

# Serviço de logística reversa em agência dos Correios

*Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)*  
*Ministério das Comunicações (MCT)*

Ao oferecer o serviço de logística reversa em agência com a utilização de *e-tickets*, os Correios não só estabeleceram um modelo para correios de todo o mundo, mas introduziram uma nova forma de gerenciamento da cadeia reversa de pós-venda no Brasil, melhorando o relacionamento dos consumidores com a indústria e o varejo. O sucesso da iniciativa pode ser mensurado pelos resultados que impactaram positivamente os processos de pós-venda das empresas de telefonia móvel, *e-commerce* e eletroeletrônicos, que passaram a ter um canal eficiente de devolução de seus produtos, com rastreabilidade universal e comodidade ao consumidor final, em todo Brasil. São os Correios tornando o ambiente de negócios no País ainda mais propício ao desenvolvimento econômico da nação.

## **Caracterização da situação anterior e identificação do problema**

Em abril de 2014, a Anatel divulgou que o Brasil tinha 273.583 milhões de linhas ativas no serviço de telefonia móvel. Esse número, incrível para uma população de 200 milhões de pessoas, reflete-se em uma quantidade semelhante de aparelhos celulares. Telefones móveis têm alto valor agregado

e são delicados e complexos, dificultando o conserto em qualquer local menos especializado. As empresas de telefonia móvel tinham, desde o início da venda de tais aparelhos, um grande desafio de garantir aos seus clientes a troca ou reparo dos aparelhos com defeito.

Embora não existam estudos similares no Brasil, a Square Trade (seguradora especializada em telefones móveis) realizou um estudo que demonstrou que uma média de 6,7% dos aparelhos vendidos apresentaram defeitos diversos nos EUA, no ano de 2010. Mesmo considerando que a qualidade dos aparelhos possa ter melhorado nos últimos anos, para o Brasil ter-se-ia a possibilidade de que mais de 18 milhões de cidadãos enfrentassem algum problema com seus aparelhos. Como equacionar uma rede de atendimento para receber todos esses aparelhos com problemas em todo o Brasil?

Embora com uma quantidade menor de aparelhos em circulação, essa já era uma preocupação das empresas do setor e de outros setores, como, por exemplo, eletroeletrônicos e *e-commerce*, em 2006. Essas empresas buscavam naquela época estabelecer práticas que facilitassem o processo de pós-venda, ampliassem a capilaridade no atendimento e disponibilizassem aos consumidores finais informações dos *status* de toda a etapa do processo reverso de um produto, seja por necessidade de troca, seja para reparo.

Desde então, já era crescente a preocupação do *marketing* das empresas em não só disponibilizar o produto no ponto de venda no tempo certo, mas também reforçar a imagem da marca no pós-venda, com a oferta completa de serviços de reparos e assistência técnica de qualidade, com destaque para as indústrias de eletroeletrônicos, tendo em vista que o processo de devolução de um produto, nos casos de defeitos de fabricação ou de erros no processamento do pedido, provoca grande incômodo ao consumidor. Pensando na fidelização de clientes e no valor de suas marcas, essas empresas passaram a se preocupar com a aceleração do ciclo reverso e com a

comodidade do cliente nesse processo, procurando transformar um consumidor frustrado em um cliente satisfeito.

Além disso, no contexto legal, surgiu a necessidade da logística reversa para o comércio eletrônico, sendo resguardados os direitos dos e-consumidores de arrepender-se da compra em até sete dias a contar da data de recebimento do produto. Comércio eletrônico, vendas diretas por catálogos ou *telemarketing*, telefonia celular, eletroeletrônicos e peças de informática eram alguns dos segmentos de negócio que mais necessitavam de uma logística para devolução ou trocas de produtos no período de garantia ou de envio à assistência técnica.

Ainda naquele momento, os Correios buscavam novas formas de aprimoramento dos serviços de encomendas, ampliando sua oferta também na cadeia reversa e buscando aumentar ainda mais a sustentabilidade de um negócio público criado para integrar os 200 milhões de brasileiros.

### **Descrição da iniciativa e da inovação**

O projeto teve como objetivo o lançamento de um serviço chamado “logística reversa em agência”, em conformidade com as necessidades de empresas dos segmentos de telefonia móvel, eletroeletrônicos e *e-commerce* (clientes dos Correios), bem como dos clientes dessas empresas, os usuários dos aparelhos e consumidores finais.

