

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALEXANDRA KELLY DE MORAES

ANÁLISE DE INVESTIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS - ECT NA DIRETORIA
REGIONAL DA PARAÍBA.

João Pessoa

2015

ALEXANDRA KELLY DE MORAES

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca do IFPB, *campus* João Pessoa

M827a	<p>Moraes, Alexandra Kelly de. Análise de investimento : um estudo de caso na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT na Diretoria Regional na Paraíba/DR/PB / Alexandra Kelly de Moraes. – 2015. 84 f. : il.</p> <p>TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG. Orientador : Prof. Me. Herbert C. Souza.</p> <p>1. Análise de projeto de investimento. 2. Viabilidade de projeto de investimento. 3. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). 4. Orçamento de capital no setor público. I. ALEXANDRA KELLY DE MORAES</p> <p>Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 336.581</p>
-------	--

ALEXANDRA KELLY DE MORAES

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Análise de Investimento: um estudo de caso na Empresa Brasileira de Correios e
Telégrafos – ECT na Diretoria Regional da Paraíba/DR/PB.

ALEXANDRA KELLY DE MORAES

Relatório aprovado em 22 de Outubro de 2015

Prof. Herbert C. Souza, Mestre.
Orientador

Prof. Odilon S. Silva Neto, Doutor.
Examinador

Prof. Márcio R. Sousa Carneiro, Mestre.
Examinador

Dedico este trabalho a Deus, o autor do meu projeto de vida, que trilhou os meus caminhos profissionais, capacitando-me com sabedoria para administrar as bênçãos que d'Ele recebo.

AGRADECIMENTOS

Deste de já quero agradecer todas as pessoas que me ajudaram na conclusão do curso de Administração.

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus pais Zeta Moraes e Eduardo Moraes, que me ajudaram a tornar esse sonho possível. Sem dúvida são as pessoas que, mas amo. Eles me ajudaram a ser a pessoa que sou hoje e tenho muito orgulho deles. Também agradeço aos meus irmãos Wagner, Wendell e Amanda e meus sobrinhos que estiveram ao meu lado nesta longa caminhada. Muito Obrigada!

A minha avó Maria do Carmo, que sempre rezou e acreditou em mim.

Aos amigos Alba, Sylvio e Suzana, sem dúvida são pessoas que sempre estiveram ao meu lado, durante a reflexão do meu TCC foram eles que mesmo desconhecendo o tema sempre me motivaram, acreditaram na minha capacidade, me deram força e apoio nesta trajetória.

A todos os Professores da UAG, que partilharam experiência e aprendizagem ao longo deste percurso. Em especial ao Professor Alysson Regis pelos valiosos ensinamentos, apoio e incentivo, um grande educador e amigo. Meu sincero agradecimento.

Aos amigos que nunca esqueço: Juliana, Jucyara, Rodrigo, Bruno, Rayan, Serginho, Thomas, Sandro. Momentos de loucura, de amizade, companheirismo e muita diversão. Tudo isso pode ser resumido em —momentos inesquecíveis = vira copo!!!!

Claro que não poderia esquecer Aretha, sem ela esses cinco anos de curso, não teria sido a mesma coisa. Muito Obrigada pela amizade, estudo, interajuda, partilha, confiança, rizadas, aventura e tudo com EMOÇÃO e tantas outras memorarias que irão ficar sempre comigo.

Enfim, aos Professores Herbert e Odilon, todo apoio, paciência, disponibilidade, dedicação, compreensão e ensinamentos na construção deste TCC. Obrigada pelas correções, críticas e sugestões que enriqueceu este trabalho.

Aos demais familiares, parentes e amigos que, verdadeiramente, torcem pelo meu sucesso.

Minha eterna gratidão.

