



*Para ser relevante.*

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)



FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

Alexandre Carbonieri  
Deivid Dalington Ferraz Martins  
Henzo Galera  
Letícia Cabrera  
Lucas Monteiro  
Renata de Oliveira Santos Martins

**PROJETO APLICATIVO 2022**  
**LOGÍSTICA DO ASFALTO À FAVELA - INCLUSÃO DE ENTREGAS DE CARGAS**  
**PARA COMUNIDADES BRASILEIRAS**

São Paulo/SP  
2022

**SEST SENAT** | Serviço Social do Transporte  
Serviço Nacional de  
Aprendizagem do Transporte

**ITL** | Instituto de  
Transporte  
e Logística



Alexandre Carbonieri  
Deividy Dalington Ferraz Martins  
Henzo Galera  
Letícia Cabrera  
Lucas Monteiro  
Renata de Oliveira Santos Martins

**LOGÍSTICA DO ASFALTO À FAVELA – INCLUSÃO DE ENTREGAS DE CARGAS  
PARA COMUNIDADES BRASILEIRAS.**

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral  
como requisito para a conclusão do Programa  
de Pós-graduação em Gestão de Negócios.

Professor-orientador: Jose Fernando Pereira  
Junior

São Paulo/SP  
2022



*Aos nossos entes queridos, corpo docente da universidade, moradores das comunidades visitadas e a todos os trabalhadores do segmento de transportes, os quais conectam produtos a consumidores se tornando assim uma parte essencial da vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos o apoio recebido na elaboração do Projeto.

As companhias entrevistadas, por compartilhar suas dores e casos para o estudo, sobretudo à DHL Supply Chain por tornar esta experiência um experimento real e viável.

A Central unificada das favelas, por abrir suas portas e compartilhar seus projetos.

Aos moradores da comunidade de Paraisópolis, pela recepção atenção e transparência.

Ao nosso orientador, pela dedicação e apoio no dia a dia do Projeto.

## Favela

Entendo esse mundo complexo  
Favela é a minha raiz  
Sem rumo, sem tino, sem nexo  
E ainda feliz  
Nem sempre a maldade humana  
Está em quem porta um fuzil  
Tem gente de terno e gravata  
Matando o Brasil

Favela, ô  
Favela que me viu nascer  
Eu abro o meu peito  
E canto o amor por você  
Favela, ô  
Favela que me viu nascer  
Só quem te conhece por dentro  
Pode te entender

O povo que sobe a ladeira  
Ajuda a fazer mutirão  
Divide a sobra da feira  
E reparte o pão  
**Como é que essa gente tão boa  
É vista como marginal  
Eu acho que a sociedade  
Tá enxergando mal. (Cruz, 2009).**

## RESUMO

Em franca expansão, o mercado de vendas *online* no Brasil enfrenta o desafio de alcançar os mais carentes, as comunidades e áreas remotas que sofrem com as deficiências logísticas, privando o ingresso dessa parcela social ao segmento bilionário. Por sua vez, as transportadoras possuem o desejo de englobar tais localidades em suas rotinas de entrega, de modo a ser atrativa e satisfazer às necessidades das empresas do segmento de varejo e vendas online. Estudos como o da Outdoor Social comprovam a grandeza desse mercado e evidenciam o poder de consumo das favelas brasileiras, apontando para a ordem de R\$ 159 bilhões contando com mais de 22 mil estabelecimentos comerciais. Uma vez assegurada a relevância do mercado potencial, bem como legitimada a necessidade dos consumidores e transportadores, este projeto buscará entregar um manual para que grandes corporações possam obter, em parceria com as instituições locais, a penetração de mercado desejada, disponibilizando a esse público seus produtos de maneira satisfatória, abarcando as peculiaridades de entrega impostas pelos desafios demográficos e geográficos característicos das comunidades brasileiras.

**Palavras-chave:** carga fracionada; *e-commerce*; comunidades; entrega; compras online; logística.



## ABSTRACT

The booming online sales market in Brazil faces the challenge of reaching the most needy, communities and remote areas suffer from logistical deficiencies that deprive this social segment from entering this billionaire segment. In turn, carriers have the desire to include such locations in their delivery routines in order to be attractive to and satisfy the needs of companies in the retail and online sales segment. Studies such as that of Outdoor Social prove the greatness of this market and show the consumption power of Brazilian slums, which point to the order of 159 billion reais with more than 262 thousand commercial establishments. Once the relevance of the potential market has been assured, as well as the need of consumers and transporters has been legitimized, this project will seek to deliver a manual so that large corporations can obtain, in partnership with local institutions, the desired market penetration, thus making their products available to this public. satisfactorily, covering the delivery peculiarities imposed by the demographic and geographic challenges characteristic of Brazilian communities.

**Keywords:** fractional cargo; e-commerce; communities; deliver; online shopping; logistics.



## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Evolução da logística .....               | 29 |
| Figura 2 - Impacto na sociedade .....                | 73 |
| Figura 3 - Escopo do projeto realizado pela DHL..... | 77 |
| Figura 4 - Cronograma de etapas do projeto .....     | 79 |
| Figura 5 - Roteiro de implantação .....              | 80 |
| Figura 6 - Fluxo de entrega Proposto.....            | 80 |





## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Desempenho dos componentes do PIB – variação do 4º trimestre de 2021 em relação ao anterior, com ajuste sazonal, e variação de 2021 em relação a 2020 ..... | 32 |
| Tabela 2 - Volumetria para atendimento inicial a partir de junho/22:.....  | 69 |
| Tabela 3 - Simulações de volumes x despesas: .....   | 71 |



## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 - Variação percentual do PIB, setores e transporte .....  | 30 |
| Gráfico 2 - Trajetória da economia brasileira e do setor de transporte – 1º trimestre de 2014 a 4º trimestre de 2021 – série com ajuste sazonal ..... | 31 |
| Gráfico 3 - Evolução do Faturamento do E-commerce .....   | 47 |
| Gráfico 4 - Gêneros da pesquisa.....  | 62 |
| Gráfico 5 - Funções.....  | 63 |
| Gráfico 6 - Perenidade Mercadológica – Anos de existência .....   | 64 |
| Gráfico 7 - Empresas que realizam entregas nas comunidades. ....  | 64 |
| Gráfico 8 - <i>Dashboard</i> de viabilidade .....   | 78 |
| Gráfico 9 - <i>Dashboard</i> de custos.....   | 78 |

## LISTA DE IMAGENS

|  |    |
|--|----|
| Imagem 1 - Linha de divisão econômica .....  | 23 |
| Imagem 2 - Vista aérea da favela Alba, na zona sul de São Paulo .....  | 44 |
| Imagem 3 - Paraisópolis: comunidades movimentam por ano valor equivalente ao PIB de Honduras.....                      | 46 |
| Imagem 4 - Comunidade de Paraisópolis/SP.....  | 49 |
| Imagem 5 - Folder oficial do lançamento da Favela Llog na comunidade de Paraisópolis.....                              | 51 |
| Imagem 6 - Prédio da sede do Favela LLOG em Paraisópolis.....  | 51 |
| Imagem 7 - Conhecendo a estrutura do Favela LLOG em Paraisópolis .....   | 52 |
| Imagem 8 - Participação de outras comunidades no evento como Heliópolis .....  | 52 |
| Imagem 9 - Conhecendo o espaço de Pick in das operações.....   | 53 |
| Imagem 10 - Início dos trabalhos de estruturação para o novo CD do Favela Brasil Express na favela de Heliópolis. .... | 53 |
| Imagem 11 - Direcionamento das ações no Hub do Favela Brasil Express.....  | 54 |
| Imagem 12 - Entrega Last Mail .....  | 55 |
| Imagem 13 - Comunidade de Paraisópolis.....  | 57 |
| Imagem 14 - Equipamentos desenvolvidos para realização de entregas em comunidades – Moto Triciclo.....                 | 58 |
| Imagem 15 - DHL mapeando as oportunidades dentro da comunidade .....   | 68 |

**LISTA DE ABREVIATURAS**

|        |  |
|--------|--|
| Abcomm | Associação Brasileira de Comércio Eletrônico                 |
| AVCB   | Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros                       |
| BC     | Banco Central do Brasil                                      |
| CEO    | <i>Chief Executive Officer</i>                               |
| CEP    | Código de Endereçamento Postal                               |
| CNPJ   | Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica                         |
| CSCMP  | <i>Council of Supply Chain Management Professionals</i>      |
| CUFA   | Central Única das Favelas                                    |
| EDI    | Intercâmbio Eletrônico de Dado                               |
| ESG    | <i>Environmental, social and Governance</i>                  |
| FBX    | Favela Brasil Express  |
| G10    | Grupo dos dez  |
| GRIS   | Gerenciamento de Risco                                       |
| IA     | Inteligência Artificial                                      |
| IBGE   | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística              |
| IoT    | Internet das Coisas  |
| PIB    | Produto Interno Bruto  |
| RCTR-C | Responsabilidade Civil do Transportador Rodoviário de cargas |
| SCM    | <i>Supply Chain Management</i>                               |
| SLA    | <i>Service Level Agreement</i>                               |
| TI     | Tecnologia da Informação                                     |
| TMS    | <i>Transportation Management System</i>                      |
| TRC    | Transporte Rodoviário de Cargas                              |
| VSM    | <i>Value Stream Map</i>                                      |
| VUCS   | Veículos Urbanos de Carga                                    |
| WMS    | <i>Warehouse Management System</i>                           |

## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>RESUMO EXECUTIVO</b> .....  | <b>15</b> |
| <b>2</b> | <b>BASES CONCEITUAIS</b> .....   | <b>24</b> |
| 2.1      | Conceito de logística .....  | 24        |
| 2.2      | A evolução da logística ao <i>suppy chain</i> .....                            | 26        |
| 2.2.1    | <i>Suppy Chain um novo modelo amplificado</i> .....                            | 26        |
| 2.3      | Cenário da logística e transporte no Brasil .....                              | 29        |
| 2.4      | Modalidade de transportes - Carga fracionada .....                             | 33        |
| 2.5      | Desafios de operacionalizar a carga fracionada .....                           | 34        |
| 2.6      | Solução logística – <i>last mile</i> .....                                     | 35        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....   | <b>37</b> |
| <b>4</b> | <b>ANÁLISE DO SETOR</b> .....  | <b>40</b> |
| 4.1      | Histórico.....   | 40        |
| 4.2      | Poder econômico nas comunidades .....  | 41        |
| 4.3      | Tamanho do mercado .....   | 42        |
| 4.4      | Explorando as oportunidades nas favelas.....                                   | 43        |
| <b>5</b> | <b>BENCHMARKING REALIZADO / REALIDADES ORGANIZACIONAIS</b> .....               | <b>49</b> |
| 5.1      | DHL <i>Suplly Chain</i> – Consolida parceria para entrega nas comunidades..... | 50        |
| 5.2      | Principais aspectos abordados nas visitas técnicas .....                       | 54        |
| 5.3      | Síntese das melhores práticas observadas .....                                 | 55        |
| 5.4      | Fatores críticos de sucesso para a implantação das práticas observadas .       | 57        |
| <b>6</b> | <b>PESQUISA EXPLORATÓRIA</b> .....   | <b>60</b> |
| 6.1      | Classe e laboração na logística .....  | 60        |
| 6.1.1    | <i>Perenidade e área de atuação</i> .....                                      | 63        |
| <b>7</b> | <b>DESENVOLVIMENTO</b> .....   | <b>66</b> |
| 7.1      | Implantação da solução-teste .....   | 71        |
| 7.2      | Resultados obtidos com o projeto aplicativo .....                              | 73        |



|  |           |
|--|-----------|
| <i>7.2.1 Perfil de compatibilidade para estabelecimento da parceria .....</i>                      | <i>74</i> |
| <i>7.2.2 Pontos de inflexão que demandam revisão de padrões e políticas da transportadora.....</i> | <i>74</i> |
| <i>7.2.3. Segmentos de compatibilidade ao modelo proposto.....</i>                                 | <i>74</i> |
| <i>7.2.4. Principais resultados positivos obtidos com a parceria .....</i>                         | <i>75</i> |
| <i>7.2.5 Ganhos Monetizáveis.....</i>  | <i>75</i> |
| <i>7.2.6 Ganhos de imagem.....</i>   | <i>76</i> |
| <i>7.2.7 Cronograma e roteiro de implantação e fluxo de entrega.....</i>                           | <i>79</i> |
| <b>8 CONCLUSÃO.....</b>  | <b>82</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>84</b> |
| <b>ANEXOS – PESQUISAS EXPLORATÓRIA.....</b>  | <b>89</b> |

## 1 RESUMO EXECUTIVO

A crescente demanda de comércio eletrônico demonstrou uma necessidade de estruturação no procedimento de entrega destinado à parcela da sociedade que reside em áreas periféricas e distantes dos grandes centros urbanos. Essas comunidades, muitas vezes, apresentam como característica, que agrava a complexidade do processo, a ausência de endereço preciso ou código postal que permita a entrega do produto.

A inconstância e, muitas vezes, inabilidade de concretizar essas entregas acarretam custos para as organizações que têm de desprender recursos para tentar entregar mais de uma vez um mesmo produto. Já, do prisma do consumidor, existe o impacto da marginalização dessa parcela da sociedade que se vê privada de usufruir do contexto de compras *online* devido às dificuldades de receber os itens.

Destacando o compromisso com as melhores práticas ambientais, sociais e de governança, nossa proposta com esse modelo é também em promover a mudança e conscientização, melhorando processos e reduzindo rupturas relacionadas com essa parcela da sociedade e as grandes redes Empresariais.

Última fase de um processo de entrega, o *last mile*, ou última milha, é considerado por muitos operadores logísticos como o processo mais importante do *supply chain*. Isso porque é o momento crucial em que o cliente recebe seu pedido em mãos, o que requer atenção especial para evitar erros e problemas.

No *last mile* a entrega se dá, geralmente, em uma residência pessoal. O fundamento da logística *last mile* é entregar os produtos ao seu usuário final o mais rápido possível. O foco é colocado na logística de última milha porque, em muitos casos, esse é um diferencial importante, principalmente para as redes varejistas, perfumarias e outras grandes redes que comercializam seus produtos pela Internet.

Conforme Ballou (1993):

A logística empresarial trata todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informações, que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável. (BALLOU, 1993, p. 24).

Essa é a fase em que o consumidor final, normalmente, acompanha a entrega de seu produto, uma vez que há uma tendência em aproximar os estoques dos produtos a ele. Ou seja, a mercadoria já está em algum Centro de Distribuição ou alguma loja física próxima no instante da venda, sendo o *last mile* a única operação faltante para que o consumidor receba a mercadoria.

São várias as situações que podem impactar diretamente na operação comprometendo a qualidade das entregas, dentre elas está o cumprimento dos prazos. Picos de demanda e falta de motoristas, trânsito, chuva e roubo de cargas são situações que podem comprometer essa etapa e, conseqüentemente, a experiência final do consumidor.

Multiplica-se, várias vezes, esses problemas e soma-se à falta de infraestrutura e segurança, quando o local dessas entregas está inserido em comunidades carentes. Muitos produtos acabam não chegando ao destino por se tratar de áreas de risco ou regiões sem Código de Endereçamento Postal (CEP). As organizações responsáveis pelas operações de entrega na última milha enfrentam um desafio gigantesco para realizar suas entregas nessas comunidades e conjuntos habitacionais existentes em todo Brasil, inicialmente pela falta de endereço fixo e pelos riscos relacionados ao transporte como extravios, furtos e roubo de mercadorias. Em contrapartida, as pessoas que moram nas comunidades são consumidores ativos, assim como os que moram em outras localidades, e precisam ter sua demanda atendida e seus produtos entregues de acordo com o prazo estipulado, afinal o poder de compra é para todos, independente de sua localização.

Valladares (2000; 2005) mostrou que desde as primeiras vezes em que foi tema de reflexão e que foi nomeada como lugar na cidade, a favela foi tratada como um problema, um local de exceção e carências (segundo algumas narrativas - a fonte dos problemas da cidade). Essa perspectiva normativa marcou desde sempre e marca até hoje esses lugares, pensados a partir do que não são – e deveriam ser – e pelo que lhes falta. A formulação mais comum presente, diga-se em perspectivas de matizes políticas muito variadas, é a da “ausência do Estado”. Esse tipo de perspectiva, além de ter caráter estigmatizador é, também, redutor.

As relações familiares são destaques importantes na economia cotidiana da favela, e a compreensão de como esses laços são construídos no dia a dia é fundamental para entender a circulação de objetos e dinheiro, além das formas como as pessoas ganham a vida e planejam o futuro.



A pandemia da Covid-19 teve um forte impacto para o desenvolvimento desse cenário, com mais pessoas optando por comprar sem sair de casa. Agora, mesmo com um cenário mais positivo da pandemia, as compras online seguem em alta e os números impressionam. Para se ter uma ideia, segundo levantamento da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (Abcomm), em 2020 foram 13 milhões de novos compradores online, o que representa um crescimento de 68% no e-commerce brasileiro, em comparação com o ano anterior. Em 2021, o crescimento do comércio eletrônico foi de 36% e o faturamento foi recorde, ultrapassando R\$ 229,6 bilhões.

Partindo desse pressuposto, será abordado neste projeto como atender essa demanda, como realizar entregas em locais sem endereço, de modo prático e seguro, para alavancar os atendimentos, abrindo um leque de possibilidades com parcerias já existentes nas comunidades como Favela Express, Favela Log e a Central Única das Favelas (CUFA). Como essas empresas já realizam esses atendimentos, já têm conhecimento das principais práticas e de como integrá-las ao seu negócio gerando vantagem competitiva, fortalecendo parcerias e ajustando processos, exigindo um planejamento apurado de acordo com as margens de lucro e evitando desperdícios, criando uma rede flexível para atender os diversos tipos de demanda, eliminando as dificuldades operacionais e atendendo a todos os clientes e comunidades.

De acordo com a Cargo Xperts (2017):

Muitas empresas estão procurando ofertar seus produtos e serviços de modo rápido, barato e melhor que seus concorrentes. No entanto, para que isso aconteça, exige-se uma boa infraestrutura dos modais de transporte, uma vez que eles determinam o tempo de entrega e até mesmo o valor final dos custos de cada operação. (CARGO XPERTS, 2017).

O projeto propõe um modelo de solução para realização de entregas dentro das comunidades e locais sem CEP de forma a mitigar as perdas e reduzir as complexidades operacionais que envolvem essa logística e redução dos custos, incorporando os fatores ESG de modo a preservar o meio ambiente e proporcionar inclusão e diversidade, melhorar a relação com os consumidores e respeito as comunidades e as leis.

Logística é o processo de elaboração implementação e controle de um plano que serve para maximizar, da produção ao consumo, enfrentando custos, a eficiência e eficácia do fluxo e da gestão de matérias-primas, semiacabados, produtos acabados e informações, tudo isso deve ser conforme as exigências do cliente. (BALLOU, 2001, p. 21).

### Segundo Fontes (1996):

O sistema logístico, estabelecendo a integração dos fluxos físico e de informações, responsáveis pela movimentação de materiais e produtos é, segundo Peter Drucker a última fronteira gerencial que resta ser explorada para reduzir tempos e custos, melhorar o nível e a qualidade de serviços, agregar valores que diferenciam e fortaleçam a posição competitiva da empresa. (FONTES, 1996, p. 1).

### Segundo Motta (2015):

As favelas são uma realidade em todas as grandes cidades do país e em muitas das médias e até pequenas. Se por algum tempo foi possível imaginar sua eliminação, hoje são uma forma urbana consolidada. Pensar o desenvolvimento nas cidades sem pensar a favela é ignorar uma grande parte da população e uma forma de ocupação do espaço urbano que está integrada à história e à organização de toda a cidade. (MOTA, 2015, pg.26).

Segundo dados da pesquisa “Economia das Favelas – Renda e Consumo nas Favelas Brasileiras”, desenvolvida pelos institutos Data favela e Locomotiva (2020) e encomendada pela comunidade Door:

No que diz respeito ao consumo, a preferência de compra ainda é por loja física, mas a opção pelo e-commerce cresce para produtos eletrônicos. Um total de 39% dos moradores de favelas diz que compra pela internet, mas um terço desses compradores online que moram em favelas, não conseguem receber suas compras em casa.

O Levantamento mostra também, para as empresas que muitas vezes se esforçam para fazer com que seus produtos cheguem, por um preço barato para cidades muito distantes, para cidades que muitas vezes têm menos de 10 ou 15 mil habitantes, e ela não tem a mesma preocupação para fazer produtos de qualidade chegarem a um preço justo dentro das favelas. A pesquisa serve também para quebrar os preconceitos que muitas vezes afastam as empresas no desenvolvimento de negócios para esse importante mercado consumidor. (DATA FAVELA e LOCOMOTIVA, 2020).

