

LABORO – EXCELÊNCIA EM PÓS-GRADUAÇÃO
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
PÓS-GRADUAÇÃO EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL

**ALESSANDRA ROCHA CAMPELO
CRISTYANO SILVA LIMA
LISIANE VALPORTO CAMPOS
RODRIGO PAIVA DA SILVA**

FLUXO POSTAL DOS CORREIOS EM SÃO LUÍS DO MARANHÃO
(Estudo de caso)

São Luís
2012

**ALESSANDRA ROCHA CAMPELO
CRISTYANO SILVA LIMA
LISIANE VALPORTO CAMPOS
RODRIGO PAIVA DA SILVA**

FLUXO POSTAL DOS CORREIOS EM SÃO LUÍS DO MARANHÃO
(Estudo de caso)

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao curso de especialização em Logística Empresarial da Laboro excelência em pós-graduação.

Orientador: Profº Ms. Audemir Leuzinger

São Luís
2012

**ALESSANDRA ROCHA CAMPELO
CRISTYANO SILVA LIMA
LISIANE VALPORTO CAMPOS
RODRIGO PAIVA DA SILVA**

FLUXO POSTAL DOS CORREIOS EM SÃO LUÍS DO MARANHÃO
(Estudo de caso)

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao curso de especialização em Logística Empresarial da Laboro excelência em pós-graduação.

Orientador: Profº Ms. Audemir Leuzinger

Aprovada em: / /

Prof. Me. Audemir Leuzinger (Orientador)
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

1º EXAMINADOR

2º EXAMINADOR

A Deus, aos nossos pais, familiares, amigos e demais pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelo seu amor imensurável e pelo seu cuidado todo especial, em todas as etapas das nossas vidas.

As pessoas e instituições que direta e/ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho em especial:

A Izidora Rocha Campelo, que sempre deu muito carinho, amor e força para que os filhos fossem pessoas determinadas como sou hoje.

E também Ionildes Paiva da Silva que fez tudo para que seus filhos tivessem as chances de progredir na vida e que nada faltasse a nem um dos três filhos.

Ao pai Jose Ribamar que sonhara com este momento, (*in memoriam*).

A todos os mestres que compõem o Corpo Docente do Instituto Laboro – Excelência em Pós-Graduação.

Aos colegas de trabalho e aos que com muito esforço estiveram presentes para a realização deste trabalho, e que em momentos difíceis nos ajudavam a levantarmos a cabeça e continuarmos firmes no nosso objetivo.

“Não se gerencia o que não se mede; não se mede o que não se define; não se define o que não se entende; não há sucesso no que não se gerencia”.

(William Edwards Deming)

RESUMO

O presente trabalho trata de um estudo de caso sobre o fluxo postal dos correios em São Luís. O seu objetivo é verificar todos os processos internos do sistema dos correios, enfatizando como a logística pode se tornar uma ferramenta fundamental para a realização dos serviços prestados, tornando-os mais práticos e eficientes para os seus usuários e garantindo qualidade e satisfação para o cliente final. Durante a pesquisa, foi realizada uma análise do fluxo postal, acompanhando cada etapa do processo, visando identificar os pontos que podem ser aprimorados. A eficiência gerada pela melhoria na logística tornou o sistema bem mais prático e moderno, trazendo agilidade e conforto para aqueles que precisam usufruir dos serviços.

Palavras-chave: Correios. Processo. Logística.

ABSTRACT

This paper is a case study about the postal mail stream in São Luís/MA. It's purpose is to verify all the internal processes executed by the postal system, emphasizing how logistics may become a fundamental tool for the realization of services, making them more practical and efficient for its users and ensuring quality and satisfaction for the final customer. During the research, it has been realized an analysis of the postal stream, following every step of the process and identifying all the points that can be improved. The efficiency generated by the improvements in logistics made the system much more practical and modern, bringing agility and comfort to those who need to use the services.

Key-words: Postal System. Process. Logistics.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma DR/MA.....	13
Figura 2 – Esquema básico das mudanças, proposto para construção do método de trabalho	15
Figura 3 – Indicadores	17
Figura 4 – Quadro dos principais indicadores de Transporte	18
Figura 5 – Quadro dos principais indicadores do segmento encomendas	19
Figura 6 – Índice de desempenho operacional	19
Figura 7 – Visão Sistêmica dos Correios- Serviços Postais Convencionais	20
Figura 8 – Situação encontrada na unitização da carga	24
Figura 9 – Situação encontrada na organização do layout	25
Figura 10 – Situação proposta para organização do layout I	29
Figura 11 – Situação proposta para organização do layout II	29
Figura 12 – Situação proposta para organização do layout III	29

