



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA "Ministro Ralph Biasi"**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Fernando Moraes De Alencar Junior

**OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR UMA AGÊNCIA FRANQUEADA  
DOS CORREIOS DO INTERIOR DE SÃO PAULO**

Americana, SP

2024

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Fernando Moraes De Alencar Junior

**OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR UMA AGÊNCIA FRANQUEADA  
DOS CORREIOS DO INTERIOR DE SÃO PAULO**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial sob a orientação da profa. Dra. Sanete Irani de Andrade

Americana, SP

2024

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana  
Ministro Ralph Biasi- CEETEPS Dados Internacionais de  
Catalogação-na-fonte**

JUNIOR, Fernando Moraes de Alencar

Os desafios enfrentados por uma agência franqueada dos Correios do interior de São Paulo. / Fernando Moraes de Alencar Junior – Americana, 2024.

32f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientadora: Profa. Dra. Sanete Irani de Andrade

1. Administração de empresas – sucessão. I. JUNIOR, Fernando Moraes de Alencar II. ANDRADE, Sanete Irani de III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658.008.8

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

Fernando Moraes de Alencar Junior

**OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR UMA AGÊNCIA FRANQUEADA  
DOS CORREIOS DO INTERIOR DE SÃO PAULO**

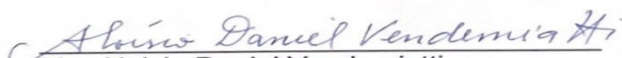
Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – FATEC Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi.  
Área de concentração: Administração Geral

Americana, 17 de junho de 2024

**Banca Examinadora:**



\_\_\_\_\_  
Dra. Sanete Irani de Andrade  
Doutora  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



\_\_\_\_\_  
Me. Aloisio Daniel Vendemiatti  
Mestre  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



\_\_\_\_\_  
Esp. Cintia Gimenez da Cunha  
Especialista  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, cujo amor, apoio e sacrifícios foram fundamentais em cada passo da minha jornada acadêmica, dedico este trabalho com profunda gratidão e carinho.

Juntos, vocês formam a base sólida sobre a qual construí meus sonhos e conquistas. Seu amor e dedicação são o verdadeiro tesouro que guardo em meu coração, e esta conquista é uma celebração de tudo o que vocês fizeram por mim.

Que este trabalho seja uma pequena expressão da minha profunda gratidão por tudo o que vocês representam em minha vida. Que ele seja um testemunho do amor e admiração que sinto por vocês, e que possa trazer orgulho e alegria aos seus corações, assim como vocês trouxeram à minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Quero expressar minha sincera gratidão a Deus, cuja graça e orientação foram a luz que guiou cada passo da minha jornada acadêmica. Sua presença constante foi minha fonte de força e inspiração.

À minha família, meu alicerce inabalável, agradeço por seu amor incondicional, apoio incansável e compreensão em todos os momentos. Sem vocês, esta conquista não seria possível.

Que a fé que nos une e o amor que nos fortalece continuem a ser os pilares que sustentam nossas vidas.

Gostaria de expressar minha profunda gratidão à minha orientadora, ela orientação, apoio e incentivo inestimáveis ao longo deste trabalho. Sua expertise, paciência e dedicação foram fundamentais para a realização deste projeto. Sou imensamente grato por todas as suas contribuições, que enriqueceram meu conhecimento e ampliaram minha perspectiva acadêmica. Este trabalho é um reflexo de seu comprometimento e excelência como mentora. Muito obrigado!

## RESUMO

O presente estudo discorre a respeito da conduta organizacional em uma empresa familiar do ramo logístico e seu efeito na atividade corporativa. Com o intuito de entender a dinâmica organizacional familiar de uma instituição privada dos Correios localizada no interior do Estado de São Paulo, foram analisadas algumas informações relativas aos processos diários que auxiliam na tomada de decisões e fomentam a gestão empresarial. A metodologia utilizada foi, além da pesquisa bibliográfica, a observação participante, que possibilitou entender os diversos problemas enfrentados pela empresa, desde a logística dos materiais até as decisões sobre o processo de sucessão, além dos fatores emocionais, culturais, conflito diários que envolvem os membros familiares e repercutem nas ações dos colaboradores. Os elementos levantados e a situação verificada têm favorecido parte dos desafios diários enfrentados por esta empresa familiar. Diante dos problemas levantados foram sugeridas ações para possibilitar uma prática organizacional que possa auxiliar na sobrevivência da organização, e em sua performance empresarial para garantir sua sobrevivência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empresa familiar 1; Despreparo profissional 2; Insucesso 3; Harmonia.