RESUMO

Desde a década de 80 o setor postal tem sido revolucionário, devido ao advento de novas tecnologias de comunicação pelos processos de automação, mecanização e internacionalização dos negócios, pela entrada de operadores privados em todos os eventos da cadeia do negócio postal e pelo desenvolvimento do setor de transporte. No mercado brasileiro, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT detém 35% e seus concorrentes correspondem a 65%, que são as grandes multinacionais que exploram serviços de envios postais expressos (TNT, DHL, UPS e FEDEX) apresentam-se como grandes empregadores mundiais e faturam bilhões de dólares com o negócio de logística. Diante de um cenário altamente competitivo no qual as empresas de setor postal estão inseridas, tiveram que adotar diversas estratégias e ferramentas de gerenciamento de suas atividades para se adaptarem às inovações do mercado. Do exposto, a ECT procura investir em novos projetos de infraestrutura para criar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. O presente estudo procura analisar a viabilidade financeira do projeto de investimento para a ampliação do prédio do Centro Operacional Administrativo (COA) da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) na Diretoria Regional da Paraíba/DR/PB. Para concretizar tal objetivo realizou-se uma pesquisa bibliográfica, dados secundários e estudo de caso, já que aborda de forma aprofundada a viabilidade financeira da ampliação do prédio COA/DR/PB. Ao término da análise de dados, chegou-se a conclusão que a viabilidade financeira para a DR/PB é visualizada por meios de projeções do valor presente dos fluxos de caixa futuros e o retorno do investimento, que é interessante investir no projeto.

Palavras-Chave: Análise de Projeto de Investimento, Medidas de Avaliação de Projeto de Investimento, Viabilidade de Projeto de Investimento, Orçamento de Capital no Setor Público.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 2 – Projeções da Selic 85

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Organograma da ECT	20
Figura 2 – Organograma da ECT – Diretoria Regional da Paraíba	22
Figura 3 – Ações da Gestão de Pessoas – Diretoria Regional da Paraíba	30
Figura 4 – Ações de Marketing – Diretoria Regional da Paraíba	32
Figura 5 – Destaque no Organograma da Área de Realização de Estágio	41
Figura 6 – Mapa Estratégico da ECT – Diretoria Regional da Paraíba	42
Figura 7 – Fluxo da Elaboração de uma Comunicação Interna – CI	45
Figura 8 – Fluxo da Elaboração de uma Carta Circular	46
Figura 9 – Fluxo de Solicitação de Processo	47
Figura 10 – Fluxo de Informação da Diretoria Regional da Paraíba	48
Equação 11 – Formula do VPL	62
Equação 12 – Formula da TIR	63
Figura 13 – Sede da Diretoria Regional da Paraíba – DR/PB	69
Figura 14 – Planta da ampliação do COA/DR/PB	70
Figura 15 – Fluxo de Caixa	74
Figura 16 – Perfil do VPL	76

Quadros

Quadro 1 – Fornecedores da Diretoria Regional da Paraíba	26
Quadro 2 - Payback Simples e Payback Descontado	61

Tabelas

Tabela 1 – Encomendas e Participação no Mercado Postal.....	24
Tabela 2 – Custo para Ampliação do COA/DR/PB	71

Tabela 3 – Previsão de Receita e Despesa da Sede DR/PB 2015	72
Tabela 4 – Previsão Orçamentaria	73
Tabela 5 – Cálculo de Recuperação do Investimento	75

LISTA DE SIGLAS

AC	Administração Central
AF	Autorização de Fornecimento
APLAQ	Assessoria de Planejamento e Qualidade
ASCOM	Assessoria de Comunicação
ASJUR	Assessoria Jurídica
CCD	Centro Corporativo de Dados
CDD	Centro Distribuição Domiciliar
CEE	Centro Entrega e Encomendas
CESUP	Central de Suprimento
CI	Comunicação Interna
CISC	Complex Instruction Set Computer (Computador Complexo de Introdução)
COA	Centro Operacional Administrativo
CST	Centro de Sistema de Transporte
CTO	Centro Tratamento Operacional
DHL	Deutsche Post
DR/PB	Diretoria Regional da Paraíba
ECT	Empresa Brasileira de Correio e Telegrafo
EDEI	Entrega Direta de Encomenda Internacional
EPIC	Explicit Parallel Introduction Computer (Paralelo Explícito Computer Introdução)
ERP	Enterprice Resource Planning (Sistema de Gestão Empresarial)
FEDEX	Federal Express
FC	Fluxo de Caixa
GABDR/SEAD	Gabinete da Diretoria Regional
GCTCE	Gerência do Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas
GDC	Gestão de Documento Corrente
GECOF	Gerência de Controle Financeiro
GERAD	Gerência de Administração
GEREC	Gerência de Recursos Humanos
GETEC	Gerência de Técnica
GEVEN	Gerência de Venda