LISTA DE SIGLAS

AC	-	Administração Central
CDD	-	Centro de Distribuição Domiciliar
CEE	-	Centro de Entrega de Encomendas
CTC	-	Centro de Tratamento de Cartas
CTE	-	Centro de Tratamento de Encomendas
DECAR	-	Departamento de Cartas
DR	-	Diretoria Regional
ECT	-	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
ERP	-	<i>Enterprise Resource Planning</i>
GCTCE	-	Gerencia do Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas
GCTO	-	Gerencia do Centro de Transporte Operacional
GERAE	-	Gerencia de Atividades Externas
GPAC	-	Gerenciamento da Produtividade Aplicada aos Correios
GPLAQ	-	Gerencia de Atividades de Planejamento e Qualidade
GTURN	-	Gerência de Turno
LTR	-	Linha de Transporte Rodoviário
MA	-	Maranhão
MANCAT	-	Manual de Comunicação e Atendimento da ECT
MANDIS	-	Manual de Distribuição da ECT
MANENC	-	Manual de Encaminhamento da ECT
MANPES	-	Manual de pessoal da ECT
MANQUA	-	Manual de Qualidade da ECT
MANTRA	-	Manual de Transporte da ECT
PAC	-	Prático, Acessível e Confiável
SEAO	-	Seção de Apoio Operacional
SRO	-	Sistema de Rastreamento de Objetos
TECA	-	Terminal de Cargas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Descrição da estrutura organizacional (situação geográfica)	12
2.2 Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios (GPAC)	15
2.3 Sistema de Controle / Satisfação do Cliente	16
3. OBSERVAÇÃO DO FLUXO POSTAL	20
3.1 Tecnologia de informação	21
4. SITUAÇÃO ENCONTRADA NO FLUXO POSTAL	22
5. OPORTUNIDADE DE MELHORIA	27
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

Tem-se observado que as empresas, cada vez mais, estão se tornando globais e seus serviços precisam chegar aos clientes em momentos certos, de forma adequada e com menor custo, tanto para o cliente quanto para a empresa (MANTRA, 2006).

Deslocar esses serviços ou produtos entre filiais, armazéns e entrepostos tem se tornado um grande desafio para os gestores de negócios, administradores e empresas que necessitam praticar preços competitivos e, portanto, precisam reduzir custos desnecessários no processo produtivo, tanto de um produto como de um serviço (CORRÊA, 2002).

Como a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) é a maior empresa empregadora no Brasil, com mais de 110.000 empregados e mantém atendimento postal em todos os municípios do Brasil, tem o grande desafio de interligar esses pontos em tempos previamente determinados. Para tanto a empresa dedica-se constantemente a reformulação e análise dos seus processos.

Como processo entende-se:

Uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor. (CURY, 2000, p. 47).

De acordo com a ECT, o Processo Produtivo é a ciência que administra fluxos, seja de matéria prima, de informações, de produtos essenciais (água, luz, telefone, gás, etc), de produtos acabados, de documentos, etc. (ECT, 2004).

Ainda, tornou-se mais interessante estudarmos o fluxo postal, para entendermos como a empresa detém um índice de credibilidade excelente junto à população com uma complexa rede de atividades e que envolve um grande número de pessoas, equipamentos e veículos. Esse reconhecimento da população decorre de uma aplicação criteriosa e bem elaborada do estudo de logística, desenvolvido exclusivamente para o seu processo produtivo, Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios (GPAC), o qual iremos conhecer sua aplicação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Descrição da estrutura organizacional (situação geográfica)

O estudo avalia todo o processo produtivo do (CTCE/DR/MA) - Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas da Diretoria Regional dos Correios no Maranhão, – que é o órgão responsável pelo gerenciamento das atividades de postagem, tratamento, encaminhamento e entrega de objetos.

Em toda organização há necessidade dos gestores se voltarem para as prioridades competitivas que, substancialmente, fornecem as bases para os projetos de processos e suas melhorias. É necessário ainda que tais gestores tenham uma visão individualizada dos processos que administra, bem como a contribuição e o envolvimento em todo o sistema.

A ECT, em todo o seu planejamento estratégico, evidencia o estudo dos processos como sendo de fundamental importância para a obtenção dos resultados. Nele são destacadas as prioridades competitivas e descreve as orientações de como os processos devem ser realizados para garantia dos resultados e satisfação dos clientes.

No fluxo dos objetos postais há necessidade de se usar a estratégia de serviços padronizados devido às variedades de serviços e produtos existentes, com foco nas prioridades competitivas de cada produto ou serviço. Assim, os Correios utilizam formas variadas de processamento para os diversos produtos: cartas, encomendas PAC, SEDEX, impressos. Os milhões de objetos postais que adentram diariamente no fluxo operacional para processamento são separados por destinos, por tamanho e por prioridade e finalmente são encaminhados para os seus destinos finais: o cliente.

Portanto, nesse processamento, verificam-se tarefas que podem ser conhecidas como repetitivas, porém exigem competências dos empregados e de equipamentos diferenciados (MANPES, 2005).

Assim, o estudo se concentrará na observação e acompanhamento das atividades operacionais no CTCE, localizados na Av. João Pessoa, Nº 42, Outeiro da Cruz, São Luís/MA e na AV. Emiliano Macieira – Tirirical, respectivamente. Anexo ao

Centro do Outeiro da Cruz encontra-se um centro de distribuição domiciliar (CDD) e uma agência de Correios (AC).

O Centro opera em áreas de 6000m² e 5.000 m² que envolve área construída, estacionamento e área de manobras de veículos.

As atividades desenvolvidas no centro envolvem 300 empregados, além de uma equipe de higienização de 30 pessoas e 2 estagiários.

Os recursos materiais utilizados envolvem 4 empilhadeiras, 12 paleteiras manuais, 2 paleteiras elétricas, 1 empilhadeira elétrica, 37 móveis de tratamento de objetos, cabides para malas, caixetas, coletores de dados para expedição, entre outros equipamentos.

