



# Relatório Integrado 2019

Aprovado na 5ª RECA, em 27 de agosto de 2020

# Sobre o Relatório

Este é o Relatório de Gestão dos Correios - ano 2019, na forma de relato integrado.

O relato integrado é um modelo de relatório que visa demonstrar, com transparência e conectividade das informações, como a organização gerou valor ao longo do tempo, que foi elaborado em conformidade com a Estrutura Internacional para o Relato Integrado, desenvolvida pelo Conselho Internacional para o Relato Integrado (IIRC).

A adoção do modelo de relato integrado tornou-se obrigatória pela Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) e pela Decisão Normativa TCU 178/2019, que alterou a estrutura do relatório de gestão de 2019, de forma a propiciar que a prestação de contas fosse realizada em observância às diretrizes contidas na estrutura do IIRC.

Este relatório busca não só atender aos normativos vigentes, mas, sobretudo, apresentar e comunicar à sociedade e às partes interessadas, de forma transparente e de fácil compreensão, os resultados alcançados pelos Correios no exercício de 2019.

## Aviso ao Leitor:

1- Ao longo do relatório, poderá haver pequena variação entre valores apresentados,

devido aos arredondamentos que impactam o somatório e a divulgação de números (tabelas/gráficos/texto), assim como a soma dos percentuais que pode não totalizar 100.

2- Para facilitar a leitura, as siglas, abreviações, tabelas, quadros, gráficos e figuras encontram-se devidamente identificados quando apresentados no texto.

## Materialidade

Para seleção dos temas inseridos e quantificados no Relato Integrado Correios 2019, foi realizado um processo de avaliação da materialidade, composta por três etapas.

A primeira etapa consistiu na identificação, por meio do engajamento de todas as áreas da empresa, que resultou no mapeamento das informações consideradas relevantes dentro e fora da empresa. Em paralelo, foi realizada uma ampla pesquisa de assuntos capazes de impactar a nossa capacidade de gerar valor no curto, médio e longo prazos, tais como: a estratégia dos Correios; as tendências de mercado internacional e nacional e as principais demandas dos nossos clientes e da sociedade em geral. Em comple-

mento, foi avaliada a situação econômico-financeira da empresa, e o conteúdo estabelecido no Anexo II da Decisão Normativa TCU 178, de 23 de setembro de 2019.

O segundo passo consistiu na etapa de priorização, na qual são verificados os tópicos que devem ser relatados, em uma escala de importância para as partes interessadas e, principalmente, se todos os aspectos imprescindíveis aos órgãos de controle foram contemplados.

A Estratégia Correios influenciou de maneira significativa a priorização das informações relevantes, pois norteou a gestão de 2019. Por meio das iniciativas estratégicas implementadas pela empresa para alcançar os objetivos estratégicos e as metas definidas para o período, foram quantificadas e avaliadas as informações e justificados os resultados alcançados. Pesquisamos, também, as notícias publicadas nos diversos meios de comunicação (revistas, jornais, redes sociais, etc.) em que os Correios são criticados ou elogiados e, dessa forma, destacaram-se os seguintes temas:

I Estratégia Correios 2019-2023;

II Modernização do processo operacional;

III Gestão de riscos, compliance e melhorias dos controles e processos internos;

IV Desenvolvimento do capital humano;

V Responsabilidade socioambiental no portfólio de negócios e na sociedade;

VI Atendimento às demandas de órgãos de controle;

VII Informações contábeis e financeiras.

Na terceira etapa, foi realizada a validação das informações com a liderança, uma observação crítica que possibilita assegurar a veracidade e a aprovação das informações coletadas anteriormente.

Por fim, o processo definiu e alinhou os temas relevantes para 'a gestão e 'a estratégia dos Correios, de forma apresentar um conteúdo sucinto, interconectado e útil para avaliar a razoabilidade do que foi relatado, uma vez que evidenciam resultados financeiros e qualitativos importantes obtidos pelos Correios e enaltem a responsabilidade

corporativa e transparência para a sociedade e órgãos de controle.

Salientamos a opção por um formato híbrido de relatório ao contemplar os conteúdos de sustentabilidade, utilizando-se de temas da norma ABNT ISO 26000 que trata das diretrizes de responsabilidade social e dos conteúdos ambientais e sociais correlatados ao Global Reporting Initiative (GRI), versão G4. A tabela de sustentabilidade para a identificação das ações sociais e ambientais pode ser visualizada no capítulo 5.

Para mais informações sobre este relatório e seu conteúdo, envie um e-mail para [presidencia@correios.com.br](mailto:presidencia@correios.com.br).





# Mensagem do Presidente

É com satisfação que apresento o Relatório Integrado referente ao exercício de 2019 dos Correios, empresa esta que é classificada e reconhecida como essencial para os brasileiros, especialmente em períodos que a população mais necessita de seus serviços.

Diante do ritmo acelerado das inovações no mundo da tecnologia e das comunicações, temos nos adaptado para desempenhar atividades com responsabilidade e eficiência, fazendo jus à missão de conectar pessoas, instituições e negócios. Tendo a capilaridade como relevante diferencial, chamo a atenção para a nossa presença em praticamente todos os Municípios do país, nos colocando à disposição da sociedade brasileira como elemento fomentador da integração nacional.

O ano de 2019 foi marcado por medidas estruturantes nos eixos de sustentabilidade financeira, eficiência operacional e governança dos Correios, que asseguraram o equilíbrio econômico e a retomada dos padrões de qualidade da estatal. O Índice de Entrega no Prazo (IEP), que em 2015 era de cerca de 87%, alcançou um valor bem mais expressivo, acima de 97%. Em plena recuperação, a empresa registrou saldo lucrativo de R\$ 102 milhões,

crescimento de 7,8% na receita de encomendas e de 40,8% no segmento internacional. Isso representa, respectivamente, um incremento de R\$ 660 milhões e R\$ 267 milhões em relação a 2018.

O bom desempenho reflete o aprimoramento da qualidade operacional dos Correios, por meio de uma gestão mais eficiente e da adoção de ações efetivas. A melhoria da qualidade dos serviços prestados pela empresa foi atestada pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Em relatório, o órgão apontou que em 2019 a empresa alcançou o melhor resultado operacional dos últimos treze anos e destacou que as medidas gerenciais adotadas provocaram declínio na insatisfação dos consumidores. A quantidade de reclamações registradas nos Procons caiu pela metade em relação a 2018.

Em sintonia com as novas tendências mundiais de logística, o portfólio de serviços da empresa foi revisado e os canais de atendimento aprimorados, integrando plataformas físicas e digitais, criando soluções eficientes e convenientes para pequenos, médios e grandes clientes, com repetidos recordes de postagens em encomendas. Para maior conveniência do cliente, implantamos, ainda, soluções como

o “Clique e Retire” (que permite retirar encomendas em agências ou outros pontos de conveniência); a “Caixa de Correio Inteligente” (para atender moradores de condomínios residenciais sem porteiro), o piloto dos terminais de autoatendimento (onde o próprio cidadão pode comprar uma embalagem e postar a sua encomenda); o “Compra Fora” e o “Packet” (para melhoria da importação de produtos via Correios) e o Correios Balcão do Cidadão, para prestação de serviços públicos e privados em nossa rede de agências.

Tendo como objetivo maior eficiência operacional, adequamos nossa força de trabalho às mudanças no perfil socioeconômico da população, com a distribuição geográfica dos postos de atuação. Houve, ainda, reposição de frotas para pronto atendimento ao cliente e aumento da capacidade de triagem de objetos, com investimentos em sistemas automatizados.

Em estrita sintonia com os instrumentos regulatórios da gestão pública, foi criada a Diretoria de Governança, *Compliance* e Segurança, que atua de forma independente na gestão da integridade organizacional. Além disso, aderimos ao Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção do

Instituto Ethos, que une empresas com o objetivo de promover um mercado mais ético e erradicar o suborno e a corrupção.

Também foi aprimorado o modelo organizacional e a gestão dos processos internos, trazendo maior agilidade ao processo decisório e fortalecimento da estrutura empresarial. Dessa forma, foi possível aperfeiçoar a metodologia de identificação e tratamento de delitos na distribuição postal e reduzir pagamentos a título de indenização, contribuindo para a satisfação do cliente e saúde financeira dos Correios.

Como empresa socialmente responsável, integramos as dimensões ambiental e econômica nos negócios e em toda a cadeia de valor da empresa. Em 2019, reduzimos em 33,5% as emissões de CO<sub>2</sub> provenientes das nossas atividades (em comparação ao ano-base de 2013). Na vertente social, a campanha Papai Noel dos Correios completou 30 anos realizando os sonhos de mais de 618 mil crianças em situação de vulnerabilidade social.

Por fim, asseguro a integridade do presente documento, produzido em conformidade com a Estrutura Internacional para o

Relato Integrado do Conselho Internacional para Relato Integrado (IIRC) e da Decisão Normativa TCU 178/2019. Com efetiva liderança e envolvimento de empregados de todas as áreas da empresa, as informações aqui publicadas são confiáveis e fidedignas à estratégia e capacidade da empresa em gerar valor ao longo do tempo.

Para 2020, outros desafios terão de ser superados em nossa trajetória para posicionar os Correios como empresa dinâmica e adaptável às novas realidades do setor postal e tendências do mercado, especialmente com o cenário de pandemia que enfrentamos no momento da publicação deste documento. Continuaremos trabalhando com afinco para servir, com excelência, toda a sociedade brasileira.

**Floriano Peixoto Vieira Neto**

**Presidente da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**





# Relatório Integrado 2019

Aprovado na 5ª RECA, em 27 de agosto de 2020

# Capítulo 1 – Visão Geral da Organização

## 1.1 Quem somos

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 n.ºs. 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.

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.

Muito mais do que oferecer produtos e serviços,

os Correios buscam entender as necessidades dos seus clientes, desenvolvendo soluções acessíveis, confiáveis e cada vez mais competitivas.

A identidade corporativa dos Correios reúne os principais atributos institucionais que caracterizam a empresa, sendo composta por negócio, missão, visão e valores.

### IDENTIDADE CORPORATIVA

Ser uma plataforma física e digital integrada, de excelência, para o fornecimento de soluções de comunicação e logísticas.

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

#### VALORES

01

##### INTEGRIDADE

em todas as relações, pautada na ética, na transparência e na honestidade

02

##### RESPEITO ÀS PESSOAS

valorizando suas competências e prezando por um ambiente justo e seguro

03

##### RESPONSABILIDADE

na prestação de serviços e no uso consciente de recursos para assegurar a sustentabilidade do negócio

04

##### ORGULHO

em servir a sociedade e pertencer aos Correios

05

##### COMPROMISSO COM O RESULTADO

assegurando retornos consistentes à sociedade

06

##### ORIENTAÇÃO AO FUTURO

para responder às necessidades dos clientes com agilidade



Soluções que aproximam

## Participações em outras sociedades

Em 2014, os Correios constituíram a Correios Participações S/A (CorreiosPar) com o capital subscrito de R\$ 300 milhões. Desse montante, R\$ 50,2 milhões foram integralizados.

De acordo com o Estatuto Social da CorreiosPar, o objeto social consistia em:

I 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 da ECT; e

II gerir as relações de governança com as empresas subsidiárias criadas e com aquelas em que adquirir controles e participações societárias.

As ações de parceria realizadas no âmbito da CorreiosPar foram desenvolvidas em aderência à Estratégia Correios, sendo o plano de negócio de projeto, devidamente aprovado pela Diretoria Executiva dos Correios.

No exercício de 2018, a CorreiosPar atuou, essencialmente, nos seguintes projetos advin-

dos do plano de negócios e das iniciativas estratégicas dos Correios:

I Projeto Cruzeiro - relacionado à logística integrada;

II Projeto Correios Digital - relacionado a serviços postais eletrônicos, ambos constantes do objeto social da CorreiosPar.

Em 2019, foi aprovada, em Assembleia

Geral, a extinção da CorreiosPar e a internalização de suas atividades e projetos pela área de estratégia dos Correios, em razão de que não fora realizada movimentação societária nos cinco anos da constituição da CorreiosPar.

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



## 1.2 Nossos números

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. Os dados abaixo evidenciam a magnitude e a complexidade da operação realizada pela estatal na prestação dos serviços postais.



+1,3 milhão  
encomendas  
entregues por dia

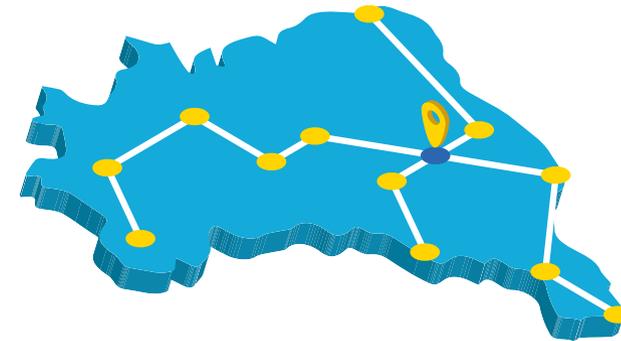


+18,5 milhão  
mensagens  
entregues por dia



+ 1,9 milhão outros objetos  
(marketing/logística/internacional)

5.556 municípios  
99,75%  
atendidos pelos  
Correios



99,5 mil  
empregados

53,5 mil  
carteiros

27 mil  
outros

19 mil  
atendentes



23,4 mil  
veículos próprios

21,7 milhões de objetos  
distribuídos/dia

+ 1 milhão  
Km rodados/dia



+11,1 mil  
agências  
de atendimento



capacidade de tratar  
+26 milhões  
objetos/dia  
+40 unidades de  
tratamento



10 linhas aéreas  
309,7 t de carga aérea  
transportada por dia



Assista ao vídeo

## 1.3 Portfólio dos Correios

Os Correios proporcionam à população brasileira acesso aos serviços postais e serviços financeiros, oferecendo o encaminhamento e o recebimento de objetivos postais (cartas e encomendas) e viabilizam, ainda, a prestação de serviços de transferências financeiras (pagamento de contas, recebimento de benefícios, remessas de numerários e serviços bancários básicos). A prestação dos serviços bancários básicos pelo Banco Postal foi realizada até 15/12/2019.

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; 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.



### Assista ao vídeo

#### 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 concor-

rência 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.

## 1.4 Cadeia de Valor

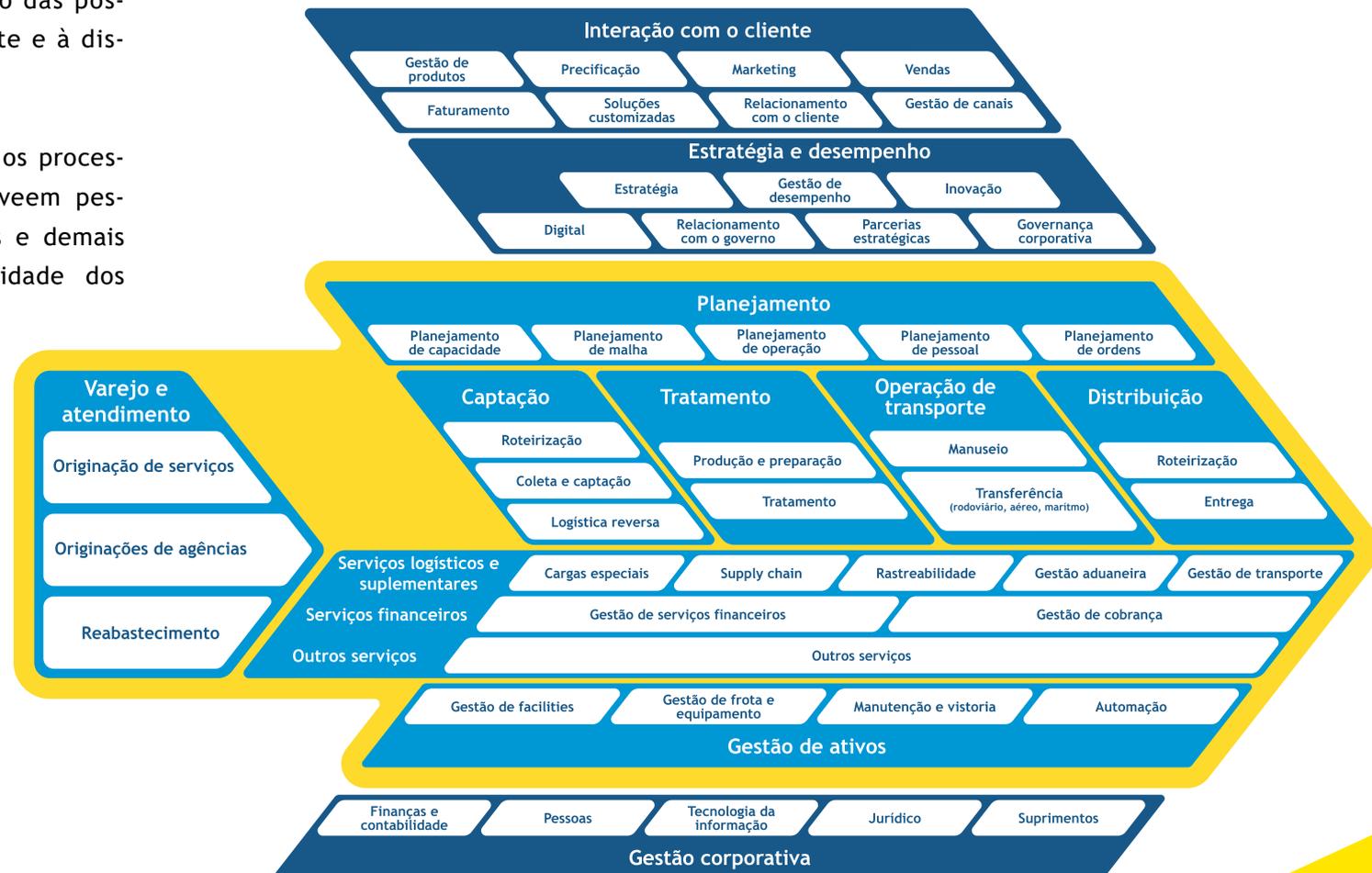
A Cadeia de Valor permite a compreensão dos principais processos que permeiam a organização e da relação de cada um deles para gerar valor aos clientes e à sociedade.

De modo a demonstrar a orientação da empresa para atendimento à população, no macroprocesso “Interação com Cliente” foram agrupados

os processos responsáveis por gerenciar e aprimorar toda a experiência dos clientes e demais usuários dos serviços dos Correios. Logo abaixo, foram organizados no macroprocesso responsável pela “Estratégia e Desempenho” os processos relacionados ao planejamento, governança, gestão e controle de toda organização.

Na parte central da Cadeia de Valor, são apresentados os processos finalísticos, que contribuem diretamente para a geração de valor aos clientes e à sociedade. Compreendem os processos de planejamento operacional os processos de suporte descritos na gestão de ativos e a visão ponta a ponta dos processos operacionais que estão em sequência (da esquerda para direita), refletindo a interdependência entre eles, desde o varejo e atendimento dos clientes à captação das postagens, ao tratamento, ao transporte e à distribuição dos objetos.

Na parte inferior, estão dispostos os processos de gestão corporativa, que proveem pessoas, suporte, insumos, ferramentas e demais recursos que propiciam a continuidade dos negócios de toda organização.



## 1.5 Cenário nacional e internacional

O mundo passa por uma revolução tecnológica que vem impactando todos os setores da economia, incluindo o postal. À medida que o varejo físico cede espaço ao varejo on-line (Era do Comércio Eletrônico Global), há um progresso contínuo em termos de conectividade digital global e do uso de novas tecnologias de informação e comunicação, que modelam o comportamento dos consumidores e da sociedade, ao tempo em que demandam por conveniência, qualidade e rapidez, no que se refere à entrega de correspondências e encomendas/pacotes.

O crescimento da economia e do comércio internacional, a mudança demográfica e a explosão do comércio eletrônico são fatores que afetam os operadores postais. Esses fatores, combinados com o desejo dos clientes por serviços digitais personalizados, imediatos, ambientais e socialmente responsáveis, além das regulamentações governamentais para disseminação desses serviços criaram, por sua vez, desafios e oportunidades.

Um dos grandes desafios é o declínio da quantidade de correspondências em suporte de papel, que segue a tendência mundial e, segundo pesqui-

sadores, é irreversível, sobretudo onde o índice de desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (indicador da União Internacional das Telecomunicações) é mais alto.

Desde 2005, foram mais de 100 bilhões de cartas que deixaram de ser postadas no mundo. Em países desenvolvidos, a queda está em torno de 2% ao ano. No Brasil, os Correios registraram queda de aproximadamente 13% na quantidade de objetos do segmento mensagem no comparativo entre os anos de 2019 e 2018.

Nesse contexto global, a principal estratégia dos administradores postais tem sido a diversificação seletiva, com o fortalecimento dos segmentos de encomenda, logística e serviços financeiros, os quais, há décadas, já integram o portfólio de inúmeros correios no mundo e são serviços relevantes para a sociedade.

Para se manterem rentáveis, relevantes e aten-

derem às novas demandas dos clientes, os correios do mundo têm, também, incorporado novas tecnologias em todos os eventos da cadeia produtiva postal. Desde a coleta/recebimento dos objetos à entrega final, têm adotado a gestão rigorosa de despesas e a otimização dos custos. Ainda, a tônica dos principais correios tem sido a racionalização das estruturas de apoio/suporte para que os empreendimentos se tornem ágeis, flexíveis e possam atender melhor às atividades-fim.

Dessa maneira, resta claro que o setor postal mundial está sendo impactado pelas novas tecnologias de informação e comunicação, pelo processo contínuo de globalização e pelas mudanças de comportamento dos consumidores (Era da Conveniência - comodidade dos clientes com a oferta de facilidades para a postagem e retirada de objetos).

Nesse contexto, foram identificadas as principais características de operadores postais de alto desempenho, no cenário nacional e internacional:



Cultura de resultados



Segmento postal de alta rentabilidade



Crescimento do e-commerce

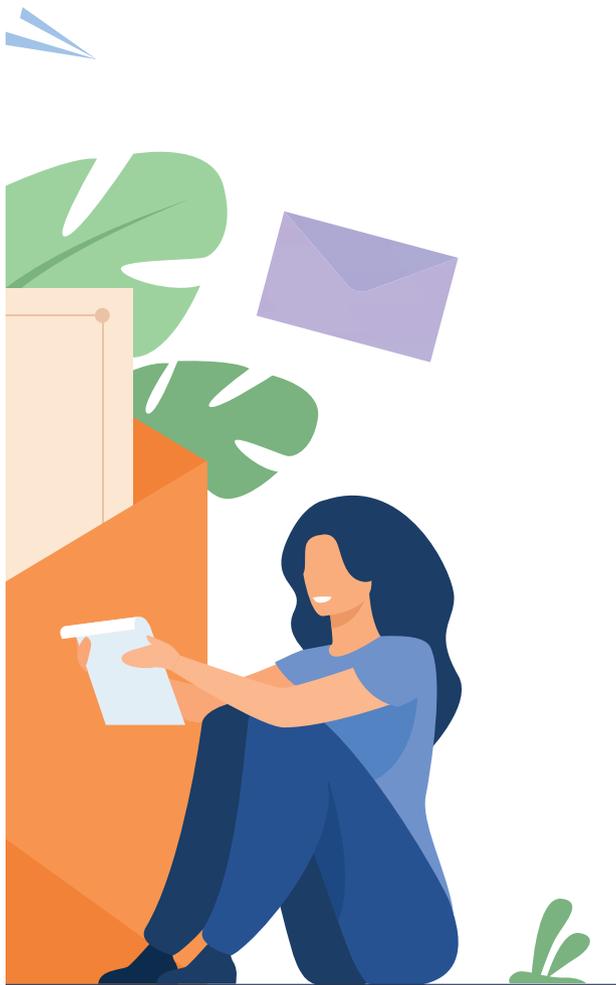


Diversificação e aquisição

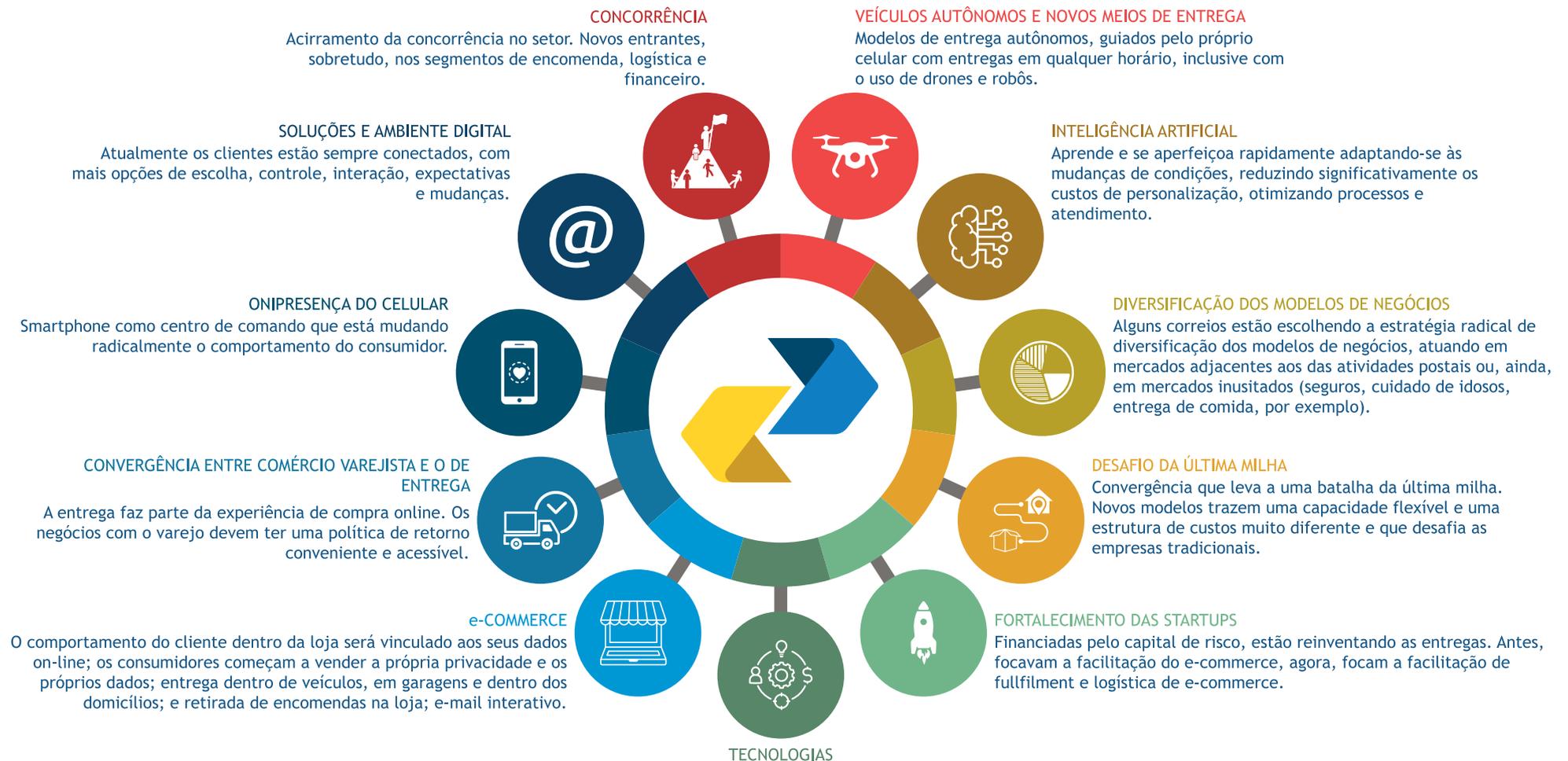


Geração de valor

No cenário nacional, os principais fatores que podem influenciar os Correios, direta ou indiretamente, com impactos positivos e/ou negativos, são:



Considerando as variáveis dos cenários nacional e internacional, é possível destacar as tendências mais impactantes para o segmento postal:



# Capítulo 2 – Planejamento Estratégico e governança

## 2.1 Planejamento estratégico

O processo de planejamento estratégico resultou na Estratégia Correios, atualizada para o período 2019/2023, que é estruturada em três horizontes de atuação, baseados na maturidade dos negócios e produtos da empresa, os quais visam propiciar o progresso dos Correios em três fases de evolução com foco em rentabilidade, excelência operacional e crescimento.

Considerados os horizontes e as fases, assim como o diagnóstico empresarial, a Estratégia contempla sete objetivos estratégicos, distribuídos em visões de negócio e de gestão, que alinham os esforços institucionais e definem a direção que a empresa deve seguir para cumprir a sua Missão e alcançar a sua Visão.



## Estratégia Correios 2019/2023



Para alcance dos objetivos estratégicos, no processo de formulação da Estratégia Correios, foram identificados dez desafios<sup>1</sup> a serem superados pela empresa e nove eixos de atuação, que têm como propósito o direcionamento de esforços para o alcance de resultados favoráveis nas soluções para postal, encomendas e outros negócios. Os eixos de atuação, por sua vez, foram desdobrados em um rol de iniciativas estratégicas<sup>2</sup>, que são um conjunto de ações a serem implementadas pela empresa para a consecução dos objetivos estratégicos e, por conseguinte, o cumprimento da sua missão e o alcance da sua visão.

A figura a seguir apresenta os nove eixos de atuação.



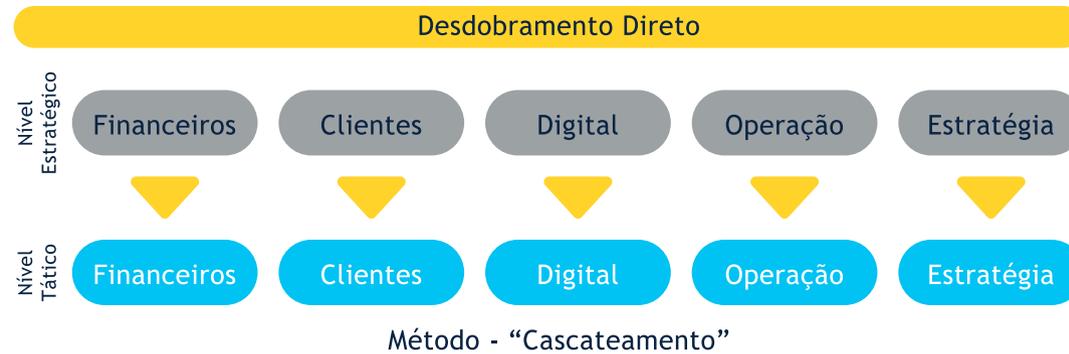
\* Sigilo estratégico e comercial, consoante art. 86, § 4º e 5º da Lei nº 13.303/2016

\*\*Restrito para visualização exclusiva aos órgãos de controle, constante do anexo Informações Suplementares.

Como parte do desdobramento da Estratégia Correios, além da definição do rol de iniciativas estratégicas e de indicadores e metas estratégicas, também é elaborado o Plano de Negócios dos Correios, documento que 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.

Desdobrar a estratégia em metas táticas ocorre por meio dos processos: definição de indicadores e metas setoriais e acompanhamento dos resultados dos indicadores setoriais. O estabelecimento dos indicadores setoriais utiliza a metodologia conhecida na literatura como “cascateamento”, em que os indicadores setoriais são construídos herdando os aspectos materiais dos indicadores estratégicos, como a fórmula de cálculo e as áreas de apuração.

Na figura abaixo, é destacada essa metodologia:



Ressalta-se que a metodologia do “casateamento” preserva o agrupamento definido no sistema de indicadores estratégicos, financeiros, clientes, digital, operação e estratégia. Os indicadores setoriais são, ainda, agrupados por área da empresa, em que cada uma delas pode ter um ou mais grupos, como acima descritos, a depender das características e do papel de cada área para o cumprimento da estratégia.

O processo de acompanhamento dos indicadores setoriais é realizado, mensalmente, sendo o relatório submetido à apreciação pela Diretoria Executiva, pelo Conselho de Administração (CA) e por outros órgãos colegiados. O processo de apuração dos resultados e a apresentação de análises pelas áreas com a exposição das justificativas de desempenho oportunizam a avançagem de ações na empresa.

## 2.2 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).

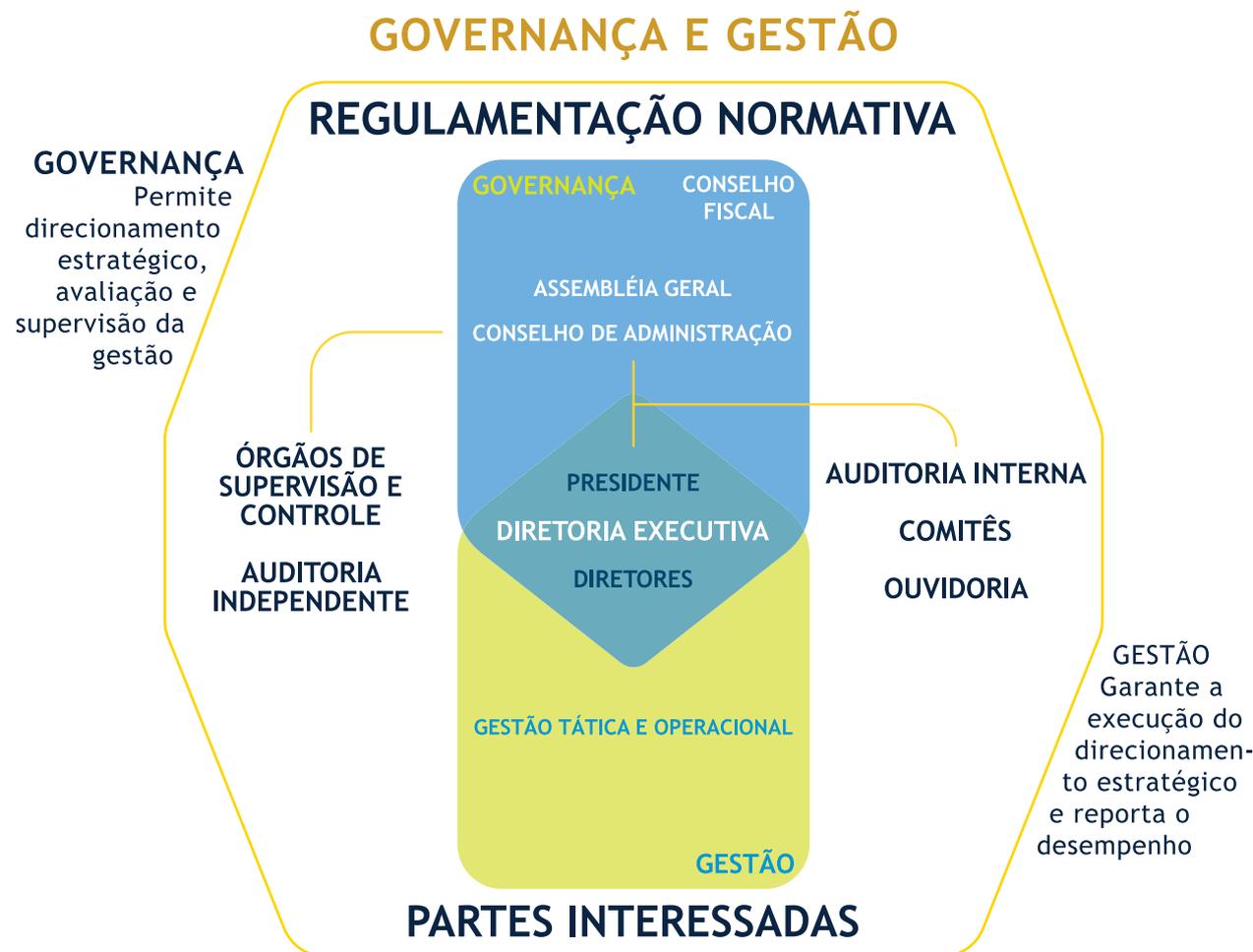
Não há gestão empresarial eficiente sem o suporte de uma boa governança corporativa, que propicia um processo decisório célere, seguro e transparente aos gestores da empresa.