## **ABSTRACT**

*This study discusses the organizational conduct of a family-owned company in the logistics sector and its effect on corporate activity. In order to understand the family organizational dynamics of a private postal service located in the interior of the state of São Paulo, some information related to the daily processes that assist in decision-making and foster business management were analyzed. The methodology used was, in addition to bibliographic research, participant observation, which made it possible to understand the various problems faced by the company, from material logistics to decisions about the succession process, in addition to the emotional, cultural, and daily conflict factors that involve family members and have repercussions on the actions of employees. The elements raised and the situation verified have favored part of the daily challenges faced by this family-owned company. In view of the problems raised, actions were suggested to enable an organizational practice that can assist in the survival of the organization and in its business performance to ensure its survival.*

**Keyword:** Family business 1; Professional unpreparedness 2; Failure 3; Harmony



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Serviços disponibilizados pela empresa estudada.....	22
--	----

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Tipos de empresas familiares:.....	14
<b>Quadro 2</b> - Classificação das franquias quanto ao tipo: .....	21

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**PIB:** Produto Interno Bruto

**IBGE:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**PDCA:** Planejar, fazer, verificar e agir

**SEBRAE:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**CPF:** Cadastro de Pessoa Física

**PNLD:** Plano Nacional do Livro Didático

**ENEM:** Exame Nacional do Ensino Médio

**SEI:** Sistema Eletrônico de Informações

**TQC:** Controle da Qualidade Total

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1 EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Conceito de Empresa .....	13
1.2 Tipos, desafios e características das empresas familiares .....	14
1.3 O processo de sucessão das empresas familiares e sua cultura .....	16
1.4 PDCA: algumas considerações básicas .....	17
<b>2 O SURGIMENTO DOS CORREIOS NO BRASIL .....</b>	<b>19</b>
2.1 A empresa franqueada dos Correios .....	20
2.2 Os principais serviços prestados pela franqueada .....	22
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>24</b>
3.1 Problemas levantados .....	24
3.2 Proposta de melhoria .....	25
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>30</b>

## INTRODUÇÃO

As empresas familiares dispõem uma série de cooperações para o comércio tais como empregabilidade, inovação, flexibilidade, empreendedorismo, contribuições para o crescimento do PIB dentre outros fatores.

Segundo pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), 90% das empresas possuem perfil familiar no Brasil.

Assim sendo, as empresas familiares enfrentam inúmeros desafios, em especial manter-se atualizadas e possuir um corpo de empregados motivados.

Porter (1990) também destaca a importância de as empresas apresentarem algum diferencial competitivo para garantir sua sobrevivência e conquistar seu espaço no mundo dos negócios.

Este estudo teve como objetivo geral apresentar os principais desafios enfrentados diariamente por uma empresa franqueada dos Correios, situada no interior de São Paulo.

Os dados para este estudo foram coletados, além do levantamento bibliográfico para a elaboração do referencial teórico, por meio de observação participante.

Entende-se por observação participante, amparando-se em Marconi; Lakatos (2006) a participação real do pesquisador integrado à comunidade ou grupo de forma que ele fica tão próximo quanto um membro daquele grupo e participa de todas as atividades deste.

Ainda de acordo com estas autoras, ao citar Mann (1970, p. 96), elas afirmam que este tipo de observação é uma “tentativa de colocar o observador e o observado do mesmo lado, tornando-se o observador um membro do grupo de molde a vivenciar o que eles vivenciam e trabalhar dentro do sistema de referência deles” (Marconi; Lakatos, 2006, p. 91).

Deve-se destacar ainda que a forma de observação utilizada para este estudo foi a natural que é quando o “observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga.” (Marconi; Lakatos, 2006, p. 91).

O texto foi organizado da seguinte forma: primeiramente apresenta-se o embasamento teórico e nele os conceitos de empresa, seus tipos, desafios e suas características. Logo em seguida, tem-se o processo de sucessão das empresas familiares e sua cultura, e breves considerações sobre PDCA, e o surgimento dos

Correios no Brasil. A parte empírica, são apresentadas informações sobre a constituição da franqueada dos correios, os principais serviços prestados, e alguns problemas. Por fim, é apresentada uma proposta de melhoria, encerrando com as considerações finais.

Desde que iniciei meus estudos em Gestão Empresarial, sempre fui fascinado pela administração de empresas. Este interesse foi aprofundado durante o período que estive em uma das agências franqueadas dos Correios, onde tive a oportunidade de observar de perto quais são os desafios nos quais elas enfrentam.

