

CS/PRESI/DIGOV/DGOVE  
27 de agosto de 2020

# Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa 2019

## SUMÁRIO

CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	3	
IDENTIFICAÇÃO GERAL .....	3	
<b>1</b>	<b>POLÍTICAS PÚBLICAS</b>	
1.1	Do objeto social e do interesse público.....	4
1.2	Das Políticas Públicas.....	5
1.3	Das atividades desenvolvidas em atendimento às políticas públicas.....	5
1.4	Análise dos administradores .....	5
1.4.1	Indicadores, metas e resultados.....	5
1.5	Custeio e impacto econômico-financeiro da operacionalização das políticas públicas.....	7
<b>2</b>	<b>GOVERNANÇA CORPORATIVA</b>	
2.1	Principais atividades .....	10
2.2	Análise dos administradores sobre o desempenho.....	12
2.2.1	Indicadores, metas e resultados.....	12
2.3	Da Situação financeira e patrimonial.....	24
2.4	Governança corporativa .....	34
2.5	Do Sistema de Controles Internos.....	38
2.5.1	Dos controles internos.....	39
2.5.2	Controles na elaboração das demonstrações contábeis.....	40
2.5.3	Da Gestão de riscos.....	44
2.6	Governança do benefício de assistência à saúde.....	47
2.7	Descrição da composição da remuneração da administração e do Conselho Fiscal .....	48
2.8	Manifestação do Conselho de Administração .....	50

## CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Conselho de Administração subscreve a presente Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa referente ao exercício social de 2019, em conformidade com o art. 8º, incisos I e VIII, da Lei 13.303, de 30 de junho de 2016 e consoante ao estabelecido no art. 55, inciso XXIII, do Estatuto Social dos Correios.

### IDENTIFICAÇÃO GERAL

**CNPJ:** 34.028.316/0001-03 - **NIRE:** 5350000030-5

**Sede:** Brasília-DF

**Tipo de Estatal:** Empresa Pública de Direito Privado

**Acionista Controlador:** União - representada pela Procuradoria Geral da Fazenda Nacional

**Subsidiária:** Correios Participações S/A - CorreiosPar (Extinção em 2019)

**Tipo Societário:** Empresa Pública

**Tipo de Capital:** Fechado

**Abrangência de atuação:** No território nacional e no exterior

**Setor de Atuação:** Serviços

#### **Audidores Independentes atuais da empresa:**

BDO RCS Auditores Independentes SS

**Nome:** Alfredo Ferreira Marques Filho

**Telefone:** +55 61 3322 5190

**E-mail:** [alfredo.marques@bdo.com.br](mailto:alfredo.marques@bdo.com.br)

#### **Conselheiros de Administração subscritores da Carta Anual de Políticas Públicas:**

Marcelo Gomes Meirelles

Floriano Peixoto Vieira Neto

Ruy Do Rego Barros Rocha

Alexandre Jadallah Aoude

Bernardo Sylvio Milano Netto

Gilberto Barbosa Moreira

Maurício Fortes Garcia Lorenzo<sup>1</sup>

#### **Administrador Subscritor da Carta Anual de Governança Corporativa:**

Marcelo Gomes Meirelles - Presidente do Conselho de Administração

---

<sup>1</sup> Conselheiro eleito representante dos empregados, em conformidade à Lei nº 12.353/2010

## 1 POLÍTICAS PÚBLICAS

### 1.1 Do objeto social e do interesse público

Nos termos do art. 21, X, da Constituição Federal, foi estabelecido pelo constituinte originário a competência exclusiva da União de manter o serviço postal e o correio aéreo nacional. Ocorre que o serviço postal não é mantido de forma direta pela União, sendo essa atividade desempenhada pelos Correios.

Os Correios são uma empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações, com capital social de R\$ 3.223 milhões, integralmente constituído pela União, regida por seu Estatuto Social e pelas legislações aplicáveis (Decreto-lei de criação nº 509/1969, Leis nºs. 6.404/1976, 6.538/1978, 12.490/2011, 13.303/2016 e Decreto nº 8.945/2016). A proposta de alteração do capital social para 3.383 milhões, em decorrência do aumento de R\$ 160 milhões, será submetida à deliberação pela Assembleia Geral.

A empresa teve a sua origem no Brasil, em 25 de janeiro de 1663, com a instalação do Correio-Mor, na então colônia portuguesa e, desde a sua criação para prestação do serviço postal pelo Estado brasileiro, vêm se modernizando, ao criar e disponibilizar serviços de qualidade e adequados às necessidades dos seus clientes e da própria sociedade, em um mercado cada vez mais competitivo.

Aos Correios é atribuída a responsabilidade de manter os serviços postais em todo o território nacional, cumprindo-lhe atender aos princípios de universalização desses serviços. Para tanto, com fundamento no art. 3º da Lei 6.538, de 22 de junho de 1978, que dispõe sobre os Serviços Postais, conferiu-se ao Ministério supervisor, estabelecer requisitos para regular os serviços postais.

Por meio da Portaria Interministerial nº 4.474, de 31 de agosto de 2018, foram estabelecidas as diretrizes para nortear a universalização do atendimento e da entrega postais e os índices padrões de qualidade para os prazos de entrega dos objetos do serviço postal básico, a serem observados pelos Correios.

A presença em praticamente todos os Municípios do país fazem dos Correios um forte agente de integração nacional. Com uma vasta rede de canais de atendimento, a empresa beneficia toda a população brasileira, conectando pessoas e organizações onde quer que estejam, nos mais de 5.500 municípios do país, ao prestar serviços que vão desde o envio e o recebimento de cartas e encomendas à logística integrada, serviços financeiros e de conveniência.

Como agente de integração nacional, os Correios cumprem o seu papel social ao garantir à população o acesso à cidadania, por meio da disponibilização de diversos serviços de governo, em um único lugar, sendo um verdadeiro balcão de serviços ao cidadão e braço logístico do Estado, cujas ações garantem a execução de políticas públicas diversas.

Os Correios, a partir do Código de Endereçamento Postal, atuam como um dos maiores outorgadores de cidadania aos brasileiros, pois por meio da estruturação completa dos endereços, permite-se o recebimento de serviços básicos (água, saneamento e eletricidade), contas bancárias, programas sociais e o recebimento de correspondências.

Como resultado, esse papel de agente de integração nacional assume relevância na composição da infraestrutura necessária ao desenvolvimento do país.

Acrescenta-se que a Lei nº 12.490/2011 ampliou o âmbito da atuação dos Correios ao permitir a realização de operações no exterior, dentro das atividades previstas no seu objeto social, a constituição de subsidiárias e aquisição do controle ou participação acionária em sociedades empresariais já estabelecidas. A exploração dos serviços de logística integrada, financeiros e postais eletrônicos também é permitida. Por esta lei, observada a regulamentação do Ministério das Comunicações, os Correios podem firmar parcerias comerciais que agreguem valor a sua marca e proporcionem maior eficiência de sua infraestrutura, especialmente de seus canais de atendimento.

Os Correios apoiam o Ministério das Comunicações em ações de cooperação técnica internacional, em consonância com a política do governo brasileiro e em reforço a sua atuação nos organismos internacionais, em particular no que se refere ao projeto Facilitação do Comércio pela Via Postal para Micro, Pequenas e Médias Empresas (Exporta Fácil), da União Postal das Américas, Espanha e Portugal (UPAEP).

## 1.2 Das Políticas Públicas

O planejamento das políticas públicas do governo federal tem como um de seus principais instrumentos o Plano Plurianual (PPA). É papel do PPA, além de declarar as escolhas do Governo e da sociedade, indicar os meios para a implementação das políticas públicas, bem como orientar taticamente a ação do Estado para a consecução dos objetivos pretendidos.

Um das diretrizes estratégicas que norteiam as principais agendas para o período de 2016 a 2019 consiste na: “ *Promoção do direito à comunicação e à inclusão digital, ampliando o acesso à Internet banda larga e expandindo a oferta de serviços e conteúdo de telecomunicações*”.

Em alinhamento ao PPA e às metas de universalização postal estipuladas pelo Ministério supervisor, os Correios desenvolvem esforços com a finalidade de assegurar a universalização do atendimento e da entrega postais e os índices padrões de qualidade para os prazos de entrega dos objetos do serviço postal básico, além de promover uma interação mais efetiva e conjunta do Poder Público com a sociedade, na medida em que as agências de Correios possuem potencial para serem balcões para atendimento ao cidadão, em evidente convergência aos anseios da sociedade e dos gestores públicos estaduais e distrital.

## 1.3 Das atividades desenvolvidas em atendimento às políticas públicas

Alinhado às políticas públicas, os Correios desenvolvem atividades que atendem ao seu objeto social, consoante ao disposto no art. 4º, § 3º, do seu Estatuto Social:

*“Art. 4º. A ECT tem por objeto social, nos termos da lei:*

*I - planejar, implantar e explorar o serviço postal e o serviço de telegrama;*

*II - explorar os serviços postais de logística integrada, financeiros e eletrônicos;*

*III - explorar atividades correlatas; e*

*IV - exercer outras atividades afins, autorizadas pelo Ministério supervisor.*

*[...]*

*§ 3º A ECT, no exercício de sua função social, é obrigada a assegurar a continuidade dos serviços postais e telegráficos, observados os índices de confiabilidade, qualidade, eficiência e outros requisitos fixados pelo Ministério supervisor.”*

Os Correios estão presentes em 99,75% (5.556) municípios brasileiros e entregam, diariamente, mais de 21,7 milhões de objetos postais. A prestação do serviço postal, atribuída ao Estado brasileiro pela Constituição Federal, implica que os Correios, entidade criada para prestá-lo, estejam presentes em todo o território nacional, dispondo de infraestrutura para a execução de operações compatíveis com o gigantismo do Brasil.

Com abrangência em todo o território nacional para atender à sociedade, os Correios oferecem um extenso portfólio de produtos e serviços com soluções em oito segmentos de negócios: mensagem; marketing direto; encomenda; malote; internacional; logística; conveniência e financeiro; explicitados no subitem 2.1 desta Carta Anual.

## 1.4 Análise dos administradores relativa ao desempenho no atendimento às políticas públicas

### 1.4.1 Indicadores, metas e resultados

A partir do diagnóstico empresarial e da definição da identidade corporativa e dos objetivos estratégicos, também são definidos os eixos de atuação, programas e iniciativas estratégicas, o plano de negócios e os indicadores estratégicos e metas estratégicas.

Em alinhamento às políticas públicas, no acompanhamento do desempenho da Estratégia Correios, também são utilizados indicadores de universalização oriundos das metas de universalização e de qualidade dos serviços postais básicos, estabelecidos aos Correios pelo Ministério das Comunicações, por meio da Portaria Interministerial nº 4.474/2018.

As metas dos indicadores visam assegurar a existência e a disponibilidade de oferta dos serviços postais básicos em todo o território nacional, de forma permanente, em condições de qualidade adequada e a preços acessíveis. A expansão dos serviços de atendimento postal e da entrega postal externa, por meio da universalização dos serviços postais para a população brasileira, é uma meta de extrema importância para a integração do país e para o desenvolvimento da sociedade brasileira, sobretudo nos lugares mais remotos e carentes de infraestrutura.

Destaca-se o desempenho desses indicadores oriundos das metas de universalização e de qualidade dos serviços postais básicos estabelecidos aos Correios. As respectivas metas, que em 2019 obtiveram percentuais de realização próximos de 100%.

Os indicadores estratégicos “Universalização Atendimento” e “Universalização Distribuição” registraram, respectivamente, 99,23% e 98,18% de realização da meta definida para 2019, conforme apresentado abaixo:

Indicador estratégico						
1 Universalização Atendimento						
2 Universalização Distribuição						
<b>1 Resultado</b>		<b>Meta 2019(a)</b>	<b>% de realização da meta (b/a)</b>	<b>Variação 2019x2018 (b/c)-1</b>		
2017	2018 (c)	2019 (b)				
89,91%	88,83%	99,23%	100%	99,23%	11,71%	
<b>2 Resultado</b>		<b>Meta 2019(a)</b>	<b>% de realização da meta (b/a)</b>	<b>Variação 2019x2018 (b/c)-1</b>		
2017	2018 (c)	2019 (b)				
89,58%	91,33%	91,25%	92,94%	98,18%	-0,09%	

O indicador Universalização Atendimento (UAPB - Universalização do Atendimento Postal Básico) mensura a oferta de atendimento postal (relação entre a quantidade de posições de atendimento existentes e a quantidade de posições de atendimento necessárias para o atendimento em cada município), conforme diretrizes de universalização estabelecidas por meio da Portaria Interministerial n° 4.474/2018 .

As metas são recalculadas, anualmente, de forma a garantir a oferta de 100% das posições de atendimento, conforme indicado no Anexo I da portaria. O indicador obteve o resultado de 99,23%, ou seja, foram ofertadas 10.459 posições de atendimento das 10.540 estabelecidas para o ano. Este resultado representa a oferta de atendimento postal a 99,75% (5.556) municípios brasileiros.

O não atingimento da meta para o UAPB decorre, principalmente, da dificuldade em formalizar parcerias com órgãos públicos para a instalação de agência de correios comunitária (AGC) nas localidades onde existe a necessidade de incremento de posição de atendimento. Outro fator foi a dificuldade em realizar investimentos para ampliação das unidades próprias de atendimento, com a abertura de novos guichês, que requer, em alguns casos, a realocação do imóvel pela insuficiência de espaço físico. Por fim, no ano em questão, os Correios passaram por um processo de adequação dos canais de atendimento, no qual unidades próprias próximas a outras foram fechadas, sem prejuízo no atendimento à população.

O indicador Universalização Distribuição (PDPE - Percentual de Distritos com Entrega Postal Externa) tem por objetivo acompanhar a ampliação do serviço de entrega postal externa, ou seja, a entrega de objetos postais que não ocorre nas unidades da empresa (entrega interna), conforme as metas definidas na portaria interministerial. São utilizados como parâmetro os distritos com população igual ou superior a 500 habitantes.

O alcance físico proposto foi de 9.824 distritos com população acima de 500 habitantes. No entanto, o PDPE obteve resultados de 91,25%, o que representa 8.964 distritos com efetiva distribuição e decréscimo de 8 distritos em relação a 2018.

As informações correlatas ao Indicador de Entrega no Prazo (IEP) e ao Indicador de Satisfação do Cliente (ISC) são apresentadas no subitem 2.2.1 desta Carta Anual.

Acrescenta-se, ainda, o Balcão do Cidadão, concebido para ampliar a oferta de serviços públicos e privados que necessitam de interação do usuário com o órgão público ou empresa privada, por meio da rede de atendimento dos Correios. Por meio do Balcão do Cidadão, o cidadão possui acesso aos serviços públicos e privados nas agências dos Correios. Em 2019, foram assinados 24 protocolos de intenções, 2 contratos em execução (Governo de Goiás e Prefeitura de Belo Horizonte) e 84 negociações em andamento com órgãos públicos, posicionando os Correios como uma extensão de governo na prestação de serviços ao cidadão.

## **1.5 Custeio e impacto econômico-financeiro da operacionalização das políticas públicas**

Como empresa pública estatal, não dependente de recursos da União, os Correios possuem operação custeada, integralmente, por receita própria, sendo gerida sob a ótica governamental e empresarial.

Os Correios prestam serviços no mercado concorrencial, ampliando as suas atividades, de forma a buscar receitas em diversos segmentos relacionados aos serviços postais, tais como os de encomenda, logística integrada, conveniência, dentre outros. A receita advinda dos serviços postais não exclusivos possibilita aos Correios a manutenção da universalização. Tal mecanismo, conhecido na literatura econômica como subsídio cruzado, desempenha importante papel para equilibrar o custeio e investimentos necessários à infraestrutura colocada à disposição do Estado para prestação do serviço postal em praticamente todos os Municípios do País.

Como reflexo do subsídio cruzado, toda a estrutura física e operacional criada para a prestação do serviço postal é beneficiada e mantida com as receitas diversas oriundas da prestação dos serviços públicos não exclusivos; em perfeita consonância com o regramento previsto no art. 173, §1º, II, da Constituição Federal.

Sob a ótica governamental, a gestão orçamentária é delineada pela Lei Orçamentária Anual (LOA), para o orçamento de investimentos, e pelo Programa de Dispêndios Globais (PDG), no qual são detalhadas as receitas, as despesas e o resultado primário que são aprovados e acompanhados pelo ministério supervisor e pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST).

Sob a ótica empresarial, a gestão orçamentária se configura alicerçada na metodologia Orçamento Base Zero (OBZ), implantada em 2016, e alinhada à estratégia da empresa, visando à otimização dos gastos e ao melhor controle dos custos e despesas. Adicionalmente, a metodologia preconiza a definição e atribuição de papéis e responsabilidades aos participantes que atuam na matriz de governança OBZ, além do estabelecimento de metas orçamentárias e iniciativas de redução de despesas para a consecução da orçamentação e posterior monitoramento e controle, por meio de fóruns mensais de acompanhamento dos desvios orçamentários e das iniciativas de redução de despesas.

A meta da Necessidade de Financiamento Líquido (NEFIL), que corresponde à contribuição da empresa no resultado primário do Governo Federal, inserida no Programa de Dispêndios Globais (PDG) para 2019, foi de superávit de R\$ 782 milhões, aprovada por meio do Decreto nº 9.611/2018. Nessa meta, foi previsto o ingresso de recursos de R\$ 21,3 bilhões, com destaque de R\$ 20,6 bilhões referentes ao recebimento de receitas de vendas e R\$ 350 milhões referentes ao aporte de capital para realização de investimentos.

No entanto, no segundo semestre de 2019, houve a reprogramação do PDG 2019, conforme Portaria 631/2019 - Ministério da Economia, em que foi revisada a meta de resultado primário para o superávit de R\$ 62 milhões. Esse resultado considerou, além da previsão de ingresso de recursos de R\$ 18,9 bilhões referentes às receitas de vendas, a retirada do aporte de capital de R\$ 350 milhões, previsto inicialmente no exercício.

No acumulado de 2019, houve superávit primário de R\$ 652 milhões, sendo R\$ 590 milhões acima do resultado primário aprovado na reprogramação do PDG, com relevância na redução das saídas do fluxo de caixa, que registrou R\$ 414 milhões abaixo do previsto na reprogramação, e ingresso de recursos de R\$ 176 milhões acima do valor aprovado na reprogramação. As rubricas que mais contribuíram com a redução foram as despesas com pessoal e encargos de R\$ 260 milhões, transporte de R\$ 182 milhões e aluguel de R\$ 100 milhões.

Em relação ao ingresso de recursos, o recebimento pela venda de produtos e serviços encerrou 2019 com R\$ 135 milhões acima da previsão reprogramada para o exercício.

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DE DISPÊNDIOS CORRENTES - CUSTEIO									
DESPESAS	2017 *			2018 *			2019		
	(a)	(b)	(c)	(a)	(b)	(c)	(a)	(b)	(c)
Despesas de pessoal	13.909	13.522	13.611	13.012	12.229	11.963	12.548	12.369	11.947
Despesas com dirigentes	10	5	5	5	5	5	5	4	4
Despesas com conselhos e comitês estatutários	1	0	0	0	1	0	1	1	1
Materiais e produtos	153	115	106	159	119	74	116	105	100
Serviços de terceiros	3.229	2.394	2.392	3.207	2.630	3.080	2.769	2.673	3.031
Tributos	870	773	772	942	743	549	767	751	585
Despesas	389	229	229	255	241	164	195	230	98
Outras despesas correntes	3.086	2.855	2.867	3.186	2.875	2.757	2.978	2.722	2.601
<b>TOTAL</b>	<b>21.647</b>	<b>19.892</b>	<b>19.981</b>	<b>20.767</b>	<b>18.843</b>	<b>18.593</b>	<b>19.379</b>	<b>18.855</b>	<b>18.365</b>

a) Orçamento (dotação)  
b) Liquidado (execução)  
c) Pago

(\*) Execução orçamentária (R\$ milhões)  
Fonte: DEORC/DIEFI

Em 2019, houve, comparada a 2017, uma redução de R\$ 1,04 bilhão na execução orçamentária total, com destaque para o grupo de despesas de pessoal, que economizou R\$ 1,15 bilhão, resultante da adesão de empregados ao Plano de Demissão Incentivada (PDI) 2017, no qual a empresa ofereceu um Incentivo Financeiro Diferido (IFD), que foi registrado no momento da homologação da rescisão contratual e no Plano de Desligamento Voluntário (PDV 2019).