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:

## ARQUITETURA DE GOVERNANÇA DOS CORREIOS

### REGULAÇÃO NORMATIVA

Constituição Federal, Lei 13.303/2016, Decreto 8.945/2016, Lei 6.404/76, Resoluções da CGPAR, Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, IBGC, Instruções Normativas do TCU, Referencial Básico de Governança, TCU, dentre outros.

### INSTÂNCIAS EXTERNAS DE GOVERNANÇA

Órgão Supervisor

Órgão de Fiscalização e Controle

Auditoria Externa

MCTIC

TCU, CGU, SEST/ME

Auditoria Independente

### INSTÂNCIAS INTERNAS DE GOVERNANÇA

Assembleia Geral

Conselho de Administração

Conselho Fiscal

Diretoria Executiva (Presidente e Diretorias)

Comitê de Governança Riscos e Controles

Comitê de elegibilidade

Comitê de Auditoria

Comitê de Segurança da Informação e Comunicação

### INSTÂNCIAS INTERNAS DE APOIO À GOVERNANÇA

Auditoria Interna

Ouvidoria

Departamento de Governança Corporativa

Departamento de Compliance e Risco

Departamento de Controle Interno

### INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA

Estatuto Social

Políticas

Manuais e Regimentos Internos

Código de Ética

Código de Conduta

Programa de Integridade

Avaliações de Governança

Controle Interno

Canal de Denúncia

### MATURIDADE EM GOVERNANÇA

Levantamento de Governança e Gestão Públicas - TCU

Indicador de Governança IG SEST

Indicadores de desempenho organizacional

### Partes Interessadas

MCTIC

Ministério da Economia

Alta Administração

Empregados e Servidores cedidos

Estagiários e Prestadores de serviços

Mercado Público e Privado

Parceiros

Fornecedores

Órgãos de Fiscalização e Controle

Sociedade

mento 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.

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. É possível evidenciar:

I A estrutura interna de governança e as responsabilidades dos membros estão definidas, as funções e competências institucionais críticas estão identificadas;

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 aprimora-

II A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios definidos no Estatuto Social dos Correios e na Lei nº 13.303/2016;

III O desempenho de membros da alta administração é avaliado periodicamente;

IV A estratégia da empresa para os próximos cinco anos está definida e o modelo de governança da estratégia foi estabelecido e avaliado pelo acompanhamento dos indicadores, das metas e das iniciativas estratégicas;

V O modelo de gestão de riscos da empresa está estabelecido e os riscos que podem afetar o alcance dos objetivos estratégicos foram identificados e são monitorados pela empresa;

VI Os controles internos foram implantados para tratamento dos riscos considerados críticos para o alcance dos objetivos estratégicos;

VII A transparência e a prestação de contas às partes interessadas é feita de modo claro, tempestivo e com responsabilidade corporativa.

## 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 4º. 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     |

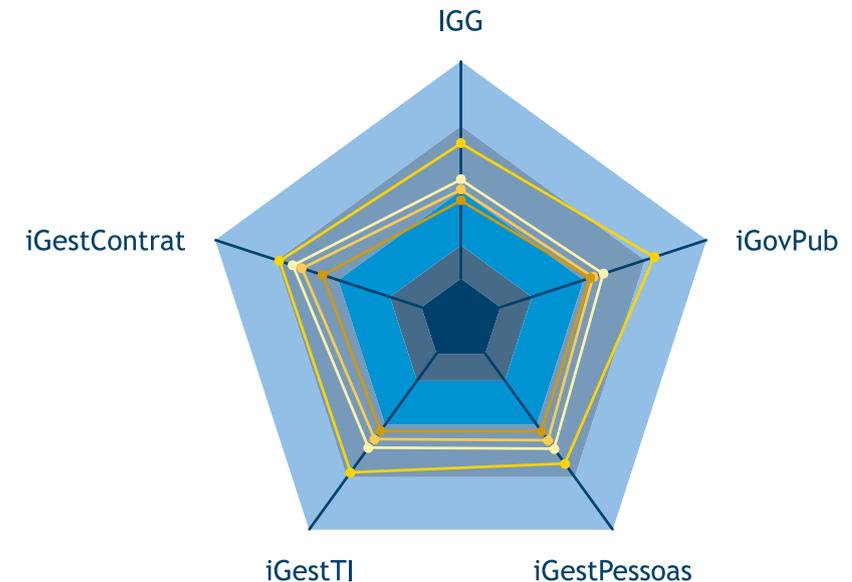
## Levantamento de Governança e Gestão Públicas - TCU

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.

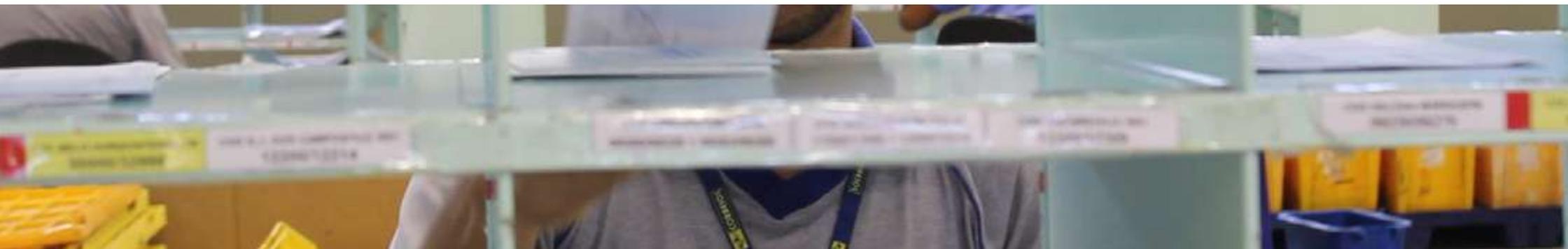
### Perfil de Governança e Gestão Públicas 2018 ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos



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

#### Faixas de classificação

- APRimorado=70 a 100% ●
- INTermediário=40 a 69,9% ●
- INicial=15 a 39,9% ●
- INExpressivo=0 a 14,9% ●



Como em 2019, não houve realização do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública, apresenta-se no quadro abaixo o resumo da autoavaliação dos Correios em 2018:

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

### Medidas adotadas em relação aos indicadores

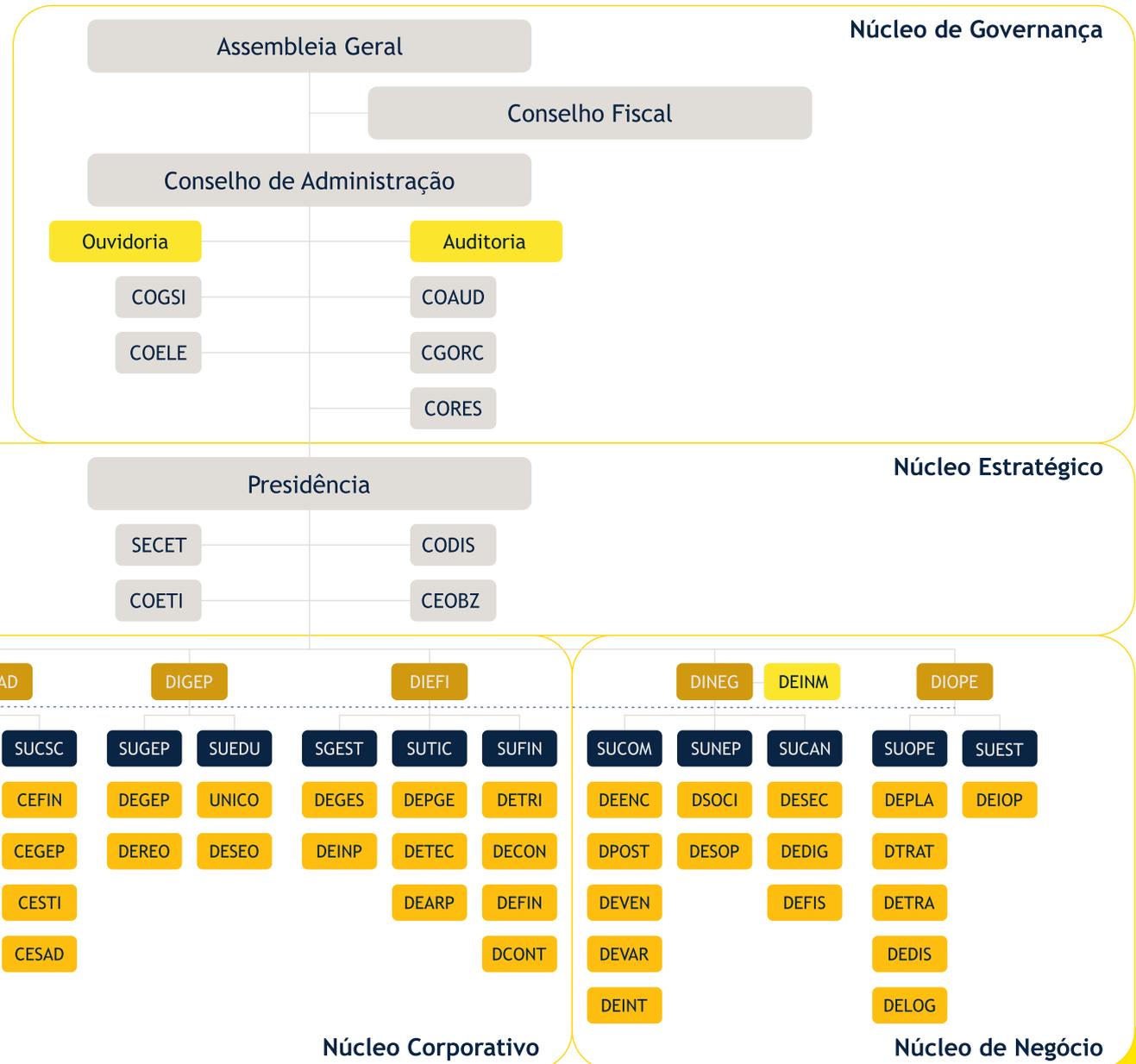
De forma a aperfeiçoar a governança corporativa dos Correios, foram realizadas diversas

ações, ao longo de 2019, correlacionadas aos temas que foram apontados como insatisfatórios nos respectivos indicadores, das quais destacam-se:

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| Política de Dividendos         | 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> |
| Membros Independentes CA       | 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.  |
| Modernização das normas        | 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.   |
| Código de Conduta              | 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.  |
| Ouvidoria                      | 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>   |
| Modelo de Governança           | 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.   |
| Canal de Denúncias             | 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>  |
| Combate à corrupção e à fraude | 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.  |

## 2.3 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional dos Correios compreende o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, vinculações hierárquicas, funções e descrição das atribuições das áreas e órgãos.



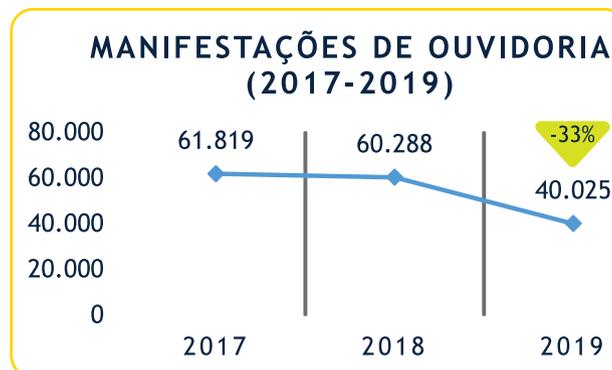
## Comissão de Ética e Código de Conduta Ética

A gestão da ética nos Correios é realizada pela Comissão de Ética. Entre as principais competências, destaca-se a aplicação do Código de Conduta Ética. Além de realizar as apurações de denúncias encaminhadas pelo Canal Único de Denúncias dos Correios, a comissão atua, com enfoque preventivo, na difusão da cultura ética, por intermédio de ações de comunicação e de educação. Em 2019, 33.195 empregados participaram de ações de educação sobre ética.

## Ouvidoria

A Ouvidoria dos Correios é responsável pelo recebimento de denúncias e pela intervenção nas manifestações não solucionadas pela Central de Atendimento (CAC), exercendo, assim, o papel de porta-voz do cidadão na empresa.

Em 2019, a Ouvidoria dos Correios recebeu um total de 40.025 pedidos de intervenção, o que representa uma redução de 33,6%, em relação ao registrado no ano anterior, conforme verifica-se no gráfico a seguir:



Na tabela abaixo, apresentam-se os dados por tipo de manifestação.

| Manifestação de Ouvidoria | 2017          | 2018          | 2019          | % Variação (18/19) |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|
| Reclamação                | 38.772        | 44.270        | 24.900        | -43,75             |
| Solicitação               | 1.625         | 2.195         | 10.297        | +369,11            |
| Denúncia                  | 11.373        | 13.683        | 3.825         | -72,05             |
| Sugestão                  | 81            | 102           | 604           | +492,16            |
| Elogio                    | 33            | 38            | 399           | +950,00            |
| <b>TOTAL</b>              | <b>61.819</b> | <b>60.288</b> | <b>40.025</b> | <b>-33,61</b>      |

A Ouvidoria atua, ainda, na gestão do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC), como autoridade de monitoramento da Lei de Acesso à Informação (LAI).

Na tabela abaixo, é apresentada a evolução dos quantitativos de pedidos de acesso, assim como os recursos apresentados pelos cidadãos, considerado o triênio 2017-2019.

| Período                 | Pedidos     | Recurso ao chefe hierárquico | Recursos à autoridade máxima | Recursos à CGU | Recursos à CRMI |
|-------------------------|-------------|------------------------------|------------------------------|----------------|-----------------|
| 2017                    | 1.809       | 223                          | 67                           | 34             | 13              |
| 2018                    | 5.720       | 1.048                        | 262                          | 124            | 30              |
| 2019                    | 1.549       | 151                          | 59                           | 31             | 7               |
| <b>Variação (18/19)</b> | <b>-73%</b> | <b>-86%</b>                  | <b>-77%</b>                  | <b>-75%</b>    | <b>-77%</b>     |

Fonte: e-Sic

Em 2019, para melhor atendimento aos usuários, foram adotadas diversas medidas de aprimoramento aos serviços prestados pela Ouvidoria, com destaque a políticas gerais sobre denúncias e proteção à identidade do denunciante de boa-fé e à maior interação com clientes e usuários da Ouvidoria.

Para saber mais, acesse:

<http://www.correios.com.br/aceso-a-informacao/institucional/publicacoes/relatorios/relatorios-de-ouvidoria>.

## Carta de serviços ao usuário

Os Correios disponibilizam a Carta de serviços aos usuários contendo informações sobre os serviços oferecidos, os canais de acesso da sociedade à

empresa, os endereços e horário de atendimento das agências em todo o país, disponível no endereço:

<http://www.correios.com.br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas-1/carta-de-servicos-ao-usuario-1/carta-de-servicos-ao-usuario>.

## Auditoria Interna

A Auditoria Interna (AUDIT), vinculada ao Conselho de Administração, possui a atribuição de adicionar valor à organização e melhorar suas operações, por meio de avaliações e consultorias de processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos.

Os temas e macroprocessos trabalhados pela Auditoria Interna são definidos no Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) cuja elaboração é norteada pelo planejamento estratégico da empresa e pelos riscos estratégicos a que os Correios estão expostos. Além da realização dos trabalhos previstos, foram executados em 2019 auditorias extraordinárias sob demanda do Conselho de Administração (CA).

Os trabalhos de auditoria contidos no PAINT/2019 foram vinculados ao objetivo estra-

tégico “Gerar rentabilidade positiva e sustentável” e definidos em observância aos normativos e à Matriz de Riscos Estratégicos.

Os trabalhos selecionados com base na avaliação de risco foram classificados como processos organizacionais (P) ou como iniciativas estratégicas (IE). Nos referidos processos, buscou-se avaliar o desempenho da empresa. Em relação às iniciativas, o trabalho de auditoria avaliou o conjunto de ações e decisões da empresa para o alcance de seus objetivos desdobrados em projetos estratégicos.

Em 2019, a Auditoria Interna cumpriu integralmente o seu planejamento (PAINT), agregando valor à gestão da empresa, ou seja, foram executados 38 trabalhos, número 52% maior que o executado em 2018, que foi de 25 trabalhos:

| Tipos de trabalho de auditoria   | QTD       |
|--|-----------|
| Trabalhos de monitoramento dos resultados das auditorias realizadas                            | 6         |
| Trabalho de consultoria  | 1         |
| Trabalhos de auditoria extraordinários   | 3         |
| Trabalhos de auditoria em função de obrigações normativas                                      | 7         |
| Trabalhos de auditoria selecionados com base na avaliação de risco (Iniciativas Estratégicas)  | 11        |
| Trabalhos de auditoria selecionados com base na avaliação de risco (Processos Organizacionais) | 10        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>38</b> |

Em complemento, a AUDIT emitiu pareceres conclusivos em Tomadas de Contas Especiais (TCE), que são processos administrativos devidamente formalizados, com rito próprio, com vistas a apurar responsabilidade por ocorrência de dano à administração pública federal, com apuração dos fatos, quantificação do dano, identificação dos responsáveis, para fins de ser obtido o respectivo ressarcimento. Nos pareceres, a AUDIT manifestou-se sobre a adequação das medidas administrativas adotadas pela autoridade competente para a caracterização ou elisão do dano e sobre o cumprimento das normas pertinentes à instauração e ao desenvolvimento da TCE.

No quadro abaixo, são apresentados os motivos e os valores globais envolvidos nas TCEs, referentes a 2019 e 2018:

| Ano                 | 2019                   | 2018                   |
|---------------------|------------------------|------------------------|
| Quantidade          | 17 pareceres sobre TCE | 33 pareceres sobre TCE |
| Prejuízo financeiro | R\$ 6.653.718,07       | R\$ 11.595.620,11      |

## Segurança

O Departamento de Segurança Corporativa (DESEG), órgão subordinado à Diretoria de Governança, tem por função planejar e controlar as atividades relativas à segurança das pessoas, do ambiente físico e do fluxo postal, além de disseminar a política de segurança corporativa.

Com atuação disciplinada por normas internas e legislações específicas, são realizadas parcerias com órgãos governamentais de segurança pública para o fomento de ações, com foco no mapeamento dos perigos, na avaliação dos riscos e em propostas de mitigação das vulnerabilidades, de forma a garantir a continuidade do negócio dos Correios. Como resultado, destacam-se as prisões de várias quadrilhas e a redução, em relação ao ano

anterior, dos roubos a carteiros (-36,58 %) e de roubos a agências (-53,43%).

Com vigência de 60 meses, foi assinado o Acordo de Cooperação Técnica entre Correios e Polícia Federal (PF), que tem por objeto a coordenação e/ou execução de ações integradas, destinadas à prevenção e à repressão a ilícitos penais, bem como ao planejamento de ações e ao desenvolvimento de projetos institucionais e de interesse comum, voltados para a área de recursos humanos, inteligência e tecnologia da informação, entre outras.

Os Correios, em conjunto à PF, desmobilizaram uma das estruturas delituosas mais impactantes no tráfego postal. Na operação denominada “Inverted Jenny e Postal”, foi realizada a investigação do uso de selos falsos em agências franqueadas dos Correios. Após o recebimento de denúncia anônima, policiais federais identificaram que uma agência franqueada dos Correios estava utilizando selos falsos para postagem de cartas simples e registradas. Num segundo momento, o DESEG constatou que mais duas agências se valiam de tal prática, incorrendo em um prejuízo mensal acima de R\$ 1 milhão aos cofres da empresa pública. Os envolvidos

responderão por associação criminosa e uso de selo, fórmula de franqueamento ou vale-postal, em que as penas, somadas, podem ultrapassar oito anos de reclusão.

A operação Postal Off foi deflagrada pela PF para desarticular uma organização criminosa que trazia prejuízos à empresa “de forma habitual e permanente”. A investigação concluiu que os criminosos incentivavam clientes a romper o contrato com os Correios, para ser realizado o serviço postal com uma empresa mantida pelo grupo criminoso e por empregados dos Correios. Também foram apurados pagamentos de vantagens indevidas com envolvimento de empresários, funcionários públicos e agentes políticos.

Segundo a PF, a atuação do grupo causou um prejuízo de R\$ 13 milhões, referentes às postagens ilícitas identificadas, sem a inclusão dos danos diários provocados pelo grupo investigado. Para garantir o ressarcimento dos prejuízos causados aos Correios, a justiça determinou o bloqueio de R\$ 40 milhões dos investigados.

No combate ao tráfico de mercadorias proibidas por via postal, foram

apreendidos 22.867 objetos com conteúdo proibido nos processos de fiscalização eletrônica, por meio de equipamentos de raios X.

Para reduzir os riscos de delitos contra as pessoas, o patrimônio e as operações dos Correios, foram realizadas diversas ações para modernizar e ampliar o parque de recursos de segurança, tais como: cofres; CFTV; portais detectores de metais; sistemas de alarmes; serviços de vigilância; escolta armada; rastreamento e monitoramento de veículos. Para aquisição de tais recursos, foram dispendidos R\$ 21 milhões em investimentos e R\$ 160 milhões em custeio.

### Corregedoria

A Corregedoria dos Correios é responsável pela gestão dos processos de natureza correcional, com o objetivo de orientar e supervisionar todas as demais áreas da empresa, a fim de padronizar, normatizar e aprimorar procedimentos ligados à apuração de irregularidades cometidas tanto por empregados dos Correios, dentre outros agentes, como por pessoas jurídicas abrangidas pela Lei nº 12.486/2013.

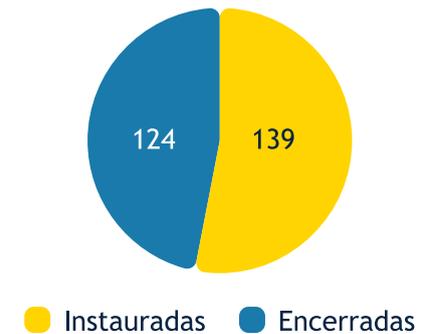
Em 2019, foram encaminhadas à Corregedoria 1.363 denúncias, por meio da Ouvidoria, para avaliação dos elementos mínimos de autoria e materialidade e, por conseguinte, instauração de procedimento de apuração, em observância aos critérios exigidos em normativo interno. Considerada a existência de denúncias anteriores, em 2019, foram admitidas 2.752 denúncias para apuração e concluídas 502 pela área correcional, perfazendo-se o total de 3.254 denúncias analisadas pela Corregedoria.

A área também recebeu 139 processos para realização de procedimentos de juízo de admissibilidade e 86 de investigação preliminar, tendo sido encerrados 124 e 43 procedimentos, respectivamente.

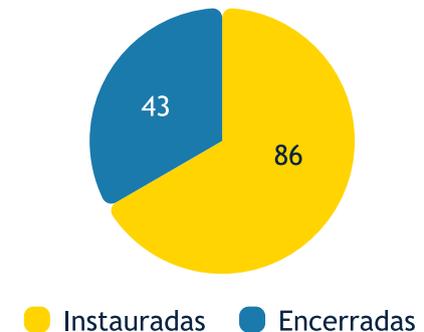
#### Fale Conosco



#### Juízo de Admissibilidade

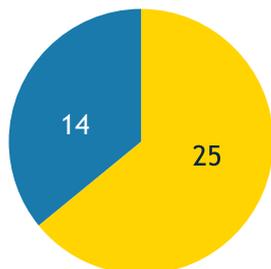


#### Investigações Preliminares



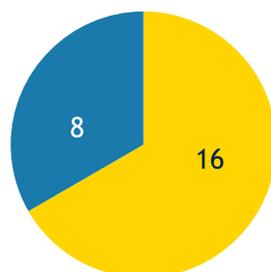
Relativamente a fatos apurados segundo a Lei Anticorrupção (Lei 12.486/2013), a Corregedoria recebeu 25 processos para exame de admissibilidade, tendo no período encerrado 14 processos. Concernente aos processos administrativos de responsabilização (PAR), foram instaurados 16 processos e encerrados 8.

## PAR - Admissibilidade



● Instauradas ● Encerradas

## PAR



● Instauradas ● Encerradas

Quanto aos processos de natureza correccional executados ou coordenados pela Corregedoria em 2019, foram instaurados 12.363 processos administrativos disciplinares (8.860 PADs e 3.503 TACs) e encerrados 12.874 (9.185 PADs e 3.689 TACs).

O gráfico a seguir apresenta as penalidades aplicadas nos processos disciplinares no ano de 2019:

## Penalidades aplicadas em 2019



No quadro abaixo são listadas as principais irregularidades motivadoras de apurações disciplinares e as principais causas que ensejaram demissão por justa causa no período de janeiro a dezembro de 2019:

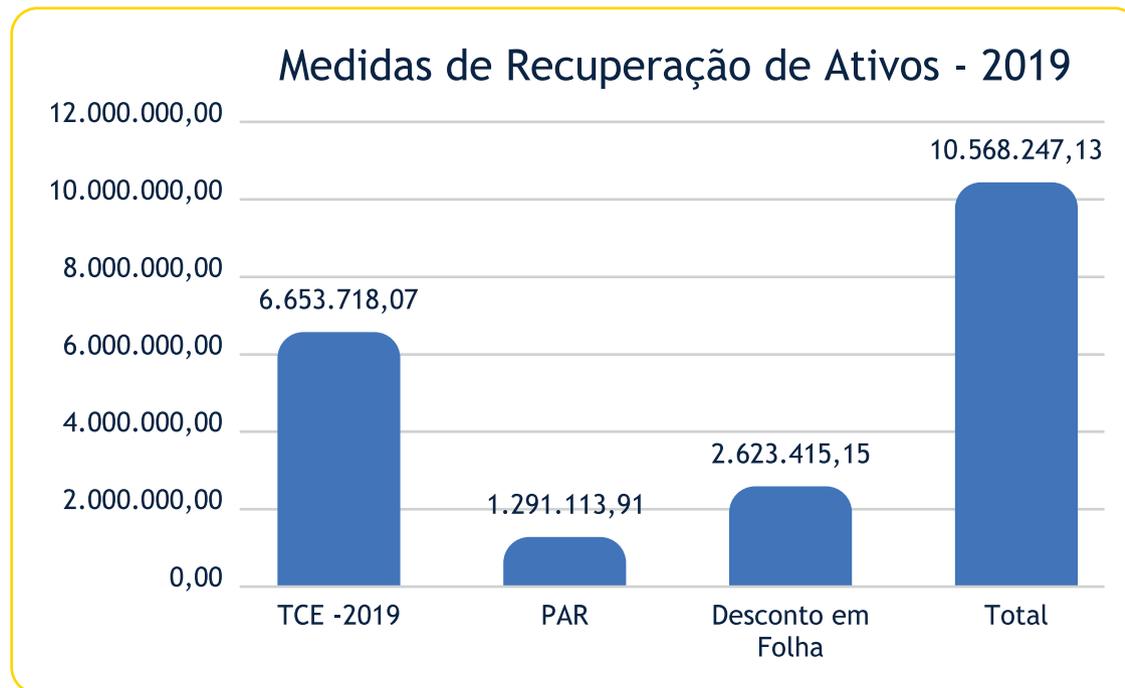
| PRINCIPAIS IRREGULARIDADES                   |      | PRINCIPAIS CAUSAS ENSEJADORAS DE DEMISSÃO POR JUSTA CAUSA           |     |
|--|------|---|-----|
| Extravio de objeto postal                    | 4719 | Diferença de caixa/Falta de numerário                               | 185 |
| Falta injustificada ao trabalho              | 3232 | Falta injustificada ao trabalho                                     | 137 |
| Descumprimento das atribuições profissionais | 1623 | Descumprimento das atribuições profissionais                        | 54  |
| Irregularidade na entrega de objeto postal   | 417  | Apropriação de bens da empresa, de seus empregados ou de terceiros  | 27  |
| Dano ao patrimônio dos Correios              | 365  | Fraude em atestado médico   | 27  |
| Diferença de caixa/Falta de numerário        | 327  | Violação/Espoliação de objeto postal                                | 25  |
| Indisciplina                                 | 207  | Conduta incompatível com a legalidade e a moralidade administrativa | 25  |
| Insubordinação                               | 124  | Extravio de objeto postal   | 18  |
| Extravio de bem patrimonial                  | 121  | Irregularidade na entrega de objeto postal                          | 16  |

Em relação às medidas de recuperação de ativos, destacaram-se em 2019:

I Julgamento de sete processos de PAR com a aplicação de sanções relativas a impedimentos de licitar e R\$ 1.291.113,91 em multas;

II Desconto em folha de pagamento do valor de R\$ 2.623.415,15, processado pela área de gestão de pessoas;

III Instauração de 16 processos de Tomada de Contas Especial, perfazendo a importância de R\$ 6.269.248,99; e conclusão de 17, no valor de R\$ 6.653.718,07. Dos 16 processos instaurados, 14, relativos à importância de R\$ 5.921.741,73, foram concluídos e encaminhados à SFC/CGU dentro do exercício. Os outros 2 processos estão em fase de finalização, dentro do prazo previsto, conforme estabelecido na IN nº TCU 76/2016. Os três processos restantes, concluídos em 2019, somam R\$ 731.976,34 e referem-se a processos instaurados no final do exercício de 2018 e concluídos em janeiro/2019.



IV O valor total a recuperar, em decorrência das TCEs concluídas pela empresa, pendentes de julgamento pelo Tribunal de Contas de União até dezembro/2019, é de R\$ 15.937.440,29.

V O valor total de processos recebidos em 2019 para execução judicial pela área jurídica totaliza R\$ 1.967.803,92.

## 2.4 Gestão de riscos e controles internos

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, conforme figura a seguir:



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.

### Categorias de riscos empresariais consideradas pelos Correios



#### Estratégico

Risco estritamente relacionado aos objetivos estratégicos da empresa.



#### Reputacional

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.



#### Legal

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.



#### Operacional

Possibilidade de perdas decorrentes de falhas, deficiências ou ações inadequadas de pessoas, de processos e sistemas ou oriundas de eventos externos.



#### Financeiro

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.



#### Socioambiental

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.



#### Mercado

Possibilidade de perdas decorrentes de mudanças verificadas nas condições políticas, culturais, sociais, econômicas ou financeiras do país ou no exterior.



#### Integridade

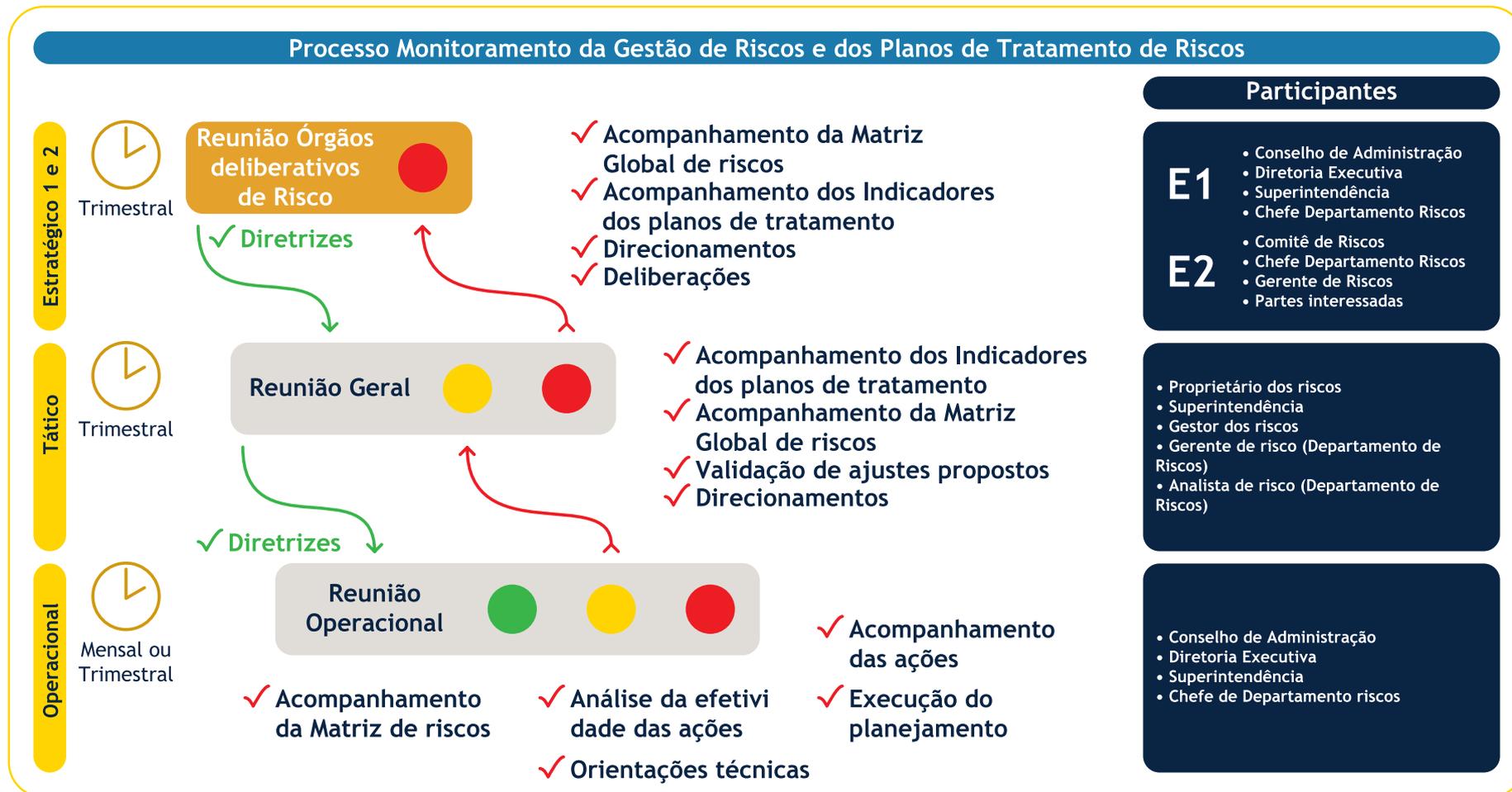
São riscos relacionados à vulnerabilidade institucional que abrange a conduta impropria do agente público, terceiros e demais stakeholders decorrente de violações dos princípios da administração pública, leis, códigos de conduta e de ética e regulamentos internos que possam acarretar corrupção, fraude, conflito de interesses e nepotismo, dentre outros inerentes à essa conduta.



