

Informação e suporte: Rede franqueada dos Correios.

Mônica Aparecida Berzin¹

Resumo

Franchising é uma relação que pressupõe alto nível de envolvimento entre franqueador e franqueado. O suporte prestado, a qualidade e quantidade de informações disponibilizadas ao franqueado pelo franqueador é o que permite que os objetivos sejam atingidos em maior ou menor escala. Partindo dessa perspectiva, este estudo avaliou especificamente o sistema de informação gerencial que o franqueador Correios disponibiliza aos seus franqueados denominado SIGA (Sistema de Informações e Gestão do Atendimento) quanto à forma e ao grau de utilização e procurou obter a percepção por parte dos franqueados quanto à efetividade do sistema como canal de informação e suporte. A metodologia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, tendo como universo da pesquisa franqueados dos Correios em diferentes estados do território nacional. Os resultados revelam que, ao acessar o sistema de informação gerencial, os franqueados desejam encontrar respostas rápidas e claras para suas dúvidas, um *layout* e ferramentas que facilitem suas buscas. Do contrário, preferem utilizar outros canais como primeira opção de suporte ou complemento à consulta realizada no sistema de informações, mas essa é uma situação que o franqueador pode e deve alterar, com a ajuda dos franqueados, em detrimento de buscar maior agilidade e eficiência no processo de suporte à rede franqueada com o uso de ferramentas baseadas na tecnologia da informação.

Palavras-chave: *Franchising*. Suporte. Informação. Sistema de Informação Gerencial.

¹ Administradora de Empresas – Analista na Empresa Correios; Graduação em Administração de Empresas – Fundação Instituto de Ensino para Osasco – SP; Especialização em Administração Financeira/Contábil – Faculdades Metropolitanas Unidas – SP; Pós-Graduação em Gestão de Negócios dos Correios - Universidade Corporativa dos Correios.

1 INTRODUÇÃO

O *franchising* é uma ferramenta de expansão de negócios em que o franqueador (detentor da marca e processos de determinado negócio) seleciona seus franqueados (pessoa física ou jurídica que investe em um negócio já formatado: uma franquia). Em resumo, o franqueado paga uma taxa ao franqueador pelo uso da marca e, em contrapartida o franqueador o auxilia em todas as fases do negócio: escolha do ponto, montagem da loja, sistemas de atendimento, capacitação, treinamento e suporte para a operação do negócio.

Uma das principais vantagens em se tornar franqueado é trabalhar com uma marca consolidada, conhecida no mercado e ter acesso ao *know-how* (conhecimentos práticos adquiridos pelo franqueador na condução do negócio).

Se o *franchising* tem como principal característica o envolvimento de duas partes (franqueador e franqueado) e a transferência de conhecimento, o suporte, traduzido em informação, permeia o relacionamento entre as partes desde o primeiro contato até a assinatura do contrato de franquia e se torna ainda mais importante no decorrer da vigência do contrato. Cabe ao franqueador definir quais informações são relevantes para a operação do negócio e quais serão os canais de acesso a essas informações. Outras questões importantes dizem respeito à facilidade de acesso e clareza do conteúdo disponibilizado ao franqueado.

Nos Correios do Brasil, as agências franqueadas surgiram por necessidades estratégicas da empresa, visando a seu fortalecimento no mercado competitivo. Prova disso, no ano de 2017, a rede franqueada foi responsável por 61,61% da receita de toda a rede de atendimento dos Correios com uma quantidade de agências franqueadas 84,67% menor que de agências próprias.

Atualmente, o processo de comunicação e suporte aos franqueados nos Correios ocorre por vários canais: telefone, cartas, telegramas, informativos, correio eletrônico, interações via *Help-Desk* (Central de Suporte Técnico), reuniões, convenções, consultoria de campo, reuniões com as associações dos franqueados, manutenção de um “Programa de Excelência na Gestão de Franquias”, além de disponibilizar um sistema de informações gerenciais denominado SIGA (Sistema de Informações e Gestão do Atendimento), com acesso via *intranet* (rede de computadores privada). Entre os objetivos do SIGA estão o de possibilitar o acesso a notícias e avisos relevantes para a rede de franquia e publicar documentos para consulta como, por exemplo, manuais, procedimentos, roteiros de trabalho, códigos de conduta, notas técnicas, formulários.

A perspectiva da importância das agências franqueadas para os Correios, diante dos resultados obtidos, e a questão da qualidade do suporte oferecido à rede de franquias, notadamente em relação ao conteúdo disponibilizado no sistema de informação para a rede franqueada, delimitou a seguinte questão de pesquisa:

- Em que medida os franqueados dos Correios reconhecem o sistema SIGA (Sistema de Informações e Gestão do Atendimento) como um canal de suporte efetivo para auxiliá-lo em suas atividades diárias?

O objetivo geral desta pesquisa foi verificar junto aos franqueados dos Correios como o sistema de informação gerencial agrega valor ao processo de suporte ao franqueado.

Para isso, foi realizado estudo de caso tendo como público-alvo os franqueados dos Correios (usuários do SIGA) por meio de questionário semiestruturado com perguntas abertas e fechadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender o objetivo desta pesquisa, importante falarmos sobre *franchising*: sua origem, como o conceito evoluiu no Brasil, o papel que o *franchising* exerce na atividade de atendimento dos Correios e, por último, como se dá o suporte à rede franqueada dos Correios, principalmente quanto ao sistema de informações gerenciais disponibilizado. Serão apresentadas, em seguida, a metodologia da pesquisa, apresentação e discussão dos resultados obtidos e considerações finais.

2.1 FRANCHISING

Boe, Ginalski e Henward (1987 apud TOLEDO; PROENÇA, 2005, p. 43) sugerem que o principal objetivo de um franqueado, ao decidir pela compra de uma franquia, é obter vantagens por entrar em um negócio já testado e comprovadamente bem-sucedido, com uma marca conhecida e assistência contínua por parte do franqueador.

Sabe-se que o *franchising* teve sua origem em meados do século XIX nos Estados Unidos. Uma das empresas que iniciou esse conceito foi a fabricante de máquinas de costura Singer, quando permitiu que outras empresas utilizassem sua marca na comercialização de produtos.

Ribeiro et al. (2013, p.13) relatam que, no Brasil, ocorreram várias iniciativas de expansão dos negócios por terceiros, mediante concessão de licenças, em períodos anteriores, mas é na década de 1940 que ocorre a difusão desse conhecimento. Segundo os mesmos autores, ocorreram avanços na década de 1960, sendo que as escolas de idioma Yázigi e CCAA foram os grandes destaques do sistema de franquia na época. Desde então, o sistema de *franchising* evoluiu e atingiu seu ápice com o surgimento da Associação Brasileira de *Franchising* – ABF em 1987

e a publicação da Lei da Franquia nº. 8.955 em 15 de dezembro de 1994.

