

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JAMILA DEBASTIANI

GESTÃO LOGÍSTICA DOS CORREIOS: UM DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
DO SEGMENTO DE ENCOMENDAS INTERNACIONAIS

FOZ DO IGUAÇU

2019

JAMILA DEBASTIANI

GESTÃO LOGÍSTICA DOS CORREIOS: UM DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
DO SEGMENTO DE ENCOMENDAS INTERNACIONAIS

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Gestão Pública, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Cervi

FOZ DO IGUAÇU
2019

Dedico este trabalho àqueles que
contribuíram para o meu êxito e a Deus.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço à Deus por me iluminar nesta jornada e proporcionar condições para atingir meus objetivos.

Aos meus pais, Antonio e Cleusa, por serem meus exemplos e por sempre me apoiar e incentivar em todos os momentos da minha vida.

À toda minha família pela compreensão e apoio nos momentos difíceis.

À minha amada Júlia, que com seu carisma está sempre ao meu lado, me apoiando e incentivando a progredir.

Aos meus colegas de Pós-Graduação pela excelente relação pessoal que criamos.

Ao meu orientador, Professor Dr. Roberto Cervi, que aceitou a árdua e paciente tarefa de me orientar, dividindo seu excepcional conhecimento sobre o assunto e despendendo parte valiosa de seu tempo.

À tutora Professora Kelly Mesquita Ribas, por todo o apoio e dedicação ao longo do curso, sempre muito prestativa e atenciosa.

Agradeço, ainda, à todos os professores do curso de Especialização em Gestão Pública desta Universidade que muito contribuíram para a minha formação.

E, a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta fase e auxiliaram para a conclusão do curso.

“Na administração pública aonde se espera o resultado político, obra sem alma é obra não feita. É promessa não cumprida. É nada mesmo que tudo”.

Jean Carlos Sestrem

RESUMO

O presente projeto refere-se a um estudo estratégico e logístico do segmento de tratamento de encomendas internacionais na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, tendo em vista que o referido estudo é essencial no momento em que a empresa se encontra, considerando o enorme fluxo de encomendas e a dificuldade no tratamento destas. Em relação aos procedimentos metodológicos adotados, o presente estudo foi baseado, de acordo com suas finalidades, em uma pesquisa de tipo exploratória; para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica em conteúdos disponibilizados pela organização em seus meios de comunicação interno, intranet, manuais, e internet, por meio de coleta de dados. A partir do presente estudo busca-se contribuir para a melhoria do referido segmento, considerando que ao longo dos anos de sua existência, a organização já passou por diversas reestruturações, assim adequando-se ao mercado e às inovações advindas dos novos modelos organizacionais em logística existentes. Assim, com um diagnóstico organizacional da empresa, será traçado um plano de melhoria e aprimoramento da área de logística internacional dos Correios.

Palavras-chave: Logística; Correios; Encomendas Internacionais.

ABSTRACT

The present project refers to a strategic and logistic study of the segment of international parcels processing in the Brazilian Post and Telegraph Company, considering that this study is essential at the moment the company finds itself, considering the enormous flow of orders and the difficulty in handling them. In relation to the methodological procedures adopted, the present study was based, according to its purposes, in an exploratory type research; for this purpose, a bibliographic research was carried out on contents made available by the organization in its internal media, intranet, manuals, and the internet, through data collection. The present study seeks to contribute to the improvement of this segment, considering that throughout the years of its existence, the organization has undergone several restructuring, thus adapting itself to the market and the innovations coming from the new organizational models in logistics existing. Thus, with an organizational diagnosis of the company, a plan of improvement and improvement of the international logistics area of the Post will be drawn up.

Keywords: Logistics. Post offices. International Orders.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – LINHA DO TEMPO RETRATANDO A HISTÓRIA DOS CORREIOS.....	23
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA ADM CENTRAL DOS CORREIOS.....	25
FIGURA 3 – ÁREA-FOCO DO ORGANOGRAMA DA VICE-PRESIDÊNCIA DE LOGÍSTICA	26
FIGURA 4 – ORGANOGRAMA DO CENTRO INTERNACIONAL DE CURITIBA	26
FIGURA 5 – EVOLUÇÃO DA MARCA DOS CORREIOS	27
FIGURA 6 – NOVA IDENTIDADE CORPORATIVA DOS CORREIOS	28
FIGURA 7 – CORREIOS EM NÚMEROS	28

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – BARREIRAS NÃO TARIFÁRIAS E TÉCNICAS	16
QUADRO 2 – PONTOS POSITIVOS E A MELHORAR NA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO	30
QUADRO 3 – PONTOS POSITIVOS/ATUAIS E A MELHORAR – LOGÍSTICA INTERNACIONAL DO CEINT/CTA	31

LISTA DE SIGLAS

SRF	- Secretaria da Receita Federal
DSI	- Declaração Simplificada de Importação
DI	- Despacho de Importação
SISCOMEX	- Sistema Integrado de Comércio Exterior
II	- Imposto de Importação
SECEX	- Secretaria de Comércio Exterior
MDIC	- Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
ANVISA	- Agência Nacional de Vigilância Sanitária
RTS	- Regime de Tributação Simplificada
UPU	- União Postal Universal
DCT	- Departamento de Correios e Telégrafos
DEINT	- Departamento Internacional
CEINT	- Centro Internacional
VILOG	- Vice Presidência de Logística
GESAD	- Gerência de Suporte Aduaneiro
GEARM	- Gerência de Atividades de Armazenamento de Remessas Internacionais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS	11
1.1.1	Objetivo Geral	11
1.1.2	Objetivos Específicos	12
1.2	JUSTIFICATIVA	12
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL.....	13
2.2	LOGÍSTICA	14
2.3	LOGÍSTICA INTERNACIONAL	15
2.3.1	Importação comum Vs. Importação via regime simplificado	16
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	19
3.1	METODOLOGIA.....	19
3.2	DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO GERAL E GERÊNCIA	20
3.3	HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	21
3.3.1	Período DCT – Departamento de Correios e Telégrafos	21
3.3.2	Período ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.....	22
3.4	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ORGANOGRAMA.....	24
3.5	DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEUS PRODUTOS E/OU SERVIÇOS	29
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	30
4.1	DEFINIÇÃO DOS PONTOS POSITIVOS E A MELHORAR NA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO	30
4.2	DEFINIÇÃO DE PONTOS POSITIVOS E A MELHORAR NO SEGMENTO LOGÍSTICA INTERNACIONAL	31
4.2.1	Sugestões de melhoria – Logística	32
5	CONCLUSÃO	35
	REFERÊNCIAS.....	37

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho visa o estudo da Gestão Logística da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Correios) no tratamento de encomendas internacionais, considerando que hodiernamente houve um crescimento significativo no fluxo dessas encomendas junto aos Correios, fazendo necessário o desenvolvimento de estratégias para melhorar a logística do referido segmento.

Através de uma análise histórica dos Correios, busca-se compreender o efetivo crescimento e importância da empresa perante a sociedade. Além de descrevermos a organização e os produtos existentes no referido órgão, facilitando ainda mais a visão e compreensão da extensão social apresentada pelos Correios.

Impulsionados pelas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, os Correios estão em constante processo de modernização e evolução, buscando se aprimorar no mercado atual, ampliando cada vez mais seu campo de atuação, oferecendo soluções cada vez mais eficazes e modernas para as pessoas e empresas do mundo inteiro.

Dentre os produtos existentes na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, merece destaque, no presente projeto, a organização logística internacional da empresa, visto que o crescimento do fluxo de encomendas no referido segmento foi expressivo, exigindo um estudo específico para definir estratégias de logística, de forma a facilitar o trabalho e desenvolvimento no respectivo setor.