\* Rede GIRC - rede colaborativa aberta que dissemina boas práticas e promove debates sobre os temas de Governança, Integridade, Gestão de Riscos e Controles Internos no Setor Público

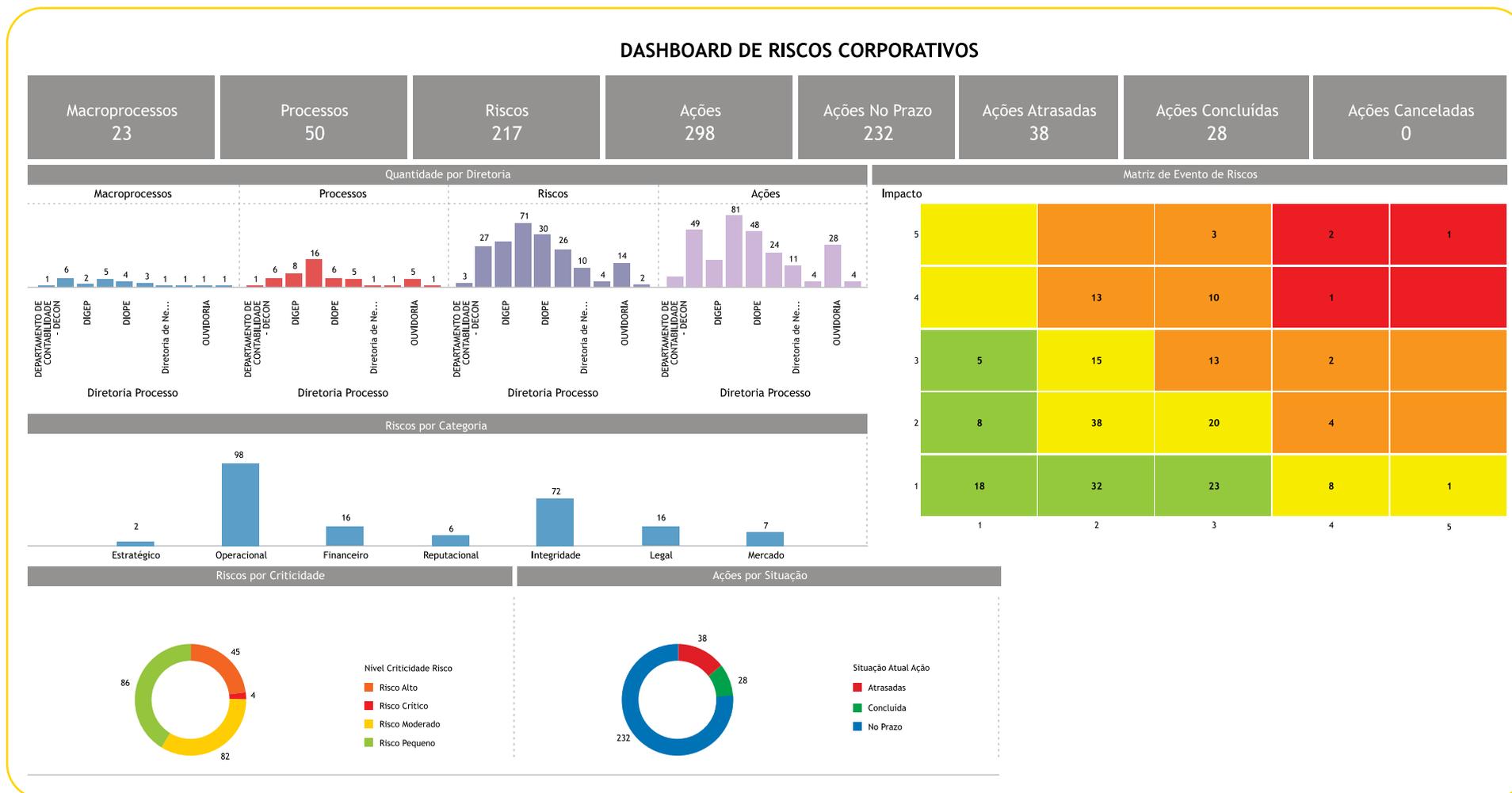
A área corporativa de riscos, como órgão de segunda linha, iniciou o monitoramento global dos riscos mapeados para reportes à alta administração, conforme modelo de governança aprovado em 2019, em que a alta administração é comunicada por meio de reportes trimestrais.

Este modelo estabeleceu o fluxo de informações e a periodicidade de monitoramento dos riscos para tomada de decisão nos diversos níveis hierárquicos (operacional, tático e estratégico) dos Correios, conforme pode ser verificado na figura abaixo:



Fonte: DECRI/DIGOV/CS – Relatório de aprovação da atualização dos critérios de gerenciamento e governança de riscos - 24º REDIR, de 18/06/2019

Para apoio à gestão e ao monitoramento, em 2019 foi implantada a ferramenta corporativa para gerenciamento de riscos, denominada Ágatha, software livre desenvolvido e disponibilizado pelo Ministério da Economia. Desenvolveu-se, ainda, painel dashboard de riscos, on-line, integrado ao sistema Ágatha, que torna possível o monitoramento, de forma sistemática, dos níveis de riscos e das ações de tratamento realizadas pelos gestores para mitigar tais riscos, conforme demonstrado abaixo:



Fonte: DECRI/DIGOV/CS - Painel de Riscos Corporativos do sistema Ágatha

## Riscos estratégicos

A Lei de Responsabilidade das Estatais nº 13.303/2016, no § 1º do Artigo 23, estabelece que as empresas devem ter a “estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos”. Nesse sentido, os Correios definem sua estratégia para o período dos próximos cinco anos, com revisões anuais. No processo de atualização anual da Estratégia Correios, a empresa analisa e relaciona o ambiente interno (forças e fraquezas) com o ambiente externo (oportunidades e ameaças) - análise SWOT. Os objetivos estratégicos são definidos com base nesse cenário identificado na análise SWOT, tendo como propósito, entre outros aspectos, potencializar o aproveitamento das oportunidades considerando, principalmente, as forças mais atuantes e as fraquezas mais prejudiciais.

### • Analise SWOT - Ambiente Externo



\* Sigilo estratégico e comercial, consoante art. 86, § 4º e 5º da Lei nº

13.303/2016

**\*\*Restrito para visualização exclusiva aos órgãos de controle, constante do anexo Informações Suplementares.**

## 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 norteadoras 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.

## Carta anual de políticas públicas e governança corporativa

Na Carta anual de políticas públicas são explicitadas pelos Correios informações relevantes com abordagem aos resultados na consecução de políticas pública, à estrutura de controle, aos fatores de risco, às políticas e práticas de governança corporativa, assim como apresentada a descrição da composição e da remuneração da administração e do Conselho Fiscal. Para conhecer a Carta anual de políticas públicas e governança corporativa, acesse:

<http://www.correios.com.br/acesso-a-informacao/institucional/publicacoes/carta-anual-de-politicas-publicas-e-governanca-corporativa>

## 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:



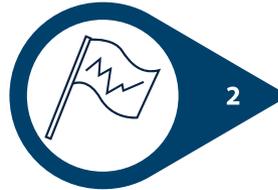
| Iniciativa                            | Dimensão                                    | Ação   |
|---------------------------------------|---|--|
| Comprometimento da alta administração | <p>“Integridade é o nosso compromisso”:</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adesão ao Pacto Empresarial 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.                     <ul style="list-style-type: none"> <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> </li> </ul> |

## Iniciativa

Riscos para integridade

## Dimensão

“Tratando os nossos riscos”:



## Ação

- 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.

## Iniciativa

Políticas e procedimentos de integridade

## Dimensão

“Indutores da mudança”:



## Ação

- Realização de procedimentos de diligence de integridade no cadastro de mais de 14 mil fornecedores ativos
- 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.
- 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.
- Políticas: elaboração das políticas de Consequência e de Proteção ao Denunciante de Boa-Fé.
- 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.

## Iniciativa

Treinamento e comunicação

## Dimensão

“Cultura para integridade”:



## Ação

- 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.
- Treinamento em local de trabalho (TLT) de 46.729 empregados no tema conduta disciplinar.
- TLT e EAD sobre Ética e Código de Ética: 33.195 empregados participantes em 2019.

## Iniciativa

Monitoramento e  
detecção

## Dimensão

“Lições necessárias e  
transformação  
contínua”:



## Ação

- Diagnóstico das ações de integridade realizadas pelo Postalís e pela Postal Saúde com a finalidade de verificar e aprimorar seus sistemas de integridade;
- 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.

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. |

## Controle Interno

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:

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

b) 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.

c) 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 consequente prejuízos financeiros e operacionais - prevenção de fraudes e conluios

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 reali-

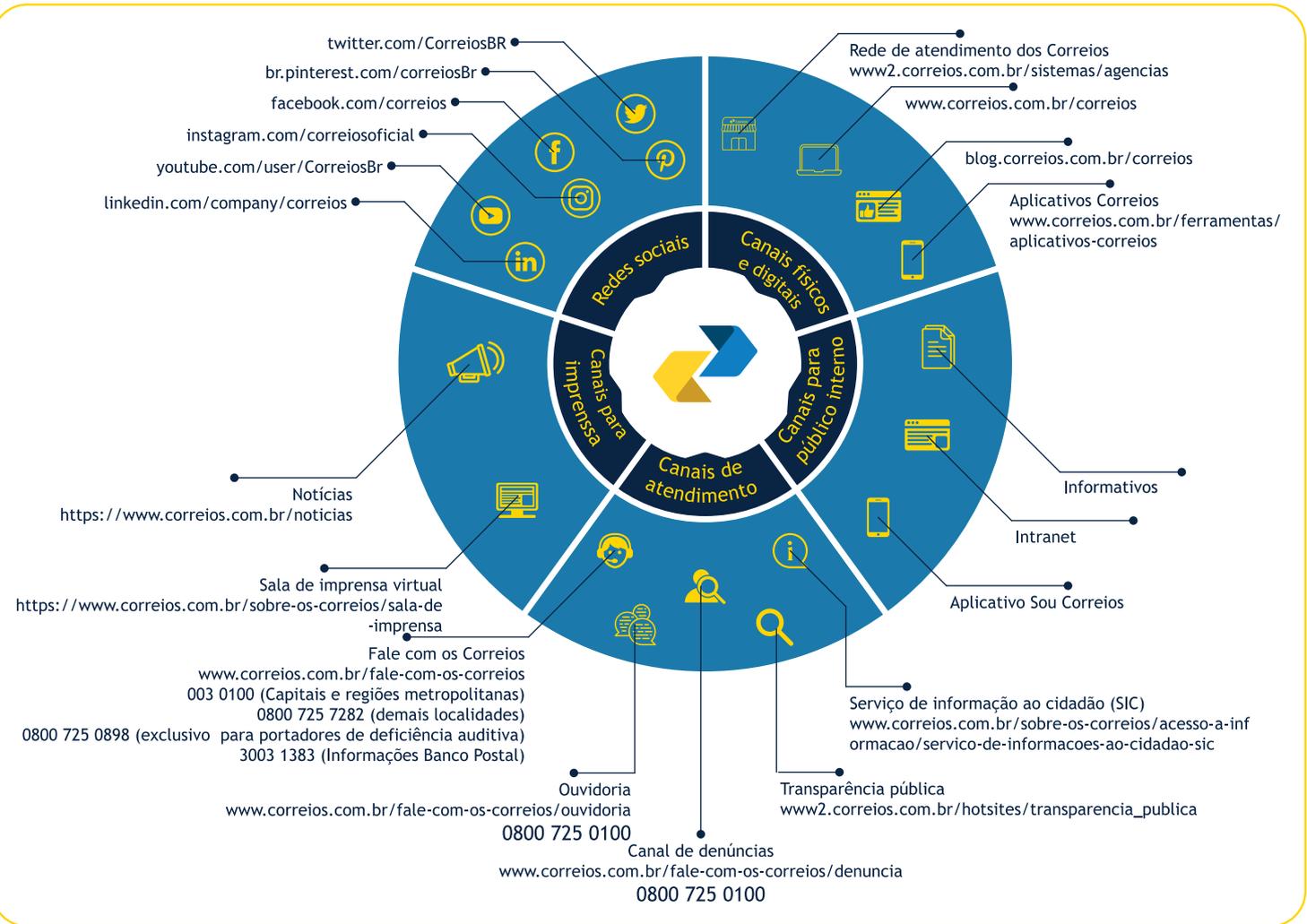
zar, sejam iniciados, de modo a garantir que, por meio da aprovação dos atos por um superior, de forma manual ou eletrônica, tenham ocorrido a validação do ato e a verificação da conformidade às políticas e aos procedimentos estabelecidos pela empresa - procedimentos de autorização e aprovação.

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 Relacionamento com a sociedade

Os Correios possuem diversos canais de comunicação, digitais e presenciais, por meio dos quais se relacionam com a sociedade e dão transparência a informações para todos os seus públicos de interesse.



# Capítulo 3 – Resultados e desempenho da gestão

## 3.1 Indicadores e justificativas para os resultados alcançados frente aos objetivos estratégicos

O reporte da execução e desempenho da Estratégia Correios é realizado, periodicamente, à alta direção, consoante modelo de Governança da Gestão Estratégica. 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.

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.



### Assista ao vídeo

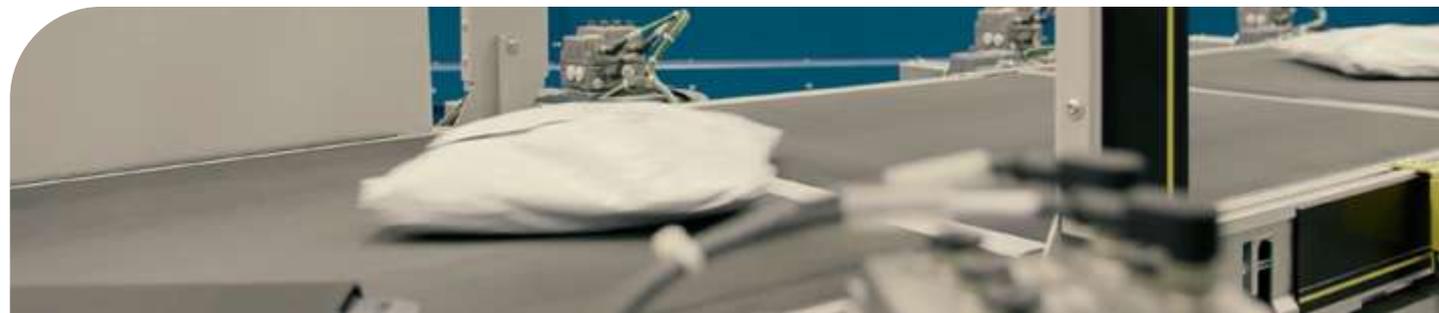
Quanto à meta negativa definida para o ano de 2019 (-7,13%), inferior aos resultados registrados em 2017 (1,83%) e 2018 (-2,78%), se deu em função da migração da meta de receita do serviço PAC para o horizonte 2, justificada pelo fato de que foi aprovada pela alta direção da empresa, para o ano de 2019, 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.

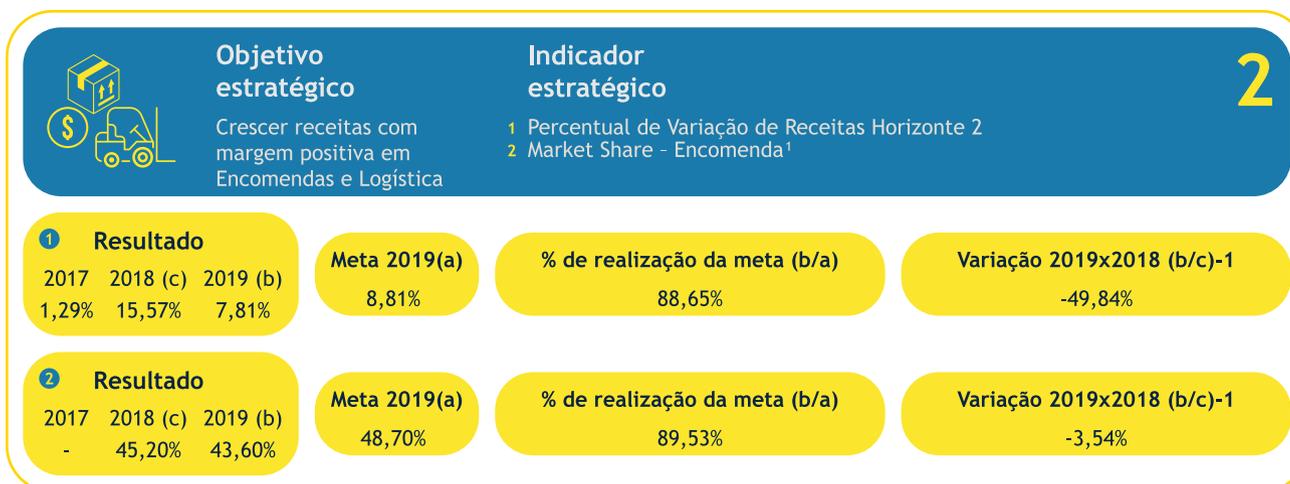
Diante do declínio das correspondências em meio físico em todo o mundo, a empresa vem adotando ações para que haja a compensação da queda do tráfego de mensagens, sendo as principais iniciativas as relacionadas ao desenvolvimento de soluções digitais, à melhoria dos serviços de comunicação física e híbrida,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

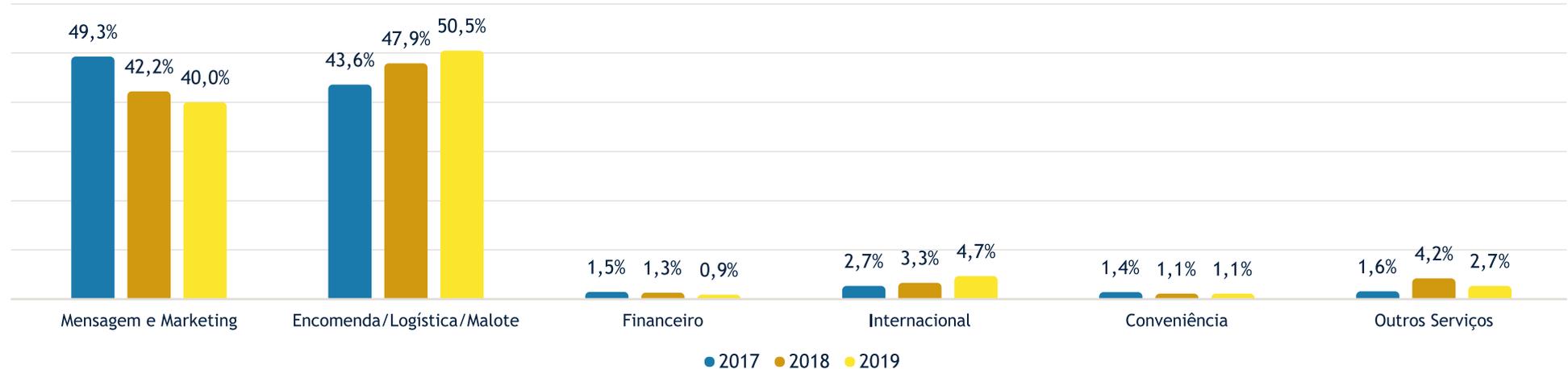
O resultado obtido pelo indicador R(H2) não foi favorável devido, principalmente, ao desempenho do segmento encomenda, que possui peso significativo na receita de vendas. Tal segmento, apesar de ter apresentado evolução de receita em relação à 2018, não atingiu a meta estabelecida para 2019. Destaca-se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

## Composição da Receita Total

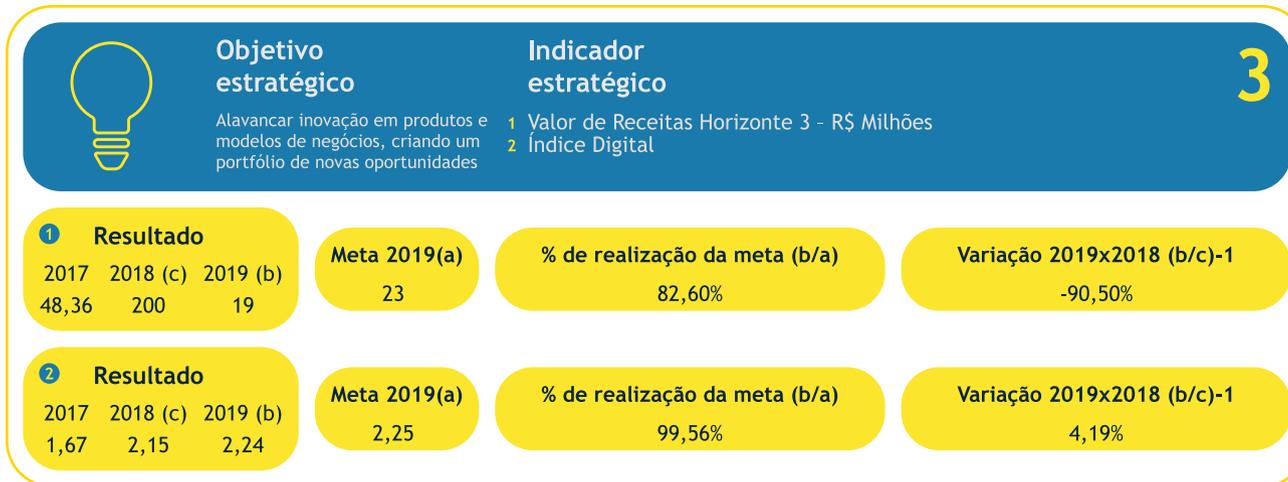


Fonte: Relatório de Avaliação Empresarial (RAE) – Dezembro 2017; 2018 e 2019

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%.





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.

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.

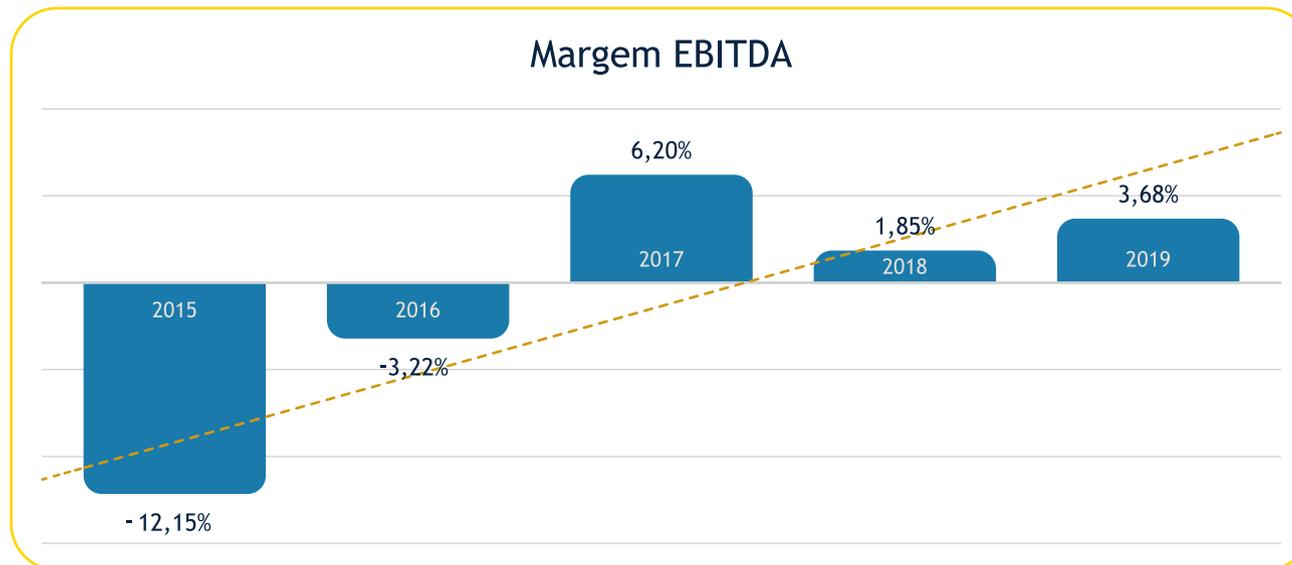
O desempenho do lucro líquido foi influenciado pelo incremento regis-



1) Indicador criado em 2018.

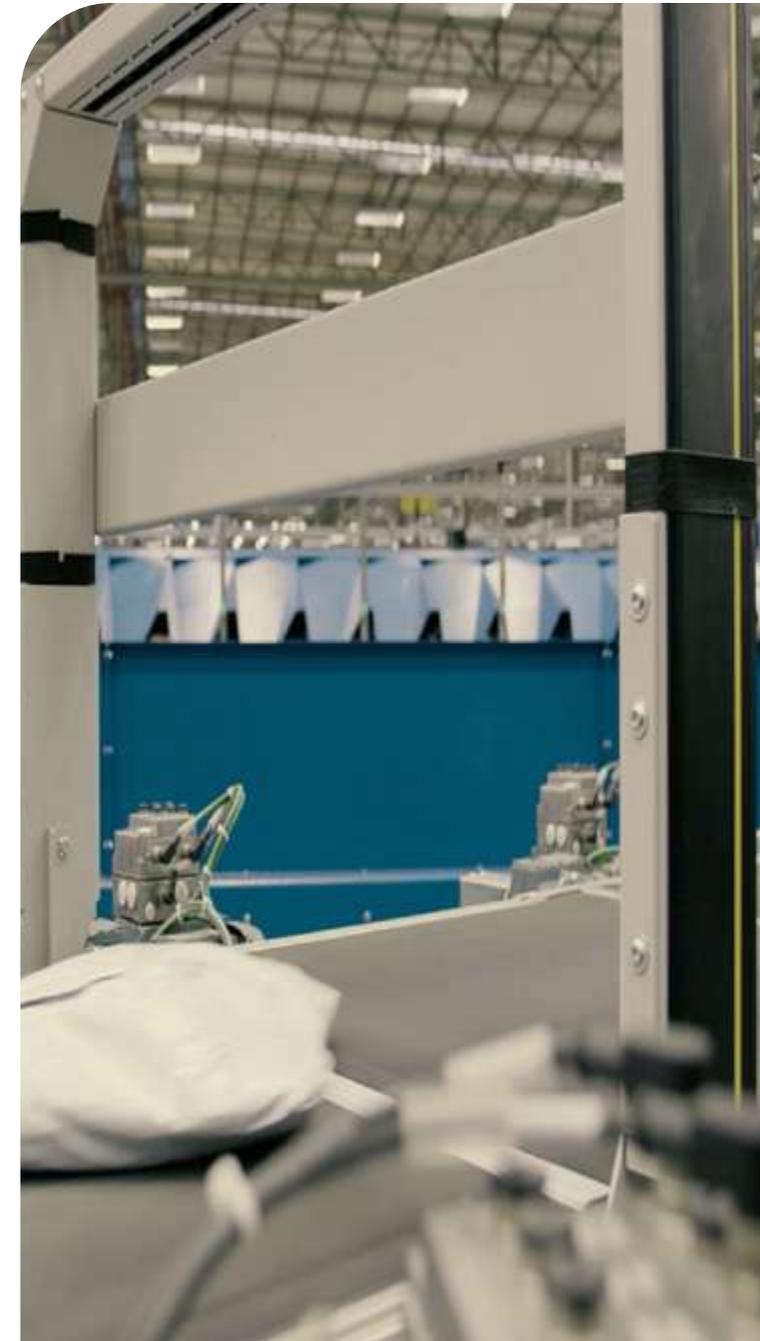
2) Indicador com polaridade "menor melhor"

trado 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

Aumentar a produtividade com excelência operacional

### Indicador estratégico

- 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>

5

| 1 Resultado                                    | Meta 2019(a) | % de realização da meta (b/a) | Varição 2019x2018 (b/c)-1 |
|--|--------------|-------------------------------|---------------------------|
| 2017 2018 (c) 2019 (b)<br>88,53% 90,74% 97,37% | 95,87%       | 101,56%                       | 7,31%                     |
| 2 Resultado                                    | Meta 2019(a) | % de realização da meta (b/a) | Varição 2019x2018 (b/c)-1 |
| 2017 2018 (c) 2019 (b)<br>18.170 4.547 184.544 | 184.868      | 99,82%                        | 3.958,59%                 |
| 3 Resultado                                    | Meta 2019(a) | % de realização da meta (b/a) | Varição 2019x2018 (b/c)-1 |
| 2017 2018 (c) 2019 (b)<br>- 45,20% 43,60%      | 48,70%       | 89,53%                        | -3,54%                    |
| 4 Resultado                                    | Meta 2019(a) | % de realização da meta (b/a) | Varição 2019x2018 (b/c)-1 |
| 2017 2018 (c) 2019 (b)<br>- - 1,74%            | 3%           | 58,10%                        | -                         |
| 5 Resultado                                    | Meta 2019(a) | % de realização da meta (b/a) | Varição 2019x2018 (b/c)-1 |
| 2017 2018 (c) 2019 (b)<br>- 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.

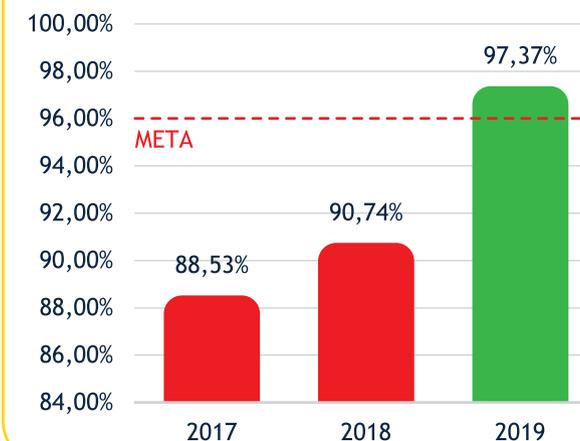
4) Indicador não apurado em 2017.

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.