GINSP	Gerência de Inspeção
GTI	Grupo de Trabalho Internacional
IGP-M	Índice Geral de Preço de Mercado
IPCA	Índice de Preço ao Consumidor Amplo
IPC	Programa Global de Redução de Carbono do Setor Postal
MD	Marketing Direto
PDG	Programa de Dispêndio Global
PE	Planejamento Estratégico
PRONEG	Prospecção de Negócio
RISC	Reduced Instruction Set Computer (Computador com um Conjunto de Instrução)
SASWEB	Sistema de Atendimento e Solicitação de Cliente
SCOR	Supply Chain Operations Reference Model (Modelo de Referência de Operação da Cadeia de Supremeto)
SEGOPE	Sistema de Segurança Operacional
SFE	Sistema de Faturamento Eletrônico
SI	Sistema de Informação
SIC	Sistema de Informação ao Cidadão
SPO	Sistema Planejamento Orçamentário
ST-	Sistema de Transporte de Encomenda
ENCOMENDA	
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima Atratividade
TMR	Taxa Mínima de Retorno
TNT	TNT Post
UNICORREIOS	Universidade Cooperativa do Correio
UPS	UPS Post
VPL	Valor Presente Líquido
WAN	Wide Area Nerwork (Rede de Longa Distância)

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – A Organização	16
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	17
1.2 Histórico da Empresa	17
1.3 Organograma geral da organização	19
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de mercado	22
1.5 Descrição da concorrência	24
1.6 Organização e Principais fornecedores	25
1.7 Relacionamento organização-cliente	27
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	28
1.8.1 Área de Recursos Humanos	29
1.8.2 Área de Marketing	31
1.8.3 Área de Finanças	33
1.8.4 Área de Produção	34
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio	35
1.8.6 Área de Sistema de Informação	37
CAPÍTULO II – A Área de Realização do Estágio	40
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	42
2.2 Atividades Desempenhadas – Fluxograma de atividades	44
2.2.1 Atividade A – Elaboração de Comunicação Interna – CI	44
2.2.2 Atividade B – Elaboração de Carta Circula	45
2.2.3 Atividade C – Solicitação de Abertura de Processo	47
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Área da Empresa	48
CAPÍTULO III – Levantamento Diagnóstico	50
3.1 Identificação do Estagiário e da Organização	51
3.2 Problema de Estudo	52
3.3 Características do Problema de Estudo	52
CAPÍTULO IV – Proposta de Trabalho	54
4.1 Objetivos	55
4.1.1 Objetivo Geral	55
4.1.2 Objetivos Específicos	55

4.2 Justificativa	55
CAPÍTULO V – Desenvolvimento do Trabalho	57
5.1 Análise de Projeto de Investimento	58
5.1.1 Medidas de Avaliações de Projeto de Investimento	60
5.1.2 Período de Recuperação do Investimento – Payback	60
5.1.3 Valor Presente Líquido – VPL	62
5.1.4 Taxa Interna de Retorno – TIR	63
5.2 Viabilidade de Projeto de Investimento	64
5.3 Orçamento de Capital no Setor Público	65
5.4 Aspectos Metodológicos	66
5.5 Análise de dados e Interpretação de Resultados	69
5.6 Aspectos Conclusivos	78
5.6.1 Recomendações	79
5.6.2 Contribuição do Estágio para a vida acadêmica	80
REFERÊNCIA	81
ANEXOS	85
APÊNDICES A – Simulação do Projeto	
COA/DR/PB.....	86

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Alexandra Kelly de Moraes, inscrito no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 20112460334 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na Empresa Brasileira de Correio e Telegrafo ECT – Diretoria Regional da Paraíba inscrita no CNPJ sob o número 34.028.316/0019-32, com sede na Rodovia BR 230 00 KM 24.5, Bairro Cristo Redentor, João Pessoa - PB.