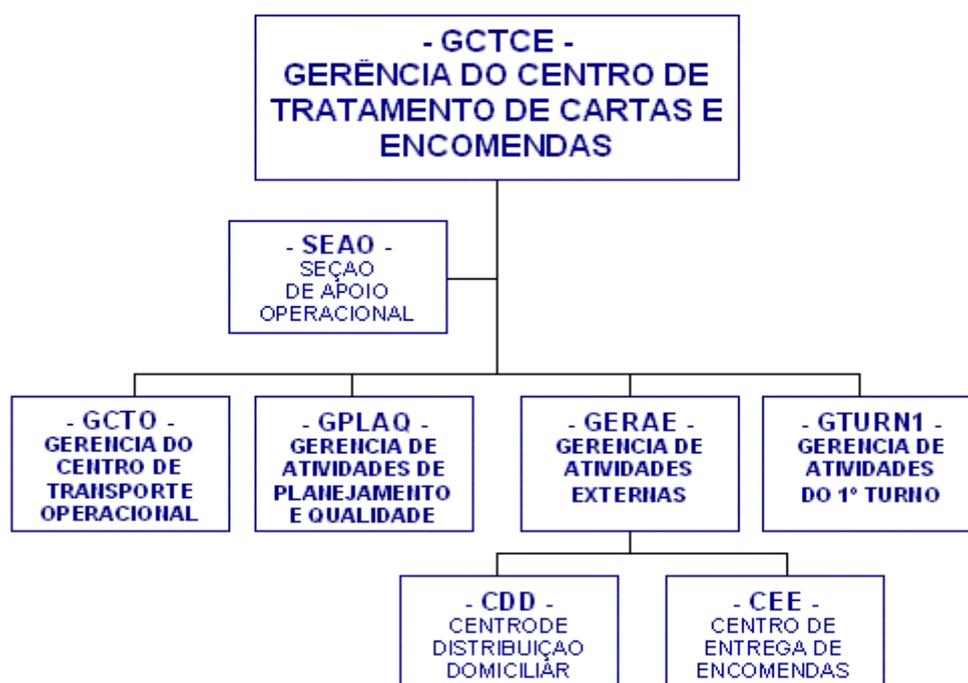


Figura 1 – Organograma DR/MA
Fonte: ECT, 2011

É notório que as organizações, com o objetivo de se colocarem de forma a ter maior competitividade no mercado, diminuindo seus custos internos e externos, ou tão somente para se manterem vivas, têm por força da necessidade mercadológica que adaptem sua estrutura logística de forma que atenda as exigências do mercado (HARA, 2009).

No passado, a logística era entendida somente como transporte da origem até o destino final, mas ao longo dos anos se fez necessário o gerenciamento mais

abrangente, que compreende desde o recebimento, passando pelo estoque, processamento e entrega ao consumidor final, ou seja, compreende todo o fluxo que não se refere tão somente à movimentação (ARAÚJO, 2007).

Entende-se por fluxo logístico: a integração de diversos fluxos menores, como fluxos de materiais ou produtos, fluxos de informações e fluxo financeiros, pois as empresas necessitam gerar lucro para se manterem vivas (NOVAES, 2004).

Como o entendimento maior vem através dos meios de transportes, se faz necessário explicitar os modais mais utilizados: Rodoviário, Aéreo dentre outros meios, estes os mais usados pela ECT. Nada melhor que os modais de logística para levar eficiência e rapidez aos clientes, redução de tempo, melhor atendimento. Os Correios, empresa de telégrafos nacional utiliza muito bem estes tipo de logística. Para entrega, utiliza pessoas em bicicletas, veículos para transporte dentro da cidade, transporte rodoviário estadual, aéreos. A empresa referida utiliza todos os mecanismos modais para efetivar suas entregas, contudo é necessária uma logística de gestão integrada e que seja eficiente, pois a administração de diferentes tipos de transportes necessita de conhecimento e bastante trabalho, ainda mais sendo um serviço público prestado por uma empresa indiretamente ligada ao governo, sendo que os sistemas modais levam à empresa valores agregados de eficiência e fidelização (MANTRA, 2006).

O tratamento das cargas postais se utiliza de métodos da gestão da produção, e os métodos que podem ser utilizados para o gerenciamento do fluxo postal (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004).

Nesta maneira de agir, o centro de distribuição apresenta uma relação bastante expressiva com o processamento das cargas que estão entrando e que estão saindo para entrega ou encaminhada para outros centros de tratamentos.

Não basta reconhecer a necessidade de administrar a informação e de implementar tecnologia adequada, é necessário primeiramente preparar o ambiente, como, por exemplo, adequar, criar ou eliminar processos e implementar programas de capacitação e conscientização do pessoal envolvido, e ainda alertar para a questão da preparação do ambiente, pois nas atividades logísticas é necessária a adequação de todos os ambientes, desenvolvendo mão-de-obra especializada, competência, estrutura física, parceiros e, ainda, clareza e desobstrução nos fluxos de informações e materiais (GARVIN, 1995).

É fundamental que o colaborador esteja comprometido fortemente com a empresa para que clientes e fornecedores, ao sentirem isso, possam transmitir boas opiniões sobre a organização, seus produtos e/ou serviços e sobre o bom atendimento prestado pelos seus empregados.

Como as operações são realizadas em edifícios diferentes, torna mais evidente a necessidade de uma gestão mais dedicada e com visão operacional mais eficiente, haja vista as interligações das atividades e processos (ARAÚJO, 2001).

O fluxo é entendido como: uma sequência de passos necessários para automatizar processos, de acordo com um conjunto de regras definidas, permitindo que estes possam ser transmitidos de uma pessoa para outra (MANENC, 2004).

2.2 Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios (GPAC).

A partir do segundo semestre de 1994, os Correios deram início a uma busca pela melhoria da qualidade e pelo aumento da produtividade, por meio de diversas estratégias, sendo que uma delas constituiu-se em propor um programa de capacitação continuada para todas as Diretorias Regionais, abrangendo uma grande parcela de seus colaboradores.