2.2 FRANCHISING NOS CORREIOS DO BRASIL

Conforme publicado no *site* da empresa, nos Correios do Brasil, foi no ano de 1989 que se deu início à implantação do sistema de *franchising* voltado às atividades de captação e atendimento. Atualmente, a rede franqueada dos Correios está presente em todas as regiões do país.

Em fevereiro/2018, considerando a rede de atendimento dos Correios, no Brasil inteiro, estavam ativas 993 agências franqueadas, 6.337 agências próprias e 14.392 outros pontos de atendimento.

Apesar de a rede franqueada dos Correios, em quantidade de agências, ser bem menos representativa em relação à rede própria e outros pontos de atendimento, o dimensionamento da rede de atendimento franqueada dos Correios é aspecto estratégico e que interfere diretamente nos resultados da empresa:

O processo de terceirização das lojas de atendimento remonta ao final da década de 1980, quando, a despeito da ampliação da rede de serviços e de um significativo aumento da lucratividade nos primeiros anos da década de 1990, a ECT passou a alegar falta de recursos para investimento em sua modernização e ampliação da infraestrutura, sobretudo para instalação de novas agências de atendimento. Para ampliar o número de agências rapidamente, a empresa adotou como estratégia gerencial o sistema de franquias. (TEIXEIRA, 2016, p.120)

Os franqueados dos Correios necessitam continuamente do suporte oferecido pelos Correios por ser uma atividade com muitas particularidades, tais como a utilização de um sistema de atendimento próprio. O franqueador Correios não só “empresta”

sua marca a seus franqueados, mas também dita, por meio do contrato de franquia postal e manuais corporativos, procedimentos padronizados de atendimento, preparação dos objetos para coleta, distribuição por meio de sua estrutura logística, procedimentos comerciais para prospecção e relacionamento com os clientes, entre outros.

A maioria das decisões que o franqueado necessita tomar para gerir o seu negócio segue padrões e regras estabelecidas pelo franqueador. Nessas situações, o suporte do franqueador e o acesso rápido às informações são necessários para que o processo possa ser bem conduzido e não fuja às regras contratuais, já que penalidades são cabíveis sempre que alguma ação é realizada sem a anuência do franqueador ou não atendendo aos padrões definidos.

Os Correios disponibilizam à rede franqueada um sistema para acesso às informações relevantes para o atendimento das unidades chamado SIGA (Sistema de Informações e Gestão do Atendimento) que tem por objetivo disponibilizar conteúdo específico às agências franqueadas. Está ativo desde dezembro/2017, e é uma evolução de um outro canal mais simplificado denominado SUT (*Site das Unidades Terceirizadas*). A mudança, segundo informações obtidas por meio da análise de documentos disponibilizados pela área técnica da empresa, teve por objetivos principais: a melhoria da disponibilidade da informação para a rede franqueada, facilidade de acesso e atualização do *layout*, interatividade entre o canal emissor e o receptor, aglutinação das informações em uma única página de entrada, eliminando repetição de informações, entre outros.

2.3 INFORMAÇÃO/SUORTE E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NAS FRANQUIAS

Verificamos em artigo escrito por Felizardo (2015):

É papel do franqueador transmitir seu conhecimento aos franqueados e fornecer ferramentas para que a franquia alcance o sucesso. Desde a escolha do ponto, até treinamentos periódicos, cada franqueador oferece um tipo de suporte aos seus franqueados para garantir que todos sigam seu modelo de negócio e mantenham o bom desempenho da rede. Ao fazer isso, além de conquistar a fidelidade dos clientes, as marcas também buscam atrair mais sócios e expandir para diversas regiões.

Machado e Espinha (2010 apud OLIVEIRA; CARREIRO, 2015, p.10) listam os principais fatores de fracasso das franquias em ordem de importância: 1) Resultado financeiro abaixo da expectativa inicial; 2) Apoio do franqueador abaixo do esperado/prometido; 3) Atritos constantes com o franqueador.

Ainda, segundo Mauro (1994 apud GUEDES; TRIGO, 2009, p.48):

[...]O relacionamento entre o franqueador e seu franqueado é baseado numa parceria formalizada em contrato que estipula direitos e obrigações mútuos. Esse relacionamento, porém, não se esgota no cumprimento do contrato, vai muito além, envolvendo contatos interpessoais diários focados na operacionalização e acompanhamento do negócio do franqueado, resolução de problemas comuns e, num plano mais intangível, o compartilhamento de valores e objetivos e aspectos psicológicos e sociais que permeiam a interação das partes.

É papel do franqueador informar e direcionar a gestão do franqueado, já que, por existir um contrato entre as partes, está intrínseca a necessidade de colaboração e envolvimento que deve permear o relacionamento franqueador/franqueado para que ambos obtenham resultados positivos.

Neste momento, importante diferenciar os conceitos de suporte e informação: o conceito de suporte é o de apoio, ajuda. Transportando ao tema *franchising*, uma ideia de interdependência. Por outro lado, o conceito de informação remete à ideia de um conjunto organizado de dados que permitirá resolução de problemas e tomada de decisões, ou seja, a informação, se bem estruturada, por meio de um sistema, permite ações mais ou menos autônomas por parte de quem as acessa.

Ainda sugerindo uma certa proximidade entre os temas informação/suporte e eventuais conflitos entre franqueador/franqueado, Prado (2015, p. 86) aborda o tema “Gestão de Conflitos” e cita as situações que mais geram conflitos entre franqueadores e franqueados:

Falta de comunicação entre o Franqueador e Franqueado - É uma situação que cria um distanciamento desfavorável, além de uma desinformação grande, sem falar no sentimento de desconhecimento e afastamento das decisões que afetam diretamente o Franqueado. O diálogo o faz sentir, efetivamente, parte do todo. [...] Suporte insuficiente - O Franqueador é responsável por prestar suporte à rede de Franquia. [...] A qualidade de suporte do Franqueador é um fator que influencia muito no sucesso da Franquia, não sendo menos importante que a dedicação do Franqueado na operação e condução do seu negócio.

A *internet* (rede de computadores) é um aliado importante no sentido de possibilitar amplo acesso à informação. Para Oliveira (1992, p. 29-33), a informação estruturada, por meio de subsistemas, auxilia no processo decisório e contribui para que a empresa atinja seus objetivos. Relato que nos remete à ideia de que o acesso direto à informação é fator de agilidade no trabalho e consequentemente de maior satisfação para aqueles que o realizam.