Essa modalidade de serviço totalmente inovadora foi criada para possibilitar a postagem de encomendas pelos consumidores dessas empresas em qualquer agência própria dos Correios em todo o país, com rastreabilidade e sem a necessidade de apresentação de um documento de postagem ou pagamento por parte do remetente. Isso passou a permitir que todos os clientes das empresas de telefonia móvel tivessem acesso a um serviço de pós-venda muitas vezes disponível anteriormente apenas nos grandes centros

urbanos, evitando deslocamentos e reduzindo os custos de transação para a busca da solução.

A importância dessa etapa reversa na logística empresarial decorre de uma nova percepção das empresas acerca do ciclo de vida dos produtos, pois passaram a perceber que, do ponto de vista logístico, a responsabilidade dos fabricantes não terminava com sua entrega ao cliente. Ou seja, os produtos, ao se tornarem obsoletos, atingirem o fim de sua vida útil ou serem danificados, devem retornar ao seu ponto de origem para serem adequadamente descartados, reparados ou reaproveitados.

### **Concepção da inovação e trabalho em equipe**

A inovação começou na concepção do projeto. Os Correios optaram por adotar o modelo de “*cocreation*” (cocriação) — o termo foi cunhado e disseminado por C. K. Prahalad e Venkat Ramaswamy no livro *O Futuro da Competição*. Cocriação é uma forma de inovação que acontece quando pessoas de fora das empresas, como fornecedores, colaboradores e clientes associam-se com o negócio ou produto, agregando inovação de valor, conteúdo ou *marketing* e recebendo em troca os benefícios de sua contribuição, mediante o acesso a produtos customizados ou da promoção de suas ideias.

Além disso, as demandas dos clientes do segmento de eletroeletrônicos para reduzir o tempo de atendimento ao consumidor (TAT), resolver ordens de serviço em prazos inferiores aos praticados na época, diminuir custos, criar a cultura de processo e aumentar a satisfação da sociedade fortaleceram a decisão de priorização do novo serviço de logística reversa em agência como potencial diferencial competitivo dos Correios no mercado de encomendas.

Uma condição era que tal serviço abarcasse em seu escopo os requisitos de rastreabilidade do processo de devolução de produtos, comodidade aos clientes no processo de geração de pedidos e postagem na agência, relatórios gerenciais e, fundamentalmente, capilaridade nacional.

Do surgimento do problema à implantação plena do serviço no mercado brasileiro, foram realizadas reuniões com a área de logística dos clientes para detalhamento da cadeia logística de pós-venda, que envolvia *call center*, consumidores, assistências técnicas e centros de distribuição, ou seja, clientes dos Correios, usuários dos aparelhos, fornecedores e outros foram envolvidos no projeto, permitindo o surgimento de uma solução que realmente atendesse à necessidade de todos os envolvidos.

A partir daí, foi idealizado o conceito inovador do “*e-ticket*”, um número único de postagem que fosse aceito em qualquer agência, sem a necessidade de apresentação de um documento físico de postagem.

Em seguida, a equipe avaliou o conceito do novo serviço e da sua viabilidade operacional e tecnológica de desenvolvimento e iniciou o desenvolvimento de rotina de geração de *e-tickets* nos sistemas dos Correios de forma integrada com os sistemas dos clientes.

Além disso, houve o engajamento de toda a rede de atendimento das Diretorias Regionais dos Correios, que foram treinadas e preparadas para oferecer esse atendimento diferenciado em tempo recorde. As equipes comerciais, de atendimento, operacional e de tecnologia dos Correios atuaram o tempo todo de forma integrada em prol do desenvolvimento e lançamento do serviço durante oito meses.

Os clientes escolhidos para o piloto também avaliaram o serviço, contribuindo para o seu aprimoramento e o expressivo crescimento da receita com o serviço até os dias de hoje.

### **Objetivos da iniciativa**

- Posicionar os Correios como um referencial de provedor de serviços e soluções de logística reversa para a sociedade brasileira.

- Contribuir com os clientes dos Correios para o sucesso da gestão de pós-venda e fidelização dos clientes, em especial dos segmentos de telefonia móvel, *e-commerce* e eletroeletrônicos.
- Proporcionar celeridade e comodidade aos consumidores na postagem dos objetos oriundos da logística reversa.
- Melhorar o gerenciamento dos processos de logística reversa pelos Correios, consumidores finais e clientes dos Correios, por meio da integração dos sistemas dos Correios e dos clientes e também por meio da Internet.

### **Público-alvo da iniciativa**

Clientes dos Correios dos segmentos de eletroeletrônicos e *e-commerce* e os consumidores dessas empresas envolvidos na cadeia reversa de pós-venda, em nível nacional.