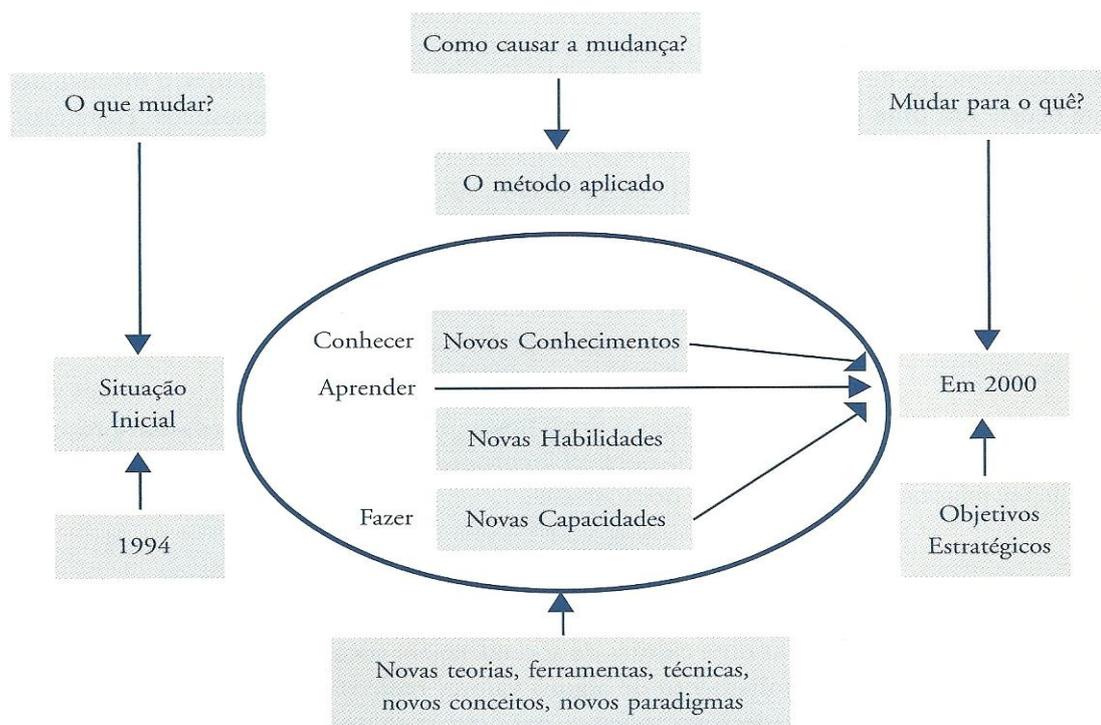


Figura 2 – Esquema básico das mudanças, proposto para construção do método de trabalho
Fonte: ECT, 2004

O desenvolvimento foi concebido a partir de três perguntas: “o que mudar?” – ou seja, verificar como se encontrava os Correios no início do processo de mudanças; “para o que mudar?” – isso corresponde à situação futura a ser alcançada; e “como realizar a mudança?” – essa questão relaciona-se ao método aplicado para a efetivação das mudanças necessárias (GOLDRATT, 1994).

Diante da nova dinâmica de mercado dos serviços postal mundial e com a exigência maior dos clientes quanto uma melhor qualidade dos serviços prestados com prazos mais curtos, regularidade e segurança, os Correios, por força dessas exigências, procurou adaptar suas operações com a utilização de novas tecnologias. O GPAC, no entanto, é uma tecnologia especificamente aplicada aos Correios e foi desenvolvida por técnicos da Empresa, que garantiu padrões de qualidade, formas de medições, adequação de layout, mudança de cultura, etc. É um estudo que, quando aplicado mexe com todo o processo produtivo e seus agentes – pessoas (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004).

A aplicação do GPAC nas unidades operacionais dos Correios teve seu início em 2004 e como se trata de estudo científico, sempre a ECT mantém equipes que acompanham os processos em suas Unidades Operacionais, visando a correta utilização dos métodos (MANQUA, 2002).

O objetivo maior da aplicação do GPAC é aumentar a rentabilidade operacional dos Correios, com menor custo e maior produtividade, buscando a satisfação do cliente interno e externo. Além de garantir maior competitividade e maior eficiência na prestação dos serviços oferecidos.

2.3 Sistema de Controle / Satisfação do Cliente

Indicadores são elementos que auxiliam na tomada de decisão local, direcionando os esforços em busca da meta global de geral de dinheiro, e de aumento da satisfação de clientes e empregados agora e no futuro.

Segundo Goldratt, pelo menos três indicadores são considerados essenciais para se diagnosticar quando uma empresa esta ganhando dinheiro. São os indicadores financeiros: o lucro líquido, o retorno sobre o investimento e o fluxo de caixa. Estes, contudo, não servem para avaliar as operações diárias de uma operação.

Goldratt, então, define três classes de indicadores operacionais que, pela sua natureza, estão relacionados diretamente com os indicadores financeiros. São elas: ganho, inventário e despesa operacional.

- Ganho: é a taxa de geração de dinheiro por meio das vendas (de inventário). O ganho é o preço menos o custo de materiais dos produtos;
- Despesa operacional: é todo dinheiro investido no sistema para a transformação de inventário em ganho;
- Inventário: é todo aquele material físico (máquinas, produtos, estoque etc.) que pode ser convertido em ganho ou vendas futuras. Normalmente há dinheiro da empresa investido nesse material.