Haguenaer et al. (2008, p. 4) escreve que “[...] Portais de Informação são aqueles capazes de organizar grandes acervos de conteúdo a partir dos temas ou assuntos neles contidos, conectando as pessoas às informações.” E complementa:

Por hierarquia da informação, entende-se a organização do conteúdo de um site seguindo níveis hierárquicos, que prioriza o que é mais relevante para o seu público. Esta estrutura tem que ser ágil e funcional o suficiente para garantir a manutenção e atualização do projeto independente de seu volume e complexidade futuros. A navegabilidade significa que o portal depende de sistemas de navegação adequados, como menus, buscas, barras laterais, links e outros; devendo ser apresentados de forma clara e harmoniosa, orientando o internauta para uma navegação tranquila, sem interrupções ou mesmo caminhos sem volta. Preocupa-se em garantir uma estrutura sólida e consciente das informações a todos os usuários.

Aldrighe (2015), por sua vez, também escreveu artigo explanando sobre a importância dos portais de informação:

Em se tratando de comunicação entre franqueadora e franqueados, há muitos casos em que ela se dá de forma operacional. Quase todas as redes contam com uma *extranet*: um portal, no qual são inseridos documentos, materiais, arquivos e avisos. Esse canal é extremamente útil e necessário, considerando a abrangência territorial de uma rede. Porém, uma vez aberto, não pode ser tratado como um depósito de informações. Ele precisa e deve ser gerenciado com o cuidado que merece o público que é o primeiro formador de opinião da marca - o público interno. [...] É melhor ter um canal bem elaborado e eficiente do que abrir várias frentes de comunicação sem nenhum gerenciamento. Canal sem gestão

está longe de ser uma solução de comunicação – com o perdão da rima. Ao contrário, ele pode causar dispersão da audiência, que acaba perdendo o interesse pelos canais oficiais da companhia por considerar irrelevantes e/ou pouco atrativas as informações que por lá circulam.

Em artigo, intitulado “Como criar programas de comunicação de alta qualidade em sua rede”, publicado no site “Portal do *Franchising*”, Mota (2014) complementa:

Quando falamos em comunicação numa rede de franquias, a grande questão é como garantir que a linguagem e a mensagem da marca sejam uma só em todos os pontos de contato. Esta unicidade é necessária para que não aconteçam ruídos e distorções na ponta e, conseqüentemente, até o consumidor final. Além da linguagem e mensagem da marca, há uma série de informações diárias que devem ser repassadas à Rede para garantir a operação com eficiência e excelência. Criar programas de Comunicação de alta qualidade depende, entre outras coisas, da integração entre os canais – desde a produção dos conteúdos até a disseminação dos mesmos – e este é o grande desafio a ser enfrentado pelas empresas.

[...]A *extranet* – que se diferencia da *intranet* porque oferece acesso a partir da internet – se mostra um canal importante pois permite acesso de qualquer computador por meio de *login* e senha, permitindo assim a segmentação do público e do conteúdo. Ela também poderá receber e direcionar conteúdos de outros canais – revistas, guias, vídeos, aplicativos mobile, etc. Informações sobre o negócio e a empresa, comunicados sobre a operação no dia-a-dia, agendas e realização de treinamentos a distância, manuais de operação e políticas, estão entre os muitos temas e documentos que podem ser publicados numa *extranet*. O ambiente deve ser amigável e permitir uma navegação fluida para

que as informações possam ser encontradas facilmente, de acordo com a necessidade do público.

A importância de discutir a efetividade dos canais utilizados para comunicação e suporte na rede franqueada é reforçada quando Nathan (2010 apud OLIVEIRA; CARREIRO, 2015, p.12) destaca a natureza dinâmica do relacionamento entre franqueador/franqueado e o papel que as expectativas exercem na satisfação dos franqueados.

2.4 METODOLOGIA

A pesquisa realizada, quanto à sua natureza, é pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimento para aplicação prática e melhoria de processos.

Quanto aos objetivos, o estudo baseou-se em pesquisa descritiva que, segundo Gil (2002, p. 42), “[...] tem como objetivo primordial a descrição de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Quanto aos procedimentos para coleta de dados, foi realizado estudo de caso junto a um universo específico, neste caso, os franqueados dos Correios.

O estudo de caso é segundo Yin (2015, p. 135) “[...] uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto da vida-real”. E, ainda, Gil (2009, p.57) o caracteriza como “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo.”.

Quanto à análise dos dados, utilizou-se a análise qualitativa que apresenta como características básicas os seguintes aspectos, segundo Godoy (1995, p.57):

[...] a) a pesquisa qualitativa tem um ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador

como instrumento fundamental; b) pesquisa qualitativa é descritiva; c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador; d) pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados e; e) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e com o produto.

Porém, para alguns aspectos fez-se necessário utilizar a análise quantitativa no intuito de traduzir em números e quantificar as opiniões e justificativas das respostas dos franqueados.

Como o foco deste trabalho foi a rede de franquias dos Correios, foi realizado levantamento da audiência no sistema de informações disponibilizado aos franqueados e, além disso, os sócios e/ou gestores/funcionários das agências franqueadas dos Correios foram convidados a responder algumas questões sobre a utilização e a percepção em relação ao conteúdo disponibilizado no sistema de informações para acesso das agências franqueadas. Os resultados quantitativos foram consolidados com o auxílio de gráficos e planilhas e os dados obtidos por meio das questões abertas foram avaliados por meio do método de análise de conteúdo que, conforme Bardin (2011, p. 31), “[...] é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”.

2.5 RESULTADOS

2.5.1 AUDIÊNCIA DO SIGA (SISTEMA DE INFORMAÇÕES E GESTÃO DO ATENDIMENTO)

Segundo dados disponibilizados pela área gestora do sistema de informação na ECT, resumidos no Quadro 1, o SIGA atingiu a marca de 120 mil páginas visualizadas em janeiro/2018 (primeiro mês de atividade) representando um quarto de todo o acesso à

intranet dos Correios e, nos meses seguintes, apresentou elevação do número de acessos:

Quadro 1 — Audiência SIGA (Sistema de Informações e Gestão do Atendimento)

Audiência SIGA - 2018	
Mês	Número de Acessos
Janeiro	120.000
Fevereiro	122.530
Março	137.083
Abril	134.434

Fonte: a autora (com base em informações do Departamento de Canais Físicos dos Correios), 2018.