### Indicador de Entrega no Prazo IEP



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%

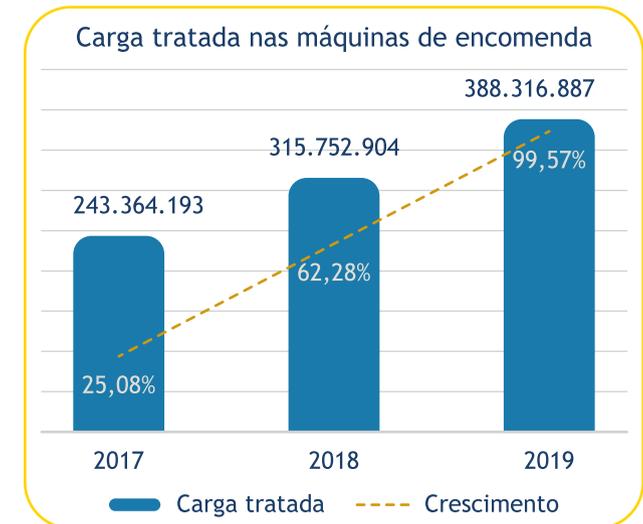
É possível concluir, ainda, que os índices de entrega no prazo alcançados em 2019 são compatíveis com os percentuais encontrados entre as maiores empresas postais do mundo, conforme tabela abaixo:

#### 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%           |

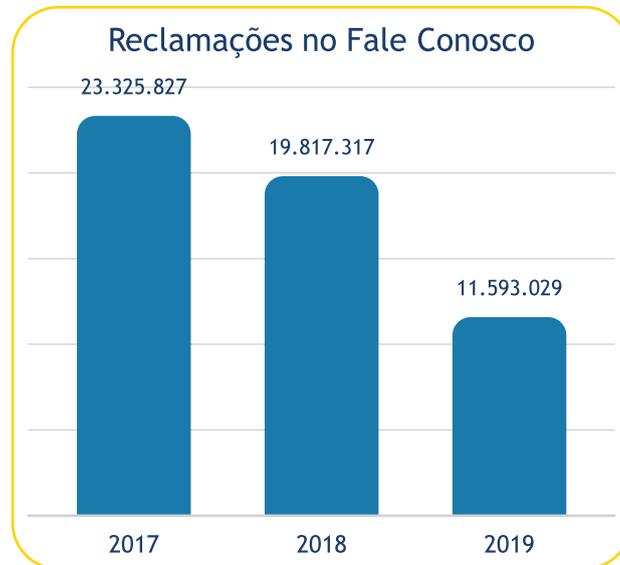
Destaca-se que a implantação de novas máquinas de triagem de objetos teve continuidade em 2019, com a instalação de novos sistemas de triagem automatizada de encomendas nos Centros de Tratamento de Cartas e Encomendas – CTCE de Belo Horizonte/MG e de Florianópolis/SC, incrementando a capacidade de triagem 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

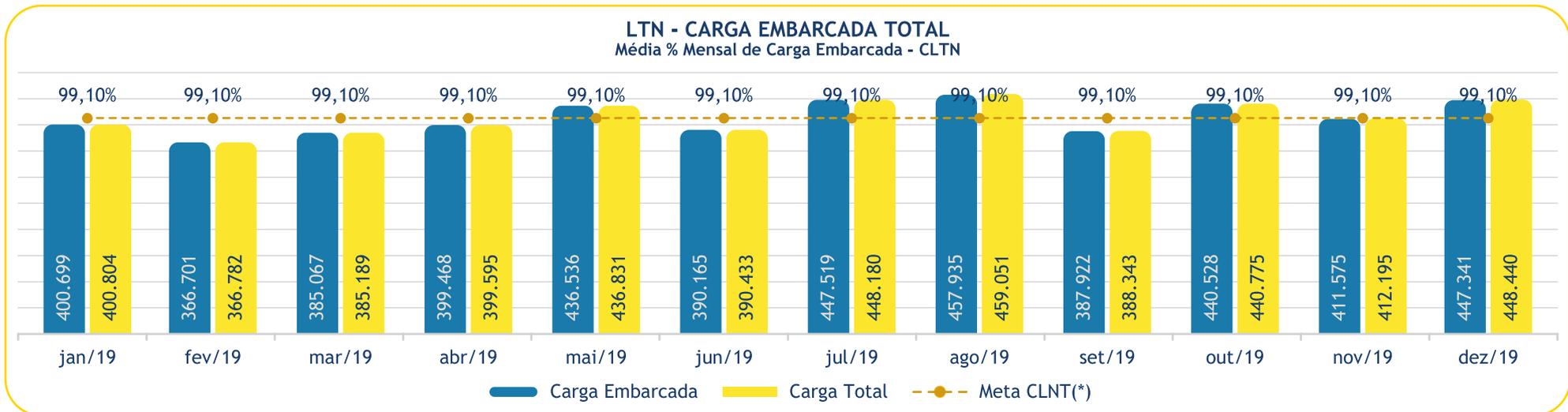
- Índice de Entrega no Prazo dos Correios atinge 97% em 2019.
- Após recorde nos Procons em 2018, reclamações caem pela metade no ano seguinte.
- Os Correios mudaram sua gestão e investiram em máquinas de triagem, renovação da frota e smartphones, tornando o processo mais ágil e eficiente.
- A ECT recebeu 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:

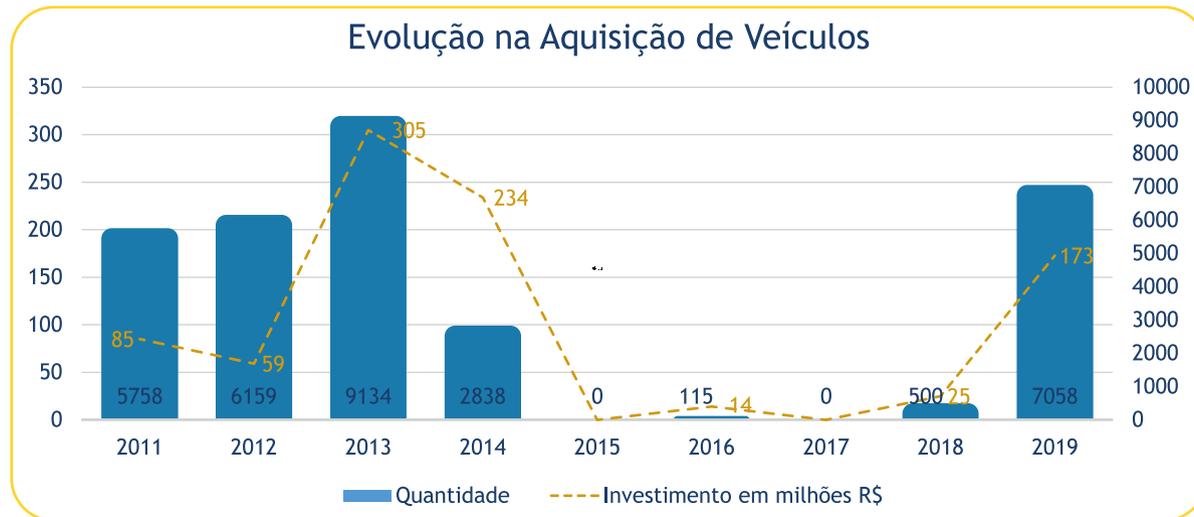


Destaque-se, também, a publicação da Portaria nº 1.203/2018 do Ministério supervisor, que estabeleceu metas e diretrizes para a implantação da Distribuição Domiciliar Alternada (DDA), o que possibilitou a um mesmo carteiro atender duas regiões de entregas distintas, em dias subsequentes, sem que haja 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

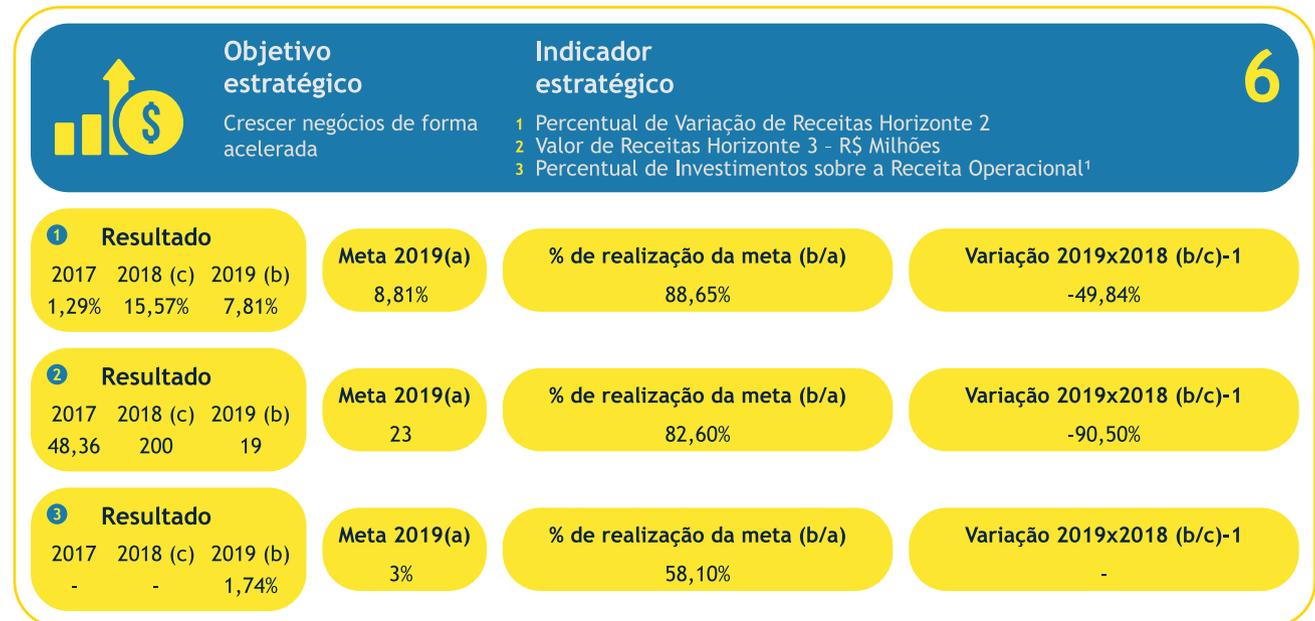
economia de R\$ 7,8 milhões/mês (no período de outubro a dezembro de 2019) com redução de aluguéis, instalações e serviços.

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 Cor-

reios. 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 – promo-

vendo 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;

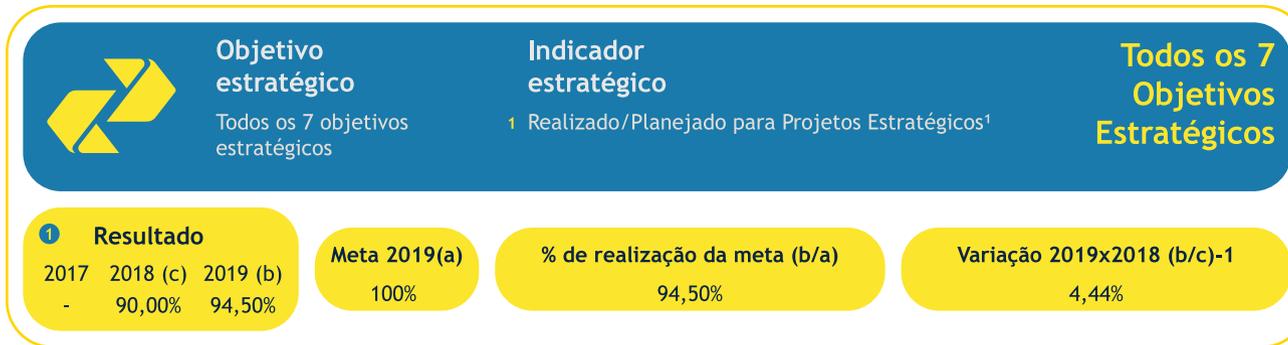
II Projeto “Utilização da capacidade dos veículos na última milha”, realizado em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina;

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.

### Indicador de projetos estratégicos favorável à inovação.

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.

### Indicadores de universalização

Por fim, há os 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. Relacionam-se à excelência operacional e ao Desafio Estratégico<sup>3</sup> - Obrigatoriedade de Universalização.

As metas 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.

**Indicador  
estratégico**

- 1 Universalização Atendimento
- 2 Universalização Distribuição

**1 Resultado**

| 2017   | 2018 (c) | 2019 (b) |
|--------|----------|----------|
| 89,91% | 88,83%   | 99,23%   |

| Meta 2019(a) |
|--------------|
| 100%         |

| % de realização da meta (b/a) |
|-------------------------------|
| 99,23%                        |

| Variação 2019x2018 (b/c)-1 |
|----------------------------|
| 11,71%                     |

**2 Resultado**

| 2017   | 2018 (c) | 2019 (b) |
|--------|----------|----------|
| 89,58% | 91,33%   | 91,25%   |

| Meta 2019(a) |
|--------------|
| 92,94%       |

| % de realização da meta (b/a) |
|-------------------------------|
| 98,18%                        |

| Variação 2019x2018 (b/c)-1 |
|----------------------------|
| -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.

A avaliação da execução 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.

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.

### Indicadores setoriais

Desenvolvidos em 2018, os indicadores setoriais têm por objetivo mensurar a receita dos produtos/serviços; o desempenho das áreas em realizar despesas no nível estipulado; a qualidade da operação, assim como o nível de execução dos projetos estratégicos, portanto, possibi-

litam o acompanhamento da estratégia em nível tático. Maiores informações sobre a metodologia são apresentadas no Capítulo 2 - Planejamento Estratégico e Governança.

Relativamente a 2018, as metas e resultados alcançados são apresentados na tabela a seguir:

| Área                           | Indicadores Setoriais 2018                              | Meta              | Resultados      | Realização |
|--------------------------------|---|-------------------|-----------------|------------|
| PRES<br>Presidência            | Execução orçamentária de custos e despesas planejadas * | R\$ 522 milhões   | R\$ 625 milhões | 80%        |
|                                | Índice de realização de projetos estratégicos           | 100%              | 95%             | 95%        |
| VIFIC<br>Financeira            | Execução orçamentária de custos e despesas planejadas * | R\$ 1.386 milhões | R\$ 903 milhões | 135%       |
|                                | Índice de realização de projetos estratégicos           | 100%              | 80%             | 80%        |
|                                | Receita de produtos                                     | R\$ 114 milhões   | R\$ 0 milhões   | 0%         |
| VIGEP<br>Gestão de Pessoas     | Execução orçamentária de custos e despesas planejadas * | R\$ 150 milhões   | R\$ 155 milhões | 96%        |
|                                | Índice de realização de projetos estratégicos           | 100%              | 96%             | 96%        |
| VIPAD<br>Administração         | Execução orçamentária de custos e despesas planejadas * | R\$ 901 milhões   | R\$ 815 milhões | 110%       |
|                                | Índice de realização de projetos estratégicos           | 100%              | 92%             | 92%        |
| VITEC<br>Tecnologia            | Execução orçamentária de custos e despesas planejadas * | R\$ 198 milhões   | R\$ 178 milhões | 110%       |
|                                | Índice de realização de projetos estratégicos           | 100%              | 100%            | 100%       |
| VICAN<br>Canais de Atendimento | Execução orçamentária de custos e despesas planejadas * | R\$ 49 milhões    | R\$ 32 milhões  | 135%       |
|                                | Índice de realização de projetos estratégicos           | 100%              | 100%            | 100%       |
|                                | Receita de produtos                                     | R\$ 12 milhões    | R\$ 3 milhões   | 27%        |

Fonte: SUCON (PIMS 2018) / Nota Técnica nº 2/2019-GADE-SUCON / Processo nº 53180\_024258/2018\_24

\* Indicador “Execução orçamentária de custos e despesas planejadas” - possui polaridade “quanto menor, melhor”. Exemplo: quando os valores do orçamento realizado é superior/extrapolou a meta, entende-se que a meta não foi atingida e a realização da meta é menor do que 100%.

| Área               | Indicadores Setoriais 2018                              | Meta               | Resultados         | Realização |
|--------------------|---|--------------------|--------------------|------------|
| VICOM<br>Comercial | Execução orçamentária de custos e despesas planejadas * | R\$ 429 milhões    | R\$ 387 milhões    | 110%       |
|                    | Índice de realização de projetos estratégicos           | 100%               | 78%                | 78%        |
|                    | Receita de produtos                                     | R\$ 19.711 milhões | R\$ 18.503 milhões | 94%        |

| Área                       | Indicadores Setoriais 2018                              | Meta            | Resultados      | Realização |
|----------------------------|---|-----------------|-----------------|------------|
| VINEP<br>Negócios Públicos | Execução orçamentária de custos e despesas planejadas * | R\$ 40 milhões  | R\$ 31 milhões  | 124%       |
|                            | Índice de realização de projetos estratégicos           | 100%            | 100%            | 100%       |
|                            | Receita de produtos                                     | R\$ 581 milhões | R\$ 402 milhões | 69%        |

| Área                                       | Indicadores Setoriais 2018                              | Meta               | Resultados         | Realização |
|--|---|--------------------|--------------------|------------|
| VIOPE<br>Operações                         | Execução orçamentária de custos e despesas planejadas * | R\$ 14.575 milhões | R\$ 15.292 milhões | 95%        |
|  | Índice de realização de projetos estratégicos           | 100%               | 91%                | 91%        |
|  | Índice de entrega no prazo - Logística                  | 99,00%             | 98%                | 99%        |
|  | Índice de entrega no prazo - Encomenda                  | 95,85%             | 91%                | 95%        |
|  | Índice de entrega no prazo - Mensagens                  | 93,35%             | 83%                | 89%        |
| Índice de entrega no prazo - Internacional | 95,80%  | 90%                | 94%                |            |

Fonte: SUCON (PIMS 2018) / Nota Técnica nº 2/2019-GADE-SUCON / Processo nº 53180\_024258/2018\_24

\* Indicador “Execução orçamentária de custos e despesas planejadas” - possui polaridade “quanto menor, melhor”. Exemplo: quando os valores do orçamento realizado é superior/extrapola a meta, entende-se que a meta não foi atingida e a realização da meta é menor do que 100%.

Para 2019 a essência dos indicadores foi mantida, com ajustes decorrentes da nova estrutura organizacional, além da inclusão de indicadores de investimentos e absenteísmo. A tabela dos indicadores de 2019 e resultados correspondentes está apresentada a seguir:

| Área                 | Sigla | Indicadores Setoriais 2019                              | Meta            | Resultados      | Realização |
|----------------------|-------|---|-----------------|-----------------|------------|
| PRESI<br>Presidência | IOBZ  | Execução orçamentária de custos e despesas planejadas * | R\$ 313 milhões | R\$ 455 milhões | 55%        |

Fonte: SUCON (PIMS 2019) / Nota Técnica nº 13050599/2019-GADE-SUCON / Processo nº 53180\_052164/2019\_26

\* Indicador “Execução orçamentária de custos e despesas planejadas” - possui polaridade “quanto menor, melhor”. Exemplo: quando os valores do orçamento realizado é superior/extrapola a meta, entende-se que a meta não foi atingida e a realização da meta é menor do que 100%.



| Área                | Sigla | Indicadores Setoriais 2019                              | Meta            | Resultados      | Realização |
|---------------------|-------|---|-----------------|-----------------|------------|
| DIGOV<br>Governança | IOBZ  | Execução orçamentária de custos e despesas planejadas * | R\$ 252 milhões | R\$ 212 milhões | 116%       |
|                     | RPPE  | Realizado/planejado para Projetos Estratégicos **       | 100%            | -               | -          |
|                     | IEI   | Índice de Execução de investimentos                     | 100%            | 68,5%           | 68%        |
|                     | ABS   | Absenteísmo   | 4,10%           | 3,79%           | 108%       |

| Área              | Sigla      | Indicadores Setoriais 2019                              | Meta               | Resultados         | Realização |
|-------------------|------------|---|--------------------|--------------------|------------|
| DINEG<br>Negócios | IOBZ       | Execução orçamentária de custos e despesas planejadas * | R\$ 629 milhões    | R\$ 404 milhões    | 136%       |
|                   | RPPE       | Realizado/planejado para Projetos Estratégicos **       | 100%               | 93%                | 93%        |
|                   | RV - DINEG | Receita de Vendas DINEG                                 | R\$ 14.776 milhões | R\$ 14.547 milhões | 98%        |
|                   | RPSD       | Receita Produtos e Serviços em Desenvolvimento          | R\$ 11 milhões     | R\$ 0 milhões      | 0%         |
|                   | RII        | Receita Internacional de Importação                     | R\$ 547 milhões    | R\$ 755 milhões    | 138%       |
|                   | ABS        | Absenteísmo   | 5,18%              | 5,40%              | 96%        |

| Área                       | Sigla | Indicadores Setoriais 2019                              | Meta            | Resultados      | Realização |
|----------------------------|-------|---|-----------------|-----------------|------------|
| DIGEP<br>Gestão de Pessoas | IOBZ  | Execução orçamentária de custos e despesas planejadas * | R\$ 239 milhões | R\$ 162 milhões | 132%       |
|                            | RPPE  | Realizado/planejado para Projetos Estratégicos **       | 100%            | 97%             | 97%        |
|                            | ABS   | Absenteísmo   | 2,58%           | 3,99%           | 45%        |

Fonte: SUCON (PIMS 2019) / Nota Técnica nº 13050599/2019-GADE-SUCON / Processo nº 53180.052164/2019\_26

\* Indicador “Execução orçamentária de custos e despesas planejadas” - possui polaridade “quanto menor, melhor”. Exemplo: quando os valores do orçamento realizado é superior/extrapola a meta, entende-se que a meta não foi atingida e a realização da meta é menor do que 100%.

\*\* Não houve projetos estratégicos para DIGOV nesse período.



| Área                | Sigla | Indicadores Setoriais 2019                              | Meta               | Resultados         | Realização |
|---------------------|-------|---|--------------------|--------------------|------------|
| DIEFI<br>Financeira | IOBZ  | Execução orçamentária de custos e despesas planejadas * | R\$ 1.386 milhões  | R\$ 1.199 milhões  | 113%       |
|                     | RPPE  | Realizado/planejado para Projetos Estratégicos **       | 100%               | 97%                | 97%        |
|                     | ABS   | Absenteísmo   | 2,85%              | 2,90%              | 98%        |
|                     | IEI   | Índice de Execução de investimentos                     | 100%               | 14,64%             | 15%        |
|                     | IQDF  | Qualidade das Demonstrações Financeiras                 | 93 pontos          | 96 pontos          | 103%       |
| Área                | Sigla | Indicadores Setoriais 2019                              | Meta               | Resultados         | Realização |
| DIOPE<br>Operações  | IOBZ  | Execução orçamentária de custos e despesas planejadas * | R\$ 14.609 milhões | R\$ 15.107 milhões | 97%        |
|                     | RPPE  | Realizado/planejado para Projetos Estratégicos **       | 100%               | 99%                | 99%        |
|                     | IEPL  | Índice de entrega no prazo - Logística                  | 97,50%             | 98,03%             | 101%       |
|                     | IEPE  | Índice de entrega no prazo - Encomenda                  | 96,50%             | 98,08%             | 102%       |
|                     | IEPM  | Índice de entrega no prazo - Mensagens                  | 93,50%             | 94,73%             | 101%       |
|                     | IEPI  | Índice de entrega no prazo - Internacional              | 95,80%             | 98,60%             | 103%       |
|                     | EPTC  | Efetividade na Primeira Tentativa de Entrega ao Cliente | 89,53%             | 88,78%             | 99%        |
|                     | RVA   | Receita de Vendas Agência                               | R\$ 3.785 milhões  | R\$ 3.825 milhões  | 101%       |
|                     | IEI   | Índice de Execução de investimentos                     | 100%               | 77,57%             | 78%        |
|                     | ABS   | Absenteísmo   | 6,38%              | 7,24%              | 87%        |

Fonte: SUCON (PIMS 2019) / Nota Técnica nº 13050599/2019-GADE-SUCON / Processo nº 53180\_052164/2019\_26

\* Indicador “Execução orçamentária de custos e despesas planejadas” - possui polaridade “quanto menor, melhor”. Exemplo: quando os valores do orçamento realizado é superior/extrapola a meta, entende-se que a meta não foi atingida e a realização da meta é menor do que 100%.

\*\* Não houve projetos estratégicos para DIGOV nesse período.



| Área                   | Sigla     | Indicadores Setoriais 2019                              | Meta            | Resultados      | Realização |
|------------------------|-----------|---|-----------------|-----------------|------------|
| DIRAD<br>Administração | IOBZ      | Execução orçamentária de custos e despesas planejadas * | R\$ 911 milhões | R\$ 833 milhões | 109%       |
|                        | RPPE      | Realizado/planejado para Projetos Estratégicos **       | 100%            | 89%             | 89%        |
|                        | INAD - 90 | Inadimplência até 90 dias                               | 2%              | 0,59%           | 171%       |
|                        | IEI       | Índice de Execução de investimentos                     | 100%            | 27,06%          | 27%        |
|                        | ABS       | Absenteísmo   | 3,88%           | 4,65%           | 80%        |

Fonte: SUCON (PIMS 2019) / Nota Técnica nº 13050599/2019-GADE-SUCON / Processo nº 53180\_052164/2019\_26

\* Indicador “Execução orçamentária de custos e despesas planejadas” - possui polaridade “quanto menor, melhor”. Exemplo: quando os valores do orçamento realizado é superior/extrapola a meta, entende-se que a meta não foi atingida e a realização da meta é menor do que 100%.

\*\* Não houve projetos estratégicos para DIGOV nesse período.

Em 2019, houve melhora no desempenho dos indicadores de qualidade, receita e de redução de despesas quando comparados a 2018. Destaca-se que, para o biênio 2018-2019, os resultados dos indicadores de qualidade foram os que obtiveram os melhores resultados, seguidos dos indicadores de redução de despesas. Os indicadores de receita também apresentaram bons resultados, o que contribuiu para a melhoria do resultado global dos Correios nos últimos dois anos.

## 3.2 Principais iniciativas estratégicas, resultados e potenciais benefícios



\* Sigilo estratégico e comercial, consoante art. 86, § 4º e 5º da Lei nº 13.303/2016

\*\*Restrito para visualização exclusiva aos órgãos de controle, constante do anexo Informações Suplementares.



### 3.3 Desafios e incertezas

Como resultado do diagnóstico no processo de atualização da Estratégia Correios, foram identificados 10 desafios estratégicos a serem superados pela empresa para o alcance dos objetivos estratégicos nos próximos anos (ciclo 2019/2023), agrupados nos temas: Operação e Custo, Impulsionadores e Produtos e Serviços.



#### • Desafios de Operação e Custos

1 Produtividade/Custos de Pessoas: impactados, principalmente, pelos acordos de trabalho.

2 Rede de Agências: rentabilização das unidades com modelos flexíveis e alinhados aos mercados.

3 Transporte, Tratamento (automação) e Distribuição: flexibilidade no modelo de contratação do transporte terrestre; automação no tratamento de objetos, entre outros.

#### • Desafios Impulsionadores

4 Relações Governamentais: potencial de relação comercial com a Administração Pública.

5 Visibilidade e Gestão de Desempenho: custos fixos de operação e pouca visibilidade de margem real por produto.

6 Obrigatoriedade de Universalização: custo de universalização.

7 Tecnologia, Inovação e Agenda Digital: priorização das iniciativas e estratégia digital para o consumidor.

## • Desafios de Produtos e Serviços

**8 Tendência Desfavorável para Postal:** queda do tráfego de mensagens com digitalização dos meios de comunicação.

**9 Ameaça Competitiva para Encomendas e Soluções Logísticas:** acirramento da concorrência.

**10 Diversificação da Receita:** custos/duração do processo de aprovação e implementação dos projetos de novos produtos e serviços.

A partir da identificação dos dez desafios estratégicos e dos nove eixos de atuação apresentados no Capítulo 2 Planejamento estratégico e Governança, foram definidas iniciativas estratégicas, a serem implementadas pela empresa, que consistem em um conjunto de ações que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos e para o cumprimento de sua missão. O acompanhamento dessas ações, avaliações econômico-financeiras, identificação de riscos e simulações de cenários potenciais, alinhados à cesta de indicadores estratégicos e respectivas metas, possibilitam o acompanhamento e a mensuração da execução da Estratégia Correios.

A partir do ano de 2019, além da adequação

de seu portfólio, as iniciativas estratégicas foram organizadas em programas estratégicos, que as reuniram, conforme temática comum, sob a responsabilidade de uma coordenação que possui visão do conjunto, para assegurar controle mais efetivo, aumento da sinergia entre as iniciativas e agilidade na execução.

## 3.4 Resultados relevantes em áreas específicas da gestão

### 3.4.1 Gestão de pessoas

Em 2019, com o objetivo de potencializar recursos e racionalizar os custos, as ações estratégicas da área de gestão de pessoas, as quais permeiam os processos finalísticos de prestação dos serviços postais e as demandas das áreas de negócio, foram voltadas à adequação da força de trabalho, à promoção da meritocracia e à melhoria do desempenho e da qualificação dos empregados.

Para tanto, os Correios buscaram alinhar suas políticas de gestão de pessoas às novas tecnologias, às novas formas de negócios e operações, aos cenários de mercado e à estrutura organizacional.

Cumprir destacar a implementação de planos de desligamento, que constituem um importante mecanismo oriundo do processo sistêmico de planejamento da força de trabalho, que propicia a adequação do quadro de pessoal e, por conseguinte, o dimensionamento do efetivo às necessidades da empresa.

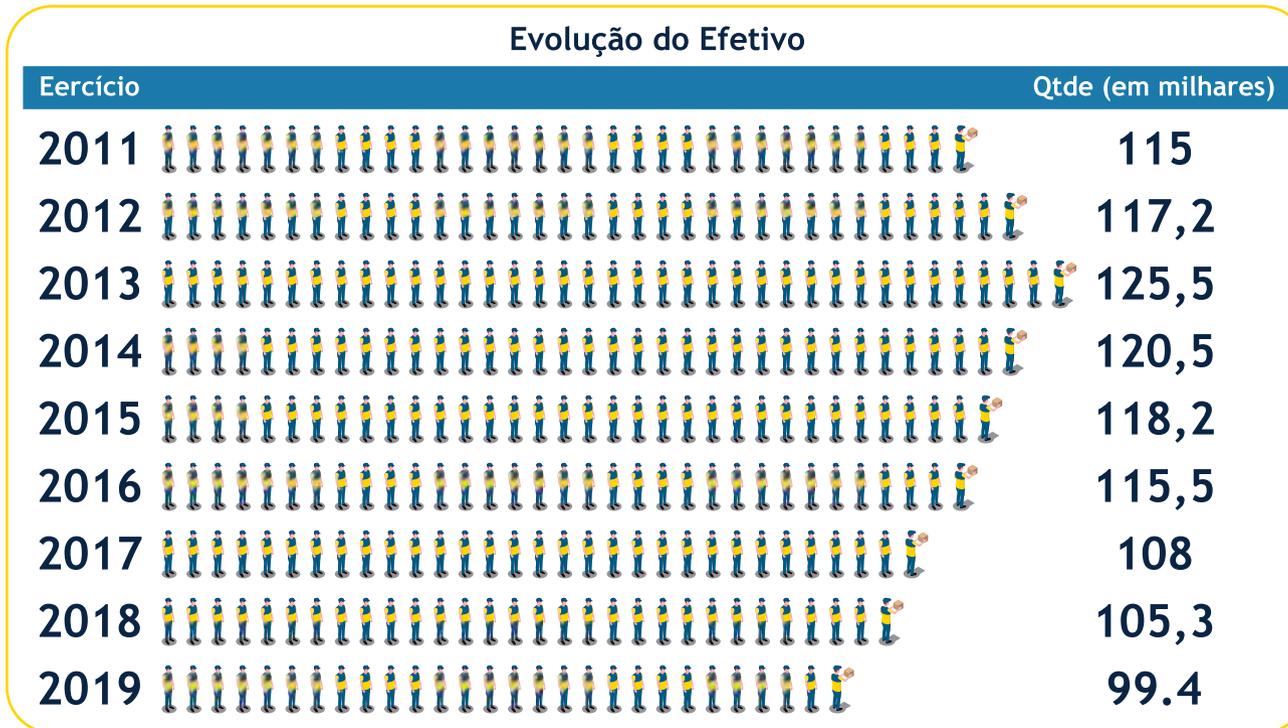
Os Correios ofereceram aos empregados elegíveis o Plano de Desligamento Voluntário (PDV 2019), e obtiveram a adesão de 4.545 empregados. O PDV 2019 propiciará, até o ano de 2022, uma economia geral da ordem de R\$ 1,9 bilhão, ao tempo em que teve custo total da ordem de R\$ 342 milhões.

### Informações sobre o efetivo

No tocante à estrutura de pessoal, os Correios fecharam 2019 com 99.443 empregados. Desse total, aproximadamente 86% encontram-se alocados em unidades operacionais, ou seja, nas áreas finalísticas da empresa.

Em comparação a anos anteriores, após períodos sucessivos de crescimento, houve um decréscimo significativo no quadro de pessoal. Desde 2014, identifica-se uma tendência de redução do número de empregados,

que alcançou, em 2019, o menor patamar dos últimos 8 anos, conforme demonstrado abaixo:



Com o propósito de compatibilizar o efetivo às demandas de cada unidade e adequar a força de trabalho, principalmente da área operacional, foram realizadas ações que, nacionalmente, resultaram em mais de 16 mil movimentações de empregados por chamamentos, transferências entre unidades e regularização de efetivo deslocado com vistas a compatibilizar as atividades dos cargos às respectivas lotações dos empregados. Além disso, merecem destaque:

- Extinção consensual do contrato de trabalho: economia mensal estimada em R\$ 195.500,00;
- Jornada reduzida de trabalho com redução proporcional da remuneração: adesão de mais de

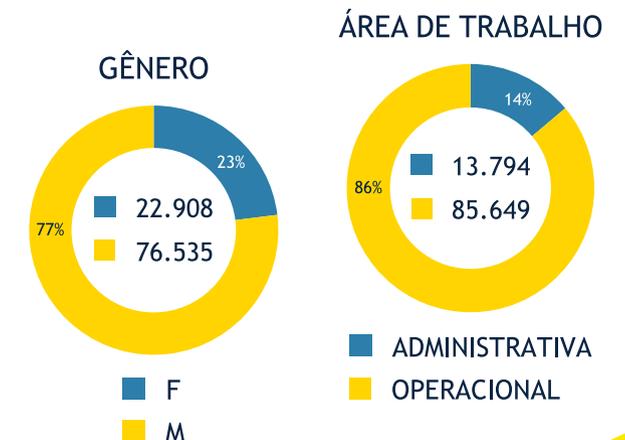
200 empregados e economia estimada em 15%, comparado aos custos desses empregados no exercício anterior; e

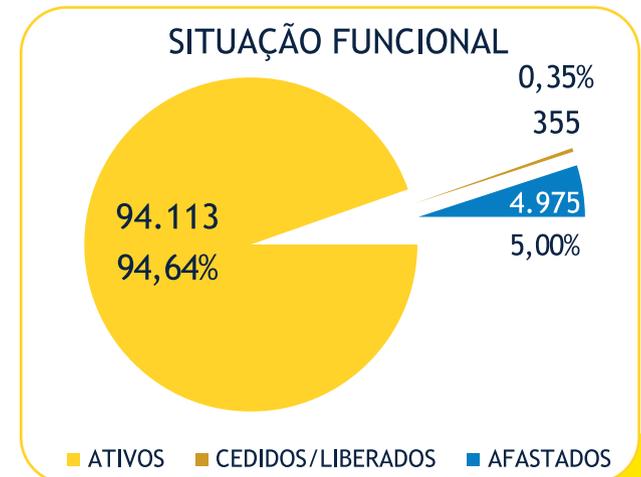
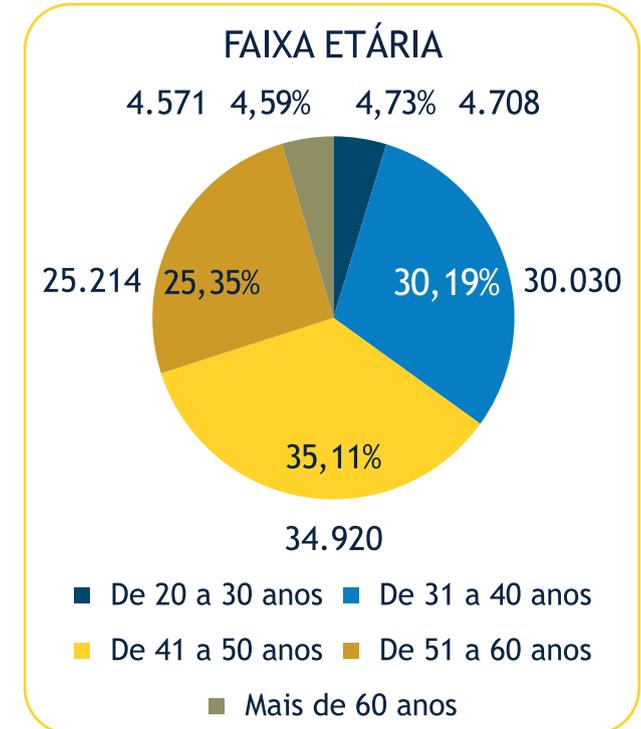
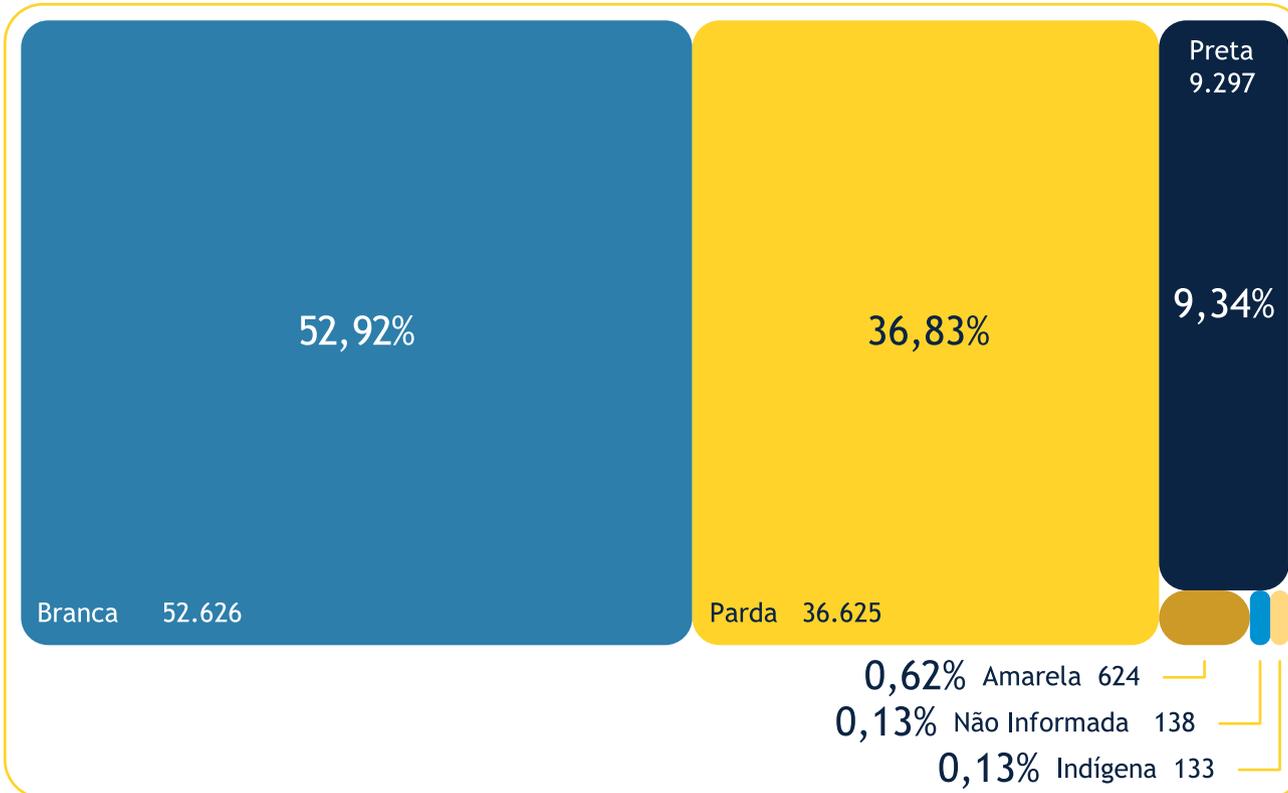
- Teletrabalho: mais de 400 empregados participantes.