Os consumidores podem, facilmente, optar por várias alternativas de produtos e marcas. Os varejistas e seus parceiros da cadeia de suprimentos devem fornecer um serviço excepcional para ganhar participação de mercado e criar lealdade à marca assegurando o que é valor para o cliente. E a entrega, muitas vezes, é um gatilho para aquisição dos produtos, principalmente pelos prazos de entrega rápidos, fidelidade à marca e pela garantia do produto ser entregue em segurança.

Segundo Kotler (2000): “Valor é definido como razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente recebe benefícios e assume custos. Os benefícios

incluem os funcionais e emocionais. Os custos incluem os monetários de tempo, de energia e psicológicos”. (KOTLER, 2000, p. 33).

Criar parcerias agregando um canal de distribuição para cumprir essa demanda em escala global é um desafio frequente para as grandes redes, afinal, assim como a internet, os produtos e marcas precisam fazer parte do dia a dia das pessoas. As possibilidades de compra e recebimento precisam ser uma realidade para todos, independentemente, do local de sua residência.

Conforme Fleury et al (2000): “o canal de distribuição é o conjunto de unidades organizacionais, instituições e agentes internos e externos, que executam as funções que dão apoio ao marketing de produtos e serviços de determinada empresa”. (FLEURY et al, 2000, p. 40). De acordo com os autores, as atividades que dão suporte ao marketing incluem compras, vendas, informações, transporte, armazenagem, estoque, programação da produção e financiamento.

Oliveira e Machado (2003) corroboram que a importância do reconhecimento das entidades que compõem o canal de distribuição baseia-se nos seguintes fatores: (1) a maior competitividade que existe entre as cadeias de abastecimento; (2) a crescente necessidade de segmentação dos mercados consumidores; e (3) a compreensão do comportamento do consumidor, que se tornou elemento estratégico essencial para todos os agentes da cadeia produtiva.

Dentro das comunidades existe uma relação de solidariedade e confiança, e para muitas lideranças comunitárias que percorrem diariamente as estreitas ruas das favelas e possuem um mapeamento singular regionalizado, manter um relacionamento com essas lideranças é essencial para que o negócio alcance os objetivos de amplo atendimento a todos que desejam receber seus produtos, criando a parceira como meio de ampliar e diversificar mercados.

A gestão do relacionamento com comunidades a partir da ótica ESG, deve ser feita com envolvimento contínuo de seus públicos de relacionamento. A percepção do público sobre a atuação de empresas dentro das comunidades, é fundamental para planejar as ações, programas, intervenções e os investimento de modo a potencializar a atuação em determinado território.

Como objetivo do projeto, a premissa é propiciar às comunidades, que não possuem CEP e realizam aquisição de produtos online, que recebam suas encomendas de forma segura e rápida, para desse modo incentivar mais empresas a

realizarem parcerias para atendimento do consumo, expandindo redes de atendimento aos locais mais remotos.

O objetivo geral é desenvolver um plano operacional consistente para solução das entregas nas comunidades carentes que não possuem Código Postal.

Para alcançar o objetivo principal, são apresentados os objetivos específicos:

- ampliar os conceitos de entregas em comunidades, sendo essa totalmente viável;
- promover a inclusão da comunidade no processo de aquisição online;
- definir solução de entrega;
- reduzir custos de entrega;
- avaliar escopo frente a reentregas, de modo a facilitar trocas e a devolução dos produtos sem cobranças extras ou acréscimos ao consumidor;
- alavancar vendas devido ao ingresso desta parcela social no comércio digital;
- equilibrar a demanda x capacidade de entrega em locais com pouca ou nenhuma infraestrutura;
- criar ecossistema de logística, com uma rede de transportes sólida e interligada;
- identificar a relação de custo x benefício frente ao nível de serviço esperado pelos clientes;
- identificar desvios que demandam revisão de padrões e políticas da transportadora.

Dessa forma, essa pesquisa busca contextualizar as possibilidades e oportunidades existentes com o amplo número de consumidores residentes nas favelas, apresentando um protótipo real constituído durante a transcrição deste trabalho.

Na sequência do trabalho será realizada a constatação das bases conceituais referenciando a logística, sua importância para o Brasil e para o mundo; a evolução da logística ao *Supply Chain Management* (SCM) e como ele integra a construção de fluxos de materiais de forma estratégica; o atual cenário da logística e transportes no Brasil; sua importância para o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil e operações de carga fracionada; e os desafios dessa modalidade de atendimento.

Será abordado o *last mile*, que estará presente em toda a proposta do projeto, evidenciando sua importância e como são realizadas as entregas dessa modalidade; a importância do monitoramento constante; e a satisfação do cliente com a entrega.

Na metodologia serão abordadas pesquisas e ações estratégicas para mitigar a problemática relacionada a logística e transporte, tendo como escopo a pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, para avaliação de novos processos e produtos e aderência ao mercado.

Uma vez conceituado que o objetivo deste estudo é explorar e propor soluções para o transporte de cargas até a entrega no cliente que está inserido em comunidades sem infraestrutura, será proposta uma solução que possa abarcar essa parcela da sociedade com experiências de entregas satisfatórias.

Na análise de setor será abordada a favela, que quase sempre é vista apenas como um espaço de exclusão, violência e pobreza, enredo totalmente distorcido. Perante as grandes oportunidades existentes dentro das comunidades, também será evidenciado como esses locais precisam de soluções ágeis, e que na mesma proporção que apresentam desafios também surgem grandes oportunidades. E apontar como esse cenário está evoluindo com a aceleração de vendas do *e-commerce*.

No desenvolvimento do projeto, o processo de *benchmarking* foi realizado por meio de visita técnica e acompanhamento de implantação, sendo utilizado um *case* piloto na efetivação de parcerias com as empresas que já operam nas comunidades com a empresa DHL que está ampliando sua rede de atendimento de grandes varejistas e quebrando as barreiras operando dentro desses setores.

Com quase 50 anos de estrada a Patrus Transportes, uma transportadora de carga fracionada que inova a cada dia oferecendo os melhores caminhos, conectando as indústrias e pessoas todos os dias, contribuiu com a identificação de padrões de SLA viáveis para esse modelo de aplicação.

B.I Consultoria Corporativa contribui nesse modelo, de forma a aprimorar e potencializar o processo de transporte, avaliar o nível de serviço, elaborar e acompanhar os indicadores, intermediações e apresentação entre os transportadores e operadores logísticos.

Serão compartilhadas experiências vivenciadas nas visitas técnicas, como: os principais aspectos; interação entre as entidades; envolvimento da comunidade com essa proposta de logística dentro das comunidades; quais foram as melhores práticas

adotadas; e os fatores críticos de sucesso para a implantação das práticas observadas.

Na pesquisa exploratória foi aplicado um questionário para alguns clientes embarcadores e empresas que possuem práticas de logística e transporte, envolvendo o problema central da pesquisa que é a entrega em comunidades. Com isso pôde-se conceituar sobre a inclusão das mulheres na área de transporte, de modo a incentivar esse crescimento, fazendo vínculo com as mães da comunidade, muitas vezes sendo essas sozinhas para criação de seus filhos.

Ainda, com a pesquisa, será mencionada a importância da perenidade das organizações, a importância da cultura organizacional, de modo a gerar valor para as organizações, finalizando o tópico com o entendimento do grupo frente as respostas recebidas, e identificar os interesses dessas empresas em atender os mercados e agregar valor ao seu negócio.

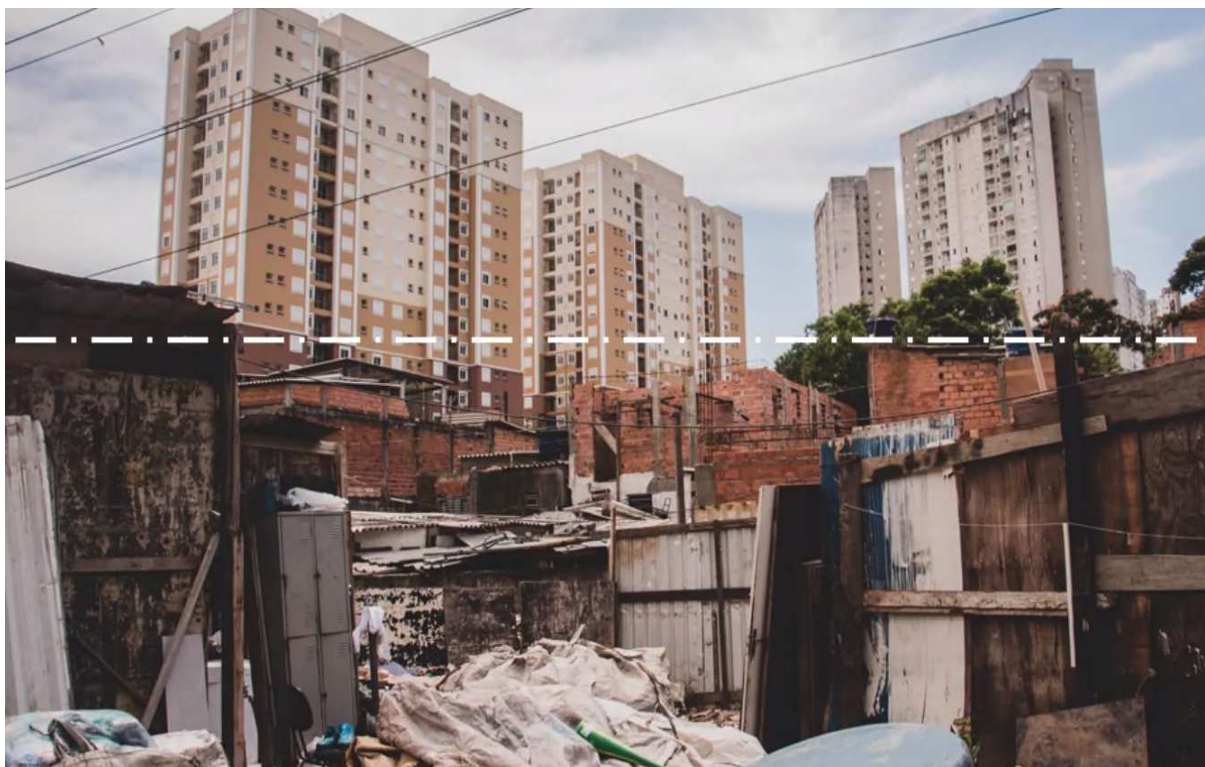
Na fase de desenvolvimento será apresentado como esses novos ecossistemas e desenvolvimentos de parcerias ampliam a rede de atendimento, se tornando um diferencial competitivo. Abrangeu-se também o plano realizado pela DHL para expansão de atendimento dentro das comunidades; pesquisa de CEPs e aderência ao projeto; avaliação de volumetria; premissas de contratação; alinhamento ao nível de serviço; formulação da volumetria e despesas até a implantação teste.

Corroborou-se para os resultados positivos obtidos com o modelo de parceria, reforçando sua viabilidade, assim como descrevendo o modelo de monetização aplicado e como a expansão de negócio agrega valor para as comunidades.

De posse dos levantamentos realizados, foi estruturado cronograma e roteiro de implantação do projeto, descrevendo cada etapa, com foco no prisma social das premissas ESG, desde o planejamento e norteando os níveis de padronização, situação atual do setor, concluindo-se que, diante da abundância de informações para contextualizar o poder de consumo e mercado potencial, encontra-se dificuldades de acervo que descreva soluções técnicas e operacionais para viabilizar as entregas nestes locais.

Para os próximos passos foi previsto ser adequada a formação de uma entidade mediadora que pode tirar proveito da padronização das conexões de tecnologia da informação (TI) entre as companhias e atender as capacidades ociosas, gerando valor para as empresas e comunidades.

### Imagem 1 - Linha de divisão econômica



Fonte: Elaboração própria.

Segundo Fanjul (2020) nas cidades as pessoas diferentes vivem em locais diferentes, a isso chamamos “segregação urbana”. A segregação pode ocorrer por diversos motivos, como a etnia e os estilos de vida, porém o fator mais importante é o econômico. Estudos e especialistas dizem que a segregação aumenta, em correlação às crescentes desigualdades provocadas pelo modelo econômico vigente, esses locais são e serão os cenários de conflitos sociais presentes e futuros.

Com as empresas se firmando cada vez mais como organizações engajadas com as questões de maior relevância para o planeta, é importante reforçar que promover as práticas ESG vai muito além de da geração de valor para as marcas. Trata-se de ações que direcionam os esforços corporativos para medidas urgentes, como a preservação do meio ambiente e a lapidação de uma sociedade mais justa e ética para todos.

## 2 BASES CONCEITUAIS

### 2.1 Conceito de logística

A logística é uma das atividades econômicas mais importantes no mundo todo e contribui com diversos setores. O conceito de logística está relacionado com a gestão de recursos e meios que possibilitam a entrega de produtos, em determinado local e durante certo período. São diversos processos que auxiliam essa transição dos produtos, do ponto de início até o seu destino, fazendo com que as empresas ajustem suas estratégias para minimizar os custos relacionados ao transporte. Os tipos de transporte são caracterizados como sendo os meios pelos quais a logística acontece.

Novaes (2001): “A logística vem apresentando uma evolução constante, sendo hoje um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas”. (NOVAES, 2001, p. 26).

NOVAES (2001) detalha a logística como: “é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços, e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor”. (NOVAES, 2001 p. 36).

Para que uma logística seja eficiente é necessário estruturar muito bem todos os processos, ter um planejamento prévio e revisado constantemente, e uma gestão de frota muito efetiva, de modo a garantir o máximo de produtividade. A tecnologia implementada em todas as etapas da logística pode garantir o monitoramento, a visualização e estratificação de dados, auxiliar na redução de prazos e custos e prover que possibilidades de ganhos em eficiência sejam obtidos.

De acordo com Kobayashi (2000):

desde o começo dos anos 90, a tecnologia da informação assumiu um papel importante e começou a influir no modo predominante da logística. Começou-se com a inovação do sistema de gestão dos depósitos *Warehouse Management System* (WMS) – e do sistema de otimização dos itinerários de entrega a partir desses anos. A logística assumiu papel sempre mais determinante para as empresas e para a economia do país, especialmente depois de 1994, com a estabilização da economia, graças à implementação do “Plano Real”. Recentemente, a logística assumiu mais fortemente a conotação de distribuição física e fala-se com mais frequência em *Supply Chain Management*. (KOBAYASHI, 2000, p.234).



## Segundo Novaes (2001):

Nessa nova abordagem [SCM], a integração entre os processos ao longo da cadeia de suprimento continua a ser feita em termos de fluxo materiais, de informação e de dinheiro, mas, agora, os agentes participantes atuam em uníssono e de forma estratégica, buscando os melhores resultados possíveis em termos de redução de custos, de desperdícios e de agregação de valor para o consumidor final. Há, assim, uma quebra de fronteiras, que antes separavam os diversos agentes da cadeia logística. Nas outras fases, cada elemento da cadeia de suprimento tinha um papel bem delineado: o fornecedor entregava ao varejista, e este o comercializava em suas lojas. Na quarta fase essa separação já não é mais nítida, havendo uma interpenetração de operações entre elementos da cadeia. (NOVAES, 2001, p.49).

Para Fleury (2001): “o que vem fazendo da logística um dos conceitos gerenciais mais modernos são dois conjuntos de mudança, o primeiro da ordem econômica, e o segundo da ordem tecnológica”. (FLEURY, 2001, p. 27). As movimentações econômicas e políticas criam requisitos competitivos enquanto as mudanças tecnológicas garantem o monitoramento da eficiência.

Contextualizando a importância da logística, Ballou (2006) enfatiza que essa é responsável por oferecer mercadorias ou serviços esperados pelos clientes, nos locais apropriados, em relação às suas necessidades, nos prazos acertados ou esperados e nas melhores condições físicas possíveis, a fim de atender as suas necessidades, proporcionando o máximo de retorno financeiro para a empresa.

Ballou (2006) cita ainda que os clientes necessitam, cada vez mais, de respostas rápidas e padronizadas, e as empresas têm igualmente aplicado o conceito de atender com rapidez as suas operações internas, a fim de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.

Novaes (2001) vai de encontro com essa premissa de que a logística busca, de um lado, otimizar as atividades da empresa, de forma a gerar retorno por meio da melhoria do nível de serviço a ser oferecido ao cliente e, de outro lado, prover a empresa de condições para competir no mercado, como por exemplo, por meio de reduções de custos.

A automatização ajuda a reduzir o tempo perdido com trabalhos manuais. Dessa forma, as empresas conseguem direcionar esse ganho para ações mais estratégicas, como o fortalecimento da relação com clientes e fornecedores. Portanto, em vez de perder tempo com tarefas manuais, os profissionais investem em ações que proporcionam resultados mais efetivos.

Diante desse cenário, as estratégias logísticas estão sustentadas por dois grandes pilares, redução de custos e satisfação do cliente, tendo como principais objetivos, agregar valor ao serviço e prover efetividade e eficiência alinhados aos desejos e expectativas.

## **2.2 A evolução da logística ao *suppy chain***

Historicamente, é sabido que a logística se originou para dar apoio às atividades militares operacionais, e tinha como objetivo principal garantir a distribuição de suprimentos para as tropas, passando assim a demonstrar que em determinados momentos da história poderia, mesmo com seu escopo limitado, entregar diferenciais, ou mesmo ser a razão de vitórias e derrotas.

Posteriormente, a logística ganha protagonismo, nos anos 1940, ao ser fortemente utilizada pelo setor da construção civil, no ato de reconstrução de locais devastados pela guerra. Ganhou seu aspecto comercial e passou a ser considerada fator que agregava valor aos clientes nos anos 1950 e 1960 e, desde então, manteve esse caráter, ganhando cada vez mais importância, maior participação na cadeia de custos, mais influência na cadeia produtiva e na satisfação do consumidor final.

Uma vez que assumiu-se que a logística passa de atividade acessória para atividade estratégica das empresas, tem-se a oportunidade de encarar essa atividade como fator de diferenciação na prestação de serviços ou mesmo na participação da cadeia produtiva de qualquer produto.

### *2.2.1 Supply Chain um novo modelo amplificado*

O conceito de *Supply Chain Management* surge com o objetivo de ampliar a capacidade de geração de valor dentro das empresas e controlar todo o fluxo produtivo. As atividades da logística são incorporadas a esse novo modelo de gestão da produção.

No *Supply Chain*, de forma sistêmica, todas as partes de uma cadeia produtiva passam a compartilhar dados, informações e processos, o que contribui para que os padrões de produtividade e os atributos de valor exigidos pelo mercado sejam atendidos.

Na cadeia de valor estão inseridos o fabricante, os fornecedores, as transportadoras, armazéns, o próprio cliente e até recicladores de produtos após o uso.

O SCM passa a integrar, de forma contínua, a construção do fluxo de materiais, de dinheiro e de informações, tornando-se uma forma estratégica de amplificar ganhos de competitividade no mercado globalizado.

As fases anteriores, nas quais a logística se resumia em operações de transporte e áreas físicas para o acondicionamento e controle de materiais, já não refletiam sua importância como grande geradora de oportunidades de negócios. As parcerias compartilham informações na cadeia de suprimentos e se firmam numa integração mais próxima e mais focada no nível de serviço.

Essa evolução e a inelástica do mercado, trazida pela alta concorrência e pela especialização das companhias nos dias de hoje, levaram clientes e prestadores de serviço a avaliar condições de redução de desperdícios e ganhos de sinergias que promovessem reduções de custos, que incorporadas aos serviços e aos produtos seriam notadas como vantagens competitivas, sendo uma delas a opção pela consolidação ou não de cargas.

Ballou (2006) destaca que o ato de consolidar cargas é uma prática econômica e poderosa em planejamento estratégico e que ajuda a reduzir as tarifas de transporte, e, conseqüentemente, torna as empresas mais competitivas, com maior capacidade de conquistar novos clientes.

Segundo Cunha (2004), um dos principais benefícios proporcionados pela consolidação de cargas é a possibilidade de redução dos custos de transporte nas transferências de longa distância, por meio do agrupamento das cargas de diferentes origens para o mesmo destino ou destinos próximos, com isso a empresa consegue oferecer tarifas/preços mais atrativos para seus clientes.

De acordo com Bowersox e Closs (2001), o objetivo central da logística é atingir um nível de serviço oferecido ao cliente pelo menor custo total possível, buscando disponibilizar capacidades logísticas alternativas com ênfase na flexibilidade, agilidade, no controle operacional e no compromisso de atingir um nível de desempenho com qualidade.

A gestão de capacidade é um sistema prestador de serviço, que é um dos principais desafios gerenciais a serem vencidos. A forma como a capacidade é gerenciada pode afetar a rentabilidade de um negócio de forma definitiva. Se a

empresa possui baixa capacidade, seu desempenho será negativamente afetado, portanto é preciso apresentar uma boa gestão, manter um bom nível de serviços para os clientes e infraestrutura e frota diferenciadas. (FIGUEIREDO; FLEURY; WANKE; 2006).

De acordo com Nazário (2000), para que o produto seja competitivo, é indispensável um sistema de transporte eficiente, e para isso o custo com transporte deve ser considerado, pois trata-se de uma parcela relevante do valor desse produto.