## 1 EMBASAMENTO TEÓRICO

### 1.1 Conceito de Empresa

A definição de empresa, conforme Lacombe (2004, p. 128), é uma “organização jurídica, econômica e social, constituída para produzir e/ou comercializar bens e/ou serviços que possui objetivos próprios e fins lucrativos”. Ainda segundo este autor, a empresa é constituída de recursos humanos e materiais, “empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados econômicos” e influenciadas por um ambiente externo. Dentre as várias características que uma empresa pode apresentar, verifica-se a existência de empresas que pertencem a famílias, isto é, passa de uma geração para outra, restando sempre o controle nas mãos de membro da família. Dito de outra forma, a empresa familiar é uma organização comercial na qual o controle acionário e a gestão são controladas por membros de uma ou várias famílias e, geralmente, são caracterizadas pela transmissão de propriedade e liderança de uma geração para outra dentro da família possuindo, então, uma forte ligação emocional e de valores que influenciam suas decisões e estratégias empresariais.

Empresas familiares brasileiras têm sido um tema relevante para estudos acadêmicos e profissionais atualmente, pois muitas das vezes não estão preparadas para enfrentar os conflitos que ocorrem dentro das famílias podendo até levá-la ao fracasso profissional.

Segundo Oliveira (2006, p. 3)

A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes a uma ou mais famílias e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares.

Oliveira (2006) ainda acrescenta que a empresa familiar é caracterizada pela transição do controle/poder de forma transmissível de uma ou mais famílias. Ricca (1998, p.11) acrescenta:

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem econômica e social que nem sequer nos damos conta disto. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as ideias, o empenho e o investimento

de indivíduos empreendedores e seus parentes. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto. Irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde crianças, ficando atrás de balcões ou na plataforma de carga depois da escola. Fazem com que um empreendimento empresarial tenha sucesso e depois passa de pais para filhos (e, recentemente, filhas) não é apenas um sonho americano. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são os sonhos duradouros para grande parte da população do mundo.

Na ótica do autor supracitado, a empresa familiar está dominando a economia e são várias as iniciativas de novos negócios entre casais, filhos que por meio do comércio de seus pais crescem e se profissionalizam na área entre outras formas de controle acionário centralizado na família entre outros.

As empresas mistas equivalem a mistura de atributos e desafios das empresas não familiares e familiares, demandando uma perspectiva estratégica e adequada para que certifique o sucesso duradouro do negócio.

## 1.2 Tipos, desafios e características das empresas familiares

Existem diferentes tipos de empresas familiares, que variam em termos de estrutura, tamanho e dinâmica familiar. Alguns dos principais tipos englobam:

**Quadro 1** - Tipos de empresas familiares:

<b>Tipo de Empresa Familiares</b>	<b>Características</b>
De Propriedade e Gestão	A propriedade e a gestão da empresa estão nas mãos da mesma família.
De Propriedade com Gestão Profissionalizada	A propriedade permanece com a família, mas a gestão pode ser realizada por profissionais não relacionados à família
De Propriedade com Governança Corporativa	Adotam práticas formais de governança corporativa para equilibrar os interesses da família com os interesses da empresa
De Sucessão Planejada	Têm planos formais de sucessão para garantir uma transição suave de liderança para as próximas gerações.

**Fonte:** Elaboração Própria (Sebrae,2023; VBMC Consultores, 2024).

As empresas familiares podem ser ainda mais diversas, adaptando-se às características específicas de cada família e de cada negócio.

Quanto aos desafios, inúmeros são eles para uma empresa familiar; o crucial talvez seja a aceitação ou não do membro em fazer parte do negócio com empenho e dedicação.

Outro fator no qual o proprietário deve-se atentar é a separação entre o negócio e a família, visto que muitas das vezes ela não ocorre de maneira natural podendo colocar em risco uma boa convivência familiar. Longenecker, Moore e Petty (1997, p.146) afirmam que a tarefa de preparar membros da família para carreira e passar os negócios para eles é difícil e, algumas vezes podem ser frustrantes devido ao fato de exigências profissionais e gerenciais tornarem-se interligadas com sentimentos e interesses familiares.

Profissionalização, de acordo com Lodi (1986, p.25), é o método pelo qual uma empresa assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, ou seja, a “adoção de um determinado código ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.”

Bernhoeft (2002, p. 64) complementa: o que extermina muitas das empresas familiares, é a falsa ideia de “que profissionalizar é contratar executivos que não pertençam à família. Ou ainda, de que profissionalizar é mandar os filhos estudar em boas escolas de administração, economia ou engenharia. Profissionalizar é, em primeiro lugar, tornar os herdeiros bons sócios”.

Sendo assim, para que seja evitado estes tipos de problemas e auxilie na escolha de transmitir o negócio a um familiar, a concepção de alguém que esteja de fora do contexto pode ser uma opção, por neutralizar e diminuir as emoções transmitidas de geração em geração.