Outro dado relevante sobre o atual sistema de informações dos Correios para a rede franqueada diz respeito ao número de interações realizadas pelos franqueados no período de 11/12/2017 a 02/05/2018, demonstrando principais dificuldades encontradas no acesso:

Quadro 2 — Levantamento do número de interações registradas pelos franqueados dos Correios

Interações Originadas pelas Agências Franqueadas por Assunto	Quantidade	%
Assuntos não Encontrados	71	57%
Erro de Acesso ao Conteúdo	15	12%
Falha de Link na Homepage	7	6%
Falha de Link Disponibilizado em Aviso	8	6%
Não possui Login/Senha de Acesso Extranet	6	5%
Página não pode ser exibida	9	7%
Texto errado ou Incompleto	8	6%

Fonte: DEFIS (Departamento de Canais Físicos dos Correios), 2018.

Analisando o quadro acima, verifica-se um total de 124 interações em um período de aproximadamente 5 meses, uma média de 25 interações/mês, número não tão representativo se considerarmos uma rede de 993 agências.

2.5.2 COLETA DE DADOS (ESTUDO DE CASO)

As questões elaboradas para coleta de dados foram submetidas para validação e autorização do franqueador em 24/04/2018. A coleta de dados ocorreu entre os dias 27/04/2018 a 08/06/2018 e foi direcionada a 993 agências franqueadas dos Correios localizadas em diferentes estados do Brasil. Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário semiestruturado

composto por: quatro questões para identificação do perfil dos franqueados, cinco questões sobre o suporte em geral prestado pelos Correios a seus franqueados e dez questões direcionadas à utilização e à percepção do franqueado especificamente sobre o sistema de informações. O questionário semiestruturado contendo questões fechadas e abertas foi elaborado utilizando o “*Google Forms*” (serviço disponibilizado pela empresa de buscas *GOOGLE* que tem por objetivo facilitar a criação de formulários e questionários diversos) e divulgado aos franqueados. Ao final, foi obtido um percentual de retorno de 30,91%, já que dos 993 questionários encaminhados, retornaram 307 respostas.

A fim de verificar se o número de respostas obtidas seria representativo, utilizou-se a fórmula abaixo, divulgada por Santos em *site* voltado a cálculos amostrais, que resultou em um número de 278 como amostra aceitável (considerando 95% de nível de confiança e 5% de erro amostral):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n - amostra calculada

N - população

Z - variável padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

Importante ressaltar que a análise foi realizada com base em dados quantitativos, porém levou em conta aspectos qualitativos no sentido de detectar a percepção dos franqueados ao decidirem acessar (ou não) o sistema de informações como canal de suporte e fonte de informações, bem como, na análise das justificativas apresentadas em algumas respostas.

Na análise qualitativa, Bardin (2009, p. 95-102) assinala três etapas no desenvolvimento da análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material, re-ferenciação de índices (elementos do texto a serem analisados) e elaboração de indicadores que podem ser definidos, por exemplo, como o número de vezes que o tema é repetido ou a frequência com que o índice aparece no texto.

2.5.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

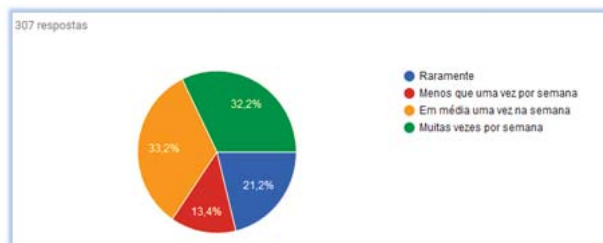
A seguir são apresentadas a consolidação das respostas e justificativas apresentadas. Lembrando que cada respondente poderia apontar um ou mais itens em suas justificativas.

Esclarecemos, quanto ao perfil dos respondentes, que em sua maioria (61,9%) são do sexo feminino, idade entre 36 a 55 anos, sendo que 65,8% ocupam cargos de gestão. Quanto à região de localização das agências, 54,7% das agências localizadas na região sudeste, 23,8% na região Sul, 9,4% na região centro-oeste, 8,5% na região nordeste e 3,6% na região norte.

Abaixo, seguem as respostas das questões 1 a 5 sobre o suporte em geral prestado pelos Correios.

Quando perguntados, na questão 1, sobre a frequência com que costumam necessitar de suporte para desenvolver suas atividades, a grande maioria, 65,4% (200 franqueados) responderam, em média, uma ou muitas vezes por semana:

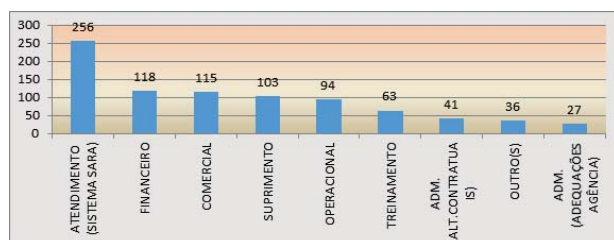
Gráfico 1 — Frequência da necessidade de suporte (Questão 1)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na questão 2, levando em conta a operação da agência, os assuntos assinalados pelos 307 respondentes como os que normalmente mais necessitam de suporte foram: atendimento (incluindo o suporte especificamente ao sistema de atendimento), financeiro e comercial:

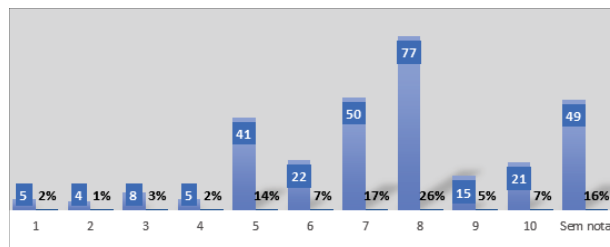
Gráfico 2 — Assuntos que demandam suporte (Questão 2)



Fonte: a autora com base em dados da pesquisa (2018).