Novaes (2001) afirma também que devido à expansão do comércio eletrônico, surgem novos operadores logísticos voltados à distribuição dos produtos adquiridos pela internet. Portanto, o futuro mostrará quais empresas permanecerão no mercado e quais se destacarão, apresentando serviços à altura das necessidades da nova economia.

Sendo então a logística uma prática econômica e estratégica, que pode incorporar a consolidação de cargas como uma ferramenta que, conseqüentemente, promove reduções dos custos relacionados ao transporte, é necessário frisar que as atividades não podem ser dissociadas das necessidades de responder às expectativas por nível de serviço dos clientes, e à luz da transformação do mercado avaliou-se que essas visam a redução da ociosidade e a maximização dos custos.

Segundo o Council of Supply Chain Management Professional (CSCMP) antigo Council of Logistics Management, a logística pode ser definida como: a parte da gestão da rede de suprimento que planeja implantar e controlar eficiente e eficazmente os fluxos diretos e reversos, a armazenagem de produtos, serviços e as informações correspondentes, entre o ponto de origem e o ponto de consumo, de forma a atender aos requisitos do cliente. As atividades de gestão logística tipicamente incluem gestão de transportes de insumos e produtos, gestão de frota, armazenagem e manuseio de materiais, atendimento de pedidos, projeto da rede de instalações, gestão de estoques, planejamento de suprimento / demanda e gestão de provedores de serviços logísticos.

**Figura 1 - Evolução da logística**



**Fonte: Adaptada pelos autores.**

Diversas vertentes estão sendo modernizadas na cadeia de transporte de cargas. Isso é possível a partir do uso de tecnologias como Inteligência Artificial (IA) e *Machine Learning*. São soluções que otimizam a gestão de entregas, os custos de frete, identificam, antecipadamente, fatores que podem impactar nas entregas e, até mesmo, aumentam a vida útil dos veículos. São as tendências tecnológicas que vão ajudar as empresas do setor a serem cada vez mais seguras e eficientes.

Para Christopher (2007), logística é:

[...] o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informação relacionados) por parte da organização e de seus canais de marketing, de tal modo que a lucratividade atual e futura seja maximizada mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado. (CHRISTOPHER, 2007, p. 3).

Ferramentas tecnológicas inovadoras facilitam a integração dos diferentes departamentos das empresas de transporte de carga. Isso permite que se tenha uma visão 360º de todas as áreas, ajudando a identificar pontos de melhoria e possibilitando decisões mais assertivas. Assim, a empresa consegue otimizar as suas operações como um todo.

### **2.3 Cenário da logística e transporte no Brasil**

De acordo com “Radar CNT do Transporte – PIB 4º Trimestre 2021” o transporte foi um dos destaques na divulgação do PIB pelo Instituto Brasileiro de

Geografia e Estatística (IBGE), em 04 de março de 2022. Considerando o ano fechado, o transporte cresceu 11,4%, segundo melhor resultado dentre os componentes do índice divulgado. O PIB agregado cresceu 4,6% em relação a 2020 (Gráfico 1). Na comparação trimestral, o setor cresceu 2,6% quando comparado ao 3º trimestre, enquanto o PIB mostrou um leve desempenho positivo, de 0,5%.

Pode-se notar que, mesmo durante um ano pandêmico, o transporte demonstrou crescimento, os fluxos de abastecimento do país não pararam, a indústria e o comércio foram providos de produtos, matérias-primas, máquinas etc., diariamente as famílias tiveram acesso aos insumos básicos e às amplas redes farmacêuticas. E tudo isso foi possível, durante todo esse período de crise, em virtude de todas as operações de logística e transporte que não cessam nunca.

Ainda de acordo com o artigo:

Na análise setorial, a agricultura fechou o ano com leve queda de 0,2% em relação a 2020. A indústria, por outro lado, teve um crescimento de 4,5% em relação ao ano anterior – em muito devido ao impacto expressivo que o setor sofreu em 2020. Situação semelhante se observou nos serviços, com crescimento de 4,7% na comparação anual (Gráfico 1). (RADAR CNT DO TRANSPORTE, 2022).

### Gráfico 1 - Variação percentual do PIB, setores e transporte



Fonte: Elaboração CNT, com dados das Contas Nacionais Trimestrais (IBGE).

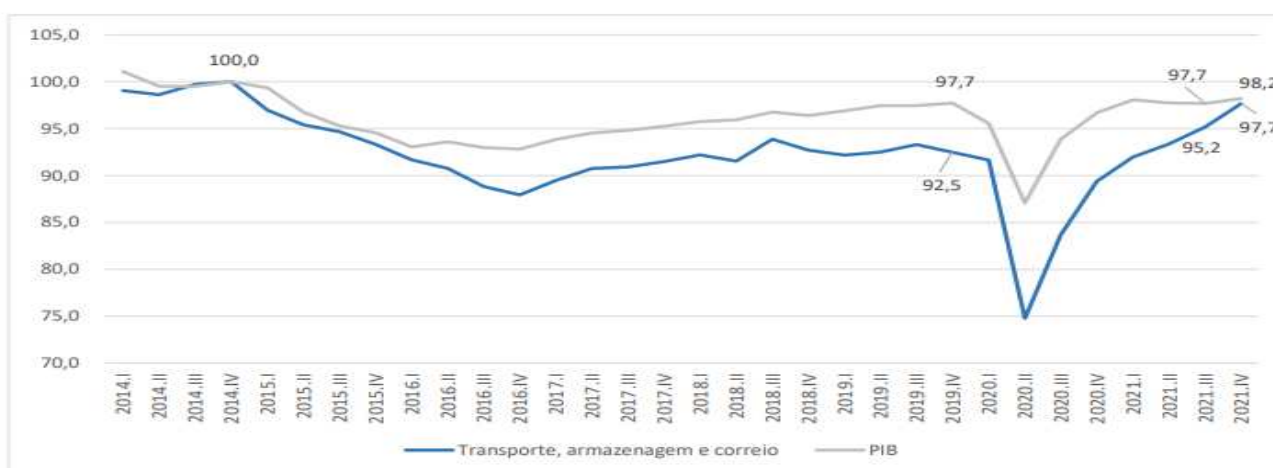
De acordo com o Radar CNT do Transporte:

Importante considerar que, apesar do bom desempenho do transporte, a avaliação dos resultados de 2021 se dá a partir de uma base comparativa muito baixa, uma vez que o ano de 2020 representou um período de crise e recessão, em especial do setor de serviços, devido às restrições de

mobilidade. Quando avaliado em uma perspectiva mais ampla, percebe-se que há uma recuperação dos efeitos da pandemia, porém o PIB para o transporte ainda não recuperou por completo os níveis observados no período pré-recessão de 2015-2016 (Gráfico 2). Sendo assim, é preciso considerar as perspectivas de continuidade relativas ao comportamento do setor que, por representar um serviço-chave para o país, está diretamente relacionado com o próprio crescimento da economia. (RADAR CNT DO TRANSPORTE, 2022).

Compreende-se com esse estudo, a importância do transporte para o crescimento da economia e do país, para o fortalecimento global, para contribuir com o aumento do PIB dos milhões de pessoas contratadas no setor e das grandes oportunidades que ainda estão sendo exploradas. As empresas de logística e transportes precisam se reinventar diariamente para atender à demanda e satisfazer os clientes.

**Gráfico 2 - Trajetória da economia brasileira e do setor de transporte – 1º trimestre de 2014 a 4º trimestre de 2021 – série com ajuste sazonal**



**Fonte: Elaboração CNT, com dados das contas Nacionais Trimestrais (IBGE).**

De acordo com o estudo:

Ao se avaliar os componentes do PIB pela ótica da demanda, na comparação com o terceiro trimestre de 2021, o consumo do governo cresceu 0,8% – valor próximo ao consumo das famílias (0,7%). As exportações caíram 2,4% e as importações cresceram 0,5%. Por sua vez, o investimento, elemento fundamental para a dinamização da atividade econômica, mostrou crescimento de 0,4%. Considerando o ano de 2021, os investimentos se destacaram com crescimento de 17,2% em comparação com 2020, seguido das importações (12,4%). (RADAR CNT DO TRANSPORTE, 2022).

**Tabela 1 - Desempenho dos componentes do PIB – variação do 4º trimestre de 2021 em relação ao anterior, com ajuste sazonal, e variação de 2021 em relação a 2020**

| Atividades                    | Variação do 4º trimestre de 2021 em relação ao anterior | Variação de 2021 em relação a 2020 |
|-------------------------------|---|------------------------------------|
| <b>Componentes da despesa</b> |   |                                    |
| <b>Consumo das famílias</b>   | 0,7   | 3,6                                |
| <b>Consumo do governo</b>     | 0,8   | 2,0                                |
| <b>Investimento</b>           | 0,4   | 17,2                               |
| <b>Exportação</b>             | -2,4  | 5,8                                |
| <b>Importação</b>             | 0,5   | 12,4                               |

Fonte: Elaboração CNT, com dados das contas Nacionais Trimestrais (IBGE).

Conforme pontuado no estudo:

“Segundo o Relatório Focus, elaborado pelo Banco Central do Brasil (BC), as expectativas de mercado para este ano são de crescimento de 0,3% do PIB em relação a 2021. O cenário econômico, no entanto, ainda se mostra incerto. A manutenção da inflação em patamares elevados tem conduzido o BC a uma política de crescimento da taxa de juros Selic, fato que pode tornar mais caro o crédito no país para consumo e investimento. Além disso, as incertezas geradas por um cenário externo turbulento devem afetar a entrada e saída de dólares no país e, conseqüentemente, a taxa de câmbio nacional, o que gera impactos sobre o crescimento econômico”. (RELATÓRIO FOCUS, 2022).

O cenário global, principalmente com a Guerra da Ucrânia, tem gerado impactos na economia de muitos países. No Brasil, especificamente, vive-se uma alta de inflação em um ano de recuperação econômica, e ainda tem-se muitos impactos em 2022, ano de eleição, com indícios de possíveis fraudes e uma Copa do Mundo, em que o país literalmente para pelos anseios do futebol. Driblar todos esses impasses para obter resultados sustentáveis é o propósito das organizações que estão, constantemente, revisando o planejamento e realizando novos direcionamentos.

Ainda de acordo com Araújo (2010), o Transporte Rodoviário de Cargas (TRC) é responsável por mais de 60% do volume de mercadorias movimentadas no Brasil, com o seu custo representando cerca de 6% do PIB do país. Para as empresas, o deslocamento de carga pelas estradas nacionais equivale a mais da metade da sua receita líquida, chegando a mais de 60% da receita na agroindústria, e entre as indústrias de alimentos (65,5%). Nada mais natural, portanto, que o crescente



interesse das companhias por novas soluções logísticas e por um estudo mais aprofundado sobre o setor no Brasil.

Esse estudo complementa os objetivos em conceituar a importância da logística e do transporte, como esse é essencial ao desenvolvimento do país, sendo que sem os esforços dessas organizações não existe crescimento econômico.

## **2.4 Modalidade de transportes - carga fracionada**

Partindo-se do pressuposto de que o objetivo de todo operador logístico é reduzir redundâncias e ociosidade, será conceituada apenas a carga fracionada que possui como característica a consolidação de cargas de múltiplos clientes em um mesmo veículo com roteiro planejado, da maneira mais eficiente possível, possibilitando o retorno do veículo com o máximo de sua capacidade ocupada, buscando assim levar a zero o desperdício de capacidade produtiva.

A carga fracionada é a remessa de pequena quantidade de mercadoria que sozinha não ocupa todo o espaço do equipamento utilizado para realizar o transporte. Esse modelo de operação consiste na consolidação de embarques de tipos diversificados de mercadorias acondicionadas no mesmo meio de transporte. Os transportadores se propõem a coletar qualquer fração de uma grande variedade de tipos de cargas compatíveis, para depois agrupar, transportar e entregar, conforme rotas predefinidas.

De acordo com Araújo (2010), o espaço nos veículos utilizados pode ser fretado, completando a carga, ou então fracionado, carregando frações de sua carga junto com mercadorias de outros clientes. A partir do transporte fracionado é possível uma diminuição dos custos, pois serão divididos entre os clientes que utilizarão certas quantidades de frações.

Dessa forma, pode-se descrever que a aplicabilidade prática do transporte de cargas fracionadas nada mais é que a necessidade da movimentação de um material do ponto A ao ponto B. Porém, esse material não possui impeditivo algum de ser agrupado com outros de diferentes clientes. Sendo assim, o cliente que arcaria com o valor integral do frete do ponto A ao ponto B passa a pagar apenas uma parcela desse custo, pois divide-se o mesmo veículo em um circuito de entregas com outras mercadorias. A carga fracionada passa então a ser uma opção interessante para

dissolução proporcional de custos, de forma a evitar o custeio do transporte em uma única carga.

## 2.5 Desafios de operacionalizar a carga fracionada

Estabelecer hoje uma companhia que possa prosperar na prestação de serviços com cargas fracionadas é algo desafiador, inicialmente pelo número de concorrentes que o mercado apresenta, e pela constituição de rotas que possam ser lucrativas usufruindo da capacidade máxima do veículo.

Segundo Christopher (2007), a fonte da vantagem competitiva está, especialmente, na capacidade de uma empresa diferenciar-se, aos olhos do cliente, dos demais concorrentes e operar a um custo menor, obtendo, dessa forma, maior lucro. É o movimento chamado vantagem de custo e vantagem de valor, sendo que a primeira é atribuída a custos mais baixos e a segunda ao valor do produto como diferencial sobre os demais ofertados no mercado. Oferecendo esse conjunto de vantagens a empresa conquistará e fidelizará muitos clientes.

Essas etapas podem sofrer alterações e os procedimentos podem ser executados com maior ou menor agilidade, e pode envolver mais operações, dependendo da quantidade de centros de distribuição que o material irá passar até chegar ao destino final. Sendo assim, o prazo de entrega e os custos também sofrem alteração devido à maior movimentação que a empresa irá apresentar em questão de trajetos. (NOVAES, 2007).

Assim os seguintes elementos tornam-se primordiais para a elaboração da rede de distribuição de cargas fracionadas:

- a) Capacidade de roteirização e maximização da rota, levando em conta coletas e entregas que ocorram de maneira harmoniosa e que elevem a taxa de ocupação dos veículos;
- b) Perfil das cargas e mix de cargas que sejam possíveis, por regulamentos ou mesmo características físicas;
- c) Natureza dos materiais, para acondicionamento nos veículos e para otimizar quesitos securitários e aspectos de segurança;
- d) Geografia da rota, uma vez que a carga fracionada pode servir a companhias ou a clientes finais, é importante observar as restrições de circulação e

características físicas de acesso do veículo ao ambiente que esse percorrerá para realizar a entrega.

No nível operacional, Novaes (2004) caracteriza a roteirização definindo-a como atividade que se faz após a determinação estratégica e tática da logística de transporte em uma determinada empresa. Essa, por sua vez, será responsável pela programação espacial (percurso) e temporal (agenda), na qual será realizada a entrega ou coleta de materiais e/ou produtos finais.

Segundo o mesmo autor: “Um problema de roteirização é definido por três fatores fundamentais: decisões, objetivos e restrições”. (NOVAES, 2004, p. 289).

As decisões dizem respeito à alocação de um grupo de clientes, que deve ser visitado, a um conjunto de veículos e respectivos motoristas, envolvendo também a programação e o sequenciamento da visita. Como objetivos principais, o processo de roteirização visa propiciar um serviço de alto nível aos clientes, mas, ao mesmo tempo, mantendo os custos operacionais e de capital tão baixos quanto possível. Por outro lado, deve obedecer a certas restrições. (NOVAES, 2004, p. 289).

Ou seja, a carga fracionada envolve mais operações logísticas, pois ela passa de um terminal ao outro para agregar mais cargas. As empresas do ramo de transportes que trabalham com cargas fracionadas possuem terminais de carga e descarga. Esse transporte de cargas fracionadas, por apresentar um percurso mais longo e uma operação com mais processos, tende a ser mais lenta, e o custo podendo ser mais elevado também. (NOVAES, 2007).

Empresas de carga fracionada, que atendem e-commerce, tiveram bons resultados com o aumento da compra de produtos pela internet durante o isolamento social. Algumas chegaram a alcançar a ocupação de 120% a mais do que tinham planejado. A expectativa é que o setor volte a crescer pelo menos de 2% a 3%.

Sendo os fatores acima aspectos individuais a cada plano de negócio e organização, será avaliada sua aplicabilidade prática seguindo os aspectos metodológicos aqui apresentados.

## **2.6 Solução logística – *last mile***

O procedimento logístico que corresponde à entrega do produto para o cliente, seja ele pessoa física ou empresa é chamado *last mile*, ou seja, última milha.

O *last mile* está relacionado diretamente com estratégias ágeis, planejamento rápido e coerente. Para formar parcerias é essencial o cumprimento dessas operações, além das possibilidades de integrar tudo ao *Transportation Management System* (TMS) das companhias. Existem inúmeras empresas trabalhando por meio de sites e aplicativos ofertando veículos e agregando rapidez para viabilizar esse tipo de operação, desde a saída dos produtos no centro de distribuição, até a entrega no destino.

Para obter um resultado positivo por meio do *last mile* é necessário um planejamento logístico organizado, equipes treinadas e um sistema eficiente, a fim de evitar erros e atrasos nessa importante etapa, na qual o cliente se apresentará satisfeito com seu negócio, caso contrário efetuará uma reclamação ao vendedor e até mesmo a devolução do produto.

De acordo com a publicação do Intelipost “*last mile: tendências para redução de custos no transporte*”: “cerca de 53% dos custos logísticos das empresas estão relacionados à última milha, e a previsão de aumento de demanda em *last mile delivery* é de 78% até 2030”. (INTELIPOST, 2021). Esse indicador demonstra a necessidade e a busca incessante das empresas por tecnologia para atender, de forma ágil, o consumidor.

Essa modalidade de transporte apresenta alguns fatores críticos importantes que precisam estar devidamente mapeados e monitorados, como:

- o local de entrega precisa ser avaliado e mapeado por meio de uma roteirização eficiente;
- prazos de entrega ao consumido final;
- fatores de risco como: avarias, roubo, furtos precisam ser considerados;
- a utilização de tecnologias é indispensável, seja via rastreador instalado nos veículos, ou algum aplicativo mobile no celular do motorista. Garantir a rastreabilidade do produto até a entrega é essencial;
- consolidar em locais estratégicos os Centros de Distribuição;
- gestão ágil das adversidades como manuseio do produto, volumetria, dimensionamento, veículos adequados, devoluções, reagendamentos.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O trabalho aborda uma pesquisa sobre as ações estratégicas para mitigar a problemática relacionada a logística e transporte para entrega na última milha. Foi realizada uma pesquisa aplicada para geração de conhecimento por meio da aplicação prática, criação de novos processos e produtos que possam ser ofertados nas comunidades e contribuam para o crescimento local e aumento de consumo com a garantia da entrega em sua residência, que é direito de todos.

Marconi e Lakatos (1990) comentam que: “Os critérios para a classificação dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado pelo autor”. (MARCONI; LAKATOS, 1990, p. 19). A divisão obedece a interesses, condições, campos, objetivos etc.

A pesquisa aplicada é um método científico que pode ser dividido em duas grandes dimensões: pura “criação de teorias” e aplicada. Neste caso a teoria já desenvolvida é aplicada conforme a necessidade humana e possui relevância para a sociedade, de modo que o conhecimento adquirido por meio de outros estudos seja utilizado para coletar, selecionar e processar fatos e dados, tornando possível a geração de resultados e produzindo impactos positivos para a comunidade.

Segundo Gil (1991): “uma pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático que tem por finalidade proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. (GIL, 1991, pg.17).

Os processos metodológicos para criação deste trabalho são: pesquisa exploratória; pesquisa de abordagem qualitativa; pesquisa bibliográfica; entrevistas com representantes, como da Central Única das Favelas, responsável pelo setor logístico, entre outros; e análise documental.

Segundo Mattar (2001), os métodos utilizados pela pesquisa exploratória são amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias; levantamentos de experiências; estudos de casos selecionados; e observação informal.

De forma semelhante, Gil (1999) considera que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Segundo o autor, essas pesquisas são as que apresentam menor

rigidez no planejamento, pois são realizadas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Em referência ao objeto de estudo, será abordado um estudo de caso, sendo esse um projeto piloto da Companhia DHL. Segundo Yin (2001), o estudo de caso pode ser restrito a uma ou a várias unidades, caracterizando-o como único ou múltiplo. Tais unidades poderão ser definidas como indivíduos, organizações, processos, programas, bairros, instituições, comunidades, bairros, países e, até mesmo, eventos.

O estudo de caso, segundo Yin (2001) tem provas mais convincentes, sendo visto como mais robusto. No entanto, o autor alerta para as maiores exigências de tempo e de recursos.

