



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS OEIRAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUCIELMA VIEIRA DE SOUSA

**AS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DOS CORREIOS: UMA ANÁLISE DOS
SEUS FATORES DE DESEMPENHO**

OEIRAS - PI
2024

LUCIELMA VIEIRA DE SOUSA

AS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DOS CORREIOS: UMA ANÁLISE DOS
SEUS FATORES DE DESEMPENHO

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Bacharelado em
Administração do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras.

Orientador: Prof. Me. Laércio Ramon da Silva
Nascimento

OEIRAS-PI

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

Sousa, Lucielma Vieira de

S725o As operações logísticas dos correios : uma análise dos seus fatores de desempenho / Lucielma Vieira de Sousa. - 2024.
33 f.: il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) -
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras,
2024.

Orientador : Prof Me. Laércio Ramon da Silva Nascimento.

1. Operações logísticas. 2. Correios. 3. Fatores de desempenho. I. Título.

CDD - 658

Elaborado por Denizete Lima de Mesquita CRB 3/1079

LUCIELMA VIEIRA DE SOUSA

AS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS DOS CORREIOS: UMA ANÁLISE DOS
SEUS FATORES DE DESEMPENHO

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Bacharelado em
Administração do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras.

Aprovado em: 14/09/2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Laércio Ramon da Silva Nascimento (Orientador)
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Profa. Ma. Giovana Lustoza Serafim
Universidade Federal do Piauí (UFPI)

Profa. Esp. Iana Celia Felix Carvalho
Instituto Federal do Maranhão (IEMA)

À Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos,

Dedico esta monografia à Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, cuja história e compromisso com a comunicação e a integração do nosso vasto país são inspirações fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. A trajetória dos Correios é marcada por uma incansável busca pela eficiência, inovação e excelência no serviço ao cidadão, tendo desempenhado um papel crucial na construção de pontes e no fortalecimento dos laços que unem nossa nação.

Agradeço profundamente a todos os colaboradores, desde o carteiro que percorre longas distâncias até os profissionais que, em suas funções administrativas, garantem o bom funcionamento dessa instituição centenária. Seu empenho, dedicação e profissionalismo são exemplos a serem seguidos e serviram de grande motivação para a realização desta pesquisa.

Que este trabalho seja uma modesta homenagem à importância dos Correios no cotidiano de milhões de brasileiros e uma forma de reconhecer o valor inestimável dessa empresa para a sociedade.

Com gratidão e respeito,

Lucielma Vieira de Sousa

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida e por me oportunizar vibrar cada vez mais com coisas que humanizam o ser humano, fazendo com que eu me conheça melhor a cada dia e me relacione com equidade com os demais.

Agradeço também ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras, em especial aos professores do eixo da Administração que são muitos, mas quero registrar aqui o Wenceslau, o Wendel, Ronielle Medeiros, que não mediram esforços para compartilhar suas experiências e conhecimentos conosco e conseguem gerar significado no que fazem. Não poderia deixar de mencionar meu orientador, Prof. Me. Laércio Ramon da Silva Nascimento, que apesar da pouca idade, mostrou muita competência, compromisso e vontade de contribuir com a educação da instituição. Que todos os dias, você tenha ânimo e motivos para dar o seu melhor!

Acredito que o que eu mais levei destes nove períodos seja a convivência em sala, onde tivemos a oportunidade de trocar conhecimentos, tanto com os professores quanto com os colegas. Estou imensamente grata por ter conhecido pessoas tão especiais e cheias de significados, que contribuíram muito para o meu crescimento e para que eu concluísse o curso. Meninos, vocês são incríveis.

Minha eterna gratidão à minha extensão aqui na terra, Deusilene Vieira de Sousa, minha irmã, por cuidar dos meus filhos enquanto eu estudo e trabalho e por ser minha base.

Finalmente obrigada aos meus filhos pelo amor, ao meu esposo pela compreensão e aos meus pais por acreditarem em mim.

RESUMO

O presente estudo teve como finalidade abordar a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT e sua atuação logística, medida por indicadores de desempenho voltados para a entrega. O objetivo geral da pesquisa foi avaliar as operações logísticas dos Correios, identificando os principais fatores que influenciam seu desempenho. Para tanto, foram estabelecidos três objetivos específicos: analisar o papel social dos Correios sobre a ótica do alcance a regiões de difícil acesso; mapear as áreas de atuação dos Correios como operador logístico; avaliar a atuação dos correios como operador logístico.

Foi feito um levantamento bibliográfico da atuação dos Correios no Brasil, ressaltando sua importância como instrumento de integração social e territorial, dando suporte ao desenvolvimento do país. A partir dos resultados da pesquisa, foi possível identificar e compreender os principais aspectos que envolvem as operações logísticas dos Correios, bem como sobre os seus fatores de desempenho institucional.

Palavras-chave: operações logísticas; Correios; fatores de desempenho.

ABSTRACT

The purpose of this study was to address the Brazilian Post and Telegraph Company - ECT and its logistics operations, measured by performance indicators focused on delivery. The general objective of the research was to evaluate Correios' logistics operations, identifying the main factors that influence their performance. To this end, three specific objectives were established: analyzing the social role of Correios from the perspective of reaching regions that are difficult to access; map Correios' areas of activity as a logistics operator; evaluate the postal service's performance as a logistics operator.

A bibliographical survey of the Correios' activities in Brazil was carried out, highlighting its importance as an instrument of social and territorial integration, supporting the country's development. Based on the research results, it was possible to identify and understand the main aspects involving Correios' logistical operations, as well as its institutional performance factors.