1.2 Histórico da Empresa

A Empresa Brasileira de Correio e Telegrafo - ECT foi instalado dia 20 de março de 1969, estabelecido pela Lei nº. 509, do qual foi determinada que a ECT, é uma empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações. O surgimento da ECT correspondia a uma nova postura por parte dos poderes públicos, com relação à importância das comunicações e, particularmente, dos serviços postais e telegráficos, para o desenvolvimento do País (ECT, 2015).

O transcorrer da história da ECT em terras brasileiras corresponde à transformação histórica do próprio país, razão pela qual os principais fatos ligados à implantação e ao aperfeiçoamento dos serviços postais fornecem um panorama do próprio desenvolvimento histórico brasileiro, partir quando o Brasil Colônia reporta-se a Portugal e à sua atuação neste novo território. (ECT, 2015).

Tendo em vista que a história do serviço postal no Brasil compõe 510 anos, podem-se destacar os seguintes fatos históricos da trajetória da ECT que está intimamente ligada à evolução da administração pública e da tecnologia no país.

1500 - Escrita por Pero Vaz de Caminha, uma carta ao Rei de Portugal, narrando as características da terra recém-descoberta, ficou conhecida como Carta de Caminha, considerada a certidão de nascimento do Brasil, por ser o primeiro documento oficial sobre o País. Atualmente, o documento encontra-se guardado na Torre do Tombo, em Lisboa-Portugal.

1663 - O dia 25 de janeiro, data da nomeação do alferes João Cavalheiro Cardozo para o cargo de Correio da Capitania do Rio de Janeiro – quando então se originaram os correios-mores no Brasil – é considerada a data inicial da instituição da atividade postal

regular no País. Essa nomeação foi feita pelo sétimo Correio-Mor do Reino (1641/1674) e primeiro Correio-Mor das Cartas do Mar, Luiz Gomes da Matta Neto. Por essa razão, o dia 25 de janeiro é comemorado como o —Dia do Carteiro.

1822 - O mensageiro Paulo Bregaro, considerado o primeiro carteiro e o Patrono dos Carteiros no Brasil, entregou a D. Pedro I, no dia 7 de setembro, às margens do Riacho do Ipiranga, correspondência da Imperatriz Leopoldina informando sobre novas exigências de Portugal com relação ao Brasil. Ao recebê-la, D. Pedro reagiu às imposições da Corte, declarando no ato a Independência do Brasil, associando assim os Correios a este importante momento histórico do País.

1843 - Em 1º de agosto, emissão dos primeiros selos postais brasileiros, denominados Olhos-de-Boi, nos valores de 30, 60 e 90 réis. Por essa razão, neste dia, no Brasil, comemora-se o —Dia do Selol.

1845 - Instalação das primeiras Caixas de Coleta do Império, no Rio de Janeiro. Uma nova emissão de selos denominados "Inclinados" foi lançada.

1877 - Adesões do Brasil ao tratado relativo à criação da União Geral dos Correios, celebrado em Berna – Suíça em 1874.

1931 - Criado o Departamento de Correios e Telégrafos, subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas. As Administrações dos Correios passam a denominar-se de Diretorias Regionais. É criado no Correio Aéreo Militar, que deu origem ao Correio Aéreo Nacional, permitindo a remessa de correspondências a lugares quase inatingíveis do território nacional.

1934 - Foi instituída a Escola de Aperfeiçoamento dos Correios e Telégrafos. Iniciou-se o uso de máquina de triagem denominada "Transorma".

1969 - Iniciou-se o processo de desenvolvimento do Serviço Postal Brasileiro com a criação, em 20 de março, da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

1971 - Edição do Guia Postal Brasileiro com o Código de Endereçamento Postal.

1976 - Instalação dos Centros de Triagem Automática, possibilitando maior rapidez no encaminhamento de objetos nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília.