Outro grupo que obteve economia foi o de outras despesas correntes, que, em 2019, executou R\$ 133 milhões a menos que em 2017. A principal razão foi a redução na despesa com indenizações de objetos postais, ocasionada pela melhora dos indicadores de qualidade e pelo aprimoramento nas ações de gestão.

Por outro lado, a despesa com remuneração às agências franqueadas, em 2019, teve um aumento de R\$ 377 milhões, quando comparada a 2017. Essa despesa é vinculada diretamente ao aumento de receita oriunda daquele canal terceirizado.

Em comparação ao exercício de 2018, verifica-se a manutenção dos gastos, visto que a despesa orçamentária ficou somente 0,06% acima do orçamento executado em 2018, sendo que a implementação da metodologia Orçamento Base Zero (OBZ) no processo orçamentário foi um dos principais fatores que contribuiu para a redução das despesas.

No entanto, comparado a 2018, os principais aumentos na execução orçamentária de 2019 ocorreram nos grupos de despesas de pessoal e outras despesas correntes. No grupo de despesa de pessoal, as rubricas com o plano de saúde tiveram um aumento nos gastos de aproximadamente R\$ 80 milhões (5,4%). Contudo, no final de 2019, com as mudanças relacionadas ao custeio do plano de saúde (coparticipação e mensalidade) e à retirada de pais e mães do plano, há a previsão de redução dessa despesa em 2020.

No grupo outras despesas correntes, as rubricas de transporte tiveram uma execução orçamentária de R\$ 106 milhões (5,9%) superior ao exercício anterior. Por outro lado, houve redução de R\$ 152 milhões na rubrica indenizações, ou seja, uma economia de 66,8% em relação a 2018.

O valor do orçamento de investimento aprovado para 2019 foi de R\$ 922 milhões, consoante ao Plano Plurianual (PPA 2016-2019) e à Lei Orçamentária Anual (LOA). Entretanto, em reunião da Diretoria Executiva, ocorrida em 2018, foi deliberado pelo contingenciamento no orçamento de investimento para R\$ 600 milhões, sendo que R\$ 332,5 milhões foram executados no exercício e distribuídos entre as ações que integram os programas temáticos e de gestão (ciclo do Plano Plurianual – PPA 2016-2019), conforme tabela abaixo:

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DE INVESTIMENTO					
Investimento	2017	2018	2019	% 2019/2017	% 2019/2018
	(a)	(b)		(a)	(b)
Modernização de veículos	16,7	25,5	172,7	934%	577%
Instalação de agências próprias	0,3	0,0	0,0	-100%	0%
Instalação de unidades de tratamento	20,3	9,0	34,5	70%	283%
Instalação de unidades de distribuição	0,3	0,2	0,1	-67%	-50%
Instalação de unidades de logística	0,1	0,0	0,0	-100%	0%
Manutenção da infraestrutura operacional	194,4	119,7	101,8	-48%	-15%
Tecnologia da informação (TI)	53,5	71,1	23,4	-56%	-67%
<b>TOTAL</b>	<b>285,6</b>	<b>225,5</b>	<b>332,5</b>	<b>16%</b>	<b>47%</b>

Do valor executado no orçamento de investimento, os mais relevantes no período corresponderam a: R\$ 173 milhões em aquisições de veículos, em sua maioria, furgões e motocicletas; R\$ 96 milhões em máquinas de automação de triagem (MECTRI); R\$ 23 milhões em Tecnologia da informação e comunicação (TIC), com licenciamento e atualização de software e máquinas e equipamentos de armazenamentos de dados; R\$ 21 milhões em itens de segurança e R\$ 14 milhões em obras de engenharia.

Em 2018, os Correios receberam R\$ 224 milhões como aporte de capital do Governo Federal para realização de projetos de investimentos em adequação e manutenção da infraestrutura e dos equipamentos de informática. Como o recurso foi recebido no final do exercício de 2018, R\$ 43 milhões foram utilizados naquele exercício. Com isso, R\$ 181 milhões do saldo do aporte de capital de 2018 foram transferidos para 2019.

Em 2019, foram executados cerca de R\$ 160 milhões do saldo de aporte de capital, restando R\$ 21 milhões para utilização em 2020. Ressalta-se que a execução concernente a veículos não compõe esse valor.

## Descentralização de recursos

A Portaria Interministerial nº 4.474/2018 alterou as diretrizes para nortear a universalização do atendimento e da entrega postais e estabeleceu novo padrão de qualidade para os prazos de entrega dos objetos do serviço postal básico. Na prática, a meta de cada município passou a ser calculada em quantidade de posições de atendimento necessárias, identificadas por meio do cálculo do Padrão de Atendimento Postal (PAP), e não mais pela disponibilização dos serviços postais básicos aos distritos com população igual ou superior a 500 habitantes.

Para atender à meta ministerial são firmadas parcerias, para o estabelecimento principalmente de agências de correios comunitárias (AGC), agência franqueada (AGF) e agência de correio comercial (ACC).

As AGCs exercem um papel importante para o atendimento dos serviços postais básicos, notadamente, no atendimento à população residente em pequenos municípios, realizada por unidades regidas por termo de convênio (TC). O TC dispõe que a AGC deve, a partir da abertura, executar atividades e prestar serviços postais básicos, conforme disposto no respectivo plano de trabalho. Em contrapartida, os Correios realizarão, mensalmente, repasse financeiro ao órgão público, em parcela fixa para cada AGC vinculada ao município, mediante envio à empresa de comprovação relativa à prestação dos serviços contratados/autorizados. A vigência dos termos de convênio é de 60 meses, sendo o cadastro realizado em sistema específico de pagamento (ERP), no qual são registrados os dados do órgão público e do valor de repasse estipulado.

As informações referentes aos convênios celebrados pelos Correios com órgãos públicos municipais para a prestação de serviços postais básicos, por meio de agências de correios comunitárias, e os respectivos repasses estão disponibilizados no link: <http://www.correios.com.br/aceso-a-informacao/licitacoes-e-contratos-1/contratos/convenios/prestacao-de-servicos-postais-basicos-agencias-comunitarias>

O quadro abaixo contempla a quantidade de termos de convênio vigentes nos dois últimos exercícios e os valores repassados:

### Unidades regidas por termo de convênio

Modalidade	Quantidade de instrumentos vigentes		Montante repassado no exercício (em R\$ 1,00)	
	2018	2019	2018	2019
Convênio	3.385	2.870	51.924.682,16	51.951.692,62
Contratos de repasse	-	-	-	-
<b>Totais</b>			<b>51.924.682,16</b>	<b>51.951.692,62</b>

Fonte: Sistema ERP Sistema de Acompanhamento das Metas da Universalização (SiSUNi).

Os gestores da rede de atendimento realizam a gestão e o controle da prestação dos serviços, de forma a garantir que:

- I - Os termos de convênios sejam assinados por pessoas devidamente autorizadas (legalmente constituídas);
- II - O cadastro das AGCs no ERP seja realizado devidamente e as alterações pertinentes sejam processadas; e
- III - Os formulários de prestação de contas sejam recebidos e analisados para fins de atesto pela agência vinculadora e posterior processamento do repasse.

A agência vinculadora é a unidade própria de atendimento, responsável pela fiscalização da AGC e pela comunicação mensal à área de atendimento contendo o reporte sobre: o adequado funcionamento da unidade; o cumprimento das exigências previstas no termo de convênio; a conferência da prestação de contas e do recebimento do atesto de execução das atividades, bem como o encaminhamento das informações à superintendência estadual (SE) para adoção das ações afetas ao repasse financeiro aos órgãos públicos.

## 2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

### 2.1 Principais atividades

Com abrangência em todo o território nacional para atender à sociedade, os Correios oferecem um extenso portfólio de produtos e serviços com soluções em oito segmentos de negócios: mensagem; marketing direto; encomenda; malote; internacional; logística; conveniência e financeiro.

#### Segmentação dos negócios dos Correios

##### Mensagem



Compreende serviços para o envio de correspondências entre cidadãos, empresas, governo e demais atores da sociedade. Possui serviços no regime de exclusividade estabelecido pela Constituição Federal, como a carta e o telegrama.

##### Marketing Direto



É toda comunicação de caráter publicitário, promocional e/ou informacional, incluindo amostras e brindes, por meio da qual os clientes podem promover seus produtos, serviços ou negócios.

## Encomenda



Com natureza concorrencial, o segmento possui serviços diferenciados, a depender do prazo de entrega: premium (SEDEX Hoje, SEDEX 10 e SEDEX 12); expressas (SEDEX) e econômicas (PAC e Mini Envios). Os Correios são líder no segmento de encomendas expressas e econômicas nacionais fracionadas, de até 30 Kg. Para manter essa liderança, a empresa atua no desenvolvimento de mercados e amplia a competitividade dos serviços de encomendas nas principais praças, de forma a expandir sua participação.

## Malote



Corresponde ao serviço de coleta, transporte e entrega com regularidade e frequência definidas, em todo o território nacional, de remessa agrupada de correspondências, prestado em regime de exclusividade. O serviço é muito utilizado para prover a comunicação física entre áreas meio e fins, filiais, sucursais e conglomerados de empresas e instituições públicas de abrangência municipal, estadual ou nacional.

## Internacional



Segmento responsável pela importação e exportação de envios postais de documentos e mercadorias. É composto, principalmente, pelos serviços Exporta Fácil, para mercadoria, e Documento Internacional, ambos nas modalidades Premium, Expressa, Standard e Econômica.

## Logística



Engloba desde a recepção e coleta de bens até sua entrega ao cliente final. Foi desenvolvida para que os clientes possam administrar, de forma mais estratégica, as atividades de compras, a armazenagem, o processo produtivo e de transporte, além de permitir o acompanhamento das atividades dos fornecedores e parceiros.

## Conveniência



O segmento é composto por uma linha de produtos e serviços que vão desde caixas de encomendas e envelopes ao atendimento no Balcão do Cidadão, incluindo a emissão de Cadastro de Pessoa Física (CPF), requerimento do pagamento do Seguro de Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Vias Terrestres (DPVAT) e consulta de proteção ao crédito (CPF e CNPJ). Também reúne serviços eletrônicos como certificação digital e venda de chips e recargas para o plano pré-pago de telefonia do Correios Celular.

A filatelia, que compõe o segmento de conveniência, incentiva, por meio de lançamentos de novas peças filatélicas, o colecionismo de selos postais e de materiais relacionados, como carimbos comemorativos, envelopes, cartões-postais, cartelas temáticas e coleções anuais de selos.

## Financeiro



Este segmento abrange o recebimento de contas, a venda e o resgate de títulos de capitalização, a transferência de valores e a comercialização de consórcios. O atendimento, por meio do Banco Postal, para saques e depósitos, foi prestado até 15/12/2019.

## Logística para o Governo

Em alinhamento ao governo, são priorizados serviços voltados à saúde, educação, defesa e segurança. Entre as diversas operações logísticas realizadas, destacam-se: a entrega e coleta de provas e cartões de resposta de todos os exames aplicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP), incluindo a aplicação para pessoas com privação de liberdade; a distribuição de livros do Programa Nacional do Livro Didático (PNLD) para todas as escolas públicas do país, contemplando os programas governamentais Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) e o Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (Encceja); a distribuição de medicamentos para todos os municípios de Minas Gerais; a distribuição de leite para as crianças da rede pública de ensino do município de São Paulo; e a distribuição de kits para recepção de canais digitais às famílias cadastradas em programas sociais do Governo Federal.

## Demais soluções correios

### Soluções postais eletrônicas

O Correios Digital é uma plataforma para oferecer soluções digitais, que deverá ser posicionada como um complemento para produtos físicos. O setor postal vem passando por transformações resultantes do aumento da concorrência entre os operadores públicos e privados, do avanço da comunicação digital, da evolução das estratégias de marketing das empresas e do crescimento do comércio eletrônico. Em resposta a esse cenário, os operadores postais têm buscado a diversificação de suas linhas de negócios, com destaque para iniciativas baseadas na complementaridade ou na substituição entre os ambientes físico e digital.

### Soluções para canais

Alinhada à estratégia, os Correios oferecem novos modelos de atendimento e canais digitais, bem como estabelecem o mix de canais e a jornada *omnichannel* do cliente, tendência do varejo que se baseia na conexão simultânea de todos os canais utilizados por uma empresa.

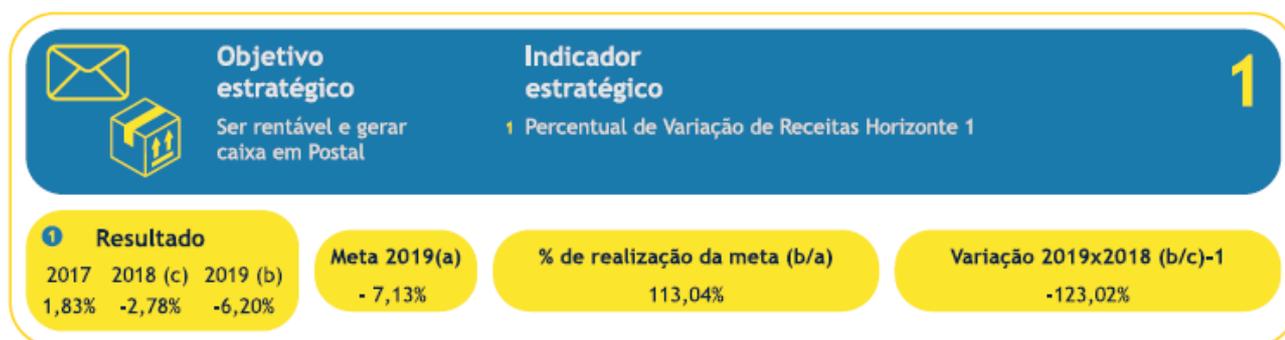
## 2.2 Análise dos administradores sobre o desempenho

### 2.2.1 Indicadores, metas e resultados

Para o acompanhamento do desempenho da Estratégia Correios, é adotada uma cesta de indicadores estratégicos que auxiliam na mensuração do grau de atingimento dos objetivos estratégicos.

O Plano de Negócios dos Correios, como parte do desdobramento da Estratégia Correios, tem por objetivo retratar o ambiente no qual a empresa está inserida, as tendências de mercado, as características dos segmentos de negócio, seu posicionamento estratégico, suas tendências e expectativa de receita. É elaborado de forma a revisar e definir as ações que devem ser desenvolvidas pela empresa para a execução da estratégia, apresentando, em termos de negócios, o que se pretende realizar. É, portanto, considerado de acesso restrito aos órgãos de controle, tendo-se por respaldo o art.86, § 4º e 5º da Lei nº 13.303/2016. A expectativa de receita apresentada no Plano de Negócios é definida considerando as projeções de receita fornecidas pelas áreas da empresa, bem como as orientações da alta direção, de forma a contribuir, na perspectiva de negócios/produtos, com o alcance dos objetivos estratégicos.

Apresenta-se a seguir a relação dos objetivos estratégicos, com os respectivos indicadores estratégicos, assim como a avaliação relativa às metas e às justificativas para os resultados alcançados.



O indicador Percentual de Variação de Receitas Horizonte 1 - R(H1) mensura a receita obtida pela empresa em seus negócios maduros/principais (“core”), e contempla os seguintes segmentos de negócios: mensagem, marketing direto, malote, financeiro e conveniência, que compreende também a filatelia.

Registra-se redução no negócio postal, composto pelos segmentos mensagem e marketing direto, de 5,7% (-R\$ 473,5 milhões), em virtude, principalmente, da diminuição de 12,1% da receita do serviço Franqueamento Autorizado de Cartas (FAC) de- R\$ 542,2 milhões. Esse serviço respondeu por 20,6% da receita de vendas da empresa, reduzindo a sua participação em relação a 2018, quando representava 23,7% na composição das receitas de vendas. Em decorrência dessa redução, o negócio postal também diminuiu sua participação, de 44,0% em 2018, passando a representar 41,1% da receita de vendas em 2019.

O desempenho de -6,20% obtido nesse indicador superou a expectativa da empresa para o ano de 2019. Contudo, tal resultado reflete a queda do tráfego postal, sobretudo oriunda da substituição das correspondências em meio físico por mídias eletrônicas. As ações da concorrência, a racionalização dos envios (consolidação de remessas) e a redução de frequência, quantidade e pesos dos objetos postais são alguns dos elementos que podem provocar a queda do tráfego postal e a consequente queda de receitas. No segmento marketing direto, os principais concorrentes são as formas digitais de publicidade, incluindo a publicidade digital para dispositivos móveis.

O tráfego postal acumulado em 2019 atingiu 5,066 bilhões de objetos distribuídos, enquanto que em 2018 foram 5,749 bilhões de objetos, uma redução de 11,9%. Para este resultado, destaca-se a queda de 12,8% (616,7 milhões de objetos) registrada no segmento mensagem; sendo o serviço FAC responsável pela redução de 484,9 milhões de objetos. Tal serviço é composto, principalmente, por faturas e boletos bancários de empresas de telefonia.

Quanto à meta negativa definida para o ano de 2019 (-7,13%), inferior aos resultados registrados em 2017 (1,83%) e 2018 (-2,78%), se deu em função da migração da meta de receita do serviço PAC para o horizonte 2, justificada pelo fato de que foi aprovada pela alta direção da empresa, para o ano de 2019, a alteração do presente objetivo estratégico (de: “Ser rentável e gerar caixa em Postal e Encomendas” – vigente em 2018– para: “Ser rentável e gerar caixa em Postal”). À época, concluiu-se que o serviço PAC, classificado no segmento encomenda, e que fazia parte da cesta de serviços do horizonte 1, apresentou potencial de crescimento em função, principalmente, da demanda do mercado de *e-commerce* no Brasil e, conseqüentemente, requer investimentos no serviço, o que caracterizou a necessidade de que seu acompanhamento passasse a ser realizado no horizonte 2, que tem foco no crescimento da receita de negócios emergentes e com potencial de gerar lucro e caixa.

Diante do declínio das correspondências em meio físico em todo o mundo, a empresa vem adotando ações para que haja a compensação da queda do tráfego de mensagens, sendo as principais iniciativas as relacionadas ao desenvolvimento de soluções digitais, à melhoria dos serviços de comunicação física e híbrida, ao aumento de participação do segmento de encomendas e à revisão do modelo de tarifação dos produtos em regime de exclusividade.

Na linha de novos serviços, relacionados à gestão de endereços, em 2019 os Correios desenvolveram e implantaram soluções de geomarketing. Com os sistemas de informação operantes (Gestão de Endereços Postais (GEP) e GeoMarketing), houve a inclusão de 17 milhões de endereços qualificados no Diretório Nacional de Endereços (DNE), contribuindo para o reordenamento urbanístico e para melhorias no processo de localização dos endereços dos cidadãos. Em julho de 2019, houve o lançamento do serviço Inteligência de geomarketing endereçada, denominado Correios Lista.

Uma outra importante ação versou sobre a revisão do nível de serviços para produtos postais e a flexibilização impostas pela universalização. A Portaria Interministerial nº 4.474/2018 estabeleceu diretrizes

para nortear a universalização do atendimento, a entrega postal e os índices padrões de qualidade para os prazos de entrega dos objetos do serviço postal básico.