Outro elemento crucial ao estudar empresas familiares recai sobre as características que as compõem. A empresa preserva o nome da família bem como seus valores, tais como a dedicação, o carinho e o caráter para com a organização. Aliás, uma característica que diferencia a empresa familiar das demais empresas é o aspecto dos clientes receberem um atendimento “customizado” constantemente realizado pelo dono da organização.

Sendo assim, as empresas familiares possuem algumas características específicas, conforme apresentadas por Donnelley (1976, p. 4) e, algumas delas, mencionadas a seguir:



- A mistura de negócios e família pode levar a conflitos emocionais e decisões baseadas em sentimentos, fator que fortalece ou prejudica a empresa.
- Podem ser mais ágeis na tomada de decisões e mais flexíveis em suas operações devido à ausência de estruturas burocráticas.
- A cultura da empresa frequentemente reflete os valores, tradições e relações familiares, o que pode impactar no ambiente de trabalho e nas relações entre os funcionários.
- A gestão e tomada de decisões são influenciadas pela dinâmica familiar, podendo afetar a estratégia e o desempenho da empresa.

Os pontos mencionados acima, intervêm em diversos aspectos do funcionamento e da cultura das empresas familiares, podendo variar de acordo com suas estruturas e culturas específicas. Entretanto, são aspectos chaves que as distinguem de outras formas de organização empresarial.

Quanto à sucessão das empresas familiares, verifica-se, de acordo com os autores supra citados, que o período de sucessão é confuso e muita das vezes traumático. A primeira iniciativa a ser tomada é reconhecer qual o entusiasmo dos herdeiros em tocar o negócio. Caso seja desfavorável, tenha dificuldades na continuação ou até mesmo falta de interesse do fundador, uma das saídas é alienar o estabelecimento, porém esta decisão possui um peso emocional enorme.

### **1.3 O processo de sucessão das empresas familiares e sua cultura**

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), insistir em familiares que não se identificam com o negócio, tende a levar a empresa ao fracasso em curto prazo. Para se ter uma ideia desta situação, mais de 70% das empresas não resistem à segunda geração.

Caso haja o interesse dentro da família, é recomendado que seja realizada uma estratégia de continuidade elaborando um plano de sucessão com base nos aspectos técnicos e gerenciais dos interessados. Neste caso, existem quatro cenários de continuidade da família a frente do empreendimento são eles: (a) o sucessor assume dando continuidade a estratégia do negócio; (b) o sucessor passa a ter o controle, e implementa melhorias ou uma nova estratégia para o mercado; (c) mais de um sucessor assume, e estes fazem parte do negócio como gestores; e (d) mais de um sucessor assume, mas os envolvidos não fazem parte da gestão.

Desta forma o ex-dirigente deve aceitar “passar o bastão” e não intervir no negócio, dando liberdade para que novas ideias e decisões sejam colocadas em prática. Por outro lado, é de extrema importância que os sucessores estejam totalmente preparados e se acaso não estiverem que busquem por obterem conhecimento por meio de capacitações e consultorias.

Quanto à cultura das empresas familiares, esta é centralizada primeiramente em seu fundador, que demanda seus próprios valores e conduta dentro da empresa.

O efeito que a cultura familiar promove nos processos decisórios da empresa interfere nas crenças, valores, ritos, rituais e artefatos, nessa ordem, numa proporção crescente de visibilidade. Nela, os princípios (natureza humana, justiça, igualdade e etc.) são enfoques menos visíveis de uma cultura organizacional, e os artefatos (decoração, uso do tempo e do espaço) são mais visíveis.

#### **1.4 PDCA: algumas considerações básicas**

A ferramenta Planejar, Executar, Verificar e Agir (PDCA) foi desenvolvida para auxiliar na qualidade possuindo quatro fases, utilizada para resolução de problemas, controle e também para a melhoria contínua de processos e produtos.

Segundo Ferrari (2007, p. 166):

O ciclo PDCA para controle de processos, é o método de gerenciamento da qualidade proposto pelo TQC. Composto de quatro etapas básicas sequenciais, formando um ciclo fechado e a cada vez que um problema é identificado e solucionado, o sistema produtivo passa para um patamar superior de qualidade, dessa forma busca-se trabalhar dentro da ótica do melhoramento contínuo em que problemas são vistos como oportunidades para melhorar o processo.

Ferrari (2007,p. 167) ainda acrescenta que está ferramenta também pode ser utilizada para induzir o melhoramento, ou seja, para melhorar as diretrizes de controle.