### Dados demográficos em 2019

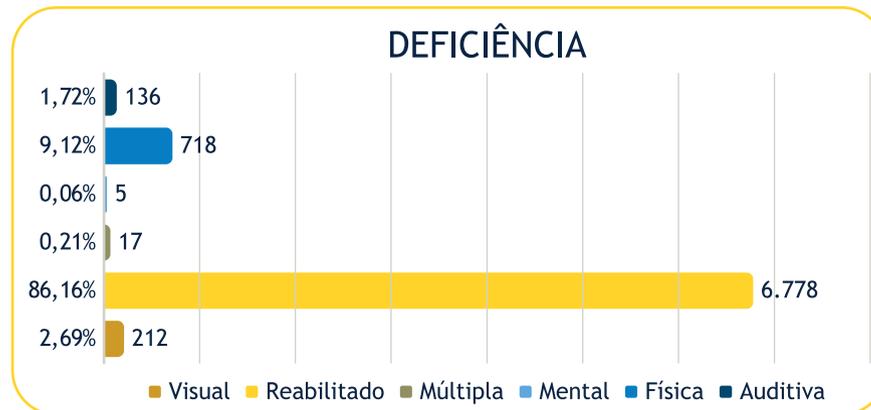


| ÁREA DE TRABALHO | QTDE   |
|------------------|--------|
| ADMINISTRATIVA   | 13.794 |
| OPERACIONAL      | 85.649 |





■ empregados com deficiência  
■ total de empregados

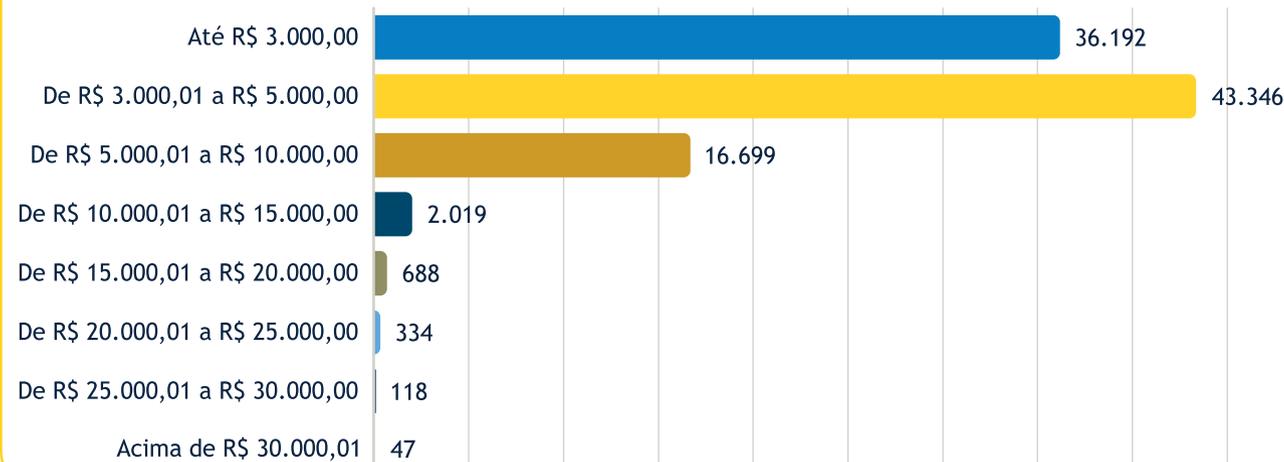


## DISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO

QTD

|  |        |
|--|--------|
| DIRIGENTE NAO EMPREGADO  | 4      |
| DIRIGENTE EMPREGADO  | 3      |
| CEDIDOS PARA OS CORREIOS   | 4      |
| ASSESSOR ESPECIAL  | 9      |
| Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT) | 282    |
| TECNICO DE CORREIOS (Técnico Operacional - TOP)                                    | 1.331  |
| TECNICO DE CORREIOS - (Técnico em Atendimento e Vendas - TAV)                      | 652    |
| TECNICO DE CORREIOS  | 1.395  |
| ANALISTA DE CORREIOS   | 5.086  |
| AGENTE DE CORREIOS - SUPORTE   | 5.934  |
| OPERADOR DE TRIAGEM E TRANSBORDO (OTT)   | 9.864  |
| CARTEIRO   | 53.957 |
| ATENDENTE COMERCIAL  | 20.922 |

## FAIXA SALARIAL



## Programa Diversidade, Inclusão e Direitos Humanos

Os Correios mantêm o Programa de Diversidade, Inclusão e Direitos Humanos, que prevê o desenvolvimento de ações estruturadas em cinco eixos temáticos: equidade de gênero; cultura de paz e não violência; diversidade e direitos humanos; igualdade étnico-racial e inclusão de pessoa com deficiência.

Em 2019, participaram das ações do programa aproximadamente 13.800 empregados. Foram promovidas campanhas, palestras, capacitações e outras ações que abordaram temas como: liderança feminina; violência no trabalho; assédio moral e sexual.

No que se refere à violência no trabalho, a empresa mantém canais abertos e estrutura funcional em todo o país para receber e apurar denúncias envolvendo situações de assédio, discriminação e conflito no ambiente de trabalho.

## Remuneração

A empresa adota duas tabelas salariais, sendo uma para cargos da carreira de nível médio contemplando agente de Cor-

reios, técnico de Correios, especialista de Correios, auxiliar de enfermagem do trabalho e técnico de segurança do trabalho; e outra para cargos da carreira de nível superior que inclui analista de Correios, analista de saúde, médico do trabalho, enfermeiro do trabalho e engenheiro de segurança do trabalho. O último reajuste de valores, no percentual de 3% nas tabelas salariais, ocorreu em agosto de 2019, decorrente de Acórdão vigente do Tribunal Superior do Trabalho (TST).

Em paralelo, a empresa dispõe de tabela de funções, que contempla valores para o Correios Sede e para as Superintendências Estaduais, sendo essa última subdividida em seis grupos distintos.

### Progressão funcional

O Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS/2008) prevê a aplicação anual de promoções horizontais por antiguidade e por mérito.

As promoções (vertical e horizontal) limitam-se ao percentual de 1% da folha salarial, definido pelos órgãos de controle, de acordo com disposições contidas na Consolidação das Leis do Trabalho e demais normativos.

#### Promoções horizontais em 2019

|             |        |
|-------------|--------|
| ANTIGUIDADE | 29.341 |
| MÉRITO      | 16.903 |
| TOTAL       | 46.244 |

Para ser considerado elegível à promoção, o empregado precisa atingir, entre outros critérios, o desempenho mínimo exigido na avaliação de desempenho, para a qual é utilizada pelos Correios a ferramenta Gerenciamento de Competências e Resultados (GCR).

### Educação corporativa

A educação corporativa propicia o desenvolvimento profissional do empregado e contribui para a melhoria do seu desempenho. Em 2019, mais de 88 mil empregados participaram de, pelo menos, uma ação de capacitação. No total, foram mais de 2 milhões de horas de treinamento e cerca de 653 mil ações de capacitação, entre cursos, palestras e oficinas.

O ensino a distância (EaD) e o treinamento no local de trabalho (TLT) representaram 86% das ações de capacitação e 78% da carga horária de 2019.

No quadro a seguir, são apresentados os

números que exprimem a valorização pela empresa das ações de educação voltadas à capacitação das lideranças e dos empregados:

| Horas de capacitação            | 2019      |
|---------------------------------|-----------|
| Horas de capacitação presencial | 908.173   |
| Horas de capacitação EaD        | 1.423.687 |
| Total                           | 2.331.860 |

#### Outros números

|   |         |
|---|---------|
| Recursos em treinamento (R\$ milhões)     | 3,9     |
| Bolsas de estudos ativas (qtd)            | 82      |
| Empregados capacitados (qtd)              | 88.527  |
| Ações presenciais (número de ações)       | 1.260   |
| Cursos EaD (participações)                | 176.953 |
| Média anual (horas treinamento/empregado) | 26,34   |

Outra importante ação foi a elaboração pela UniCorreios de trilhas de aprendizagem que definem caminhos para promover o desenvolvimento pessoal e profissional. Baseadas nas competências mapeadas, foram elaboradas trilhas de aprendizagem para cargos e funções.

## Gestão por competências

Para estimular o autodesenvolvimento e a melhoria contínua do desempenho dos empregados, a partir de horizontes profissionais claros e de critérios definidos, a empresa implementou, em 2019, o Modelo de Gestão por Competências.

Na matriz de competências a serem desenvolvidas por empregados e gestores constam as competências essenciais – que caracterizam e definem os Correios - e as competências profissionais, que se dividem em fundamentais, gerenciais e técnicas.

## Modelo de gestão de carreiras

Uma das iniciativas estratégicas conduzida pela área de gestão de pessoas consiste no desenho das diretrizes e da estrutura do Modelo de Gestão de Carreiras dos Correios, incluindo o Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS) e o Plano de Funções.

O referido modelo foi desenvolvido com as premissas de alinhamento ao modelo operacional e de negócios dos Correios, meritocracia e sustentabilidade. Tem por objetivo proporcionar o desenvolvimento dos empregados de forma alinhada à estratégia da empresa, compatibili-

zando o nível de complexidade do cargo/estágio de desenvolvimento/função com as respectivas remunerações, nível de qualificação profissional e entrega a ser exigida.

Para viabilizar a identificação pela alta gestão de empregados qualificados ao preenchimento da posição estratégica de superintendente estadual de Operações, foi concebido o Banco de Potencial Executivo Regional.

Em 2019, foram recepcionadas cerca de 730 inscrições de empregados, dos quais aproximadamente 160 atenderam aos requisitos estabelecidos.

Paralelamente, cumpre destacar a realização de aproximadamente 520 processos seletivos para atendimento às demandas de posições de funções nas áreas comercial, operacional e de suporte.

## Processos seletivos externos

Os processos seletivos externos são orientados pela diretriz de “Prover vagas em aberto, selecionando no mercado profissionais que atendam ao perfil profissional desejado pela empresa, em conformidade com a legislação e normativos internos vigentes”.

Em atendimento à norma regulamentadora que dispõe sobre o dimensionamento dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), provenientes do Concurso Público nº 001/2017, foram contratadas 24 pessoas ao longo de 2019.

Em conformidade com a Lei de Aprendizagem, o Programa Jovem Aprendiz tem por objetivo oferecer capacitação técnico-profissional aos jovens participantes. O processo seletivo é realizado por meio de edital aberto a jovens entre 14 e 22 anos. Em 2019 participaram do programa 4.882 jovens.

Em cumprimento à Lei n.º 13.303/2016 e ao Decreto n.º 8.945/2016 e com respaldo no Estatuto dos Correios, foi realizado, em parceria com a área de governança, processo seletivo para substituição de membro do Comitê de Auditoria Estatutário (COAUD), devidamente aprovado pelo Conselho de Administração.

Foi atualizada a sistemática de avaliação de desempenho aplicada aos membros estatutários, em alinhamento à Lei nº 13.303/2016 e aos modelos da Secretaria de Coordenação de Governança das Estatais (SEST). A avaliação contempla aspectos de atuação indivi-

dual, bem como de atuação coletiva do respectivo colegiado/conselho, além dos resultados obtidos em relação aos indicadores corporativos e setoriais atribuídos à Diretoria Executiva.

### Cultura e clima organizacional

Por considerar a cultura um elemento fundamental para a consecução dos objetivos estratégicos, foi implementado, em 2019, o Modelo de Gestão da Cultura Organizacional dos Correios, que consiste na promoção dos valores corporativos e na transformação da atuação dos empregados como forma de sustentação da Estratégia Correios. Esta ação tem vinculação direta com o fortalecimento dos propósitos organizacionais, a fim de desenvolver as vantagens competitivas.

Também foi desenvolvida a arquitetura do Modelo de Gestão de Clima Organizacional dos Correios, vinculada ao Modelo de Gestão da Cultura Organizacional e à Estratégia Correios.

Dada a dimensão, capilaridade e complexidade de suas operações, além da experiência na aplicação da pesquisa censitária de clima, os Correios foram consultados como fonte de benchmarking para outras organizações, a exemplo do Banco Central e do Ministério da Economia.

### Programa Bem-Estar no Trabalho

O Programa Bem-Estar no Trabalho consiste em um conjunto sistematizado de ações voltadas à promoção da satisfação no trabalho dos empregados dos Correios, organizado em três vertentes: sociocultural, esportiva e reconhecimento no trabalho. Em 2019, mais de 58 mil empregados participaram das ações desenvolvidas, as quais possuem caráter institucional, vinculadas ao planejamento estratégico e à política de gestão de pessoas, sendo regidas por normas internas e com dotação de recursos orçamentários específicos.

### Saúde ocupacional

Com o objetivo de preservar a saúde e a integridade dos empregados, os Correios conduziram uma série de atividades relacionadas à saúde e segurança do trabalho, com destaque para:

I Revisão e estabelecimento de diretrizes do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) dos Correios, em observância à Norma Regulamentadora nº 7 do Ministério do Trabalho e Emprego;

II Execução do Programa de Promoção de Saúde e Prevenção de Doenças Viva Melhor, com foco na qualidade de vida, por meio de ginástica laboral, roda de fala, ações corporativas de

saúde da mulher e do homem, prevenção a doenças crônicas, vacinação contra a gripe, atenção psicossocial para vítimas de assalto, usuários de álcool e outras drogas e empregados com transtornos em geral. Por essas ações, cerca de 42.532 pessoas foram beneficiadas;

III Identificação dos riscos ambientais, em cumprimento à Norma Regulamentadora nº 9 do Ministério do Trabalho e Emprego, com a elaboração de 4.980 Programas de Prevenção dos Riscos Ambientais (PPRA).

### Plano de saúde

O plano de saúde é um benefício ofertado pelos Correios a seus empregados, para atendimento de assistência médica/hospitalar e odontológica.

Os beneficiários titulares do plano de saúde dos Correios são os empregados com contrato de trabalho por prazo indeterminado, os dirigentes da empresa, os aposentados desligados sem justa causa, a pedido ou por invalidez, os aposentados que permanecem na ativa, os empregados cedidos a outros órgãos públicos ou entidades da Administração Pública, os empregados cedidos aos Correios, os assessores especiais, os anistiados, bem como seus dependentes cônjuges/companheiros e filhos/enteados solteiros e menores de idade sob

guarda, que atendam aos critérios de elegibilidade, mediante cobrança de mensalidade e coparticipação.

Em 2019, foi realizada a revisão do regulamento e o ajuste na forma de custeio do plano de saúde dos empregados, alterando o percentual de custeio de 70% pago pela empresa e 30% pago pelos empregados para 50% para ambas as partes. A revisão buscou adequação à Resolução CGPAR nº 23, de 18/01/2018, que estabelece o modelo de custeio das empresas estatais federais, sem prejuízo para a qualidade dos serviços prestados.

### Despesas de pessoal no período de 2016 a 2019

| DESPESAS DE PESSOAL                | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Dispêndios de pessoal (salários)   | 6.297 | 7.151 | 6.185 | 6.205 |
| Ordenados e salários               | 2.798 | 2.892 | 2.680 | 2.701 |
| Décimo-terceiro salário            | 459   | 433   | 431   | 420   |
| Férias                             | 935   | 846   | 862   | 845   |
| Gratificações                      | 628   | 544   | 533   | 504   |
| Jornada extraordinária gerenciável | 1.381 | 1.425 | 1.428 | 1.356 |
| Abono                              | 0     | 0     | 0     | 0     |
| Indenizações trabalhistas          | 1.260 | 1.260 | 1.260 | 1.260 |
| Diárias                            | 11    | 7     | 7     | 7     |
| Outras                             | 11    | 8     | 8     | 3     |

| DESPESAS DE PESSOAL         | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Benefícios                  | 1.738 | 1.709 | 1.726 | 1.685 |
| Vale Ref./Alimentação/Cesta | 1.567 | 1.551 | 1.568 | 1.527 |
| Vale Transporte             | 75    | 68    | 74    | 74    |
| Auxílio Creche              | 38    | 39    | 38    | 38    |
| Treinamento                 | 8     | 5     | 2     | 2     |
| Cartão Vale Cultura         | 50    | 46    | 44    | 44    |
| Outros Benefícios           | 0     | 0     | 0     | 0     |



| DESPESAS DE PESSOAL                 | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Despesas de saúde                   | 1.741 | 1.774 | 1.491 | 1.666 |
| Serviço Médico                      | 5     | 11    | 18    | 35    |
| Postal Saúde/ Aposent./ Pós-Emprego | 1.735 | 1.763 | 1.473 | 1.631 |

| DESPESAS DE PESSOAL    | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Encargos               | 2.607 | 2.729 | 2.536 | 2.537 |
| Previdência Social     | 1.603 | 1.662 | 1.502 | 1.468 |
| FGTS                   | 476   | 474   | 454   | 442   |
| Postalis / Pós-Emprego | 379   | 447   | 436   | 487   |
| Salário Educação       | 136   | 134   | 132   | 129   |
| Outros encargos        | 12    | 12    | 11    | 11    |

| DESPESAS DE PESSOAL                       | 2016  | 2017   | 2018 | 2019 |
|---|-------|--------|------|------|
| Outras despesas operacionais              | 1.208 | -2.364 | 143  | -111 |
| Benef. Pós-Emprego Previdência / Postalis | 149   | -79    | -1   | -42  |
| Prov. Pós-Emprego Saúde                   | 1.059 | -2.285 | 145  | 145  |

| DESPESAS DE PESSOAL | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| Total               | 13.591 | 10.999 | 12.081 | 11.982 |

### Principais desafios e ações futuras

Entre os principais desafios da área de gestão de pessoas dos Correios para 2020, estão o aperfeiçoamento do modelo de gestão de carreiras; a gestão do absenteísmo, o planejamento sistêmico da força de trabalho com mecanismos de adequação céleres; a adequação das relações de trabalho à nova legislação; a aplicação do plano de transformação da cultura organizacional (pessoas como agentes de transformação); o fortalecimento das ações de educação corporativa e das ações de bem-estar no trabalho para melhoria do clima organizacional.

### 3.4.2 Processos operacionais

O ciclo operacional empreendido para a prestação dos principais serviços postais pelos Correios é composto pelas seguintes etapas: atendimento, tratamento, transporte e distribuição.

A etapa de atendimento, denominada também como captação ou recebimento, pode ser definida como o ato pelo qual os objetos postais são colocados sob a responsabilidade da empresa nas mais de 11,1 mil unidades de atendimento, entre 6.069 agências próprias e 5.055 terceirizadas (ACCI, AGC e AGF/ACF).

| Rede de Atendimento                             | Quantidade    |
|---|---------------|
| Agência Correios (AC)                           | 6.069         |
| Agência Correios Franqueada (AGF)               | 988           |
| Agência Correios Franqueada (ACF)               | 7             |
| Agência Correios Comunitária (AGC)              | 3.940         |
| Agência Correios Comercial Terceirizada - ACCI  | 118           |
| Agência Correios Agência Correios Modular (ACC) | 2             |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>11.124</b> |

Essas unidades realizam em torno de 160 milhões de atendimentos por ano, contando com aproximadamente 23 mil atendentes comerciais.

O Desempenho da Expedição na Captação em Agência (DECA) foi de 99,30%, acima da meta de 99,10%, na maior parte do ano 2019. A expedição no prazo estabelecido no atendimento contribui, significativamente, para a qualidade operacional em níveis de excelência.

| DECA      | 2019   |
|-----------|--------|
| Resultado | 99,30% |
| Meta      | 99,10% |

O tratamento, por sua vez, também chamado de expedição, é o momento no qual os objetos postais captados são triados e agrupados para serem encaminhados aos respectivos destinos.

Os Correios possuem mais de 40 centros de tratamento, sendo 19 automatizados, com capacidade de tratar mais de 26 milhões de objetos por dia, contando com mais de dez mil empregados, entre próprios e terceirizados, dedicados a esse processo.

Compõem a estrutura operacional 7.493 unidades especializadas nas atividades de gestão

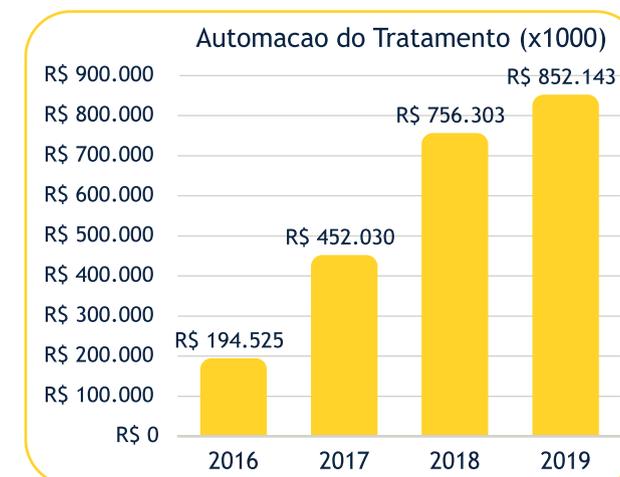
da frota, de tratamento de cartas e encomendas, de entrega, de embarque/desembarque da carga e de logística.

| Rede Operacional                                   | Quantidade   |
|--|--------------|
| Centro de Distribuição Domiciliaria - CDD          | 955          |
| Centro Entrega Encomendas - CEE                    | 112          |
| Centro Tratamento Internacional - CEINT            | 3            |
| Centro Transporte Operacional - CTO                | 41           |
| Centro Tratamento Encomendas - CTE                 | 7            |
| Centro Tratamento Cartas e Encomendas - CTCE       | 26           |
| Centro Tratamento Cartas - CTC                     | 6            |
| Centro de Serviços Telemáticos - CST               | 3            |
| Centro Logística Integrada - CLI                   | 45           |
| Centro Tratamento de Correios Internacional - CTCI | 3            |
| Centro de Digitalização - CDIP                     | 5            |
| Terminal De Carga - TECA                           | 6            |
| Agências com Distribuição* (AC e AGC)              | 6.281        |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>7.493</b> |

\*Unidades de atendimento com distribuição postal domiciliaria - distribuição externa. O quantitativo de unidades de distribuição já está incluso no total de agências

## Automação do tratamento

Dando continuidade à modernização do parque operacional, os Correios, em 2019, instalaram mais dois sistemas de triagem de encomendas nos sites de CTCE Belo Horizonte e CTCE Florianópolis. No total, são 17 sistemas de triagem de encomendas e 48 sistemas de triagem de mensagens no Brasil, que tratam, em média, 1,6 milhão de encomendas e 8,7 milhões de mensagens por dia, o que representa um aumento, em 2019, de 14,2% na capacidade produtiva em relação a 2018, quando se iniciou o projeto de atualização e instalação de novos sistemas de tratamento nos Correios.



## Otimização da malha de transporte

A etapa de transporte de objetos postais pode ser entendida como sendo o encaminhamento dos objetos postais aos respectivos destinos, representa um dos maiores custos da empresa e ocorre, predominantemente, nos modais rodoviário, aéreo e aquaviário.

Para encaminhamento dos objetos postais a serem entregues, atualmente os Correios dispõem de 25 mil veículos próprios distribuídos em linhas de transporte que, associados aos 53,5 mil carteiros da empresa, são responsáveis por entregar, aproximadamente, 19,7 milhões de objetos postais por dia. São percorridos diariamente, seja a pé ou por outros modais, em torno de 1 milhão de quilômetros, o que representa mais de 30 voltas em torno do planeta Terra.



Na otimização do transporte regional, para melhorar a eficiência e ampliar a capacidade transportada, em 2019 foi implantada a adequação da malha de transporte. O modelo preconizou que, para as localidades do corredor de negócios, as malhas ocorrem, diariamente, com entrega na ida e coleta na volta, enquanto que para cidades com menor tráfego postal a frequência e roteiro foram alternados.

Houve com essa otimização ganhos importantes aos Correios, como: redução em 20,75% do número de linhas de transporte regional e de 25,91% em linhas de transporte urbano; aumento em 11,64% da capacidade da malha de transporte regional; e redução de mais de 4 milhões de reais nas despesas com a contratação de linhas aéreas regionais, entre outros.

No que se refere ao transporte nacional, os principais benefícios foram a redução dos custos em 98,38% com viagens extras e dos custos com pedágio nacional.



**R\$ 4 milhões** ▼  
**de redução de despesa**

Outro fator de melhoria foi a Implantação do Sistema de Monitoramento de Transporte (TMS), que permite à unidade de destino (que irá receber a carga) monitorar o encaminhamento tempestivamente, pois o percurso está parametrizado com pontos de controle que apontam quando a linha chegará ao destino ou se atrasará, propiciando ao gestor da unidade rever e/ou ajustar seu planejamento produtivo.



**Em 2019, a implantação do rastreamento e monitoramento logístico ocorreu em:**

- 100% das linhas de transporte nacional;
- 55% das linhas de transporte regional;
- 18% das linhas urbanas.



## Otimização da rede de distribuição

A etapa de distribuição ou entrega encarrega-se de fazer chegar o objeto postal ao destinatário. Para isso, os Correios dispõem de mais de mil centros de distribuição e de 6,2 mil agências que, além do atendimento, também promovem a entrega de objetos.

Em 2019, teve início o Projeto de Otimização da Rede de Distribuição, parte integrante de uma das iniciativas estratégicas dos Correios que, para o aumento da produtividade na distribuição de encomendas, teve por objetivo transferir distritos de encomendas dos CEE para os CDD, considerando três diretrizes:

- I Redução do percurso improdutivo;
- II Estruturação de uma cadeia de ajuda e possibilidade de rotatividade na execução das atividades;
- III Maior aproveitamento dos recursos disponíveis com menor necessidade de investimento possível.

Com a redução da carga postal simples e a implementação da DDA, o projeto de otimização prevê a ocupação dos espaços ociosos dos CDDs com distritos de encomendas. O DDA trouxe diminuição da percorrida média do carteiro e redução

de 5.334 distritos, resultando em um aumento de produtividade, na medida em que permitiu a um mesmo carteiro atender a duas regiões de entregas distintas em dias subsequentes.

Até 2021, a otimização da rede de distribuição irá gerar um retorno de R\$ 30 milhões, resultante da redução de aluguel, combustível e tempo de carteiro.

## Otimização e modernização da malha e infraestrutura operacional

Consiste na otimização da malha e da infraestrutura atual dos Correios (malha logística, contratação de infraestrutura operacional, rede de distribuição e de tratamento), visando ao aumento da produtividade e redução dos custos operacionais. O projeto tem previsão de término em 2020, mas 72% do seu escopo foi executado, em razão das seguintes ações terem sido efetivadas:

- I Otimização da malha de transporte nacional (LTN) – etapas de planejamento e revisão da malha – implantação concluída;
- II Otimização da malha de transporte regional (LTR e LTU) – planejamento concluído e implantação em 77,36%.

## Novos corredores de negócios

Em 2019, entraram em vigor novos critérios de classificação de cidades e de definição de corredores prioritários, com a consequente readequação dos prazos de entrega de encomendas nestas localidades. As cidades consideradas prioritárias aos Correios passaram de 324 para 462 municípios, envolvendo cerca de 213 mil trechos, dos quais 3,1 mil são corredores de negócios nível 1 (entrega em um dia útil da postagem), que respondem por 40% de toda carga transportada. Até dezembro/2019, houve redução, em mais de 400 trechos, do prazo ofertado de entrega de SEDEX para um dia útil da postagem.

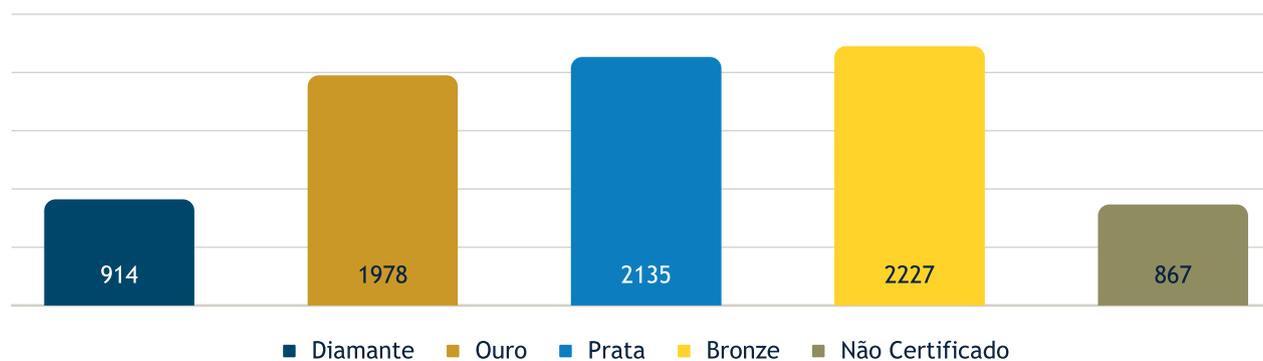
## Padronização do processo produtivo - PPP

O PPP é o programa da área operacional que certifica, anualmente, de acordo com o nível de padronização, as unidades operacionais, trazendo benefícios importantes para a cadeia operacional, como a redução de desperdícios e de retrabalhos na busca de solução de problemas repetitivos. De acordo com o nível de padronização, as unidades podem ser classificadas como bronze, prata, ouro, diamante ou não certificada.