Na questão 3, foi solicitado que fosse atribuída uma nota, em uma escala de 01 a 10, ao suporte oferecido pelos Correios na operação da agência, sendo que a maioria dos respondentes atribuíram nota 8:

Gráfico 3 — Notas para o suporte em geral (Questão 3)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para se ter uma ideia mais realista da percepção dos franqueados, das 297 respostas obtidas, foi calculada a média ponderada das notas atribuídas, chegando ao resultado 6,87. Ainda na questão 3, além da nota, foi solicitada justificativa para a resposta. Baseando-se em técnicas de análise de conteúdo realizou-se o levantamento dos pontos mais citados em cada nível de nota atribuída, classificando como pontos críticos aqueles repetidos por uma maior quantidade de respondentes, que nesse caso, foi o item “demora na resposta”:

Quadro 3 — Justificativas das notas para o suporte em geral (Questão 3)

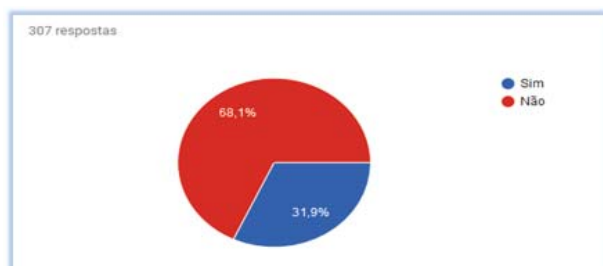
NOTAS	JUSTIFICATIVAS										TOTAL DE MANIFESTAÇÕES
	Não apresentou justificativa	Avaliações positivas	Algumas questões não são respondidas	Ocorre demora na resposta	Há falta de suporte em horário comercial	Há dificuldade para atendimento telefônico (pós 17h00)	Falta de informações ou processos não muito claros	Chamados via Help Desk não são resolvidos ou demora no atendimento	Dificuldades de acesso ao Site	Dificuldades de acesso	
1	3			1	1	1	1	1	1	1	10
2	3			1							4
3	6			1				1	1		9
4	2			2		1					5
5	23			10			1	5	1	1	41
6	16			2	4						22
7	33	2		2	4	4	2	1	4	2	54
8	59	6		2	4		2	1	5	1	80
9	12	1			1		1				15
10	14	6								2	22
Sem nota	49										49
	220	15		7	28	6	7	9	12	7	311
%	70.7%	4.8%		2.3%	9.0%	1.9%	2.3%	2.9%	3.8%	2.3%	

Fonte: a autora com base em dados da pesquisa (2018).

Sem justificativa
Favoráveis
Pontos de atenção
Pontos críticos

Na questão 4, quando os franqueados foram perguntados se quando necessitam de suporte sua primeira opção é acessar o sistema, 68,1% (209 pessoas) responderam que não:

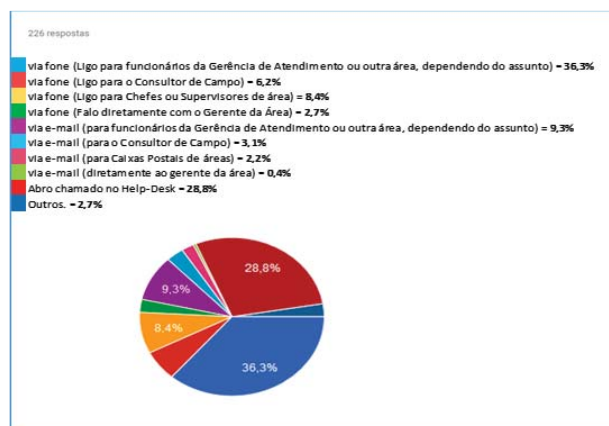
Gráfico 4 — Preferência no acesso ao Sistema de Informações (Questão 4)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na questão 5, para os franqueados que responderam “não” na questão anterior, foi perguntado qual canal de suporte utilizavam como primeira opção e os resultados obtidos foram os seguintes:

Gráfico 5 — Utilização dos canais de suporte (Questão 5)

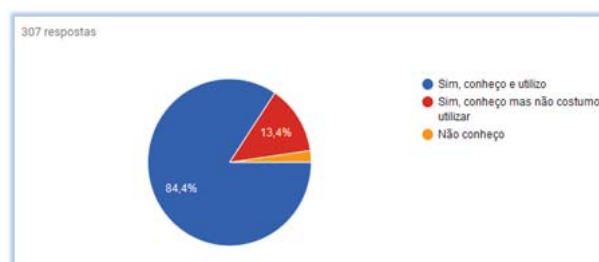


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nas questões de 6 a 15, foi solicitado que os franqueados falassem sobre sua percepção especificamente quanto ao SIGA (Sistema de Informações e Gestão do Atendimento dos Correios).

Na questão 6, foi perguntado: “Você conhece e utiliza o SIGA?” e, dependendo da resposta, os franqueados não responderiam ou responderiam parcialmente as próximas questões. A grande maioria (84,4% ou 259 pessoas) responderam que conhecem e utilizam o sistema:

Gráfico 6 — Utilização do sistema (Questão 6)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na questão 7, foi solicitado que os franqueados atribuissem uma nota de 0 a 10 para o *layout*, facilidade e velocidade de acesso ao sistema. Das 290 respostas, a média ponderada calculada foi de 7,32. Nas justificativas, os pontos mais citados foram o *layout* e lentidão do sistema, nas faixas de notas de 5 a 9:

Quadro 4 — Justificativas das notas para o *layout*, facilidade e velocidade de acesso ao sistema (Questão 7)

NOTAS	JUSTIFICATIVAS										TOTAL DE MANIFESTAÇÕES	
	Não apresentou justificativa	Avaliações positivas	Relatou que o Layout dificulta a localização da informação	Ache que pode melhorar	Relatou dificuldade de Acesso (não consegue acessar de qualquer máquina /lentidão)	Acha que a ferramenta "Busca" não funciona	Relatou que a divisão entre assuntos corporativos regionais dificulta a localização de assuntos	Relatou demora na publicação de assuntos	Acha que não está disponível (poderia ter mais conteúdo)			
1				1								1
2												0
3	4			1								5
4	4			1								5
5	18		4	1	4	6	2					35
6	12		6		3	1						22
7	42	4	5	1	6			2				60
8	42	3	6	2	4	2					1	60
9	25	2	3	1	1							32
10	24	6										30
Sem nota	39	1	1			1						42
	210	16	26	5	16	10	2	2			1	292
%	71,9%	5,9%	9,6%	1,7%	6,2%	3,4%	0,7%	0,7%			0,3%	

Fonte: a autora com base em dados da pesquisa (2018).