Com isso, a Distribuição Domiciliária Alternada (DDA) foi implantada em 976 unidades e em mais 2.100 agências, trazendo benefícios como: impacto positivo na qualidade da carga simples; aumento de 63% da densidade média de entrega de objetos por distrito; diminuição em 27% da percorrida média do distrito (percurso que faz o carteiro para entregar os objetos de seu distrito) e redução de 25% na quantidade de distritos postais, propiciando ganhos de produtividade e eficiência.



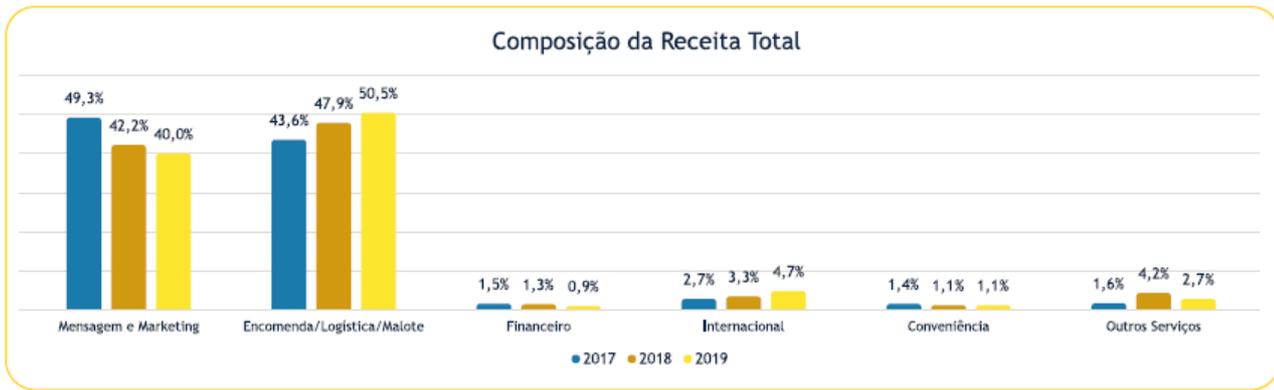
\* 1 Indicador criado em 2018.

O indicador Percentual de Variação de Receitas Horizonte 2 - R(H2) mensura a receita obtida pela empresa em seus negócios emergentes, e é formado pelos seguintes segmentos de negócios: encomenda, logística e internacional. Já o indicador *market share* visa mensurar o percentual de participação dos Correios no mercado brasileiro de encomendas. Os resultados de ambos indicadores, inferiores às metas estabelecidas para 2019, refletem o crescimento da concorrência no segmento encomenda, que conta com inúmeros entrantes, dada à sua alta atratividade e potencial de volume de negócios.

O resultado obtido pelo indicador R(H2) não foi favorável devido, principalmente, ao desempenho do segmento encomenda, que possui peso significativo na receita de vendas. Tal segmento, apesar de ter apresentado evolução de receita em relação à 2018, não atingiu a meta estabelecida para 2019. Destaca-se que o segmento internacional ultrapassou a meta estabelecida para 2019. Em relação a 2017, o resultado do indicador R(H2) apresentou crescimento de 505,4%.

Quanto ao indicador *market share* - encomenda, calculado pela razão entre a receita de encomenda dos Correios e o total da receita estimada para o mercado de encomendas, o resultado alcançado foi de, aproximadamente, 90% da meta definida (89,53%). A receita desse segmento no ano de 2019 teve um crescimento real de 3,49% (considerando crescimento nominal da receita de 7,8% e variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo - IPCA de 4,31%), o que pode ser considerado positivo, tendo em vista algumas referências de mercado como, por exemplo, o crescimento do PIB do país em termos reais, que fechou o ano em 1,1%. O crescimento no volume de encomendas postadas foi de 6,4%. No entanto, quando tomado, por referência, o desempenho do mercado de e-commerce no Brasil – que influencia, sobremaneira, o desempenho do segmento de negócio em pauta – verifica-se um desempenho abaixo do propiciado por este mercado, uma vez que as vendas, por meio deste canal, aumentaram 12% em faturamento e 18% em quantidade de pedidos, segundo projeção da ebitNielsen.

Mesmo sem o alcance integral dos resultados esperados, os segmentos encomenda/logística/malote vêm aumentando sua participação na receita total dos Correios, representando 50,5%, em 2019, contra 47,9% em 2018 e 43,6% em 2017, o que reduz a vulnerabilidade decorrente de a empresa ter receitas oriundas de serviços substituíveis pela utilização crescente de mídias eletrônicas para comunicação.



Fonte: Relatório de Avaliação Empresarial (RAE) – Dezembro 2017; 2018 e 2019

No intuito de fortalecer o posicionamento dos Correios como *player* diferenciado no mercado de encomendas, em 2019 destaca-se o lançamento do produto Correios Mini Envios, solução que amplia o leque de serviços de encomendas e melhora a competitividade da empresa no mercado de pequenos envios. Tal ação se caracteriza como uma das respostas da empresa em relação à configuração do mercado atual, que tem atraído diversos concorrentes, tanto nacionais quanto internacionais. Enquanto alguns têm atuação generalista, outros são especializados em nichos promissores, como o de *e-commerce*.

Destaca-se, ainda, o segmento internacional, que tinha a participação de 3,3% em 2018 e passou para 4,7% em 2019, registrando crescimento de 40,9%.

**Objetivo estratégico**  
Alavancar inovação em produtos e modelos de negócios, criando um portfólio de novas oportunidades

**Indicador estratégico**

1 Valor de Receitas Horizonte 3 - R\$ Milhões  
2 Índice Digital

3

<b>1 Resultado</b>	<b>Meta 2019(a)</b>	<b>% de realização da meta (b/a)</b>	<b>Variação 2019x2018 (b/c)-1</b>
2017 2018 (c) 2019 (b) 48,36 200 19	23	82,60%	-90,50%
<b>2 Resultado</b>	<b>Meta 2019(a)</b>	<b>% de realização da meta (b/a)</b>	<b>Variação 2019x2018 (b/c)-1</b>
2017 2018 (c) 2019 (b) 1,67 2,15 2,24	2,25	99,56%	4,19%

O indicador Valor de Receitas Horizonte 3 - R(H3) é calculado pela soma das receitas de novos negócios com potencial para gerar receita, que se referem aos serviços com foco em manter a sustentabilidade de longo prazo e que devem ser melhor explorados para geração de receita e caixa nos próximos 5 a 10 anos.

Em 2019, o resultado do indicador atingiu 82,6% da meta estabelecida para o ano. Tal resultado foi impactado, principalmente, pelo atraso no desenvolvimento e lançamento dos produtos Correios Digital, Mala Direta Perfil e Correios Lista (inteligência de *geomarketing*), ocorridos em agosto de 2019. O serviço Correios Log+ apresentou resultado acima da meta gerencial estipulada.

Registra-se que o atraso no lançamento de produtos ocasionou a redução da expectativa de receita para o horizonte 3, o que impactou a meta definida para 2019, inferior aos resultados registrados em 2017 e 2018 para o presente indicador.

O indicador Índice Digital (ID) tem por objetivo identificar o nível de digitalização de canais, processos e serviços da empresa, e alcançou resultado de 2,24 pontos (em uma escala que varia de 0 a 4), ficando muito próximo à meta estipulada para 2019. Esse resultado representou um crescimento de 4,19%, em relação ao obtido em 2018, e de 34,1% comparado ao de 2017, demonstrando evolução no nível de digitalização dos Correios.

O setor postal vem passando por transformações em decorrência do aumento da concorrência entre os operadores públicos e privados, do avanço da comunicação digital, da evolução das estratégias de marketing das empresas e do crescimento do comércio eletrônico. Em resposta a essas ameaças e

oportunidades, os Correios, em 2019, buscaram a diversificação de suas linhas de negócios, com destaque para soluções digitais, conforme exemplos a seguir:

I - Produto Caixa de Correio Inteligente para condomínios;

II - Melhorias nas interações digitais com o cliente: funcionalidade de pré-postagem no aplicativo Correios; interação com o cliente por mídia social ampliada para o Twitter e Instagram, além do Facebook, e também fora do horário comercial;

III - Implantação do *geomarketing*;

IV - Balcão do Cidadão: assinatura de 24 protocolos de intenções, 2 contratos em execução (Governo de Goiás e Prefeitura de Belo Horizonte) e 84 negociações em andamento com órgãos públicos, posicionando os Correios como uma extensão de governo na prestação de serviços ao cidadão;

V - Compra Fora: solução logística que disponibiliza endereço nos Estados Unidos, a qualquer residente no Brasil, para receber encomendas compradas via internet; Packet: solução para entrega das compras eletrônicas feitas pelos brasileiros em lojas on-line no exterior, com maior qualidade que as encomendas convencionais que são trafegadas com intermediação de outros operadores postais.



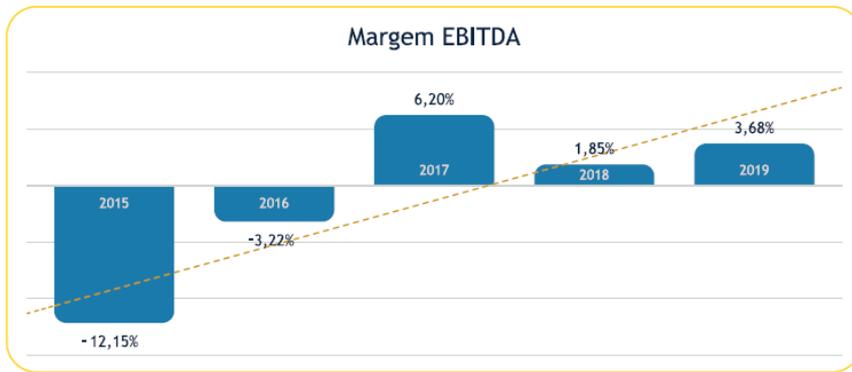
1) Indicador criado em 2018.

2) Indicador com polaridade "menor melhor"

O Indicador Margem EBITDA com Pós-emprego mede o percentual que a empresa gera de recursos apenas em suas atividades operacionais, sem levar em consideração os efeitos financeiros, de impostos e depreciação. Já o indicador *Spread Econômico* mede a diferença entre a taxa de retorno real do investimento e o custo de capital.

O comportamento positivo dos resultados desses indicadores reflete o fato de que a meta estabelecida para 2019 foi definida com a expectativa de resultado negativo e a empresa registrou um lucro de R\$ 102 milhões (a fórmula de cálculo dos dois indicadores está relacionada ao lucro). Tal expectativa de resultado negativo também influenciou a definição de meta para os dois indicadores sendo que, para o indicador Margem EBITDA com pós-emprego, a meta foi inferior aos resultados obtidos em 2017 e 2018.

Os segmentos de negócio que mais contribuíram para o referido lucro, em função principalmente do crescimento de suas receitas, foram o de encomenda e o internacional. O desempenho do lucro líquido foi influenciado pelo incremento registrado nas receitas (R\$ 62 milhões acima do previsto) e pelas despesas, que apresentaram resultado de R\$ 446 milhões inferior ao projetado, em função, principalmente, da redução das despesas em provisões, R\$ 583 milhões menor que o planejado; e de aluguéis, com resultado inferior à meta em R\$ 221 milhões. Ainda que a receita operacional não tenha registrado um crescimento significativo, as despesas estão sendo contidas. O gráfico a seguir demonstra que a Margem EBITDA vem se recuperando desde 2017.



Fonte: WebCONT

Em relação ao Indicador de Execução Orçamentária de Custos e Despesas Planejadas (IOBZ), a meta anual foi extrapolada, principalmente, pela execução acima do planejado na subcategoria de despesas Salários e Encargos, que teve execução superior ao planejado em R\$ 755 milhões. Contudo, importante ressaltar que a continuidade dos ciclos da metodologia Orçamento Base Zero (OBZ) promove maior controle do orçamento. As iniciativas de redução de custos OBZ proporcionaram R\$ 770 milhões em reduções de despesas em 2018, e R\$ 318,3 milhões em 2019. As categorias benefícios, *facilities* e perdas operacionais foram as que mais contribuíram para atenuar o desvio orçamentário acumulado no ano de 2019.

Objetivo estratégico		Indicador estratégico			
<p>Aumentar a produtividade com excelência operacional</p>		<p>5</p> <p>1 Indicador de Entrega no Prazo - IEP                  2 Indicador de Produtividade<sup>1</sup> - R\$                  3 Market Share - Encomenda<sup>2</sup>                  4 Percentual de Investimentos sobre a Receita Operacional<sup>3</sup>                  5 Indicador de Satisfação do Cliente<sup>4</sup></p>			
<b>1 Resultado</b>					
2017	2018 (c)	2019 (b)	Meta 2019(a)	% de realização da meta (b/a)	Variação 2019x2018 (b/c)-1
88,53%	90,74%	97,37%	95,87%	101,56%	7,31%
<b>2 Resultado</b>					
2017	2018 (c)	2019 (b)	Meta 2019(a)	% de realização da meta (b/a)	Variação 2019x2018 (b/c)-1
18.170	4.547	184.544	184.868	99,82%	3.958,59%
<b>3 Resultado</b>					
2017	2018 (c)	2019 (b)	Meta 2019(a)	% de realização da meta (b/a)	Variação 2019x2018 (b/c)-1
-	45,20%	43,60%	48,70%	89,53%	-3,54%
<b>4 Resultado</b>					
2017	2018 (c)	2019 (b)	Meta 2019(a)	% de realização da meta (b/a)	Variação 2019x2018 (b/c)-1
-	-	1,74%	3%	58,10%	-
<b>5 Resultado</b>					
2017	2018 (c)	2019 (b)	Meta 2019(a)	% de realização da meta (b/a)	Variação 2019x2018 (b/c)-1
-	78,80%	84,64%	85,00%	99,58%	7,41%

1) Para o ano de 2019, houve alteração na fórmula de cálculo do indicador, que passou a ser mensurado pela razão Receita Operacional Líquida/Empregados. Em 2017 e 2018 essa razão era EBITDA sem Pós-emprego/Empregados.  
 2) Indicador criado em 2018.  
 3) Indicador criado em 2019.  
 4) Indicador não apurado em 2017.

Dentre os 5 indicadores associados a esse objetivo estratégico, apenas o Indicador de Entrega no Prazo - IEP atingiu a meta estabelecida para o ano de 2019, com resultado de 97,37%, ou seja, 1,5 ponto percentual acima da meta acumulada de 95,87%.

O Indicador de Entrega no Prazo (IEP) é o indicador estratégico da qualidade operacional; mede a entrega no prazo dos objetos postais, resultante dos indicadores de cada segmento de negócio (encomenda, internacional, logística e mensagem).

Desde o 2º semestre de 2018, os serviços prestados pelos Correios estão em crescente evolução, alcançando, em 2019, o melhor desempenho operacional dos últimos anos, em que o IEP atingiu o resultado de mais de 97% de objetos entregues no prazo previsto. Além da elevação da qualidade operacional, houve uma considerável estabilidade do índice em todos os segmentos de negócios, permanecendo acima da meta quase o ano todo.



O excelente desempenho do IEP, em 2019, reflete o aprimoramento da qualidade operacional, por meio de uma gestão mais eficiente, que contempla um redesenho administrativo voltado para o fluxo do processo operacional, com o acompanhamento pormenorizado de cada etapa do processo, assim como a adoção de ações efetivas, como: implantação do sistema de monitoramento da rede de transporte; modernização e expansão dos sistemas de automação da triagem ao longo dos últimos anos; implantação da execução indireta de serviço (EIS) em atividades operacionais; implantação da Distribuição Domiciliária Alternada (DDA); implantação de roteirização na etapa de entrega; e ampliação e renovação da frota de distribuição.

O Índice de Encomendas (IEPE) afere a qualidade operacional do serviço de maior faturamento dos Correios e apresentou resultado acumulado de 98,08% no ano de 2019, enquanto o Índice de Objetos Internacionais (IEPI) apresentou um índice de 98,60% de entregas no prazo de objetos postados no exterior e destinados ao Brasil. O Índice de Entrega no Prazo de Mensagens (IEPM), que apresentou resultado de 94,73% em 2019, contempla a qualidade dos serviços carta simples, carta registrada, remessas expressa e econômica, telegrama, entre outros.

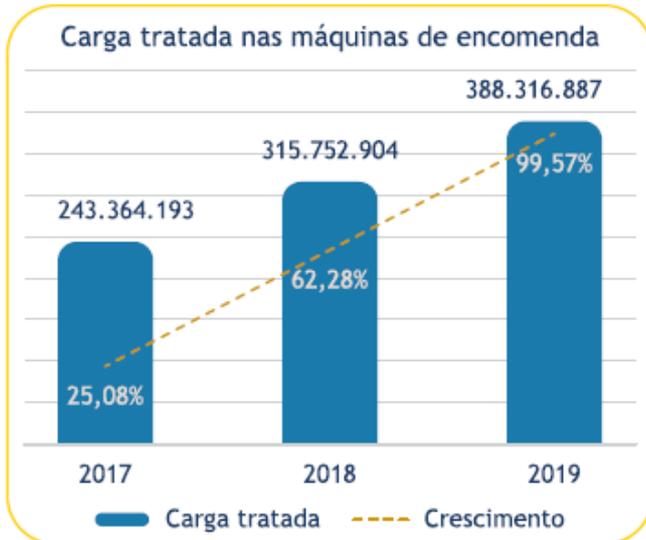
O Índice de Entrega no Prazo de Logística (IEPL) afere a entrega no prazo dos objetos de logística integrada e o desempenho das operações especiais de logística. Em 2019, apresentou resultado acumulado de 98,03%, portanto, superior à meta de 97,50%.

É possível concluir, ainda, que os índices de entrega no prazo alcançados em 2019 são compatíveis com os percentuais encontrados entre as maiores empresas postais do mundo, conforme tabela abaixo:

Percentual de entrega no prazo entre empresas postais de diversos países

Empresa Postal	Encomendas	Cartas
Correios	98,08% (IEPE)	94,73% (IEPM)
An Post (Irlanda)	96%	98%
Deutsche Post (Alemanha)	98%	98%
Japan Post	98,60%	N/A
Canada Post	95,80%	94%
CTT (Portugal)	95%	95%

Destaca-se que a implantação de novas máquinas de triagem de objetos teve continuidade em 2019, com a instalação de novos sistemas de triagem automatizada de encomendas nos Centros de Tratamento de Cartas e Encomendas – CTCE de Belo Horizonte/MG e de Florianópolis/SC, incrementando a capacidade de triagem em mais de 24 mil objetos por hora, com um investimento de mais de 95 milhões de reais. A atual capacidade de tratamento automatizado de encomendas é de até 192 mil objetos por hora, retratando um aumento de mais de 99% em relação ao início do projeto, em 2016.



É válido acrescentar que o resultado da qualidade operacional refletiu na redução de 41,5% de reclamações registradas no sistema Fale Conosco para o ano de 2019, comparada à quantidade registrada em 2018 (redução de, aproximadamente, 8,224 milhões de ocorrências). Ressalta-se que 92,13% das manifestações referem-se a reclamações de objetos nacionais postados com registro (reclamação nacional).



