

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Especialidade: Organizações, Inovação e Processos Colaborativos

**ANÁLISE DA CAPACIDADE DA LIDERANÇA PROMOVER O
DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÕES EM SERVIÇOS PÚBLICOS: ESTUDO DE
CASO EM UM CENTRO DE TRATAMENTO DE CARTAS E ENCOMENDAS DA
SUPERINTENDÊNCIA DOS CORREIOS DE SANTA CATARINA**

035.839.689-13

Florianópolis

2021

ANÁLISE DA CAPACIDADE DA LIDERANÇA PROMOVER O DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÕES EM SERVIÇOS PÚBLICOS: ESTUDO DE CASO EM UM CENTRO DE TRATAMENTO DE CARTAS E ENCOMENDAS DA SUPERINTENDÊNCIA DOS CORREIOS DE SANTA CATARINA

1. INTRODUÇÃO

A escolha pelo tema justifica-se pela situação atual que as organizações estão vivenciando, em que as mudanças ocorrem de forma exponencial, de modo que estarão à frente as empresas que conseguirem incorporar em seus processos o desenvolvimento de inovações de maneira mais rápida e eficiente.

Este trabalho, portanto, é de fundamental importância, pois os Correios precisam não apenas adquirir novas tecnologias, mas também avaliar novas formas de funcionamento de suas unidades operacionais, a fim de aumentar a sua produtividade, bem como promover um ambiente propício à inovação.

Vale acrescentar ainda que o tema inovação se encontra no planejamento estratégico dos Correios e que o projeto de dissertação abordará um ponto de vista ainda não trabalhado no meio acadêmico até o momento desta pesquisa: o de avaliar a capacidade da liderança e promover o desenvolvimento de inovações no Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas (CTCE) de Florianópolis da Superintendência Estadual (SE) dos Correios de Santa Catarina. Assim, há a necessidade de pesquisa e de inovação nos processos utilizados na mencionada unidade para busca de soluções que possam aumentar a sua competitividade em um mercado globalizado, devido às tendências que têm impactado as organizações postais, tais como a desmaterialização da mensagem, com a consolidação da preferência dos usuários pelos canais digitais e a queda do tráfego de mensagens, em razão da substituição do papel nas correspondências pelos meios digitais.

Frente a este cenário, o desenvolvimento de inovações em uma empresa como os Correios pode significar a preservação de sua capacidade operacional e a manutenção de sua capacidade competitiva no mercado.

O conceito de capacidade de inovação refere-se ao potencial criativo e à habilidade da empresa de criar, integrar recursos e aplicá-los a um processo para implantação de atividades inovadoras (Logacheva & Kazantsev, 2014). Assim, a capacidade de inovação é muito desejada

nas empresas públicas, sendo sua promoção uma estratégia associada à atração de inovações em serviços públicos.

Sob o ponto de vista organizacional, o tema inovação é fundamental para o meio empresarial devido a sua modernidade e a sua ligação peculiar com o conceito de criação de valor para o negócio. Para a aplicação deste estudo, escolheu-se o CTCE de Florianópolis da SE dos Correios de Santa Catarina. A referida unidade tem como função básica receber, triar e expedir encomendas, malotes, cartas, impressos e demais formas de mensagem de/para sua circunscrição, de acordo com os padrões de qualidade e produtividade estabelecidos pela Empresa.

O assunto é de interesse dos Correios e dos profissionais da área, pois o resultado da análise da pesquisa possibilitará a melhoria da produtividade e a implementação de novos processos em suas operações diárias.

Diante do contexto apresentado, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a capacidades dos líderes de promover um ambiente propício ao desenvolvimento de inovações no Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas de Florianópolis da SE dos Correios de Santa Catarina.

Para o atendimento do objeto geral definido, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Sintetizar os principais estudos sobre a inovação, com destaque para as suas contribuições para as empresas públicas;
- b) Mapear os processos e levantar as principais tecnologias aplicadas nas operações do CTCE de Florianópolis da SE dos Correios de Santa Catarina;
- c) Descrever a capacidade de inovação na unidade da empresa pública selecionada para o estudo de caso.

2. JUSTIFICATIVA

A substituição das correspondências em meio físico por digital tem provocado a queda do tráfego postal, porém os Correios buscam diversificar as suas fontes de receita, focando no segmento de Encomendas com vistas a aumentar a sua competitividade.