2001 - Inauguração, em janeiro, da agência dos Correios de Rio do Fogo-RN, concretizando-se o ideal de cobertura de 100% dos 5.561 municípios brasileiros. Nenhuma outra instituição nacional, jamais registrou algo parecido em termos de capilaridade.

2009 - Criação do Grupo de Trabalho Interministerial (GTI) para estudo de um novo modelo de serviço postal.

2011 - ECT publica Novo Estatuto para modernizar gestão corporativa. A publicação do novo Estatuto, por meio do Decreto nº7.483 de 17/05/2011, faz parte de uma iniciativa para a modernização dos Correios e seu fortalecimento como empresa pública. Com a publicação, a ECT passa a atuar com regras mais modernas de gestão corporativa, a exemplo de outras grandes estatais brasileiras.

2012 - Implantações do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC). Inicia-se o patrocínio ao handebol e Adesão ao Programa Global de Redução de Emissão de Carbono do Setor Postal (IPC).

2013 - Inclusão de representante dos trabalhadores no Conselho de Administração da ECT. Lançamento do SEDEX 12 e da coleta seletiva solidária na rede de agências. Lançamento da parceria com a Apex-Brasil, para a abertura da primeira unidade internacional dos Correios brasileiros. Início do uso de smartphones pelos carteiros para aprimoramento dos serviços de distribuição domiciliária.

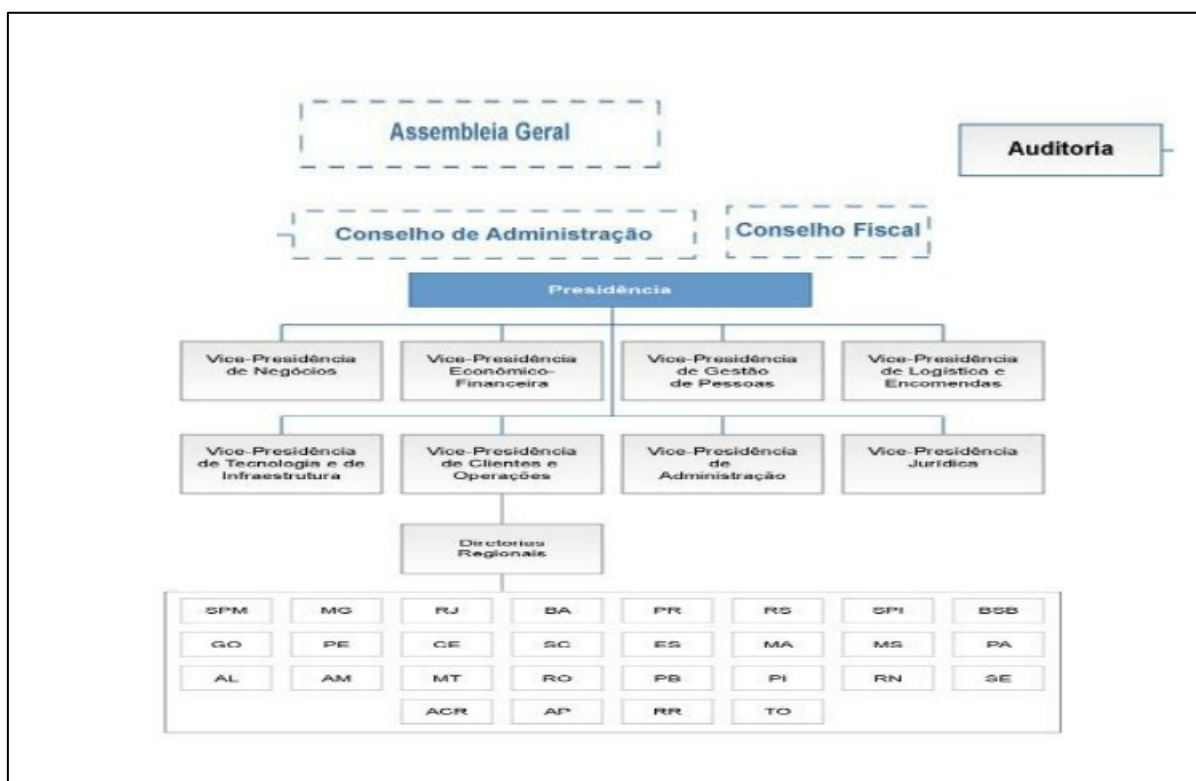
Portanto, a trajetória da Empresa Brasileira de Correio e Telegrafo - ECT está intimamente ligada à evolução da administração pública e da tecnologia no país. Desde então, a ECT assumiu uma postura de elo, que aproxima as pessoas e instituições comprometidas, que tem a intenção de atingir níveis de excelência na qualidade de produtos e serviços para atender a população.