Merece destaque, ainda, o resultado da auditoria operacional na qualidade dos serviços postais prestados pelos Correios, realizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU), diante de solicitação do Congresso Nacional, em razão da elevada quantidade de reclamações feitas pelos consumidores sobre altos índices de atrasos e extravios, conforme explicitado na matéria abaixo:

## Correios se modernizam e atingem 97% em índice de entrega no prazo

Auditoria do Tribunal de Contas da União (TCU), relatada pela ministra Ana Arraes, verificou melhoria na gestão da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Além disso, houve investimentos nos últimos anos

Por Secom TCU  
12/02/2020



### RESUMO

- Índice de Entrega no Prazo dos Correios atinge 97% em 2019.
- Após recorde nos Procons em 2018, reclamações caem pela metade no ano seguinte.
- Os Correios mudaram sua gestão e investiram em máquinas de triagem, renovação da frota e smartphones, tornando o processo mais ágil e eficiente.
- A ECT recebeu bônus de R\$ 100 milhões por ser a 6ª melhor do mundo na categoria Prime, de entrega de objetos de até 2kg.

O Tribunal de Contas da União (TCU) realizou, sob a relatoria da ministra Ana Arraes, fiscalização sobre os serviços prestados pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). A auditoria da Corte de Contas foi originada de Solicitação do Congresso Nacional (SCN), demandada pela Comissão de Defesa do Consumidor, da Câmara dos Deputados.

A SCN fundamentou-se na elevada quantidade de reclamações, em 2018, dos consumidores sobre altos índices de atrasos e extravios. Foram destacadas questões relacionadas à gestão da ECT que mereceriam ser aprofundadas.

Fonte: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/correios-se-modernizam-e-atingem-97-em-indice-de-entrega-no-prazo.htm>

Acrescenta-se que a adequação da capacidade da malha de transporte à carga total, promovida ao longo de 2019, proporcionou a eficiência necessária para assegurar o encaminhamento nacional dentro de prazos e níveis de qualidade pactuados com os clientes, conforme pode ser verificado no gráfico abaixo.



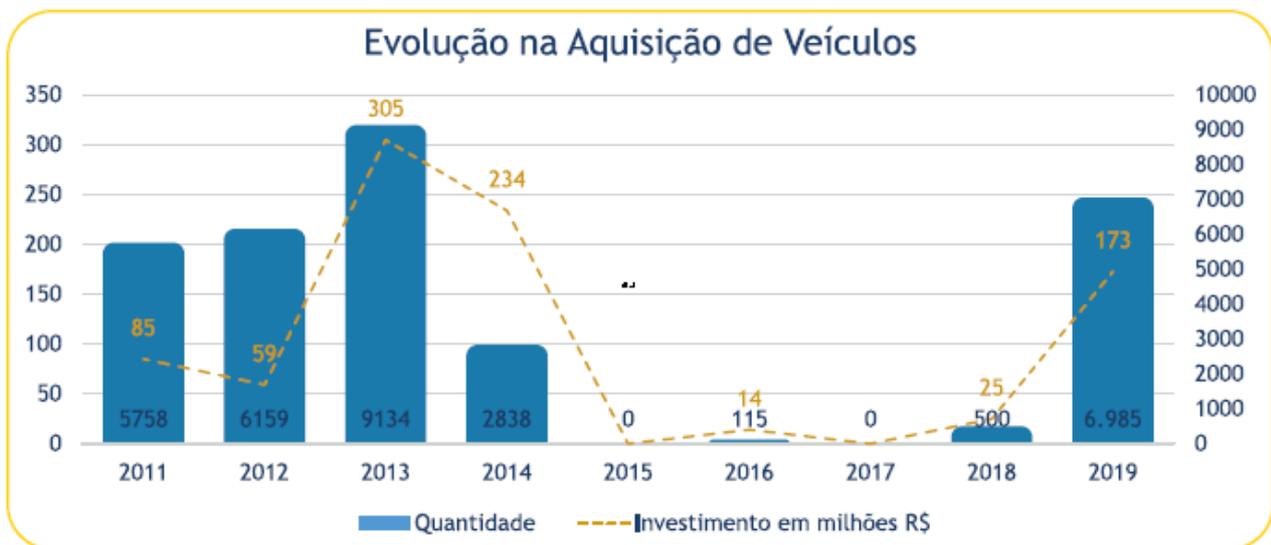
(\*) CLTN - Carga Embarcada em Linha de Transporte Nacional

Destaque-se, também, a publicação da Portaria nº 1.203/2018 do Ministério supervisor, que estabeleceu metas e diretrizes para a implantação da Distribuição Domiciliar Alternada (DDA), o que possibilitou a um mesmo carteiro atender duas regiões de entregas distintas, em dias subsequentes, sem que haja perda de prazo nos objetos para os clientes, o que propiciou aumento da produtividade e da qualidade dos serviços postais. Em julho de 2019, 100% dos Centros de Distribuição Domiciliária (CDD) estavam com a DDA implantada, proporcionando uma redução de efetivo de cerca de 14% e de, aproximadamente, 8.500 posições de trabalho.

Ademais, o modelo de distribuição alternada resultou na redução da percorrida diária do carteiro. Por meio de estudos técnicos, foi possível verificar uma redução de 27% na média diária de percorrida de um carteiro pedestre, conforme figura a seguir:



Para a retomada pela empresa da qualidade operacional, foram realizados investimentos em aquisições de veículos e motocicletas no montante de, aproximadamente, 173 milhões de reais, conforme apresentado abaixo:



O Indicador de Produtividade (IP) tem por objetivo verificar o resultado médio, em termos financeiros, que cada empregado traz para a empresa. Em 2019, o indicador apresentou o resultado de R\$ 184,5 mil, atingindo 99,82% da meta esperada para o ano (R\$ 184,9). Tal resultado está relacionado ao fato de que a Receita Operacional Líquida apresentou resultado de R\$ 78 milhões abaixo do planejado para o ano, influenciada pelo segmento encomenda, que também não atingiu a meta anual correspondente. Acrescenta-se que o efetivo de empregados registrou resultado abaixo da meta, atenuando, em parte, o efeito no indicador de desempenho da receita, o que possibilitou o alcance de resultado próximo à meta anual.

Correlacionado à força de trabalho e ao seu peso no Indicador de Produtividade (IP), com vistas a contribuir para o aumento da competitividade da empresa, encontram-se implantados o teletrabalho e a jornada reduzida de trabalho, assim como foi estabelecida a extinção do contrato de trabalho por acordo.

Atinente aos processos transacionais, com a implantação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC), que visa à racionalização e à centralização de processos transacionais de tecnologia, gestão de pessoas, financeiro e administrativo, observaram-se os seguintes progressos em 2019: redução de custos e maior celeridade na prestação de serviços transacionais, mediante a migração de atendimentos para o formato de HelpDesk (323 scripts - 126 serviços); otimização do processo decisório com a implantação dos polos centralizadores; otimização dos custos organizacionais, com a redução do número de empregados

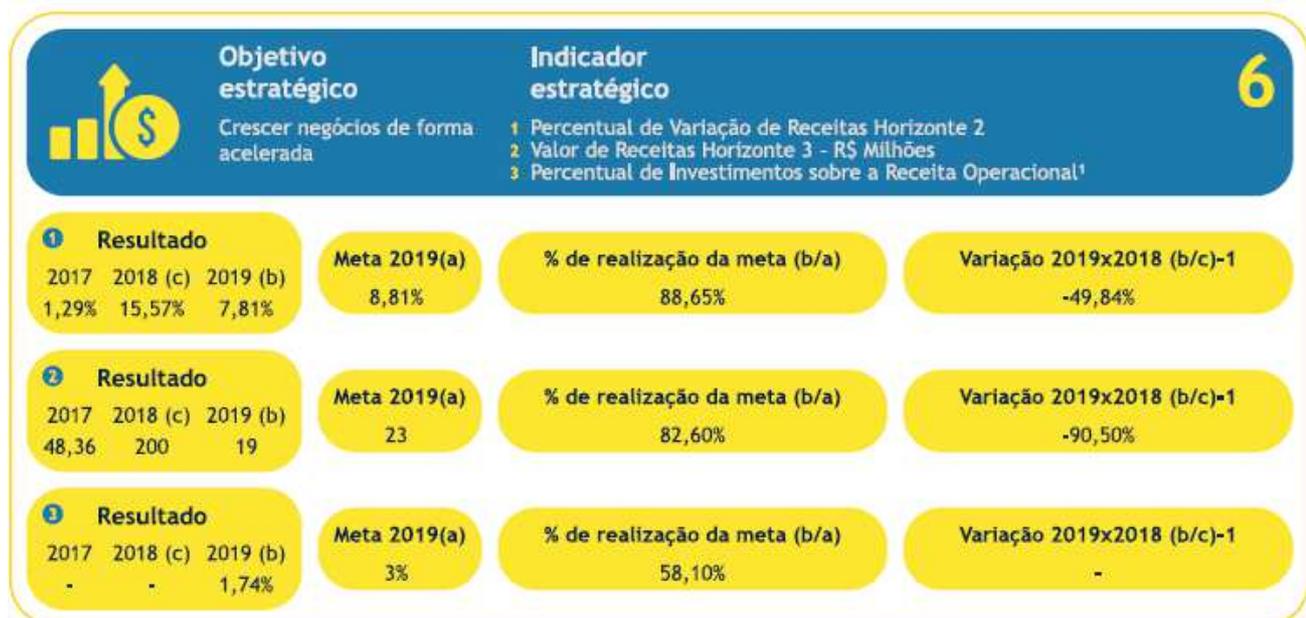
envolvidos em atividades transacionais (de 2.667 empregados, em agosto/2017, para 1.766 em dezembro/2019) e extinção de órgãos, perfazendo uma economia anual de R\$ 4.419.308,64 com a extinção de funções.

Em relação ao modelo de atendimento adotado pela empresa, destaca-se a revisão dos canais de atendimento atuais e a implantação de novos modelos. Em 2019, houve o fechamento de 162 agências devido à proximidade com outras já existentes na região. Como resultado, foram disponibilizados e realocados 913 profissionais e, ainda, registrada uma economia de R\$ 7,8 milhões/mês (no período de outubro a dezembro de 2019) com redução de aluguéis, instalações e serviços.

O Indicador Market Share – Encomenda, associado também ao objetivo estratégico “Crescer receitas com margem positiva em Encomendas e Logística” alcançou, aproximadamente, 90% da meta definida (89,53%). A análise correspondente foi apresentada no contexto da avaliação do referido objetivo.

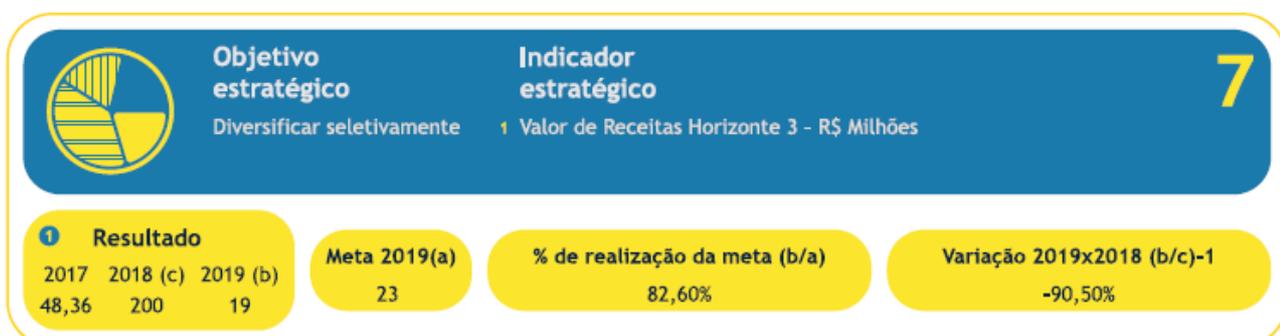
O Indicador Percentual de Investimentos sobre a Receita Operacional (IRO), que mensura de forma objetiva a representatividade dos investimentos realizados pela empresa na receita operacional, apresentou resultado de 1,74% no ano de 2019, com desempenho de 58,10% em relação à meta de 3%.

O Indicador de Satisfação do Cliente (ISC) alcançou 99,58% da meta estabelecida para o período. Os Correios alcançaram 84,64% de aprovação em pesquisa de Satisfação e Imagem Institucional realizada em 2019. Os clientes avaliaram aspectos operacionais, comerciais, tecnológicos, processos relacionados ao faturamento, pós-venda, representante comercial, além da satisfação geral e imagem dos Correios. Os resultados obtidos demonstraram crescimento em todos os aspectos/processos avaliados.



1) Indicador criado em 2019.

Os indicadores estratégicos deste objetivo estratégico também auxiliam a mensuração e avaliação do alcance dos objetivos estratégicos “Crescer receitas com margem positiva em Encomendas e Logística”; “Alavancar inovação em produtos e modelos de negócios, criando um portfólio de novas oportunidades” e “Aumentar a produtividade com excelência operacional”. As respectivas análises foram apresentadas quando da abordagem desses objetivos.



A partir da análise apresentada anteriormente para o indicador estratégico Valor de Receitas Horizonte 3, associado também aos objetivos estratégicos “Alavancar inovação em produtos e modelos de negócios, criando um portfólio de novas oportunidades” e “Crescer negócios de forma acelerada”, pode-se observar que a meta estabelecida para 2019 não foi atingida.

Contudo, com o crescimento registrado nos segmentos encomenda, internacional e conveniência, em relação a 2018 (7,8%, 40,9% e 3,2%, respectivamente), algumas ações merecem destaque:

I - Lançamento do serviço de Encomenda Econômica (Mini Envios), que possui, atualmente, 422 clientes com o serviço ativo em contrato e receita de R\$ 1,5 milhão;

II - Lançamento da Entrega Interativa, que permite ao cliente solicitar a suspensão de entrega via *Web Service*, realizar rastreamento pelo CPF/CNPJ e suspender a entrega via SEIN e via Portal Correios;

III - Lançamento do serviço CompraFora e ampliação dos atributos e da capacidade operacional do Packet para atendimento ao mercado de importação, favorecendo o crescimento da receita do segmento internacional e fortalecendo o posicionamento dos Correios no mercado internacional. Em 2019, a receita de ambos os serviços correspondeu a R\$ 11,1 milhões.

Em 2019, a inovação corporativa dos Correios fortaleceu seu papel de articulação – promovendo o processo de inovação e a coesão entre as iniciativas de inovação, disseminando métodos e ambientes para gerar e testar soluções e estimulando a cultura favorável à inovação, com destaque para:

I - Soluções direcionadas às áreas de operação e de gestão de pessoas, realizadas em parceria com a Universidade de Brasília;

II - Projeto “Utilização da capacidade dos veículos na última milha”, realizado em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina;

III - Criação e testes de protótipos para melhor atender ao cliente;

IV - Concurso interno para avaliar práticas inovadoras e a divulgação (*podcast* e *newsletter*) para estimular um ambiente favorável à inovação.

## Indicadores de universalização - Vide subitem 1.4.1 desta Carta Anual

### Indicador de projetos estratégicos

Abrangendo os sete objetivos estratégicos definidos para a Estratégia Correios, há o Indicador Realizado/Planejado para Projetos Estratégicos.



<sup>1</sup> Indicador criado em 2018.

Para o monitoramento de projetos estratégicos, é utilizada pela empresa a Metodologia de Gerenciamento de Projetos dos Correios (MGP), criada com base no Guia de Melhores Práticas – PMBOK® e de acordo com as melhores técnicas de mercado.

De modo a proporcionar o devido acompanhamento das iniciativas estratégicas e dos respectivos projetos, foi desenvolvida a Ferramenta de Gerenciamento de Projetos (FGPWeb), que acompanha a execução desde a fase de iniciação ao encerramento. Nessa ferramenta são lançadas, tempestivamente, as informações concernentes ao planejamento e execução, quais sejam: premissas, restrições, tempos, custos, qualidade, progresso, riscos, equipe, capacitação, contratações, partes interessadas, matriz de responsabilidade, bem como outras ocorrências e informações relevantes.

Nesse contexto, foi criado o indicador estratégico “Realizado/Planejado para Projetos Estratégicos – RPPE” para avaliar o nível de implantação das iniciativas estratégicas, em andamento que, aliado à análise dos resultados obtidos pelos demais indicadores estratégicos e pelos resultados alcançados com a execução das iniciativas, fornece subsídios para que a empresa avalie o estágio de implementação da Estratégia Correios. O cálculo desse indicador é executado pela razão entre os projetos realizados e os projetos planejados para um determinado período.

Em 2019, o indicador em pauta teve sua meta definida em 100% e alcançou o resultado de 94,50%. Tal resultado evidencia a realização, pelos Correios, de quase a totalidade em relação ao que foi planejado para os projetos estratégicos.

A avaliação voltada ao desempenho da Estratégia Correios 2019-2023 indica que a empresa cumpre sua missão, calcada nos valores organizacionais de integridade, respeito às pessoas, responsabilidade, orgulho em servir à sociedade, compromisso com o resultado e orientação ao futuro. Em 2019, ao liderar os principais segmentos do setor no Brasil, a empresa concretizou a visão de ser a primeira escolha do cliente.

Sob a ótica dos indicadores e iniciativas estratégicas, verifica-se que a empresa obteve importantes avanços ao longo do exercício de 2019 na busca pelo alcance dos objetivos estratégicos, com destaque para o objetivo 2. Crescer receitas com margem positiva em Encomendas e Logística, principalmente, em função do desempenho obtido no segmento encomenda; e para o objetivo 5. Aumentar a produtividade com excelência operacional, uma vez que as metas de qualidade e produtividade foram alcançadas ou estiveram perto disto (101,56% e 99,82% de realização da meta, respectivamente), com recuperação da satisfação dos clientes. Do total de 15 Indicadores Estratégicos mensurados, 4 atingiram a meta estabelecida para o ano (26,7%).

Em última análise, considerando o desempenho obtido no exercício, destaca-se que **todos os objetivos estratégicos** permanecem sendo desafiadores e relevantes para a sustentabilidade dos Correios.

## 2.3 Da Situação financeira e patrimonial

A empresa vem mantendo, por meio de ações que visam a sustentabilidade, o desempenho positivo nos resultados. O lucro líquido recorrente de 2019 foi de R\$ 772 milhões e, em relação a 2018, apresentou evolução de 37,1%.



Esse resultado é alcançado retirando-se do lucro líquido eventos extraordinários, tais como: Incentivo Financeiro Diferido (IFD) do Plano de Desligamento Incentivado (PDI) e do Plano de Desligamento Voluntário (PDV); Provisão do Benefício Pós-emprego; Imunidade Tributária e Contingências/Precatórios.

Resultado líquido contábil (R\$ Milhões)			Variação		
Descrição	2017	2018	2019	2018 x 2017	2019 x 2018
Resultado Recorrente	-649	563	772	186,7%	37,1%
Eventos Não Recorrentes					
Provisão Benefício Pós-emprego	2.364	-143	111	-106,0%	177,6%
PDI/PDV	-1.013	-312	-454	69,2%	-45,5%
Atualização Créditos Imunidade Tributária	74	278	91	275,7%	-67,3%
Contingências e Precatórios	-109	-225	-418	-106,4%	-85,8%
<b>Resultado Líquido Contábil</b>	<b>667</b>	<b>161</b>	<b>102</b>	<b>-75,9%</b>	<b>-36,6%</b>

O lucro líquido apurado foi de R\$ 102 milhões, com redução de 36,6%, em relação ao resultado de 2018. Cabe ressaltar que, apesar do decréscimo no resultado, a empresa adotou medidas que impactaram diretamente o resultado em 2019 e que, a curto e médio prazos, surtirão efeitos positivos, a exemplo das despesas decorrentes do Plano de Desligamento Voluntário (PDV/2019), que resultou em um gasto total de R\$ 342 milhões.