Na questão 8 foi perguntado aos franqueados se a disposição do conteúdo e sistema de busca geralmente facilitam o acesso aos documentos e informações desejadas. Foram obtidas 280 respostas, sendo que algumas respostas foram justificadas e apontaram como principais dificuldades o funcionamento restrito da ferramenta de busca e a demora em localizar alguns assuntos:

Quadro 5 — Justificativas sobre a disposição de conteúdos e sistema de busca (Questão 8)

RE-POSTAS	JUSTIFICATIVAS										TOTAL DE MANIFESTAÇÕES
	Não apresentou justificativa	Avaliações positivas	Acha que a ferramenta de busca é ineficiente	Rebata demora em localizar o assunto que deseja	Acha que a disposição dos assuntos deve ser mais lógica e intuitiva	Não vê facilidades que poderia melhorar	Não consegue acessar qualquer máquina (se não está instalado o Sistema de Atendimento)	Rebata dificuldades de acesso às tabelas	Acha que é um pouco complicado de mais	Sente falta de treinamento	
SIM	49	35	2	1		1			1		99
NÃO	6		6	9	5	2					33
Sem resposta	145	1	11	7	4	1	1	1	1		171
	200	36	19	17	9	4	1	2	5		283
%	68,3%	12,3%	6,5%	5,8%	3,1%	1,4%	0,3%	0,7%	1,7%		

Fonte: a autora com base em dados da pesquisa (2018).

Sem justificativa
Favoráveis
Pontos de atenção
Pontos críticos

Quando perguntados, na questão 9, sobre quais os principais assuntos que acessam via sistema (SIGA), abaixo segue o quadro resumo das manifestações dos 273 respondentes:

Quadro 6 — Principais assuntos acessados (Questão 9)

Todos	Notícias / informações diárias	Manuais	Tabelas de tarifas	Capacitação de funcionários	Informações comerciais	Operacionais / atualizações de serviço	Formulários / informações contratuais	Informações financeiras	Outros	TOTAL DE MANIFESTAÇÕES										
Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde										
8	2,3%	89	19,9%	21	5,9%	33	9,3%	7	2,0%	12	3,4%	25	7,1%	11	3,1%	1	0,3%	166	47,0%	353

Fonte: a autora com base em dados da pesquisa (2018).

Na questão 10, quando perguntados se haveria algum tema específico ou informação que gostariam de encontrar no sistema (SIGA), foram obtidas 220 respostas:

Quadro 7 — Temas que gostaria de encontrar no sistema de informação (Questão 10)

Sem sugestões		Não manifestaram		Apresentaram sugestões (*)		TOTAL DE MANIFESTAÇÕES
Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	
96		53		71		220
96	43,6%	53	24,1%	71	32,3%	220

Fonte: a autora com base em dados da pesquisa (2018).

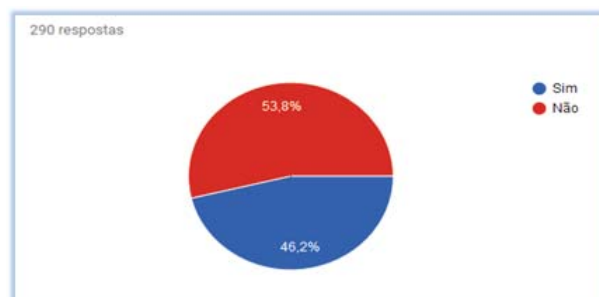
Ainda na questão 10: 96 respondentes (43,6%) acham que o conteúdo atende às expectativas; 53 (24,1%) não se manifestaram e 71 respondentes

(32,36%) sugeriram formas de apresentação ou assuntos diversos, tais como:

- **Quanto à forma de organização:** avisos organizados por assunto, maior eficiência do sistema de busca, maior facilidade para consulta de manuais, FAQ (Dúvidas mais frequentes).
- **Conteúdo sugerido:** orientações financeiras, protocolo postal, informações que constam no *site* institucional dos Correios, rótulos de expedição, pesquisa de objetos postados, informativos, atualizações do sistema de atendimento, treinamentos virtuais, telefone e endereço atualizados das agências, modelos de cartazes, guias de padronização, indicadores, assistente virtual, todas as informações operacionais e comerciais, guias de tecnologia da informação e engenharia, consulta a Códigos de Endereçamento Postal, acesso ao painel de bordo das unidades, faturamento dos clientes de contrato, orientações sobre postagens internacionais, tabela completa de tarifas.

A questão 11 indagou: “Você costuma utilizar a ferramenta de busca no sistema SIGA?”, sendo que 156 respondentes (53,8%) responderam que não:

Gráfico 7 — Utilização da ferramenta de busca (Questão 11)

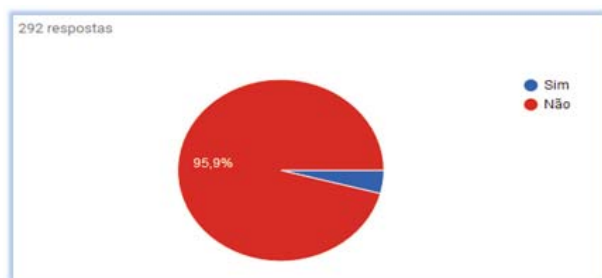


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Da mesma forma, na questão 12, os franqueados foram perguntados se costumam encaminhar dúvidas

e/ou sugestões, utilizando-se da ferramenta de interatividade que, no caso do SIGA consiste em um link na tela do sistema que disponibiliza um formulário onde a franqueada pode registrar dúvidas e sugestões. Nesta questão, 280 franqueados (95,9%) responderam que não:

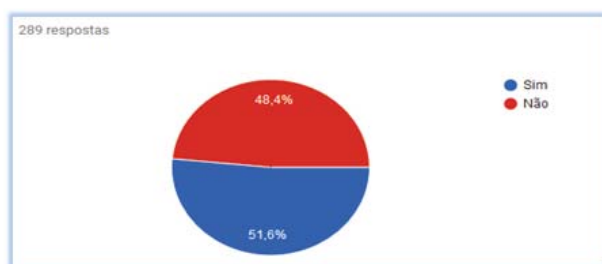
Gráfico 8: Utilização da ferramenta de interatividade (Questão 12)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A questão seguinte, de número 13, perguntou se quando o franqueado acessa o sistema em busca de algum conteúdo, mesmo encontrando o que procura, ainda sente necessidade de realizar algum outro tipo de contato ou buscar suporte por outros canais (e-mail, telefone, abertura de interação, etc.) e 51,6% (149 pessoas) responderam que sim:

Gráfico 9: Necessidade de busca de suporte/informações por outro canal (Questão 13)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na questão 14, foi solicitado que os franqueados classificassem em uma escala de 0 a 10 o suporte atualmente oferecido pelos Correios, por meio do sistema, como facilitador do seu trabalho. Das notas atribuídas pelos 283 respondentes, foi calculada a média ponderada: 7,09.

Foram solicitadas justificativas para as notas atribuídas, sendo que os pontos mais citados (nas faixas de notas de 5 a 8) foram: falta de respostas não esclarecedoras ou dificuldade em encontrar o conteúdo desejado.