### **Ações e etapas da implementação**

- 1º quadrimestre de 2006 – Identificação da necessidade de desenvolvimento de um novo serviço de captação de produtos em devolução em qualquer agência própria dos Correios, sem necessidade de documento de postagem pelo consumidor e com rastreabilidade em todas as fases do processo.
- 2º quadrimestre de 2006 – Validação do conceito do novo serviço e desenvolvimento tecnológico de rotina de geração de autorizações de postagem (*e-tickets*) nos Sistemas dos Correios de forma integrada com os sistemas dos clientes e com relatórios de acompanhamento pela *web*.
- 3º quadrimestre de 2006 – Implantação do serviço, celebração do contrato com o primeiro cliente e início das operações.

- 2007 até o momento – Ampliação do serviço para os demais clientes dos Correios, com perfil para utilização de logística reversa e criação de novas funcionalidades adicionais para esse serviço.

Segue abaixo a forma de funcionamento da iniciativa atualmente:

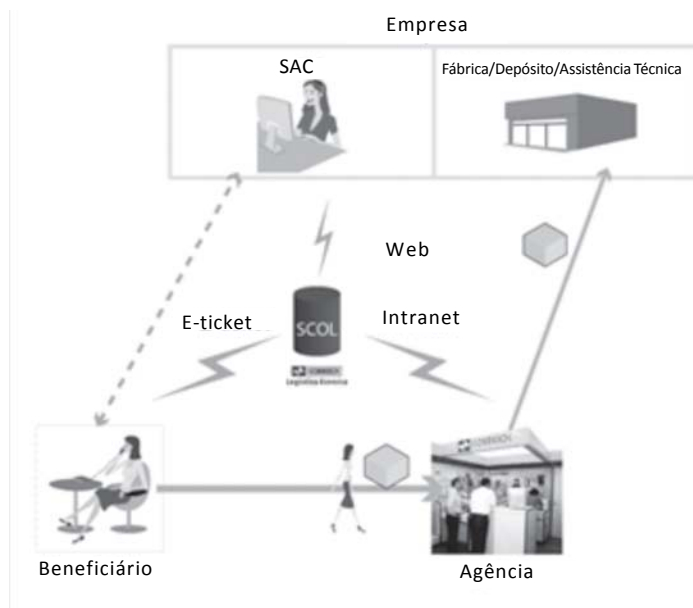
- O consumidor que necessita de uma troca ou de um reparo entra em contato com o *call center* da empresa (cliente dos Correios) para solicitar esse serviço.
- A empresa (cliente dos Correios) realiza o atendimento ao cliente e finaliza o atendimento com a autorização do envio do objeto pelos Correios.
- A logística reversa é solicitada pelo cliente dos Correios no ambiente da Internet, acesso exclusivo, mediante informação de *login* e senha.
- No ato da solicitação, o cliente escolhe a modalidade em que o documento ou mercadoria será postado, estando disponíveis os serviços de Sedex, e-Sedex e PAC, ou seja, o cliente dos Correios pode inclusive escolher a velocidade em que quer receber seu objeto.
- O cliente pode também autorizar ou não a utilização de embalagens pelo remetente e se o aparelho deverá ser conferido pelo atendente da agência dos Correios no ato da postagem (*checklist*).
- O consumidor, ao chegar à agência dos Correios com o objeto, precisa apenas informar um número de autorização de postagem (*e-ticket*).
- Esse número é validado no sistema dos Correios e o atendente dos Correios precisa somente inserir o peso e conferir o endereço.
- O CEP de origem e destino, o tipo de serviço a ser utilizado e os dados do contrato são importados do sistema do cliente para os sistemas dos Correios, simplificando o processo de captação e monitoramento do objeto em todas as etapas do processo.
- A empresa (cliente dos Correios) recebe pelos Correios o objeto postado pelo consumidor e inicia o processo de troca ou reparo.

- O consumidor recebe em sua residência, pelos Correios, o objeto reparado ou trocado.

Todas essas etapas podem ser acompanhadas por meio de relatórios customizados acessados no ambiente *web* ou pela plataforma *webservice*.

Os Correios disponibilizam, gratuitamente para clientes com contrato, um conjunto de operações acessíveis via *Web Service*, que possibilitam a integração dos sistemas dos Correios relacionados à logística reversa com os sistemas proprietários do cliente, automatizando de forma personalizada o processo de organização das solicitações de logística reversa.

Com a integração dos sistemas, o processo de logística reversa obtém agilidade e eficiência na comunicação entre cadeias de produção e/ou logística, pois passa a ser dinâmico e sem intervenção humana. A Figura 1 apresenta o fluxo resumido da operação:



**Figura 1: Fluxo da Logística Reversa em Agência**



Conforme demonstrado na Figura 1, o processo de postagem de encomendas por meio do *e-Ticket* é integrado, simplificado e monitorado por meio dos sistemas dos Correios e dos clientes em todas as fases do processo.