RESULTADO ECONÔMICO-FINANCEIRO (R\$ MILHÕES)			Variação		
Descrição	2017	2018	2019	2018 x 2017	2019 x 2018
Receita Total	18.569	19.694	19.602	6,1%	-0,5%
Receita Bruta de Venda de Produtos e Serviços	18.309	18.908	19.105	3,3%	1,0%
Receita Líquida de Venda	17.337	18.176	18.356	4,8%	1,0%
Despesa Total	17.902	19.533	19.500	9,1%	-0,2%
Resultado Líquido	667	161	102	-75,9%	-36,6%
Resultado Financeiro	-71	277	-79	490,1%	-128,5%

Ressalta-se, ainda, que os resultados positivos apurados, a partir de 2018, devem-se a uma melhora contínua na eficiência operacional da empresa, que produziu redução de custos e acréscimos de receitas, sem prejudicar o desempenho da qualidade dos serviços prestados ao cliente, conforme pontuado no Relatório TC 043.382/2018-5, emitido pelo TCU em fiscalização solicitada pelo Congresso Nacional.

Em relação à redução no resultado financeiro de 2019, observa-se que foi influenciada, sobretudo, pela diminuição de R\$ 187 milhões nas receitas de juros advindas da atualização dos tributos a compensar, bem como pelo aumento de R\$ 118 milhões na despesa de juros, devido principalmente à adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 06 (R2) - Arrendamentos - vigente a partir de janeiro de 2019, conforme tabela a seguir:

RESULTADO FINANCEIRO (R\$ MILHÕES)			Variação		
Descrição	2017	2018	2019	2018 x 2017	2019 x 2018
Receitas Financeiras	314	629	388	100,3%	-38,3%
Despesas Financeiras	-385	-352	-467	8,60%	-32,7%
Resultado Financeiro	-71	277	-79	490,1%	-128,5%

Em relação ao lucro bruto obtido, observa-se a manutenção de efeitos positivos ao longo dos últimos anos, ocasionados pelo aumento na receita líquida e pela queda nos custos gerados no período. Contudo, cabe esclarecer que a representativa variação do lucro bruto entre 2017 e 2016 que, inclusive, foi objeto de questionamento pelo Tribunal de Contas da União, por meio do Acórdão nº 3650/2020, deveu-se, principalmente, à redução na receita do Banco Postal e aos aumentos nos custos gerados no período em decorrência do PDI.

LUCRO BRUTO (R\$ MILHÕES)				
Descrição	2016*	2017*	2018	2019
Receita Líquida de Vendas e Serviços	17.682	17.337	18.176	18.356
Custos dos Produtos Vendidos e dos Serviços Prestados	-15.430	-16.049	-15.679	-15.636
<b>Total</b>	<b>2.252</b>	<b>1.288</b>	<b>2.497</b>	<b>2.720</b>

\*Reclassificado nas Demonstrações Contábeis

As receitas líquidas perfizeram R\$ 17,3 bilhões em 2017 e R\$ 17,7 bilhões em 2016, uma redução de 1,95%. Essa variação é ocasionada, principalmente, pela redução na receita do Banco Postal que, em 2016, alcançou a marca de R\$ 1,2 bilhão, enquanto, em 2017, alcançou somente R\$ 231 milhões, em virtude do novo contrato de correspondente firmado em 3 de dezembro de 2016.

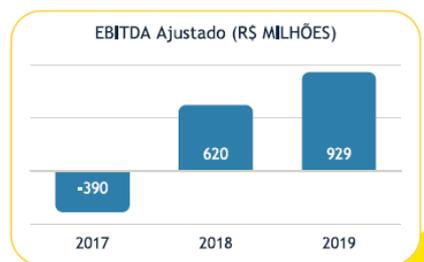
Os custos dos produtos vendidos e serviços prestados apresentaram aumento de 4%, quando cotejados aos exercícios de 2016 e 2017, devido, sobretudo, ao custo do Incentivo Financeiro Diferido (IFD) relativo ao Plano de Desligamento Incentivado (PDI) dos empregados, no montante de R\$ 512 milhões.

Os custos dos produtos vendidos e dos serviços prestados apresentam redução 2,3% de 2017 para 2018 e mantêm-se praticamente estáveis de 2018 para 2019. Em 2018, a redução se deu, principalmente, pela diminuição do quadro de pessoal decorrente do Plano de Desligamento Incentivado (PDI) e pela redução de R\$ 283 milhões na despesa com serviço de saúde, motivada pela implementação do formato de custeio do plano CorreiosSaúde, oriunda de decisão proferida pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST), de 12 de março de 2018, que estabeleceu o pagamento de mensalidades e a alteração na coparticipação das despesas médicas.

Ressalta-se que, desde 2018, as Receitas Líquidas de Vendas e Serviços vêm apresentando crescimento, conforme tabela acima. Essa performance deve-se, sobretudo, ao aumento da receita nos segmentos de encomendas e internacional, em que pese redução no segmento de mensagem.

## EBITDA

O EBITDA ajustado, que corresponde ao lucro antes dos juros, dos impostos, da depreciação e da amortização, excluindo-se os efeitos do benefício pós-emprego e dos incentivos financeiros decorrentes dos planos de desligamentos (PDI e PDV), demonstrou acréscimo de 49,8%, em relação ao exercício de 2018, principalmente, em função do aumento da receita dos segmentos encomendas e internacional.

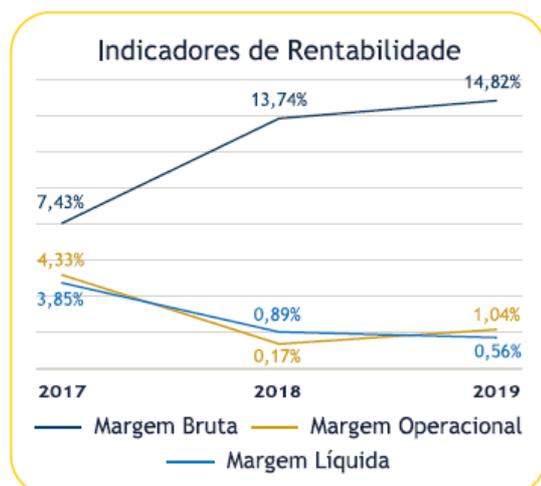


A tabela a seguir demonstra a composição do EBITDA e do EBITDA ajustado (sem os efeitos dos benefícios pós-emprego e as despesas com os incentivos financeiros dos planos de desligamentos):

Descrição	EBITDA (R\$ MILHÕES)					Variação	
	2017	2018	2019	2018 x 2017	2019 x 2018		
EBITDA Ajustado	-390	620	929	259,0%	49,8%		
Pós-Emprego Previdência POSTALIS	79	1	-37	-98,7%	***		
Pós-Emprego Previdência POSTALPREV	90	91	78	1,1%	-14,3%		
Pós-Emprego Saúde	2.285	-145	69	-106,3%	147,6%		
Incentivo Financeiro Diferido (IFD)	-993	-233	-22	76,5%	90,6%		
PDV	-	-	-342	-	-100,0%		
<b>EBITDA</b>	<b>1.071</b>	<b>334</b>	<b>675</b>	<b>-68,8%</b>	<b>102,1%</b>		
Depreciação e Amortização	-323	-304	-484	5,9%	-59,2%		
Resultado Financeiro	-71	277	-79	490,1%	-128,5%		
Resultado antes dos tributos s/ lucro	667	307	112	-54,7%	-63,5%		

## Indicadores de rentabilidade

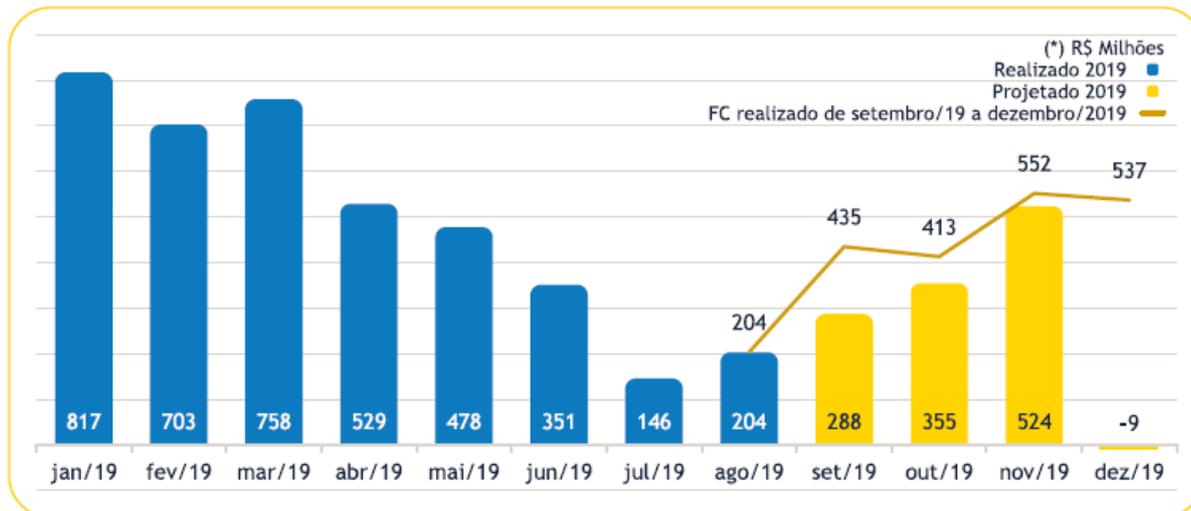
Os indicadores de rentabilidade evidenciam o retorno proporcionado pelos recursos investidos pela empresa. De maneira geral, quanto maior, melhor, pois possibilitam avaliar a capacidade de geração de lucro e crescimento ao longo do tempo, conforme demonstrado no gráfico abaixo, no comparativo entre o período de 2017 a 2019.



Considerando o aumento em 2019 da Margem Operacional e da Margem Bruta, verificou-se, comparado a 2018, o crescimento da rentabilidade, em termos operacionais. No entanto, o resultado financeiro negativo de R\$ 79 milhões, em 2019, contribuiu para a queda da margem líquida.

## Situação financeira

No ano de 2019, o fluxo de caixa realizado até agosto apresentava saldo de R\$ 204 milhões e a estimativa para o final do ano sinalizava um saldo negativo de R\$ 9 milhões, conforme gráfico abaixo:



Com o objetivo de assegurar a liquidez da empresa, ainda em 2019 foram adotadas medidas emergenciais de curto prazo para reverter a estimativa de saldo negativo de R\$ 9 milhões no referido ano. Entre as iniciativas emergenciais adotadas, destacam-se:

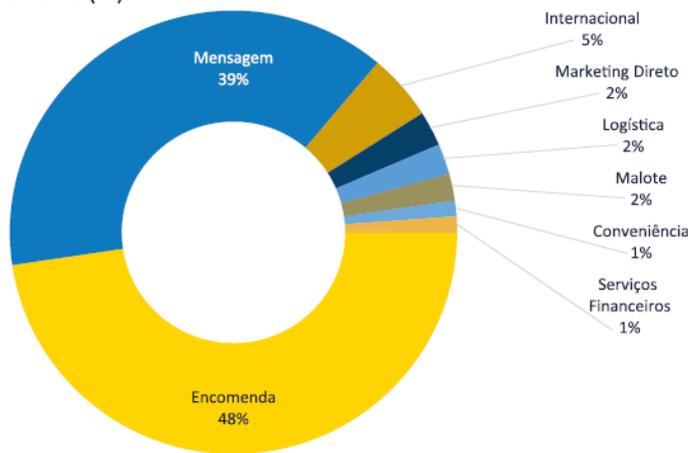
- I - Ações com vistas ao recebimento do valor de R\$ 202 milhões, referentes à ordem de crédito do exterior, em que a entrada em caixa ocorreu em 20/12/2019;
- II - Postergação dos desembolsos relativos aos investimentos de, aproximadamente, R\$ 75 milhões do exercício de 2019 para 2020;
- III - Negociação para postergação de pagamento a fornecedores, que resultou na permanência de, aproximadamente, R\$ 145 milhões no caixa de 2019;
- IV - Negociação com clientes de recebíveis, que resultou na antecipação de, aproximadamente, R\$ 130 milhões no período de janeiro/2020 para dezembro/2019.

## Receita bruta de vendas e serviços

Em 2019, as receitas de vendas de produtos e de prestação de serviços atingiram R\$ 19,1 bilhões, com evolução de 1,0%, em relação ao ano anterior. A performance positiva foi impulsionada, principalmente, pelos segmentos de encomendas, com incremento de, aproximadamente, 7,8%, e do internacional, com acréscimo de 40,8%.



RECEITA VENDAS (%)



RECEITA BRUTA DE VENDAS (R\$ MILHÕES)

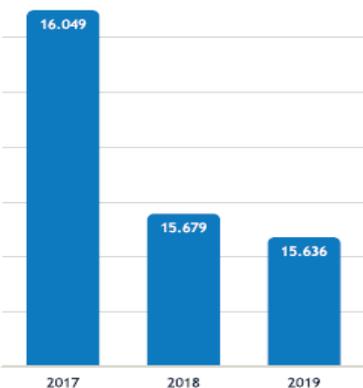
Variação

Descrição	2017	2018	2019	2018 x 2017	2019 x 2018
Encomenda	7.012	8.443	9.103	20,4%	7,8%
Mensagem	8.587	7.773	7.360	-9,5%	-5,3%
Internacional	495	654	921	32,1%	40,8%
Marketing Direto	564	545	485	-3,4%	-11,0%
Logística	622	591	429	-5,0%	-27,4%
Malote	458	402	370	-12,2%	-8,0%
Conveniência	252	209	216	-17,1%	3,3%
Serviços Financeiros	281	252	185	-10,3%	-26,6%
Outros	39	39	36	-0,0%	-7,7%
<b>Total</b>	<b>18.310</b>	<b>18.908</b>	<b>19.105</b>	<b>3,3%</b>	<b>1,0%</b>

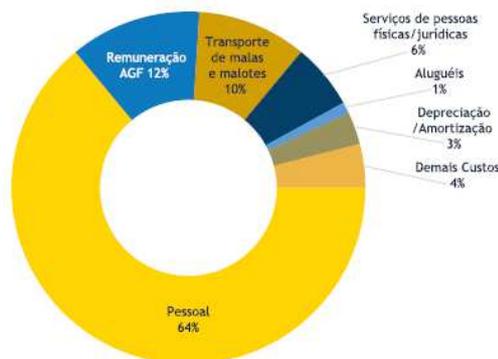
Custos dos produtos e serviços

Em 2019, os custos dos produtos vendidos e dos serviços prestados atingiram R\$ 15,6 bilhões, portanto, não houve variação significativa no comparativo entre 2019 e 2018.

CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS E DOS SERVIÇOS PRESTADOS (R\$ MILHÕES)



CUSTOS (%)



Descrição	CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS E DOS SERVIÇOS PRESTADOS (R\$ MILHÕES)			Variação	
	2017	2018	2019	2018 x 2017	2019 x 2018
Pessoal	10.767	9.965	9.989	-7,4%	0,2%
Remuneração AGF	1.423	1.724	1.800	21,2%	4,4%
Transporte de malas e malotes	1.445	1.545	1.610	6,9%	4,2%
Serviços de pessoas físicas/ jurídicas	1.120	1.137	1.007	1,5%	-11,4%
Aluguéis	449	445	202	-0,9%	-54,6%
Depreciação/Amortização	242	227	401	-6,2%	76,7%
Demais Custos	603	636	627	5,5%	-1,4%
<b>Total</b>	<b>16.049</b>	<b>15.679</b>	<b>15.636</b>	<b>-2,3%</b>	<b>-0,30%</b>

Do total dos custos, R\$ 9,9 bilhões referem-se a gastos ordinários com pessoal e incentivo financeiro oferecido aos empregados pela adesão aos planos de desligamento, sendo o valor remanescente referente, principalmente, à remuneração de agências franqueadas (AGFs), transportes, prestação de serviços de terceiros e aluguéis.

A diminuição das despesas de aluguéis e o acréscimo na despesa de depreciação/amortização foram ocasionados, principalmente, pela adoção inicial do Pronunciamento Técnico - CPC 06 (R2) - Arrendamentos, vigente a partir de 2019.

### Custos e despesas com pessoal



Descrição	DESPESAS COM PESSOAL (R\$ MILHÕES)			Variação	
	2017	2018	2019	2018 x 2017	2019 x 2018
Dispêndios de pessoal (salários, encargos e benefícios)	10.689	10.306	10.063	-3,6%	-2,4%
Saúde	1.774	1.491	1.666	-16,0%	11,7%
IFD-PDI	993	233	22	-76,5%	-90,6%
PDV/2019	-	-	342	-	***
<b>Total</b>	<b>13.456</b>	<b>12.030</b>	<b>12.093</b>	<b>-10,6%</b>	<b>0,5%</b>

Em relação aos custos e despesas de pessoal, verifica-se redução, em relação a 2018, nos dispêndios com salários, encargos e benefícios na ordem de R\$ 244 milhões, proporcionada pela adesão dos empregados aos planos de demissão voluntária e incentivada.

## Despesas operacionais

As despesas operacionais de 2019 perfizeram o total de R\$ 2,6 bilhões, portanto, não houve variação significativa no comparativo de 2019 com 2018.

Descrição	DESPESAS OPERACIONAIS (R\$ MILHÕES)			Variação	
	2017	2018	2019	2018 x 2017	2019 x 2018
Despesas com vendas/serviços	212	118	119	-44,3%	0,8%
Despesas Gerais e Administrativas	3.399	2.529	2.526	-25,6%	-0,1%
Resultado de Participação em Controlada	-	-	9	-	***
Outras Despesas Operacionais	93	3	10	-96,8%	-233,3%
<b>Total</b>	<b>3.704</b>	<b>2.650</b>	<b>2.664</b>	<b>-28,5%</b>	<b>0,50%</b>

## Outras receitas operacionais

Em 2019, as outras receitas operacionais alcançaram o valor de R\$ 135 milhões, com uma redução de 26% em relação a 2018.



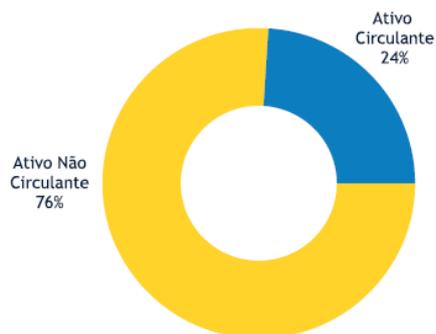
Destaca-se que, em 2017, foram registrados R\$ 2,9 bilhões em outras receitas operacionais, em razão da reversão do custo do serviço, oriunda da alteração do custeio do plano de saúde dos empregados, pautada na decisão do TST no Dissídio Coletivo 2018 e nas disposições da Resolução CGPAR nº 23/2016.

## Situação patrimonial

As Demonstrações Contábeis configuram um dos principais instrumentos produzidos pelos Correios para auxiliar os *stakeholders* na avaliação do desempenho econômico-financeiro ocorrido no período.

Nesta linha, apresenta-se, a seguir, a situação patrimonial dos Correios, exposta nos grandes grupos do balanço, quais sejam: ativo, passivo e patrimônio líquido.

ATIVO 2019 (%)

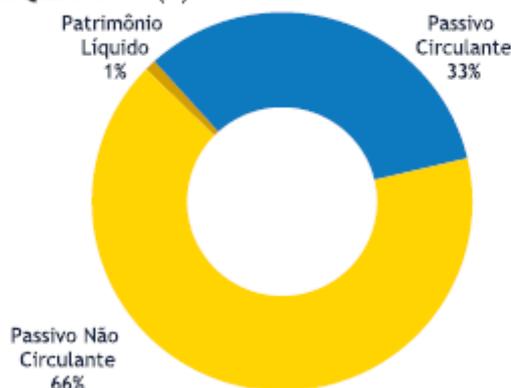


ATIVO (R\$ MILHÕES)

Descrição				Variação	
	2017	2018	2019	2018 x 2017	2019 x 2018
Ativo Circulante	3.265	3.643	3.412	11,6%	-6,3%
Ativo Não Circulante	10.195	9.881	10.823	-3,1%	9,5%
<b>Total</b>	<b>13.460</b>	<b>13.524</b>	<b>14.235</b>	<b>0,5%</b>	<b>5,3%</b>

Observa-se que o balanço do exercício de 2019, comparativamente ao exercício de 2018, apresentou acréscimo de 5,3% nos ativos da empresa, perfazendo um montante de R\$ 712 milhões, influenciado, principalmente, pela entrada em vigor da Deliberação CVM nº 787/2017, que aprovou o CPC 06 (R2) - Arrendamentos.