O e-Commerce continua em franca expansão nacional e internacional e com o aumento das compras on-line fortalece a necessidade de aparelhamento da cadeia logística por parte dos

operadores postais. Para atender essa necessidade os Correios necessitam implementar um modelo de operação mais flexível, ágil e enxuto.

Diante do exposto, esta pesquisa está inserido na área de Especialidade Organizações, Inovação e Processos Colaborativos. Além disso, é importante para a empresa Correios e a sociedade de modo geral, pois a mesma permitirá identificar ações voltadas para o aprimoramento da gestão de recursos e de processos, ganhos de eficiência e de produtividade, bem como a implantação de tecnologias/automação, de modo a abranger toda a cadeia de valor da unidade de estudo deste trabalho (Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas dos Correios de Santa Catarina).

Desenvolver a inovação é uma das alternativas dos Correios para utilizar a sua capilaridade na busca de novos mercados, a fim de garantir a sobrevivência dos Correios e preservar sua capacidade operacional de modo a manter seu papel social com a universalização dos serviços postais.

Ademais, o trabalho permitirá ao pesquisador realizar atividades de pesquisa e ensino numa organização pública, de modo a possibilitar o uso do conhecimento científico para atuar como agente de transformação nos Correios. Nessa linha, acredito que minha trajetória no Mestrado Profissional em Administração dará condições de exercitar a prática de visão sistêmica nas análises de processos, bem como contribuirá para minha carreira como professor.

Vale acrescentar ainda que o contato com os colegas de áreas diferentes da minha, mas que às vezes passam pelos mesmos dilemas no trabalho, pode ajudar muito a refletir de outras formas sobre as demandas que tratamos diariamente no ambiente organizacional.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste item será apresentada a base teórica envolvida na proposta de pesquisa, estruturado em 6 subtítulos: Logística, Logística no Comércio Eletrônico, Inovação, Inovação nos Correios: Logística 4.0, Inovação em Serviços Públicos e Capacidade de Inovação.

3.1. Logística

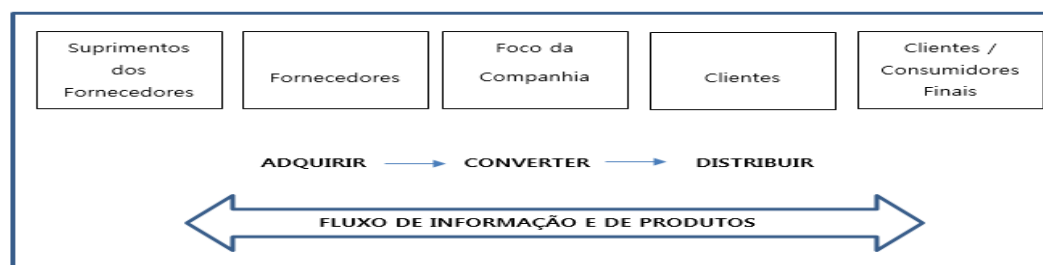
A Logística nos Correios envolve o processo de captação e entrega de correspondências físicas e digitais, correspondência agrupada (malote), remessas nacionais e internacionais, além de soluções de marketing direto.

Conforme Ballou (2001, p.21) “a missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece a maior contribuição à empresa”. Nesse contexto, as empresas de logísticas, a exemplo dos Correios, precisam definir quais os locais possuem condições de atuar, quais mercados atingir e com que prazo de entrega estes mercados deverão ser atendidos.

Segundo Gomes e Ribeiro (2004), a logística é um processo de gerenciar estrategicamente a compra, o transporte e a armazenagem de materiais, peças e produtos finalizados, bem como os seus canais de distribuição, para maximizar lucros, satisfazer seus clientes e reduzir seus custos. Alt e Martins (2003, p.252) afirmam que “a logística é responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor”

A logística integra várias empresas e partes interessadas que buscam o cumprimento de suas funções no contexto econômico, desde sua origem no suprimento dos fornecedores até a distribuição aos clientes/consumidores finais. A Figura 1 busca evidenciar essa integração no entendimento de Ballou (2006, p.380).

Figura 1 – Integração entre empresas e partes interessadas na logística



Fonte: Ballou (2006, p.380)

Atualmente, operar de maneira eficiente e eficaz de forma a garantir a continuidade de suas operações é um dos desafios das organizações. Nessa linha, obrigam-se a desenvolver frequentemente vantagens competitivas com novas frentes de atuação, aumentando a sua complexidade operacional e os níveis de serviços oferecidos. (CHING, 1999).