Apresentando os pontos negativos existentes hoje no segmento de logística internacional dos Correios, busca-se traçar um planejamento estratégico que irá proporcionar uma melhoria, tanto interna, quanto externa, proporcionando um crescimento ainda maior dos Correios e, conseqüentemente, atingindo de forma ainda mais eficaz as necessidades de seus clientes.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Estabelecer um plano estratégico de melhoria logística no tratamento de encomendas internacionais dos Correios até 2020.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Conhecer a história, evolução e caracterização dos Correios;
- Descrever a organização e produtos existentes nos Correios;
- Diagnosticar a organização logística internacional dos Correios;
- Traçar um planejamento estratégico organizacional apresentando pontos de melhoria do segmento logístico internacional da empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Os Correios possuem extrema maturidade quando se trata de gestão organizacional, afinal, é preciso uma vasta experiência tanto nos níveis estratégicos (planejamento e gestão) quanto nos níveis táticos (operação). Ao longo dos anos de sua existência, a organização já passou por diversas reestruturações, assim adequando-se ao mercado e às inovações advindas dos novos modelos organizacionais em logística existentes. Por se tratar de uma empresa pública com retenção de seus empregados, as diversas áreas possuem excelente sinergia no que tange o desenvolvimento e execução dos processos.

Além do tratamento de encomendas nacionais, os Correios possuem uma logística internacional, a qual, atualmente está enfrentando grandes dificuldades, ante o enorme fluxo de encomendas e a dificuldade no tratamento destas, razão pela qual se faz necessário um estudo estratégico e logístico a fim de contribuir para a melhoria do segmento.

Para uma melhor compreensão envolvendo a temática de logística internacional, considera-se fator essencial a exposição detalhada da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Correios: estrutura, atuação no mercado internacional, o novo estatuto da empresa, serviços internacionais, sua importância para a integração do Brasil no comércio mundial.

Assim, com um diagnóstico organizacional da empresa, será traçado um plano de melhoria e aprimoramento da área de logística internacional dos Correios.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Estratégia pode ser caracterizada como a antecipação das ações que serão tomadas para o alcance de determinados objetivos. É considerada como a forma para se chegar ao sucesso e, cada vez mais, as organizações estão se atentando a esse fato. O planejamento estratégico de uma organização visa objetivos de médio e longo prazo, e atua como um guia de orientação na tomada de decisões, tracejamento das ações e mensuração de resultados.

Para Maximiano (2000, p. 385):

Planejamento estratégico é o processo de desenvolver a estratégia – a relação pretendida da organização com o seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões, que afetam a empresa por longo prazo, especialmente decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir.

Ao final da última década, os Correios passaram pelo desafio de repensar suas estratégias. Então se promoveu uma nova proposta com um horizonte de longo prazo denominado “Correios 2020”, dividido em três ciclos estratégicos (CORREIOS, 2019a):

- 2011/2014: Um ciclo de grandes transformações e investimento, tanto em infraestrutura, quanto em recursos em geral. Início da aplicação de Ações Estratégicas do ciclo.
- 2015/2018: Ciclo de materialização de muitas ambições, de continuidade dos investimentos e das Ações Estratégicas iniciadas no último ciclo.
- 2019/2020: Neste ciclo será realizada a análise crítica dos ciclos anteriores, das ações executadas e da consecução das diretrizes estabelecidas no Plano Estratégico. Neste período terá início o desenvolvimento de um novo Plano Estratégico, para a nova década.

Ainda a respeito desses ciclos, segundo a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos:

Ressalta-se que esses ciclos permitem à empresa alinhar seu Plano Estratégico tanto ao Plano de Governo quanto ao Plano de Estado, mantendo o foco nas questões advindas do mercado e do principal acionista, o Governo Federal – que representa a vontade da sociedade brasileira. Desta forma, os ciclos balizam a implementação da estratégia de acordo com as diretrizes governamentais, atendendo à agenda de elaboração e revisão orçamentária e o desdobramento necessário à execução das estratégias estabelecidas. (PE - CORREIOS, 2019a)

2.2 LOGÍSTICA

Na época em que surgiu, a palavra logística se resumia a área militar. Sua utilização para o meio empresarial só começou a tomar espaço ao fim da segunda guerra mundial, devido a grande demanda advinda da reconstrução do Japão e da Europa, os quais foram alastrados pela guerra.

Segundo Moura (2006, p. 57), o aumento concorrencial, entre as organizações, as fez repensar na forma em que trabalhavam, pois, apenas fabricar e pôr seus produtos à disposição do mercado, não era mais um diferencial. Diante desse cenário, as empresas buscaram compreender as necessidades dos seus clientes em dispor de uma entrega satisfatória de seus produtos. Mas as atividades englobadas pelo termo vão muito além de apenas transportar mercadorias.

De acordo com o Conselho de Gestão Logística *apud* Moraes (2015), Logística engloba todo um processo, desde o planejamento, a implementação e o controle de todo o fluxo, desde a aquisição do bem, o estoque, o controle das informações integradas, o manuseio, o transporte e distribuição ao cliente final.

Dentre todo o processo evolutivo da logística, desde as últimas décadas a logística tem alavancado novas atribuições em seus processos, como é um caso da Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain*), que veio para integrar ainda mais os processos logísticos, agregando empresas que visem aprimorar o posicionamento estratégico e assim melhorar a eficiência das operações (BOWERSOX, CLOSS e COOPER; 2014). Por meio da gestão da cadeia de suprimentos, a organização possui um controle maior da operação, estreitando relações entre empresas, fornecedores, distribuidores e clientes.

Além do processo de *Supply Chain*, existe ainda mais uma oportunidade de aprimoramento da vantagem competitiva para as empresas se destacarem no mercado, o processo de Logística Internacional.

2.3 LOGÍSTICA INTERNACIONAL

A logística internacional pode ser definida como todos os processos envolvidos nas movimentações de entrada ou saída de mercadorias em zonas fronteiriças, ou seja, as exportações – com a saída de produtos Brasileiros exportados para outros países –, e as importações – produtos advindos de outros países e nacionalizados em território nacional. A logística internacional, além de todos os processos envolvidos na logística nacional, ainda comporta os procedimentos realizados para despacho aduaneiro, que é a liberação e conferência dos dados das remessas exportadas ou importadas, por meio de toda documentação necessária. Essa competência cabe à Receita Federal do Brasil, em conjunto com os órgãos reguladores do comércio exterior, chamados de Órgãos Anuentes. São exemplos de órgãos anuentes a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa, na fiscalização e controle das remessas envolvendo medicamentos, cosméticos, dentre outros; o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa, no controle das remessas de origem animal ou vegetal; dentre outros.

Outras características importantes a serem ressaltadas na logística internacional são relativas ao transporte. Uma vez que as mercadorias trafegam por longas distâncias, o transporte é um item essencial dentro da cadeia logística, bem como o acondicionamento da carga, devendo esta estar embalada de forma adequada ao manuseio e correta proteção de seu conteúdo. Outrossim, um fator muito importante a ser observado é quanto aos sistemas de informação e rastreabilidade das remessas em território internacional, pois, além da possibilidade de localizar a carga, o comércio exterior está diretamente ligado à questões fiscais e aduaneiras, devendo-se manter completa dados íntegros e fidedignos (ROBLES, 2015).

As remessas internacionais, tanto de importação quanto exportação, estão sujeitas também à barreiras técnicas. O quadro abaixo apresenta as definições relacionadas aos mecanismos de defesa estipulados pelos países e que devem ser considerados, como barreiras tarifárias e técnicas ao que tange os processos de logística internacional.