Yin (2001) relata que o passo inicial para organizar um estudo de caso é a definição da teoria ou a caracterização do problema. Depois, parte-se para a apresentação do caso selecionado e para definições dos indicadores de análise. Estes são de grande importância para o processo de coleta de dados e o desenvolvimento da pesquisa, em que cada caso consiste em um estudo completo, com seus respectivos eventos relevantes e conclusões, apresentando, em determinadas situações, as causas pelas quais alguns fatos ocorreram e outros não.

Quanto à natureza da pesquisa, será realizada uma pesquisa qualitativa subdividida em três prismas: com os embarcadores, transportadores e consumidores, para monitorar as funcionalidades de cada etapa do processo de entrega, as regiões sem o código postal.

A pesquisa qualitativa se preocupa com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes. (MINAYO, 2014).

Creswell (2010) define a abordagem qualitativa como sendo: “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. (CRESWELL, 2010, p. 43).

Serão realizadas pesquisas qualitativas e visitas em campo com a finalidade de produzir um mapeamento das etapas do processo de entrega, assim como a qualidade e desvios apresentados em cada etapa.

A pesquisa qualitativa, social, empírica, busca a tipificação da variedade de representação das pessoas no seu mundo vivencial (Baruel; Gaskell, 2008) mas, sobretudo, objetiva conhecer a maneira como as pessoas se relacionam com seu mundo cotidiano.

Esta pesquisa buscará compreender as diferentes visões das entidades integrantes da cadeia, passando pelo embarcador, transportador e, por último, pela experiência do consumidor.

Dessa forma, Marconi e Lakatos (2010) explicam que a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento. Assim, o que percebe-se é que a ênfase da pesquisa qualitativa está nos processos e nos significados.

Uma vez conceituado que o objetivo deste estudo é explorar e propor soluções para o transporte de cargas fracionadas até seu destino final, que não possua endereço específico ou CEP, será proposta uma solução que possa abarcar essa parcela da sociedade ao comércio digital com experiências de entregas satisfatórias, instruindo a iniciativa privada sobre como viabilizar o processo de distribuição de sua última milha de maneira efetiva nas localidades estudadas. Entende-se que por meio de pesquisas de campo, entrevistas e simulações das experiências do consumidor, bem como dos transportadores associados ao vasto conteúdo bibliográfico e artigos científicos será possível gerar o conteúdo de forte aderência ao objetivo do projeto.

Assim, como relata o estudo de Cooper e Schindler (2011), a pesquisa qualitativa seria um conjunto de técnicas interpretativas que procura descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado. A abordagem qualitativa, dessa forma, é responsável pelo estudo do uso e coleta de uma variedade de materiais empíricos sobre a égide de métodos como estudo de caso, experiência pessoal, introspecção, história de vida, entrevista, artefatos, textos e produções culturais, textos observacionais, históricos, interativos e visuais – responsáveis pela descrição dos momentos e significados da vida dos indivíduos.

## 4 ANÁLISE DO SETOR

### 4.1 Histórico

No Brasil, a origem das favelas remonta ao período da abolição da escravatura, quando muitos ex-escravos, então libertos, passaram a ocupar as áreas mais afastadas das cidades, fruto da discriminação racial e da realidade econômica na qual viviam. No Rio de Janeiro e São Paulo, as primeiras favelas surgiram de contextos mais específicos, como a Guerra de Canudos e outros eventos históricos.

Segundo dados do site Brasil Escola:

No final do século XIX e início do século XX teriam surgido as primeiras favelas no Brasil, como resultado de uma série de fatores. A política governamental instalada no início do século XX, no Rio de Janeiro, tinha por objetivo eliminar do centro da cidade moradias precárias, como os cortiços, e enviou os cidadãos de baixa renda para áreas afastadas. O êxodo rural, a acelerada urbanização e a industrialização também apresentaram papel fundamental na origem das favelas. (BRASIL ESCOLA).

Segundo Rodolfo F. Alves Pena no artigo “Favelização” ocorreu uma intensiva migração cidade-cidade, em que pessoas abandonaram as pequenas e médias cidades, ou áreas sem investimentos sociais, tal como ocorreu no nordeste brasileiro, para habitar as grandes metrópoles. Esse processo foi chamado de metropolização, que hoje ocorre lentamente em um caminho inverso.

Uma marca importante das favelas, desde a sua origem, é a presença de contrastes e ausência de apoio do Estado. Com isso, os moradores, que não possuíam infraestrutura básica como água tratada, rede de energia elétrica e rede de esgoto, tiveram que encontrar soluções próprias para o seu cotidiano. A favela é, essencialmente, um espaço de problemas, mas, na mesma medida, um espaço de soluções, pois na mesma proporção que se apresentam os desafios, também surgem grandes oportunidades. Seus moradores organizam-se de acordo com suas possibilidades e reinventam maneiras para minimizar as adversidades do dia a dia.

Conforme Amarolina Ribeiro no artigo “Contrastes nas Favelas”, a favela é quase sempre vista apenas como um espaço de exclusão, violência e pobreza. Esse estereótipo não corresponde à realidade de um espaço tão diverso. Cada favela possui um nível de infraestrutura, violência e renda que a difere das outras. É o que ocorre nas cidades, que possuem características distintas umas das outras.



Até os dias de hoje os moradores das favelas necessitam buscar soluções para problemas antigos. Isso ocorre porque os governantes continuam encarando esses aglomerados urbanos como uma região não pertencente à cidade. Mantém-se a visão de que a favela é um mundo à parte. Essa visão limita os investimentos na organização do espaço das favelas, como limpeza urbana, espaços de lazer, energia elétrica, asfalto e transporte.

É verdade que há pessoas que habitam esse lugar apenas por necessidade ou falta de opção. Todavia, embora esses espaços de vivência tenham suas limitações, muitas pessoas identificam-se e têm orgulho de sua origem. Tanto é que muitos têm optado por utilizar o termo comunidade para referir-se à favela. Esse termo traz consigo a identificação com o grupo ao qual a pessoa se sente pertencente e não carrega os estigmas negativos relacionados à palavra favela.

Segundo Pena:

Em linhas gerais, o processo de favelização é ocasionado pelo inchamento das cidades, quando elas não são suficientes para absorver toda a população ou quando a disponibilidade de renda e dinheiro não se efetua para todos os seus habitantes, o que é comumente chamado de macrocefalia urbana. A urbanização acelerada, típica dos países subdesenvolvidos (incluindo o Brasil), foi responsável por intensificar esse processo. (PENA).

## 4.2 Poder econômico nas comunidades

Cerca de 8% da população brasileira mora de favelas. O número corresponde a 17,1 milhões de pessoas, segundo dados de 2021 do Instituto Locomotiva, em parceria com o Data Favela e a (CUFA). Se fosse um estado, a favela ficaria em quarto lugar dentre os mais populosos, atrás apenas de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro (é uma população maior do que a da Bélgica). Em 2010 eram 6.329 favelas no Brasil, segundo o IBGE, hoje são 13.151. O número mais que dobrou em uma década, como mostra a pesquisa “Um país chamado favela”.

Dados do Estudo realizado:

- 76% dos moradores têm, tiveram ou pretendem ter um negócio próprio;
- 67% dos que vivem em favelas são negros;
- as mulheres são maioria, compreendendo um universo composto por 8,7 milhões de pessoas;
- do total de lares, 21% são formados por mães solteiras;

- 10,8 milhões de eleitores nas comunidades;
- 60% dos moradores dizem que, não deixariam a comunidade, mesmo se ganhassem o triplo do que recebem por mês;
- desse mesmo grupo, 36% continuariam na casa atual.

Quem vive no morro, na periferia ou na quebrada, sente-se mais respeitado na comunidade do que em outros lugares da cidade. Quanto mais se distanciam de casa, mais desrespeitados são, conforme a pesquisa. Eles confiam mais em influenciadores da favela do que em personalidades famosas. Por essas razões, gostam de fazer negócios na área onde residem. O estudo aponta que, entre os residentes que pretendem abrir um negócio, sete em cada dez pretendem lançá-lo dentro da favela. E há um dinheiro bom para fazer girar entre quem vive nas comunidades. Estima-se que os moradores movimentam R\$ 180,9 bilhões com seus projetos de renda própria por ano.

### 4.3 Tamanho do mercado

Atualmente, de acordo com o trabalho do Data Favela, 50% dos moradores se consideram empreendedores e 41% são donos de negócios, mas apenas 37% deles têm Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Embora 57% tenham aberto seu próprio negócio por falta de alternativas de renda (contra 35% que afirmaram ter empreendido por uma questão de oportunidade), a maioria está otimista quanto ao futuro. Com isso, o empreendedorismo se apresenta como um valioso motor do potencial de transformação das comunidades.

Para Chiavenato (2006) o empreendedorismo, além de tudo, fornece empregos, introduz inovações e incentiva o crescimento econômico. Não abrange somente mercadorias ou serviço, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia em mudança, transformação e crescimento. Continuamente, milhares de empreendedores inauguram novos negócios por conta própria e agregam a liderança dinâmica que conduz ao desenvolvimento econômico e ao progresso das nações. É essa força vital que faz pulsar o coração da economia.

Idealizador da Expo Favela, Celso Athayde é *Chief Executive Officer* (CEO) da Favela Holding, fundador da CUFA e um impulsionador de sonhos. Em fevereiro passado, lançou o FavelaS Fundo, com aporte de R\$ 50 milhões para acelerar

startups nascidas nas comunidades. O montante investido virá das mais de 20 empresas da Favela Holding, mas a expectativa é atrair parceiros para aumentar a captação de recursos. Com novos empreendimentos acontecendo nas comunidades, Athayde poderá reforçar o que vive dizendo: “Favela não é carência, favela é potência!”

Por isso, destaca-se a real importância em se atender bem o cliente, de a empresa se destacar no mercado, sendo que este se mostra cada vez mais competitivo, permanecendo apenas as melhores.

A empresa precisa estudar detalhadamente os cinco tipos de mercados de clientes. Os mercados consumidores consistem em indivíduos e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal. Os mercados organizacionais compram bens e serviços para processamento posterior ou para o uso em seu processo de produção, enquanto os mercados revendedores compram bens e serviços para revendê-los com uma margem de lucro. Os mercados governamentais são constituídos de órgãos governamentais que compram bens e serviços para transferi-los a outros que necessitam deles ou para produzir serviços públicos. Por fim, os mercados internacionais consistem em compradores em outros países, incluindo consumidores, produtores, revendedores e governos. Cada tipo de mercado possui características especiais que exigem um cuidadoso estudo por parte do vendedor. (KOTLER & AMSTRONG, 2008, p.57)

#### **4.4 Explorando as oportunidades nas favelas**

É preciso entender que as favelas têm posições específicas e os processos que ocorrem lá são diferentes, com suas particularidades, sendo que só é possível estruturar e fazer negócios em favelas se houver o envolvimento de parceiros lá de dentro. Os empreendedores existentes nas comunidades precisam fazer parte do negócio e precisam perceber que a participação será benéfica também, desse modo toda a comunidade acolherá a parceria.

O empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado. (CHIAVENATO, 2006, p.7).

Estrutura-se um mapeamento das comunidades de risco, por meio dos CEPs de proximidades, e dirige uma enquete de caracterização de aplicabilidade. Com esses resultados, valida-se as prioridades de atendimentos e possíveis volumetrias,

gerando um diagnóstico quantitativo e qualitativo que norteará as ações de fora para dentro da comunidade.

Segundo os moradores das comunidades: “A maior dificuldade é o acesso a serviços que o asfalto possui, como entregas de e-commerce, remédios, alimentação e os serviços essenciais como água e saneamento, pelo fato de as casas não possuírem CEP”.

Sabe-se que a favela brasileira é uma condição urbana, 89% dessa população está situada em Regiões Metropolitanas. Segundo a pesquisa do instituto Locomotivo, a população negra representa 67%, um patamar bem acima da média nacional, de 55%. Outro levantamento realizado pelo projeto MapBiomias informa sobre o crescimento dessas comunidades no Brasil e as características das ocupações informais, e indica que o cerrado foi o bioma que mais perdeu vegetação nativa para a expansão urbana. Esse crescimento desproporcional dessas comunidades, acumulam diversos problemas sociais e físicos, além do impacto no clima, sendo que muitas áreas são consideradas de alto risco de deslizamentos devido aos aclives e questões de vulnerabilidade.

Para Kobayashi (2000):

Por causa das características geográficas e político-econômicas do país, a função-chave para o sucesso das empresas é exatamente a logística. Com a inovação da distribuição e da logística, em geral, as empresas brasileiras poderão administrar o transporte das mercadorias do ponto de origem até o ponto de consumo. (Kobayashi, 2000, p.237).

## Imagem 2 - Vista aérea da favela Alba, na zona sul de São Paulo



Fonte: Governo de SP.

Cerca de 17,1 milhões de pessoas vivem nas favelas brasileiras. Essa população possui elevado potencial econômico e poder de compra de diversas marcas. Não se pode encarar as comunidades simplesmente como carentes, isso é coisa do passado. As favelas do Brasil movimentam bilhões de reais anualmente. Estando mais conectadas as favelas consomem cada vez mais e buscam visibilidade de mercado e consolidação de consumidores ativos.

Para potencializar o consumo e a adequação dos serviços existentes nas comunidades, nasceu o Grupo dos 10 (G10) bloco de líderes e empreendedores de impacto social das favelas, buscando união em prol do desenvolvimento econômico e social dessas áreas. Fazem parte do grupo: Paraisópolis e Heliópolis (SP); Rocinha e Rio das Pedras (RJ); Cidade de Deus (AM); Baixadas da Condor (PA); Baixadas da Estrada Nova Jarunas (PA); Casa Amarela (PE), Coroadinho (MA); e Sol Nascente (DF). No total, uma população de 1,5 milhão de pessoas. As ações do G10 vão desde empréstimos aos empreendedores locais, até a criação de uma criptomoeda com viés social.

Diante de todo esse cenário que, embora marginalizado, não para de consumir, o poder econômico existente nas comunidades desperta, cada vez mais, a atenção de investidores e empresas interessadas em vender seus produtos nessas regiões. O Presidente da CUFA, Preto Zezé, destaca outro dado do levantamento: os moradores de favela movimentam R\$ 119,8 bilhões em renda própria por ano. O valor supera a massa de renda de 20 das 27 unidades da federação e é maior que o consumo de vizinhos sul-americanos, como Bolívia, Uruguai e Paraguai.

O crescimento populacional das periferias, bem como a sua participação na economia passam a ter grande representatividade em potencial de consumo, atraindo assim a atenção de diferentes segmentos de mercado que buscam customizar seu formato de atendimento a demandas específicas deste público, alcançando um elevado nível de serviço logístico em busca de novos mercados. Ou seja, nível de serviço logístico é a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado em uma organização. (NOVAES; VIEIRA, 1996).

Segundo Christopher (2007), o papel do serviço ao cliente é:

[...] oferecer utilidade de tempo e lugar na transferência de bens e serviços entre comprador e vendedor. Ou seja, não há nenhum produto ou serviço até estar nas mãos do cliente ou consumidor. Daí conclui que tornar o produto ou serviço disponível é em essência, o significado da função de distribuição em um negócio. (CHRISTOPHER, 2007, p. 45).

Tal crescimento apresenta reflexos no segmento de compras on-line, e, também, na interação desta parcela populacional em suas plataformas. Essa interação, progressivamente, tem se convertido em um aumento do processo de efetivação de compras, desaguando no desafio da logística, satisfação do consumidor e impactos em custos ocasionados pela falta de estrutura das organizações para realizar tais entregas.

### **Imagem 3 - Paraisópolis: comunidades movimentam por ano valor equivalente ao PIB de Honduras**



**Fonte: Exame / Eduardo Frazão.**

Por questões como falta de CEP, de numeração nas casas e de segurança, moradores das favelas, geralmente, estão fora do mapa das empresas de logística, sendo que muitas usam até o jargão "CEP do inferno" para designar áreas onde é alto o risco de roubo de cargas. No entanto, pesquisas mostram que essas comunidades reúnem mais de 11 milhões de brasileiros, boa parte deles com acesso à internet e, portanto, consumidores em potencial.

Excluídos dos serviços regulares de entregas, moradores das favelas começam a ser alvo de grandes grupos de *e-commerce*, no momento em que as vendas *online* viraram a tábua de salvação do varejo na pandemia, e grandes empresas começaram

a realizar negócios com *startups* de logística com a finalidade de entregar nas comunidades.

Com isso, os moradores das comunidades deixam de precisar se deslocar até pontos de retirada de produtos adquiridos pela internet, geralmente agências dos Correios ou lojas físicas.

**Gráfico 3 - Evolução do faturamento do e-commerce**



Fonte: Ebit / Nielsen Webshoppers.

Um dos maiores *players* de shopping virtual da América Latina informa, por meio de nota, que tem investido fortemente em sua malha logística para atender aos consumidores de diferentes regiões do país, inclusive em áreas consideradas de risco. No caso dessas áreas, a companhia diz que contrata entregadores da própria localidade, com a proposta de oferecer a todos os usuários a plataforma de entrega mais rápida do Brasil.



A agilidade na entrega é um dos principais objetivos do *e-commerce*, sendo um diferencial com mais peso do que o preço final do produto. De forma a otimizar o tempo, muitas empresas estão se consolidando nessa variável, buscando melhores desempenhos logísticos, agilidade, confiabilidade, segurança e eficiência, tudo isso para garantir que o consumidor possa adquirir seu produto e receber no menor prazo possível. Além de outras possibilidades como unir o consumidor às suas marcas preferidas, que nem sempre estão nas prateleiras de qualquer supermercado, buscando sempre a satisfação do cliente como principal atributo.



## 5 BENCHMARKING REALIZADO / REALIDADES ORGANIZACIONAIS

Perpetrando o projeto de expandir as entregas em comunidades sem CEP e atendendo ao escopo de metodologia, este processo de *benchmarking* foi realizado por meio de visita técnica, acompanhamento de implantação, entendimento institucional buscando a oportunidade de integrar a teoria com a prática, além de efetivar parcerias.

Integrando também nesse modelo de estudo as boas práticas e conformidades ESG, tema esse de grande relevância para logística e para o mundo, principalmente após a pandemia, onde as preocupações com o meio ambiente e sociedade está ganhando cada vez mais espaço e mercado, o conceito ESG se tornou sinônimo de responsabilidade socioambiental gerando maior credibilidade para as empresas que adotam e consolidam as políticas ESG.

### Imagem 4 - Comunidade de Paraisópolis/SP



Fonte: Veja SP.

O cenário logístico para concretizar as entregas nas favelas está passando por constantes e significativos avanços. Recentemente, Celso Athayde, fundador da CUFA e Luciano Luft, acionista da Luft *Logistics* – Soluções logísticas especializadas, se uniram e deram início à Favela LLog. Esta, por sua vez, é uma *joint-venture* que visa melhorar a logística de entregas de produtos para quem vive nas periferias.

## **5.1 DHL *Suplly Chain* – Consolida parceria para entrega nas comunidades**

A DHL é uma empresa de logística de alcance global que fornece soluções padronizadas, econômicas, de alta qualidade e inovadoras, de modo a compreender, prever e responder eficazmente as tendências e desafios de mercado. Por meio da combinação de serviços de gerenciamento e de valor agregado com distribuição e atendimento tradicionais, soluções logísticas personalizadas e integradas ela busca o aumento de eficiência e qualidade e cria vantagem competitiva. Por esse extenso portfólio a empresa é líder em contratos logísticos.

A empresa possui experiência global e local em serviços de armazenagem e transporte, possibilitando intercâmbio de melhores práticas e workshops de melhoria contínua a serem conduzidos. Vale destacar que a DHL possui alto padrão de desempenho nas operações atuais, sendo uma empresa reconhecida pela excelência dos indicadores operacionais.

A Organização é líder no mercado global no setor de logística, está presente em mais de 220 países e territórios, possui mais de 1400 armazéns e escritórios, 11.700.000 m<sup>2</sup> de área de armazenagem e mais de 350.000 colaboradores da cadeia de suprimentos. Com extenso conhecimento em diversos mercados como: tecnologia, automotivo, químicos, energia, ciências da vida e saúde, varejo entre outros, a DHL investe pesado em pesquisas e no desenvolvimento de soluções tecnológicas, além do compromisso com o social e ambiental, sendo este fundamental nas estratégias da companhia.

E consagrando sua extensa área de atuação no Brasil, ampliando seu portfólio de atendimentos com as grandes redes varejistas frente ao crescente consumismo e quebrando as barreiras do setor, a organização selou parceria com o Favella Express e o Favela Llog para realização de entregas nas comunidades, iniciando em Paraisópolis.

Obtivemos a oportunidade de acompanhar o processo de implantação dessas empresas dentro da comunidade de Paraisópolis, como parte integrante do Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios. Abaixo os registros:

**Imagem 5 - Folder oficial do lançamento da Favela Llog na comunidade de Paraisópolis**



Fonte: Elaborada pelos autores – 12/05/2022.