### **Descrição dos recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos**

Os recursos humanos, financeiros, tecnológicos e materiais foram utilizados dentro da infraestrutura e do orçamento existente.

### **Por que considera que houve utilização eficiente dos recursos na iniciativa?**

Porque considera uma gestão pública participativa em todo o processo, desde o diagnóstico da oportunidade até hoje, com constantes aprimoramentos e ampliação dos segmentos de atuação.

O desenvolvimento desse novo serviço tornou mais eficiente o retorno dos bens ou de seus materiais constituintes ao ciclo produtivo ou de negócios, agregando aos Correios, aos clientes e à sociedade brasileira valor econômico, social, de serviço e tecnológico.

Com essa solução de logística reversa em agência, os Correios ofereceram à sociedade muito mais que um simples serviço. A empresa compreendeu as necessidades dos clientes e da sociedade e criou uma solução que encurtou as distâncias e aproximou pessoas e organizações em âmbito nacional.

As empresas que contrataram os serviços dos Correios puderam planejar melhor as suas redes reversas e as respectivas informações de operacionalização do fluxo, desde o contato com o cliente para autorizar a postagem do aparelho até sua reintegração ao ciclo produtivo.

Alguns clientes dos Correios que passaram a utilizar o serviço de logística reversa reduziram suas redes de assistências técnicas, já que puderam contar com a logística dos Correios em todos os municípios brasileiros.

Esse serviço também possui uma vertente ambiental muito importante, pois apoia as empresas no recebimento de bens de consumo descartados pela sociedade em geral, após o fim da vida útil, contribuindo para a sustentabilidade ambiental e diminuindo os impactos ao meio ambiente.

### **Monitoramento e avaliação da iniciativa**

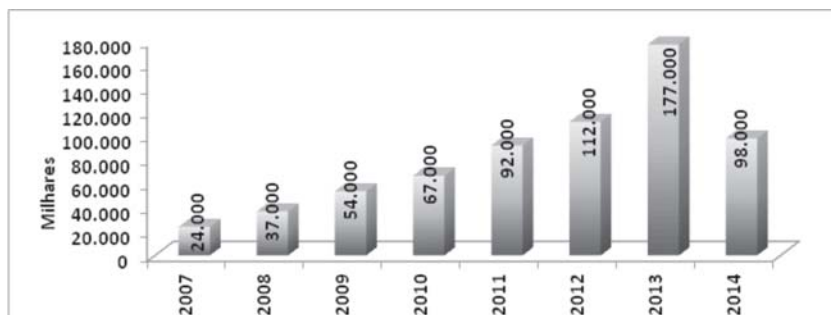
Os resultados são mensurados por meio do sistema de gestão de informações, com acompanhamento de indicadores operacionais e de faturamento.

### **Resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados**

Os resultados mostram que o serviço de logística reversa em agência contribuiu com os clientes e com a sociedade na ampliação da rede de atendimento necessária aos consumidores que precisassem realizar uma troca ou enviar um produto para reparo, em nível nacional.

A opção pela logística reversa ajudou os clientes dos Correios a resolver a questão da capilaridade no atendimento para reparo, diminuindo a necessidade de uma assistência técnica em cada bairro. Os clientes relatam que suas redes de atendimento passaram para mais de seis mil unidades, fazendo alusão ao número de agências dos Correios habilitadas para o recebimento do serviço. Ou seja, os clientes consideram os Correios como parte fundamental dos seus negócios. São os Correios apoiando o Governo Federal em prover soluções de acessibilidade e criando um ambiente ainda mais propício à realização de negócios diversos pelo País.

Também houve um avanço na integração tecnológica com os sistemas dos clientes, bem como na utilização do *e-ticket* e na rastreabilidade envolvida em todo o processo. De forma quantitativa, segue abaixo o comportamento da logística reversa desde a criação do serviço<sup>1</sup>:



Fonte: ERP/Correios

### Gráfico 1: Comportamento da Receita de Logística Reversa

Em 2013, os Correios realizaram 7,09 milhões de operações de logística reversa, uma quantidade bem superior à do *e-commerce*, pois há demandas também do mercado de eletroeletrônicos para assistência técnica.

#### Obstáculos encontrados e soluções adotadas

Uma das dificuldades foi a necessidade de desenvolvimento de uma solução inovadora no menor tempo possível (aproximadamente oito meses), de forma a garantir a melhoria do processo de pós-venda no mercado brasileiro de telefonia móvel.