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO 2019 (%)



PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ MILHÕES)

Descrição				Variação	
	2017	2018	2019	2018 x 2017	2019 x 2018
Passivo Circulante	4.450	4.580	4.672	2,9%	2,0%
Passivo Não Circulante	8.851	8.689	9.416	-1,8%	8,4%
Patrimônio Líquido	159	255	147	60,4%	-42,4%
<b>Total</b>	<b>13.460</b>	<b>13.524</b>	<b>14.235</b>	<b>0,5%</b>	<b>5,3%</b>

Quanto à análise do passivo patrimonial do exercício de 2019, observou-se, comparativamente ao exercício de 2018, um acréscimo de 6,2%, equivalente a R\$ 820 milhões, composto principalmente pelos valores advindos do reconhecimento das obrigações de curto e longo prazos provenientes dos arrendamentos, no total de R\$ 1,3 bilhão, resultantes das disposições do CPC 06 (R2). Ressalta-se, por outro lado, que o impacto no passivo foi minimizado com: a quitação de R\$ 334 milhões, referente ao encerramento do contrato do Banco Postal com o Banco do Brasil; pagamento de parcelas do empréstimo realizado com o Banco do Brasil, na ordem de R\$ 222 milhões; e pagamento do Incentivo Financeiro Diferido (IFD), no valor de R\$ 209 milhões.

Já o patrimônio líquido do exercício de 2019 foi afetado, comparativamente ao exercício anterior, por uma redução de 42,4%, equivalente a R\$ 108 milhões. Um dos principais fatores que contribuíram para a redução advém do decréscimo, na ordem de R\$ 138 milhões, no saldo do custo atribuído aos imóveis, reconhecido no subgrupo “ajuste de avaliação patrimonial”. Além disso, houve reconhecimento de perdas atuariais dos plano de benefícios pós-emprego e previdência em outros resultados abrangentes.

Por outro lado, a rubrica de prejuízos acumulados de anos anteriores foi reduzida pela absorção do resultado positivo gerado no exercício.

SALDOS DAS PRINCIPAIS CONTAS (R\$ MILHÕES)				Variação	
Descrição	2017	2018	2019	2018 x 2017	2019 x 2018
<b>Ativo</b>					
Contas a Receber	2.465	2.428	2.585	-1,5%	6,5%
Aplicações Financeiras	898	1.106	534	23,2%	-51,7%
Tributos a Compensar	1.593	1.861	1.974	16,8%	6,1%
Bens Móveis/Imóveis	6.470	6.407	6.184	-1,0%	-3,5%
Arrendamentos	-	-	1.293	-	-
<b>Passivo</b>					
Folha de Pagamento	1.373	1.307	1.215	-4,8%	-7,0%
Fornecedores	747	969	996	29,7%	2,8%
Benefício Pós-Emprego	6.841	7.132	7.126	4,3%	-0,1%
Empréstimos e Financiamentos	728	545	364	-25,1%	-33,2%
Obrigações Financeiras	627	334	-	-46,7%	-100,0%
Passivo por direito de uso - Arrendamentos	-	-	1.341	-	-
PDI	921	1.040	943	12,9%	-9,3%
<b>Patrimônio Líquido</b>					
Capital Social	3.179	3.223	3.383	1,4%	5,0%
Outros Resultados Abrangentes	-4.763	-4.984	-5.082	-4,6%	-2,0%
Ajuste Avaliação Patrimonial	4.458	4.376	4.238	-1,8%	-3,2%
Prejuízos Acumulados	-2.715	-2.540	-2.412	6,4%	5,0%

Sobre o Capital Circulante Líquido (CCL) negativo, calculado sem os efeitos do arrendamento CPC 06 (R2), observa-se tendência de melhoria. Importa destacar que, em 2019, houve liquidação das dívidas relativas ao distrato do Banco Postal com o Banco do Brasil S/A, no montante de R\$ 343 milhões que, acompanhada da geração de caixa operacional, gerou saldo de tesouraria (ST) positivo de R\$ 357 milhões, como evidenciado no quadro a seguir:

Em R\$ milhões	31/12 2017	31/12 2018	31/12 2019
Capital Circulante Líquido CCL negativo	(1.313)	(972)	(822)
Necessidade de Capital de Giro - NCG	(1.134)	(1.288)	(1.178)
Saldo de Tesouraria - ST	(180)	316	357

Após a análise das Demonstrações Contábeis do exercício de 2019, não obstante a redução do lucro líquido de 2019, comparada a 2018 e, ainda, a situação desfavorável em relação à liquidez, constatou-se que houve evolução no resultado operacional da empresa, sobretudo, devido ao incremento da receita líquida de vendas no valor de R\$ 180 milhões e da redução em R\$ 244 milhões nos dispêndios de pessoal, resultante, mormente, da adesão pelos empregados ao Plano de Desligamento Voluntário.

## Liquidação e extinção da subsidiária CorreiosPar

Em 24 de dezembro de 2014, a empresa, amparada na Lei nº 12.490/2011, constituiu a subsidiária integral Correios Participações S/A (CorreiosPar), na forma de sociedade anônima, com o capital subscrito de R\$ 300 milhões, representado por 300 mil ações ordinárias nominativas, sem valor nominal. A CorreiosPar tinha por objeto constituir subsidiárias, adquirir controles ou participações acionárias em sociedades empresárias, bem como proceder às alienações correspondentes, com vistas ao cumprimento de atividades dispostas no objeto social dos Correios, assim como gerir as relações de governança com as empresas subsidiárias criadas e com aquelas em que adquirisse controles e participações societárias.

Em 20 de dezembro de 2019, os Correios, como único sócio, aprovaram em Assembleia Geral, realizada em 20/12/2019, a extinção da CorreiosPar, em razão de não ter sido atingido, após cinco anos da constituição da companhia, o propósito da sua criação.

No processo de liquidação foi efetuada a realização dos ativos e pagamento dos passivos, restituindo-se aos Correios o saldo remanescente de R\$ 24,5 milhões.

## 2.4 Governança corporativa

A gestão corporativa dos Correios é o conjunto de ações estratégicas que utiliza-se do sistema de governança corporativa para alinhamento dos recursos financeiros, estruturais e humanos ao modelo de negócio da empresa e às partes interessadas (*stakeholders*).

Não há gestão empresarial eficiente sem o suporte de uma boa governança corporativa, que propicia um processo decisório célere, seguro e transparente aos gestores da empresa.

A governança corporativa dos Correios é um sistema pelo qual a empresa é dirigida e controlada. Compreende a estrutura organizacional, a regulamentação normativa, os processos, o planejamento estratégico, os órgãos internos de governança e os órgãos externos de supervisão e controle.

### Modelo de Governança

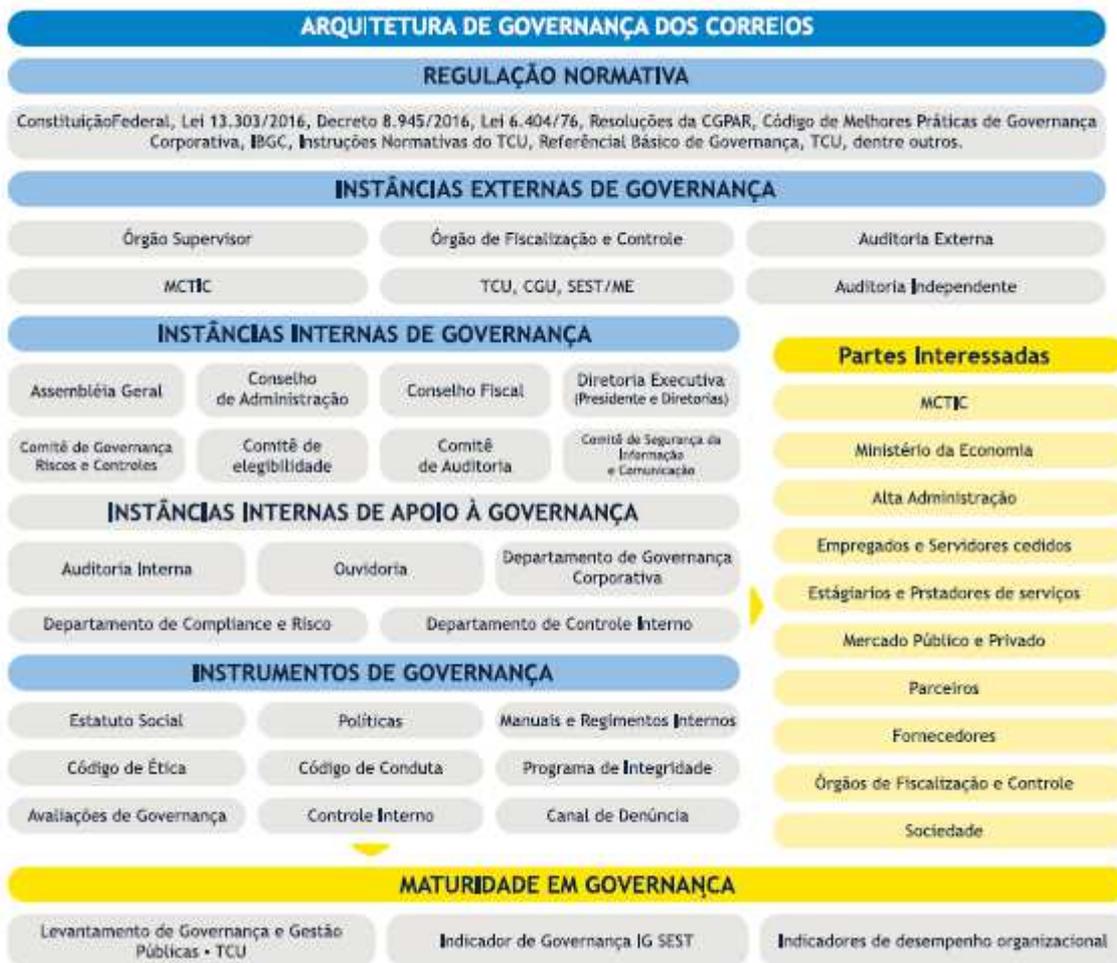
De forma estruturada, o Modelo de Governança Corporativa dos Correios apresenta os papéis dos núcleos de governança e de gestão e como se relacionam em alinhamento ao negócio da empresa e à geração de valor para as partes interessadas:



O modelo foi concebido com referência nas melhores práticas de governança e gestão, incluindo o referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública do TCU.

O fluxo de informações, na forma como foi concebido, possibilita minimizar possíveis conflitos de interesses ao segregar as funções, o que contribui para assegurar que o processo decisório seja qualificado e bem informado. Ou seja, as principais decisões corporativas são, em geral, tomadas coletivamente, por meio de órgãos como conselho, diretoria ou comitês. No fluxo das informações, a Diretoria Executiva pode atuar como elo entre a gestão e o Conselho de Administração.

Na arquitetura de governança exibida abaixo são apresentados os elementos e o relacionamento das estruturas de governança:



A fim de fortalecer a governança corporativa, foi criada em 2019 a Diretoria de Governança, *Compliance* e Segurança, com a constituição de órgãos dedicados à implementação e ao aprimoramento dos sistemas de governança, riscos, *compliance* e controles internos, integrando, ainda, as ações de segurança empresarial, correição, comunicação e relacionamento institucional, de modo a propiciar maior sinergia na atuação dos órgãos de segunda linha de defesa.

Os Correios contam com o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGORC), que tem por atribuição assessorar o Conselho de Administração no que se refere às questões relativas à governança corporativa, à estratégia, à conformidade, aos riscos e aos controles internos. O Comitê é responsável, dentre outras atribuições, por:

- I - Institucionalizar estruturas adequadas de governança, de gestão de riscos e de controles internos;
- II - Emitir recomendações para o aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos;
- III - Propor ao Conselho de Administração o estabelecimento do nível de apetite e de tolerância a riscos da Empresa;

IV - Aprovar o encaminhamento ao Conselho de Administração de método de priorização de temas e macroprocessos para gerenciamento de riscos e implementação dos controles internos da gestão;

V - Promover a integração dos órgãos responsáveis pela governança, pela estratégia, pela gestão de riscos e pelos controles internos.

A governança dos Correios está estruturada para apoiar a empresa na capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazos por meio de sua estrutura, processos e planos, na medida em que, no modelo de governança, são estabelecidos mecanismos e controles que propiciam, de forma periódica, a avaliação e a supervisão da gestão, com reflexo em toda a empresa.

## Indicadores de governança

### Indicador de Governança (IG-SEST)



O Indicador de Governança (IG-SEST) é um instrumento de acompanhamento anual, desenvolvido pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), do Ministério da Economia, que tem por objetivo fundamental acompanhar o desempenho da governança das empresas estatais federais, no que se refere ao cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei nº 13.303/2016. Nos dois primeiros ciclos, buscou-se avaliar a conformidade das empresas estatais à Lei nº 13.303/2016 e ao Decreto nº 8.945/2016, no terceiro e no quarto ciclo, priorizou-se a avaliação da efetividade do funcionamento da estrutura de governança implantada pela empresa estatal.

O resultado do IG-SEST é aferido por nota entre 0 e 10, em que 10 reflete o melhor indicador de governança para a empresa avaliada. Para obtenção da nota, é aplicado questionário com itens de avaliação e pesos, conforme o grau de complexidade na execução do processo.

No quarto ciclo, os Correios participaram e obtiveram nota 7,16, que representa o nível 2 de governança. Foram respondidas 49 questões, baseadas nos requisitos legais, nas resoluções CGPAR e nas melhores práticas de governança corporativa.

A cada ciclo, a SEST realiza a reavaliação do questionário para que as estatais possam desenvolver ações além daquelas necessárias ao mero cumprimento de requisitos normativos, o que enseja maior esforço das empresas na busca do melhor nível de governança.

Visão geral dos Correios nas avaliações do IG-SEST:

	CICLO	NOTA	NÍVEL
NOTA IG-SEST	1º Ciclo	3,13	3
	2º Ciclo	7,42	2
	3º Ciclo	8,06	1
	4º Ciclo	7,16	2

### Levantamento de Governança e Gestão Públicas - TCU

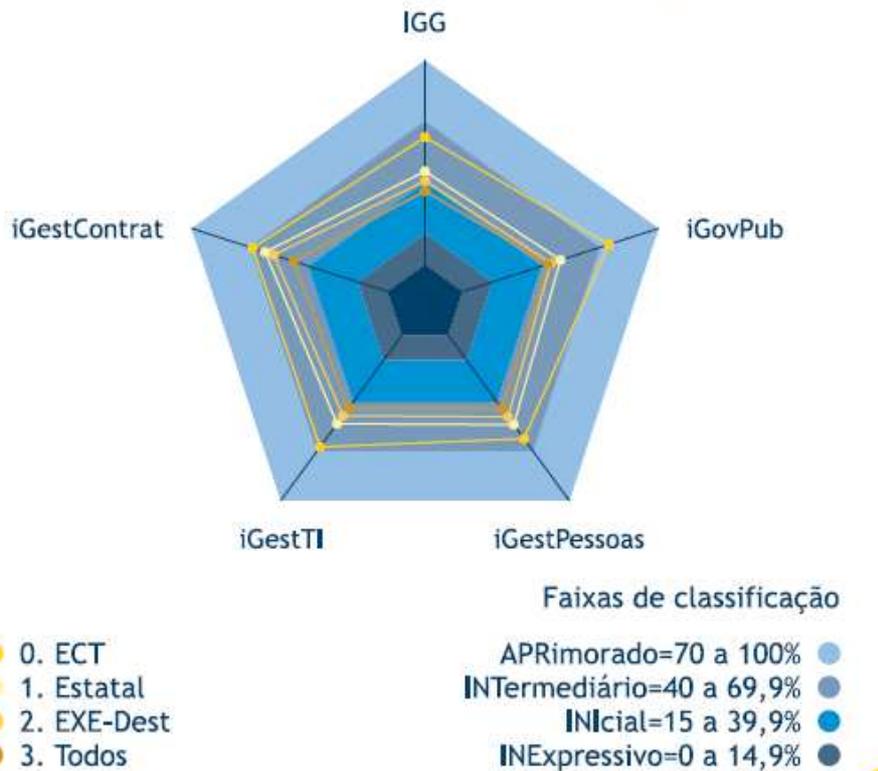
O Tribunal de Contas da União (TCU) vem realizando levantamentos para conhecer melhor a situação da governança no setor público e estimular as organizações públicas a adotarem boas práticas de governança.

O Levantamento de Governança e Gestão Pública é realizado por meio do questionário integrado de governança pública, que tem por objetivo medir a capacidade de governança e gestão das organizações públicas federais e outros entes fiscalizados pelo TCU e aferir o nível de implementação de boas práticas de

liderança, estratégia e *accountability*, bem como práticas de governança e gestão de TI, de pessoas e de contratações. Integradas, essas práticas mostram a capacidade da organização de gerar resultados e de prestar os serviços esperados.

Na figura abaixo, é apresentado o resultado geral da autoavaliação dos Correios. Nela são apresentados os valores do iGG (índice integrado de governança e gestão públicas), iGovPub (índice de governança pública), iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas), iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI) e iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratos), comparados às médias obtidas pelas organizações do mesmo tipo e segmento, contemplando-se todas as 498 organizações participantes.

### Perfil de Governança e Gestão Públicas 2018 ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos



- 0. ECT
- 1. Estatal
- 2. EXE-Dest
- 3. Todos

Indicador:	Nota
<b>iGG</b> (índice Integrado de governança e gestão públicas)	67%
<b>iGovPub</b> (índice de governança pública)	68%
<b>iGovPessoas</b> (índice de governança e gestão de pessoas)	64%
<b>iGestPessoas</b> (índice de capacidade em gestão de pessoas)	62%
<b>iGovTI</b> (índice de governança e gestão de TI)	81%
<b>iGestTI</b> (índice de capacidade em gestão de TI)	75%
<b>iGovContrat</b> (índice de governança e gestão de contratações)	64%
<b>iGestContrat</b> (índice de capacidade em gestão de contratações)	62%

## Medidas adotadas em relação aos indicadores

De forma a aperfeiçoar a governança corporativa dos Correios, foram realizadas diversas ações, ao longo de 2019, correlacionadas aos temas que foram apontados como insatisfatórios nos respectivos indicadores, das quais destacam-se:

<b>Política de Dividendos</b>	Aprovação e divulgação da Política de Distribuição de Dividendos dos Correios pelo Conselho de Administração. A política tem por objetivo garantir a perenidade e a sustentabilidade financeira de curto, médio e longo prazos, tendo por premissa a flexibilidade e a solidez financeira para a manutenção das atividades. Para saber mais, acesse: <a href="http://www.correios.com.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/politicas">http://www.correios.com.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/politicas</a>
<b>Membros Independentes CA</b>	Promoção da independência no julgamento das decisões pelo Conselho de Administração com a posse dos senhores Alexandre Jadallah Aoude e Gilberto Barbosa Moreira, como membros independentes, em atendimento ao percentual observado nas melhores práticas de governança corporativa e exigido pela Lei nº 13.303/2016.
<b>Modernização das normas</b>	Modernização da estrutura normativa da empresa, contemplando a atualização, a racionalização e, sobretudo, a simplificação das normas, com vistas a tornar o processo decisório mais célere e a agregar maior competitividade aos negócios. A conclusão do processo de modernização está prevista para 2021.
<b>Código de Conduta</b>	Monitoramento pelo Conselho de Administração das decisões que envolvem o Código de Conduta dos Correios, por ser um dos mecanismos do Programa de Integridade que estabelece reportes periódicos à alta administração, assim como dos relatórios da Ouvidoria que apresentam as denúncias e as respectivas manifestações.
<b>Ouvidoria</b>	Aprovação pelo Conselho de Administração do Relatório de Gestão da Ouvidoria dos Correios com divulgação interna e externa. Para saber mais, acesse: <a href="http://www.correios.com.br/aceso-a-informacao/institucional/publicacoes/relatorios/relatorios-de-ouvidoria/pdfs/RelatorioGestoOuvidoriadosCorreios2019.pdf">http://www.correios.com.br/aceso-a-informacao/institucional/publicacoes/relatorios/relatorios-de-ouvidoria/pdfs/RelatorioGestoOuvidoriadosCorreios2019.pdf</a>
<b>Modelo de Governança</b>	Definição do Modelo de Governança dos Correios que possibilita demonstrar que as estruturas internas de governança e o papel da gestão da empresa estão definidos e que há segregação de funções para a tomada de decisões, quando necessário.
<b>Canal de Denúncias</b>	Revisão do Canal de Denúncias dos Correios, a fim de aprimorar a gestão do processo e contribuir com a mitigação de condutas incompatíveis com as atividades exercidas pelos Correios. Para saber mais, acesse: <a href="https://www.correios.com.br/fale-com-os-correios/denuncia/canal-de-denuncias">https://www.correios.com.br/fale-com-os-correios/denuncia/canal-de-denuncias</a>
<b>Combate à corrupção e à fraude</b>	Adoção de regras e procedimentos internos para detectar e corrigir eventuais desvios de conduta, fraudes e corrupção: Programa de Integridade, Due Diligence de Integridade no cadastro de fornecedores, Código de Conduta e adesão ao Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção.