QUADRO 1 – BARREIRAS NÃO TARIFÁRIAS E TÉCNICAS

Tipo de barreira	Definição
Não tarifária	Qualquer mecanismo e instrumentos de política econômica que influenciam o comércio internacional sem o uso de mecanismos tarifários, como por exemplo cotas de importação.
Técnicas	Trata-se de mecanismos de defesa da sociedade, motivado pelas necessidades de segurança nacional, prevenção contra práticas enganosas, proteção a saúde, segurança humana, saúde de plantas, animais ou ainda do meio ambiente. Consideram informações técnicas e científicas disponíveis como por exemplo as exigências fitossanitárias

FONTE: ABIMAQ, 2015

Considerando-se as barreiras não tarifárias e técnicas, além de outras questões ligadas às exportações/importações, como as legislações aduaneiras dos países envolvidos, o mercado internacional é bastante favorável às empresas.

Para que mercadorias possam ser exportadas ou importadas, é necessária a operação de despacho aduaneiro. Segundo a Receita Federal do Brasil (BRASIL, 2006) entende-se por despacho aduaneiro a atividade que verifica a exatidão dos dados declarados pelo exportador ou importador em relação a mercadoria, documentos apresentados e legislação vigente com vistas ao desembaraço. Somente após a realização do desembaraço é permitida a exportação ou a entrega da mercadoria ao importador. Essa operação pode ser realizada por despachantes aduaneiros e por diversos operadores logísticos, inclusive os Correios.

2.3.1 Importação comum Vs. Importação via regime simplificado

No comércio exterior existem dois tipos de importações, a via regime de tributação comum e a importação via regime simplificado. As importações via regime comum são comumente realizadas por pessoas jurídicas, com finalidade comercial, seja para consumo ou para revenda. Nesses casos, a empresa deve solicitar o registro de sua importação por meio de Despacho de Importação - DI. Já as importações via regime simplificado utilizam um documento chamado DSI - Declaração Simplificada de Importação. As formas de registro via DI ou DSI são realizadas pelo Sistema Integrado de Comércio Exterior – SISCOMEX, sob responsabilidade do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços - MDIC e sua Secretaria de Comércio Exterior – Secex. Quando se configurar uma remessa comercial, o registro dessa importação é obrigatório por meio de uma das duas formas supracitadas.

As importações via regime comum, são um pouco mais burocráticas, pois exigem maior número de detalhes, documentações fiscais e aduaneiras. Por esse fato, geralmente as empresas que utilizam esse regime optam pela contratação de um Despachante Aduaneiro. O profissional que realiza despacho aduaneiro pode ser contratado tanto para desembaraço via regime comum quanto pelo simplificado. Os produtos importados via DI são tributados pelo Regime Comum de Tributação e, como o próprio nome já define, trata-se da “regra geral” de tributação. Nesses casos, os produtos são tributados com base na (BRASIL, 2006):

- Classificação fiscal da mercadoria (NCM – Nomenclatura Comum do Mercosul);
- Valor aduaneiro (valor da mercadoria, somado ao valor do frete e de seguro, caso esse seja contratado);
- Origem das mercadorias.

Para esse tipo de importações, o Imposto de Importação (II), definido pela Receita Federal do Brasil, será variável, de acordo com os critérios aplicáveis para cada classificação fiscal da mercadoria, havendo diversas alíquotas distintas.

Já as importações via regime simplificado são realizadas com o despacho aduaneiro simplificado, disciplinado pela Instrução Normativa da Secretaria da Receita Federal 611/2006. Esse despacho é processado com base na declaração simplificada de importação (DSI), a qual é formulada pelo importador ou por seu representante legal indicado (despachante aduaneiro, por exemplo).

A SRF (BRASIL, 2006) afirma que o despacho aduaneiro simplificado pode ser processado pelo Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX) nas situações previstas nos artigos 3º e 30 da instrução normativa 611/2006. No caso de importações, (CORREIOS, 2019b) não é possível nacionalizar de forma simplificada remessas/mercadorias que possuam algum tipo de controle prévio ao embarque ou quando da entrada no país por Órgão anuente/regulador brasileiro (ANVISA, MDIC, CNEN, INMETRO, IBAMA, dentre outros).

2.3.1.1 Regime de Tributação Simplificada - RTS aplicado nas importações via Correios

As importações através dos Correios seguem o regime simplificado de importação. Esse regime é regulamentado pela portaria 156/199 e pela Instrução

Normativa 96/1999 da Receita Federal. Trata da importação de mercadorias cujo valor aduaneiro da remessa postal ou encomenda aérea internacional não ultrapasse US\$ 3,000.00 ou equivalente em outra moeda (CORREIOS, 2019b).

É necessário tratar desse aspecto nesse artigo uma vez que encomendas oriundas da logística reversa internacional deverão, em um primeiro momento, ser submetidas ao regime regulatório já existente.

A base de cálculo de importações através do regime simplificado, em operações postais, considera a cobrança da alíquota de 60% do imposto de importação, independente da classificação tarifária do bem (BRASIL, 2016) adicionado do percentual de ICMS conforme alíquota do estado da federação ao qual se destina a encomenda e a cobrança da taxa de desembaraço. (Correios, 2019b).

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 METODOLOGIA

Em relação aos procedimentos metodológicos adotados, o presente estudo foi baseado, de acordo com suas finalidades, em uma pesquisa de tipo exploratória; para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica em conteúdos disponibilizados pela organização pesquisada em seus meios de comunicação internos (intranet e seus manuais), externos (internet, em seu site com domínio público para acesso livre por toda população) e por meio de coleta de dados.

Segundo Gil (2002), uma pesquisa exploratória é aconselhada em casos que tem como objetivo proporcionar familiaridade com a situação de modo a torná-lo claro ou para que se possa construir hipóteses. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), abrange, em geral, pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

A literatura pesquisada buscou envolver os temas: comércio exterior brasileiro, logística e infraestrutura, importações comerciais e não comerciais via regime Postal logística de tratamento, armazenamento e distribuição de objetos tributados pelo RTS - Regime de Tributação Simplificada e também de objetos não tributados e suas exceções.

De modo a complementar a pesquisa, também foram utilizados conhecimentos empíricos, advindos da experiência adquirida nos mais de cinco anos de trabalho exercidos na organização pesquisada. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), o conhecimento empírico não ocorre da operacionalização de procedimentos e técnicas científicas, mas da experiência vivida por cada indivíduo no mundo material exterior em que está inserido e com as pessoas com as quais convive. Os autores dizem ainda que cada indivíduo absorve a experiência do outro, ora ensinando, ora aprendendo, ou seja, em um método intensivo de interação humana.

Além dos conhecimentos empíricos utilizados, pode-se basear a percepção dos assuntos expostos nas informações advindas da formação acadêmica e todas as suas contribuições, proporcionando maior confiabilidade no trabalho desenvolvido na empresa.

Para o desenvolvimento do trabalho, foram abordados tanto aspectos qualitativos, quanto quantitativos. De acordo com TESCH (1990, *apud* MOREIRA, 2002, p. 17) a pesquisa qualitativa é aquela que:

[...] trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise. Dentro de um tal conceito amplo, os dados qualitativos incluem, além de informações expressas nas palavras oral e escrita, também informações expressas como pinturas, fotografias, desenhos, filmes, videoteipes e até mesmo trilha sonora.

Moreira (2002, p. 17) ainda diz que: “Em termos genéricos, a pesquisa qualitativa pode ser associada à coleta e análise de texto (falado e escrito) e à observação direta de comportamento”.