Keywords: logistics operations; mail; performance factors.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Informações relacionadas à operação dos Correios 2022	19
Figura 2 - Identidade Corporativa dos Correios	20
Figura 3 - Plano estratégico dos Correios 2022/2026 22	21

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Apresentação dos resultados	27
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGPar - Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União

Clio - Índice de Favorabilidade do Clima Organizacional

CO₂ – Dióxido de Carbono

CPF - Cadastro de Pessoa Física

D. - Dom/Dona

ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

ENEM - Exame Nacional do Ensino Médio

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IEE - Índice de Extravio de Encomendas

IEP - Indicador de Entrega no Prazo

IG-Sest - Índice de Governança das Empresas Estatais da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais

IOBZ - Execução Orçamentária de Custos e Despesas Planejadas

IP - Indicador de Produtividade

ISC - Indicador de Satisfação do Cliente

KPI - *Key Performance Indicator* (Indicador Chave de Desempenho)

MCTIC - Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações

OBZ – Orçamento Base Zero

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONU - Organização das Nações Unidas

PAC - Prático, Acessível e Confiável

PDPE - Percentual de Distritos com entrega Postal Externa

SEDEX - Serviço de Encomenda Expressa Nacional

Sest - Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais

SRO - Sistema de Rastreamento Operacional

TCU - Tribunal de Contas da União

UAPB - Universalização do Atendimento Postal Básico

UPU - União Postal Universal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 OBJETIVOS.....	11
2.1 OBJETIVO GERAL.....	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3 JUSTIFICATIVA.....	12
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
4.1 INDICADORES DE DESEMPENHO.....	13
4.2 INDICADORES UTILIZADOS NA LOGÍSTICA.....	15
4.3 OS CORREIOS E O BRASIL.....	16
4.4 PRINCIPAIS INDICADORES UTILIZADOS PELOS CORREIOS.....	22
4.4.1 Indicadores relacionados a assegurar a sustentabilidade.....	22
4.4.2 Indicadores relacionados a garantir a excelência.....	23
4.4.3 Indicadores relacionados a crescer nos mercados concorrenciais.....	23
4.4.4 Indicadores relacionados a manter a universalização.....	24
5. METODOLOGIA.....	25
5.1 QUANTO A SUA NATUREZA OU ABORDAGEM.....	25
5.2 QUANTO AOS OBJETIVOS.....	25
5.3 QUANTO A COLETA DE DADOS.....	26
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	27
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

Direito assegurado pela Constituição Federal de 1988, o serviço postal universal é garantido pelos Correios no Brasil. Especialista em logística e uma das maiores atuantes no ramo da América Latina, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) é uma empresa pública presente em quase todos os municípios do país e tem como missão promover a integração nacional, contribuindo com o governo no desenvolvimento socioeconômico, conectando pessoas, instituições e negócios (Barros Neto, 2004).

O início dessa atividade no Brasil ocorreu em meados do século XVII, com a nomeação do Correio-Mor na cidade do Rio de Janeiro. Do seu surgimento aos dias atuais, os Correios passaram por muitas e significativas transformações e continuam prestando seus serviços no país até os dias de hoje (Barros Neto, 2004).

Isso posto, a pesquisa buscará responder a seguinte problemática: Como as operações logísticas dos correios são realizadas e quais os fatores de desempenho são utilizados pela empresa?

Desse modo, institui-se como objetivo geral da pesquisa avaliar as operações logísticas dos Correios, identificando os principais fatores que influenciam seu desempenho. Para tanto, foram estabelecidos três objetivos específicos: analisar o papel social dos Correios sobre a ótica do alcance a regiões de difícil acesso; mapear as áreas de atuação dos Correios como operador logístico; avaliar a atuação dos correios como operador logístico.

A pesquisa consistiu em uma revisão bibliográfica sobre as operações logísticas dos correios e os fatores de desempenho utilizados pela empresa, apoiada em artigos de bancos de dados renomados como a *Spell* e *SciELO*, a fim de assegurar uma cobertura maior e atualizada dos estudos.

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender a atuação dos correios, especialmente no que se refere às operações logísticas e fatores de desempenho, tendo em vista que essa empresa desempenha um papel fundamental na economia. Em termos de contribuições, a presente pesquisa poderá aprimorar o conhecimento acadêmico, contribuindo para a literatura existente ao fornecer um resumo das práticas logísticas dos Correios, apontando as melhores práticas e os desafios enfrentados pela empresa no que concerne ao seu desempenho.

Em termos de estrutura, esse trabalho divide-se, para além desta introdução, em 7 (sete) seções. Na primeira seção são descritos os objetivos geral e específicos. Na segunda seção, apresentam-se a justificativa e a relevância do trabalho para a sociedade, meio acadêmico e estudos futuros. Na terceira seção, tem-se o referencial teórico, com os principais autores da temática. Na quarta seção, tem-se a metodologia, na qual são apresentadas as técnicas e métodos que foram utilizados para desenvolver a pesquisa. Na quinta seção, são apresentados os resultados da pesquisa. Na sexta seção, é realizada uma breve discussão acerca dos resultados encontrados. Na sétima seção, as considerações finais. Por fim, as referências bibliográficas utilizadas.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar as operações logísticas dos Correios, identificando os principais fatores que influenciam seu desempenho.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o papel social dos Correios sobre a ótica do alcance a regiões de difícil acesso;
- Mapear as áreas de atuação dos Correios como operador logístico;
- Avaliar a atuação dos Correios como operador logístico.

3 JUSTIFICATIVA

Os Correios desempenham um papel crucial no desenvolvimento da economia brasileira, dispondo de serviços que facilitam o transporte de mercadorias e documentos por todo o território nacional.

Isso posto, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender a atuação dos correios, especialmente no que se refere às operações logísticas e fatores de desempenho, tendo em vista que essa empresa desempenha um papel fundamental na economia.

Em termos de contribuições, a presente pesquisa poderá aprimorar o conhecimento acadêmico, ampliando a literatura existente ao fornecer um resumo das práticas logísticas dos Correios, apontando as melhores práticas e os desafios enfrentados pela empresa no que concerne ao seu desempenho.