Em 2019, os resultados apresentaram uma evolução nas unidades operacionais com certificação “Diamante”. É válido destacar que mais de 30% das unidades de atendimento e de tratamento possuem certificação “Diamante” ou “Ouro”. Do total de 8.121 unidades de tratamento e atendimento, 7.108 realizaram certificação em 2019.

| Tipo de Unidade | Qualificação |              |              |              |                 | Total        |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|
|                 | Diamante     | Ouro         | Prata        | Bronze       | Não Certificado |              |
| AC/AF           | 411          | 1.575        | 1.683        | 1.629        | 680             | 5.978        |
| ACC/AGF         | 390          | 289          | 200          | 172          | 45              | 1096         |
| CDD             | 91           | 94           | 202          | 362          | 123             | 872          |
| CEE             | 10           | 8            | 25           | 47           | 15              | 105          |
| CTC             | 3            | 2            | 1            | -            | -               | 6            |
| CTCE            | 5            | 2            | 5            | 7            | 2               | 21           |
| CTE             | -            | 2            | 3            | 2            | -               | 7            |
| CTO             | 2            | 3            | 15           | 8            | 2               | 30           |
| TECA            | 2            | 3            | 1            | -            | -               | 6            |
| <b>TOTAL</b>    | <b>914</b>   | <b>1.978</b> | <b>2.135</b> | <b>2.227</b> | <b>867</b>      | <b>8.121</b> |

Padronização do Processo Produtivo PPP 2019

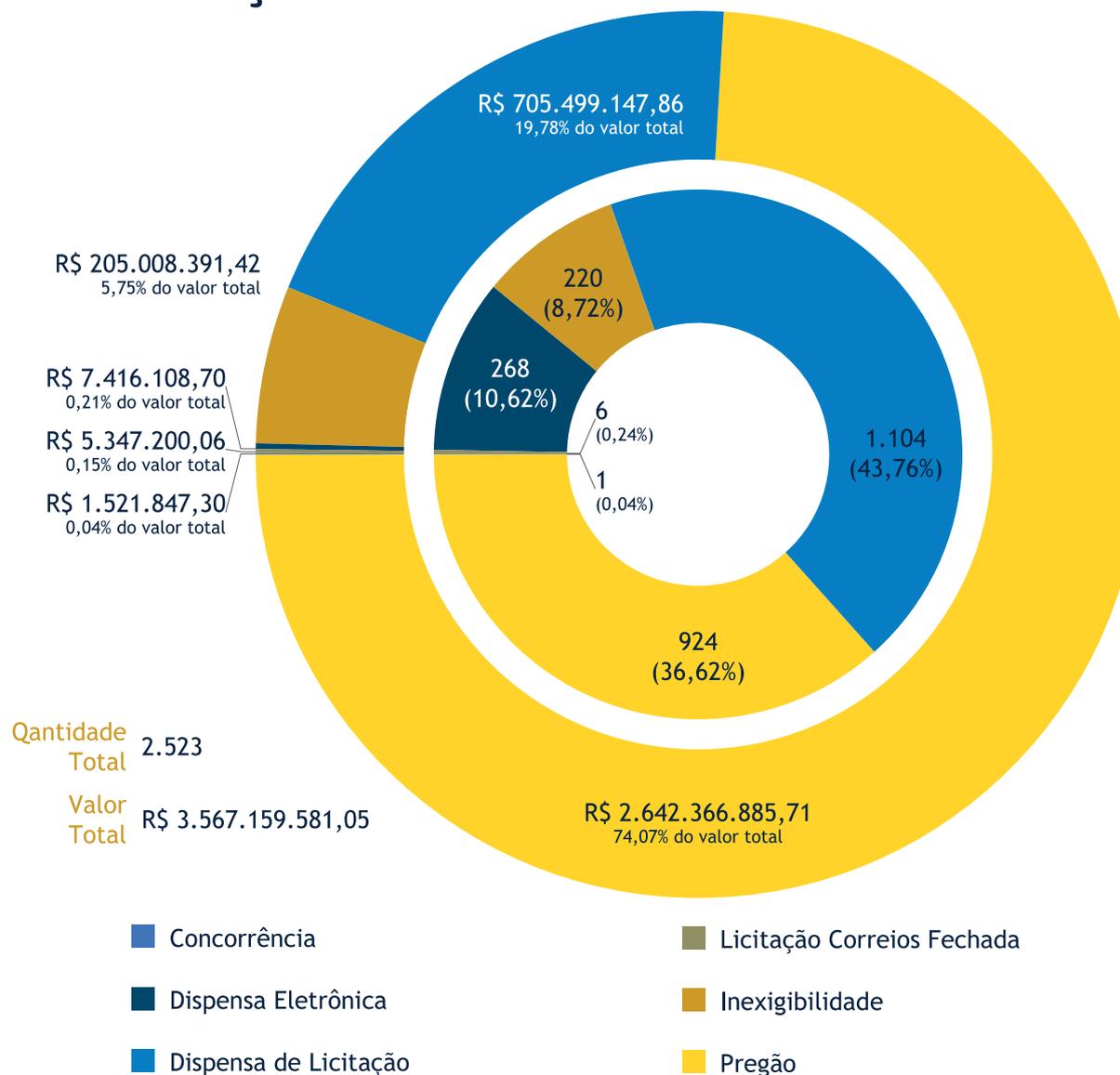


### 3.4.3 Licitação e contratos

Em 2019 foram realizadas 2.523 contratações envolvendo R\$ 3.567.159.581,05. A participação das contratações diretas (dispensa de licitação e inexigibilidade), no total de contratações dos Correios, representou 63,10% (1.592) e 25,73% (R\$ 917.923.647,98) quando se leva em conta o valor total.

| Modalidade                           | Quantidade   | Valor(R\$)              |
|--------------------------------------|--------------|-------------------------|
| Concorrência<br>CC )                 | 1            | 1.521.847,30            |
| Licitação Correios<br>Fechada ( ZF ) | 6            | 5.347.200,06            |
| Dispensa<br>Eletrônica ( DE )        | 268          | 7.416.108,70            |
| Inexigibilidade<br>( IL )            | 220          | 205.008.391,42          |
| Dispensa de<br>Licitação ( DL )      | 1.104        | 705.499.147,86          |
| Pregão ( XE )                        | 924          | 2.642.366.885,7123      |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>2.523</b> | <b>3.567.159.581,05</b> |

## Contratações 2019



## Contratações de destaque

| Rede Operacional   | Valor (R\$)    | Justificativa  |
|--|----------------|--|
| Motocicleta comum  | 138.836.987,76 | Substituição de veículos com vida útil econômica esgotada para o atendimento das demandas geradas pela criação de novos serviços e/ou pela expansão dos serviços postais.  |
| Motocicleta tipo trail com baú   | 64.209.000,00  |  |
| Furgão com capacidade de carga útil de 600 kg  | 35.409.613,00  | Substituição do GL com contrato com vigência encerrada e sem prorrogação, para ajustar a capacidade de transporte à demanda atual.   |
| Prestação de serviço de transporte rodoviário de cargas postais. Grupo de linhas (GL) - Recife   | 267.138.745,65 |  |
| Prestação de serviço de transporte rodoviário de cargas postais. GL - Goiânia.                   | 171.701.193,59 |  |
| Prestação de serviço de transporte rodoviário de cargas postais. GL - Ponte São Paulo/Indaiatuba | 36.096.465,05  |  |
| Prestação de serviço de transporte rodoviário de cargas postais.                                 | 32.097.995,73  | Contratação das linhas de encaminhamento regional pelo custo inferior ao que seria demandado em infraestrutura de transporte e em recursos próprios.   |
| Prestação de serviço de transporte rodoviário de cargas postais. GL Sul                          | 24.272.754,95  | Rescisão unilateral do contrato nº 60/2017, firmado entre os Correios e a empresa Elisandro Daroda Viana & Cia Ltda - EPP. Assim, fez-se necessária a efetiva contratação de empresa remanescente do Pregão Eletrônico n.º 17000009/2017 |
| Prestação de serviços de mão de obra temporária (MOT) - carteiro sem diferencial de mercado      | 29.877.062,54  | Contingência adotada para complementar efetivo operacional nas unidades e garantir a normalidade na prestação dos serviços inadiáveis à comunidade.  |
| Prestação de serviços de mão de obra temporária (MOT) para a SE/RS.                              | 29.877.062,54  | A contratação de mão de obra temporária é necessária devido a demandas diversas, tais como cargas sazonais, greves, férias e/ou afastamentos legais e impossibilidade de contratação de pessoal próprio.                                 |

Para transparência da gestão nas contratações e gestão de contratos, as informações referentes às licitações e aos contratos e o Regulamento de Licitações e Contratações estão disponíveis no Portal dos Correios. Acesse pelo link:

<http://www.correios.com.br/sobre-os-correios/para-fornecedores>

## Principais desafios e ações futuras

I Aprimoramento do planejamento e do monitoramento das contratações permitirá maior agilidade e padronização dos processos. O Plano de Gerenciamento de Contratações (PGCON) é o instrumento que proporciona às unidades da empresa a organização dos processos para maior eficiência do acompanhamento das necessidades de compras. Ao mesmo tempo, permite a adequação da capacidade da área de contratação e o equilíbrio da carga de trabalho.

II Gestão de suprimentos de itens estocáveis com vistas à manutenção do fornecimento de materiais e produtos a unidades próprias e franqueadas.

### 3.4.4 Patrimônio e infraestrutura

A infraestrutura predial é composta por 7.603 edificações (próprias e alugadas), que são utilizadas pelas unidades de atendimento, operacionais e de suporte administrativo. Vale ressaltar que uma edificação pode contemplar mais de uma unidade como, por exemplo, em um edifício funcionar uma unidade administrativa, uma operacional e uma de atendimento.

Um aspecto importante a destacar quanto à infraestrutura predial destinada às unidades de atendimento dos Correios é o investimento em adaptações básicas de acessibilidade na sua rede de agências próprias. Os Correios vêm implantando adaptações ergonômicas em suas unidades de atendimento desde julho de 2007, quando foi firmado o Termo de Ajustamento de Conduta entre a empresa e o Ministério Público do Trabalho (MPT). Todas as unidades de atendimento atualmente existentes e em funcionamento já tiveram a implantação de equipamentos concluída, e 5.662 unidades possuem mobiliário ergonômico instalado. A instalação de mobiliário ergonômico, a ser concluída até dezembro de 2020, está pendente em 409 unidades (6,74%).

No que se refere à acessibilidade, em abril de 2019 a empresa firmou outro Termo de Ajustamento de Conduta com o Ministério Público Federal (MPF), por meio do qual comprometeu-se a adaptar a totalidade de suas unidades para atendimento a pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. O compromisso firmado prevê metas anuais a serem cumpridas no período de 2019 a 2031, as quais incluem adaptações de infraestrutura predial, reserva de assentos preferenciais e capacitação de atendentes. A meta estabelecida para o primeiro ano (2019) foi de 3,18%, o que corresponde a 193 unidades. No período, foram adaptadas 211 unidades (3,48%), conforme prestação de contas encaminhada ao MPF em 27/12/2019.

#### Principais investimentos em infraestrutura e equipamentos

Em 2019, foram investidos R\$ 23,68 milhões em contratações de obras e serviços de engenharia (projetos, reformas, construções e/ou ampliações), climatização, adequações ergonômicas e adaptações de acessibilidade e melhoria da infraestrutura predial, para propiciar melhorias na qualidade e produtividade operacional dos servi-

ços prestados pelos Correios, além de conforto e segurança aos clientes e empregados.

Concernente ao investimentos em móveis, utensílios, máquinas e equipamentos, em 2019 foram investidos R\$ 27,7 milhões.

#### Principais locações de equipamentos

| Locações de equipamentos em 2019      | Valor(R\$)           |
|---------------------------------------|----------------------|
| Envelopadoras de carga                | 11.663,00            |
| Climatizadores                        | 26.766,66            |
| Equipamentos de movimentação de carga | 15.291.700,51        |
| Grupo moto geradores                  | 1.067.310,84         |
| Reprográficos                         | 556.520,36           |
| Diversos                              | 1.466.958,52         |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>18.420.919,89</b> |

Em razão da importância do segmento de gestão da carteira imobiliária na condução das atividades e no apoio às análises estratégicas da empresa, foram implementadas ações, como o plano de exclusão (alienação de imóveis ociosos) e o aprimoramento dos normativos, para análise e instrução dos processos de alienação. Isso possibilitará expressiva redução de dispêndios com a manutenção desses imóveis

subutilizados, e o efetivo ingresso de valores para aplicação naquilo que interessa à sustentabilidade organizacional.

As alienações por venda fazem parte da política imobiliária dos Correios de otimizar a carteira de imóveis e reduzir custos vinculados à conservação e manutenção de bens que não podem ser utilizados nas atividades compreendidas em seu objeto social. Em 2019, a empresa alcançou êxito na comercialização de dois imóveis e, desde 2017, foram realizados vários projetos de otimização de imóveis em Brasília, Bahia, Rio de Janeiro, Pernambuco e Rio Grande do Sul, com os seguintes resultados de redução:

I de gastos com as rubricas aluguéis e condomínios;

II de gastos com manutenção de imóveis desocupados;

III de custos totais com manutenção predial.

### Principais desafios e ações futura

No ano de 2020, os Correios colocarão à venda 109 imóveis ociosos localizados em vários estados.

## 3.4.5 Tecnologia da informação

A gestão da tecnologia da informação nos Correios (TIC) objetivou formular, implementar e supervisionar ações de tecnologia, de forma a prover soluções e serviços de TI para suportar os negócios da empresa. Devidamente alinhada à Estratégia Correios, a TIC esteve presente na realização de processos e entregas efetivas e de serviços que contribuíram significativamente para o crescimento da receita e/ou redução de despesas. E ainda teve influência positiva na aceleração de novos produtos com a difusão dos valores do processo ágil ao desenvolvimento de novas oportunidades em parceria com a área de negócio.

Além disso, houve a elaboração e o início da execução do programa de transformação tecnológica focado nas iniciativas de transformação digital da empresa, com a criação de uma Estratégia Digital Correios, que foi um dos subsídios para a elaboração da Estratégia Correios 2020-2024 e para a criação de plataforma tecnológica integrada para os negócios; o aprimoramento da arquitetura tecnológica para suportar a estratégia e a transformação dos processos de desenvolvimento de produtos de software.

Três departamentos e uma central de serviços de TIC, com estruturas organizacionais em todos os estados, fazem parte da gestão da tecnologia da informação dos Correios, que conta também com o Comitê Estratégico de TIC (COETI), coordenado pela presidência da empresa.

A área de TIC faz gestão de toda a infraestrutura e dos serviços de tecnologia de informação da empresa, com abrangência dos sistemas desenvolvidos ou adquiridos; da segurança cibernética; dos recursos de hardware e software e dos serviços de TIC e atividades transacionais de suporte, manutenção, operação, produção, banco de dados, aplicações, conectividade, serviços de rede, microinformática e telefonia.

### Modelo de governança de TI

O planejamento de TIC dos Correios é realizado por meio da definição dos objetivos estratégicos de TIC, ações estruturantes, indicadores e metas estabelecidos no Plano Estratégico de TI (PETI) e respectivas ações táticas desdobradas no Plano Diretor de TI (PDTI).

O PETI, desdobrado e alinhado à Estratégia Correios, é o instrumento que traduz a estratégia de TIC, enquanto o PDTI, de cunho tático,

desdobrado do PETI, visa dar efetividade ao planejamento estratégico da TI. Elaborados com base nas regulamentações governamentais, como a Resolução nº 11/2016 da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR), o Guia de Elaboração do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP), o Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) e a ISO 38500 do International Electrotechnical Commission (IEC), o PETI 2019/2023 e o PDTI 2019 foram aprovados pelo Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (COETI) e monitorados durante o ano visando ao alcance das metas estabelecidas.

O monitoramento de TIC é iniciado com o detalhamento dos indicadores das ações propostas. Mensalmente é realizado o acompanhamento dos resultados obtidos que são apresentados para a gestão da área de TIC visando subsidiar a tomada de decisão e os realinhamentos, caso necessários.

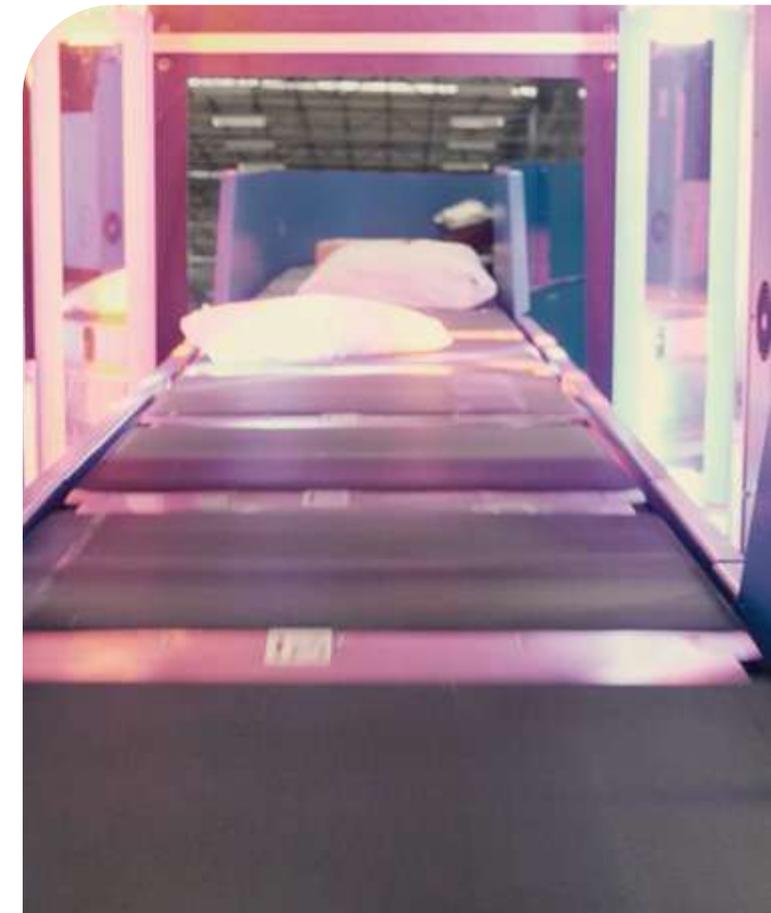
Entre os principais objetivos, indicadores e metas em 2019, podem ser citados:

| Objetivo Estratégico de TIC  | Indicador  | Meta | Resultado |
|--|--|------|-----------|
| Aprimorar a capacidade de entrega de produtos e serviços           | Percentual de Minimum Viable Product (MVP) entregues no prazo (sprints)        | 85%  | 100%      |
|  | Índice de Execução do Investimentos  | 100% | 14,53%    |
|  | Índice de Disponibilidade de Sistemas Prioritários e Relevantes                | 98%  | 99,72%    |
|  | Índice de Disponibilidade da Rede Corporativa                                  | 98%  | 98,68%    |
| Entregar capacidades de TIC que viabilizem a transformação digital | Quantidade de temas do negócio implementada no DataLake*                       | 2    | 5         |
|  | Quantidade de inovações prototipadas (MVPs), ou em andamento, ou implantadas** | 2    | 2         |

\* Fale Conosco, Atendimento, Rastreamento, Indenização e Mídia Social - Twitter.

\*\* Everest (gestão do desempenho individual do carteiro) e Postal Talks (palestras inspiradas no modelo Ted Talks).

da meta anual foram o tempo exíguo para execução do planejamento das contratações, em função da nova reestruturação da empresa ocorrida em 15/04/2019; da adequação ao Acordo nº 7184/2018 do TCU; das inconsistências nas tabelas do sistema ICMSNET e, por fim, das dificuldades na fase de prova de conceito da especificação técnica de alguns processos de contratação (PCET).



Em relação ao Índice de Execução do Investimento, os principais impactos para não atingimento

## Montante de recursos de investimento aplicados em TI

| Objeto                             | 2017                 | 2018                 | 2019                 | Total                 |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| Rede corporativa e produção        | 12.499.180,08        | 38.991.111,42        | 10.958.652,84        | 62.448.944,34         |
| Sistemas de Informação (softwares) | 16.286.981,97        | 24.168.549,31        | 12.252.275,25        | 52.707.806,53         |
| Equipamentos de informática        | 24.217.296,65        | 8.629.208,80         | 44.185,62            | 32.890.691,07         |
| <b>Total</b>                       | <b>53.003.458,70</b> | <b>71.788.869,53</b> | <b>23.255.113,71</b> | <b>148.047.441,94</b> |

## Contratações mais relevantes de TI (acima de R\$ 800 mil)\*

| Objeto   | Valor (R\$)  |
|--|--------------|
| Produção: Rede SAN para ambiente de storage                      | 5.528.968,00 |
| Produção: Servidores X86   | 7.507.396,00 |
| Microinformática: Leitor código de barras sem fio                | 5.986.323,20 |
| Produção: Direito de atualização produtos Oracle (licenças 2018) | 4.831.912,00 |
| Sistemas: Software SDS (software defined storage)                | 898.000,00   |

\* Alguns valores serão executados em 2020

No decorrer de 2019, foram formalizados pela área de TI com a área de administração 22 processos de contratação, sendo 16 de aquisição (investimento) e 6 de serviços (custeio).



## Principais iniciativas e resultados na área de TIC

De acordo com os processos finalísticos e de suporte da Cadeia de Valor dos Correios, foram desenvolvidas e implantadas as iniciativas descritas abaixo:

| Cadeia de Valor         | Objetivo Estratégico  | Principais soluções de TI entregues   | Principais Resultados (Benefícios e Impactos)  |
|-------------------------|---|---|--|
| Interação com o Cliente |  <b>1</b>      | Sistema Geomarketing  | Possibilitar aos clientes dimensionar a quantidade de peças veiculadas em suas campanhas por mala direta, considerando características geográficas, comerciais e censitárias.<br>(apps2.correios.com.br/geomkt)  |
|                         |   | <b>2</b><br> | Correios Mini Envios   |
|                         |   | Packet  | Viabilizar oportunidades de negócio a empresas da indústria postal, por meio da oferta de serviços e produtos mais adequados aos compradores de comércio eletrônico.   |
|                         | <b>3</b><br> | Aplicativo Correios   | Unificar vários serviços em um aplicativo, de modo a facilitar a interação do cliente com os Correios, tais como: rastreamento, pré-postagem, busca CEP, busca agência e Correios Celular.<br>*Disponível na Play Store  |
|                         |   | Sistema Compra Fora   | Oferecer aos brasileiros a oportunidade de comprar em lojas dos EUA, sendo a entrega do produto, em território nacional, realizada pelos Correios<br>(www.comprafora.com.br)   |
|                         |   | Remodelagem do sistema Fale Conosco   | Facilitar o contato com os clientes pela unificação no portal Fale Conosco dos principais canais de atendimento da empresa: a Central de Atendimento dos Correios (CAC) e o Fale Conosco Web.<br><a href="https://apps2.correios.com.br/faleconosco/app/index.php">https://apps2.correios.com.br/faleconosco/app/index.php</a> |
|                         |   | Novo Portal Correios  | Ajustar o portal de forma responsiva para possibilitar a adaptação a qualquer tipo de tela de equipamentos utilizados pelos clientes, como smartphones, tablets ou desktop.<br><a href="http://www.correios.com.br">http://www.correios.com.br</a>   |
|                         |   | Sistema de Terceiros - STER   | Viabilizar o atendimento à população brasileira por meio das agências dos Correios, proporcionando um maior alcance dos serviços públicos (Balcão Cidadão).  |



| Cadeia de Valor | Objetivo Estratégico  | Principais soluções de TI entregues      | Principais Resultados (Benefícios e Impactos)   |
|-----------------|---|--|---|
| Operação        | 5  | Sistema Integrado de Monitoramento - SIM | Permitir o gerenciamento da segurança nas unidades dos Correios. O primeiro módulo da solução focou os alarmes das unidades de atendimento. |

| Cadeia de Valor    | Objetivo Estratégico  | Principais soluções de TI entregues                | Principais Resultados (Benefícios e Impactos)  |
|--------------------|---|--|--|
| Gestão Corporativa | 5  | Sistema de Inteligência Educacional - IEDUC        | Entregar o primeiro módulo abrangendo o processo de inscrição para bolsas do eixo estratégico.   |
|                    |   | Portal CSC   | Facilitar a execução dos processos administrativos dos Correios (Centro de Serviços Compartilhados - CSC), por meio da criação de um portal de serviços. |
|                    |   | Gestão da Carteira Imobiliária dos Correios - GCIC | Realizar a gestão da carteira imobiliária dos Correios integrada ao ERP - Ativo Fixo.  |
|                    |   | Aplicativo Sou Correios                            | Viabilizar aos empregados dos Correios a comunicação corporativa e o acesso a informações de RH, por meio de um aplicativo mobile.                       |



## Outros projetos concebidos

| Cadeia de Valor         | Objetivo Estratégico  | Principais soluções de TI entregues                                      | Principais Resultados (Benefícios e Impactos)   |   |
|-------------------------|---|--|---|---|
| Estratégia e Desempenho |  3 | Implantação da Gestão da Transformação Digital dos Negócios dos Correios | Desenvolver documentos referentes ao regulatório, o framework e a Estratégia Digital Correios, para orientar a transformação digital e subsidiar a Estratégia Correios 2020-2024. |   |
|                         |    | 5  | Monitoramento de itens postais com tecnologia Radio - Frequency Identification (RFID)   | Aprimorar a gestão do fluxo postal, por meio do controle involuntário dos objetos, com utilização da tecnologia de radiofrequência para refinar as informações de rastreo e reduzir extravios.  |
|                         |   |  | Implantação de métodos ágeis no desenvolvimento de produtos de software   | Proporcionar o atendimento ágil no desenvolvimento de produtos de software, permitindo as adaptações necessárias, de acordo com as demandas dos clientes.   |
|                         |   |  | Implementação da nova arquitetura tecnológica (Data Analytics, Microsserviços, Mobile e Big Data)   | Implementar produtos de software que utilizam as arquiteturas de referência: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Data Analytics: Ambiente do banco de dados Citus Data, disponível para piloto do Selfservice BI.</li> <li>. Data Lake, contemplando Fale Conosco, atendimento, rastreamento, indenização e mídia social - Twitter.</li> <li>. Microsserviços - Piloto em produção com o Correios Atende.</li> </ul> |

## Segurança cibernética

A gestão da segurança da informação de TI tem por objetivo fornecer diretrizes e orientações para a manutenção e a promoção da cultura de segurança da informação de TI nos Correios. Para isso, foram implementadas as seguintes iniciativas:

**I Capacitação:** o curso “Segurança da Informação de TI” foi atualizado com assuntos recentes e novas abordagens. Foi criado o Treinamento no Local de Trabalho (TLT) em “Segurança da Informação de TIC” para atendimento ao público das áreas operacional e de atendimento, com informações técnicas relevantes e, principalmente, voltado à importância da proteção de dados de clientes;

**II Atualização e patrocínio** da equipe de tratamento e resposta a incidentes em redes computacionais (ETIR)”;

**Gestão da continuidade de serviços de TI:** planos de contingência para o Sistema de Atendimento da Rede de Agências (SARA) e para o Sistema de Rastreamento de Objetos (SRO);

**III Conscientização:** foram publicadas peças publicitárias para o público interno, por meio de e-mail marketing e destaques na página principal da Intranet. Foram realizadas, no Correios Sede e na Superintendência Estadual de São Paulo, campanhas com os usuários que foram testados a abrir e executar e-mails phishing. A campanha teve resultado positivo, pois somente 7% dos usuários executaram o arquivo, comprovando efetividade das ações de conscientização;

**IV Gestão de riscos de TIC:** incorporação do processo de DPIA - Data Protection Impact Assessment (em privacidade de dados - Lei Geral de Proteção de Dados) ao processo já existente de gestão de riscos de TIC (LGPD);

**V Nova composição** do Comitê Gestor de Segurança da Informação dos Correios

(COGSI) e definição do gestor de segurança da informação dos Correios;

VI Treinamento e capacitação em privacidade de dados para a equipe gestora da segurança da informação;

VII Conscientização de empregados sobre privacidade de dados: workshop transmitido a toda empresa – sede e superintendências regionais;

VIII Acompanhamento da implementação do tema LGPD pelo Comitê Gestor de Segurança da Informação dos Correios (COGSI);

IX Inclusão no PDTI/2020 do acompanhamento da implementação do Sistema Gestor de Segurança da Informação (SGSI) – fase atual: gap analysis.

### Principais desafios e ações futuras para TI

A utilização de recursos de tecnologia da informação (hardware e software) dentro dos Correios está vinculada a praticamente todos os processos funcionais e de negócios. Nesse sentido, faz-se mister que esses recursos estejam disponíveis e atualizados para atendimento às necessidades da empresa.

O parque computacional dos Correios conta, atualmente, com cerca de 240 mil equipamentos, 2 Data Centers e cerca de 7.500 enlaces de comunicação, entre outros. Para manutenção do desempenho funcional desse parque são necessárias ações preditivas, preventivas e corretivas, não sendo trivial o planejamento, a manutenção e a atualização desses recursos.

O principal desafio da TIC é entregar serviços de valor para o negócio, de forma mais estruturada, ágil e confiável, desenvolvendo cultura digital, capacidades digitais, competências de inovação, analytics, metodologias ágeis e arquitetura tecnológica, bem como proporcionar transformação e modernização dos processos e sistemas.

Objetivando vencer esse principal desafio, a TIC definiu em seu Planejamento Estratégico (PETI) Ciclo 2020/2024 os seguintes objetivos estratégicos: 1) Garantir a entrega tempestiva de produtos e serviços; 2) Promover a cultura digital na TIC; 3) Entregar capacidades e recursos de TIC que viabilizem a transformação digital; 4) Promover inovação; e 5) Aprimorar governança e gestão de TIC.

Em 2020 será dada continuidade ao plano de modernização dos recursos de TIC - 2019-2023,

que visa atualizar os recursos de TIC e preparar a empresa para suportar a transformação digital requerida pela Estratégia Correios, composta pelas Iniciativas Estratégicas: “Implantar Métodos Ágeis no Desenvolvimento de Produtos de Software” e “Implementar a Nova Arquitetura Tecnológica”. O programa de transformação tecnológica dos Correios continuará com o foco na transformação digital da empresa e com a implementação da Estratégia Digital, por meio dos frameworks criados, visando torná-la uma plataforma tecnológica integrada aos negócios da empresa.

## 3.4.6 Sustentabilidade

Integrar as dimensões social, ambiental e econômica nos negócios e na cadeia de valor dos Correios oferecendo soluções comerciais e institucionais aos clientes e demais stakeholders é o que orienta a Política de Sustentabilidade da empresa.

De forma quase orgânica, soluções sustentáveis são desenvolvidas e ofertadas devido à essencialidade da prestação de serviços públicos e à presença em 99,75% (5.556) municípios brasileiros, a exemplo das megaoperações logísticas, como a distribuição de livros didáticos do

FNDE ou a entrega de urnas eletrônicas nas eleições. O apoio dos Correios nessas operações integra políticas públicas, confere cidadania e assegura direitos sociais aos brasileiros, contemplando, dessa forma, as dimensões social e econômica.

Também evoluem, naturalmente, soluções nas vertentes ambiental e econômica, devido à absorção de novas tecnologias, a exemplo do e-Carta, que otimizou o transporte físico de objetos como multas, intimações e citações jurídicas, reduzindo as emissões de gás carbônico. A evolução natural é potencializada por ações de governança e sustentabilidade definidas pela empresa.

Durante o desenvolvimento de produtos e serviços há a etapa de avaliação de impactos sociais e ambientais, enquanto que a universalização e a qualidade dos serviços postais são indicadores estratégicos da empresa.

Além das soluções comerciais, os Correios exercem a responsabilidade social empresarial com ações institucionais voltadas aos empregados e outras voltadas à sociedade, com os seguintes destaques:

## Campanha Papai Noel dos Correios

A campanha nacional de solidariedade natalina completou 30 anos em 2019 com mais de um milhão de cartas recebidas de todo o país e 618.146 presentes entregues. É a magia do Natal realizada numa grande operação logística envolvendo empresa, escolas e sociedade para a realização dos sonhos de crianças em situação de vulnerabilidade social. Conheça as etapas dessa grande operação de logística da solidariedade:



O Papai Noel dos Correios estimula a educação, o espírito de solidariedade e dissemina valores positivos em todo País.



**Assista ao vídeo**

## Concurso Internacional de Redação de Cartas 2019

A 48ª edição do concurso, promovido mundialmente pela União Postal Universal (UPU) e no Brasil pelos Correios, recebeu quase 7 mil cartas de todo o país e tratou do poder curativo da música na vida das pessoas. Com o objetivo de estimular a educação e a produção textual, a ação mobiliza cerca de 60 países, com a produção de mais de 2 milhões de cartas.

No Brasil, o concurso é realizado desde 1972 e fez a diferença na vida de inúmeros estudantes.

### EcoPostal

A doação de camisas de carteiro, malas e malotes postais usados a entidades sem fins lucrativos para transformação em produtos artesanais é uma ação premiada, denominada EcoPostal. Realizada corporativamente desde 2013, a ação tem por objetivo a geração de emprego e renda para pessoas em situação de vulnerabilidade social e a redução de impacto ao meio ambiente. Em 2019, o EcoPostal proporcionou a doação de 14.208 peças inservíveis, beneficiando 1.070 pessoas.

### Centros Culturais dos Correios

Os Correios promovem o fomento à cultura mantendo cinco centros culturais próprios acessíveis a toda a sociedade. Teatro, música, dança, cinema e vídeo, além das exposições de diversos tipos de arte estiveram na programação e receberam, ao todo, 590.783 visitantes durante o ano, nas seguintes localidades:

I Centro Cultural Correios Rio de Janeiro/RJ

II Centro Cultural Recife/PE

III Centro Cultural São Paulo/SP

IV Espaço Cultural Niterói/RJ

V Espaço Cultural Porto Alegre/RS

VI Museu Correios em Brasília/DF

### Solidariedade Expressa

É uma ação de mobilização social e de solidariedade desencadeada pelos Correios quando solicitada, oficialmente, pelas autoridades governamentais em situações de emergência ou calamidade pública. Tradicionalmente, a ação é desencadeada para o recebimento de doativos em agências, transporte e entrega gratuitos.

### Acessibilidade

#### Tecnológica

O Portal Correios na internet ([www.correios.com.br](http://www.correios.com.br)), assim como os principais sistemas, foi desenvolvido em observância às recomendações do Modelo de Acessibilidade de Governo Eletrônico (eMAG), previsto no

Programa de Governo Eletrônico Brasileiro. No menu superior do portal, são colocados à disposição dos usuários a barra de acessibilidade e o recurso de download das aplicações headmouse e teclado virtual. O HeadMouse é uma solução tecnológica que permite às pessoas com mobilidade reduzida controlar o cursor do mouse pelos movimentos da cabeça. O teclado virtual permite redação de textos sem utilização das mãos, pois capta os movimentos faciais do usuário, replicando-os sobre o teclado digital.

#### Visual

Postal Braille é uma solução comercial voltada a pessoas com deficiência visual, pois transcreve correspondências, de tinta para braille e de braille para tinta, incluindo cartas e comunicados de políticas públicas governamentais. É um serviço fundamental para cidadania e inclusão, pois permite o acesso igualitário à comunicação.