Quadro 8: Justificativas da nota atribuída ao suporte oferecido pelos Correios via sistema de informação (Questão 14)

NOTAS	JUSTIFICATIVAS											TOTAL DE MANIFESTAÇÕES
	Não apresentou justificativa	Avaliações positivas	As respostas não esclarecedoras	Previsão de layout / dificuldade em encontrar conteúdo	Há necessidade de treinamento	Corre atraso na disponibilização de algumas informações	Não há uma ordem cronológica de busca / facilitar a pesquisa	Pretiro usar outros canais (e-mail, telefone)	Se consigo acesso por máquinas que possuem o sistema de atendimento instalado			
1				1				1				2
2					1							1
3												0
4	3			1								4
5	10			8	6	2		1			1	34
6	13	1		2	4							26
7	29	3		5	7		2	3	4	1	1	53
8	47	5		2	1	1	1	1	1	1	2	60
9	12	6		2	1							21
10	9	3										12
11	7	1		3								11
Sem nota	20	10		22	21	3	7	6	2	4		290
%	71,0%	6,6%		7,6%	7,2%	1,0%	2,4%	2,0%	0,7%	1,4%		

Fonte: a autora com base em dados da pesquisa (2018).

Sem justificativa
Favoráveis
Pontos de atenção
Pontos críticos

Na questão de número 15, foram solicitadas aos franqueados sugestões de eventuais oportunidades de melhoria para o sistema de informações. Foram obtidas 183 respostas:

Quadro 9: Sugestões de melhoria (Questão 15)

SUGESTÕES	Qtde.	%
Sem sugestões	88	48,09%
Ferramenta de "BUSCA" mais eficiente	24	13,11%
Temas devem ser descritos de forma mais clara/melhor organizados	21	11,48%
Disponibilizar mais apostilas/manuais/guias/formulários (sempre atualizados)	7	3,83%
Acesso a todos os arquivos mesmo fora do ambiente VPN	7	3,83%
Atualização mais rápida e com mais antecedência aos acontecimentos	6	3,28%
Mais rapidez no atendimento e clareza nas respostas	5	2,73%
Mais treinamentos sobre acesso a sistemas e funcionalidades	3	1,64%
Padronização na nomenclatura de arquivos e pastas / não utilizar somente siglas	2	1,09%
Site mais voltado à gestão (painel de bordo com indicadores, por exemplo)	2	1,09%
Eliminar senhas de acesso a conteúdos personalizados	2	1,09%
No login identificar a região da agência e trazer automaticamente o conteúdo	2	1,09%
Resolver o problema de "erro" que aparece ao tentar abrir alguns arquivos	1	0,55%
Excluir arquivos antigos / informações obsoletas	1	0,55%
Disponibilizar um "CHAT" para tirar dúvidas de maneira mais rápida	1	0,55%
Sugestão de conteúdo (*)	13	7,10%
TOTAL	183	100,00%

Fonte: a autora com base em dados da pesquisa (2018).

(*):

- Tabela com códigos de produtos oferecidos pelos Correios
- Treinamento virtual de cada serviço
- Telefone de todas as agências do Brasil

- Pop-ups com assuntos relevantes
- Canal “News” com notícias em tempo real
- Mural com mensagens do presidente da empresa
- Resultados completos de sorteios e/ou promoções voltadas aos produtos comercializados
- Acesso ao comprovante (imagem/foto) de entrega das postagens efetuadas na agência
- Busca CEP (Código de Endereçamento Postal)
- Calculadora de preços

2.5.4 DISCUSSÃO

O estudo empreendido permitiu constatar que a necessidade de suporte é alta entre os franqueados dos Correios, pois a grande maioria dos respondentes declararam que necessitam de suporte na operação da agência ao menos uma vez na semana ou mais, indo ao encontro da literatura consultada quanto à importância do suporte e da informação no *franchising*.

A média ponderada da nota atribuída na pesquisa ao suporte em geral prestado pelos Correios ficou em 6,87, sendo que o comentário que mais se repetiu nas justificativas apontou o item “demora na resposta”.

Quanto à avaliação do sistema de informação gerencial, em linhas gerais, verificou-se que a maioria dos respondentes (84,4%) o conhece e utiliza; foi atribuída nota 7,32 ao *layout*, facilidade e velocidade de acesso; nota 7,09 ao suporte oferecido por meio do sistema como facilitador do trabalho e, nas justificativas apresentadas, os pontos mais citados (concentrados nas faixas de notas de 5 a 8) se resumiram, basicamente, na demora e/ou dificuldade em encontrar alguns conteúdos utilizando a ferramenta de busca.

Nas questões que solicitavam justificativas, em média 70% dos respondentes não se manifestaram e 7% apresentaram avaliações positivas, o que significa que as justificativas e sugestões partiram de uma parcela correspondente, em média, a 23% dos respondentes. Entre os respondentes que apresentaram justificativas e/ou sugestões, a maior frequência se concentrou nas notas 7 ou 8, o que demonstra que, no geral, a percepção dos franqueados é positiva, tanto em relação ao suporte de forma geral quanto em relação ao suporte por meio do sistema de informação e gestão dos Correios.

As notas atribuídas e justificativas apresentadas pelos franqueados que participaram da pesquisa demonstram que o SIGA, nos Correios, exerce um papel relevante no processo de informar e proporcionar suporte aos franqueados para gestão de suas agências. Nesse sentido, a recomendação aos Correios é a de efetuar um trabalho no sentido de revisar o conteúdo atual do sistema procurando melhor alinhar as expectativas dos franqueados, tanto em relação à disposição dos temas, como em relação ao conteúdo apresentado. Outras ações importantes, propostas com base nos números de audiência e interações registradas, seriam: realizar periodicamente ações educativas para divulgar e fomentar a utilização do canal, aperfeiçoar as ferramentas de busca e interatividade, incentivar o uso e/ou agregar outras ferramentas para melhorar a interação com os franqueados, além de focar nas oportunidades de melhoria detectadas nesta pesquisa, principalmente aquelas classificadas como pontos críticos ou pontos de atenção.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa envolvendo franqueados dos Correios torna-se relevante pelo fato da representatividade da rede franqueada dos Correios, a qual é composta por 993 franqueados e presente nas cinco regiões do país.

A utilização de sistema de informação gerencial para apoio à atividade de suporte e informação à rede franqueada, apesar de ser assunto relativamente pouco explorado, tendo em vista a escassez de literatura a respeito, mostrou-se uma iniciativa valorizada por boa parte dos franqueados dos Correios.