Por fim, a pesquisa preencherá uma lacuna significativa na literatura acerca das operações logísticas e os fatores de desempenho utilizados pelo Correios, oferecendo *insights* relevantes sobre a temática, o que pode otimizar suas operações, aperfeiçoar sua gestão de recursos, reduzir os custos operacionais e aumentar, por conseguinte, a satisfação dos clientes.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, realizar-se-á uma breve discussão teórica acerca das operações logísticas dos Correios, com ênfase nos fatores de desempenho utilizados pela empresa, trazendo à reflexão suas principais características e identificando mecanismos que otimizam suas operações.

4.1 INDICADORES DE DESEMPENHO

Conforme a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2018), os indicadores de desempenho são informações quantitativas, obtidas por meio de medições sistemáticas que servem para avaliar o comportamento de objetos ou eventos. Curvelo e Andrade (2022) acrescentam que dentro das instituições são utilizados como uma das estratégias para manter as empresas mais competitivas e direcioná-las para o cumprimento do planejamento estratégico.

Nesse sentido, a característica principal desse instrumento é poder sintetizar diversas informações, retendo apenas o significado essencial dos aspectos analisados, através da obtenção de informações sobre uma realidade. O principal objetivo dos indicadores é identificar nos processos organizacionais os problemas que estão distanciando a empresa dos resultados almejados para que os gestores façam as intervenções necessárias a fim de corrigir tais problemas (Curvelo; Andrade, 2022).

Logo a avaliação do desempenho, baseada nos indicadores, permite os gestores conhecerem a real situação da organização em relação aos objetivos estabelecidos, visualizando os desvios quantitativos e qualitativos, dando suporte com informações precisas aos gestores para que eles tomem decisões e atitudes corretivas quando necessárias (Curvelo; Andrade, 2022).

Para serem assertivos e atenderem as demandas dos gestores, conforme Curvelo e Andrade (2022), os indicadores de resultados necessitam ser elaborados contendo as seguintes características: a) define-se primeiro o que se quer medir, focando nos pontos críticos da organização, depois o indicador, que deverá mostrar o problema e suas consequências; b) os dados coletados devem ser expressos por números confiáveis e que representarem fielmente a realidade para não gerar falsas informações; c) devem ser simples, explícitos, levar ao foco do problema, passíveis

de ações corretivas, orientar as melhorias e aproximar o resultado da meta estabelecida pela organização. Um fator que também merece destaque na implementação dos Indicadores de Desempenho nas organizações é o custo dos recursos aplicados para implementá-los que não deve ser maior que os benefícios gerados.

Além disso, a FNQ (2018) indica que é preciso focar em três principais fontes de informação para encontrar interesses mensuráveis e fixar indicadores de desempenho: conhecer quais são as necessidades e expectativas dos *stakeholders*; o planejamento estratégico da organização; e os processos da cadeia de valor da organização. Cabe ressaltar que os indicadores podem ser separados em dois grandes grupos: quantitativos e qualitativos, mas aqui serão abordados apenas os quantitativos, uma vez que estes melhor representam o desempenho da instituição em estudo, assim como pela característica dos dados utilizados na obtenção dessas métricas.

Os indicadores por si só representam informações isoladas e apenas a comparação com outras informações, que podem ser padrões ou medições dos históricos dos processos ou ainda comparações com outras empresas do mesmo setor, permitirá uma análise positiva ou negativa medindo uma situação atual e dando suporte à análise crítica dos resultados, às tomadas de decisão e ao planejamento e controle dos processos da organização (Curvelo; Andrade, 2022).

De acordo com Uchôa (2013), muito além de mostrar se as metas estão sendo atingidas, os indicadores de desempenho servem para deixar claras as prioridades, gerar alinhamento, indicar se são necessários ajustes, apoiar a tomada de decisão, motivar e reconhecer a atuação organizacional.

Como desempenho é um conceito vasto, um gestor deve ter poucos indicadores para acompanhar e quanto menor o número, mais focada será a atividade dele. Portanto, é essencial selecionar os principais indicadores de desempenho para monitorar (Curvelo; Andrade, 2022).

Francischini e Francischini (2017) recorre à Lei de Miller para descrever a quantidade máxima de indicadores de desempenho que um gestor deve monitorar. Em média, sete variáveis ao mesmo tempo, podendo ter uma pequena variação para mais ou para menos de acordo com o nível hierárquico. Essas são as principais medidas de desempenho que um líder deve gerenciar e monitorar, os *Key Performance Indicator* (KPI) que significa Indicador Chave de Desempenho.

De acordo com a FNQ (2018) algumas práticas para que se organize os indicadores de uma empresa são: harmonizar os indicadores com os objetivos dos negócios; agrupar indicadores com base em atributos comuns; e ir além dos KPI padrões do mercado. Com o acompanhamento sistemático de indicadores de desempenho definidos de acordo com a realidade da organização, a mesma terá informações precisas para a avaliação do planejamento estratégico e tomar decisões no sentido de atingir seus objetivos.

4.2 INDICADORES UTILIZADOS NA LOGÍSTICA

Machado e Santos (2021a, p. 54) se utiliza do conceito de logística como um anexo da rede de suprimentos que “planeja, implementa e controla, de modo eficiente e eficaz, o fluxo direto e reverso e a armazenagem de bens, serviços e informações” relacionados desde a origem até o destino final, atendendo os requisitos dos clientes.

Para que esta cadeia se mantenha estrategicamente competitiva é indispensável o uso de sistemas integrados e a redução de custos. Logo para administrar as atividades logísticas deve-se fazer uso de medições relativas aos custos, serviços e todas as atividades que compõem o setor (Machado; Santos, 2021b).

Os indicadores logísticos devem, segundo Machado e Santos (2021b), englobar elementos que contribuam com a competitividade da organização relacionando custos, produtividade, qualidade e tempo, pois o desempenho satisfatório destes elementos são indispensáveis para uma boa qualificação de tais serviços, já que essas métricas funcionam como uma base de comparação com outros períodos dentro de uma mesma organização, como também para se ter conhecimento do seu resultado, levando em conta o desempenho de outras instituições do mesmo setor.