A relação entre lucro líquido, retorno sobre o investimento, fluxo de caixa, ganho, despesa operacional e inventário é apresentado na figura a seguir:

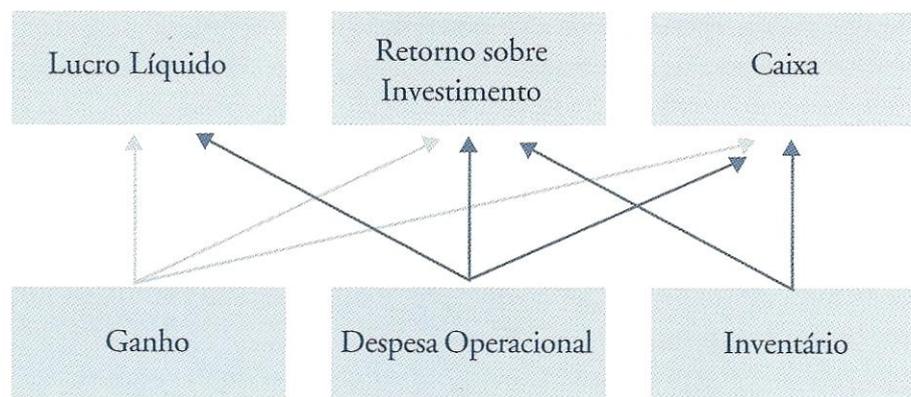


Figura 3 – Indicadores
Fonte: ECT, 2004

Cada pessoa vai agir de acordo com os medidores pelos quais ela é avaliada. Assim, pode um indicador determinar uma ação que venha a afetar o sistema como um todo. A frase proferida por Goldratt que expressa esse pressuposto de reação por parte das pessoas é: “Diz-me como me medirás e dir-te-ei o que farei”.

Assim, nas diversas atividades de operações, existem indicadores para que os gestores acompanhem o desempenho e adotem providências de correções quando necessário. Além disso, esses indicadores servem para ranquear as unidades operacionais dentro do cenário nacional. Apresentamos os indicadores das atividades de transporte e de encomendas.

Aspectos da Produção (Transporte)	Indicador	Itens de verificação	Medida	Conceito
Qualidade	Regularidade	Atraso no transporte aéreo (RPN)	Número Tempo Motivo	Número de ocorrências Tempo (min.) Motivo
		Corte de carga	Número Volume Motivo	Número de ocorrências Volume (kg.) Motivo
		Atraso no transporte terrestre	Número Tempo Motivo	Número de ocorrências Tempo (min.) Motivo
	Mau encaminhamento	Erros de direcionamento	Número ou %	Número total ou razão entre o total de ocorrências e o número total de despachos
Quantidade	Capacidade	Instalada	peso/dia ou objetos/dia	Razão entre a carga processada e o percentual da área destinada às operações de transbordo
		Disponibilidade da frota	%	Percentual da frota disponibilizada para as operações
	Produtividade Operacional	peso/homem ou objetos/homem	Razão entre a carga processada e o número de pessoas empregadas na operação	
Custo/ Benefício	Produtividade	Frota	homem km/l ou km/m ³ e \$/km	Rendimento em km/l ou km/m ³ Razão entre o custo médio da operação da frota e a quilometragem percorrida
		Manutenção	\$ por manutenção	Razão entre os custos de manutenção interna ou externa e a quantidade de paralisações internas ou externas

Figura 4 – Quadro dos principais indicadores de Transporte
Fonte: ECT, 2011

INDICADORES DO SEGMENTO ENCOMENDAS					
INDICADOR	PESO IDO	META	JAN	FEV	MAR
Sedex Estadual (SRO/DW)	37	96,5	86,1	89,6	79,8
PAC Estadual (SRO/DW)	11	96,6	95,6	97,3	95,2
Baixa no SRO (MIR)	11	99,5	98,8	98,3	98,7
Sedex Nacional (SRO/DW)	8	87,5	77,7	73,6	61,4
Malote (SIGMA)	4	99,0	99,6	99,2	98,9
PAC Nacional (SRO/DW)	3	94,9	88,1	96,5	68,3
AR Digital	4	95,4	86,7	87,9	78,9
Logística Reversa (SCOL)	3	95,8	99,6	99,1	93,1
Remessa Expressa Nacional (SRO/DW)	3	81,0	33,9	31,1	8,7
Expedição Sedex (SRO/DW)	16	97,5	97,0	96,4	86,9

Figura 5 – Quadro dos principais indicadores do segmento de encomendas
Fonte: ECT, 2012

ENCOMENDAS (%)												
RESULTADO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
META 2012	95,6	96,1	96,6	97,2	97,7	98,2	98,2	98,2	98,2	98,2	98,2	98,2
2012	89,1	90,3	81,9									
2011	91,3	92,5	92,6	92,0	85,8	83,3	83,1	90,6	90,3	91,5	89,2	88,0
%	93,2	93,9	84,7									
DR/PI (REF.)	94,6	95,7	88,4									

Figura 6 – Índice de desempenho operacional
Fonte: ECT, 2011;2012

3 OBSERVAÇÃO DO FLUXO POSTAL

O início do fluxo começa com a postagem dos objetos, que podem dar entrada nos Correios, através de uma AC (agência de Correios), de caixas de coletas ou no endereço do remetente. Todas as atividades de postagens seguem um ritmo operacional previamente estabelecido, com horários definidos em fichas técnicas, com veículos com capacidade adequada para o percurso e roteiros elaborados de forma a ressaltar o melhor aproveitamento de tempo. Todo esse processo está alinhado na busca do aumento da produtividade (MANTRA, 2006).