3.2. Logística no Comércio Eletrônico

A linha de negócios de Logística nos Correios apresenta grandes oportunidades de negócios a serem exploradas tanto em âmbito nacional quanto internacional. As empresas de logística precisam desenvolver soluções integradoras para atender o segmento *e-commerce*, com competitividade em preço, prazo, qualidade operacional e conveniência para seus clientes.

Conforme Novaes (2007), os operadores logísticos precisam se adaptar e implementar diferentes práticas para absorver a demanda oriunda do comércio eletrônico. O autor destaca ainda que nesse tipo de comércio o manuseio de unidades menores de estocagem é regra e – não exceção, diferente da logística tradicional que movimenta na sua maioria grande lotes de produtos.

O Quadro 1 apresenta as principais diferenças entre a logística tradicional e a do comércio eletrônico conforme estudos de Fleury e Monteiro (2000).

Quadro 1 – Principais diferenças entre a logística tradicional e a do comércio eletrônico

	Logística Tradicional	Logística do Comércio Eletrônico
Tipo de Carregamento	Paletizado	Pequenos pacotes
Clientes	Conhecidos	Desconhecidos
Tamanho médio do pedido	Mais de US\$ 1.000	Mais de US\$ 100
Destino dos pedidos	Concentrados	Altamente dispersos
Responsabilidade	Um único elo	Toda cadeia de suprimento
Demanda	Estável e consistente	Incerta e fragmentada

Fonte: Fleury e Monteiro (2000).

Conforme Quadro 1, a Logística no Comércio Eletrônico é caracterizada: pelo carregamento de pequenos pacotes, pelo fato de os clientes serem desconhecidos, por toda a cadeia de suprimento possuir responsabilidade no processo, e pelo destino dos pedidos serem altamente dispersos.

3.3. Inovação

A inovação, que compreende a criação e a implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega de serviços que resultem em uma melhoria de eficiência, efetividade e eficácia de resultados, é considerada como uma das definições da inovação no setor público. (Mulgan & Albury, 2003).

Serafim (2011, P.23) destaca que “a inovação no meio empresarial, é o objetivo final. É o resultado da introdução de algum elemento com certo grau de novidade capaz de criar valor econômico”. O autor informa ainda que, em termos de negócio, a melhor opção para a estratégia de inovação é definir o que esperamos dela.

Conforme Christensen (2012, p. 220), “ao se perguntarem que série de inovações provavelmente suas organizações são ou não capazes de implementar com sucesso, os gerentes podem apreender muito sobre as suas capacidades”.

3.4. Inovação nos Correios: Logística 4.0

A Logística 4.0 surge como uma ferramenta de melhoria e mudança baseada na implementação de tecnologia inovadora para garantir a conservação da cadeia de valor em ambientes competitivos e na existência clientes exigentes em busca de consumo sustentável (Wang, 2016).

Para enfrentar este momento de mudanças, nos é apresentada a Logística 4.0 baseada em Internet das Coisas e dos Serviços como solução esperada para os gargalos existentes na Logística Tradicional. Essa mudança é ocasionada pela força da demanda, que promove a necessidade de reavaliação e desconstrução dos conceitos logísticos tradicionalmente aplicados. (Ten Hompel; Kerner, 2015).

Conforme Wang (2016) a Logística 4.0 apresenta percentuais de redução de custo de aproximadamente de 20% na cadeia de suprimentos, qualidade, manutenção. Totalmente disruptiva, traz novos conceitos e quebra paradigmas da logística tradicional. Ademais, está baseada principalmente em conectividade e Internet das Coisas e dos Serviços acessível a todos, em qualquer momento e lugar.

Para Galeale et al. (2016, p.1) “a Internet das Coisas é uma inovação tecnológica, baseada em artefatos já consolidados como a Internet e objetos inteligentes. A sua crescente aplicação nos negócios torna necessária uma avaliação de estratégias, benefícios e dificuldades encontradas na aplicação da tecnologia.”

Se de um lado são conhecidos os potenciais benefícios que a Internet das Coisas (Iot) pode trazer às empresas, como possibilitar a rápida adaptação às mudanças no ambiente e agilizar a tomada de decisão; por outro lado, poucos são os estudos relativos à na área de negócios. (GALELALE et.al., 2016).

Davenport (2014, p.152) destaca que “Big data é um termo genérico para dados que não podem ser contidos nos repositórios usuais; refere-se a dados volumosos demais para caber em um único servidor; não estruturados demais para se adequar a um banco de dados organizados em linhas e colunas; ou fluídos demais para serem armazenados em um data warehouse estático.”