Isso é relevante, conforme Silva *et al.* (2018), para poder demonstrar aos investidores qual o potencial de retorno dos seus investimentos e para poder verificar periodicamente se as estratégias organizacionais de curto, médio ou longo prazos estão sendo cumpridas.

Independente do porte e do tipo da organização, Silva *et al.* (2018), afirma que a avaliação de desempenho logístico se tornou uma importante ferramenta para

medir e analisar o resultado das operações, pois fornece ao gestor informações e dados que ajudam na tomada de decisões, possibilitando controle e melhoria nos resultados logísticos, favorecendo o alcance da eficiência do serviço oferecido.

A perspectiva das medições de desempenho voltadas para a logística na literatura, Silva *et al.* (2018), complementam que estas aferições apresentam foco de caráter financeiro com medidas como lucratividade, custo de mão de obra, retorno sobre investimento, lote econômico e fluxo de caixa; e, de caráter não-financeiro ligado à qualidade, inovação, tempo de resposta, produtividade e flexibilidade.

Os indicadores podem ser desdobrados em três diferentes níveis: estratégico, tático e operacional:

- Indicadores Estratégicos - fazem parte do sistema de inteligência da empresa, e são monitorados constantemente pela alta direção da empresa de Logística, e normalmente estão restritos a cerca de cinco indicadores.
- Indicadores táticos - os KPIs - *Key Performance Indicators* são acompanhados diariamente ou semanalmente pelos gerentes de Logística, e são compostos entre cinco e dez indicadores, sendo que parte deles são utilizados na composição dos indicadores estratégicos da alta direção da empresa.
- Indicadores operacionais - são medidas ordinárias do nível de supervisão para baixo. São indicadores que monitoram o dia-a-dia da operação, extremamente importantes, pois viabilizam o processo de mudança de baixo para cima. São responsáveis por promover o envolvimento e a integração das equipes de trabalho, permitindo um rápido e eficaz processo de mudança e quebra de paradigmas.

Este trabalho tem a finalidade de utilizar os indicadores de desempenho que são métricas que demonstram de forma quantitativa, o resultado de um processo ou sistema, frente a metas ou definições previamente estabelecidas. Os indicadores monitoram a materialização das estratégias, constituindo um link entre o planejado e o realizado.

4.3 OS CORREIOS E O BRASIL

A necessidade de estabelecer correio no Brasil remota de abril de 1500, por

ocasião do descobrimento, quando Gaspar de Lemos entregou ao rei D. Manoel a carta escrita por Pero Vaz de Caminha. As conquistas levaram ao governo português à necessidade de manter linhas de postais regulares, como as europeias. As dificuldades foram grandes devido ao enorme território desprovido de estradas, o que tornava a comunicação entre governo central e as províncias morosa. Embarcações transportavam correspondências entre localidades litorâneas e alguns mensageiros particulares faziam entregas no interior (Barros Neto, 2004).

Em seis de novembro de 1520, D. Manoel outorga o cargo de Correio-mor, título dado ao cidadão que tinha o privilégio de explorar os serviços postais em Portugal, a Luiz Homem, que já exercia tal função aqui no Brasil e o preço do serviço era combinado entre o Correio-mor e os interessados. Como se pode ver, a característica do monopólio está na essência do serviço postal desde o seu surgimento e é comum em diversas administradoras de correio pelo mundo, sob a justificativa de que se trata de um serviço essencial e que a iniciativa privada dificilmente teria interesse em prestar em sua totalidade (Vargas, 2021).

Em 1796, conforme Barros Neto (2004), o vice-rei do Brasil propôs a criação de um serviço público de correios, o que se concretizou em 1798 administrado pela Fazenda Real, que ficou responsável pela direção, gerência e criação de novos correios, além das nomeações dos empregados, estes sujeitos a duras penas caso faltassem com suas obrigações, abrissem cartas ou as entregassem maliciosamente a outra pessoa. A inviolabilidade da correspondência, um dos mais importantes princípios do serviço postal, é recorrente até os dias de hoje e garantido em lei.

A atividade dos Correios foi fortemente marcada quando às 16 horas de Sete de Setembro de 1822 o Correio da corte, Paulo Bregaro, enviado por D. Leopoldina, entrega ao príncipe regente D. Pedro duas cartas com notícias que precipitam a declaração de independência do Brasil. Portanto fica evidente que as atividades logísticas dos Correios serviram de instrumento de integração social e territorial, dando suporte ao desenvolvimento do país, e à preservação do português como idioma nacional (Vargas, 2024).