Uma vez que os objetos cheguem ao centro de tratamento de cartas e encomendas (CTCE), ao serem descarregados, são direcionados às estações de trabalho demarcadas por atividade: pré-abertura, abertura, ponto de carga a ser tratada. A partir desse momento as cargas dispostas nessas posições inicia-se o tratamento individual dos objetos.

A partir dessa etapa os objetos são separados individualmente por setores, que corresponde a um agrupamento de regiões, para depois serem encaminhadas ao destino, obedecendo ao plano de encaminhamento de transporte nacional, estadual, regional (interior), unidade de distribuição local.

Existem fatores intervenientes que afetam negativamente o desempenho operacional como: atrasos de linhas, corte de cargas, ociosidade de transporte, percursos improdutivos, absenteísmo, espera, mau encaminhamento, outros.

O fluxo operacional é medido e acompanhado através de vários sistemas que são alimentados com informações pontuais de cada atividade: postagem, tratamento, encaminhamento e entrega.



Figura 7 – Visão Sistêmica dos Correios- Serviços Postais Convencionais
Fonte: ECT, 2011

Estava configurada a nova base do conhecimento a respeito das inter-relações entre cliente e fornecedor interno, tornando-se evidente um modelo sistêmico com entradas, processamentos e saídas. A figura acima ilustra a visão sistêmica dos CORREIOS em relação à produção de serviços postais convencionais.

O resultado total dos esforços passou a ser visto como um produto ou bem imaterial que era resultante do trabalho (de captação, tratamento, encaminhamento e distribuição domiciliar) realizado sobre os insumos, representados pelos objetos postados pelos clientes. A partir de então, descortinavam-se novos horizontes de entendimento quanto ao processo de transformação das necessidades dos clientes em bens e serviços capazes de atender as suas expectativas.

3.1 Tecnologia de Informação

O principiar de todo esse processo de mudança adveio da lógica de concepção das empresas como organismos vivos, que mantém uma interatividade constante em relação ao meio em que se encontram.

O horizonte que então retratava uma extinção gradual dos serviços monopolizados e uma conseqüente queda de margens de rentabilidade. Outras variáveis externas foram determinantes para o entendimento dessa integração sistêmica nos mercados, como: a globalização dos negócios; a disponibilização em domicílio de ofertas de produtos e serviços nunca dantes com tanta comodidade; a universalização do acesso aos meios de comunicação; a aceleração de avanços tecnológicos, tornando partícipes do mesmo ambiente de atuação empresas até então de operação estritamente local (DORNIER ET AL, 2000).

4 SITUAÇÃO ENCONTRADA NO FLUXO POSTAL

Como se identificou que todo o processamento do fluxo postal se verifica através de quatro fases: captação, tratamento, encaminhamento e distribuição. Assim, em cada uma das etapas, as tarefas devem ser executadas de forma eficiente para que não ofereça defeitos para a fase seguinte, pois se assim acontecer esse defeito poderá seguir nas demais fases sem que sejam observados e poderá ser entregue ao cliente, produtos com defeito ou uma prestação de serviço deficiente. Tendo como resultado a insatisfação.

CAPTAÇÃO/POSTAGEM – essa etapa acontece nas agências, caixas de coletas, coletas a domicílio ou coleta interna, na qual o cliente se apresenta na unidade dos Correios para efetuar a postagem do seu objeto ou o responsável pela coleta efetua uma visita ao cliente para efetuar a devida coleta.

Todas essas atividades devem estar em conformidade com o disposto no MANCAT, módulo 02 que trata nesse capítulo, em especial, das formas de acondicionamento dos objetos postais, da aceitabilidade e das dimensões e pesos a serem aceitos pela ECT.

As regras de aceitabilidade devem ser bem observadas, pois se um objeto qualquer fugir ou infringir as regras previstas no MANCAT, módulo 05 quanto ao seu conteúdo, endereçamento e valor da postagem, acarretarão prejuízos tanto para os clientes quanto para a ECT. Para os clientes, pois os objetos não seguem no fluxo postal e dependendo do tipo do conteúdo, será refugado; em alguns casos, será devolvido ao cliente e com a cobrança de taxas, seja por devolução ou danos causados a outros objetos.

Desta forma destacamos algumas desconformidades encontradas quando da postagem dos objetos:

- Coleta de objetos fora do padrão, com dimensões e pesos fora das normas;
- Evasão de receita;
- Coletas de objetos de clientes com contrato suspenso ou rescindido.

TRATAMENTO - O tratamento envolve sub-atividades que podemos citar como sendo a descarga, triagem, movimentação interna e encaminhamento, todas

seguem um ritmo padronizado previamente estudado e definido como forma de evitar erros, gargalos, perda de tempo e desperdícios.

Todos esses processos são medidos, acompanhados e mensurados em todas as fases, e os dados são transferidos para sistemas que servirão de base para tomadas de decisão, bem como ranquear as regionais. As regionais que ficam no terceiro quartil são imediatamente alertadas para corrigirem as distorções e através de relatório informar à Administração Central as medidas adotadas para correção das desconformidades.

Algumas desconformidades estão apontadas nas figuras seguintes, que mostram a forma desorganizada no tratamento e movimentação da carga, causando sérios prejuízos às operações e aos clientes, pois a perda de prazos que é o pior dos erros responsável por várias perdas, como: de receita com indenizações, clientes perdendo negócios e oportunidades.

Outra situação apontada nesta etapa é o mau encaminhamento em desconformidade com o plano de encaminhamento regional e nacional, que gerava grandes problemas nas demais unidades que recebem a carga, pois gera um retrabalho e aumento de despesas com a devolução e reencaminhamento da carga para o seu destino correto.