**Imagem 6 - Prédio da sede do Favela LLOG em Paraisópolis**



Fonte: Elaborada pelos autores – 12/05/2022.

Sede da unidade inaugurada em março 2022, onde serão manuseadas as entregas da região de Paraisópolis. Capacidade estimada para movimentação de 10.000 pacotes/dia.

**Imagem 7 - Conhecendo a estrutura do Favela LLOG em Paraisópolis**

Fonte: Elaborada pelos autores - 12/05/2022.

Foi realizada a primeira reunião de trabalho para desenvolvimento do escopo, apresentação do projeto, premissas, prioridades e detalhes com previsibilidade *go live*. Na mesa estão: dirigentes Favelalog, Gestor de logística, além de representantes da DHL (Deivid) e Patrus Transportes (Henzo).

**Imagem 8 - Participação de outras comunidades no evento como Heliópolis**

Fonte: Elaborada pelos autores – 12/05/2022

Presença de Dirigentes da Comunidade de Heliópolis conhecendo a estrutura física da unidade, bem como o modelo de negócio.

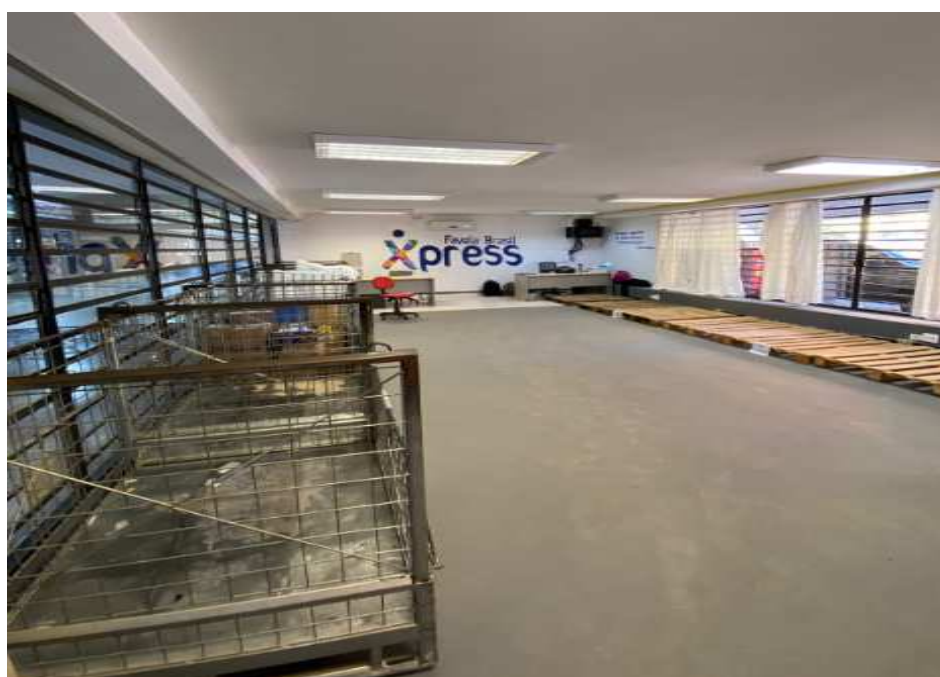
**Imagem 9 - Conhecendo o espaço de *pickin* das operações.**



Fonte: Elaborada pelos autores – 12/05/2022.

### Visita ao HUB do Favela Brasil Express em Heliópolis

**Imagem 10 - Início dos trabalhos de estruturação para o novo CD do Favela Brasil Express na favela de Heliópolis**



Fonte: Elaborada pelos autores – 16/05/2022.

**Imagem 11 - Direcionamento das ações no *hub* do Favela Brasil Express.**

Fonte: Elaborada pelos autores – 16/05/2022.

Área destinada a movimentação, *picking*, separação e roteirização de toda carga.

## 5.2 Principais aspectos abordados nas visitas técnicas

Durante a pesquisa de campo pôde-se observar a interação entre as entidades visitadas (Favela Log e Favela Brasil Express) com a comunidade.

Ambas as instituições possuem objetivos que transcendem a finalidade comercial do serviço de entregas de última milha, obtendo o respeito da comunidade, revertendo parte de seus ganhos e contribuindo para a profissionalização e remuneração de moradores.

Essa interação sinérgica contempla desde oportunidades de capacitação e emprego de apenados, a workshops e treinamentos profissionais a jovens que ingressam no mercado de trabalho, propondo assim as melhores práticas para construir um mundo mais justo e responsável às pessoas e a sociedade, além de minimizar os impactos ao meio ambiente, com modelos diferenciados de entregas.

Grandes marcas como Renner, Riachuelo, Amazon e Ifood investem nessas parcerias e relatam que o fato de haver entregadores que conhecem a comunidade, sendo suportados por uma forte doutrina administrativa oriunda de grandes empresas

de logística, é a chave do sucesso para obtenção de um baixíssimo índice de extravio de produtos, interceptações e reentregas.

Tais corporações relatam, por meio de interações com a gestão comercial desses parceiros logísticos, que o aumento de compras gerado pelo marketing veiculado pelas próprias organizações, no ambiente da comunidade, geram aumento no volume de consumo, de forma a contribuir com a viabilidade econômica do projeto.

Pôde-se observar o uso de soluções tecnológicas, no caso da Favela Log, que derivam de softwares de roteirização para entregas do segmento, software que por meio de leitura GPRS gera coordenadas para o local de entrega. Esse conta ainda com a possibilidade de realizar *upload* de fotos de pontos de referência, o que torna o processo dinâmico e sustentável frente as mudanças geográficas que o terreno pode sofrer. Essa customização permite um ganho de produtividade interessante para os entregadores, visto que em sua segunda entrega passam a ter todos os dados em mãos, a fim de realizá-la ainda mais rápido.

### Imagem 12 - Entrega *last mile*



Fonte: Climba Commerce.

### 5.3 Síntese das melhores práticas observadas

- É premissa do projeto utilizar entregadores locais, de modo que a própria comunidade também possa desenvolver soluções para o *last mile*;

- Esses parceiros de entrega em comunidades, normalmente, atuam com cargas de até 30 kg;
- O objetivo é entregar 100% das cargas no mesmo dia, reduzindo assim o valor de inventário retido nas unidades avançadas dentro das comunidades;
- As entregas podem ocorrer de motos, tuk tuk, carros de passeio e até mesmo a pé, reduzindo assim a emissão de gases no meio ambiente.
- Os pontos de entrega costumam contar com fácil acesso ao asfalto, permitindo que Veículos Urbanos de Carga (VUCS) possam entregar as cargas com facilidade;
- Favelas são diferentes entre si, tanto em relevo como infraestrutura e horários de trânsito, por isso os momentos de coleta e entrega devem variar;
- O relacionamento com lideranças informais é bastante organizado e não aparenta ser conflituoso;
- Os parceiros possuem apólices de seguros que podem cobrir o valor do inventário, o que tranquiliza o cliente e o transportador intermediário;
- Algumas dessas unidades possuem áreas para serviços de adição de valor à cadeia de suprimentos, como formação de kits e reembalagens;
- Ambos os parceiros possuem sistemas próprios com capacidade de integração via Intercâmbio Eletrônico de Dado (EDI) podendo atuar em sistemas específicos das companhias;
- O processo contempla alguns *quality gates* que capacitam a informação em tempo real direcionando até o usuário final, sendo essas: 1 – Entrega na base avançada dentro da comunidade; 2 - Roteirizado; 3 – Em rota de entrega; e 4 – Entregue ou divergência de entregas;
- Os parceiros notaram que existe uma parte do público que, por perfil, costuma sair cedo de suas residências e retornar apenas no final do dia, e por isso avaliam um turno noturno iniciando por volta das 18 horas para última tentativa de entrega.



**Imagem 13 - Comunidade de Paraisópolis**



**Fonte: Elaborado pelos autores.**

Registro das condições das vias, dificuldade na mobilidade de veículos, bem como identificação dos locais de entrega.

#### **5.4 Fatores críticos de sucesso para a implantação das práticas observadas**

- Utilização de transportes rápidos e de pequeno porte, que possam se deslocar facilmente pelos becos, vielas e trechos estreitos das comunidades;
- Agilidade e veículos não poluentes são prioridades nessa operação, a preocupação com o meio ambiente deve ser constante de modo a implementar sempre as ações ESG.

- Alinhamento junto à política de gestão de risco das transportadoras;
- Necessidade de flexibilização de padrões contratuais e do processo de homologação dos parceiros;
- Todo arcabouço de amparos legais e contratuais pode sim ser estabelecido, porém peculiaridades referentes a históricos devem ser flexibilizadas, pois trata-se de projetos inovadores e com pouco tempo de existência.

**Imagem 14 - Equipamentos desenvolvidos para realização de entregas em comunidades – Moto Triciclo**





Fonte: Elaborado pelos autores 12/05/2022.

Triciclos e motos são os meios de transporte mais utilizados para distribuição nas comunidades, reduzem as dificuldades proporcionando maior mobilidade e agilidade em ruas e vielas existentes, tornando-se uma alternativa viável frente as dificuldades com infraestrutura existentes nas comunidades.

Os triciclos também representam economia e versatilidade ao negócio, com baixo custo de manutenção e combustível, também passam por testes de frenagem, emissão de poluentes e ruídos, ensaio de força e outras especificações para receber aprovação do Denatran.

Como a velocidade dos Triciclos é reduzida em relação a uma motocicleta, gerando assim um aumento de força e diminuição de velocidade, consequentemente o índice de acidentes é muito baixo.

## 6 PESQUISA EXPLORATÓRIA

A pesquisa exploratória reúne métodos para adquirir mais familiaridade com o problema e assim ter condições para levantar as hipóteses, que serão validadas ou não. Por meio desse tipo de pesquisa é possível ampliar os conhecimentos sobre o tema estudado e obter uma visão geral acerca dos fatos.

Pesquisa exploratória é quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 51-52).

A entrevista é uma forma de interação social para coleta de dados qualitativos, que, na pesquisa exploratória, ajuda a diagnosticar um problema. Trata-se de uma conversa face a face que tem como objetivo descobrir o que uma pessoa sabe, crê, espera, sente e pretende fazer ou já fez.

Para Gil (2002) a coleta de dados no estudo de caso é feita por meio dos mais diversos procedimentos. No presente estudo os mais utilizados serão: entrevista e depoimentos pessoais. As informações serão coletadas por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas, sob a forma de roteiro preestabelecido, na qual a presença do pesquisador facilita a troca de informações para a interpretação de pontos com dúvidas.

Para Oliveira (2000), o método qualitativo mensura as categorias e atributos do objeto em estudo, tais como: qualidade, relação, ação, paixão, dor, amor, hábitos, atitudes, prazer e preferências, entre outras variáveis. De acordo com o autor, as pesquisas com abordagem qualitativa têm o intuito de descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando processos de mudança, criação ou formação de opiniões de determinados grupos.

### 6.1 Classe e laboração na logística

A abordagem inicial foi realizada com colaboradores que trabalham com logística há muitos anos, e o ponto de partida é sobre as mulheres na logística, que

embora ainda seja um setor tradicionalmente masculino, com o passar dos anos e avanços da igualdade, as mulheres têm ganhado cada vez mais espaço, mesmo que ainda distante de um cenário ideal.

Fomentando o âmago do projeto, será preciso retomar um dos principais dados do estudo:

- as mulheres são maioria, dentro das comunidades, compreendendo um universo composto por 8,7 milhões de pessoas;
- do total de lares, 21% são formados por mães solteiras.

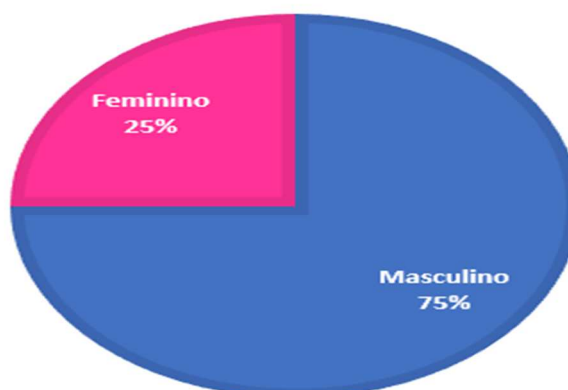
E as mulheres das comunidades anseiam por mudar o mundo, mostrar toda a potência da periferia, a criatividade e o talento que os moradores dessas regiões possuem.

Aliado a esse potencial, o Brasil conta, ainda, com mais de 30 milhões de empreendedoras – o equivalente a quase 58% do total, que é de 52 milhões. O número faz do país o sétimo com mais empreendedores do sexo feminino no mundo, de acordo com dados do “Global Entrepreneurship Monitor 2020”, pesquisa realizada em parceria com o Sebrae.

O empreendedorismo não trata apenas de pequenas empresas e novos empreendimentos. Não aborda apenas a criação de novos produtos ou serviços, mas, sim, inovações em todos os âmbitos do negócio (produtos, processos, negócios, ideias), enfim, uma grande variedade de aplicações inovadoras que ainda estão longe de serem esgotadas. (CHIAVENATO, 2006, p.261).

Apesar da quantidade de mulheres no comando de negócios, a falta de acesso a crédito, precificação incorreta e escassez de formação, muitas vezes, são fatores que dificultam o crescimento desses empreendimentos nas comunidades.

Só há um caminho para contribuir para a inclusão das mulheres em qualquer área: a participação ativa de empresas em todas as áreas e em todos os setores. Isso significa abrir mais oportunidades, incentivar e reconhecer a atuação da mulher dentro e fora das comunidades, em todos os lugares.

**Gráfico 4 – Gêneros da pesquisa**

Fonte: Elaboração própria – 26/06/2022.

O setor de logística opera no terceiro setor, também conhecido como setor de serviços, sendo responsável por 68% dos empregos disponíveis no país, empregando mais de 55 milhões de brasileiros além dos informais, e sendo responsável por 63% do PIB. As maiores empresas do setor estão nas áreas de varejo, transporte e telecomunicações.

Com o avanço da digitalização e o crescimento dos serviços digitais, o terceiro setor ganhou força central na economia. Hoje, o Brasil é, essencialmente, um país de serviços, se os serviços vão bem, o restante da economia tende a acompanhar.

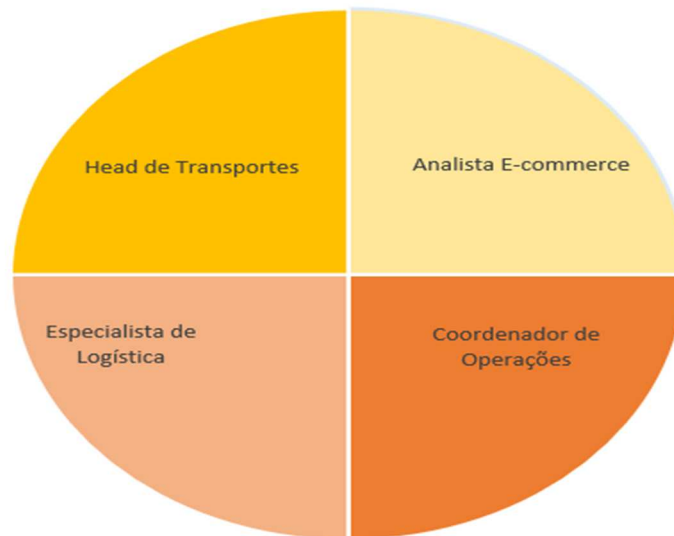
Na atualidade, vivencia-se a era da logística 4.0, era do *Supply Chain*, conceito que integra todas as etapas e processos das empresas, com foco em integração de processos e tecnologias e com o objetivo de transformar a área em um diferencial de negócio. Essa nova fase procura ser mais rápida, eficiente e econômica.

Conforme as empresas crescem e precisam expandir a sua atuação, os colaboradores, para poderem se colocar no mercado de trabalho, precisam estar alinhados às mais diversas necessidades do segmento e suas atualizações, tendo como objetivo aprimorar e renovar os processos, apostando na aplicação de tecnologias como *machine learning*, Big Data, IA e Internet das Coisas (IoT).

De igual modo a adoção e consolidação das políticas e indicadores ESG tem se tornado prioridade na logística e nos demais setores, gerando impactos e mudanças na cadeia de consumo e adaptação das organizações ao digital otimizando a cadeia logística e desenvolvendo soluções para automatização de processos.

Abaixo as principais funções das pessoas que responderam ao questionário da pesquisa, de modo a contribuir com os objetivos propostos neste trabalho.

**Gráfico 5 - Funções**



**Fonte: Elaboração própria – 26/06/2022**

### *6.1.1 Perenidade e área de atuação*

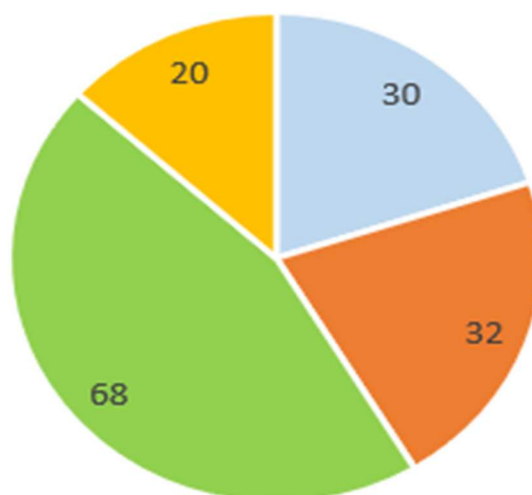
Ao implementar a cultura organizacional no setor de logística, é possível perceber ganhos que envolvem a postura que a empresa transmite para o mercado, o grau de confiabilidade e credibilidade, a melhoria no relacionamento com o público, o aumento da qualidade dos produtos e serviços oferecidos e o aprimoramento no desempenho financeiro, o que é fundamental para o sucesso e perenidade da companhia.

Segundo Campos (1992), uma empresa só consegue sobreviver com honestidade na sociedade em que está inserida se o seu objetivo principal for contribuir para a satisfação das necessidades das pessoas, ou seja, a primeira preocupação da empresa deve ser com seus consumidores. O autor ainda completa que, não basta atender às necessidades dos clientes instantaneamente, é preciso garantir que o consumidor permaneça satisfeito por um longo período, mesmo após a compra do produto ou utilização do serviço.

Nas organizações que responderam ao questionário, foram identificados conceitos da cultura organizacional existente e os impactos positivos em cada uma delas, alinhando o perfil dos colaboradores ao perfil da empresa, garantindo que os colaboradores absorvam e coloquem em prática os valores organizacionais. Isso é

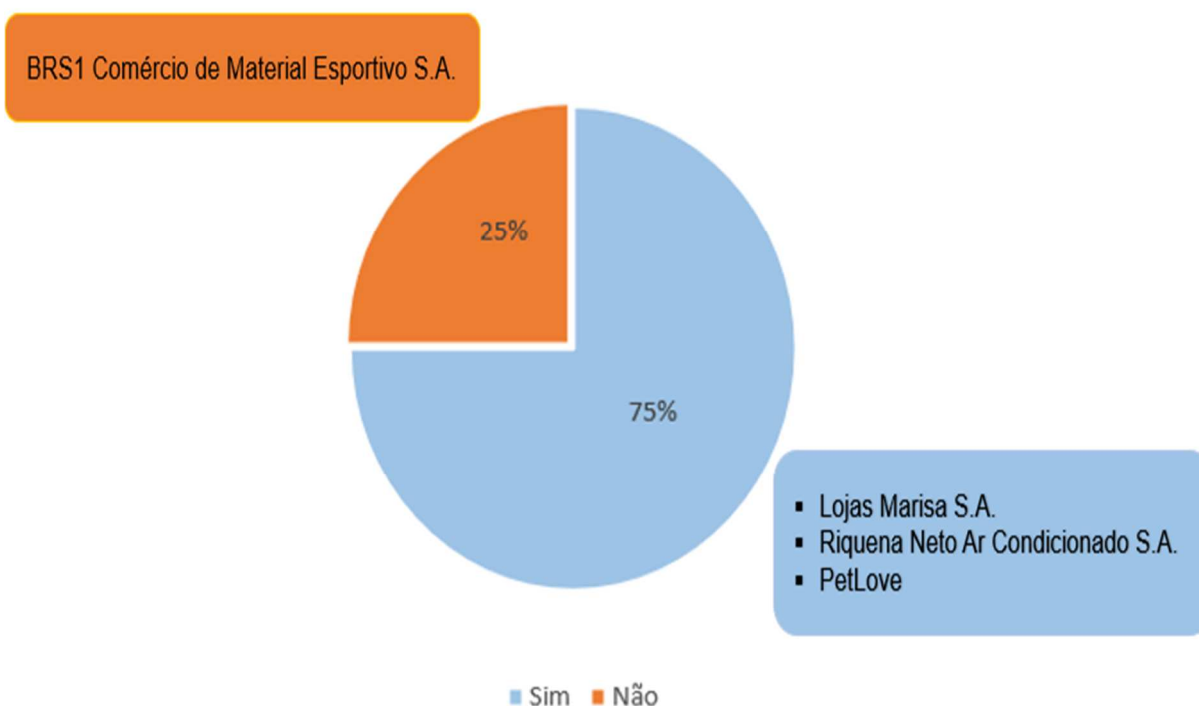
especialmente importante, quando se trata do relacionamento com os clientes — como é o caso da logística, que participa ativamente do atendimento e influencia no grau de satisfação, de acordo com o serviço prestado.