Campos (2015, p.20) conceitua *Big Data* como sendo um "conjunto volumoso de vários tipos de dados (estruturados, semiestruturados e não estruturados) e de fontes de dados

(web, redes sociais, logs), que necessitam de soluções tecnológicas específicas para serem armazenados e analisados, na perspectiva de geração de informação e valor".

Considerando o volume e a variedade de dados que transitam diariamente pelos Correios, o *Big Data* apresenta grande potencial de uso e torna-se fundamental para as organizações, pois implica novas soluções e inovações.

O *Crowdshipping* é um sistema de entrega de produtos, que foi adquirido remotamente, materializado por pessoas cadastradas por aplicativos que oferecem o serviço utilizando meios próprios de transporte (Basile, 2019).

Especialmente na etapa da entrega da última milha, observa-se o crescimento acelerado de soluções digitais baseadas em modelos de *Crowdshipping*.

No mercado brasileiro, alguns aplicativos já surgiram com esse modelo de economia colaborativa, o que possibilita a entrega de produtos em prazos mais curtos, requisito exigido pelos consumidores (Basile, 2019).

3.5. Inovação em Serviços Públicos

Djellal et al.(2013) destacaram características da esfera pública que geralmente são fatores que não estimulam o processo de inovação, sendo algumas aplicáveis aos Correios, tais como: o Monopólio Postal, que livra a empresa de pressões competitivas; a influência política, que os coloca à margem da economia racionalista da inovação; a falta de incentivos para inovadores e empreendedores dentro da esfera pública; e a dispersão da pressão dos consumidores dos serviços públicos pelas estruturas burocráticas rígidas que induzem à inércia no setor público.

O referido autor discorre sobre a importância da inovação no setor público como resposta para oferecer serviços públicos de qualidade. Para tanto, destaca os principais obstáculos para o desenvolvimento da inovação e apresenta alternativas para a sua promoção no setor público.

No caso dos Correios, além de possuir o monopólio postal no segmento de negócio de mensagens, vêm apresentando aumento de participação no segmento de negócio de encomendas. Este ramo, por sua vez, possui forte atuação da concorrência e, por consequência, inovar é preciso para que a empresa sobreviva à competitividade do mercado.

3.6. Capacidade de Inovação

Ukko et al.(2016) destacam sete dimensões que formam a capacidade de inovação: de cultura de liderança participativa, de estruturas de ideação e organização, de clima de trabalho e bem-estar, de desenvolvimento de Know-how, de regeneração, de conhecimento externo e de atividade individual.

Para Rahman et al.(2015), a inovação é o principal objetivo para assegurar o negócio de uma empresa, e as interações com outras empresas ou parceiros envolvidos no processo contribuem para aumentar a sua capacidade de inovação.

Assim, para fins desta pesquisa, entende-se que uma empresa possui capacidade de inovação quando utiliza seus recursos estratégicos para gerar vantagem competitiva.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa será realizada no Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas de Florianópolis da Superintendência Estadual dos Correios de Santa Catarina. O público-alvo são os empregados com e sem função da referida unidade, bem como as lideranças responsáveis em gerir os padrões de qualidade e produtividade da unidade estabelecidos pela Empresa.

A presente pesquisa será realizada por meio de uma pesquisa-ação na Superintendência Estadual dos Correios de Santa Catarina. A pesquisa-ação é do tipo participativa e consiste em relacionar pesquisa e ação em um processo no qual os atores e pesquisadores se envolvem e participam de modo cooperativo ou participativo na elucidação da realidade em que estão inseridos. (THIOLENT, 2002)

Os procedimentos técnicos que serão utilizados nesta pesquisa serão a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Conforme Fonseca (2002, p.32) “a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos”. Zanella (2009, p. 86) destaca que “estudo de caso é uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa. [...]. Assim, a característica principal é a profundidade do estudo”.

Os dados da pesquisa aplicada serão coletados de diversas formas, tais como pesquisa de campo, entrevistas, questionários, formulários e consulta de documentação proveniente da Intranet e da Internet da organização.

Observação direta, Documentos e Entrevistas são os instrumentos que serão utilizados nesta pesquisa. No caso da observação direta serão realizadas visitas técnicas no referido estudo de caso (YIN, 2001). Os documentos analisados serão o projeto de implantação do Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas de Florianópolis, os manuais/normativos de operacionalização e o regimento interno da referida unidade. Nesta pesquisa, será utilizada a entrevista semiestruturada, permitindo ao entrevistado discorrer amplamente sobre o assunto. Sua principal vantagem é a combinação de perguntas abertas e fechadas, de modo que o pesquisador possa intervir caso necessite de explicação mais detalhada (BONI e QUARESMA, 2005).

5. VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

Para os Correios, o trabalho contribuirá para que a organização reflita sobre a importância do desenvolvimento de inovações para geração de vantagem competitiva. De posse dos resultados da pesquisa, a perspectiva é gerar ações para busca do aumento da produtividade e do desempenho das equipes no Centro de Tratamento de Encomendas de Florianópolis.

A pesquisa busca o aperfeiçoamento e a evolução dos projetos de inovação nos Correios de Santa Catarina, em virtude de ser uma área em desenvolvimento e de grande importância no mercado logístico, considerando sobretudo o aumento da concorrência no segmento de Encomendas.

Vale acrescentar ainda que a pesquisa pode identificar a necessidade de treinamento e capacitação da liderança dos Correios na área de inovação, de forma a garantir os conhecimentos adequados para implementação das melhorias necessárias ao processo produtivo do CTCE de Florianópolis.

6. CRONOGRAMA

Nessa seção, descrevem-se as etapas e a previsão de tempo a ser gasto em cada uma delas para a realização da pesquisa.

MÊS/ETAPAS	Mês de Início: A definir							
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês8
Validação do tema								
Levantamento bibliográfico								
Coleta de dados								
Análise dos dados								
Organização do roteiro/partes								
Redação do trabalho								
Revisão e redação final								
Entrega da dissertação								
Defesa da dissertação								

Referências

- ALT, Paulo R. & MARTINS, Petrônio G. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BALLOU, R.H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento, organização e logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BASILE. **Uberização do Trabalho e o Crowdsourcing**, 2019. Disponível em < <https://www.ilos.com.br/uberizacao-do-trabalho-e-o-crowdsourcing/> > Acesso em: 13 de Jan. de 2021.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Em Tese, Florianópolis, v. 2, n.1, p.68-80, jan.-jul., 2005.
- CAMPOS, Fábio Rocha. *A gestão da inovação em serviços intensivos em conhecimento: oportunidades e desafios do big data*. 2015
- CHING, H.Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHRISTENSEN, C. M. **O Dilema da Inovação**: Quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: M. Books, 2012
- DAVENPORT, T.H. **Big data no trabalho**: derrubando mitos e descobrindo oportunidades. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 221p.
- Djellal, F., Gallouj, F., & Miles, I. (2013). Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 98–117.
- FLEURY, Paulo Fernando, MONTEIRO, Fernando José Retumba C. O desafio logístico do e-commerce. São Paulo: Revista Tecnológica, ano VI, n.56, p.34-40. jul.2000.
- FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GALEGALE, G. P. et al. Internet das Coisas aplicada a negócios: Um estudo bibliométrico. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v.13, n.3, p.423–438, 2016.
- GOMES, C.F.S.; RIBEIRO, P.C.C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**, São Paulo: Thomson, 2004.
- Logacheva, A. V. & Kazantsev, A. K. (2014). *Innovation capabilities measurement: empirical study*. In J. Bendeckovic, M. K. Calopa, & D. Filipovic (Eds.), *Economic and Social Development: Book of Proceedings* (pp. 573-584). Viena, Austria: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. Strategy unit, Cabinet Office.
- NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007. 400p.
- Rahman, M. N. A., Doroodian, M., Kamarulzaman, Y., & Muhamad, N. (2015). Designing and validating a model for measuring sustainability of overall innovation capability of small and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 7(1), 537-562.
- SERAFIM, Luiz. **O poder da inovação**: como alavancar a inovação na sua empresa. São Paulo: Saraiva, 2011.
- TEN HOMPEL, M.; KERNER, S. Logistik 4.0: Die Vision vom Internet der autonomen Dinge. **Informatik Spektrum**, v. 38, n. 3, p. 176–182, 2015.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2002, p. 108.
- Ukko, J., Saunila, M., Parjanen, S., Rantala, T., Salminen, J., Pekkola, S., & Mäkimattila, M. (2016). Effectiveness of innovation capability development methods. *Innovation*, 18(4), 513–535.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WANG, K. **Logistics 4.0 Solution**. *International Workshop of Advanced Manufacturing and Automation*, v.13, n.2, p.7, 2016.
- ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; (Brasília) CAPES: UAB, 2009.