Essas atividades devem obedecer a critérios operacionais pré-determinados no MANTRA 2006, de forma que possibilitem eficácia das tarefas decorrentes, como por exemplo, a movimentação interna da carga.

Toda área disposta para a execução das atividades, deve seguir um leiaute que possibilite uma visão organizada de todo processo, da movimentação ideal das pessoas e máquinas utilizadas como forma de buscar o equilíbrio das operações e desperdícios.

Assim, verificou-se uma inadequada disposição da carga na área, como se verifica na figura x, y, que são decorrentes da má aplicação das técnicas e métodos previstos pelo Departamento de Cartas (DECAR).



Figura 8 – Situação encontrada na unitização da carga
Fonte: CAMPELO (Alessandra Rocha), 2012

Abaixo citamos alguns pontos que merecem destaque como pontos fracos que merecem ser trabalhados e melhorados.

- Ausência de pré-abertura.
- Baixa produtividade do pessoal.
- Utilização de equipamentos inadequados ou improvisados.
- Falta de sinalização.
- Layout não funcional.
- Armazenamento de carga.



Figura 9 – Situação encontrada na organização do Layout
Fonte: CAMPELO (Alessandra Rocha), 2012

ENCAMINHAMENTO - Outra desconformidade acontecia na fase do transporte da carga, pois existem fichas técnicas com horários previamente estabelecidos, os quais não estavam sendo cumprido, o preenchimento estava sendo fora de conformidade com as fichas; eram equivocados e dificultava o controle efetivo da carga, além de haver um grande resto de carga devido à apresentação de veículos fora das especificações técnicas evidenciadas nas fichas. Essa situação gera perda de prazo, indenizações e insatisfação dos clientes internos e externos (MANENC, 2004).

DISTRIBUIÇÃO - Como fase final do fluxo postal, e assim todo o processamento dos objetos postais deve chegar sem defeitos para que a entrega produza os resultados esperados pelos clientes.

No fluxo postal deve se entender que existe, nas duas pontas, o interesse de duas pessoas, ou uma física com a jurídica ou vice-versa, duas jurídicas ou duas físicas, que em um dado momento um é remetente que postou e do outro é o receptor. Ambos mantêm interesses, e para tanto se utilizam dos serviços dos Correios para terem suas necessidades atendidas.

Assim, no processo de distribuição – realizados pelos CDD – existem pequenas tarefas que também precisam ser desenvolvidas dentro de padrões bem definidos e mensurados que asseguram a eficácia de todo o processo. São elas: triagem por setores, triagem por distritos e por último ordenamento. Essas atividades

são trabalhadas de forma ordenadas e sequenciais e não podem antepor uma a outra, sob pena de perder a qualidade e por consequência o prazo de entrega (MANDIS, 2006)

Nesses centros foram detectadas algumas desconformidades, como: resto excessivo, que ocorria devido excesso de capacidade ou por falta de controle ou de supervisão; falta de averbação que consiste nas anotações dos motivos da não entrega das cartas e impressos. Essa atividade não sendo realizada, deixa de atender uma necessidade do cliente – remetente, que espera que sua correspondência seja entregue e, caso não ocorra à entrega que lhe seja devolvida com a devida anotação, além de comprometer a qualidade operacional.

5 OPORTUNIDADE DE MELHORIA

Entendemos que o processo de melhoria é cultural e deve ser internalizado em todos os colaboradores como forma de tornar consciente a necessidade de entender o que está sendo feito, para quem está sendo feito e quais os resultados esperados pelo esforço individual. É de fato uma ação de aprendizagem, pois quando há aprendizagem há mudança de comportamento. Assim, para implementar uma cultura de aprendizagem na empresa é um grande desafio, pois implica na mudança de percepções, hábitos e na forma de fazer – isso deixa as pessoas desconfiadas. Entender melhorias implica no desenvolvimento de alguns valores básicos fundamentados na cultura da organização, mas que procuram atender a demandas externas – basicamente necessidades dos clientes e do mercado. Para tanto, é preciso apoiar-se nas pessoas como base nos processos de mudanças propostos e, portanto agir no desenvolvimento das pessoas, pois elas serão o alicerce de todas as melhorias.

Nesse contexto de grande mudança e competitividade, o papel dos recursos humanos é fundamental, à medida que, para instalar a cultura de organização que “aprende a empreender”, há necessidade da participação de muitos, pelo empenho coletivo, pela capacidade das pessoas envolvidas de se comunicarem umas com as outras dentro de uma linguagem comum, resolvendo as questões e os problemas por meio do esforço conjunto.

As pessoas da organização entendem e internalizam que estão no centro de uma “economia do saber”, onde o fator de produção mais crítico para a competição é o “conhecimento e capacidade de aprender”

Como proposição de melhorias em todo o fluxo postal, evidenciamos algumas que se apresentaram como prioritárias para assegurar o atingimento das metas estabelecidas. Abaixo relacionamos as melhorias sugeridas:

- a) Para as atividades de captação, foram implementadas as melhorias no cumprimento das normas relativas à aceitação dos objetos somente dentro dos padrões estabelecidos no MANCAT, ou seja, observando as normas quanto às dimensões, peso e forma de endereçamento. Isso possibilitou, inclusive, o desperdício de tempo, transporte e evasão de receitas.