**Gráfico 6 - Perenidade mercadológica – anos de existência**



Fonte: Elaboração própria – 26/06/2022.

**Gráfico 7 - Empresas que realizam entregas nas comunidades.**



Fonte: Elaboração própria 26/06/2022.



Essencial para quem quer se destacar no ramo de atuação, o diferencial competitivo é a chave-mestra que faz os clientes passarem a ter uma predileção pela empresa, são atributos que fazem ela ser única e superior aos seus concorrentes.

Para Kotler (2008), para ser bem-sucedida, a empresa deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que seus concorrentes.

Esse diferencial não diz respeito apenas às competências técnicas. Grande parte das empresas está no mercado para sanar problemas e é preciso ter uma visão sistêmica do negócio. As empresas com diferenciais claros tendem a crescer mais do que outras e conseguem se perpetuar como pioneiras no mercado.

Assim destaca-se as organizações que contribuíram para esta pesquisa, todas atuam a nível nacional, porém apenas 75% realizam entregas dentro das comunidades, destacando as dificuldades operacionais, custos e níveis elevados de gerenciamentos de riscos.

Porém, todas as organizações afirmam estar interessadas nas tendências de mercado, buscando novidades e informações, estudando a concorrência, identificando oportunidades e sempre buscando agregar valor ao seu negócio, assim também caminha as ações ESG nas empresas de logística, que embora a fase ainda seja de amadurecimento, a tendência é que as empresas efetivem práticas sustentáveis onde a sustentabilidade e lucro são indissociáveis.

Para Pereira (2022), antes de tudo, é fundamental destacar que o ESG deve ser um conjunto de práticas a serem trabalhadas de maneira continua tendo objetivos e metas, e não apenas ações isoladas.

## 7 DESENVOLVIMENTO

Os mercados requerem tanto poder de compra quanto pessoas, não resta dúvidas sobre a existência de grandes oportunidades de negócios dentro das comunidades, assim como na operacionalização dos serviços por parte das organizações que precisam vender e entregar seus produtos com agilidade e segurança.

Essas organizações têm enfrentado, diariamente, variáveis desafiadoras. Criar um ecossistema diversificado para uma rede de atendimento ampla e viável que atenda sem limites ou barreiras de geolocalização, a nível Brasil, garantirá um diferencial competitivo de alto valor agregado, principalmente para quem utiliza dentro da comunidade onde, anteriormente, não era possível realizar uma compra *online*.

Reforçamos que diferencial competitivo só é reconhecido quando existe resposta dos consumidores, e para que isso aconteça, além do alinhamento completo entre os setores da empresa, é preciso que se tenha um plano de comunicação de qualidade. Este é importante para divulgar as características que tornam o negócio sustentável, a fim de fidelizar, atrair mais clientes e fortalecer as ações.

Segundo Shiffman; Kanung (2000):

Num mercado de bens de consumo, existem diversos tipos de consumidores. Geralmente as campanhas publicitárias visam um nicho de mercado especial, daí a importância de definir o comportamento do consumidor. Ou seja, além da segmentação cultural, os profissionais de marketing segmentam sociedades maiores em subgrupos menores (subculturas) que consistem em pessoas que são parecidas em termos de suas origens étnicas, seus costumes e/ ou as maneiras como se comportam. (SHIFFMAN; KANUNG, 2000, p. 310).

De modo a desenvolver esse diferencial competitivo, serão apresentadas, durante todo o escopo de trabalho, algumas organizações que já atuam realizando as entregas de última milha nas regiões de comunidades, regiões sem CEP e com pouca infraestrutura, como a CUFA, Favela Brasil, e Favela LLOG.

De acordo com Cargo X:

O crescimento econômico nacional se encontra mitigado, muito por conta da defasada infraestrutura logística brasileira. A ineficiência dessa área dificulta os diversos objetivos de uma nação, e a grave crise financeira nas duas

últimas décadas fez com que o país ficasse incapaz de gerar poupança para um melhor financiamento de investimentos nesse setor. (CARGO X, 2017).

Essas organizações atuam gerando impacto positivo dentro das comunidades, gerando empregos, realizando a transição do asfaltado x favela e desmistificando as maneiras de fazer negócio, revelando o grande potencial intelectual e de cooperação existente dentro das comunidades.

Exercendo os pilares ESG na logística, o fundamento social remete aos deveres das empresas em relação a todos os envolvidos dentro e fora da organização, sendo preciso alinhar as ações com os princípios de direitos humanos, focando em questões como:

- Redução de impactos negativos nas comunidades.
- Valorização da diversidade tanto em cargos operacionais, quanto em liderança e sempre combatendo a discriminação.
- Garantir a segurança das operações para viabilizar as entregas
- Combater a exploração sexual de crianças e adolescentes, contribuindo para diminuição da violência nas comunidades e em torno das operações.

Compreendendo os pilares ambientais, o desafio do segmento se reflete à emissão de gases de efeito estufa, de forma a desacelerar os problemas ambientais com a redução de carbono. No prisma Governança, em uma visão externa é importante garantir a transparência, ética e responsabilidades, já na visão interna buscar as melhores práticas, procedimentos e controles para gerir e tomar decisões, adotar soluções que otimizem tempo, controlem gastos, melhorando o desempenho e tornando a organização sólida e transparente gerando valor a longo prazo.

A Companhia DHL, como a principal empresa de correios e logística do mundo, tem como missão conectar pessoas, melhorando suas vidas e oferecendo serviços e soluções personalizadas, e iniciou uma parceria com as empresas que realizam entregas nas comunidades, utilizando meios próprios e não poluentes, identificando o potencial crescente existente nas comunidades e embasando esse projeto.

Junto à DHL foi estruturado um estudo de abrangência entre clientes e parceiros, e mapeada a quantidade de pedidos por dia dentro dessas áreas consideradas de risco, sendo possível determinar um escopo de atendimento por meio do Favela Express realizando as entregas de 50% da demanda de um único cliente.

### Imagem 15 - DHL mapeando as oportunidades dentro da comunidade



Fonte: Elaboração própria – 12/05/2022.

### Quadro 1 - Pesquisa de região por CEP para enquadramento das oportunidades de entrega

| Cabeça CEP | id | OPERAÇÃO            | CIDADE              | UF | EM OPERAÇÃO | DE        | ATÉ       | VOLUME DIÁRIO |
|------------|----|---------------------|---------------------|----|-------------|-----------|-----------|---------------|
| 056        | 1  | Paraisópolis        | São Paulo           | SP | SIM         | 05600-000 | 05699-999 |               |
| 057        | 1  | Paraisópolis        | São Paulo           | SP | SIM         | 05700-000 | 05799-999 |               |
| 042        | 2  | Heliópolis          | São Paulo           | SP | SIM         | 04200-000 | 04299-999 |               |
| 041        | 2  | Heliópolis          | São Paulo           | SP | SIM         | 04100-000 | 04199-999 |               |
| 044        | 3  | Cidade Julia        | São Paulo           | SP | SIM         | 04400-000 | 04499-999 |               |
| 058        | 4  | Capão Redondo       | São Paulo           | SP | SIM         | 05800-000 | 05899-999 |               |
| 098        | 5  | Diadema             | Diadema             | SP | SIM         | 09800-000 | 09899-999 |               |
| 099        | 5  | Diadema             | Diadema             | SP | SIM         | 09900-000 | 09999-999 |               |
| 028        | 8  | Brasilândia         | São Paulo           | SP | 2022        | 02800-000 | 02899-999 |               |
| 029        | 8  | Brasilândia         | São Paulo           | SP | 2022        | 02900-000 | 02999-999 |               |
| 041        | 12 | Vietnã              | São Paulo           | SP | 2022        | 04100-000 | 04199-999 |               |
| 042        | 12 | Vietnã              | São Paulo           | SP | 2022        | 04200-000 | 04299-999 |               |
| 043        | 12 | Vietnã              | São Paulo           | SP | 2022        | 04300-000 | 04399-999 |               |
| 045        | 12 | Vietnã              | São Paulo           | SP | 2022        | 04500-000 | 04599-999 |               |
| 046        | 12 | Vietnã              | São Paulo           | SP | 2022        | 04600-000 | 04699-999 |               |
| 047        | 12 | Vietnã              | São Paulo           | SP | 2022        | 04700-000 | 04799-999 |               |
| 063        | 13 | Favela CSU          | Carapicuíba         | SP | 2022        | 06300-000 | 06399-999 |               |
| 071        | 15 | Cumbica             | Guarulhos           | SP | 2022        | 07100-000 | 07199-999 |               |
| 072        | 15 | Cumbica             | Guarulhos           | SP | 2022        | 07200-000 | 07299-999 |               |
| 083        | 16 | Cidade Tiradentes   | São Paulo           | SP | 2022        | 08300-000 | 08399-999 |               |
| 084        | 16 | Cidade Tiradentes   | São Paulo           | SP | 2022        | 08400-000 | 08499-999 |               |
| 026        | 17 | Jardim Damasceno    | São Paulo           | SP | 2022        | 02600-000 | 02699-999 |               |
| 028        | 17 | Jardim Damasceno    | São Paulo           | SP | 2022        | 02800-000 | 02899-999 |               |
| 057        | 18 | Jardim Rosana       | São Paulo           | SP | 2022        | 05700-000 | 05799-999 |               |
| 067        | 19 | Vila Mafalda        | Taboão da Serra     | SP | 2022        | 06700-000 | 06799-999 |               |
| 004        | 20 | Comunidade Anchieta | São Miguel Paulista | SP | 2022        | 00400-000 | 00499-999 |               |
| 001        | 21 | Cambuci             | São Paulo           | SP | 2022        | 00100-000 | 00199-999 |               |
| 094        | 22 | Vila Nova Esperança | São Paulo           | SP | 2022        | 09400-000 | 09499-999 |               |
| 013        | 23 | Jardim São Camilo   | Jundiaí             | SP | 2022        | 01300-000 | 01399-999 |               |

Fonte: Elaboração própria.

## Quadro 2 - Análise de aderência aos CEPs de necessidade por parceiro

| Favela LOG         |                        | Favela Express     |                    |
|--------------------|------------------------|--------------------|--------------------|
| Cab Cep            | QTDE_PEDIDO BOTICÁRIO. | Cab                | DEMANDA BOTICÁRIO. |
| 028                |                        | 063                | 125                |
| 044                |                        | 099                | 118                |
| 048                |                        | 083                | 89                 |
| 049                |                        | 060                | 25                 |
| 052                |                        | 045                | 9                  |
| 058                |                        | 098                | 4                  |
| 080                |                        | 056                | 2                  |
| 081                |                        | 040                | 1                  |
| 083                |                        |                    |                    |
| 084                | 89                     |                    |                    |
| <b>Grand Total</b> | <b>89</b>              | <b>Grand Total</b> | <b>373</b>         |

Fonte: Elaboração própria.

## Tabela 2 - Volumetria para atendimento inicial a partir de junho/22

1. Volume por semana - por cabeça de CEP

FBX FBX

| Cabeça CEP         | 2.022      | SIM        | Total Geral  |
|--------------------|------------|------------|--------------|
| 028                | 1          |            | 1            |
| 041                |            | 1          | 1            |
| 044                |            | 1          | 1            |
| 045                | 25         |            | 25           |
| 047                | 2          |            | 2            |
| 056                |            | 17         | 17           |
| 057                |            | 2          | 2            |
| 063                | 574        |            | 574          |
| 083                | 364        |            | 364          |
| 098                |            | 11         | 11           |
| 099                |            | 421        | 421          |
| <b>Total Geral</b> | <b>966</b> | <b>453</b> | <b>1.419</b> |

2. Volume por semana - por Operação

FBX FBX

| Operação           | 2.022      | SIM        | Total Geral  |
|--------------------|------------|------------|--------------|
| Brasilândia        | 1          |            | 1            |
| Cidade Julia       |            | 1          | 1            |
| Cidade Tiradentes  | 364        |            | 364          |
| Diadema            |            | 432        | 432          |
| Favela CSU         | 574        |            | 574          |
| Heliópolis         |            | 1          | 1            |
| Paraisópolis       |            | 19         | 19           |
| Vietnã             | 27         |            | 27           |
| <b>Total Geral</b> | <b>966</b> | <b>453</b> | <b>1.419</b> |

3. Volume por semana - por Cidade

FBX FBX

| Cidade             | 2.022      | SIM        | Total Geral  |
|--------------------|------------|------------|--------------|
| Carapicuíba        | 574        |            | 574          |
| Diadema            |            | 432        | 432          |
| São Paulo          | 392        | 21         | 413          |
| <b>Total Geral</b> | <b>966</b> | <b>453</b> | <b>1.419</b> |

Fonte: Elaboração própria.

## Premissas da contratação dos serviços junto ao parceiro Favela Brasil Express (FBX)

### Tarifa:

- Custo médio por entrega de R\$ 9,00 (sujeito a variação por mix de cargas);
- Faturamento mensal mínimo;
- Seguro Responsabilidade Civil do Transportador Rodoviário de cargas (RCTR-C): responsabilidade FBX, incluso na tarifa;
- Demais seguros (roubo, furto, desvio de carga etc.): responsabilidade DHL;
- Gerenciamento de Risco (GRIS) = inferior a 0,5% sobre o valor da nota fiscal;

- Faturamento: fechamento quinzenal + 15 dias pagamento;
- Vigência do contrato: 12 meses.

### **Acordo de nível de serviço**

- Até 3 tentativas de entrega, incluso na tarifa;
- Entregas em D+0, horário de entrega da carga no *hub* às 07:00;
- *Service Level Agreement* (SLA) 98%;
- Comprovantes de entrega 100%;
- Pedidos sem o comprovante de entrega que gerar reclamação do cliente será debitado na fatura do mês;
- Acareação 24 horas para retorno;
- Caso de avaria sem evidências e informação via e-mail, no mesmo dia de recebimento da carga deverá ser debitado do parceiro;
- *Claims* - pagamento das mercadorias em caso de *claims* ou outras perdas e danos;
- Entregas até 30 kg.

### **Simulações para viabilidade do projeto:**

Foram simuladas as despesas de frete, com base no perfil de carga e distribuição para uma localidade na região metropolitana de São Paulo, e identificou-se uma compressão na margem de lucro de 10,5%, tendo em vista que os custos da operação e a paridade de performance não poderiam ser repassados para o cliente, o que acarretaria em um aumento de cerca de 23 mil reais de custo por mês, apesar do incremento das margens da operação se manterem saudáveis e alinhadas às políticas e diretrizes de sustentabilidade financeira.

Dessa forma, pode-se interpretar que o custo, apesar de mais elevado, assegura a viabilidade da entrega evitando a ruptura do projeto total junto ao cliente, que conta com entregas dentro e fora de comunidades com expressividade muito superior a essa parcela.

A inabilidade de segregação de áreas de risco de localidades onde a transportadora poderia entregar diretamente, com a aplicação da proposta leva a entregar a maior parte da volumetria em um só local, aumentando assim a volumetria

junto ao parceiro e penalizando um pouco mais a margem. Mas, novamente, a variação se torna irrisória frente à abrangência de um contrato de cobertura nacional.

**Tabela 3 - Simulações de volumes x despesas**

| Zona          | Entrega      | Entregas      | %           | Despesa Last Mile  |
|---------------|--------------|---------------|-------------|--------------------|
| Zona de Risco | Malha DHL    | 6.506         | 45%         | R\$ 55.510         |
| Normal        | Malha DHL    | 7.880         | 55%         | R\$ 67.233         |
|               | <b>Total</b> | <b>14.386</b> | <b>100%</b> | <b>R\$ 122.743</b> |

| Zona          | Entrega      | Entregas      | %           | Despesa Last Mile    |
|---------------|--------------|---------------|-------------|----------------------|
| Zona de Risco | FBX          | 6.506         | 45%         | R\$ 78.247           |
| Normal        | Malha DHL    | 7.880         | 55%         | R\$ 67.233           |
|               | <b>Total</b> | <b>14.386</b> | <b>100%</b> | <b>R\$ 145.480</b>   |
|               |              |               |             | <b>R\$ 22.736,66</b> |

Fonte: Avaliação de viabilidade DHL, 2022.

## 7.1 Implantação da solução-teste

Uma vez caracterizada a possibilidade de manter a lucratividade da operação atendendo à necessidade da entrega nos prazos contratuais acordados com o cliente, dá-se início ao processo de cadastro, homologação e certificação desse para a operação.

Todas as políticas de segurança e avaliações de certificações necessárias foram realizadas, seguindo as políticas específicas da transportadora.

Entraves como o Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB) do armazém, que já havia sido solicitado, mas não foi oficialmente emitido, infringindo as políticas de segurança e integridade, foram apontadas e prontamente corrigidas para que a certificação pudesse iniciar.

Reuniões de trabalho interdisciplinares entre áreas de qualidade, transportes, seguros e jurídico foram estabelecidas para que o abrandamento de regras desenhadas para grandes corporações fosse ajustado, sem adicionar risco ao processo.

Superada a etapa de flexibilização, visitas técnicas foram agendadas para avaliação da solução, auditoria das produtividades e capacidades prometidas comparadas aos recursos disponíveis.

A integração sistêmica foi desconsiderada no momento zero, sendo necessária a duplicação de trabalhos nos sistemas do parceiro e da transportadora para que o cliente não perdesse a visibilidade do processo.

Essa decisão de não iniciar a operação com integrações se deu devido à urgência do reestabelecimento das entregas nas regiões para sanar queixas dos clientes, bem como a volumetria piloto não se justificaria pelo volume investimento de tempo e dinheiro.

O primeiro carregamento foi enviado ao cliente no dia 18/07 e as entregas e processamentos apresentaram atraso, não sendo possível escoar 100% dos pedidos em D0, conforme desenho inicial da operação.

No dia seguinte, apenas 3 entregas da volumetria total aconteceram conforme o esperado, gerando uma força-tarefa por grande por parte das equipes do parceiro e da transportadora.

Um *Value Stream Map* (VSM) foi realizado para avaliar potenciais ganhos nas atividades. Tais recomendações foram de pronto incorporadas pelo parceiro.

Uma vez implantadas as melhorias, o processo se estabilizou voltando sua adesão ao planejado, em termos de custo e prazo.

Constatado este caso de sucesso, a transportadora, de imediato, solicitou expansão do teste para mais uma comunidade da região metropolitana de São Paulo, felizmente implantada e iniciada sem rupturas, tomando proveito dos conceitos iniciais.

Assim, conclui-se que a proposta de solução se torna aplicável para as realidades das transportadoras que apresentem um projeto de acordo com os parâmetros abaixo:

1. Entregas em áreas de risco da região metropolitana de SP;
- 8 Cargas de até 30 Kg, sem linha branca;
- 9 Custo de venda ao cliente superior a 12 reais, assegurando que os custos de *overhead* de gestão do projeto não sejam equivalentes a 3 reais por kg, aprox. 25% do preço de venda de 12 reais;
4. Transportadoras que estejam inclinadas a flexibilizar políticas internas para realização do projeto.





Figura 2 - Impacto na sociedade

## Como estes Parceiros Impactam a Sociedade?

### Todo mundo ganha



#### + clientes

Receba o selo Favela Express de negócios que entregam em comunidades



#### + receita

As dez maiores comunidades brasileiras movimentam mais R\$120 Bilhões ao ano



#### + inclusão

Os moradores das favelas brasileiras poderão comprar online e receber em casa. Uma revolução!

### Como funciona



Você recebe o pedido de um cliente de uma comunidade inclusa na nossa rede e nos aciona



Nós buscamos o pedido no seu centro de distribuição e levamos para o centro da comunidade realizando assim o last mile



Nossa rede de entregadores parceiros garante a entrega da encomenda :)

Fonte: Adaptado pelos autores.

## 7.2 Resultados obtidos com o projeto aplicativo

Um dos objetivos era obter a inclusão da comunidade no processo de aquisição *online*. O contato com os moradores e com as entidades evidenciou que a própria comunidade passou a adquirir mais em sites como Amazon após a chegada desses postos avançados conduzidos por entidades coligadas à comunidade. Notou-se também um efeito de marketing no qual os colaboradores das entidades comunicam os locais sobre quais plataformas de *e-commerce* estão chegando com excelência à região e estimulam a aquisição.

Frente aos resultados de 1 mês de implantação do projeto, concluiu-se que há viabilidade para que esse tipo de aliança comercial e social exista entre grandes corporações e entidades como o Favela Brasil Express e Favela Llog, caso exista enquadramento dos parâmetros operacionais, bem como interesse na flexibilização de políticas internas para a obtenção dos ganhos a serem apresentados abaixo.