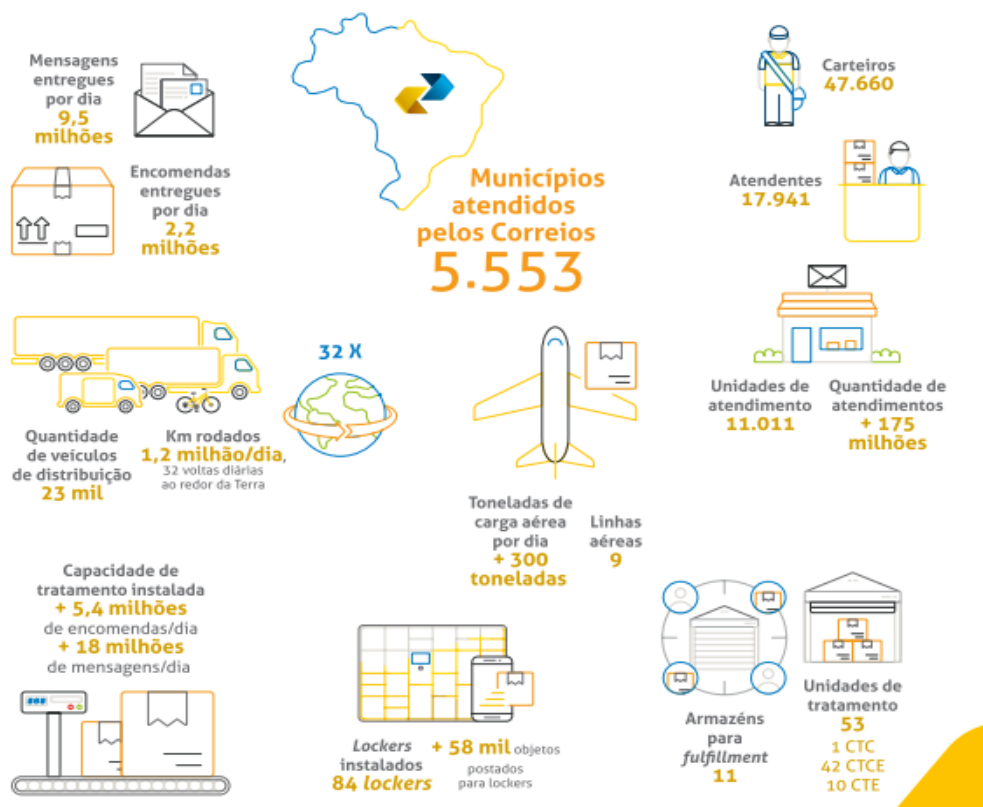
Tendo sua história mesclada com a história do Brasil, os Correios estão presentes neste território desde a chegada dos portugueses, mas para fins de registros sua criação data de vinte e cinco de janeiro de 1663 e ao longo desse período passou por profundas e definitivas mudanças, de modo que foi transformada em empresa pública em 1969, constituída integralmente com capital da União,

vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), ofertando serviços que vão além de recebimento e envio de cartas e encomendas, cumprindo um importante papel social ao garantir à população o acesso à cidadania, através da tarefa de integrador nacional, conectando pessoas e organizações em todo o país (Brasil, 2019).

A agência internacional especializada à qual a ECT é submetida é a UPU (União Postal Universal) da Organização das Nações Unidas (ONU) que coordena políticas e serviços postais entre as nações e o sistema postal internacional, e promove ações educativas com o objetivo de contribuir para a melhora dos conhecimentos relacionados ao setor postal. A UPU desempenha um papel consultivo, de mediação e de ligação e presta assistência técnica. É responsável por estabelecer as regras para o intercâmbio de correio internacional e dá coordenadas para estimular o crescimento dos volumes de correspondência, encomendas e serviços financeiros e para melhorar a qualidade do serviço oferecido aos clientes (UPU, 2023).

No Relatório Integrado do último exercício, a estatal apresentou a seguinte estrutura operacional, necessária para realizar o serviço postal e atender algumas das necessidades de um país do tamanho do Brasil, lembrando que a cada ano essa estrutura recebe algumas alterações para se adequar às necessidades dos clientes, pois se comparando com períodos anteriores, a quantidade de mensagens (cartas) entregues por dia era bem maior do que a atual, enquanto que o número de encomendas entregues por dia tem aumentado drasticamente.

Figura 1 - Informações relacionadas à operação dos Correios 2022



Fonte: Relatório Integrado Correios 2022/Brasil (2022)

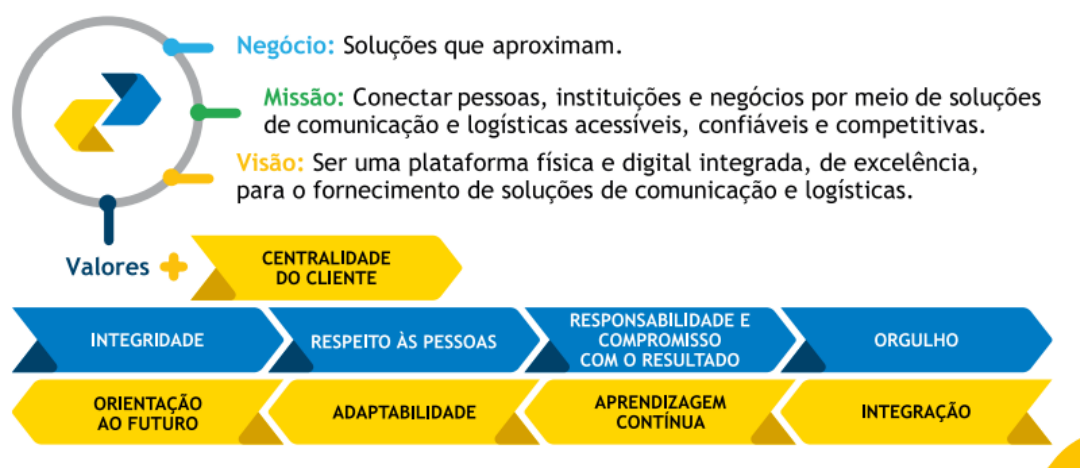
Os serviços prestados pelos Correios podem ser agrupados nas seguintes categorias: correspondência (carta, telegrama, mala direta), encomendas (expressas – SEDEX – e econômicas – PAC), internacional (importação e exportação de objetos postais), financeiros (vale postal nacional eletrônico, títulos de capitalização), conveniências (venda de caixas de encomendas/envelopes, emissão de Cadastro de Pessoa Física (CPF), consulta de proteção ao crédito, dentre outros serviços).

Já a logística dos Correios disponibiliza ao mercado soluções para gestão da cadeia de suprimentos, desde a coleta, tratamento e transporte, até a armazenagem, transferência de carga, gestão de estoques, distribuição e logística reversa para bens diversos, incluindo soluções de importação e exportação, e soluções para comércio eletrônico, rastreamento de objetos e serviços de pós-venda. Dentre essas, destacam-se as operações especiais: entrega e coleta de provas, como a do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM); distribuição de milhões de livros didáticos nas escolas públicas – maior operação desse tipo do

mundo; além de efetuar entrega de mantimentos em regiões atingidas por catástrofes.