A utilização do método quantitativo que, segundo OLIVEIRA (1999, p.15):

[...] significa quantificar nas formas de coleta de informações, assim como também, com o emprego de recursos e técnicas estatísticas tais como: porcentagem, média, mediana, desvio padrão, e são as formulações mais simples até as de uso mais complexo tais como: coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

A análise quantitativa utilizada neste trabalho irá expressar percentuais expressos na qualidade de tratamento das encomendas em seu processo logístico como um todo: desde o recebimento dos objetos vindos do exterior até a sua efetiva entrega ao destinatário. Também expressará o número de processos envolvidos entre toda a estrutura organizacional, a quantidade aproximada de empregados para desenvolvimento das atividades e também apresentará a quantidade de estruturas necessárias, como: número de gerências de atividades, coordenações operacionais, equipes de supervisão e contratações externas à organização (estas para o desenvolvimento de atividades terceirizadas).

3.2 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO GERAL E GERÊNCIA

Para uma melhor compreensão envolvendo a temática de logística internacional apresentada nesse estudo, considera-se fator essencial a exposição detalhada da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Correios): estrutura, atuação no mercado internacional, o novo estatuto da empresa, serviços internacionais, sua importância para a integração do Brasil no comércio mundial.

Essas variáveis contextualizam a necessidade das adequações analisadas neste trabalho.

3.3 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A história dos Correios no Brasil remete ao ano de 1500. Desde a carta de Pero Vaz de Caminha, com o anúncio ao rei da nova terra até a criação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, a modernização dos processos e criação de novas soluções possibilitou a conexão entre os diferentes remetentes e destinatários ao redor do mundo (CORREIOS, 2019a).

Os Correios tiveram sua origem no Brasil em 1663, com data prevista de seu surgimento no dia 25 de janeiro de 1663, na cidade do Rio de Janeiro, ainda na época em que a cidade ainda era a capital da Colônia lusitana. Os primeiros serviços postais oficiais tiveram início desde 1500, contudo, apenas a partir de 1662 ocorreram os processos de designações dos primeiros assistentes dos Correios Mor Brasileiro culminando com as designações em 1663 (CORREIOS, 2019a).

Ainda que não haja um registro histórico contendo a data específica deste evento, o dia 25 de janeiro daquele ano é amplamente reconhecido como o de sua fundação e, desse modo, escolhido para confraternização como “o dia dos Carteiros” (CORREIOS, 2019a).

3.3.1 Período DCT – Departamento de Correios e Telégrafos

Ao longo de toda sua história, os Correios tiveram passagem por diversas mudanças do período Imperial a República Velha, mas com a criação do Código Postal Universal, elaborado no IX Congresso Universal em Londres em 1929, é que fariam os Correios sofrerem alterações profundas em sua estrutura, as quais foram necessárias para atualizar a capacidade técnica e operacionais, com o intuito de atender ao país e à nova legislação postal internacional ao qual foi apresentado, a UPU (União Postal Universal), órgão que fica responsável pelas normatizações de todas as empresas de Correios oficiais espalhadas pelo mundo, denominados “operadores designados” (CORREIOS, 2019a).

Devido a esta nova regência, a empresa precisava se reestruturar para enfrentar e solucionar problemas postais modernos, dando início a uma nova fase. Para atender a estas necessidades, foi criado o Departamento de Correios e Telégrafos – DCT (CORREIOS, 2019a).

3.3.2 Período ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

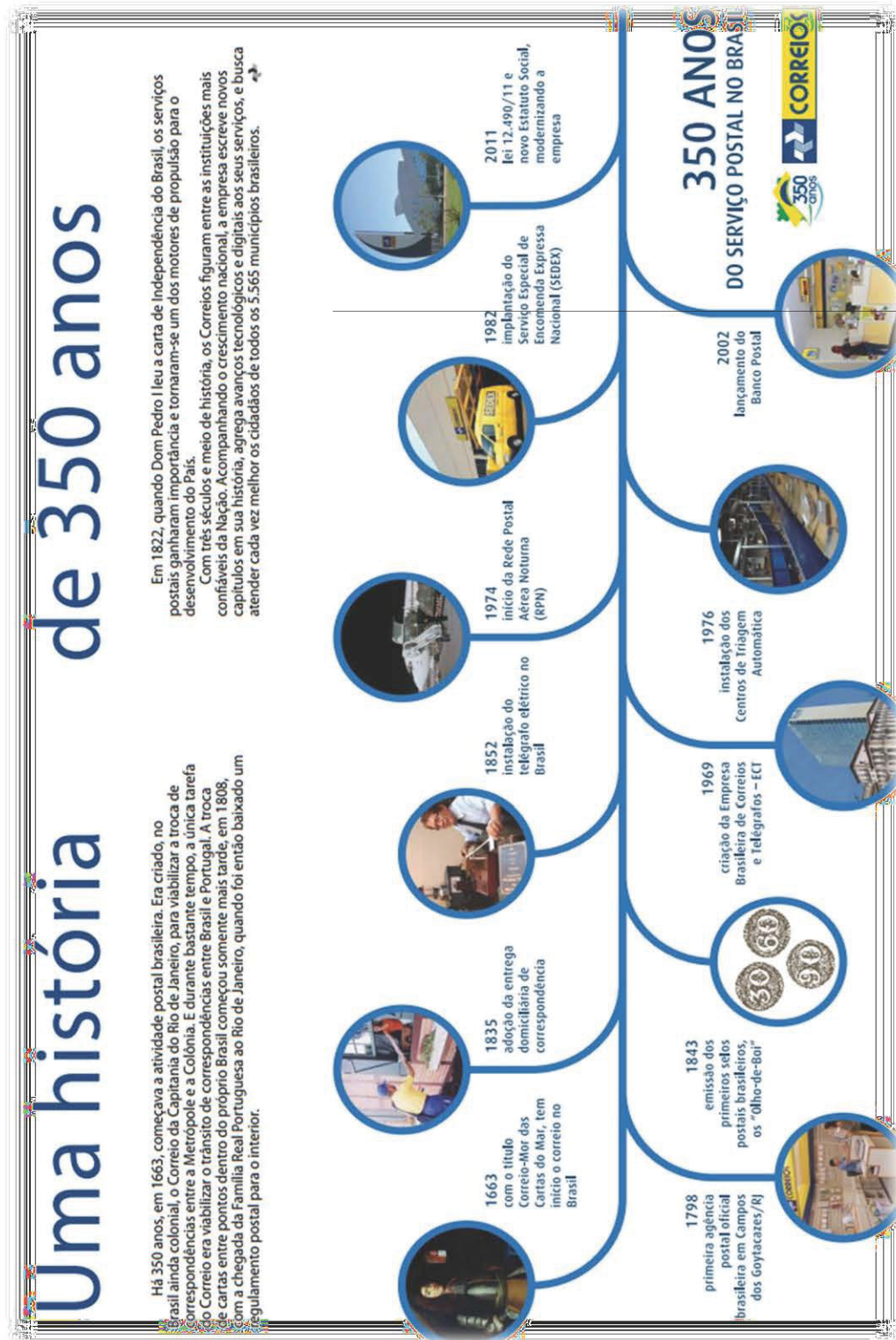
Décadas após, o Brasil apresentava amplo desenvolvimento em diversos setores produtivos, nos quais precisava de um modelo mais moderno do que o DCT, pois aquele modelo não atendia mais às necessidades da população. Face isto, fez-se necessária uma nova reestruturação, a qual ocorreu em 20 de março de 1969, pela Lei nº 509, em que foi criada a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, uma empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações, hoje denominado Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (CORREIOS, 2019a).