Se retomarmos a questão de pesquisa “(Em que medida os franqueados dos Correios reconhecem o SIGA (Sistema de Informações e Gestão do Atendimento) como um canal de suporte efetivo para auxiliá-lo em suas atividades diárias?)”, verificamos que 68,1% dos respondentes não acessa o sistema como primeira opção quando necessita de suporte; estes ainda optam por efetuar consultas via contato telefônico, abrem chamado na central de atendimento ou utilizam outros canais, o que é um fator que merece atenção já que o franqueado, quando recorre a diversos canais, nem sempre recebe uma resposta padronizada e/ou no tempo que necessita, sem falar na quantidade de colaboradores do franqueador envolvidas diariamente nos processos de recebimento de demandas e respostas aos franqueados.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa, que foi verificar junto aos franqueados dos Correios como o sistema de informação gerencial agrega valor ao processo de suporte ao franqueado, as respostas obtidas indicam que, ao acessar o sistema, o franqueado busca obter com rapidez e clareza a resposta às suas dúvidas e, nesse sentido, sugere assuntos e ferramentas, tais como “FAQ – *Frequently Asked Questions*” (dúvidas mais comuns) e “Chats” (bate-papo) que podem facilitar a busca e a troca de informações. Verificou-se que os franqueados dos Correios, não só acessam o sistema no sentido de obter subsídios para a operação de sua franquia, como também elogiam e/ou sugerem melhorias a fim de que o canal possa cumprir com mais efetividade este papel,

Muito embora o estudo tenha identificado o grau de importância do sistema de informação para uma parcela significativa dos franqueados dos Correios, é importante ressaltar que, em razão da estratégia de estudo de caso único, não é possível generalizar os resultados e conclusões para outras redes de franquias.

A recomendação é que outras pesquisas nos mesmos moldes sejam realizadas por outros franqueadores a fim de direcionar esforços no sentido de criar sistemas de informação ou outros canais que utilizem a tecnologia voltados à informação e suporte a seus franqueados, caso não o possuam, dentro do contexto exposto por Aldrighe, Thays (2015) quando afirma que “...é melhor ter um canal bem elaborado e eficiente do que abrir várias frentes de comunicação sem nenhum gerenciamento”. E, para os que já possuem sistemas ou portais de relacionamento, assim como os Correios, empreender esforços no sentido de que se transforme em um dos principais e mais eficientes canais de suporte à rede, fato perfeitamente possível e recomendável, indo ao encontro do relato de Haguenaer, Cristina et al. (2008, p.4) sobre o quanto portais de informação podem ser eficientes se trouxerem conteúdos organizados e com boa navegabilidade.

Nos tempos em que a tecnologia torna-se cada vez mais necessária e imprescindível para conectar pessoas e empresas, sistemas de informações gerenciais, portais de informação e outros canais de mesma natureza podem e devem cumprir, sem dúvida, não só a função de informar, mas também de proporcionar meios de interação e comunicação, se possível em tempo real, entre as partes interessadas (no caso em tela, franqueadores e franqueados), facilitando, então, o trabalho do suporte à rede franqueada, um dos principais pilares desta ferramenta de expansão de negócios que é o *franchising*.

Sem falar que quando falamos em redes franqueadas do porte existente nos Correios, contribuindo com mais de 60% da receita de toda a rede de atendimento, sem dúvida, o foco no suporte e informação à rede impactam diretamente não só no atendimento ao cliente, mas também na geração de novos negócios.

REFERÊNCIAS

ALDRIGHE, Thays. **Comunicação interna nas Franquias.**

Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/comunicacao-interna-nas-franquias>>. Acesso em 05 dez. 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

CORREIOS. **História Postal.** Brasília, 2017a. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/historia>>. Acesso em 21 out. 2017.

_____. **Sistemas de Informações dos Correios.** Brasília, 2017b. Disponível em: <<http://intranet/cs/viope/processos-operacionais/atendimento/informacoes-rede-de-atendimento>>. Acesso em 21 out. 2017.

_____. **Rede de Atendimento dos Correios.** Brasília, 2018a. Disponível em <<http://intranet/cs/viope/processos-operacionais/atendimento/informacoes-rede-de-atendimento>>. Acesso em 25 abr. 2018.

_____. **Histórico de Demandas.** Brasília, 2018b. Disponível em: <http://intranet/cs/vican/canais-fisicos/rede-terceirizada/follow-up-gter-defis/historico_demandas/desenvolvimento-novo-sut>. Acesso em 20 jun. 2018.

FELIZARDO, Thalita. **Quais os suportes que o franqueador oferece aos franqueados.** Disponível em <<http://franquia.com.br/noticias/saiba-quais-os-suportes-que-o-franqueador-oferece-aos-franqueados/>>. Acesso em 21 out. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GUEDES, D. S.; TRIGO, V. O Impacto Do Suporte Oferecido Pelos Franqueadores No Desempenho Dos Franqueados: Um Estudo Sobre O Segmento De Educação Do Brasil. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 2, n. 1, p. 41-65, 2009.

HAGUENAUER, C.J.; CORDEIRO FILHO, F.; MOTA, R.A. **Desenvolvimento de Portais de Informação para suporte a Comunidades Virtuais de Aprendizagem.** Rio de Janeiro: LATEC/UFRJ, 2008.

MOTA, Andrea. **Como criar programas de comunicação de alta qualidade em sua rede.** São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/como-criar-programas-de-comunicacao-de-alta-qualidade-em-sua-rede>> Acesso em 09 dez. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias e táticas operacionais.** 8. ed., São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, Thais dos Santos Lopes; CARREIRO, Mauricio Cavalieri. **Uma análise de potenciais conflitos entre franqueador e franqueado** utilizando Conceitos e Ferramentas de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: UFRJ/ ESCOLA POLITÉCNICA, 2015.

PRADO, Melitha Nova. **Franchising na Real.** 1. ed. São Paulo: Alphagraphics, 2013.

RIBEIRO, Adir et al. **Gestão Estratégica do Franchising: Como Construir Redes de Franquias de Sucesso**. 2. ed. São Paulo: DVS Editora, 2013.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral: calculadora on-line**. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 09 ago. 2018.

TEIXEIRA, Tadeu Gomes. **Os Correios e as políticas governamentais: mudanças e permanências**. Salvador: EDUFBA, 2016. 277 p.

TOLEDO, Geraldo Luciano; PROENÇA, Cristina. Fatores Críticos de Sucesso da Franquia – Uma Análise Sob a Óptica de Ex-franqueados no Município de São Paulo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 12, n. 1, p. 43–53, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. 5. ed. São Paulo: Bookman Editora, 2015.