Logo, a gestão do processo pode ser tratado sob três ações gerenciais: de planejamento, controle e melhoramento (Juran, 1994). O ciclo PDCA (em inglês Plan, Do, Check, Action) controla, para melhoramento e para o planejamento da qualidade do processo. Embora o PDCA seja uma ferramenta útil, ela deve ser atrelada a outros momentos importantes da organização tais como: (1) Planejamento Estratégico: no início de sua jornada, o PDCA pode auxiliar a definir metas claras para seus projetos; (2) Melhorias: ao identificar pontos fracos e melhorar o fluxo de operações, o PDCA

auxilia a melhorar a eficiência e a eficácia dos processos; (3) Controle de Qualidade: se os resultados obtidos são ruins, o PDCA pode ajudar a identificar os problemas; (4) Resolução de Problemas: O PDCA é uma metodologia prática para resolver um determinado problema.

## 2 O SURGIMENTO DOS CORREIOS NO BRASIL

O texto que se segue tem como referência página da empresa disponibilizada na web.

O serviço dos Correios teve início no Brasil em 1663, tendo sua primeira sede instalada no Rio de Janeiro, que na época era a capital do país. Sua primeira filial foi instalada em Salvador, dada ao rápido crescimento pelo qual a empresa vivenciou. A grande demanda por comunicação em uma região continental como o Brasil proporcionou uma expansão por todo o país.

Ainda segundo as informações postadas, a princípio, os Correios eram os responsáveis pela circulação de ordens oficiais dos governadores gerais do Brasil para chefes de província. Mas, aos poucos, o serviço, que ajudou a mapear os logradouros pelo Brasil, ampliou suas ações e passou a levar pequenas encomendas, telegramas não oficiais e até mesmo ordens judiciais e outros editais, tornando-se o principal meio de comunicação de muitos brasileiros.

Os Correios é a única empresa pública federal presente em todos os municípios brasileiros, oferecendo diversos produtos e serviços de apoio ao governo como operador logístico, tais como: inscrição e regularização do Cadastro de Pessoa Física (CPF); serviços bancários de saque e transferências nas regiões que não dispõem de agência bancária; apoio ao Sistema Único de Saúde (SUS); distribuição de vacinas e remédios para regiões de difícil acesso no país; distribuição de livros didáticos do Plano Nacional do Livro Didático (PNLD) para as escolas do País; entrega de provas do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), dentre outras atividades de caráter social.

As agências dos Correios também realizaram cadastramento do Auxílio Emergencial para a população sem acesso aos meios digitais durante a pandemia.

Como já dito anteriormente, os Correios estão presentes em todo o território nacional, garantindo a universalização e a continuidade dos serviços postais brasileiros. Sua missão é “conectar pessoas, instituições e negócios por meio de soluções postais e logísticas acessíveis, confiáveis e competitivas”. (CORREIOS, 2024).

Desde a operacionalização de certames nacionais como o ENEM ao transporte das urnas eletrônicas nas eleições, a empresa desempenha a função de agentes de

integração, inclusão e desenvolvimento social, e atua em parceria com entidades de todas as esferas e poderes em prol da população. Sua extensa rede de agências disponibiliza à população acesso a serviços de conveniência básicos, a consulta a órgãos de proteção ao crédito e a possibilidade de obter documentos como o CPF.

Além da responsabilidade pela operação postal do Brasil, os Correios têm atuação também na área concorrencial, oferecendo um portfólio de soluções amplo no mercado de encomendas e logística.

De acordo com as informações postadas na página da empresa, disponível na Web, a organização afirma que “graças à flexibilidade que atende desde o pequeno empreendedor às grandes organizações e ao compromisso da empresa com a integridade, o respeito e os resultados, nossos produtos e serviços são líderes em suas categorias, sendo bem avaliados ano após ano”. As soluções postais são desenvolvidas para auxiliar os negócios de vendedores e a comodidade dos compradores em múltiplas plataformas de comércio eletrônico no Brasil e no exterior.

O trabalho realizado pelos Correios tem conquistado a confiança do público e, cada dia mais, se esforçam para ser a primeira opção do cliente ao oferecer soluções que atendam às suas necessidades.

Quanto aos benefícios para empresas, há uma oferta de preços diferenciados, ferramentas gratuitas e prazos para pagamento que são algumas das vantagens que a empresa tem ao contratar os Correios. (CORREIOS, 2024).

Já os benefícios para o governo, os órgãos públicos podem contratar os Correios em condições vantajosas, acessando o Sistema Eletrônico de Informações – SEI.

As empresas podem ser beneficiadas no envio de grandes quantidades; os Correios têm a solução para empresas que precisam enviar grandes quantidades.