#### Física

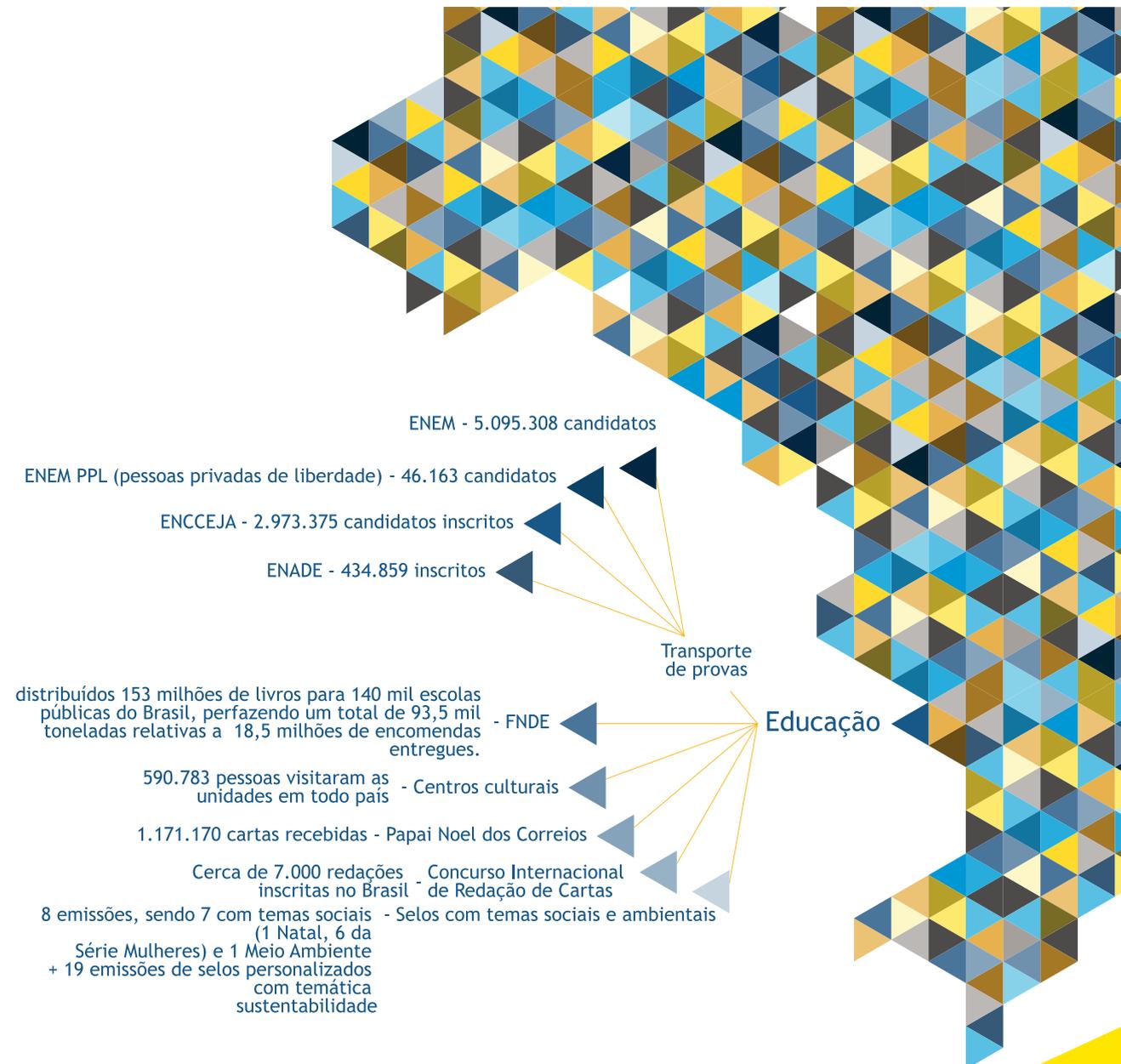
No que se refere à acessibilidade promovida nas unidades dos Correios, [acesse o item Patrimônio e Infraestrutura deste relatório](#)

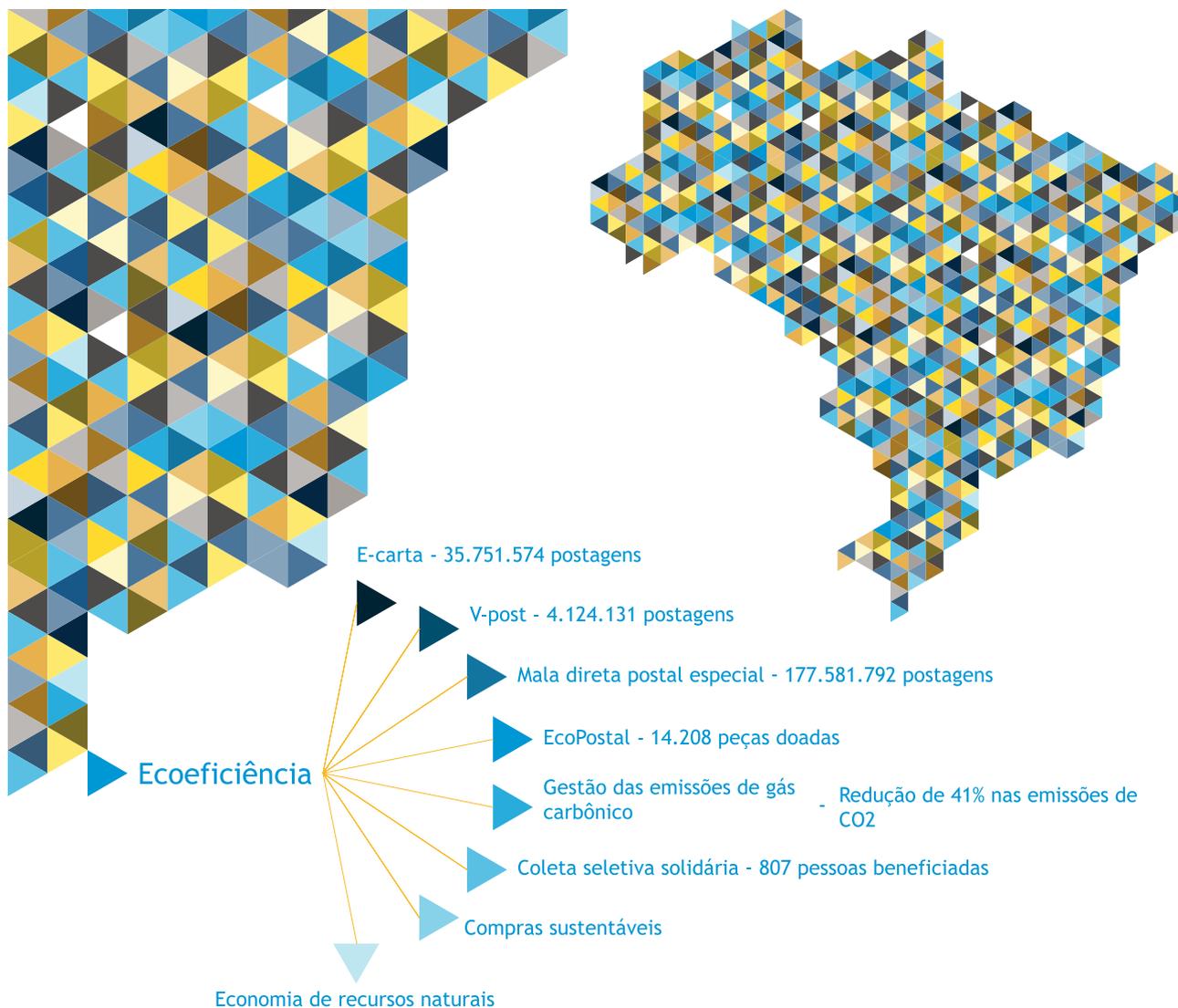
## Auditiva

A Central de Atendimento dos Correios (CAC) possui um canal exclusivo para clientes portadores de deficiência auditiva, que possibilita aos usuários obterem informações sobre produtos e serviços ou registrarem manifestações. As ligações são efetuadas de um Terminal Telefônico para Surdos (TTS), no qual um sistema é acionado para estabelecer comunicação por meio de mensagens de texto. As ligações poderão ser realizadas para o número 0800-725 0898.

Ser uma empresa economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta é uma preocupação constante dos Correios, bem como contribuir para o desenvolvimento econômico, ambiental e social do Brasil.

No mapa abaixo são apresentados os produtos e serviços comerciais e as ações institucionais realizadas pela empresa:

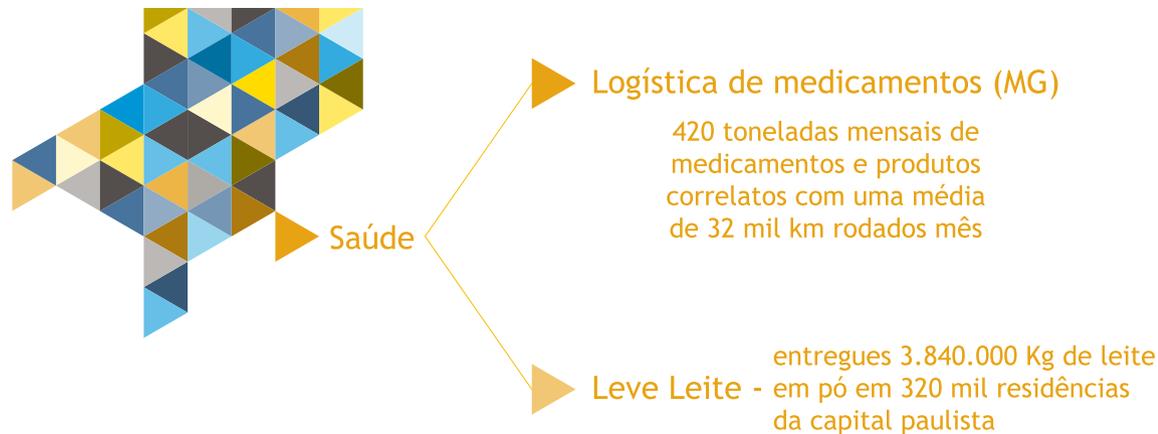




| RECURSOS NATURAIS               | 2019        | 2018        | 2017        |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Energia Elétrica (kwh)          | 248.824.542 | 221.658.125 | 242.520.577 |
| Água e esgoto (m <sup>3</sup> ) | 1.554.859   | -----       | -----       |
| Papel (resmas)                  | 468.028     | 432.288     | 660.242     |
| Tonner (unidade)                | 28.583      | 27.079      | 20.743      |







## Critérios de sustentabilidade nas contratações e aquisições

### Regra sustentável

Os Correios definiram como regra de contratação de fornecedores a inclusão de cláusulas anticorrupção, de proteção dos recursos naturais e de combate ao trabalho infantil. Destacam-se três práticas de compras sustentáveis: serviços de limpeza, renovação de frota e aquisição de papéis para produtos comerciais.

I O contrato de serviço de limpeza estabelece, entre outras boas práticas, vedações a produtos poluentes e, ainda, facilita a identificação dos tipos de resíduos ao definir cores distintas para sacos coletores para separação de plástico, metal, vidro etc. Isso viabiliza a coleta seletiva solidária, uma ação institucional voltada ao combate à extrema pobreza.

II A renovação da frota veicular leva em consideração as normas e os limites de emissão de poluentes estabelecidos pelo Programa de Controle da Poluição do Ar por Veículos Automotores (Proconve). Os veículos possuem a Licença para Uso da Configuração do Veículo ou Motor (LCVM), exigida pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama).

III 100% das caixas de encomendas e envelopes temáticos comercializados nas agências dos Correios possuem certificação Forest Stewardship Council (FSC) do Programa Brasileiro de Certificação Florestal (Ceflor) ou similar, que asseguram a exploração sustentável das florestas.

### Ações para redução do consumo de recursos naturais

A pequena variação no consumo de energia elétrica de 2019 em relação a 2018 se deve a situações pontuais em alguns estados brasileiros, como variação climática, que gerou um maior consumo de ar condicionado; e modelo logístico por serviço customizado ou acréscimo de carga, que promoveu ampliação nos horários das unidades. Apesar do aumento, a empresa realizou boas práticas em diversas unidades, destacando-se a substituição de lâmpadas fluorescentes por lâmpadas de LED, com a implementação do Projeto de Eficiência Energética em parceria com a concessionária de energia do estado no Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas em Belo Horizonte.

As orientações de elaboração de Relato Integrado estimularam a implantação de uma melhoria no acompanhamento do

consumo de água, que antes era controlado em valores reais e evoluiu para o acréscimo do acompanhamento em m<sup>3</sup> de forma nacional centralizada. Por esse motivo, é informado o ano de 2019 na série histórica.

| RECURSOS NATURAIS               | 2019        | 2018        | 2017        |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Energia Elétrica (kwh)          | 248.824.542 | 221.658.125 | 242.520.577 |
| Água e esgoto (m <sup>3</sup> ) | 1.554.859   | -----       | -----       |
| Papel (resmas)                  | 468.028     | 432.288     | 660.242     |
| Tonner (unidade)                | 28.583      | 27.079      | 20.743      |

### Coleta Seletiva Solidária

Os Correios destinaram 1.514 toneladas de papel/papelão, 100 toneladas de plástico, 11 toneladas de metal e 303 kilos de vidro às cooperativas de catadores de materiais reciclados por meio da Coleta Seletiva Solidária. Mais de 807 catadores em situação de vulnerabilidade social foram beneficiados.

A reciclagem da tonelada de papel/papelão pode gerar:

**148 milhões de litros de água economizados na produção de papel reciclado;**

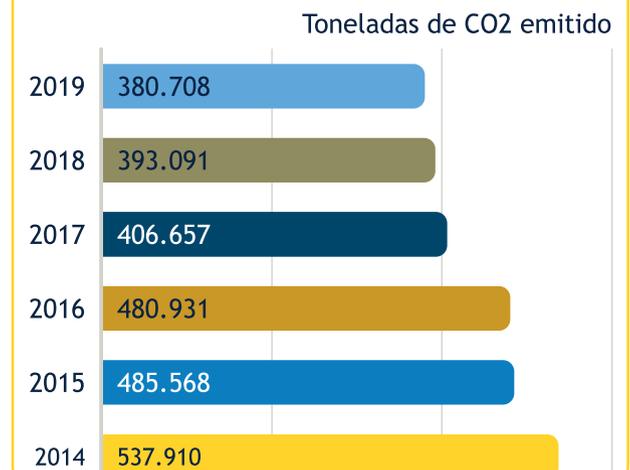
148 milhões de litros de água suprem o consumo diário de 3.708 pessoas para uso de higiene e limpeza.



### Redução de resíduos poluentes

A principal contribuição de mitigação dos resíduos poluentes dos Correios é a redução das emissões de gás carbônico. O inventário estimado realizado em 2019 confirma o ciclo virtuoso, fazendo com que, de 2014 a 2019, os Correios deixassem de emitir o equivalente a mais de meio milhão de toneladas de gás carbônico. Os principais fatores que contribuíram para essa performance foram a diminuição no consumo de energia elétrica e de viagens a trabalho e a otimização do modal aéreo nas rotas postais.

#### Programa de gestão das emissões de gás carbônico



\* Inventário anual data base ano anterior

## Correios recebem reconhecimento da União Postal Universal

Os Correios receberam certificado da União Postal Universal (UPU) pela qualidade e abrangência de seus dados sobre emissões de gás carbônico. Classificada na categoria 1, a empresa está entre as melhores utilizadoras mundiais do programa Oscar, ferramenta on-line do setor postal que permite gerir recursos, controlar emissões de gases de efeito estufa e identificar medidas de redução.

O vice-diretor geral da UPU, Pascal Clivaz, enviou uma carta parabenizando a empresa pelos resultados e pelo exemplo que dá à comunidade postal mundial enquanto empresa indutora do desenvolvimento sustentável.

## Relato de Sustentabilidade

Os Correios são um importante agente de sustentabilidade devido à abrangência nacional, à capacidade logística, ao volume de negócios e ao número de empregados. Ao incluir o conteúdo do Relatório de Sustentabilidade no Relatório Integrado, efetiva-se uma evolução na prestação de contas em relação ao ano anterior, em sintonia com diretrizes

nacionais e mundiais, como a norma ISO 26000, e com os conteúdos padrão específicos GRI G4 – categorias ambiental e social.

As categorias estão organizadas em sete grandes temas centrais: governança, direitos humanos, trabalho digno, meio ambiente, práticas de operação, consumidor e comunidade. Para facilitar a identificação, as ações sociais e ambientais, descritas em diversas áreas deste relatório, **estão consolidadas na tabela de sustentabilidade do capítulo 5.**



# Capítulo 4 – Informações orçamentárias, financeiras e contábeis

## 4.1 Gestão orçamentária

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

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 Eco-

nomia, 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 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.

### **Avaliação de riscos e controles na execução descentralizada com transferência de recursos**

A descentralização das ações de gestão e fiscalização dos convênios está aderente aos procedimentos adotados pela empresa e às diretrizes, previstas em normativo interno, afetas ao acompanhamento dos instrumentos firmados pelos Correios.

Realizado no âmbito das SEs, o controle de execução da descentralização orçamentária relacionada à celebração de TC pelos Correios contempla duas etapas de verificação, a saber:

I Apresentação mensal de relatório de prestação de serviços pelo órgão público: para iniciar o processo de pagamento do repasse aos órgãos públicos que operam unidades de atendimento do tipo AGC, é obrigatória a apresentação aos Correios de relatório com o detalhamento das atividades executadas de prestação de serviços; e

II Verificação e atesto pela agência de correios vinculadora: após a apresentação do relatório, a agência de correios vinculadora efetua a conferência e validação das atividades executadas e, após atesto do fiscal do contrato no âmbito estadual, é emitida guia de pagamento para transferência dos recursos ao órgão público.

O fiscal de convênio, nomeado no momento do cadastro do termo de convênio no ERP, deve:

I Fiscalizar o convênio promovendo registro próprio para cada AGC sob a sua coordenação, de forma a manter, em ordem cronológica, devidamente numerados e rubricados, os documentos relativos ao respectivo convênio;

II Interagir diretamente com o conveniente com vistas a determinar o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados;

III Atestar os relatórios de prestação de serviços das AGCs que cumpriram as exigências previstas no termo de convênio, com a finalidade de realizar o repasse financeiro, observada a correta execução do convênio, e encaminhá-los mensalmente à SE;

IV Realizar visita de supervisão à AGC, conforme previsto no cronograma estabelecido pela SE;

V Manter uma via atualizada do cartão de assinatura para fins de conferência na prestação de contas, fornecimento de produtos, materiais e documentos operacionais; e

VI Solicitar, quando necessário, apoio técnico especializado ao órgão gestor operacional.

Todas as atribuições do fiscal são coordenadas pela sua chefia imediata que é corresponsável por todos os seus atos.

A supervisão pelas SEs é realizada em observância estrita aos seguintes critérios:

I O cronograma de supervisão deve conter ao menos uma visita anual a cada AGC para o ano subsequente;

II Acompanhamento das correções das não conformidades detectadas quando da visita de supervisão nas AGCs;

III Acompanhamento do cumprimento do cronograma de visitas de supervisão;

IV Estabelecimento de rotinas de aferição da adequação do objeto do termo de convênio à demanda local, observando as características dos mercados onde estiverem localizadas; e

V Encaminhamento, até o dia 15 de dezembro de cada ano, de relatório circunstanciado contendo a situação geral das AGCs supervisionadas durante o ano, assim como a justificativa, por meio de relatório circunstanciado individual, para cada caso de insucesso na supervisão.

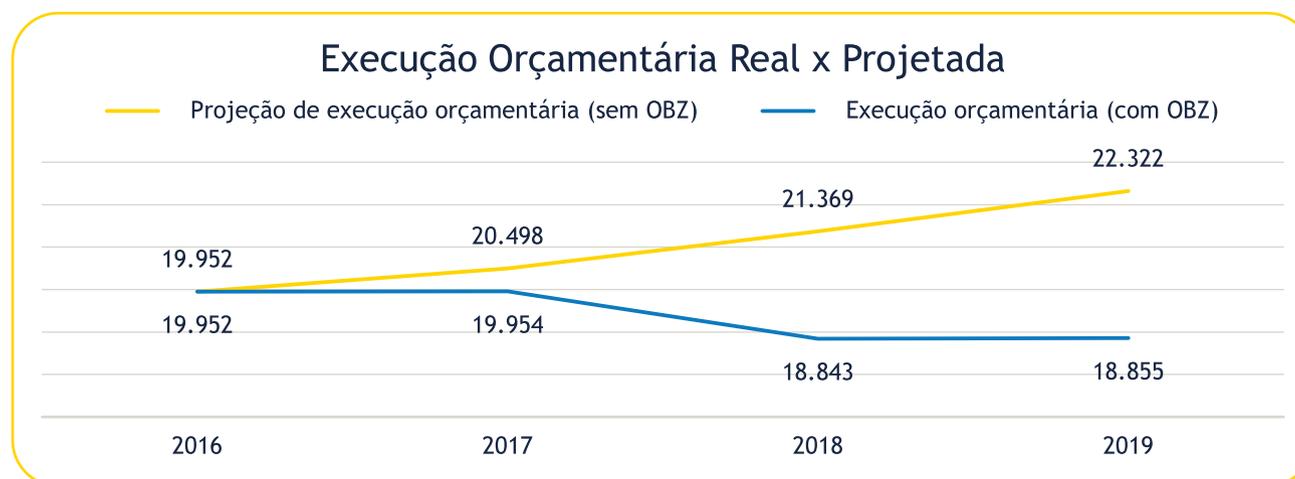
O instrumento utilizado para a realização da visita de supervisão é uma lista de verificação gerada no Sistema de Acompanhamento da Padronização do Processo Produtivo, que contempla os aspectos contratuais a serem verificados por ocasião da visita.

Paralelamente às atividades de supervisão, no decorrer do ano, é realizado acompanhamento dos resultados operacionais, com medi-

ção pelo indicador que afere o Desempenho da Distribuição Interna das Agências (DDIA), cujo objetivo é aumentar a produtividade com excelência operacional. Também são realizadas reuniões mensais, por meio de videoconferências, de forma a definir ações de melhoria para alcance do indicador.

## 4.2 Gestão de custos

A solidificação da Metodologia OBZ no orçamento de custeio dos Correios e a disseminação da cultura de redução de custos têm alcançado resultados em uma alocação mais eficiente de recursos e melhoria da qualidade dos gastos. Projetando-se a despesa orçamentária realizada no ano de 2016, atualizada pelo IPCA, verifica-se execução abaixo do projetado e redução no nível de gastos pela empresa, conforme demonstrado no gráfico abaixo:



A gestão de informação de custos nos Correios subsidia a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária e financeira da empresa e, ainda, a tomada de decisão, pela área de negócios, no que se refere à lucratividade do portfólio de produtos e serviços, conforme normativos pertinentes. Dessa forma, contribui para o alcance dos objetivos estratégicos e colabora para o contínuo aprimoramento da gestão

econômico-financeira e do processo de gestão do negócio da empresa.

A gestão de informação de custo é realizada por duas sistemáticas: custos para controle e custos para decisão. Os custos para controle estão voltados para avaliação dos gastos por órgão, onde se visualiza o montante consumido na visão departamental, de acordo com a estrutura organizacional. Os custos para decisão são aqueles que subsidiam a tomada de decisão de preços de produtos e serviços, tendo-se por base, majoritariamente, o método de Custeio Baseado em Atividades (ABC).

Os custos são apurados por centro de custos, com vistas a demonstrar os dispêndios da empresa de forma segregada. Em outra etapa, os centros de custos são segregados em custos de atividades vinculadas à cadeia produtiva (custos de operação) e aos custos corporativos (área administrativa e despesas comuns).

As informações de custos são disponibilizadas por meio da ferramenta denFGC (Ferramenta de Gestão de Custos), com acesso irrestrito aos usuários da empresa.

## 4.3 Desempenho financeiro e contábil

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.

| Descrição                                 | Resultado líquido contábil (R\$ Milhões) |            |            | Variação      |               |
|---|--|------------|------------|---------------|---------------|
|   | 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 resul-

tado 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.

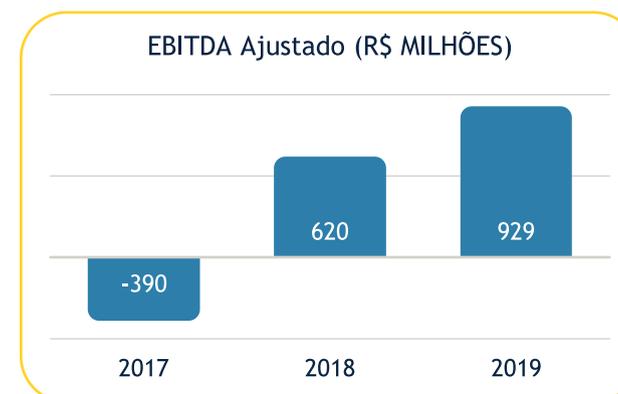
Os custos dos produtos vendidos e serviços prestados apresentaram aumento de 4%, quando cotejados aos exercícios de 2016 e 2017, devido, sobretudo, ao custo do Incentivo Financeiro Diferido (IFD) relativo ao Plano de Desligamento Incentivado (PDI) dos empregados, no montante de R\$ 512 milhões.

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.

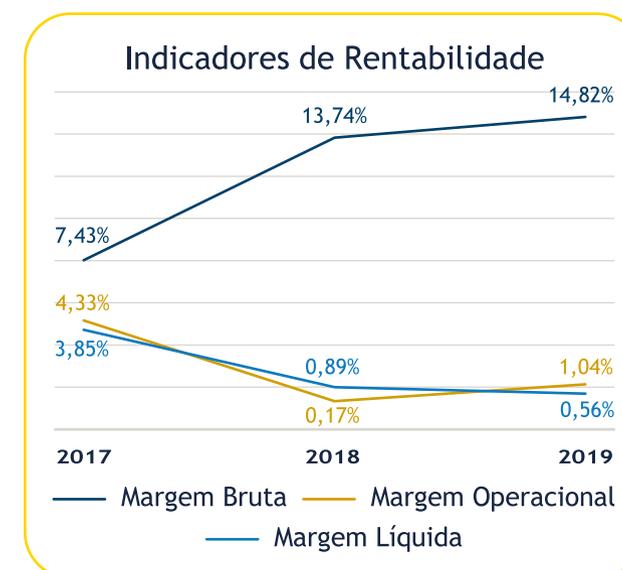
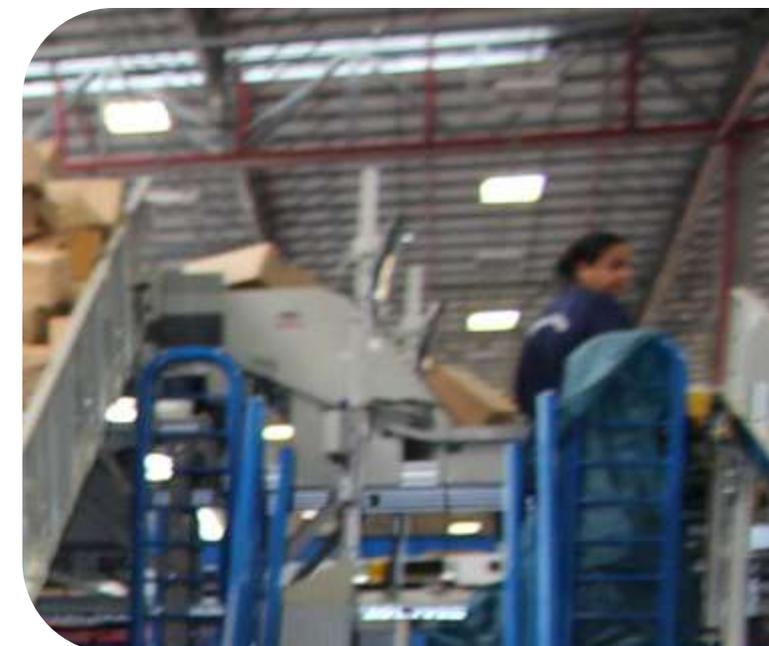


A tabela a seguir demonstra a composição do EBITDA e do EBITDA ajustado (sem os efeitos dos benefícios pós-emprego e as despesas com os incentivos financeiros dos planos de desligamentos):

| Descrição                             | Variação     |            |            |               |               |
|---------------------------------------|--------------|------------|------------|---------------|---------------|
|                                       | 2017         | 2018       | 2019       | 2018 x 2017   | 2019 x 2018   |
| <b>EBITDA (R\$ MILHÕES)</b>           |              |            |            |               |               |
| 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

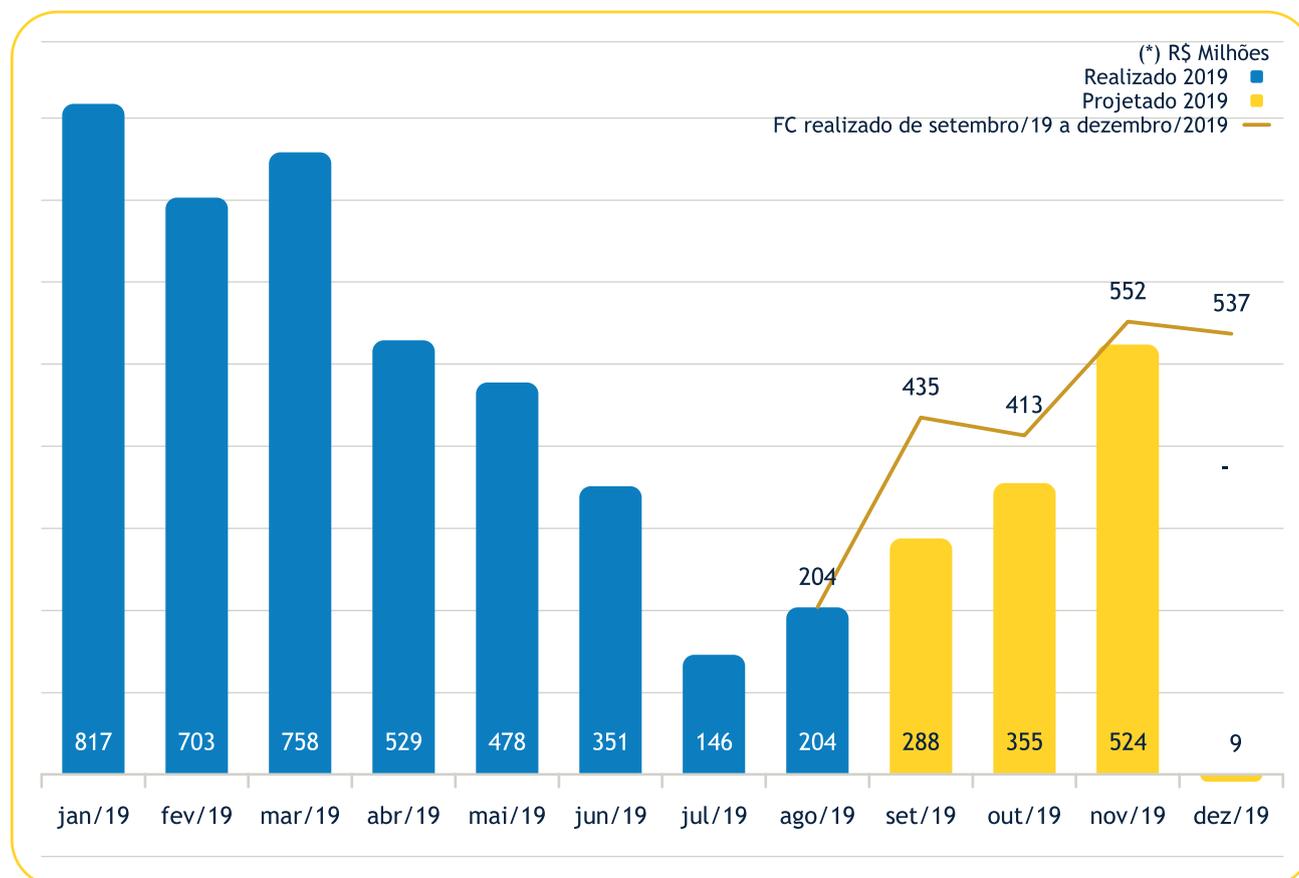
Os indicadores de rentabilidade evidenciam o retorno proporcionado pelos recursos investidos pela empresa. De maneira geral, quanto maior, melhor, pois possibilitam avaliar a capacidade de geração de lucro e crescimento ao longo do tempo, conforme demonstrado no gráfico abaixo, no comparativo entre o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

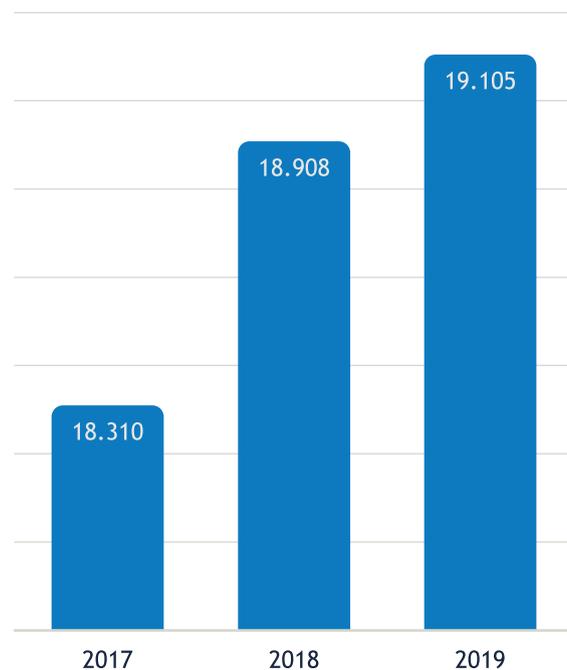
III - Negociação para postergação de pagamento a fornecedores, que resultou na permanência de, aproximadamente, R\$ 145 milhões no caixa de 2019;

IV - Negociação com clientes de recebíveis, que resultou na antecipação de, aproximadamente, R\$ 130 milhões no período de janeiro/2020 para dezembro/2019.

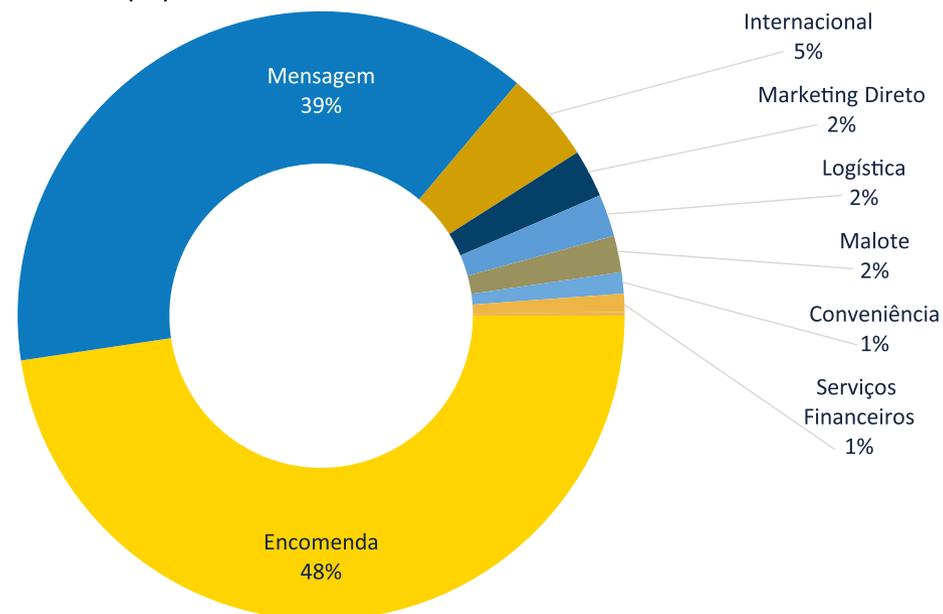
## Receita bruta de vendas e serviços

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 BRUTA DE VENDAS (R\$ MILHÕES)



### RECEITA VENDAS (%)



### RECEITA BRUTA DE VENDAS (R\$ MILHÕES)

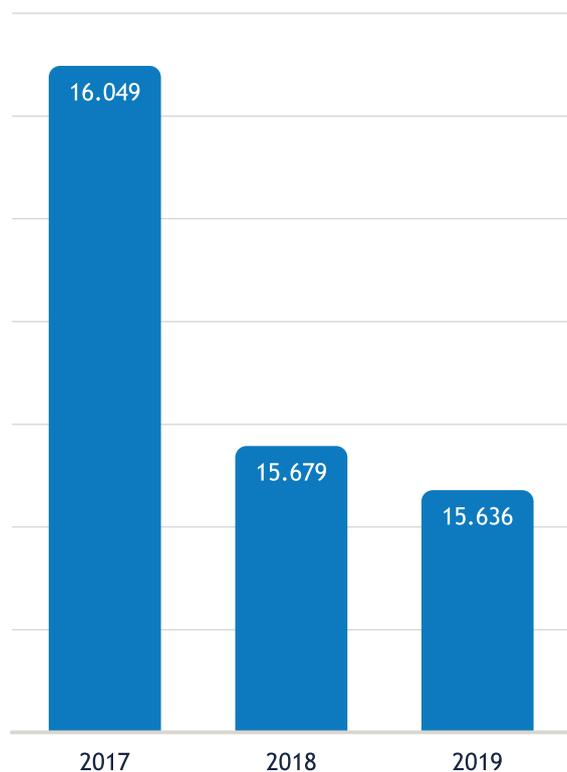
### Variação

| 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> |

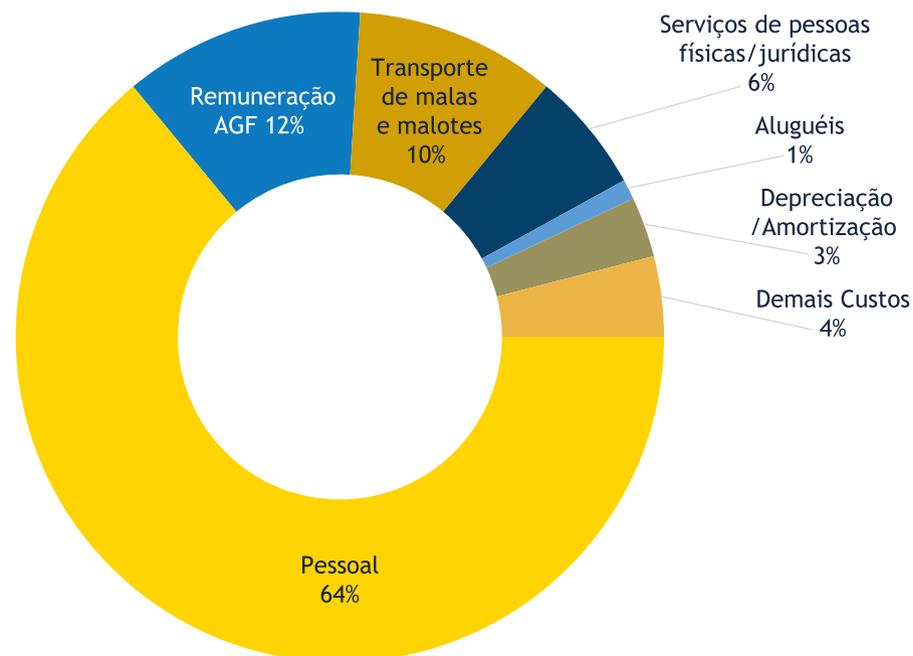
## Custos dos produtos e serviços

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 (%)



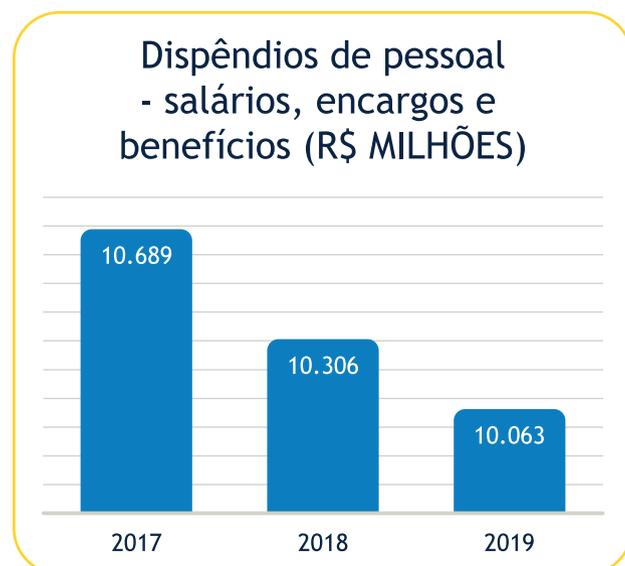
### CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS E DOS SERVIÇOS PRESTADOS (R\$ MILHÕES)

| Descrição                              | 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



### DESPESAS COM PESSOAL (R\$ MILHÕES)

| Descrição   |               |               |               | 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.