Os Correios, empresa estatal que controla e opera, por meio de monopólio, os serviços postais em todo território nacional, oferecem toda uma estrutura completa para seus clientes, que, segundo Lavratti (2006), a distribuição física, desde a sua organização, passando por sua elaboração e estocagem, transporte e entrega, são de extrema valia para um comércio de produtos bem sucedido, e em todos esses quesitos os Correios possuem excelência nos serviços prestados.

Com a possibilidade de interligar pessoas pelo mundo, novas necessidades surgem. Não apenas pessoas físicas, como também as jurídicas usufruem do fluxo postal. Essa conexão entre as pessoas em diferentes locais fez com que os Correios disponibilizassem ao mercado diferentes produtos e serviços, nacionais e internacionais. Dada a importância dos serviços internacionais, os mesmos estão contemplados no Planejamento Estratégico 2020 (CORREIOS, 2019a) dos Correios. Duas oportunidades de melhoria apontam esse fato e direcionam o negócio da empresa para a análise/desenvolvimento de mercado e para a sociedade.

Acompanhar as tendências nacionais e internacionais faz parte das práticas de gestão corporativa de empresas consideradas de classe mundial. Os Correios mencionam a intenção de estar entre essas empresas até o ano de 2020, conforme apresentado no Planejamento Estratégico 2020 (CORREIOS, 2019a). Ainda, de acordo com o mencionado próprio Planejamento Estratégico (CORREIOS, 2019a) a linha de negócio Internacional visa atender as necessidades do mercado baseado no intercâmbio não somente de documentos e informações, mas também de mercadorias.

FIGURA 1: LINHA DO TEMPO REATRATANDO A HISTÓRIA DOS CORREIOS



FONTE: Site Correios (2019a).

3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ORGANOGRAMA

De acordo com informações dos Correios, a sua estrutura organizacional “compreende o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, vinculações hierárquicas, funções e descritivo das áreas e órgãos” (CORREIOS, 2019c).

É representada por uma Administração Central, que compreende o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração, a Auditoria e a Diretoria-Executiva. A Diretoria-Executiva da empresa é constituída pela Presidência e por oito Vice-Presidências: Vice-Presidência de Gestão de Pessoas, Vice-Presidência de Finanças e Controles Internos, Vice-Presidência Corporativa, Vice-Presidência de Serviços, Vice-Presidência de Rede de Agências e Varejo, Vice-Presidência do Negócio Postal, Vice-Presidência de Logística e Vice-Presidência de Encomendas.

Em sua Administração Regional, a estrutura é composta por Diretorias Regionais. De acordo com os Correios (2019c):

Há 28 Diretorias Regionais na Administração Regional. O Estado de São Paulo é dividido em duas diretorias: São Paulo Metropolitana (com atuação na capital, Grande São Paulo, Vale do Ribeira, Baixada Santista, Litoral Sul e Alto Tietê) e São Paulo Interior, responsável pelos demais municípios. A Diretoria Regional de Brasília abrange o Distrito Federal e alguns municípios do interior do Estado de Goiás. As demais Regionais atuam na área correspondente aos limites geográficos dos respectivos Estados. São elas: Acre, Alagoas, Amazonas, Amapá, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, Sergipe e Tocantins.

Devido ao seu vasto organograma, composto por 90 áreas de gestão em seu Núcleo Estratégico, 296 em seu Núcleo Corporativo e 362 em seu Núcleo de Negócios (CORREIOS, 2019c), torna-se inviável a abordagem de todos esses níveis nesse trabalho. Definiu-se, então, para o presente diagnóstico organizacional, a área de Logística como foco. Será abordada a estrutura organizacional da Vice-Presidência de Logística, mais especificamente seu Departamento Internacional – DEINT até o nível tático do Centro Internacional de Curitiba (Ceint/CTA) e suas subestruturas para execução de todo o processo logístico envolvido, desde o tratamento até a distribuição das remessas vindas do exterior.

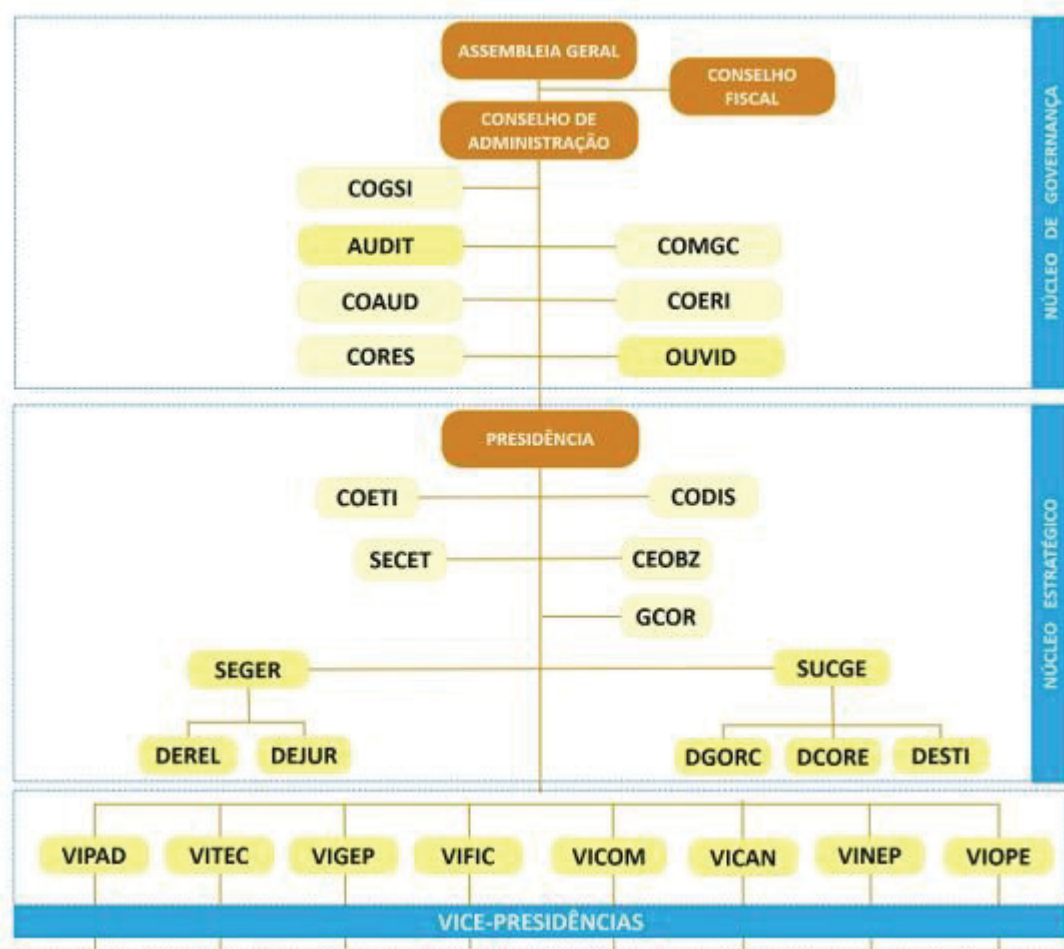
Dentre os diversos departamentos da Vice-Presidência de Logística, há o Departamento Internacional, tratando, em nível estratégico, das áreas de negócios e operacionais como um todo. Na gestão operacional, encontram-se as atividades

executadas pelos Centros Internacionais (CEINTs), considerados Recintos Alfandegados pela Receita Federal do Brasil.

O Departamento Internacional possui em sua estrutura três Centros Internacionais: o CEINT/SPM, localizado na cidade de São Paulo; o CEINT/RJ, localizado na cidade do Rio de Janeiro e o CEINT/CTA, situado na cidade de Pinhais/PR.

