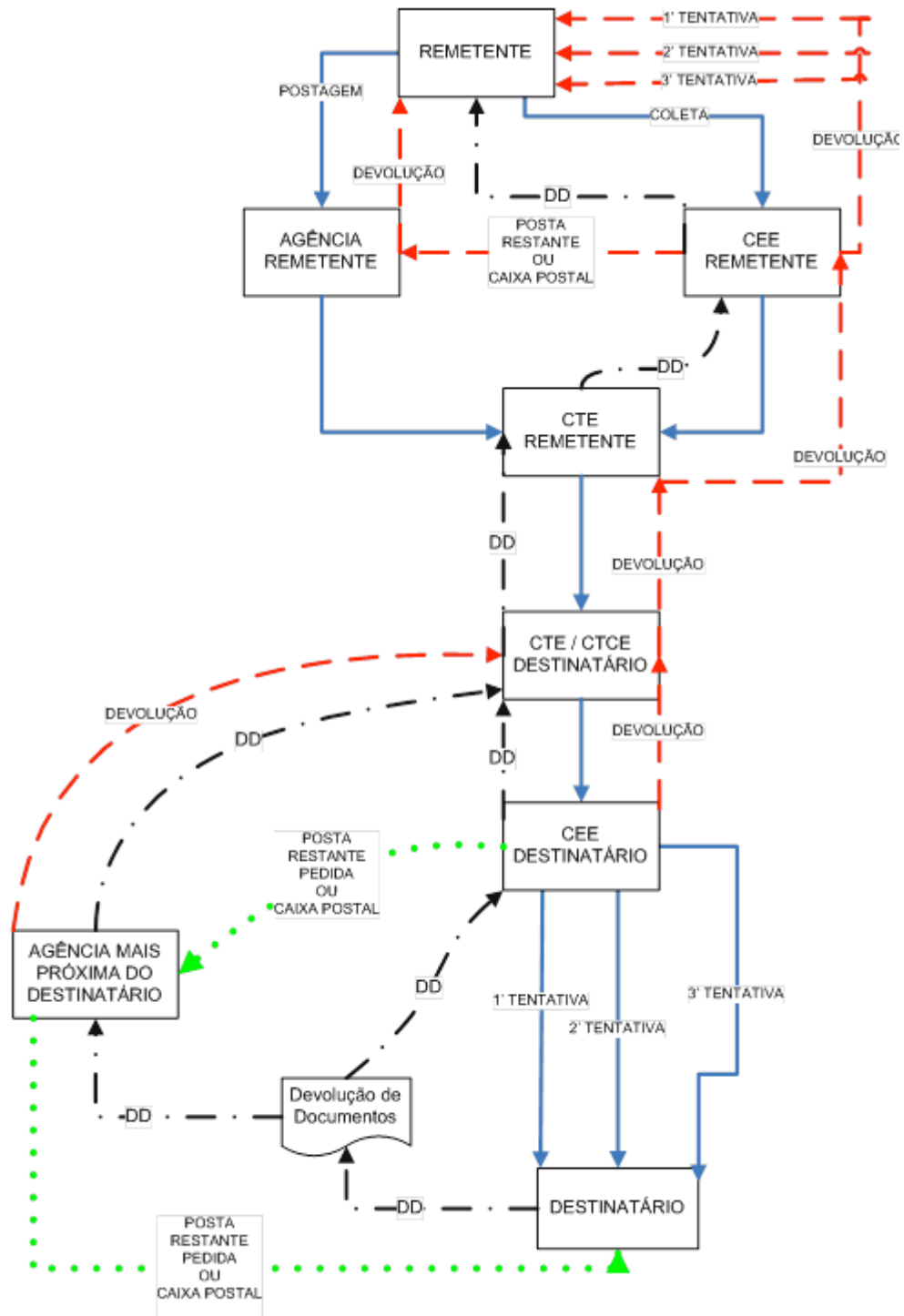
Fonte: MANDIS, módulo 6, capítulo 4, Anexo 1.

Anexo C – FLUXOGRAMA PAC



Fonte: MANDIS, módulo 6, capítulo 3, Anexo 1.

Anexo D – Fluxograma do SEDEX 10



Fonte: MANDIS, módulo 6, capítulo 6, Anexo

Anexo E – Fluxograma de Entrega Domiciliar