Sendo assim, o projeto se mostra viável e lucrativo, podendo então ser replicado em operações que apresentem as características abaixo.

### *7.2.1 Perfil de compatibilidade para estabelecimento da parceria*

- Cargas menores que 30 kg (se possível inferior a 15 kg) excluindo linha branca;
- Volumetria: não foi exigida volumetria mínima, sendo os custos para a transportadora integralmente variáveis e proporcionais para repasse ao cliente final. Em conversa com as instituições ficou entendido que não existe ganho de escala, e ambas hoje trabalham com uma tabela-padrão, realidade que deve mudar com o crescimento do segmento;
- Preço: conforme sugestionado acima, o custo seria de 12 reais por kg a ser repassado ao cliente final, assegurando 25% de margem de contribuição. Por esse valor pode-se concluir que produtos de baixíssimo valor agregado podem ser pouco interessantes para o projeto, tendo em vista que o frete pode superar seu custo. Logo, a transportadora deve entender se o mix de produtos e custo médio por pedido de seu cliente poderia se encaixar nesse custo;
- Abrangência: regiões metropolitanas que contém comunidades onde não seja possível a segregação de volumetria mediante análise do CEP;
- Performance: não parece ser um impeditivo inicial, visto que as janelas de agendamento são compatíveis com os padrões de mercado e que a distribuição acontecerá na última milha no mesmo dia.

### *7.2.2 Pontos de inflexão que demandam revisão de padrões e políticas da transportadora*

- Alvarás de funcionamento: uma das unidades visitadas ainda apresenta pendências de apresentação de AVCB e outras certidões para que o plano de expansão possa ser aprovado;
- Política de seguros e gestão de riscos: em primeiro momento, cargas de alto valor agregado foram retiradas das apólices, bens como joias e celulares também não foram compreendidos pelas seguradoras.

### *7.2.3. Segmentos de compatibilidade ao modelo proposto*

Neste estudo foi avaliada compatibilidade com o setor de consumo e varejo respeitando as limitações de perfil de carga, mas com o intuito de elucidar, de forma mais educativa, clientes que poderiam usufruir desse tipo de parceria. Abaixo, nomes meramente indicativos que podem possuir compatibilidade parcial ou total de sua rede de entregas com a solução apresentada:

- Magazine Luiza;
- Americanas.Com;
- Ri-happy;
- Boticario;
- Avon;
- Net shoes.

#### *7.2.4. Principais resultados positivos obtidos com a parceria*

Este modelo de distribuição, em parceria com entidades que são oriundas das próprias comunidades, traz benefícios categorizados em duas modalidades: os monetizáveis, e os de ganhos de imagem e as ações ESG vinculadas a proposta.

O processo é muito recente e não foi bem-sucedida a tentativa de conversar com as empresas de *e-commerce* para mapear, com precisão, o aumento na região, dado que é difícil se determinar devido a sazonalidade e abrangência do range de CEPS, mas que na percepção dos moradores, agentes da CUFA e outros locais apresenta incremento e possui tendência ascendente.

Ainda em conexão com este tópico, pode-se afirmar que existe tendência crescente nas vendas da região e de engajamento da comunidade, apesar de não haver dados precisos, mas as opiniões e registros de colaboradores e locais relataram isso.

#### *7.2.5 Ganhos monetizáveis*

Apesar de custar 10 pontos percentuais de margem de contribuição a mais que o custo próprio da transportadora utilizada no estudo, o modelo se mostra saudável

financeiramente e possibilita captar grandes marcas, oferecendo uma única solução integrada e de alta performance.

A iniciativa agrega uma massa social que estava pronta para consumir no *e-commerce*, porém não o fazia devido à falta de mecanismos para possibilitar uma boa experiência com entregas, logo existe um aumento na participação desse público gerando um consumo adicional à volumetria da transportadora e do cliente final.

Em conversas com as entidades parceiras foi relatado um aumento de mais de 10% das compras em Paraisópolis, por meio da rede Amazon, apenas por saberem que agora, de fato, receberiam os produtos.

Incluso nos ganhos monetizáveis pode-se concluir que parte deste custo com o parceiro poderia ser repassado para fundos de *Environmental, social and Governance* (ESG) da própria companhia, de forma a trazer um resultado operacional ainda melhor para a rentabilidade das rotas em questão.

#### 7.2.6 Ganhos de imagem

Recentemente, essas instituições têm ganhado notoriedade e marketing espontâneo, o que agrega quando sua marca é associada e alavancada a custo zero para canais de comunicação de grande visualização como Instagram, facebook e revistas que procuram as próprias entidades para mostrar o impacto positivo que trazem às comunidades.

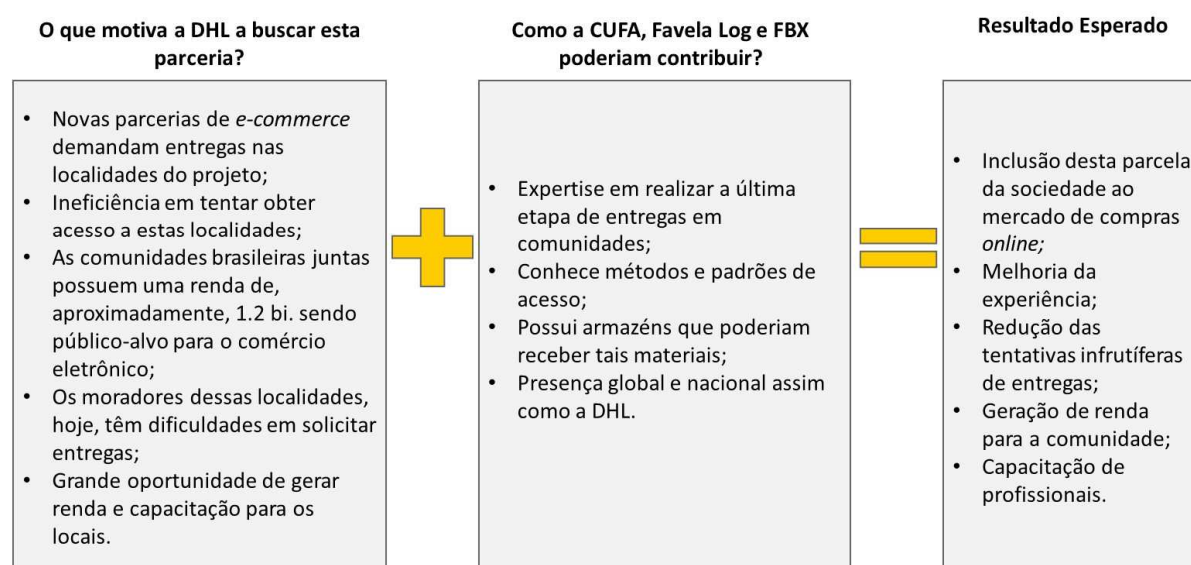
A ação pode ser incluída no portfólio de ESG da companhia a qual possui a opção de suportar mais projetos em apoio à CUFA ou formatar os colaboradores dedicados, de maneira a estar em linha com seus princípios e valores sociais, gerando assim impacto positivo para sua marca e para a sociedade.

Frente às benesses e resultados operacionais e econômicos, conclui-se que a parceria entre operadores logísticos, transportadoras e entidades como a Favela Brasil Express e Favela Llog são viáveis e satisfatórias para as três partes que compunham a problemática inicial. O consumidor final, que passa a acessar o *e-commerce* com experiência compatível a seu desejo; transportadoras, que antes possuíam custos provenientes das reentregas, ou mesmo não possuíam malha desenvolvida para atender esse público; e as grandes marcas clientes dos transportadores logísticos, pois passam a distribuir e elevar seu faturamento para este público-alvo.

Dessa forma, entende-se que por meio desta parceria os problemas operacionais serão solucionados, abrangendo a parcela social que antes não poderia usufruir dessas soluções e assegurando que as grandes marcas possam aumentar sua penetração de mercado nessas regiões, com baixa infraestrutura e dificuldades de acesso, sendo essa uma solução que custa 10% de margem de contribuição e leva em torno de três meses para vigorar, desde a negociação comercial até a implantação de operações e TI.

**Figura 3 - Escopo do projeto realizado pela DHL**

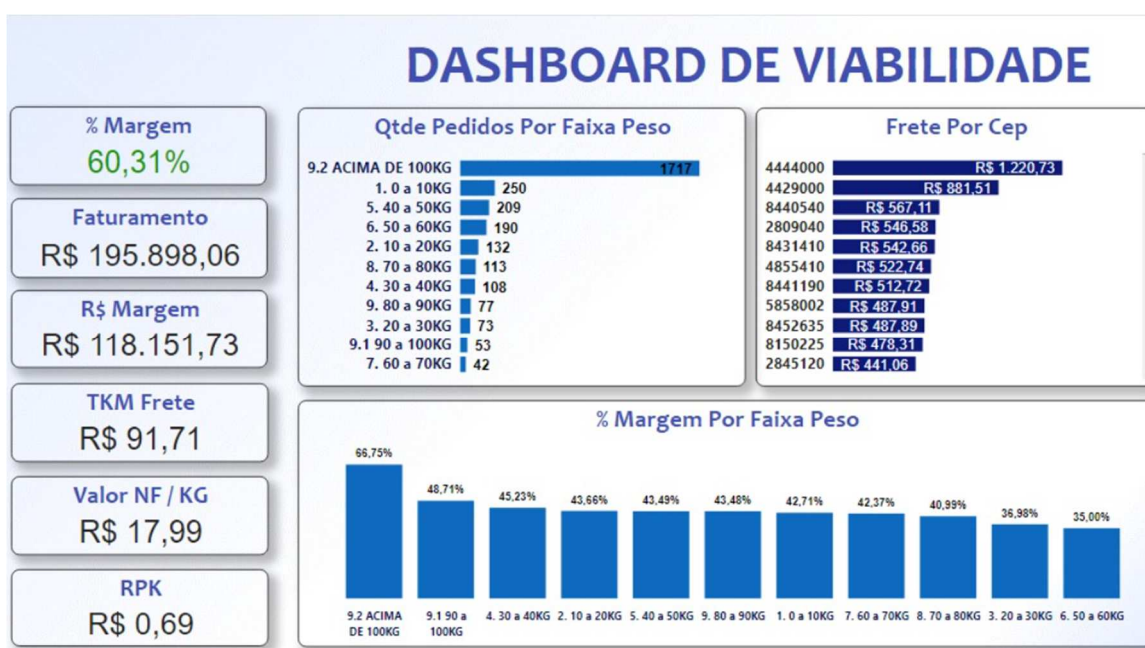
## Escopo do Projeto - Distribuição em Comunidades



Fonte: Projeto Distribuição em comunidades DHL.

Os *dashboards*, abaixo, consistem em apresentar o estudo de viabilidade do projeto e os custos relacionados, considerando as premissas já descritas no escopo de contratação.

**Gráfico 8 – Dashboard de viabilidade**

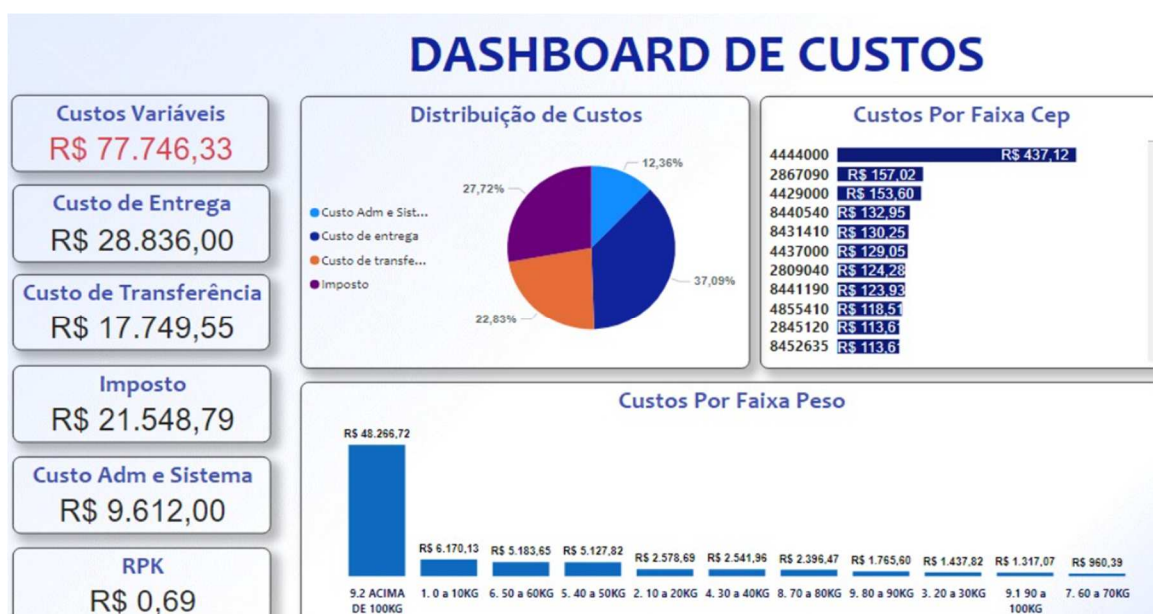


Fonte: Elaborado pelos autores.

Mediante esse cenário, pode-se destacar o acompanhamento diário de pedidos por faixa de peso e CEP, com o fluxo de faturamento e margem de forma a controlar as demandas e acompanhar os atendimentos.

Distribuição dos custos relacionados à implantação do projeto.

**Gráfico 9 - Dashboard de custos**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante desse escopo, foram mapeados os custos relacionados ao projeto, sendo que para isso foram utilizados peso e área que podem impactar, significativamente, na evolução do projeto, gerando uma métrica de monitoramento e auxiliando na identificação de desvios que possam acarretar problemas ao negócio.

Pode-se destacar que a implantação da solução apresentada possibilita ganhos expressivos em relação à proposta do trabalho, sendo essa ampliar a logística de *last mile* para as comunidades sem código postal, e ainda possibilita um incremento de faturamento mediante as entregas, gerando assim um ecossistema entre a comunidade e as organizações que estão distantes dessas regiões.

### 7.2.7 Cronograma e roteiro de implantação e fluxo de entrega

Abaixo, o plano de desenvolvimento da solução, de modo a facilitar o entendimento de cada etapa, faseadas por meio do cronograma do projeto com as metas e diretrizes a serem seguidas no prazo de 90 dias.

**Figura 4 - Cronograma de etapas do projeto**

| ETAPAS   | Períodos |         |         |         |         |         |
|--|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
|  | 15 Dias  | 30 Dias | 45 Dias | 60 Dias | 75 Dias | 90 Dias |
| Reunião de apresentação e Prospecção                         | ✓        |         |         |         |         |         |
| Apresentação da demanda e premissas do projeto               | ✓        |         |         |         |         |         |
| Análise da apólice de seguros e PGR                          | ✓        |         |         |         |         |         |
| Visita técnica   |          | ✓       |         |         |         |         |
| Qualificação de documentos para homologação                  |          | ✓       |         |         |         |         |
| Precificação da tabela de frete                              |          | ✓       |         |         |         |         |
| Negociação e ajuste de tarifas                               |          | ✓       |         |         |         |         |
| Envio dos prazos de entrega (Lead time)                      |          | ✓       |         |         |         |         |
| Análise da minuta contratual                                 |          |         | ✓       |         |         |         |
| Parametrização e integração sistêmica (T.i)                  |          |         | ✓       |         |         |         |
| Visita técnica para integração dos setores operacionais      |          |         |         | ✓       |         |         |
| Simulação de emissão (Cte) e fluxo sistêmico das informações |          |         |         | ✓       |         |         |
| Início da operação   |          |         |         | ✓       |         |         |
| Auditoria no sistema das tarifas e fluxo das informações     |          |         |         |         | ✓       |         |
| Avaliações e ajustes   |          |         |         |         |         | ✓       |

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Figura 5 – Roteiro de Implantação**

**Planejamento**

| Apresentação da Empresa   | Comercial - Vendas   | Análise de pontos críticos  | Homologação   | Operação  |
|---|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prospecção</li> <li>▪ Demandas</li> <li>▪ Premissas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação</li> <li>▪ Precificação</li> <li>▪ Tabela de fretes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliação de Riscos</li> <li>▪ Contratação de Seguros</li> <li>▪ Implementação de PGR</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratos</li> <li>▪ Documentos</li> <li>▪ Avaliação sistêmica</li> <li>▪ Parametrizações</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visita Técnica</li> <li>▪ Prazos de entrega</li> <li>▪ Ajustes finais</li> </ul> |

**Organização e Sociedade**

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| Prover e ampliar a inclusão social dentro das comunidades | Estimular a integração de empresas e fomentar o comércio nas regiões com falta de infraestrutura | Conscientizar e apoiar as Organizações na implantação de projetos nas comunidades | Assessorar e orientar nos processos de governança, controle e gestão de riscos. |
|---|--|---|---|

**Pessoas e Culturas**

|  |                                    |  |   |
|--|------------------------------------|--|---|
| Estruturar e implementar matriz de atribuições e responsabilidades | Desenvolver gestão do conhecimento | Definir e implantar políticas de capacitação, valorização e reconhecimento | Implantar e fortalecer a cultura a partir dos valores |
|--|------------------------------------|--|---|

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Figura 6 - Fluxo de entrega Proposto**



Fonte: Elaborado pelos autores.

De posse desses levantamentos e observadas as necessidades de se criar parcerias com a rede de atendimento de logística dentro de comunidades, de acordo com este estudo, essas são as fases a serem realizadas. Em cada etapa deve-se





avaliar os níveis de padronização, situação atual do setor, acompanhamento e monitoramento constante, sempre com o objetivo de atender as expectativas dos clientes.

Enfatiza-se o software utilizado para roteirização e padronização do processo de entrega em locais sem endereço utilizado pela FavelaLog, que completa os dados do destinatário com fotos do caminho que pode ser seguido pelo entregador e localização GPRS por coordenadas, o que forma um acervo para que na próxima entrega o processo seja mais fácil.

## 8 CONCLUSÃO

Remetendo aos objetivos específicos do projeto e ao intuito inicial deste trabalho, pode-se, de acordo com os tópicos abaixo, concluir que a redução de custo na entrega deve decorrer do custo total e não do comparativo do frete, visto que este apresentou maior custo, devido a subcontratação e não foi possível com a volumetria analisada calcular alto custo colateral com falhas de entrega. Dessa forma, pode-se afirmar que se a taxa de desperdício ou de custos com reentrega for superior a 10% da diferença de frete apresentada no estudo, a subcontratação poderá apresentar redução de custo total, do contrário o objetivo de redução não se comprovou com o modelo.

Frente a necessidade de definição de solução, esta foi efetiva, a operação se mantém estável e com boa performance, a aplicação se comprova operacionalmente sólida, de acordo com o que foi evidenciado, contribuindo aos princípios ESG possibilitando um crescimento sustentável e estratégico.

Por meio de pesquisa operacional obteve-se acesso às performances do prestador, e em entrevistas com a transportadora foi possível entender que o resultado foi satisfatório e o cliente final se mantém atendido.

Com o objetivo de entregar um trabalho que possa apresentar passos e instruções às demais transportadoras sobre como superar os desafios de satisfazer as necessidades de entrega nessas comunidades, pode-se considerá-lo como bem-sucedido, pois o modelo se mostra efetivo e foi possível mapear, nomear as entidades e qualificar os parâmetros que viabilizam os negócios entre as partes, sejam eles econômicos ou processuais.

Como grupo, notou-se abundância de informação para contextualizar poder de consumo e mercado potencial, porém pouco acervo que descreva soluções técnicas e operacionais para viabilizar as entregas nesses locais.

Como próximos passos, prevê-se que seria adequada a formação de uma entidade mediadora que poderia tomar proveito da padronização das conexões de TI entre as companhias e vender a capacidade ociosa das entidades de última milha, aumentando a taxa de ocupação veicular e contribuindo para potencializar os benefícios que os projetos trazem às comunidades, fazendo dessas entidades a porta de entrada de toda e qualquer carga fracionada que precise acessar a região. Isso geraria valor a ambos os lados, pois reduziria a ociosidade da infraestrutura

contratada, e o valor poderia ser revertido em menor custo, melhor remuneração ou mesmo projetos sociais e capacitação aos que integram a comunidade.