## 2.5 Do Sistema de Controles Internos

O Sistema de Controles Internos (SCI) é o conjunto formado pela estrutura organizacional, políticas, estratégias, processos, normas e procedimentos que, sob a supervisão do núcleo de governança, possibilita, com razoável segurança, garantir o atingimento dos objetivos de controle (operacionais, de divulgação de conformidade). O SCI subsidia o núcleo de governança na tomada de decisão e no cumprimento de suas responsabilidades.

O Modelo de Sistema de Controles Internos para os Correios, aprovado pelo Conselho de Administração (CA) em 2018, contempla as linhas de defesa, os papéis e responsabilidades e a forma de atuação dos componentes do SCI, em alinhamento à Lei nº 13.303/2016 e ao Decreto 8.945/2016.

A alta administração (CA e Diretoria Executiva) e o Núcleo de Governança têm, coletivamente, a responsabilidade e o dever de prestação de contas sobre o estabelecimento dos objetivos da organização, a definição de estratégias para alcançá-los e o estabelecimento de estruturas e processos de governança para melhor gerenciar os riscos.

O modelo de Três Linhas de Defesa conta com o apoio ativo e a orientação do núcleo de governança e da alta administração da organização:



### 2.5.1 Dos controles internos

A estrutura de governança conta com o Departamento de Controle Interno (DCINT), que atua como órgão de 2ª linha de defesa, na implementação e na disseminação de políticas e procedimentos de controles internos, promovendo verificações de controles nos processos operacionais e administrativos dos Correios, com o objetivo de fortalecer os controles internos, aumentar a confiabilidade das informações produzidas para a tomada de decisão e de contribuir para a mitigação de riscos que possam impactar negativamente o atingimento dos objetivos da empresa.

O DCINT cumpre a sua função por meio da execução de um plano de trabalho, denominado Plano Anual de Controle Interno (PACIN), previamente aprovado pela Diretoria Executiva, que consolida o planejamento para a realização de verificação de controles nos processos operacionais e administrativos.

Na elaboração do PACIN, consideraram-se os seguintes direcionadores: visão estratégica, visão do gestor, apontamentos de órgãos reguladores/fiscalizadores, visão contábil/financeira e reclamações de clientes/mercado, em alinhamento ao objetivo estratégico “Aumentar a produtividade com excelência”.

A execução do PACIN permite a produção de análises técnicas relacionadas às atividades de controle interno, com vistas à adoção de medidas preventivas e corretivas referentes a métodos e processos de trabalho, além de subsidiar a alta administração (Diretoria Executiva e Comitê de Auditoria) com dados e informações do estado dos controles dos processos verificados, a fim de auxiliá-la nas tomadas de decisão.

Na execução do PACIN/2019, foram contempladas:

I - Verificação de controles em processos administrativos: Contratos Administrativos - Gestão Operacional; Honorários de Sucumbência; Finanças e Contabilidade - Contas a Receber e Contas a Pagar.

II - Verificação de controles em processos operacionais: Distribuição - Entrega; Operacional - Captação; Centro de Transporte Operacional - CTO/SE/PE; Controle de concessão de créditos pelas unidades de atendimento; Processos Operacionais e de Atendimento - SE/BSB; Centros de Entrega de Encomendas (CEE) Recife /PE; CEE Jaboatão dos Guararapes /PE; Centro de Distribuição Rio Grande; e Centro de Tratamento Cidade Nova.

III - Verificação de controles em processos das unidades operacionais: previsão de verificações de controles em 2.949 unidades operacionais. Desse total previsto, foram verificadas 2.886 unidades, o que representou uma execução de 98% do total previsto de unidades, conforme demonstrado na tabela a seguir:

## Previsto x Realizado - Unidades operacionais

Tipo de Unidade	Previsto	Realizado	( % )
Agências de Correios (AC)	1.891	1.835	97%
Agências de Correios Franqueadas (AGF)	512	509	99%
Centros de Entrega de Encomendas (CEE)	92	92	100%
Centros de Distribuição (CDD)	444	440	99%
Centros de Tratamento (CTC, CTE, CTCE)	10	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>2.949</b>	<b>2.886</b>	<b>98%</b>

Fonte: Sistema Nacional de Controle Interno (SNCI)

Os benefícios advindos das verificações de controle, após a implementação das propostas de melhoria de controle interno, dividem-se em benefícios financeiros e não financeiros.

Os potenciais benefícios financeiros identificados totalizaram R\$ 173.510.117,07, sendo: R\$ 110.961.037,31 das verificações de controle nos processos administrativos; R\$ 402.744,76 das verificações de controle nos processos operacionais; e R\$ 62.146.336,00 das verificações de controle dos processos nas unidades operacionais.

Os potenciais benefícios não financeiros identificados decorrerão da implementação das propostas de melhoria de controle, conforme explicitado a seguir:

I - Documentação das atividades relevantes, de forma completa e precisa, a fim de facilitar o rastreamento das informações, desde o início da atividade até a sua conclusão (formalização de procedimentos).

II - Realização de avaliações periódicas, de forma a assegurar que processos e atividades estejam em conformidade aos regulamentos, políticas, procedimentos ou outros requisitos vigentes - controles gerenciais e/ou acompanhamento da atividade.

III - Implementação de controles preventivos, com vistas a evitar a ocorrência de eventos que possam levar ao não atingimento dos objetivos da atividade, com conseqüente prejuízos financeiros e operacionais - prevenção de fraudes e conluíus

IV - Definição e formalização de etapas de autorização com a finalidade de assegurar que apenas os atos administrativos, os quais a administração tem intenção de realizar, sejam iniciados, de modo a garantir que, por meio da aprovação dos atos por um superior, de forma manual ou eletrônica, tenham ocorrido a validação do ato e a verificação da conformidade às políticas e aos procedimentos estabelecidos pela empresa - procedimentos de autorização e aprovação.

V - Aperfeiçoamento dos controles de acessos a ativos críticos da empresa, garantindo-se de que estes estejam protegidos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida - controle de acesso a recursos e registros.

## 2.5.2 Controles na elaboração das demonstrações contábeis

As Demonstrações Contábeis individuais e consolidadas foram preparadas consoante às práticas contábeis adotadas no Brasil, à Lei nº 6.404/1976, aos pronunciamentos técnicos emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e aprovados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e demais normas aplicáveis emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e pela CVM.

O orçamento de investimentos dos Correios foi aprovado pela Lei nº 13.808/2019 (Lei Orçamentária Anual - LOA), de 15 de janeiro de 2019, que estabelece o orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detém a maioria do capital social com direito a voto. A LOA foi construída com base na Lei de Diretrizes Orçamentária - Lei nº 13.707/2018.

O Programa de Dispêndios Globais (PDG) 2019 foi aprovado pelo Decreto nº 9.611, de 14 de dezembro de 2018.

### **Destaque Normativo de 2019 - CPC 06 (R2) - Arrendamentos**

Com a vigência, a partir de janeiro/2019, da Deliberação CVM 787/2017, que aprovou o CPC 06 (R2) - Arrendamentos, os Correios passaram a reconhecer no balanço patrimonial da empresa os bens de direito de uso provenientes das operações de arrendamento (contratos de locação). Como reflexo desse reconhecimento, houve um acréscimo no ativo imobilizado em contrapartida ao passivo, de curto e longo prazos, pelo valor das obrigações contraídas para todo o período do contrato. Essas obrigações foram trazidas a valor presente, por meio da aplicação de taxa incremental de empréstimo, conforme disciplina a legislação vigente. Além disto, foram considerados na mensuração da obrigação os contratos para os quais a empresa detinha razoável certeza de exercer a opção de prorrogação.

Com a adoção da referida norma, observou-se um aumento de R\$ 1,3 bilhão no ativo, de R\$ 1,3 bilhão no passivo, bem como um acréscimo na despesa de R\$ 47 milhões pelo reconhecimento dos juros efetivos transcorridos no período. Além disso, a adoção da norma impactou, de forma desfavorável, os indicadores de liquidez, devido ao reconhecimento dos direitos de uso no longo prazo do ativo, em contrapartida ao registro das obrigações no curto e longo prazo.

### **Mecanismos de controle e responsabilização**

Entre as medidas adotadas para garantir a plena aplicação da norma contábil, considerados os processos que impactam, significativamente, as Demonstrações Financeiras, destacam-se:

- I - Contratação permanente de auditores independentes para avaliação das Demonstrações Contábeis trimestrais e anuais;
- II - Contratação anual de empresa especializada em cálculos atuariais para rever e mensurar o valor das obrigações com os benefícios pós-emprego (previdência complementar e assistência à saúde) concedidos aos empregados e dependentes;
- III - Verificação anual dos imóveis que apresentam indicativos de perda ou perda já reconhecida para garantir a manutenção desses imóveis ao valor recuperável;
- IV - Adoção de diretriz para avaliação, a cada cinco anos, de toda a carteira de imóveis, a fim de validar a consistência da base de indicativos de perda dos imóveis, garantindo que esses ativos estejam registrados pelo valor recuperável nas demonstrações financeiras, conforme estabelece a legislação;
- V - Realização de treinamentos anuais das novas normas internacionais para os profissionais contábeis envolvidos no processo de elaboração das Demonstrações Contábeis, em atendimento ao Programa de Educação Continuada (PEC), obrigatório desde o ano de 2018;
- VI - Aprovação pela Diretoria Executiva e manualização da Matriz de Informação e Responsabilidades, que estabelece os prazos e as responsabilidades dos órgãos da empresa para envio das informações necessárias à elaboração das Demonstrações Contábeis;
- VII - Consolidação, orientação e manualização das rotinas e procedimentos necessários à produção tempestiva das informações contábeis úteis, com vistas a produzir e divulgar informações, em conformidade com a legislação vigente;
- VIII - Realização de registros contábeis, por meio de instruções automáticas de contabilização entre os módulos do ERP e por integrações “banco a banco” com sistemas legados;
- IX - Monitoramento constante das transações reconhecidas na contabilidade, objetivando oportunidade de melhorias;
- X - Disponibilização do aplicativo WebCont para a divulgação dos indicadores relativos à área contábil (índice de incorporação de conciliações), além de padronização e centralização das conciliações contábeis, de modo a permitir a consulta pelas áreas gestoras responsáveis pelos processos que impactam as demonstrações contábeis.

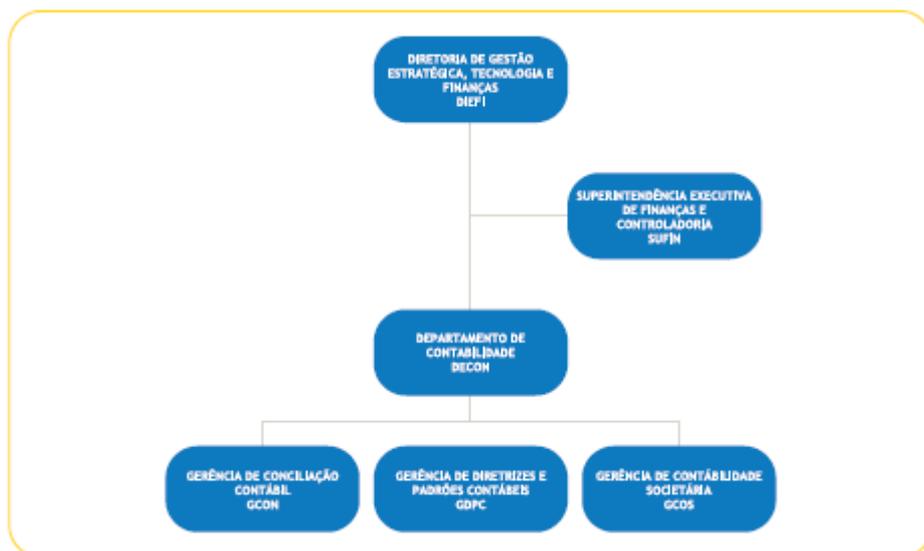
Ressalta-se que a empresa possui, em sua estrutura organizacional, o Comitê de Auditoria (COAUD), órgão estatutário de caráter permanente, que tem por competência: supervisionar as atividades de elaboração das demonstrações financeiras da empresa e de subsidiárias e controladas; monitorar a qualidade e a integridade das demonstrações financeiras da empresa; revisar, previamente, à publicação, as informações

contábeis periódicas, inclusive notas explicativas, relatórios da administração e parecer do auditor independente; acompanhar o processo de elaboração das demonstrações financeiras e das notas explicativas, entre outras.

Por fim, cabe destacar que os resultados mensais são apresentados à Diretoria Executiva e aos Conselhos Fiscal e de Administração, com o objetivo de subsidiar a tomada de decisão.

### Informações da área de contabilidade dos Correios

O Departamento de Contabilidade (DECON) possui a função de administrar, controlar e coordenar as atividades relacionadas à contabilidade societária, à contabilidade gerencial e às políticas e diretrizes contábeis. Está subordinado à Superintendência Executiva de Finanças e Controladoria (SUFIN), no âmbito da Diretoria de Gestão Estratégica, Tecnologia e Finanças (DIEFI), conforme demonstrado no organograma a seguir:



Atualmente, a estrutura do DECON é composta por três gerências corporativas, que são responsáveis, principalmente, pela elaboração das Demonstrações Contábeis (GCOS), pelos lançamentos, composição e conciliação dos fatos contábeis (GCON) e pela emissão de políticas e diretrizes contábeis que nortearão a contabilização dos fatos contábeis (GDPC), em consonância à legislação vigente.

No exercício de 2019, o DECON contou com a atuação dos responsáveis apresentados a seguir, sendo o superintendente executivo o contador responsável pelas Demonstrações Contábeis:

Nome	Cargo	Função	Período de atuação
Hudson Alves da Silva	Contador	Superintendente Executivo	20/09/19 a 31/12/19
Vanessa Sandri Barbosa	Contadora	Chefe de Departamento	01/01/19 a 31/12/19
David Dias da Silveira Junior	Contador	Gerente Corporativo - GCOS	01/01/19 a 31/12/19
Anderson Nazario da Silva	Contador	Gerente Corporativo - GCON	01/01/19 a 31/12/19
Flaviane Gomes da Nóbrega Silva	Contadora	Gerente Corporativo - GDPC	18/03/19 a 31/12/19
Bruno Chaves da Silva	Contador	Gerente Corporativo - GDPC	01/01/19 a 17/03/19

As Demonstrações Contábeis podem ser acessadas, na íntegra, no endereço: <https://www.correios.com.br/acesso-a-informacao/institucional/publicacoes/demonstracoes-financeiras>

### Conclusões da auditoria independente

Em 2019, os Correios receberam relatórios da auditoria independente, contendo 43 recomendações. As recomendações emitidas pela auditoria independente são monitoradas pela AUDIT, por meio do Sistema de *follow-up*.

O comparativo das recomendações pendentes de implementação, referentes aos exercícios de 2018 e 2019, é apresentado no quadro abaixo:

EXERCÍCIO	2017
2018	172
2019	124

Fonte: AUDIT

### Opinião do Relatório da Auditoria Independente

*“Examinamos as demonstrações contábeis da EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS - ECT (‘Empresa’ ou ‘ECT’), que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2019 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo o resumo das principais políticas contábeis.*

*Em nossa opinião, exceto pelos efeitos não conhecidos dos assuntos mencionados na seção “Base para opinião com ressalvas”, as demonstrações contábeis acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS - ECT em 31 de dezembro de 2019, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.”*

#### I - Ressalva - Restituição de Impostos a Recuperar - Imunidade Tributária

##### Medidas adotadas e resultados obtidos:

- Contratação, em 2017, de escritório especializado em direito tributário, para elaborar parecer técnico, apresentar consultas, defesas administrativas ou requerimentos e protestos na administração fazendária;
- Ingresso de 13 pedidos de restituição de IRPJ na Secretaria da Receita Federal. Decisão favorável, por unanimidade de votos, de 3 processos, em 2018, que concedeu o benefício de compensação do montante de R\$ 296 milhões; e
- Ingresso de ação judicial com pleito voltado à restituição do PIS e da COFINS, pagos indevidamente.

#### II - Ressalva - Redução ao valor recuperável

##### Medidas adotadas:

- Contratação de empresas, em outubro de 2019, para prestação de serviços de engenharia, com vistas à elaboração de laudos de avaliação da carteira imobiliária, composta por 2.505 imóveis;
- Homologação de 474 laudos de avaliação que foram submetidos ao teste de *impairment* em 2019, que sinalizou perda líquida de R\$119,9 milhões, registrado no balanço de 2019.
- Avaliação da carteira de imóveis prevista para ser concluída no exercício de 2020, implicando eliminação de ressalva sobre este tema.

#### III - Ressalva - Depósitos Judiciais e Passivo Contingentes

##### Medidas adotadas:

- A administração dos Correios aprovou a nova dinâmica de classificação de riscos das contingências passivas, de modo a garantir uma maior conformidade às disposições do pronunciamento técnico - CPC 25, aprovado pela Deliberação CVM nº 594/2009, possibilitando a parametrização do sistema de controle do contencioso judicial;
- Conclusão da revisitação da base processual, na qual a empresa atua como ré dos processos acima de R\$ 500 mil;
- Elaboração de método estatístico massificado para tratamento da base processual com valores inferiores a R\$ 500 mil;
- Tratativas iniciadas com a Advocacia-Geral da União (AGU) com vistas a firmar acordo de cooperação técnica preliminar destinado à permissão temporária de acesso ao código-fonte

e respectiva documentação técnica do Sistema Único de Procuradorias Públicas (SUPP), para ser feita análise de viabilidade de utilização futura do sistema. Caso o sistema seja incorporado aos Correios, será aperfeiçoado o controle do contencioso;

- Realização de reconciliação da conta depósitos judiciais, a fim de comprovar que os valores não registrados na contabilidade referem-se a precatórios pagos.