Abaixo merece destaque a estrutura organizacional da Administração Central dos Correios:

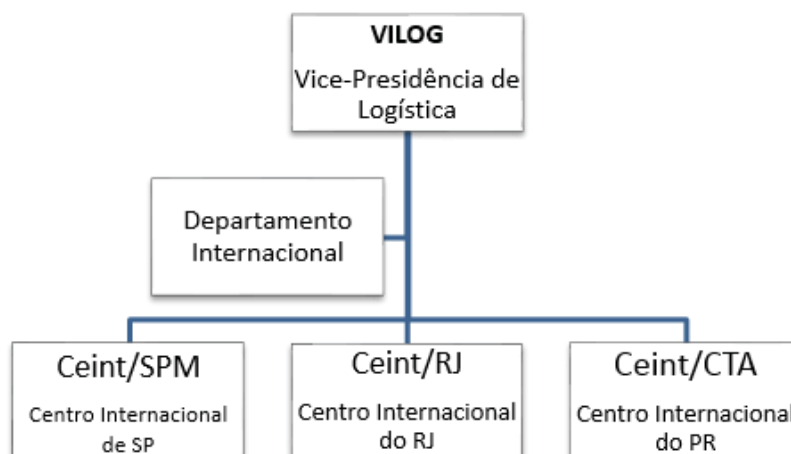
FIGURA 2: ORGANOGrama DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DOS CORREIOS



FONTE: Site Correios (2019c).

Juntamente com a VIOPE (Vice Presidência de Operações) atua a Vice Presidência de Logística (VILOG) a qual está subdividida, conforme organograma:

FIGURA 3: ÁREA-FOCO DO ORGANOGRAMA DA VICE-PRESIDÊNCIA DE LOGÍSTICA

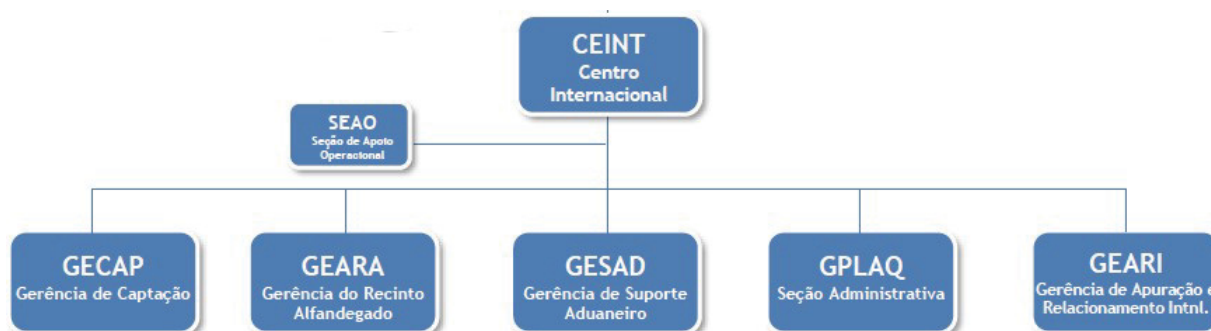


FONTE: Rede de acesso interno dos Correios – Intranet (2019).

Como demonstrado pelo organograma acima, o Departamento Internacional dos Correios é subdividido em Centros Internacionais, denominado CEINT.

Merece destaque o CEINT de Curitiba/PR, o qual está subdividido conforme organograma abaixo:

FIGURA 4: ORGANOGRAMA DO CENTRO INTERNACIONAL DE CURITIBA



Fonte: Rede de acesso interno dos Correios – Intranet (2019).

O detalhamento das subestruturas presentes no Centro Internacional será acometido no Diagnóstico de Logística, presente nesse documento.

Em 2011, foi publicada a Lei 12.490, que moderniza e fortalece os Correios, e do novo Estatuto da empresa. Essa lei constitui um marco histórico para ampliação das atividades da empresa. A nova redação prevê, em seu artigo 1º, parágrafo 2º, que

a ECT tem atuação no território nacional e no exterior. O artigo 2º, item III, versa que a empresa poderá explorar os seguintes serviços postais: logística integrada; financeiros e eletrônicos. Tal conteúdo configura-se como uma lacuna de oportunidades que os Correios já estão aplicando.

Em 06 de maio de 2014 os Correios realizaram o lançamento de sua nova marca, bem como iniciou-se o processo de atualização de toda sua identidade visual corporativa. A marca anterior dos Correios, utilizada desde 1990, foi utilizada por mais de 20 anos com grande reconhecimento pela população, porém precisava ser reformulada. De acordo com a Empresa: “a marca preserva e potencializa atributos como confiança e comprometimento, adquiridos pelo serviço postal brasileiro ao longo de mais de 350 anos, ao mesmo tempo em que ressalta características da nova fase da empresa, como proximidade, flexibilidade e dinamismo.” (CORREIOS, 2019d)

Além da modernização de sua marca, os Correios estão passando por uma nova reestruturação organizacional, assistida por empresa de consultoria especializada em organizações do segmento postal. Uma de suas primeiras mudanças, já apresentadas à população, foi em sua identidade corporativa.

FIGURA 5: EVOLUÇÃO DA MARCA DOS CORREIOS



FONTE: Site Correios (2019d).

A nova identidade corporativa dos Correios, atualizada em meados de 2017, dispõe das seguintes diretrizes, conforme pode se observar na figura 6:

FIGURA 6: NOVA IDENTIDADE CORPORATIVA DOS CORREIOS.

Identidade Corporativa

Negócio:
Soluções que aproximam.

Missão:
Conectar pessoas, instituições e negócios por meio de soluções postais e logísticas acessíveis, confiáveis e competitivas.

Visão:
Ser a primeira escolha do cliente nos produtos e serviços oferecidos.

Valores:
Integridade, respeito às pessoas, compromisso com o resultado, responsabilidade, orgulho e orientação para o futuro.

FONTE: Rede de acesso interno dos Correios – Intranet (2019).

Para se ter uma noção melhorada da dimensão das operações realizadas por essa empresa com mais de 110 mil empregados, na figura 7 a seguir encontram-se alguns dados disponíveis:

FIGURA 7: CORREIOS EM NÚMEROS

Outros Números

Junho de 2018

Objetos	Quantidade
Objetos distribuídos/dia	29,2 milhões
Carga distribuída em 2017	6,9 bilhões
Unidades Operacionais (atendimento, tratamento, distribuição e logística)	12.986
Frota (motocicletas, veículos leves e pesados)	24.948
Linhas da rede postal aérea noturna	11

Fonte: Site Correios (2019e).

Como demonstrado acima, os números apresentados pelos Correios são expressivos, o que comprova a sua importância e eficiência perante a sociedade.

3.5 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEUS PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

Os Correios são conhecidos, principalmente, pelo seu serviço postal mais popular: a carta, a qual compõe, juntamente com outros serviços postais (telegrama, correspondência agrupada, dentre outros) quase metade da receita atual da empresa.

Os serviços postais, os quais os Correios detêm monopólio, e são assegurados pela Lei 6.538/1978, que regula:

[...] os direitos e obrigações concernentes ao serviço postal e ao serviço de telegrama em todo o território do País, incluídos as águas territoriais e o espaço aéreo, assim como nos lugares em que princípios e convenções internacionais lhes reconheçam extraterritorialidade.