Os dados apresentados evidenciam o tamanho e a complexidade da operação realizada pela estatal na prestação dos serviços postais, lembrando que esses dados são móveis e que a cada ano a organização passa por ajustes para acompanhar as exigências do mercado. A seguir a identidade corporativa, que ganhou o valor “Centralidade no cliente” ano passado.

Figura 2: Identidade Corporativa dos Correios



Fonte: Relatório Integrado Correios 2022/Brasil (2022)

O Plano Estratégico dos Correios é construído para o próximo quadriênio a partir da realização de diagnóstico, que contempla análise do plano vigente, dos ambientes interno e externo, das tendências de mercado (internacional e nacional), das melhores práticas adotadas pelas administrações postais no mundo, das diretrizes governamentais, da atual situação da empresa e dos principais desafios a serem superados.

Figura 3: Plano estratégico dos Correios 2022/2026



Fonte: Relatório Integrado Correios 2022/Brasil (2022)

A Figura 3 mostra um resumo do Plano Estratégico dos Correios para os anos de 2022 a 2026, estabelecendo quatro objetivos principais e estratégicos para cada um dos períodos.

O primeiro objetivo é assegurar a sustentabilidade, com foco no financeiro, socioambiental e governança da instituição. Esse objetivo visa a garantia da permanência da sustentabilidade tanto financeira, quanto de responsabilidade social e ambiental dos correios. Para tanto, a empresa precisará envolver práticas de governança eficazes a fim de manter sua saúde financeira e alinhar-se às exigências socioambientais atuais.

O segundo objetivo é garantir a excelência dos resultados, visando a centralidade do cliente, ou seja, tem-se como foco a satisfação do cliente, oferecendo serviços de qualidade e atendendo às expectativas do seu público.

O terceiro objetivo se consolida no crescimento da organização nos mercados concorrenciais, com foco num mercado de livre concorrência. Esse objetivo traz à tona a necessidade de competir eficazmente no mercado.

O quarto e último objetivo é manter a universalização, de forma legal e governamental, considerando a obrigação dos correios de prestar serviços em todo o território nacional e o cumprimento das regulamentações e políticas públicas que regem as operações dos Correios.

4.4 PRINCIPAIS INDICADORES UTILIZADOS PELOS CORREIOS

4.4.1 Indicadores relacionados a assegurar a sustentabilidade

- a) O indicador Margem Ebitda - mede o percentual que a empresa gera de recursos apenas em suas atividades operacionais, sem levar em consideração os efeitos financeiros, de impostos e da depreciação;
- b) Valor Econômico Agregado - representa uma medida de desempenho para acompanhar a gestão dos negócios e para identificar o quanto foi efetivamente criado de valor para a empresa em um determinado período de tempo;
- c) O indicador Execução Orçamentária de Custos e Despesas Planejadas (IOBZ) - mede, de forma objetiva, o desempenho dos Correios em realizar despesas no nível planejado, no momento da orçamentação, à luz da metodologia Orçamento Base Zero (OBZ), que preconiza a gestão e o controle de custos por meio de iniciativas, com vistas a promover a cultura de custos com responsabilidade compartilhada;
- d) redução de emissões de CO₂ - visa mensurar a redução das emissões corporativas de CO₂ equivalente;
- e) o indicador Índice de Maturidade do Sistema de Governança dos Correios mensurada, por meio da aplicação do questionário IG-Sest (Índice de Governança das Empresas Estatais), desenvolvido pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest), vinculada ao Ministério da Economia, o cumprimento de diversos dispositivos legais, infralegais e de boas práticas de governança corporativa aplicáveis às estatais federais, principalmente no que se refere à Lei nº 13.303/2016, ao Decreto nº 8.945/2016, às resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPar), às

diretrizes da organização para cooperação e desenvolvimento econômico (OCDE) e aos referenciais de boas práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e da Sest, sob a ótica das dimensões governança, transparência e gerenciamento de riscos e controle, que propiciam a avaliação da evolução do sistema de governança dos Correios.

4.4.2 Indicadores relacionados a garantir a excelência

- a) Indicador de Entrega no Prazo (IEP) é o indicador estratégico da qualidade operacional, que avalia o cumprimento dos prazos estabelecidos aos clientes finais dos principais segmentos postais: encomenda, logística e mensagem.
- b) Indicador de Produtividade (IP) tem por objetivo verificar o resultado médio, em termos financeiros, que cada empregado traz para a empresa.
- c) O Indicador de Satisfação do Cliente (ISC) tem por objetivo mensurar a satisfação dos clientes dos Correios com relação aos produtos e serviços oferecidos.
- d) O Índice de Favorabilidade do Clima Organizacional (Clio) mede a atmosfera coletiva do ambiente de trabalho, decorrente das percepções, das atitudes e dinâmicas que afetam o comportamento dos empregados durante a realização de suas atividades.

4.4.3 Indicadores relacionados a crescer nos mercados concorrenciais

- a) O indicador Receitas de Negócios Concorrenciais é calculado pelo resultado apurado para as receitas oriundas dos serviços concorrenciais da empresa.
- b) O indicador *Market Share* - Encomenda visa mensurar o percentual de participação dos Correios no mercado brasileiro de encomendas, no tocante à quantidade de encomendas distribuídas.

4.4.4 Indicadores relacionados a manter a universalização

- a) O indicador Universalização Atendimento, relacionado à universalização do atendimento postal básico (UAPB), mensura a oferta de atendimento postal por meio da relação entre a quantidade de posições de atendimento existentes e a quantidade de posições de atendimento necessárias para o atendimento em cada município.
- b) O indicador Universalização Distribuição mensura o percentual de distritos com entrega postal externa (PDPE), com população igual ou superior a 500 habitantes, e tem por objetivo acompanhar a ampliação do serviço de entrega postal externa.

Conforme consta no Relatório do TCU (2019) os principais indicadores de qualidade dos Correios são:

- Índice de Entrega no Prazo (IEP);
- Metas de qualidade para a prestação dos serviços postais básicos;
- Universalização do Atendimento (UAPB);
- Universalização da Entrega Externa (PDPE);
- Índice de Extravio de Encomendas (IEE);
- Indicador de Satisfação do Cliente (ISC).

Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização. Pressupõe que estejam definidas tanto a estratégia da organização como as diretrizes para monitoramento e avaliação da execução dessa estratégia. Implica, ainda, acompanhar a execução das iniciativas estratégicas e avaliar o desempenho da organização, adotando ações de melhoria sempre que necessário.

5. METODOLOGIA

Essa seção apresentará os principais métodos e técnicas que foram aplicados no decorrer da pesquisa. De acordo com Prodonav e Freitas (2013), a metodologia é compreendida como sendo a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados a fim de construir um conhecimento, com o fito de comprovar sua validade e utilidade em diversos contextos da sociedade.

Segundo Lakatos e Marconi (2007), a metodologia enquanto ciência visa estudar, analisar e compreender os diversos métodos utilizados para desenvolver uma pesquisa científica.

5.1 QUANTO A SUA NATUREZA OU ABORDAGEM

Trata-se de pesquisa qualitativa. De acordo com Vieira e Zouain (2005), a pesquisa qualitativa se concentra em compreender a essência das perspectivas das partes relacionadas no estudo e dar sentido às suas definições. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa descreve detalhadamente os fenômenos e elementos envolvidos. Ademais, os dados e as informações obtidas possuem caráter subjetivo, o que não exigiu, portanto, tratamento estatístico.

A pesquisa consistiu em uma revisão bibliográfica sobre as operações logísticas dos correios e os fatores de desempenho utilizados pela empresa, apoiada em artigos de bancos de dados renomados como a *Spell* e *SciELO*, a fim de assegurar uma cobertura maior e atualizada dos estudos.

5.2 QUANTO AOS OBJETIVOS

Trata-se de pesquisa descritiva, uma vez que objetivou a descrição e o registro de fenômenos sem intervenção sobre eles, estabelecendo, ainda, possíveis relações entre as variáveis. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva tem a finalidade de descrever, registrar, observar, analisar e correlacionar as características de determinado grupo social.

A pesquisa descritiva expõe características de determinado fenômeno ou população, podendo estabelecer correlações entre os diferentes aspectos, sem a

intenção principal de explicá-las (Vergara, 2007).

De acordo com Trivinos (2008), as pesquisas descritivas têm como finalidade descrever criteriosamente os fatos e fenômenos do objeto de estudo, de modo a captar informações a respeito daquilo que ora fora definido como problema a ser investigado, não havendo interferência do pesquisador, atentando-se somente à descrição do objeto de pesquisa e à frequência com que o fenômeno ocorre, suas características, natureza e conexão com outros fenômenos.

5.3 QUANTO A COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada de maneira criteriosa e sistemática. Primeiramente, foram estabelecidas as palavras-chave “Operações logísticas”, “Correios” e “fatores de desempenho”. Tais palavras-chave puderam direcionar a busca por fontes relevantes e permitiram uma busca abrangente e focada na literatura existente.

As bases de dados utilizadas incluíram repositórios acadêmicos como a *SciELO* e a *Spell*.

No processo de coleta de dados, foram utilizadas as palavras-chave anteriormente estabelecidas, com filtro de dados para incluir somente os estudos dos últimos cinco anos, garantindo, assim, a relevância e atualidade das informações.

Após a identificação inicial dos artigos, realizou-se uma triagem baseada na leitura dos títulos e dos resumos dos trabalhos, a fim de selecionar os materiais que mais se alinhavam com a proposta da pesquisa.

Ao final, foram selecionados cinco estudos, organizados e categorizados de acordo com os principais temas, como transporte, distribuição e fatores críticos de desempenho, propiciando uma visão mais ampla e facilitando o acesso ao material.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A tabela a seguir elenca o levantamento dos principais estudos sobre o tema em questão, seus autores e resultados. Tais autores possuem um caminho consolidado nesse tema pois contribuem também para a Universidade Corporativa da instituição estudada.

TABELA 1 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Título	Autor/Ano	Resultados
A importância dos Correios como operador logístico no Brasil.	Antônio Cipriano Lopes Neto, 2023	A relevância dos Correios como operador logístico no Brasil é notória. Sua capacidade de alcançar regiões de difícil acesso, seu amplo mapeamento das áreas de atuação e a análise crítica de seu desempenho demonstram seu papel social e a necessidade de aprimoramento contínuo.
O papel social dos Correios.	Willian Leandro Mello de Vargas, 2021	A precarização dos serviços resultou numa piora do atendimento, mesmo assim, na parte concorrencial, os Correios ainda se mantêm firmes com seu propósito, logo é preciso afirmar a importância dos Correios como braço logístico do Estado, facilitador de políticas públicas, universal e de qualidade.
Logística e fluidez territorial em Alagoas. Uma análise dos prazos de entrega dos Correios e suas implicações técnicas e políticas.	Igor Venceslau, 2019	As condições políticas da logística são tão determinantes quanto às técnicas, com implicações diretas sobre a fluidez e a integração territorial. A via da privatização poderia trazer consequências mais profundas, como a eliminação do serviço postal em muitas cidades.
Correios, logística e uso do território: O serviço de encomenda expressa no Brasil.	Igor Venceslau, 2017	No Brasil, os Correios são um bom exemplo de empresa pública eficiente, que cumpre as exigências de serviços rápidos e modernos sem abdicar das ações de integração e universalização.
Administração pública no Brasil: Uma breve história dos Correios	João Pinheiro de Barros Neto, 2004	Os Correios refletem um micromundo da história administrativa, política, econômica e social do Brasil.

A análise dos textos sobre a atuação dos Correios no Brasil, revela um consenso generalizado sobre a importância da instituição como operador logístico e garantidor do serviço postal em cada município do país, algo que seria inviável para uma empresa privada, visto a extensão territorial que dispõe. Apresenta também nuances distintas em relação à eficiência e desafios enfrentados.