## **2.1 A empresa franqueada dos Correios**

Uma franquia dos Correios é um novo modelo de atendimento nas principais cidades brasileiras, visto que este negócio encontra-se consolidado no mercado há mais de 30 anos. Sendo um negócio rentável, por possuir alta demanda de serviços, principalmente pelo fato do crescimento do e-commerce nos últimos anos, e garantir a segurança dos serviços aos clientes, fez com que o negócio tenha se tornado altamente viável.

A empresa estudada foi fundada em 2005, por um profissional que já atuava no ramo da logística internacional, e possuía larga experiência no ramo logístico.

Tudo começou com uma simples ideia: preencher uma lacuna no mercado logístico. Dotado de um espírito empreendedor, coragem e determinação, o fundador deu vida à empresa a partir de uma pequena sala nos arredores da cidade.

Os primeiros anos foram desafiadores, com obstáculos que foram superados com resiliência e compromisso do fundador com o negócio. Com trabalho árduo e inovação constante, a empresa começou a ganhar reconhecimento no mercado, e conquistou seus primeiros clientes e estabeleceu as bases para o crescimento futuro.

À medida que o tempo passava, a empresa expandiu suas operações, diversificou sua oferta de produtos/serviços e fortaleceu sua posição no mercado. Segundo seu fundador, a empresa orgulha-se de sua trajetória, na qual busca manter o compromisso com os valores que a guiaram desde sua fundação, que são: qualidade, integridade e excelência.

Ainda de acordo com o fundador, em um mundo em constante evolução, a empresa continua a inovar e a se adaptar às demandas do mercado, sempre com os olhos voltados para o futuro.

As franquias ofertadas são classificadas de acordo com os tipos 1 e 2:

**Quadro 2** - Classificação das franquias quanto ao tipo:

<b>Fatores</b>	<b>Tipo 1</b>	<b>Tipo 2</b>
Área exigida	134 m <sup>2</sup>	195 m <sup>2</sup>
Investimento	R\$ 371.000	R\$ 503.000
Custeio anual do projeto	R\$ 500.000	R\$ 734.000
Projeção anual de receita	R\$ 691.000	R\$ 1.000.000

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados dos Correios (2024).

A empresa analisada é constituída pelo tipo um, localizada no interior de São Paulo, possui um quadro de dez funcionários já somando o seu fundador e seus dois sucessores.

## 2.2 Os principais serviços prestados pela franqueada

Os principais serviços prestados por uma franquia, são os apresentados na Figura 1:

**Figura 1** - Serviços disponibilizados pela empresa estudada.

Serviços Disponíveis	
Serviços	Loja de Correios Franqueadas
Encomendas	●
Carta	●
Impresso	●
Telegrama	●
Mala Direta Domiciliária	●
Internacional	●
Mala Direta Básica	●
Mala Direta Especial	●
Embalagens	●
CPF	●
SERASA	●
Recebimento de Contas	●
Coleta	●
Correios Celular	●
Vale Postal	●

● Portfólio padrão  
● Portfólio por adesão

**Fonte:** Correios (2024).

Lembrando que Portfólio Padrão são os serviços nos quais a empresa atende, sendo eles padrão de todos os demais franqueados.

Já o Portfólio por Adesão, inclui além dos serviços ofertados padrão, o franqueado tem a possibilidade, de adicionar serviços além dos quais são estipulados para que obtenha um lucro maior.

Muitas vezes só os serviços padrão são insuficientes para que a empresa consiga se manter competitiva, sendo assim, a mesma procura por clientes perante a cidade na qual encontra-se instalada afim de realizar coletas das mercadorias direto

no cliente possibilitando ao mesmo ter maior comodidade, praticidade e agilidade fazendo com que o cliente tenha maior tempo para focar em seu crescimento.



### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

#### 3.1 Problemas levantados

Dentre os principais problemas que a franquia enfrenta, pode-se destacar os seguintes:

- A. área operacional (relacionado a operação dos serviços)
  - ✓ falta de organização;
  - ✓ pessoas sobrecarregadas;
  - ✓ retrabalho;
  - ✓ centralização de funções;
  - ✓ metas e objetivos não são atingidos.
  
- B. B – Comunicação e pessoal (mão de obra)
  - ✓ falha na comunicação entre gestor e funcionários;
  - ✓ falta de perspectiva de crescimento por parte dos funcionários (carreira);
  - ✓ desentendimentos frequentes com a equipe;
  - ✓ falta de feedbacks por parte do gestor;
  - ✓ clima empresarial ruim;
  - ✓ falta de reconhecimento por parte do gestor;
    - ✓ os funcionários não são ouvidos quanto suas contribuições;
    - ✓ ações desrespeitosas com os funcionários;
    - ✓ o gestor emite críticas aos funcionários publicamente;
    - ✓ despreparo profissional do sucessor.