Parágrafo único - O serviço postal e o serviço de telegrama internacionais são regidos também pelas convenções e acordos internacionais ratificados ou aprovados pelo Brasil." (BRASIL, 1978)

Além dos serviços postais, considerados produtos do segmento de mensageria dos Correios, a Empresa conta com uma variedade de outros produtos e serviços, estando os principais deles segregados pelos seguintes segmentos:

- **Mensagem** - sendo os principais serviços a carta, o telegrama e as correspondências agrupadas;
- **Encomendas** - composto pelos serviços de categoria econômica, como o PAC, e os serviços expressos: SEDEX, SEDEX 10, SEDEX 12 e SEDEX HOJE.
- **Malote** - é o serviço de coleta, transporte e entrega de correspondência agrupada;
- **Financeiro** - como o Vale Postal Eletrônico (serviço de transferências financeiras Nacionais e Internacionais) e o Banco Postal, para prestação de serviços financeiros, como correspondente bancário.
- **Logística integrada** - solução logística customizada, de acordo com a necessidade do cliente;
- **Internacional** - soluções para exportação e importação, desde correspondências à remessas compradas/vendidas.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 DEFINIÇÃO DOS PONTOS POSITIVOS E A MELHORAR NA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

Os Correios possuem extrema maturidade quando se trata de gestão organizacional, afinal, é preciso uma vasta experiência tanto nos níveis estratégicos (planejamento e gestão) quanto nos níveis táticos (operação).

Ao longo dos anos de sua existência, a organização já passou por diversas reestruturações, assim adequando-se ao mercado e às inovações advindas dos novos modelos organizacionais em logística existentes. Por se tratar de uma empresa pública com retenção de seus empregados, as diversas áreas possuem excelente sinergia no que tange o desenvolvimento e execução dos processos.

No quadro 2 a seguir encontram-se alguns dos principais pontos positivos e a melhorar na Gestão de Organização dos Correios:

QUADRO 2: PONTOS POSITIVOS E A MELHORAR NA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

PONTOS POSITIVOS/ATUAIS	PONTOS A MELHORAR
Estrutura ampla e bem definida, englobando as diversas áreas de uma empresa com um porte tão expressivo.	Executar processos de seleção dos Gestores com base no Plano de Cargos, Carreira e Salários (PCCS) dos Correios, aplicando-se avaliação por competência, valorizando seus próprios colaboradores (minimizando-se indicações políticas).
Concentração de processos em uma Administração Central, dividida em Núcleos: Estratégico (planejamento), Corporativo (Administração e Finanças) e de Negócios (Execução);	Burocracias administrativas devido à gestão pública.
Subdivisão, dentro da área de Logística dos Correios e do Departamento Internacional – em Gerências Corporativas com atribuições específicas inerentes a cada etapa dos processos. Exemplo: Uma Gerência Corporativa para Negócios de Importação, outra para Exportação, Planejamento e Internacionalização.	Burocracias para criação e implantação de novos serviços devido à legislações independentes da Postal, como, por exemplo, legislações aduaneiras (Receita Federal do Brasil).

Gestão por meio de ramificação logística, com capilaridade (presença) em todos os municípios brasileiros.	-
Conhecimento técnico dos gestores do eixo tático (operação) para melhor tomada de decisões.	Disponibilização de cursos através dos meios de comunicação internos (intranet, unicorreios virtual, boletim interno).
Gestão eficaz na contratação de mão-de-obra temporária, para suprir lacunas operacionais e manter toda a operação em execução sem prejuízos à população.	-

FONTE: Elaborado pela autora.

4.2 DEFINIÇÃO DE PONTOS POSITIVOS E A MELHORAR NO SEGMENTO LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Além disso, “pontos positivos” e “pontos a melhorar” devem ser elencados no tocante ao recebimento, tratamento e distribuição de encomendas internacionais.

Como amplamente exposto, esse segmento da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos cresce constantemente, exigindo uma melhor performance de todos os envolvidos no processo referente à essas encomendas.

Assim, conforme quadro 3 cumpre destacar alguns pontos positivos/atuais e os pontos que precisam ser melhoras no segmento logístico das encomendas internacionais:

QUADRO 3: PONTOS POSITIVOS/ATUAIS E A MELHORAR – LOGÍSTICA INTERNACIONAL DO CEINT/CTA

PONTOS POSITIVOS/ATUAIS	PONTOS A MELHORAR
As informações atualmente são tratadas de forma manual, o que exige maior efetivo (quantidade de empregados para cada atividade);	Implementação da recepção das informações por meio eletrônico, assim viabilizando a análise da carga por “amostragem” e segregação eletrônica das informações para cada órgão anuente, de acordo com o perfil de carga recebido (Exemplo: cargas contendo medicamentos serão destinados à avaliação da Anvisa, etc.).

Prazo para o objeto chegar até o destinatário é de 40 dias úteis, para tratamento e distribuição, após a liberação do mesmo pela RFB.	Criar uma estrutura para armazenamento dos objetos dentro do próprio Centro Internacional, disponibilizando o pagamento dos tributos por meio eletrônico (site dos Correios) e posterior fluxo logístico de encaminhamento diretamente ao endereço do destinatário, após confirmação do pagamento.
Dificuldade em atender reclamações dos clientes e demora no retorno quanto aos questionamentos dos objetos internacionais que extrapolam o prazo de entrega.	Agilidade nas respostas das reclamações de clientes, com área própria para tratar somente dos assuntos internacionais específicos do Centro Internacional em questão.
Há somente uma central de atendimento ao cliente, de forma que não é possível contato direto com o local em que se encontra a encomenda internacional, constante no rastreamento.	Facilidade de acesso direto com os canais de tratamento de encomendas internacionais.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.1 Sugestões de melhoria – Logística

A partir do diagnóstico da área de Logística Internacional dos Correios, mais precisamente do fluxo das importações que entram ao país pelo Centro Internacional de Curitiba – CEINT/CTA e da análise dos pontos fortes e dos pontos a melhorar inerentes a essa área, pode-se observar que o nível estratégico da empresa tem demonstrado extremo conhecimento e aplicabilidade de suas diretrizes junto à área.

Visto que o prazo para tratamento e distribuição dos objetos importados é extremamente dilatado na categoria *Petit Paquet* (pequenos objetos até 2kg), os quais são tratados pelo Centro Internacional de Curitiba e, até passar por todo o fluxo logístico internacional e nacional, poderá levar até 40 dias úteis para ser entregue, faz-se necessária uma mudança no processo.

Dentre os arquivos internos disponíveis exclusivamente para colaboradores internos dos Correios, pode-se observar que já existe um projeto em andamento para agilizar o processo de importação, recolhimento dos tributos e consequente diminuição no prazo para distribuição ao destinatário. O projeto chama-se “*Novo modelo de importação postal*”.

O projeto contempla a captação eletrônica das informações do importador, que serão repassadas pelo operador logístico postal oficial do país de origem (Correio oficial), permitindo que seja realizada a declaração eletrônica dessas informações

para a alfândega brasileira, consequentemente garantindo maior celeridade nos processos de fiscalização.

A proposta é que, após o fluxo da emissão das guias de recolhimento de tributos, realizada pela GESAD – Gerência de Suporte Aduaneiro do CEINT/CTA, não seja mais realizado o encaminhamento do objeto com a guia impressa afixada no mesmo, mas que haja a criação de uma nova estrutura, denominada Gerência de Atividades de Armazenamento de Remessas Internacionais – GEARM.

Essa estrutura de armazenamento seria responsável pela guarda do objeto pelo mesmo período já definido pela aduana, e todas as informações relativas ao recolhimento dos tributos por parte do destinatário estariam disponibilizadas em sistema próprio, no site dos Correios. Cada cliente poderá criar um perfil, chamado de idCorreios, onde poderá cadastrar o código de rastreamento de seus objetos importados e ter total acompanhamento por meio desse sistema. O sistema será totalmente interativo e, além de demonstrar o status de localização do seu produto, terá acesso à guia de recolhimento dos tributos diretamente pelo site. Após efetuado o pagamento em sua agência bancária de preferência, o cliente deverá acompanhar a confirmação do pagamento, que será realizado automaticamente pelos Correios.