#### IV - Ressalva - Provisões de benefícios pós emprego do plano BD - Benefício Definido

##### Medidas adotadas:

- Reconhecimento das obrigações atribuídas aos Correios como patrocinador do Plano de Benefício Definido (PBD), para cobertura de eventuais déficits apurados no plano, conforme disciplina o CPC 33 (R1);
- Atendimento ao disposto no inciso 3, do art. 65, do regulamento do Plano de Benefício Definido (PBD) e nos parágrafos 1º, 2º e 3º, do art. 6º, da Lei Complementar nº 108/2001, que veda a contribuição, por parte do patrocinador, em percentual superior ao do participante, em aderência ao § 3º, do art. 202 da Constituição Federal;
- Definição da taxa de desconto aplicada ao benefício pós-emprego, a partir dos rendimentos de títulos corporativos de alta qualidade (*high quality bonds*);
- Utilização de debêntures, com as devidas justificativas, para compor a taxa de desconto, conforme dispõe o CPC 33 (R1). A definição da taxa de desconto baseou-se em estudo, elaborado por especialistas dos Correios;
- Assinatura pelo Postalis e pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc) do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), no qual os Correios são interveniente-anuente, com o objetivo de mitigar o impacto financeiro das perdas para os participantes ativos, assistidos e pensionistas do PBD.

### 2.5.3 Da Gestão de riscos

Para auxiliar o alcance de resultados organizacionais, a gestão de riscos deve atuar de forma proativa e integrada, de modo a criar opções e determinar ações que sirvam para ampliar o desenvolvimento organizacional e reduzir ameaças que afetem a empresa.

Em 2019, foi criado o Departamento de *Compliance* e Riscos (DECRI), vinculado à DIGOV, com a atribuição de coordenação das políticas e métodos de gerenciamento de riscos, sendo, para tanto, priorizadas ações estruturantes que favorecem o avanço da maturidade em riscos corporativos na tomada de decisão.

Na Política Corporativa de Gestão de Riscos foram estabelecidos princípios e diretrizes, contendo as seguintes premissas:

- I - Comprometimento da alta administração;
- II - Integração da gestão de riscos ao planejamento estratégico e aos processos organizacionais;
- III - Criação e proteção de valor da organização, sendo parte da tomada de decisão;
- IV - Promoção da melhoria contínua da organização;
- V - Acompanhamento das decisões sobre riscos prioritários, com reporte à alta administração;
- VI - Desenvolvimento contínuo dos empregados em gestão de riscos;
- VII - Tratamento adequado aos riscos.

Ao Conselho de Administração (CA), órgão responsável pela aprovação da Política Corporativa de Gestão de Riscos, compete determinar a implementação e supervisionar, por meio de reportes periódicos, os sistemas de gestão de riscos para a prevenção e a mitigação dos principais riscos aos quais os Correios estão expostos, inclusive, os relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e à ocorrência de corrupção e fraude.

A gestão de riscos é executada consoante ao modelo das três linhas de defesa, que possibilita melhor entendimento dos papéis dos gestores, que atuam na 1ª linha de defesa; da área corporativa de riscos, que atua na 2ª linha de defesa; e da Auditoria Interna, órgão da 3ª linha de defesa.

O Plano Anual de *Compliance* e Riscos (PACRI 2019) englobou mecanismos, ações e atividades para garantir a eficiência, eficácia e legitimidade de atos, processos e procedimentos nos Correios, viabilizar a maturidade da gestão de riscos e disseminar o método de gerenciamento de riscos.

Dessa forma, foi possível realizar a avaliação de 50 processos em diversas áreas da empresa, por meio da implantação de sistema informatizado, possibilitando a visibilidade e o monitoramento dos riscos aos quais os Correios estão expostos e das ações de tratamento realizadas pelos gestores para mitigar tais riscos.

Desenvolveu-se, ainda, o diagnóstico da maturidade de riscos do Postalís e da Postal Saúde, à luz do modelo adotado pelo TCU, com vistas a recomendar ações para a promoção da maturidade em gestão e gerenciamento de riscos dessas entidades.

Para disseminação da cultura de riscos, os Correios promovem workshops, eventos, seminários e participações na rede GIRC\* e em cursos presenciais e à distância.

A área corporativa de riscos, como órgão de segunda linha, iniciou o monitoramento global dos riscos mapeados para reportes à alta administração, conforme modelo de governança aprovado em 2019, em que a Alta Administração é comunicada por meio de reportes trimestrais.

## Categorias de risco

No mapeamento de riscos, as seguintes categorias são consideradas pelos Correios:

 <p><b>Estratégico</b> Risco estritamente relacionado aos objetivos estratégicos da empresa.</p>	 <p><b>Financeiro</b> Possibilidade de a empresa não atingir os resultados esperados. Refere-se ao endividamento da empresa, ou seja, à sua capacidade de honrar compromissos financeiros. Possibilidade de desequilíbrios entre ativos e passivos, gerados por descasamento entre pagamentos e recebimentos, que possam afetar a capacidade de liquidação dos direitos e obrigações.</p>
 <p><b>Reputacional</b> Possibilidade de perdas, financeiras ou não, decorrentes da empresa ter seu nome desgastado junto ao mercado, sociedade, clientes, órgãos de controle e fiscalização e demais partes interessadas (stakeholders), em razão de publicidade negativa, verdadeira ou não.</p>	 <p><b>Socioambiental</b> Avaliação e mensuração de possíveis danos que as decisões administrativas, atividades econômicas, negócios e/ou investimentos podem causar ao meio ambiente ou a sustentabilidade social.</p>
 <p><b>Legal</b> Possibilidade de perdas decorrentes de multas, penalidades ou indenizações, resultantes de descumprimento das leis e regulamentos, bem como perdas decorrentes de decisão desfavorável em processos judiciais/administrativos ou de fragilidades contratuais.</p>	 <p><b>Mercado</b> Possibilidade de perdas decorrentes de mudanças verificadas nas condições políticas, culturais, sociais, econômicas ou financeiras do país ou no exterior.</p>
 <p><b>Operacional</b> Possibilidade de perdas decorrentes de falhas, deficiências ou ações inadequadas de pessoas, de processos e sistemas ou oriundas de eventos externos.</p>	 <p><b>Integridade</b> São riscos relacionados à vulnerabilidade institucional que abrange a conduta impróbia do agente público, terceiros e demais stakeholders decorrente de violações dos princípios da administração pública, leis, códigos de conduta e de ética e regulamentos internos que possam acarretar corrupção, fraude, conflito de interesses e nepotismo, dentre outros inerentes à essa conduta.</p>

## Compliance

No Sistema de Governança Corporativa dos Correios, o *compliance* tem o papel de ampliar e consolidar as ações de fomento à transparência, à integridade, à conduta ética e ao fortalecimento institucional ao tempo em que busca a solidificação de um ambiente de negócio íntegro no qual a ética é valorizada como diferencial competitivo. Essas ações são geridas e coordenadas pelo Departamento de *Compliance* e Riscos, órgão vinculado à DIGOV.

A Política Corporativa de *Compliance* estabelece os princípios e diretrizes norteadores das atividades de *compliance* na empresa.

Para a implementação das ações e procedimentos de *compliance* nos Correios, além da Política Corporativa de *Compliance*, há o Código de Conduta Ética, o Código de Conduta Disciplinar de Pessoal e o Programa de Integridade.

## Programa de integridade

O Programa de Integridade dos Correios representa uma evolução da empresa em relação às inovações trazidas pela Lei nº 13.303/2016 e pelo Decreto nº 8.945/2016, no que se refere à adoção de práticas de controles internos e de integridade, com o objetivo de prevenir, detectar e sanar irregularidades.

O programa é constituído por cinco dimensões que concentram ações de comprometimento da alta administração, riscos para a integridade, políticas e procedimentos, treinamento e comunicação e adoção de medidas de remediação e detecção.



Em 2019, os Correios adotaram um conjunto de ações de boas práticas de *compliance*, com destaque:

Iniciativa	Dimensão	Ação
Comprometimento da alta administração	<p>“Integridade é o nosso compromisso”:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adesão ao Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção do instituto Ethos, posicionando os Correios como empresa atuante no combate à corrupção.</li> <li>• Minuto do Líder, Campanha Viver os Valores: ações de comunicação e divulgação pela liderança da empresa.</li> <li>• Dia Internacional Contra Corrupção: realização de palestras referentes ao tema, com manifestação pela alta administração de princípios e valores éticos assumidos pela empresa.</li> <li>• Os Correios sediaram a 18ª Rede GIRC, com discurso do presidente sobre o compromisso dos Correios com a integridade. Evento transmitido ao vivo para todas as superintendências estaduais da empresa com lançamento de selo alusivo ao tema.</li> </ul>
Riscos para integridade	<p>“Tratando os nossos riscos”:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop sobre a análise de riscos e integridade organizacional dos processos de nível 2 da Cadeia de Valor dos Correios. Foram avaliados 17 processos, mapeados 72 riscos à integridade e elaborados os respectivos planos para sua mitigação pelas áreas gestoras dos processos. Ações de mitigação de riscos para integridade irão compor o PACRI 2020 e serão acompanhadas e monitoradas pela área de compliance com reporte periódico à alta administração.</li> </ul>
Políticas e procedimentos de integridade	<p>“Indutores da mudança”:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de procedimentos de diligence de integridade no cadastro de mais de 14 mil fornecedores ativos</li> <li>• Background Check de Integridade (BCI): projeto piloto de estruturação, com o objetivo de mitigar riscos de integridade nas designações para funções técnicas, gerenciais e estratégicas.</li> <li>• Due Diligence de Integridade (DDI): são as ações visando à implementação de DDI, elaboração de questionário e fluxo em complemento à análise do cadastro de todos os fornecedores da empresa.</li> <li>• Políticas: elaboração das políticas de Consequência e de Proteção ao Denunciante de Boa-Fé.</li> <li>• Conflito de Interesses: definição do processo de gestão do conflito de interesses no âmbito dos Correios e de tratamento das demandas oriundas do sistema eletrônico de prevenção de conflito de interesses do governo federal (SeCI), vinculado à CGU.</li> </ul>

Iniciativa	Dimensão	Ação
Treinamento e comunicação	“Cultura para integridade”: 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção de eventos, palestras corporativas e campanha para fortalecer o ambiente interno com valores éticos e de integridade. Foram mais de 100 comunicados nos canais internos da empresa.</li> <li>Treinamento em local de trabalho (TLT) de 46.729 empregados no tema conduta disciplinar.</li> <li>TLT e EAD sobre Ética e Código de Ética: 33.195 empregados participantes em 2019.</li> </ul>

Iniciativa	Dimensão	Ação
Monitoramento e detecção	“Lições necessárias e transformação contínua”: 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico das ações de integridade realizadas pelo Postalís e pela Postal Saúde com a finalidade de verificar e aprimorar seus sistemas de integridade;</li> <li>Implantação de procedimentos de detecção de riscos à integridade, por meio de dashBoards (painéis) on-line, com cruzamento de informações fundamentais para a proteção da empresa, de forma contínua e tempestiva, com previsão de economia de elevados valores com desconformidades normativas e legais.</li> </ul>

Informações adicionais sobre o Programa de Integridade estão disponíveis no site dos Correios: <https://www.correios.com.br/aceso-a-informacao/institucional/publicacoes/programa-de-integridade/view>

## Conformidade

As ações de conformidade realizadas em 2019 foram dimensionadas em virtude de orientações, instruções normativas, resoluções, leis e decretos iminentes de publicação ou em processo de internalização na empresa.

Iniciativa	Definição	Ação
Conformidade	Compreende o acompanhamento das alterações no ambiente regulatório e a adoção de ações visando à conformidade da empresa a esse marco regulatório.	Elaboração do Programa de Compliance Concorrencial, com vistas à garantia de um ambiente de negócios íntegro, imparcial, justo e que favoreça a livre concorrência, com atuação direta na prevenção a riscos reputacionais, legais e financeiros, na ordem de milhões, para os Correios.

## 2.6 Governança do benefício de assistência à saúde

Dentre as ações de governança executadas pelos Correios, destaca-se a supervisão das entidades ligadas, em especial, a avaliação e monitoramento dos benefícios de assistência à saúde na modalidade de autogestão, em atendimento ao art. 4º da Resolução nº 22/2018, da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR).

Os Correios são mantenedor da Postal Saúde - Caixa de Assistência e Saúde dos Empregados dos Correios, fundada em 30 de abril de 2013, que atua como operadora do plano de saúde direcionado aos empregados dos Correios, na modalidade de autogestão, observando os termos da Resolução Normativa nº 137/2006, da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

O Convênio de Adesão firmado entre os Correios e a Postal Saúde, estabelece que a Patrocinadora/Mantenedora assume a titularidade dos riscos econômico-financeiros decorrentes da operação dos atuais e futuros planos privados de assistência à saúde por parte daquela Caixa Assistencial, devendo assegurar a operação dos planos mediante a celebração de termo de garantia, nos termos exigidos pela legislação.

A fim de garantir a sustentabilidade econômico-financeira e a qualidade da assistência médica, hospitalar e odontológica aos empregados e seus dependentes, os Correios e a Postal Saúde executaram uma série de ações no exercício de 2019:

I - Perda de elegibilidade dos dependentes da categoria “pai/mãe”, em outubro de 2019, fato que resultou na redução das despesas assistenciais e dos riscos atuariais do plano de saúde;

II - Alteração da forma de custeio do plano CorreiosSaúde II, a ser implementada a partir de janeiro/2020, visando à paridade entre as contribuições do Mantenedor Correios e dos beneficiários;

III - Alcance da melhor marca em termos do indicador global de excelência (0,7249), publicado bianualmente pela ANS, referente a 2018/2019.

## 2.7 Descrição da composição da remuneração da administração e do Conselho Fiscal

A prática de remuneração de membros estatutários dos Correios<sup>2</sup> tem como base normativa os Decretos 8.016/2013 e 8.945/2016 - que regulamenta a Lei 13.303/2016 (Lei das Estatais), somados às orientações da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST) encaminhadas por meio do Ofício Circular 5/2018-MP, de 9/2/2018. Essa prática tem por objetivo ser instrumento executivo de gestão alinhado à especificidade da empresa.

A remuneração média mensal e o total da remuneração em 2019 dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal estão demonstradas no quadro a seguir:

Conselho de Administração				
Nome do Conselheiro	Período de Exercício <sup>(1)</sup>		Remuneração - R\$	
	Início	Fim	Média mensal	Total 2019 <sup>(2)</sup>
ALEXANDRE JADALLAH AOUDE	19/06/2019	-	4.795,97	28.775,81
BERNARDO SYLVIO MILANO NETTO	31/10/2019	-	4.496,22	8.992,44
FABIO DE REZENDE SCARTON COUTINHO	23/05/2017	29/10/2019	4.500,73	45.007,27
FLORIANO PEIXOTO VIEIRA NETO	24/06/2019	-	4.421,28	26.527,70
GILBERTO BARBOSA MOREIRA	26/09/2019	-	4.496,22	13.488,66
JOSE LUIZ NUNES DO COUTO	29/08/2017	25/09/2019	4.951,48	39.611,81
JUAREZ APARECIDO DE PAULA CUNHA	09/11/2018	19/06/2019	4.203,99	25.223,91
LEONARDO RAUPP BOCORNY	10/05/2018	18/06/2019	4.179,01	25.074,03
MARCELO GOMES MEIRELLES	26/09/2019	-	4.496,22	13.488,66
MAURICIO FORTES GARCIA LORENZO	26/09/2018	-	4.487,50	53.849,94
RUY DO REGO BARROS ROCHA	23/08/2016	-	4.487,50	53.849,94
Conselho Fiscal				
Nome do Conselheiro	Período de Exercício		Remuneração - R\$	
	Início	Fim	Média mensal	Total 2019
ARTHUR BRAGANCA DE VASCONCELLOS WEINTRAU	25/09/2019	-	4.496,22	13.488,66
GERSON NOGUEIRA MACHADO DE OLIVEIRA	25/09/2019	-	4.496,22	13.488,66
GUSTAVO ZARIF FRAYHA	26/05/2017	-	4.951,49	39.611,91
JOHNNY FERREIRA DOS SANTOS	26/05/2017	-	4.951,49	39.611,91
ROBERTA MOREIRA DA COSTA BERNARDI PEREIR	28/04/2017	-	4.487,50	53.849,94
ERNESTO CARNEIRO PRECIADO (SUPLENTE)	28/04/2017	-	-	-
TARCISIO BASTOS CUNHA (SUPLENTE)	28/04/2017	-	-	-
VIVIANA SIMON (SUPLENTE)	28/04/2017	-	-	-

(<sup>1</sup>) Os períodos de início e/ou fim em branco significam que não houve início e nem fim do mandato no presente exercício.

<sup>2</sup> Os Correios, por atuarem em regime concorrencial, divulgam a remuneração de seus dirigentes/administradores, em conformidade à Instrução Normativa nº 480/2009 da CVM e consoante às disposições dos arts. 5º, § 1º, do Decreto nº 7.724/2016 c/c art. 173 da Constituição Federal, constante do Parecer nº 4296, de 18/04/2017 da CGU.

A remuneração total da Diretoria Estatutária em 2019 é apresentada no quadro a seguir:

<b>Diretoria Estatutária</b>	
<b>Remuneração dos Membros</b>	<b>Valores em R\$ (2019)</b>
<b>Número de membros:</b>	<b>16</b>
<b>I - Remuneração Fixa (a+b+c+d)</b>	<b>3.481.162,89</b>
a) salário ou pró-labore <sup>(1)</sup>	3.404.957,46
b) benefícios diretos e indiretos <sup>(2)</sup>	76.205,43
c) remuneração por participação em comitês	-
d) outros	-
<b>II - Remuneração variável (e+f+g+h+i)</b>	
e) bônus	-
f) participação nos resultados	-
g) remuneração por participação em reuniões	-
h) comissões	-
i) outros	-
<b>III - Total da Remuneração (I + II)</b>	<b>3.481.162,89</b>
<b>IV - Benefícios pós-emprego</b>	-
<b>V - Benefícios motivados pela cessação do exercício do cargo <sup>(3)</sup></b>	<b>360.751,97</b>
<b>VI - Remuneração baseada em ações</b>	-

<sup>(1)</sup> Valor Corresponde a honorários, Gratificação Natalina, Gratificação Férias 1/3

<sup>(2)</sup> Valor Corresponde a AA Dirigentes, Auxílio Moradia, Postalis e Postal Saúde

<sup>(3)</sup> Valor corresponde à quarentena

Relativo à Remuneração Variável Anual (RVA), os Correios, em busca de reverter a situação econômico-financeira, vêm adotando o controle de despesas e promovendo estratégias para o crescimento de receitas. Em razão de a empresa apresentar prejuízo acumulado oriundo de anos anteriores, não foi apresentada a proposta de RVA para manifestação pela SEST-MP.

Mais informações sobre remuneração dos administradores podem ser obtidas no Relatório Integrado ou por meio de acesso à página dos Correios: <http://www.correios.com.br/acesso-a-informacao/EmpregadosPublicos>

## 2.8 Manifestação do Conselho de Administração

O Conselho de Administração dos Correios declara que aprovou nesta data a Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa, referente ao exercício de 2019, em conformidade com os incisos I, III e VIII do art. 8 da Lei nº 13.303, de 30/6/2016.

Brasília, 27 de agosto de 2020.

**Marcelo Gomes Meirelles**  
Presidente do Conselho de Administração

**Floriano Peixoto Vieira Neto**  
Membro do Conselho de Administração

**Ruy Do Rego Barros Rocha**  
Vice-Presidente do Conselho de Administração

**Bernardo Sylvio Milano Netto**  
Membro do Conselho de Administração

**Gilberto Barbosa Moreira**  
Membro do Conselho de Administração

**Maurício Fortes Garcia Lorenzo**  
Membro do Conselho de Administração