- b) Suspensão imediata das coletas de objetos para clientes com contratos suspensos e/ou rescindidos e manter o cadastro atualizado dos clientes com contratos, intensificando a supervisão quanto à atualização desse cadastro.
- c) Para as atividades de tratamento foi elaborado um plano de encaminhamento regional e nacional, além de ser providenciada uma adequação do layout de forma que a movimentação de carga fosse mais eficiente e trouxesse mais qualidade às operações, sem perda de tempo nas movimentações de pessoas e máquinas.
- d) Para o encaminhamento foi adotada um maior controle no acompanhamento da liberação das linhas de transportes, com a verificação criteriosa das fichas técnicas, que são os documentos normativos e operacionais das linhas de transportes, bem como a escrituração das desconformidades que ocorrem no percurso. Essa providencia é necessária para que se tenha a segurança no transporte da carga postal, além de se ter elementos para uma possível responsabilidade do transportador.
- e) Para a atividade de distribuição, houve uma maior conscientização das equipes dos CDD para que as atividades fossem desenvolvidas observando os procedimentos previstos no MANDIS, ou seja, que as atividades que compõem a fase da distribuição seguissem um ritmo contínuo de forma a atender os interesses do destinatário e do remetente. A averbação das correspondências, por exemplo, passaram a ser diárias e imediatas ao retorno da distribuição e não mais acumuladas, pois passados dias o carteiro não teria mais certeza dos motivos a serem apontados, podendo trazer ao destinatário e/ou remetente informações não reais. Isso acontecendo causaria problemas para a qualidade da prestação dos serviços e com consequências para a imagem da ECT.



Figura 10 – Situação proposta para organização do Layout I
Fonte: CAMPELO (Alessandra Rocha), 2012



Figura 11 – Situação proposta para organização do Layout II
Fonte: CAMPELO (Alessandra Rocha), 2012



Figura 12 – Situação proposta para organização do Layout III
Fonte: CAMPELO (Alessandra Rocha), 2012

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A logística deve ser entendida como o principal instrumento administrativo para a obtenção de vantagem competitiva das organizações locais. A necessidade de uma integração logística, aliada às constantes mudanças das necessidades dos clientes, nos leva a ver na logística não apenas as atividades de: almoxarifado, unitização, estoque e transporte de mercadorias, mas sim planejamento e coordenação do fluxo de informações.

Para tanto foi escolhido um case de aplicação de logística na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT/DR/MA), onde recentemente houve a realização de um trabalho de reorganização de todo o seu processo produtivo com a introdução de logística, pesquisa operacional e estatística, como forma de aumentar a produtividade laboral e conseqüentemente dar maior agilidade ao fluxo operacional dos objetos postais. Vamos identificar e confirmar como o Processo produtivo mostra-se uma ferramenta imprescindível na produtividade e qualidade de serviços ou de produtos de qualquer empresa que vise a excelência.

Através da observação *in loco* e de leitura de documentos internos normatizadores está sendo possível a obtenção de dados relativos ao sistema implementado – Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios (GPAC). Tal estudo, já aplicado em outras regionais, tem se mostrado um importante aliado na tomada de decisões para uma gestão mais eficiente e eficaz proporcionando assim, aumento da qualidade em seus serviços e evidenciando a imagem da marca Correios junto à população.

O referido estudo de caso mostrará como é valiosa a aplicabilidade científica da logística e sua real importância para a tomada de decisão pela alta gerência, bem como para os resultados econômico-financeiros da empresa e a qualidade dos seus serviços ofertados. Tudo isso bem trabalhado, não restará dúvidas, o resultado será a satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. **Organizações, Sistemas e Métodos**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ARAÚJO, Luís César G. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

AUTOR DESCONHECIDO. Comprometimento organizacional. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/comprometimento-organizacional-uma-relacao-entre-o-funcionario-e-a-empresa-2972756.html>>. Acesso em: 10 de mai. 2012.

AUTOR DESCONHECIDO. Motivação. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/psicologia/motivacao-psicologica.htm>>. Acesso em: 10 de mai. 2012.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. Ed. Atlas, São Paulo, 2001.

CAZAROTTI, MAURO LÚCIO BATISTA. Logística e seus modais de transportes. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/logistica-e-seus-modais-de-transportes/86099/>>. Acesso em: 5 de mai. 2012.

CORRÊA, Henrique L. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo:Atlas, 2002.

DORNIER. P.; ERNST. R.; FENDER, M.; KOUVELIS. P. **Logística e Operação Global**. Ed. Atlas, 2000.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Diretoria Regional do Rio Grande do Sul. **Guia de Expedição para o CTC (Completo)**. Gerência de Planejamento e Qualidade. Porto Alegre, Abril de 2007.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Manual de Comercialização e Atendimento – MANCAT. Brasília, 2005.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Manual de Distribuição – MANDIS. Brasília, 2006.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Manual de Tratamento e Encaminhamento – MANENC. Brasília, 2004.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Manual de Transporte – MANTRA. Brasília, 2006.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Manual de Pessoal – MANPES. Brasília, 2005.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Manual de Qualidade – MANQUA. Brasília, 2002.

GARVIN, A. D. Leveraging processes for strategic advantage: a roundtable with Xerox's Allaire, USAA's Herres, SmithKline Beecham's Leschly, and Pepsi's Weatherup. Harvard business Review, set-out, p. 77-90. 1995.

GOLDRATT, Eliyahu M.; COX, Jeff. **A meta**. 4. Ed. São Paulo: Educator, 1994

HARA, Celso Minoru. **Logística**: Armazenagem, Distribuição, Trade Marketing 3ª edição 2009.

LAUDON, K; e J. LAUDON. **Sistema de Informação Gerenciais**. Prentice-Hall, 5ª Ed. 2004.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia**: Modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 2ª edição – 2004.

RITZMAN, Larry P; KRAJEWSKI. **Administração da Produção e Operações**, 2004.