Todos os autores reconhecem a importância estratégica dos Correios no Brasil, especialmente em termos de alcance geográfico, assim como os desafios logísticos e a necessidade de contínuo aprimoramento dos serviços.

No que diz respeito à eficiência, enquanto Igor Venceslau (2019) vê os Correios como um exemplo de eficiência pública, Willian Leandro Mello de Vargas destaca a precarização dos serviços devido a políticas públicas inadequadas, pois ambos citam que o Contexto Político influencia diretamente na qualidade dos serviços, mas com perspectivas diferentes – crítica no segundo caso e mais analítica no terceiro.

Com relação a visão histórica e econômica, João Pinheiro de Barros Neto oferece uma visão mais macroeconômica destacando a interdependência entre a evolução dos Correios e o desenvolvimento econômico do Brasil.

A análise desses textos apresenta um panorama abrangente sobre os Correios, ressaltando sua importância vital para a logística brasileira, mas sublinhando a necessidade de melhorias contínuas e a influência das condições políticas e econômicas. Enquanto alguns autores enfatizam a eficiência e capacidade operacional, outros alertam para a precarização do serviço devido a políticas públicas, revelando uma dinâmica complexa que precisa ser gerida para garantir a sustentabilidade e eficácia dos Correios como um pilar logístico e econômico no Brasil.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão bibliográfica possibilitou identificar e compreender os principais aspectos que envolvem as operações logísticas dos Correios, bem como sobre os seus fatores de desempenho institucional.

Com relação aos indicadores de desempenho, a empresa utiliza os mais diversos tipos para mensurar cada área que atua, desde a captação, transporte e entrega de objetos até a prospecção de novos clientes, e alimenta tais fatores diariamente, tendo o retorno da eficácia de sua atuação a cada dia. E isso é um diferencial dentre as concorrentes logísticas.

Outro diferencial percebido na empresa em estudo é a normatização de todas as suas operações, o que torna o fluxo do trabalho compreensível por qualquer um que vá desempenhar suas funções fim, além de investir muitos recursos em treinamentos e capacitações para seus colaboradores.

Ao analisar a literatura existente, foi possível perceber a importância de fatores como o tempo de entrega, a otimização dos recursos de transporte e a satisfação do cliente como elementos chave para o bom desempenho logístico dos Correios.

Contudo, a pesquisa apresenta algumas limitações, como por exemplo, a quantidade de artigos selecionados nas bases de dados escolhidas, uma vez que podem ter sido excluídos da pesquisa estudos relevantes, mas que não estão indexados nas plataformas consultadas.

Em termos de pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos empíricos que possam complementar os achados desta revisão bibliográfica, tais como pesquisas de campo, entrevistas em profundidade com funcionários dos Correios, e uma análise aprofundada de dados operacionais internos. Outrossim, é relevante explorar o impacto e os efeitos das novas tecnologias e da digitalização no processo de operações logísticas dos Correios.

REFERÊNCIAS

BARROS NETO, J. P. **Administração pública no Brasil: uma breve história dos Correios**. Annablume Editora, 2004.

BRASIL. **Relatório Integrado Correios 2022**. Disponível em: <<https://www2.correios.com.br/arquivos/PrestacaoDeContasAnuais/2022/relatorio-integrado-correios-2022.pdf>> Acesso em 05 de out. 2023.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União**. 2019. Disponível em: <<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/TC%2520043.382%252F2018-5/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uuid=945a4190-4991-11ea-8364-19111ecf60df>> Acesso em 10 de nov. 2023.

CURVELO, E. F. S.; ANDRADE, A. R. O papel da informação nos indicadores de desempenho e nos processos organizacionais. **P2P & INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, v. 8, n.2, p. 92-108, mar./ago., 2022. Disponível: <<https://doi.org/10.21721/p2p.2022v8n2.p92-108>> Acesso 11 de nov. 2023.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 1, p. 10-25, 2022.

FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação — métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. Disponível em: <https://books.google.com.br/books/about/Indicadores_de_Desempenho.html?id=OdwDwAAQBAJ&redir_esc=y> Acesso em 08 jul. 2024.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Guia prático: aprenda como definir e utilizar os indicadores de desempenho**. 2018. Disponível em: <<https://fnq.org.br/>> Acesso em 18 de nov. 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

LOPES NETO, A. C. **A importância dos Correios como operador logístico no Brasil**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2023.

MACHADO, L. K. C.; SANTOS, A. C. Índice de Desempenho Logístico (LPI): Uma análise da eficiência logística e da importância relativa dos seus indicadores. **Ciencias da Administração**, v. 23, n. 60, p. 53-72, 2021a.

MACHADO, L. K. C.; SANTOS, A. C. Fatores que impactam o desempenho logístico e suas relações com os aspectos econômicos e socioculturais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 15, n. 2, p. 139-158, 2021b.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnica da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale,

2013.

SILVA, F. A.; SILVA, H. A.; NOVÔA, N. F.; SIQUEIRA, J. C. C. A importância dos indicadores de desempenho logístico no alcance das metas organizacionais. **Revista Multidisciplinar do Amapá**, v. 1, n. 1, p. 09-27, 2018.

Sobre a UPU. **União Postal Universal (UPU)**. 2023. Disponível em: <<https://www.upu.int/fr/union-postale-universelle>> Acesso em: 15 nov. 2023.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

UCHOA, C. E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. 2013.

VARGAS, W. L. M. **O papel social dos Correios**. 2021.

VENCESLAU, I. Logística e fluidez territorial em Alagoas: uma análise dos prazos de entrega dos Correios e suas implicações técnicas e políticas. **[TESTE] Revista Contexto Geográfico**, v. 4, n. 8, p. 45-58, 2019.

VENCESLAU, I. **Correios, logística e uso do território: o serviço de encomenda expressa no Brasil**. 2017. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Atlas, 2007.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.