Esta experiência proporcionou claro entendimento das dinâmicas de integração entre transportadoras e subcontratados, impactos sociais e como projetos como estes podem fazer parte de uma agenda de ESG e gerar valor à comunidade e *stakeholders* de maneira simultânea:

- reduzir custos de entrega;
- definição de solução de entrega;
- promover a inclusão da comunidade no processo de aquisição *online*;
- Alavancar vendas devido ingresso desta parcela social no comércio digital.
- Fazer o melhor uso de recursos, diminuindo desperdícios e gerando economia.
- Implementação do ESG, demonstra o compromisso da empresa e gera transparência aos investidores.
- O Envolvimento com pautas e causas sociais e ambientais refletem diretamente na imagem e valor de mercado.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, João Guilherme. Transporte rodoviário de cargas no Brasil mercado atual e próximas tendências. Disponível em: [http://www.ibralog.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25:transporterodoviario-de-cargas-no-brasil-mercado-atual-e-proximas-tendencias&catid=12:artigos&Itemid=14&lang=brf](http://www.ibralog.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=25:transporterodoviario-de-cargas-no-brasil-mercado-atual-e-proximas-tendencias&catid=12:artigos&Itemid=14&lang=brf) Acesso em: 14/08/2022
- BALLOU, Ronald, H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física / Ronaldo H. Ballou; Tradução Hugo T. Y. Yoshizaki. – São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, Ronald, H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial. 5 ed. Porto Alegre: Bookam, 2006.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático. Gareschi, P. A. (trad.), 7a edição, Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- BLOG LOGISTICA. **8 conceitos de logística que são importantes você entender**. 2020. disponível em: <https://www.umov.me/conceitos-da-logistica-importantes-entender/> Acesso em 15/03/2022
- BOCK, Claudia Patricia; ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Ivone Celestino de. Universidade Metodista de São Paulo. **Regionalização e Internacionalização – Processos de Internacionalização**. 2015. Disponível em: <https://www.metodista.br/congressos-cientificos/index.php/CM2015/RIPI/paper/view/6825> Acesso em 15/03/2022
- BOWERSOX, Donald J. Logística empresarial: o progresso de integração de cadeia de suprimentos. São Paulo. Atlas. 2001.
- CAMPOS, VICENTI FALCONI. TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992. 229 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CHRISTOPHER, M. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Criando Redes que Agregam Valor. [tradução Mauro de Campos Silva]. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2007.
- CRESWELL, J. W. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010
- CONSÓRCIO LIBRELATO. **Transporte rodoviário de cargas em 2021**. Tendências e previsões. 2021. Disponível em: <https://www.librelatoconsorcio.com.br/blog/transporte-rodoviario-de-cargas-em-2021-tendencias-e-previsoes>. Acesso em 22/01/2022.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. Métodos de Pesquisa em Administração. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (CSCMP). Disponível na Internet <http://WWW.cscmp.org>

DIÁLOGO LOGÍSTICA. **Qual a participação das mulheres na logística? Entenda a importância e os desafios.** 2020. Disponível em: <https://dialogologistica.com.br/logistica-e-transporte/mulheres-na-logistica/> Acesso em 28/05/2022.

ESTADÃO CONTEÚDO. **Varejo: e-commerce se organiza para fazer entregas em comunidades.** 2021. disponível em: <https://exame.com/negocios/varejo-e-commerce-se-organiza-para-fazer-entregas-em-comunidades/> Acesso em 22/01/2022.

ESTEVES, Eduarda. **Elas empreendem na periferia: 10 mulheres que estão mudando a realidade das comunidades brasileiras.** 2022. Disponível em: <https://www.eql.com.br/empreendedorismo/2022/03/elas-empreendem-na-periferia-10-mulheres-que-estao-mudando-a-realidade-das-comunidades-brasileiras/> Acesso em 28/05/2022.

FANJUL, Sergio C. **Ricos e pobres, cada vez mais separados.** 12/01/2020. Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2020/01/09/economia/1578590348\\_046874.html/](https://brasil.elpais.com/brasil/2020/01/09/economia/1578590348_046874.html/) Acesso em 25/10/2022.

FAST COMPANY BRASIL. **Empreendedorismo, o motor de transformação da favela.** 2022. Disponível em: <https://fastcompanybrasil.com/news/empreendedorismo-o-motor-de-transformacao-da-favela/> Acesso em 06/05/2022.

FIGUEIREDO, Fossati Kleber; FLEURY Fernando Paulo; WANKE Peter: Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Ed Atlas, 2006.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. Logística Empresarial: a perspectiva Brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Paulo Fernando. Supply Chain Management: conceito, oportunidades e desafios da implementação. 2001.

FLYNN, Melyna. **Startups tentam diminuir “abismo logístico” entre asfalto e favela.** 2022. Disponível em: <https://www.bloomberglinea.com.br/2022/04/07/startups-tentam-diminuir-abismo-logistico-entre-asfalto-e-favela/> Acesso em 06/05/2022.

Maria Rita A. Logística e estratégia. 1996. Disponível em <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm293548.PDF>

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INTELIPOST. **Last Mile:** tendências para redução de custos no transporte. 2021. Disponível em: <https://www.intelipost.com.br/blog/tendencias-de-reducao-de-custos-no-last-mile-do-transporte/> Acesso em 21/08/2022

KOBAYASHI, Sun`ich. Renovação da logística: Como definir estratégias logísticas de distribuição física global. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio / Philip Kotler; tradução Bazan Tecnologia e linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PEREIRA, Andrielle. **O que é ESG e quais seus impactos na logística. 19/09/2022.** Disponível em <https://www.trackage.com.br/blog/esg-na-logistica/> Acesso em 25/10/2022.

MAIA, Leonardo Caixeta de Castro. **Avaliação do serviço logístico sob a percepção do varejo.** 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/11935/1/LCCMaiaDISSPRT.pdf> Acesso em 21/08/2022

MARCONI, M. de. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14ª ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014. 408 p.

MORETTI, Isabella. **O que é, como fazer e exemplos.** 2021. Disponível em: <https://viacarreira.com/pesquisa-aplicada/> Acesso em 15/03/2022

MOTTA, Eugenia. Economia cotidiana da Favela - [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/5304/1/Economia%20cotidiana%20na%20favela\\_17\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/5304/1/Economia%20cotidiana%20na%20favela_17_P.pdf)

NAZARIO, Antonio G. Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição. 1ª. Ed. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

NOVAES, A. G.; VIEIRA, H. F. O nível de serviço logístico portuário sob a ótica dos exportadores. Gestão e produção, Florianópolis, v. 3, n. 3, dez. 1996. Disponível em <https://www.scielo.br/j/gp/a/pz6M5w55ZR4f7QCZbVvm5YS/?format=pdf&lang=pt> acessado em 14/03/2022

NOVAES, A. G. Logística e gerenciamento da Cadeia de Distribuição. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NOVAES, Antônio Galvão. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 408 p.

NOVAES, Antônio Galvão; Logística E Gerenciamento Da Cadeia De Distribuição. Rio De Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. Metodologia científica: planejamento e técnicas de pesquisa. São Paulo: LTr, 2000.

OLIVEIRA, Francisco Asevêdo de. **Transporte de Carga Fracionada: Comportamento de compra dos lojistas de shopping centers em Salvador.** 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/8571/1/2222.pdf>. Acesso em 22/01/2022

OLIVEIRA, Gesner; MACHADO, Luiz Machado. Impactos Verticais da concentração do setor varejista no Brasil. São Paulo, FGV – EAES, 05 de abr. 2003.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica: um manual para realização de pesquisas em administração.** 2011. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf) Acesso em 22/01/2022

PENA, Rodolfo F. Alves. **Favelização.** Disponível em: <https://www.preparaenem.com/geografia/favelizacao.htm> Acesso em 14/04/2022.

REDAÇÃO CARGO X. **Entenda como é a infraestrutura logística brasileira.** 2017. Disponível em: <https://cargox.com.br/blog/entenda-como-e-infraestrutura-logistica-brasileira/> Acesso em 28/08/2022.

REDAÇÃO CARGO X. **Qual a importância da cultura organizacional no setor de logística.** 2018. Disponível em: <https://cargox.com.br/blog/qual-a-importancia-da-cultura-organizacional-no-setor-de-logistica/> Acesso em 18/06/2022

REDAÇÃO INTERMODAL DIGITAL. **Tendências para o futuro do E-commerce.** 2022. Disponível em: <https://digital.intermodal.com.br/downloads/tendencias-do-futuro-para-o-e-commerce> Acesso em 09/07/2022

REDAÇÃO INTERMODAL DIGITAL. **Os tipos de containers marítimos e suas aplicações.** 2022. Disponível em: <https://digital.intermodal.com.br/downloads/os-tipos-de-containers-maritimos-e-suas-aplicacoes> Acesso em 30/07/2022

RIBEIRO, Amarolina. **Contrastes nas favelas.** Disponível em: <https://brasilescola.uol.com.br/brasil/contrastes-nas-favelas.htm> Acesso em 10/04/2022.

ROSA, Franco Roberto da. ATLAS TRANSPORTES E LOGISTICA. **Análise do sistema logístico empresa.** 2009. Disponível em:

<http://siaibib01.univali.br/pdf/Franco%20Roberto%20da%20Rosa%20Luiz.pdf>.  
Acesso em 18/03/2022

SCHIFFMAN, Lean G.: KANUK, Leslei Lazar. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro. LTC, 2000.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SOUZA, Felipe. **O Jovem de Paraisópolis que criou sistema para fazer entregas onde transportadoras não entram**. 2021. Disponível em:

[https://www.bbc.com/portuguese/brasil-](https://www.bbc.com/portuguese/brasil-59369741#:~:text=Incomodado%20com%20essa%20situa%C3%A7%C3%A3o%2C%20o,de%20e%2Dcommerce%20n%C3%A3o%20entram)

[59369741#:~:text=Incomodado%20com%20essa%20situa%C3%A7%C3%A3o%2C%20o,de%20e%2Dcommerce%20n%C3%A3o%20entram](https://www.bbc.com/portuguese/brasil-59369741#:~:text=Incomodado%20com%20essa%20situa%C3%A7%C3%A3o%2C%20o,de%20e%2Dcommerce%20n%C3%A3o%20entram). Acesso em 22/01/2022

VERNAGLIA, Taís Veronica C. **Pesquisa Qualitativa**. 2020. Disponível em

<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/581071/4/Pesquisa%20Qualitativa.pdf>  
f Acesso em 22/01/2022

WEB COMPANY. **Evolução do E-Commerce em 2020**: Veja as principais

tendências. 2020. Disponível em: [https://webcompany.com.br/evolucao-do-e-commerce-em-2020-veja-as-principais-](https://webcompany.com.br/evolucao-do-e-commerce-em-2020-veja-as-principais-tendencias/#:~:text=O%20e%2Dcommerce%20brasileiro%20registrou,ao%20primeiro%20semestre%20de%202019)

[tendencias/#:~:text=O%20e%2Dcommerce%20brasileiro%20registrou,ao%20primeiro%20semestre%20de%202019](https://webcompany.com.br/evolucao-do-e-commerce-em-2020-veja-as-principais-tendencias/#:~:text=O%20e%2Dcommerce%20brasileiro%20registrou,ao%20primeiro%20semestre%20de%202019) Acesso em 10/04/2022.



## ANEXOS – PESQUISAS EXPLORATÓRIA

### ANEXO A - Pesquisa da Empresa BRS1 Comércio de Material Esportivo S.A.



#### PROJETO APLICATIVO - FUNDAÇÃO DOM CABRAL

GRUPO: LOGISTICA DE DISTRIBUIÇÃO EM LOCAIS DE DIFICIL ACESSO.

#### ETAPA DE ENTREVISTAS

NOME: Luciana Eugenia da Silva Pires

EMPRESA: BRS1 COMERCIO DE MATERIAL ESPORTIVO S.A.

CARGO: Coordenadora de Operações Logística

1. Explique um pouco sobre a sua empresa. (Tempo de mercado, segmentos de atuação.)

A história da **marca Topper** começou no início da década de 1970 quando a empresa São Paulo Alpargatas, estimulada por um momento de glórias sucessivas no esporte brasileiro, especialmente no futebol, automobilismo e atletismo, resolveu lançar no mercado, argentino e brasileiro, a marca de material esportivo TOPPER que é especializada em artigos para futebol, os itens comercializados chuteiras, bolas, acessórios e confecções.

A história da **marca Rainha** começou em 1934 quando o fabricante Saad&Cia, que utilizando um processo pioneiro no mercado brasileiro de manufatura com a tecnologia autoclave, lançou no mercado os calçados esportivos, é uma marca 100% brasileira que investe em inovação é capaz de surpreender com calçados e roupas cujas inovadoras tecnologias proporcionam conforto e performance durante a prática esportiva, os itens comercializados são tênis, acessórios e confecções moda fitness.

2. Qual seu setor dentro da empresa?

Gestão de processos e Logística de abastecimento.

3. Qual a abrangência de atuação?

Nível Brasil

4. Atualmente vocês conseguem realizar venda e ou distribuição em áreas sem CEP? (Locais de difícil acesso, favelas, áreas de risco).

Não, para as regiões de difícil acesso não temos plano de abastecimento.

5. Caso positivo, explique como funciona atualmente.



6. Caso negativo, vocês já mensuraram o potencial de venda nessas regiões?

Nunca participei de um estudo de viabilidade, mas sei que tem um mercado para este público sim, principalmente porque os nossos produtos são em sua maioria são para classe BC

7. O que você acha se houvesse uma solução logística que atendesse essas regiões de forma segura e eficiente?

A crescente importância do fitness e crescente envolvimento dos países em esportes e jogos estão impulsionando o mercado, seria uma oportunidade de ser mais competitivo, gerar melhoria de renda e trazer a oportunidade aos que são menos favorecidos, eu vejo que poder trabalhar vendas online é tendências e poder levar o produto a este público mediante estudo de oportunidade pode ser um bom negócio.

8. Ao final, por favor, exponha suas dores, dificuldades, críticas e até sugestões, pois elas serão muito importantes e muito ricas para explorarmos um tema extremamente delicado, que envolve sentimento de pessoas menos favorecidas, as dificuldades de transitarmos internamente nas comunidades, os riscos eminentes, rastreabilidade, equipamento adequado para essa movimentação, enfim, um grande desafio.

Com a crescente nos custos dos combustíveis a representatividade ao custo do produto realmente é algo desafiador.

Aqui no Nordeste é tudo diferente da vivência paulistana, aqui eles utilizam bicicletas cargueiras, utilização de mototáxi e carona para atender a demanda logística da região.

Aqui não tem acesso a produtos tecnológicos e a principal fonte de renda é o comércio/turismo e o artesanato, os preços aqui para compra sofrem o custo do transporte e fica tudo mais difícil aquisição de vários itens.

Poder adquirir um produto e não sofrer com o custo frete é muito decisivo na compra de qualquer bem, e é por este motivo que não tem uma gama de produtos disponibilizados, porque o custo frete é inconveniente a demanda.

Tem um programa do governo que o usuário se cadastra e paga uma taxa mensal e pode utilizar bicicletas, elas têm rastreadores e podem ser deixadas nos principais pontos da cidade, só que isto só ocorre com bike de passeio e na capital, algumas pessoas utilizam desta ferramenta para efetuarem entregas em bairros como fonte de renda, é feito a compra pelo usuário e utilizado mão de obra de bikeiros para entrega.

Aqui no interior também tem os chamados mototáxi, que efetuam as coletas para áreas rurais.

Com relação a compras nas metrópoles eles utilizam o WhatsApp tipo como um aplicativo deles onde quando vão a algum trecho específico efetuam coletas de materiais.



*Para ser relevante.*

Exemplo: O motorista vai todas as quintas feiras da Origem Paraipaba até Fortaleza, caso tenham espaço no carro ele partilha com os demais interessados no traslado e o mesmo acontece com movimentação de materiais, o motorista passa no ponto definido em conjunto e coleta o item e deixa no local informado pela contratante, tudo isto é algo muito simples e feito de forma manual, sem aplicativos tipo Uber.

Importante ressaltar que cidades interioranas não tem a utilização do Uber, é mais utilizado a locação de carros e serviços de mototáxi e bikeiros.

Espero ter contribuído ao estudo de caso.

Atenciosamente

Luciana Pires

11 98946 1771

## ANEXO B - Pesquisa da Empresa Lojas Marisa S.A.



### PROJETO APLICATIVO - FUNDAÇÃO DOM CABRAL

GRUPO: LOGISTICA DE DISTRIBUIÇÃO EM LOCAIS DE DIFICIL ACESSO.

### ETAPA DE ENTREVISTAS

NOME: Alexandre Almeida de Linica

EMPRESA: Lojas Marisa S.A

CARGO: Analista E-commerce.

1. Explique um pouco sobre a sua empresa. (Tempo de mercado, segmentos de atuação.)  
R: Atualmente trabalho na Marisa, uma empresa do segmento de Moda há mais de 25 anos no mercado.
2. Qual seu setor dentro da empresa?  
R: Atuo no setor de Transportes, voltado ao pós venda/ E-commerce.
3. Qual a abrangência de atuação?  
R: Hoje trabalhamos com empresas a nível brasil e nossa abrangência também é nível brasil
4. Atualmente vocês conseguem realizar venda e ou distribuição em áreas sem CEP? (Locais de difícil acesso, favelas, áreas de risco).  
R: Sim, usamos os Correios para viabilizar essas entregas.
5. Caso positivo, explique como funciona atualmente.  
R: Recentemente foi criado uma conexão entre as favelas (área de difícil acesso/ SEM CEP) e as grandes empresas que necessitam da entrega e com isso as grandes transportadoras estão entrando na jogada.
6. Caso negativo, vocês já mensuraram o potencial de venda nessas regiões?
7. O que você acha se houvesse uma solução logística que atendesse essas regiões de forma segura e eficiente?  
  
R: Seria ótimo, hoje de 10 a 15% do nosso público encontra-se nestas regiões.
8. Se puder citar ou comentar, suas maiores dores, sugestões, críticas, falhas ou oportunidades do setor, será muito rico como válido.  
R: Hoje nossa maior dificuldade é depender dos Correios (custo, prazo e gestão) para realizar essas entregas.

## ANEXO C - Pesquisa da Empresa Riquena Neto Ar Condicionado S.A.



### PROJETO APLICATIVO - FUNDAÇÃO DOM CABRAL

GRUPO: LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO EM LOCAIS DE DIFÍCIL ACESSO.

### ETAPA DE ENTREVISTAS

NOME: Renato Freitas Santos Machado

EMPRESA: Riquena Neto Ar Condicionado S.A.

CARGO: Especialista de Logística.

1. Explique um pouco sobre a sua empresa. (Tempo de mercado, segmentos de atuação.)  
R: empresa com 32 anos no mercado, referência em vendas no e-commerce de Ar Condicionado, Climatizadores de ar e linha branca.
2. Qual seu setor dentro da empresa?  
R: Departamento de Transportes, vinculado a área de Operações.
3. Qual a abrangência de atuação?  
R: Atendimento e Entregas em todo o território brasileiro.
4. Atualmente vocês conseguem realizar venda e ou distribuição em áreas sem CEP? (Locais de difícil acesso, favelas, áreas de risco).  
R: As vendas são realizadas em todos os municípios do Brasil, inclusive locais de difícil acesso, zona rural e áreas consideradas como risco, temos transportadores especializados para atendimento nessas particularidades.
5. Caso positivo, explique como funciona atualmente.  
R: toda negociação de frete é realizada através do atendimento via IBGE, ou seja, para finalizar uma negociação junto ao transportador, o mesmo deverá atender todas as regiões do município, independente de CEP.
6. Caso negativo, vocês já mensuraram o potencial de venda nessas regiões?  
R: Sim, a empresa sempre realiza estudos nessas regiões, identificando oportunidades de venda e as possíveis dificuldades de entrega.
7. O que você acha se houvesse uma solução logística que atendesse essas regiões de forma segura e eficiente?  
R: Hoje os maiores problemas na região de área de risco, referem-se aos confrontos por territórios entre facções, onde utilizam barricadas e impedem os veículos de entrarem em algumas regiões para finalizar entregas. (os casos mais conhecidos são no Estado do Rio de Janeiro).

## ANEXO D - Pesquisa da Empresa Petlove.



### PROJETO APLICATIVO - FUNDAÇÃO DOM CABRAL

GRUPO: LOGISTICA DE DISTRIBUIÇÃO EM LOCAIS DE DIFICIL ACESSO.

### ETAPA DE ENTREVISTAS

NOME: Fábio Carlini

EMPRESA: PetLove

CARGO: Head de Transportes

1. Explique um pouco sobre a sua empresa. (Tempo de mercado, segmentos de atuação.)

Empresa com mais de 20 anos no mercado Pet

2. Qual seu setor dentro da empresa?

Transportes

3. Qual a abrangência de atuação?

Responsável por toda a área de transportes da empresa.

4. Atualmente vocês conseguem realizar venda e ou distribuição em áreas sem CEP? (Locais de difícil acesso, favelas, áreas de risco).

Sim, porém com dificuldades operacionais e de custo

5. Caso positivo, explique como funciona atualmente.

Temos negociações diferenciadas para essas regiões junto aos transportadores parceiros (prazo e custo)

6. Caso negativo, vocês já mensuraram o potencial de venda nessas regiões?

7. O que você acha se houvesse uma solução logística que atendesse essas regiões de forma segura e eficiente?

Sem dúvida seria um diferencial competitivo ter atuação mais eficiente nessas regiões.



*Para ser relevante.*

atendimento@fdc.org.br  
0800 941 9200  
www.fdc.org.br