1.3 Organograma Geral da Organização

A estrutura organizacional de uma empresa é representada através de um organograma, que se refere a uma ferramenta fundamental para a empresa, pois descreve como funcionam as relações da empresa e sua estrutura, assim possibilitando visualizar e interligar a distribuição de setores, unidades funcionais, cargos e a comunicação entre eles.

Existem diversos tipos de organogramas e o mais utilizado é o chamado organograma clássico (LACOMBE, 2008). O organograma da Figura 1 a seguir, retrata a estrutura organizacional da Empresa Brasileira de Correio e Telegrafo – ECT.

Figura 1. Organograma da ECT.



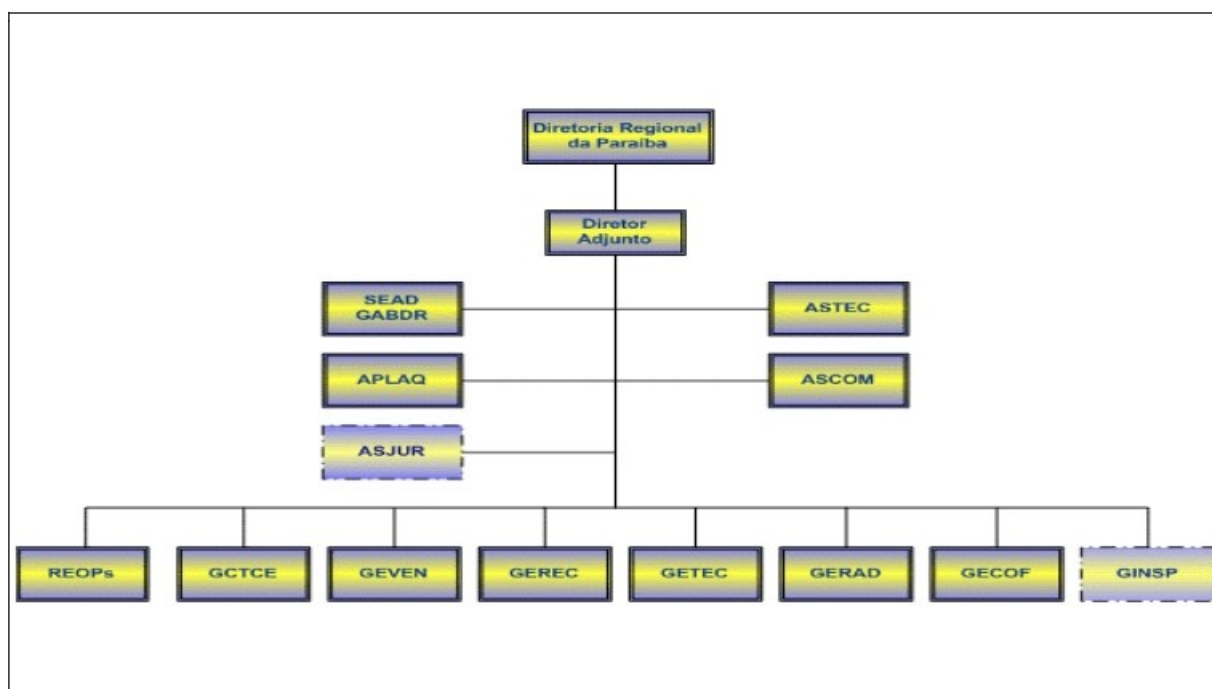
Fonte: Disponibilizado pela Empresa, 2015.