### DESPESAS OPERACIONAIS (R\$ MILHÕES)

| Descrição                               |              |              |              | 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.

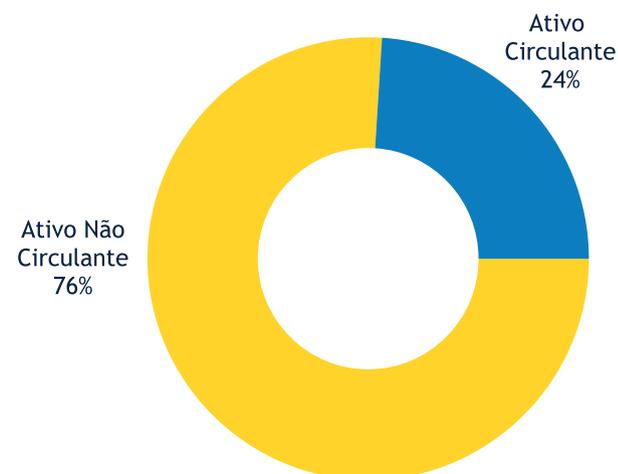
### Situação patrimonial

As Demonstrações Contábeis configuram um dos principais instrumentos produzidos pelos Correios para auxiliar os stakeholders na ava-

liação 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.

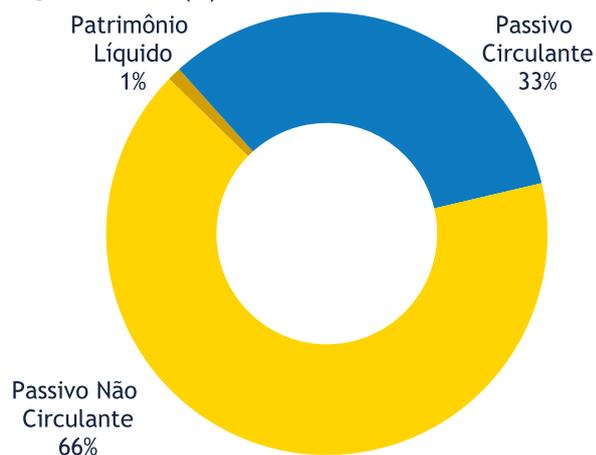
### ATIVO 2019 (%)



| ATIVOS (R\$ MILHÕES) | Variação |        |        |             |             |
|----------------------|----------|--------|--------|-------------|-------------|
|                      | 2017     | 2018   | 2019   | 2018 x 2017 | 2019 x 2018 |
| Descrição            |          |        |        |             |             |
| 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%        |
| Total                | 13.460   | 13.524 | 14.235 | 0,5%        | 5,3%        |

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 (%)



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.

## 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.

| 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<br>2017 | 31/12<br>2018 | 31/12<br>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.

## 4.4 Normas legais adotadas e mecanismos de controle

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, sig-

nificativamente, 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 apresentem 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 profissio-

nais 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

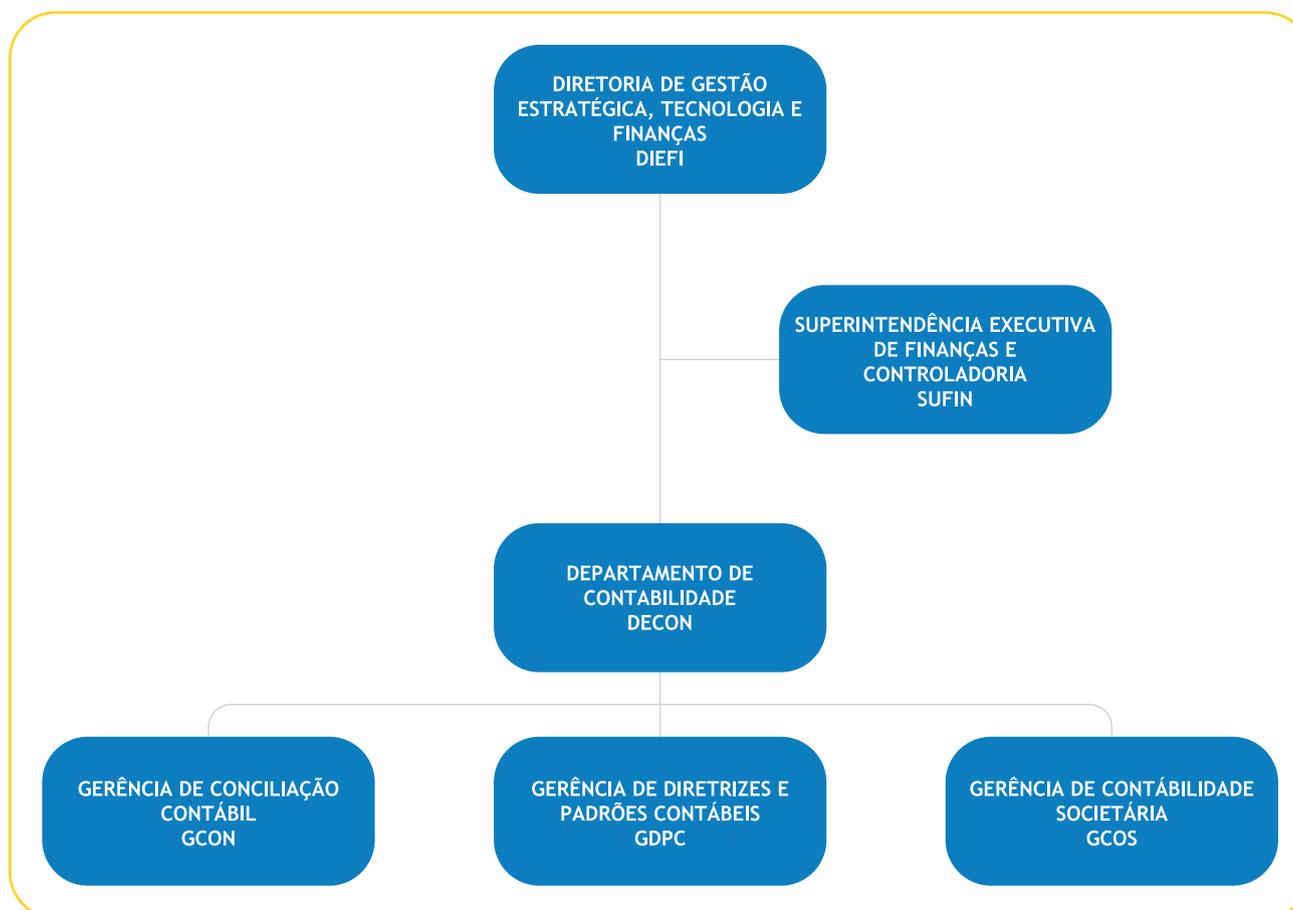
para a divulgação dos indicadores relativos à área contábil (índice de incorporação de conciliações), além de padronização e centralização das conciliações contábeis, de modo a permitir a consulta pelas áreas gestoras responsáveis pelos processos que impactam as demonstrações contábeis.

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.

## 4.5 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:

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>

## 4.6 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:

| Recomendações pendentes |     |
|-------------------------|-----|
| 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.”*

#### 1 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.

## 2 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.

## 3 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.

## 4 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-a-nuente, com o objetivo de mitigar o impacto financeiro das perdas para os participantes ativos, assistidos e pensionistas do PBD.

## 4.7 Determinações e recomendações do Tribunal de Contas da União (TCU)

No exercício de 2019, foram tratados pelos Correios 140 acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU), dos quais constaram 151 medidas, conforme abaixo:

| Medidas                         | Total      | 2019       | 2018      | 2017     | 2016     | 2014     | 2013     | 2012     |
|---------------------------------|------------|------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Ciência                         | 121        | 117        | 3         | -        | -        | 1        | -        | -        |
| Determinação                    | 18         | 6          | 6         | 1        | 1        | 1        | 1        | 2        |
| Recomendação                    | 12         | 8          | 3         | -        | -        | 1        | -        | -        |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>151</b> | <b>131</b> | <b>12</b> | <b>1</b> | <b>1</b> | <b>3</b> | <b>1</b> | <b>2</b> |
| Quantidades de acórdãos por ano | 140        | 125        | 9         | 1        | 1        | 1        | 1        | 2        |

Todos os acórdãos são encaminhados à AUDIT e ao CA, em conformidade aos normativos vigentes.

O Tribunal de Contas da União requereu aos Correios o registro das medidas adotadas pela empresa para atendimento a uma determinação e a uma recomendação, nos seguintes acórdãos:

**Acórdão 1000/2018 - TCU - Plenário:** Noticiado aos Correios, por meio do Ofício 0174/2018-TCU/SeinfraCOM, de 3/5/2018. O Tribunal de Contas da União determinou que os Correios informassem, nas próximas contas da entidade, o andamento dos processos NUP 53101.003727/2016-42, que apura supostas irregularidades relacionadas aos contratos 92/2014 e 94/2014, celebrados entre a Postal Saúde e as sociedades empresariais Unibem Assessoria em Medicina e Segurança no Trabalho Ltda e Total Life Assistência à Vida Ltda; NUP 53101.005472/2016-52, que refere-se às

supostas irregularidades na implantação e na gestão do Plano Postal Benefícios Medicamentos (PBM); e NUP 53101.001976/2017-84, que apura responsabilidade por supostas irregularidades relacionadas à contratação da gráfica do Sindicato dos Bancários (Bangraf).

✓ **Medidas adotadas:** Os trabalhos desempenhados pelas sindicâncias por comissão referentes ao NUP 53101.003727/2016-42 - Unibem e Total Life e ao NUP 53101.005472/2016-52 - PBM foram concluídos e os respectivos processos encaminhados à Corregedoria Geral da União, em 18/09/2019, para julgamento. Contudo, em razão de liminar concedida a um dos envolvidos, na Reclamação Trabalhista 0000679-75.2019.5.10.0019, em 04/12/2019, os Correios solicitaram a devolução dos autos àquela Corregedoria para recondução dos trabalhos, a fim de atender a decisão judicial quanto à aplicação do instrumento normativo disciplinar vigente à época da admissão do empregado envolvido nos aludidos processos (Manual de Controle Interno - MANCIN). Em relação ao NUP 53101.001976/2017-84 (Bangraf), o processo foi submetido à apreciação do Comitê de Disciplina, em 12/07/2019, mas devolvido para produção de provas e recondução dos trabalhos, a fim de atender à

decisão judicial proferida nos autos da RT 0000679-75.2019.5.10.0019, em 18/07/2019, quanto à aplicação do instrumento normativo disciplinar vigente à época da admissão do empregado envolvido.

**Acórdão 1755/2019 - TCU - Plenário:** Noticiado aos Correios, por meio do Ofício 0310/2019-TCU/SeinfraCOM, de 14/8/2019. Determina que sejam informados, no próximo relatório de gestão, as medidas adotadas e os resultados obtidos para o deslinde da matéria.

✓ **Medidas adotadas:** Em 09/09/2019, os Correios ingressaram com pedido de reexame no TCU, em face do Acórdão 1755/2019-TCU/Plenário e subitem 1.6.3 do Acórdão 2901/2018 - TCU/Plenário. Status: em apreciação pelo TCU.

**Acórdão 388/2018 - TCU - Plenário:** Decisão emanada pelo TCU no bojo do processo TC 027.623/2015-7, cujo objetivo consistia em “avaliar os instrumentos e mecanismos de planejamento, gestão e controle utilizados pela sociedade de economia mista para garantir o alcance dos objetivos e os resultados almejados com os empreendimentos de geração e transmissão estruturados sob a forma de Sociedades de Propósito Específico (SPE)”.

**Recomendação:** item 9.6.: recomendar à Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que adote providências e gestões junto à CGPAR e aos ministérios envolvidos no sentido de implementar a norma sobre “Política de Participações Societárias”, tendo em vista a necessidade de aperfeiçoamento dos mecanismos de governança das empresas estatais sobre suas participações societárias em SPEs.

✓ **Medidas adotadas:** Em 31/05/2019, o Departamento de Contabilidade dos Correios encaminhou, por meio do Memorando GDPC-DECON nº 7495353, a “Política de Dividendos” (SEI nº 7483469) para o cumprimento à deliberação proferida no item 9.6 do Acórdão 388/2018 TCU. A referida política encontra-se publicada no Manual de Governança Corporativa (MANGOV).

**Acórdão 2151/2014 - TCU - Plenário:** Decisão emanada pelo Tribunal de Contas da União, nos autos do TC 032.582/2013-7, que tem por objeto o acompanhamento de outorga de serviços postais, mediante a contratação de instalação e operação de agências de correios franqueadas (AGF).

**Recomendação:** subitem 9.2.2.: Utilize a metodologia do fluxo de caixa descontado, com estimativa de receitas, despesas, investimentos e taxa de retorno, estimativa essa a ser obtida por meio do emprego do método do custo médio ponderado de capital, de modo que a taxa inicial de franquia reflita o valor presente líquido obtido para cada agência a ser licitada.

✓ **Medidas adotadas:** Foi dispensada a adoção de medidas, por parte da área financeira, em razão de a contratação, objeto de análise do referido acórdão, ter sido descontinuada nos Correios. Os Correios, por meio do Ofício nº 9667999/2019-DIGOV-PRESI, solicitaram ao TCU proceder com a quitação da recomendação em comento. Status: aguarda-se resposta do TCU.

**Acórdão 3650/2020 - TCU - Câmara:** Determina que sejam relatadas no Relatório de Gestão, já para o próximo exercício, após o julgamento das contas, as hipóteses consideradas acerca das causas ou motivos para a redução de 40% do lucro bruto, conjuntamente à piora de outros dos indicadores de desem-

penho econômico-financeiro, no exercício de 2017, bem como as providências adotadas para enfrentar essas causas ou motivos. Em complemento, foi apresentada recomendação aos Correios, no sentido de ser avaliada a conveniência e a oportunidade de serem adotados procedimentos para atendimentos de impropriedades.

✓ **Medidas adotadas:** As áreas responsáveis foram instadas para implementação/atendimento da determinação, das recomendações e das orientações, objeto do referido acórdão, conforme pode ser verificado ao longo deste relatório, com destaque:

- Para as causas de redução do lucro bruto. Consultar o item desempenho econômico-financeiro, deste Capítulo 4;

- Para indicadores de desempenho econômico-financeiro. Consultar Capítulo 3, item indicadores estratégicos.

- Para a avaliação dos riscos envolvidos na descentralização de recursos e estrutura dos controles internos. Consultar capítulo 3, item descentralização de recursos.

## Tratamento e recomendações da Controladoria Geral da União (CGU)

Em 2019, o monitoramento das recomendações de auditoria emitidas pela Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria Geral da União (CGU) migrou do sistema Monitor para o e-Aud.

A auditoria anual realizada pela CGU, em 2019, nas contas dos Correios, resultou em 13 recomendações inseridas no e-Aud e monitoradas pela AUDIT, com prazo limite de 30/01/2020, conforme tabela a seguir:

| Recomendações  |
|--|
| 01. Promover alterações na fórmula do Índice de Satisfação do Cliente (ID 790983)  |
| 02. Criar procedimento de controles internos para a utilização de planilhas que compõem o cálculo do ISC (ID790984)  |
| 03. Encaminhar plano de ação para a substituição da metodologia utilizada atualmente para a composição da fórmula do indicador ISC e para a definição de sua meta pela Net Promoter Score (NPS) (ID790985)               |
| 04. Adotar procedimento de análises comparativas com o mercado, no que for possível, para a definição das metas e fórmulas de cálculo dos indicadores IEP e ISC (ID 790986)  |
| 05. Promover alterações nos manuais da empresa, com o objetivo de adequar o mapeamento dos fluxos relacionados ao acompanhamento dos indicadores estratégicos e suas metas (ID 790987)                                   |
| 06. Promover a normatização nos manuais da empresa com relação à metodologia de divulgação de todo o conteúdo das pesquisas de satisfação dos clientes (ID 790988)   |
| 07. Promover alterações na sistemática de divulgação das informações do Relatório de Avaliação Empresarial (RAE), adotando-se como parâmetro para a análise do desempenho do Índice de Entrega no Prazo (IEP) (ID790989) |
| 08. Avaliar a inserção de informação no RAE categorizando as manifestações/reclamações recebidas no sistema Fale Conosco (ID790990)  |
| 09. Normatizar o processo de estudo da adoção do Pronunciamento Contábil CPC 47 na empresa (ID790991)  |

Fonte: processos SEI nº: 53180.049322/2019-61; 53180.049388/2019-51; 53180.038136/2019-04 e 53180.038141/2019-17 e sistema e-Aud.

## Recomendações

10. Avaliar, nos estudos internos sobre a adoção do Pronunciamento Contábil CPC 47, a utilização dos indicadores de monitoramento de prazo, bem como outras informações e mecanismos da área operacional dos Correios, que sejam capazes de acompanhar e identificar o cumprimento das obrigações de desempenho (ID790992)
11. Avaliar a possibilidade de inibir os lançamentos manuais na conta de Faturamento a Receber (ID790993)
12. Avaliar a implementação do relatório ASOF nas rotinas de conciliação da conta de Faturamento a Receber (ID790994)
13. Apresentar plano de ação com metas, prazos e responsáveis para regularização das divergências entre os saldos da contabilidade e do ativo fixo decorrentes do processo de incorporação (ID790995)

Fonte: processos SEI nº: 53180.049322/2019-61; 53180.049388/2019-51; 53180.038136/2019-04 e 53180.038141/2019-17 e sistema e-Aud.

## Relatório de Avaliação da CGU nº 201900166. Auditoria Anual de Contas - Exercício 2018

**Recomendação (9):** Normatizar o processo de estudo da adoção do Pronunciamento Contábil CPC 47 na empresa.

✓ **Medidas Adotadas:** Foi realizada a normatização dos procedimentos necessários para a revisão anual do estudo de impacto da adoção do CPC 47 nos Correios, conforme pode ser evidenciado no Manual de Contabilidade (MANCOT, Módulo 3, Capítulo 2, Anexo 5).

**Recomendação (10):** Avaliar, nos estudos internos sobre a adoção do Pronunciamento Contábil CPC 47, a utilização dos indicadores de monitoramento de prazo, bem como outras informações e mecanismos da área operacional da empresa, que sejam capazes de acompanhar e identificar o cumprimento das obrigações de desempenho.

✓ **Medidas adotadas:** Foi realizada a revisão do estudo com base nas informações do exercício de 2019,

no qual verificou-se que houve uma redução no impacto da não adoção integral das disposições do CPC 47, demonstrando que tal diferença entre a receita reconhecida, no momento da postagem, e aquela reconhecida, no momento da entrega, apresenta-se ainda mais irrelevante, passando de 0,21% para os atuais 0,08% da receita total apurada no exercício, o que não justifica mudança na forma de reconhecimento da receita pela empresa.

**Recomendação (11):** Avaliar a possibilidade de inibir os lançamentos manuais na conta de Faturamento a Receber.

**Recomendação (12):** Avaliar a implementação do relatório ASOF nas rotinas de conciliação da conta de Faturamento a Receber.

✓ **Medidas adotadas:** Para atendimento das recomendações acima, encontram-se, em desenvolvimento, na empresa, soluções tecnológicas visando: permitir transferência automática para a conta de fatura em cobrança jurídica e, ainda, o registro de baixa contábil, de forma não manual no sistema; permitir a realização de conciliação do faturamento a receber, por meio do sistema ERP; possibilitar a transferência financeira e contábil para acordo jurídico de faturas que estavam em cobrança judicial e

foram renegociadas/parceladas; rastrear, nas tabelas do módulo de Contas a Receber, liquidações relativas a faturas transferidas para cobrança jurídica ou baixadas contabilmente, além de criar contabilização para reclassificar o recebimento para a conta de cobrança jurídica ou recuperação de perdas.

**Recomendação (13):** Divergências entre os saldos dos controles contábeis e os saldos dos controles patrimoniais do Ativo Imobilizado dos Correios.

✓ **Medidas adotadas:** Foi criado no ERP o Relatório de Integridade entre os módulos que propiciou melhor acompanhamento das divergências pela área operacional gestora do módulo ativo no ERP e a realização das conciliações, com redução significativa das divergências.

Além disso, foram autuados outros processos com o objetivo de solicitar providências das áreas em relação às pendências do sistema e-Aud, sendo priorizados os casos com data limite expirada para atendimento da recomendação (Id da Tarefa).

Segue quadro comparativo das recomendações pendentes de implementação, referentes aos exercícios de 2018 e 2019:

| Exercício | Recomendações em monitoramento |                             |       |
|-----------|--------------------------------|-----------------------------|-------|
|           | Em análise pela CGU            | Para providências do Gestor | Total |
| 2018      | 20                             | 45                          | 65    |
| 2019      | 35                             | 34                          | 69    |

Fonte: AUDIT



# Administradores

## Apresentadores de contas

### Diretoria Executiva

**FLORIANO PEIXOTO VIEIRA NETO**  
Presidente dos Correios

**CELSO JOSÉ TIAGO**  
Diretor de Governança

**LORENZO JORGE EDUARDO CUADROS  
JUSTO JÚNIOR**  
Diretor de Gestão Estratégica, Tecnologia e  
Finanças

**HERONIDES EUFRÁSIO FILHO**  
Diretor de Gestão de Pessoas

**ALEX DO NASCIMENTO**  
Diretor de Negócios

**DANILO CEZAR AGUIAR DE SOUZA**  
Diretor de Administração

**CARLOS HENRIQUE DE LUCA RIBEIRO**  
Diretor de Operações

### Conselho Fiscal

**ROBERTA MOREIRA DA COSTA BERNARDI  
PEREIRA**  
Presidente

**GERSON NOGUEIRA MACHADO DE OLIVEIRA**

### Conselho de Administração

**MARCELO GOMES MEIRELLES**  
Presidente

**FLORIANO PEIXOTO VIEIRA NETO**

**RUY DO REGO BARROS ROCHA -**  
Vice-Presidente

**MAURÍCIO FORTES GARCIA LORENZO**

**GILBERTO BARBOSA MOREIRA**

**BERNARDO SYLVIO MILANO NETTO**

# Capítulo 5 – Anexos e Apêndices

## Tabela de remissão à sustentabilidade

| Elementos Pré-Textuais e Capítulos do Relato Integrado | Temas Centrais ISO 26000/GRI G4   | Práticas de Sustentabilidade  | Página |
|--|---|---|--------|
| Sobre o Relatório                                      | Governança<br>Direitos Humanos<br>Trabalho Digno<br>Meio Ambiente<br>Práticas de Operação<br>Consumidor<br>Comunidade | Apresentação do Relato Integrado em formato híbrido, de modo a contemplar os conteúdos de sustentabilidade. | 2      |
| Mensagem do Presidente                                 | Governança<br>Meio Ambiente<br>Comunidade   | Política de Sustentabilidade; Gestão das emissões de CO2; Papai Noel dos Correios.                          | 5      |
| <b>Capítulo 1 - Visão Geral da Organização</b>         |   |   |        |
| Elementos Pré-Textuais e Capítulos do Relato Integrado | Temas Centrais ISO 26000/GRI G4   | Práticas de Sustentabilidade  | Página |
| Quem somos   | Comunidade<br>Consumidor  | Universalização Postal; Balcão do Cidadão   | 8      |
| Nossos números   | Comunidade<br>Consumidor  | Universalização Postal  | 10     |
| Portfólio dos Correios                                 | Comunidade<br>Consumidor<br>Direitos Humanos<br>Meio Ambiente   | Produtos socioeficientes; Produtos ecoeficientes; Política Pública  | 11     |
| Cenário nacional e internacional                       | Comunidade<br>Consumidor<br>Meio Ambiente   | Produtos socioeficientes; Produtos ecoeficientes; Universalização Postal                                    | 14     |

## Capítulo 2 - Planejamento Estratégico e Governança

| Elementos Pré-Textuais e Capítulos do Relato Integrado | Temas Centrais ISO 26000/GRI G4   | Práticas de Sustentabilidade  | Página |
|--|---|---|--------|
| Governança Corporativa                                 | Práticas de Operação<br>Consumidor<br>Trabalho Digno  | Comissão de Ética; Ações de segurança e de combate ao tráfico de mercadorias proibidas e ao roubo a carteiros e agências; Ouvidoria | 19     |
| Gestão de riscos e Controles Internos                  | Governança<br>Direitos Humanos<br>Trabalho Digno<br>Meio Ambiente<br>Práticas de Operação<br>Consumidor<br>Comunidade | Plano Anual de Compliance e Riscos; Programa de Integridade; Programa de Compliance Concorrencial                                   | 31     |
| Relacionamento com a sociedade                         | Consumidor<br>Práticas de Operação  | Transparência; Fale com os Correios   | 43     |

## Capítulo 3 - Resultados e Desempenho da Gestão

| Elementos Pré-Textuais e Capítulos do Relato Integrado                                       | Temas Centrais ISO 26000/GRI G4   | Práticas de Sustentabilidade   | Página |
|--|---|--|--------|
| Indicadores e justificativas para os resultados alcançados frente aos objetivos estratégicos | Cliente<br>Comunidade   | Indicadores de satisfação do cliente e de universalização do atendimento; Índices de qualidade para os prazos de entrega; Balcão do Cidadão; Recuperação da qualidade operacional. | 44     |
| Gestão de pessoas  | Trabalho Digno Direitos Humanos   | Programa Diversidade, Inclusão e Direitos Humanos; teletrabalho; redução de jornada; progressão funcional; saúde ocupacional; Programa Bem Estar no Trabalho.                      | 66     |
| Patrimônio e infraestrutura  | Direitos Humanos<br>Trabalho Digno  | TAC Acessibilidade;<br>TAC Ergonomia.  | 81     |
| Tecnologia da informação   | Cliente<br>Trabalho Digno   | Aplicativo Sou Correios; Sistema Integrado de Monitoramento - SIM; Remodelagem do sistema Fale Conosco   | 82     |
| Sustentabilidade   | Governança<br>Direitos Humanos<br>Trabalho Digno<br>Meio Ambiente<br>Práticas de Operação<br>Consumidor<br>Comunidade | Principais ações empreendidas pelos Correios   | 88     |

## Capítulo 4 - Informações Orçamentárias, Financeiras e Contábeis

| Elementos Pré-Textuais e Capítulos do Relato Integrado             | Temas Centrais ISO 26000/GRI G4        | Práticas de Sustentabilidade  | Página |
|--|--|---|--------|
| Normas legais adotadas e mecanismos de controle                    | Práticas de Operação<br>Trabalho Digno | Transparência e combate a irregularidades na contratação de auditores independentes; Matriz de Informação e Responsabilidade              | 114    |
| Conclusão da Auditoria Independente                                | Práticas de Operação                   | Reconhecimento das obrigações dos Correios como patrocinador do Plano de Benefício Definido   | 117    |
| Determinações e recomendações do Tribunal de Contas da União (TCU) | Práticas de Operação<br>Consumidor     | Alterações na fórmula do Índice de Satisfação do Cliente e categorização das manifestações/reclamações recebidas no sistema Fale Conosco. | 119    |

## Capítulo 5 - Anexos e Apêndices

| Elementos Pré-Textuais e Capítulos do Relato Integrado | Temas Centrais ISO 26000/GRI G4   | Práticas de Sustentabilidade           | Página |
|--|---|--|--------|
| Tabela de sustentabilidade                             | Governança<br>Direitos Humanos<br>Trabalho Digno<br>Meio Ambiente<br>Práticas de Operação<br>Consumidor<br>Comunidade | Remissão às ações de sustentabilidade. | 125    |

## Estrutura organizacional - 2019 (siglas e denominações)

CA - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

OUVID - Ouvidoria

AUDIT - Auditoria

**COGSI** - Comitê de Gestão de Segurança da Informação e Comunicação

**COAUD** - Comitê de Auditoria

**COELE** - Comitê de Elegibilidade

**CGORC** - Comitê de Governança, Riscos e Controles

**CORES** - Comitê de Remuneração e Sucessão

**PRESI** - PRESIDÊNCIA

**SECET** - Secretaria Executiva da Comissão de Ética

**COETI** - Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação

**CODIS** - Comitê de Disciplina dos Correios

**CEOBZ** - Comitê Executivo Orçamento Base Zero

**DIGOV** - DIRETORIA DE GOVERNANÇA COMPLIANCE E SEGURANÇA

**SEJUR** - Superintendência-Executiva Jurídica

**DEJUR** - Departamento Jurídico

**COGER** - Corregedoria

**DESEG** - Departamento de Segurança Corporativa

**SEGER** - Secretaria Geral

**DGOVE** - Departamento de Governança Corporativa

**DERIN** - Departamento de Relacionamento Institucional

**DCORE** - Departamento de Comunicação Corporativa Estratégica

**SUCOI** - Superintendência-Executiva de *Compliance*, Riscos e Controle Interno

**DECRI** - Departamento de *Compliance* e Riscos

**DCINT** - Departamento de Controle Interno

**DIOPE** - DIRETORIA DE OPERAÇÕES

**SUOPE** - Superintendência-Executiva de Operações

**DEPLA** - Departamento de Planejamento e Automação

**DERAT** - Departamento de Atendimento

**DTRAT** - Departamento de Tratamento

**DETRA** - Departamento de Transporte

**DEDIS** - Departamento de Coleta e Distribuição

**DELOG** - Departamento de Logística

**SUEST** - Superintendência-Executiva de Estratégia Operacional

**DEIOP** - Departamento de Estratégia e Inovação Operacional

**DINEG** - DIRETORIA DE NEGÓCIOS

**DEINM** - Departamento de Inteligência de Mercado

**SUNEP** - Superintendência-Executiva de Negócios Públicos

**DESOP** - Departamento de Soluções de Negócios Públicos

**DSOCI** - Departamento de Soluções ao Cidadão

**SUCAN** - Superintendência-Executiva de Canais

**DESEC** - Departamento de Estratégia e Experiência do Cliente

**DEFIS** - Departamento de Canais Físicos

**DEDIG** - Departamento de Canais Digitais

**SUCOM** - Superintendência-Executiva Comercial

**DEENC** - Departamento de Negócios de Encomendas e e-commerce

**DEINT** - Departamento de Negócios Internacionais

**DEVEN** - Departamento de Vendas

**DPOST** - Departamento de Negócios Postais

**DEVAR** - Departamento de Varejo

**DIEFI** - DIRETORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA TECNOLOGIA E FINANÇAS

**SUFIN** - Superintendência-Executiva de Finanças e Controladoria

**DEFIN** - Departamento Financeiros

**DECON** - Departamento de Contabilidade

**DETRI** - Departamento Tributário

**DCONT** - Departamento de Controladoria

**SGEST** - Superintendência-Executiva de Gestão Estratégica e Inteligência Empresarial

**DEINP** - Departamento de Investimento e Participações

**DEGES** - Departamento de Gestão Estratégica e Inteligência Empresarial

**SUTIC** - Superintendência-Executiva de Tecnologia da Informação e Comunicação

**DEPGE** - Departamento de Planejamento e Gestão de TIC

**DETEC** - Departamento de Desenvolvimento de Serviços de TIC

**DEARP** - Departamento de Arquitetura e Produção de TIC

**DIGEP** - DIRETORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

**SUGEP** - Superintendência-Executiva de Políticas de Gestão de Pessoas

**DEGEP** - Departamento de Gestão de Pessoas

**DEREO** - Departamento de Relacionamento Organizacional

**SUEDU** - Superintendência-Executiva de Educação Corporativa

**UNICO** - Universidade Corporativa dos Correios

**DESEO** - Departamento de Desenvolvimento Organizacional

**DIRAD** - DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO

**SUPAD** - Superintendência Executiva de Administração

**DINPA** - Departamento de Infraestrutura e Patrimônio

**DCOMS** - Departamento de Compras e Suprimento

**SUCSC** - Superintendência Executiva do CSC Corporativo

**CESTI** - Central de Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação

**CEFIN** - Central de Serviços Financeiros

**CEGEP** - Central de Serviços de Gestão de Pessoas

**CESAD** - Central de Serviços Administrativos

**SEs** - Superintendências Estaduais de Operações

## Créditos

### Coordenação

Departamento de Governança Corporativa

### Edição

Departamento de Comunicação Corporativa  
Estratégica

### Projeto gráfico e diagramação

Cesar Bulcão