Para um maior entendimento desses problemas, alguns elementos foram adicionados em cada um deles, conforme apresentados a seguir:

- ✓ Falha na comunicação: a liderança da empresa não realiza reuniões periódicas a fim de transmitir os objetivos ou problemas da empresa;
- ✓ Falta de perspectiva de crescimento: os funcionários não possuem uma valorização, ou seja, investimentos em suas carreiras ou até mesmo um plano de carreira;

- ✓ Pessoas sobrecarregadas: a empresa possui um quadro de funcionários enxuto, desta forma eles são sobrecarregados com diversas atividades;
- ✓ Desentendimentos frequentes com a equipe: por conta da falha na comunicação e sobrecarga, os funcionários acabam absorvendo diversas situações até quem chegam em determinado ponto e explodem;
- ✓ Falta de feedbacks: ao realizar as atividades destinadas os colaboradores não recebem algum tipo de feedback para saber se o que está executando está certo ou errado;
- ✓ Clima empresarial comprometido: por conta dos conflitos internos o clima dentro da empresa muitas das vezes está tenso;
- ✓ Não ouvir opiniões contrárias: quando um funcionário da uma opinião, diversas das vezes não é acatada principalmente por ter que mexer no financeiro da empresa;
- ✓ Falta de organização: os setores não possuem organização, mercadorias sem identificação, corredores com diversas caixas empilhadas, mesas cheias de papéis, não possuem controle do estoque entre outros;
- ✓ Agir de forma desrespeitosa: chamam a atenção na frente dos outros funcionários, nem se quer fala um bom dia e sim chega dando ordens;
- ✓ Retrabalho: muita das vezes diversos os trabalhos são refeitos por conta de não ter um cronograma que destina corretamente as tarefas de maneira correta;
- ✓ Falta de alcance de resultados: por conta da equipe estar desmotivada não se esforçam para atingir os objetivos da empresa;
- ✓ Despreparo profissional do sucessor: um dos herdeiros não tem formação profissional na área de gestão nem interesse em trabalhar na empresa. Suas ações são distintas das metas estabelecidas e da dinâmica organizacional.

### **3.2 Proposta de melhoria**

A seguir são apresentadas algumas possíveis soluções para os problemas destacados anteriormente:

- ✓ Falha na comunicação: a empresa poderia criar canais de comunicação oficiais para que a equipe possa se interagir e trocar informações. Poderia,

também, realizar reuniões semanais afim de que os colaboradores que ali estão possam emitir suas opiniões e alinhar com os objetivos estabelecidos pela empresa;

- ✓ Falta de perspectiva de crescimento: é possível que seja transmitida com clareza a maneira como a carreira pode se desenvolver, reforçando a importância do profissional além de oferecer a ele ferramentas para o seu crescimento;
- ✓ Pessoas sobrecarregadas: utilizar a gestão de tarefas pode ser uma saída para evitar a sobrecarga, visto que esta sobrecarga afeta os horários de trabalho dos funcionários que são organizados de acordo com suas funções diárias para que não ultrapassem o limite;
- ✓ Desentendimentos frequentes com a equipe: entender as motivações de um profissional mesmo que elas pareçam incorretas e ouvir com atenção o que os mesmos buscam dizer, pode promover efetividade em lidar com conflitos existentes;
- ✓ Falta de feedbacks: fornecer feedbacks contribuem para o crescimento profissional dos colaboradores, e auxiliam (os que estão recebendo esses retornos) a identificar seus pontos fortes e fracos e com base neles elaborar um plano de ação para buscar a superação suas fragilidades e melhoria dos seus desempenhos;
- ✓ Clima empresarial comprometido: é apropriado investigar com base em uma pesquisa de clima organizacional pois quando se tem uma equipe satisfeita, é possível alcançar resultados otimizados, além de ser um diferencial para tornar a empresa mais competitiva;
- ✓ Não ouvir opiniões contrárias: é preciso que haja mecanismos de avaliação das lideranças para que elas possam ouvir as contribuições oferecidas pelos funcionários, por meio de suas ideias pois muitas vezes são estes profissionais (colaboradores) que lidam diariamente com as dificuldades encontradas durante a execução dos processos e com atendimento aos clientes;
- ✓ Falta de organização: é viável que seja desenvolvido um fluxo de trabalho claro, além da possibilidade de utilizar ferramentas como o PDCA para que torne todo o processo simples e eficaz;
- ✓ Agir de maneira desrespeitosa: é fundamental ouvir os colaboradores,

inclusive suas reclamações e oferecer a eles suporte por serem afetados pelo comportamento, muitas vezes inesperado do líder. Sendo assim, é de extrema importância oferecer capacitações que auxiliem a liderança tratar seus subordinados de maneira respeitosa, amistosa que oportunize a evolução pessoal;