Para isso, foi necessário um grande esforço das equipes envolvidas para evolução dos processos tecnológicos e operacionais, a fim de criar essa nova forma de atendimento ao consumidor por meio do recebimento de produtos que precisassem de conserto, fazendo uso de um número único que pode ser utilizado em qualquer localidade deste imenso país, em um processo que precisava ser rastreado em todas as etapas. Por fim, as equipes obtiveram êxito no desenvolvimento do serviço no tempo solicitado.

## Fatores críticos de sucesso

- construção participativa do projeto entre todos os envolvidos (Correios, clientes e demais parceiros);
- capilaridade dos Correios (mais de 6 mil agências próprias em nível nacional aptas a prestar o serviço);
- aumento da relação colaborativa entre clientes, Correios e fornecedores dos clientes;
- sistemas de logística reversa integrados entre as empresas (clientes dos Correios) e os Correios, com monitoramento *on-line* do fluxo dos produtos;
- facilidade, comodidade e controle no processo de devolução de mercadorias;
- aceleração do ciclo logístico;
- melhoria do relacionamento do pós-venda;
- transparência nos processos e simplificação dos controles da operação.

## Por que a iniciativa pode ser considerada uma inovação em gestão?

A proposta ressaltou a preponderância do papel dos Correios como agente público de desenvolvimento, reforçando a percepção dos clientes e da sociedade quanto à sua importante missão.

A criação do *e-ticket* foi um projeto inovador, pois se tratava de uma solução que não existia no mercado de encomendas nacional, que demandou forte agregação de tecnologia para possibilitar que qualquer pessoa, em qualquer recanto do Brasil, realizasse postagem de encomenda em uma agência dos Correios, informando um número único de autorização de postagem (*e-ticket*), descomplicando a vida de quem já se defrontava com um inesperado problema em um eletrônico, que é sempre comprado com grande expectativa de utilização satisfatória.

Essa iniciativa foi elogiada pelos nossos clientes, pois proporcionou a desburocratização do processo logístico e acelerou o processo de atendimento aos seus consumidores. A velocidade no lançamento desse novo serviço, mesmo com a necessidade de evolução dos sistemas, demonstrou a preocupação das equipes envolvidas na busca por competitividade, mediante novas estratégias de relacionamento entre empresas, modificando as relações dos Correios com esses atores e, dessa forma, diminuindo reclamações junto aos órgãos de controle e aumentando a satisfação dos consumidores de telefonia móvel.

Durante esses anos, a modalidade em agência se tornou referência para os segmentos de telefonia móvel, *e-commerce* e eletroeletrônicos, pois agrega tecnologia e comodidade ao processo de prestação de serviços. Para o segmento de *e-commerce*, esse serviço também é fundamental, pois possibilita a devolução dos objetos comprados pelos consumidores do *e-commerce*, em caso de desistência após o recebimento do produto.

O crescimento expressivo do serviço, conforme demonstrado no Gráfico 1, é mais uma demonstração da sua grande aceitação e sucesso, que, mais que a receita gerada, representa a reafirmação da capacidade dos Correios de prover soluções de larga escala e alcance para todos os cidadãos brasileiros, criando um ambiente propício à realização de negócios.

Além disso, a plataforma criada para a logística reversa também pode atender a outra modalidade, que é a logística reversa ambiental, que trata do retorno dos equipamentos, suas embalagens e insumos.

Nesse contexto, destaca-se que atualmente os serviços de logística reversa se posicionam como solução comercial adequada aos processos de pós-consumo ou de pós-venda, contribuindo para agregar valor a produtos que já possuem uma política clara de devolução, por razões comerciais, legais (código de defesa do consumidor), operacionais (erros de processamento

dos pedidos ou avarias no transporte) ou ambientais (descarte adequado), contribuindo para a melhoria da imagem corporativa do governo, das empresas que utilizam o serviço, bem como atuando como órgão do Governo Federal indutor de soluções que atendam à sociedade em nível nacional.

***Responsável***

Melissa de Sousa Silva  
Assessora

***Endereço***

Setor Bancário Norte, Quadra 01, Bloco A, 7º andar – Ala Sul  
Brasília/DF, CEP: 70002-900  
Telefone: (61) 3426 2469  
melissasousa@correios.com.br

***Data do início da implementação da iniciativa***

Fevereiro de 2006

**Nota**

<sup>1</sup> Faturamento total do serviço de logística reversa dos Correios, sendo que cerca de 80% desse faturamento é oriundo da iniciativa do serviço de logística reversa em agência.