Com a confirmação do pagamento, o objeto será expedido pela GEARM e seguirá todo o fluxo logístico nacional dos objetos que eram liberados sem tributação pela Receita Federal do Brasil – RFB, ou seja, passará pelo Centro de tratamento nacional, pelo centro de entrega de encomendas (ou centro de distribuição domiciliária) responsável pela distribuição em sua área de abrangência (CEP do destinatário). Todo o processo logístico será facilitado e integrado em um sistema único, o qual também possuirá interatividade direta com a aduana e os demais órgãos anuentes do comércio exterior.

Como sugestão de melhoria desse processo, foi proposto que a guia de recolhimento fosse única, ou seja, um único documento para a arrecadação do tributo federal (imposto de importação), estadual (ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – quando houver) e o pagamento da taxa de despacho postal, todos reunidos em uma única cobrança. Ademais, foi proposto que a cobrança fosse realizada por meio de boleto bancário, e não mais por uma guia de recolhimento de tributos federais/estaduais, os quais nem todas as agências bancárias permitem o recebimento, facilitando ainda mais o fluxo do processo como um todo.

Além de todas as facilidades expostas pela proposta de melhoria, a empresa terá uma economia financeira no processo de distribuição, uma vez que os objetos não seguirão pelo fluxo postal nacional caso não haja a comprovação do recebimento das taxas cobradas. Esses, por sua vez, após esgotado o prazo de armazenamento, serão devolvidos pelo próprio Centro Internacional onde foram tratados, não sendo necessário encaminhamento do objeto para tratamento no Centro Internacional de São Paulo, como ocorre no fluxo atual.

4.3 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Em que pese os Correios demonstrarem extremo conhecimento e aplicabilidade de níveis estratégicos ao setor logístico da empresa, sabe-se que toda e qualquer implementação de mudanças acarretam riscos e possível geração de problemas, razão pela qual faz-se necessário a elaboração de medidas preventivo-corretivas com o intuito de minimizar ou mesmo afastar o surgimento de problemas.

Assim, considerando que a implementação de melhoria no setor logístico da empresa abrange, basicamente, sistemas de informática, incluindo ótimo sinal de transmissão de dados, visto que as informações de tratamento de encomendas internacionais serão disponibilizadas em tempo real, faz-se necessário um maior investimento e monitoramento das questões digitais, instalação de drivers e assistência técnica direta e intermitente na respectiva área.

Com um maior zelo no setor de tecnologia de informação dos Correios, a implantação das melhorias no setor logístico da empresa tende a ser cada vez mais efetiva, afastando quaisquer problemas ou riscos da proposta de inovação.

5 CONCLUSÃO

Após realizar o presente trabalho e, conseqüentemente, o diagnóstico nos Correios, empresa a qual faço parte dos colaboradores em exercício efetivo, foi possível estudar e compreender a organização desde a sua fundação até o momento atual vivenciado por ela. A organização apresentou potencial para desenvolvimento e crescimento de suas operações bem como a possibilidade de melhorias no processo logístico já existente no tratamento dos objetos importados e destinados à clientes de todo o território nacional.

Além do que, diversos aspectos positivos foram elencados ao longo do diagnóstico realizado. Tais aspectos sejam eles na gestão de pessoas, de processos de apoio aduaneiro ou processos logísticos internacionais, entre todas as áreas envolvidas, se mostram como fatores que contribuem com a gestão da organização com vistas à obtenção de resultados positivos e ao objetivo da empresa de se tornar uma empresa de classe mundial, de acordo com seu Planejamento Estratégico (CORREIOS, 2019a).

Entretanto, não foram elencados apenas aspectos positivos no diagnóstico. Alguns aspectos aos quais a organização está se atentando e irá providenciar ações de melhoria ou correção também foram identificados. Haverá comprometimento no que tange às operações dos processos apontados, com apoio da gestão de logística internacional por meio de seu Departamento Internacional – DEINT, em nível estratégico, e engajamento na execução das propostas de melhorias que serão executadas ao longo dos próximos meses, com esforços envidados pela gestão tática dos Centros Internacionais, que irá operacionalizar todo o processo em conjunto com as demais áreas envolvidas.

Por fim, recomenda-se uma maior atuação e participação dos gestores estratégicos em Brasília, a fim de negociar as devidas alterações na legislação aduaneira, a fim de que o “**Novo processo de importação**” possa ser colocado em prática o mais breve possível. Sabe-se que tais burocracias enfrentadas são parte de um processo de mudanças de tamanha proporção e impacto como esse, portanto é essencial que os representantes da alta gestão corporativa do segmento internacional dos Correios estreitem, de forma estratégica, relacionamento com a autoridade responsável – a Receita Federal do Brasil –, em prol de maior celeridade e priorização desse processo, pois além de garantir uma maior satisfação de seus clientes, os

Correios também obterão inúmeros ganhos financeiros e sociais perante a população brasileira.

Após analisado o presente diagnóstico nos Correios, conclui-se que a empresa em questão possui uma posição satisfatória, pois ela está conquistando seus clientes com um bom atendimento e com indicadores de qualidade saudáveis, e cada vez mais a empresa está suprimindo com eficácia as expectativas dos clientes, dentro do que compete às suas atividades.

REFERÊNCIAS

ABIMAQ. **Barreiras não tarifárias e barreiras técnicas**. Disponível em: <<http://www.abimaq.org.br/site.aspx/barreiras-tarif%C3%A1rias-e-n%C3%A3o-tarif%C3%A1rias>>. Acesso em: 02 fev. 2019.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão Logística de cadeias de suprimentos**. 4 ed. São Paulo: Amgh Editora. 2014.

BRASIL. Decreto-Lei nº 37, de 18 de novembro de 1966.

BRASIL. Lei nº 6.538, de 22 de junho de 1978.

BRASIL. Instrução Normativa SRF nº 96, de 04 de agosto de 1999.

BRASIL. Portaria MF 156, de 24 de junho de 1999.

BRASIL. Instrução Normativa SRF nº 611, de 18 de janeiro de 2006.

BRASIL. Instrução Normativa SRF nº 680, de 02 de outubro de 2006.

BRASIL. Lei nº 12.490, de 16 de setembro de 2011.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CORREIOS. **História Postal**. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/historia>>. Acesso em: 02 fev. 2019a.

_____. **Importa Fácil**. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/para-voce/correios-de-a-a-z/importa-facil>> Acesso em: 02 fev. 2019b.

_____. **Estrutura Organizacional.** Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/quem-somos/estrutura-organizacional>>. Acesso em: 11 fev. 2019c.

_____. **Central de Marcas.** Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/central-de-marcas>>. Acesso em: 02 fev. 2019d.

_____. **Principais números.** Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/quem-somos/principais-numeros>>. Acesso em: 11 fev. 2019e.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INTRANET. Disponível em: Rede de acesso interno dos Correios. Acesso em: 21 jan. 2019.

LAVRATTI, Fabio Beylouni. **Gestão da distribuição física.** Florianópolis: Livratti, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

MORAIS, Roberto Ramos de. **Logística Empresarial.** Curitiba: Inter Saberes, 2015.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MOURA, C. Benjamin. **Logística: conceitos e tendências.** Lisboa: Centroatlantico, 2006.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ROBLES, Léo Tadeu. **Logística Internacional.** Curitiba: Intersaberes, 2015.