- ✓ Retrabalho: é necessário que a empresa identifique os motivos que levaram a esta situação e, com base no mapeamento dos processos, identifique o fluxo entre as operações localizando os gargalos levantados. A partir de então, criar um fluxo de atividades padrão para minimizar possíveis erros e, por consequência os retrabalhos;
- ✓ Falta de alcance de resultados: é necessário adotar um modelo de metas e acompanhamento de resultados; definir os objetivos; determinar as metas de cada área; selecionar as ferramentas; engajar a equipe; monitorar os resultados e dar recompensas ao time. Para tanto, utilizar um plano de ação com as ações previstas pode ser de grande valia;
- ✓ É essencial desenvolver as competências nos funcionários, por meio de capacitações enfatizando os fundamentos do trabalho e as condutas profissionais com o propósito de que operem com a máxima precisão as atribuições que lhe foram delegadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tratou dos desafios enfrentados por uma agência franqueada dos Correios instalada em uma cidade do interior de São Paulo. O objetivo geral proposto foi apresentar os principais desafios enfrentados diariamente por uma agência franqueada dos Correios, situada no interior de São Paulo. Após a pesquisa em obras especializadas que tratam da temática, a coleta de dados se deu por meio da pesquisa participante, devido ao fato de o pesquisador atuar na empresa.

Assim, o que se pretendeu foi mostrar como as empresas familiares são importantes para a economia brasileira de uma forma geral, mas carecem de acompanhamento especializado quanto à execução das tarefas diárias bem como uma gestão que entenda como os desafios devem ser enfrentados fazendo uso de ferramentas importantes e acessíveis aos empresários. É importante destacar que a cultura instalada pode ajudar ou prejudicar a adoção dessas ferramentas.

Verificou-se que para que a organização seja prospera, é necessário que os responsáveis sigam concepções básicas que se iniciam na estruturação estratégica até a profissionalização da organização familiar, além de que a comunicabilidade aberta e integra é primordial para a resolução de confrontos permitindo um ecossistema de trabalho positivo.

Outro fator de extrema importância no qual se deve considerar é a implementação de costumes de governanças empresarial, proporcionando uma cultura sólida baseada nas suas concepções familiares, e a partir deste conceito a mesma não só sobreviverá, mas também viabilizará a longo prazo.

No entanto é necessário que haja uma igualdade entre as preferências familiares e o corporativo já que as próprias dispõem de competência para gerar uma herança duradoura, além de favorecer o crescimento econômico e social do local onde encontra-se.

Posto isto, evidente que os negócios familiares, executam um compromisso na economia mundial, e que este artigo seja benéfico para todas as pessoas que buscam entender o funcionamento de uma empresa familiar além de amparar os comprometidos neste espaço dos negócios familiares estimulando os mesmo a defrontar-se com os problemas de maneira audaciosa e confiante para que no final extraíam todas as retribuições de uma administração exitosa.

Quanto aos desafios para o desenvolvimento deste estudo, pode-se afirmar que foram apresentar as propostas de soluções que de fato venham ao encontro de solucionar os problemas levantados face à cultura organizacional instalada.

Para futuros estudos, valeria investir em capacitação dos sucessores ou buscar a profissionalização de cargos que demandar as principais atividades da empresa estudada, visando o crescimento e a sobrevivência em um mercado tão competitivo quanto o atual.

## REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 2002.

CONSELHO de Logística Reversa no Brasil. **Logística Reversa**. Disponível em: <http://www.clrb.com.br/site/clrb.asp>. Acesso em: 18 set. 2023.

DESAFIO da empresa familiar gestão e sucessão. **Sebrae**, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 11 maio.2024.

DONNELEY, Robert. G. **A empresa familiar**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

**Exame**, 2024. Disponível em: <https://exame.com/negocios/qual-e-o-grande-desafio-a-longevidade-das-empresas-familiares-brasileiras-segundo-a-dom-cabral/>. Acesso em 11 maio.2024.

LACOMBE. Francisco. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LINHA do tempo. **Correios**, 2024. Disponível em: <https://www.correios.com.br/correios360/linha-do-tempo>. Acesso em 11.05.2024.

LODI, João Bosco. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W; PETTY, J. W.; **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Petrônio Garcia.; RENATO Paulo Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, Michael Eugene. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: CL-A Cultural, 1998.

TUBINO. Dalvio Ferrari. **Planejamento e Controle da Produção**: Teoria e Prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2022.