Para Daft (2010, p. 350), organograma é —a representação visual da estrutura de uma organização|. A estrutura organizacional da ECT compreende o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, vinculações hierárquicas, funções e descritivo das áreas e órgãos. É representado pela Administração Central, que compreende o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração, a Diretoria-Executiva, o Comitê-Executivo, os Departamentos, Centros de Serviços e órgãos de mesmo nível, e pela Administração Regional, composta das Diretorias Regionais.

A Figura 2 representa o organograma da ECT - Diretoria Regional da Paraíba/DR/PB. Sua estrutura organizacional é composta por Diretor e Diretor Adjunto que lideram a equipe que compõem a estrutura interna formada pelos seguintes setores: Gabinete da Diretoria Regional - **GABDR / SEAD** que realiza a gestão da Diretoria Regional da Paraíba, com base no modelo matricial, composto por comitês regionais, para a gestão de projetos, e pelos órgãos de linha, para a atividade de rotina; **Assessoria de Planejamento e Qualidade – APLAQ** tem como principais atribuições: coordenar o processo de elaboração do Planejamento Estratégico Regional e participar da coordenação dos processos de gestão da qualidade na regional; **Assessoria de Comunicação – ASCOM** realiza as atividades de comunicação social da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, com o objetivo de

promover a sua imagem institucional, através de ações de Imprensa, Relações Externas e Internas e Propaganda-Publicidade; **Assessoria Jurídica – ASJUR** tem a função de desenvolver a estratégia jurídica e executar o assessoramento e o apoio jurídico a ECT para atender a Diretoria Regional da Paraíba e seus órgãos subordinados; **Gerência do Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas – GCTCE** tem como função básica o gerenciamento dos processos operacionais de tratamento, transporte e distribuição de cargas e objetos postais no âmbito da DR/PB, de forma a assegurar a qualidade requerida no fluxo de negócios da ECT, com custos compatíveis; **Gerência de Venda – GEVEN** tem a finalidade de planejar e coordenar a venda de produtos/serviços e o relacionamento com os clientes de forma a garantir os resultados comerciais definidos pela ECT; a **Gerência de Recurso Humana – GERIC** da ECT na Paraíba é composta pelas áreas de Administração de Recursos Humanos, área de Integração Social e Benefícios (antiga Seção de Relações do Trabalho), Seção de Saúde e área de Educação Corporativa (antiga Seção de Captação, Treinamento e Desenvolvimento); **Gerência Técnica – GETEC** tem a finalidade de promover soluções de engenharia para atender os negócios e processos da empresa, visando à satisfação dos clientes; **Gerência de Administração – GERAD** tem a finalidade de agregar valor à cadeia produtiva da ECT, nas atividades de compras, abastecimento, administração de bens, segurança patrimonial e serviços gerais com redução de custos, melhorias da qualidade e aprimoramento das relações com fornecedores, cliente e sociedade; **Gerência de Controle Financeiro – GECOF** é realizar o controle do Resultado Econômico-Financeiro da Diretoria Regional, por meio das atividades de gestão orçamentária, de custos, da receita contábil e do preço de transferência; **Gerência de Inspeção - GINSP** inspecionar, fiscalizar e avaliar a prestação dos serviços e os controles internos das Agências e nas Unidades Operacionais da Diretoria, assim como fiscalizar regularmente as operações de Correios executadas nos estabelecimentos de terceiros, devidamente credenciados.

Figura 2. Organograma da ECT – Diretoria Regional da Paraíba.



Fonte: Disponibilizado pela Empresa, 2015.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

O serviço postal é uma das atividades mais antigas da humanidade. Os serviços postais mundiais formam uma das maiores indústrias do mundo, potencializando tanto o crescimento interno dos países quanto o desenvolvimento de novos negócios no âmbito internacional. As correspondências postais sempre foram, e continuará a ser, um parceiro, um caminho natural para pessoas e empresas realizarem contatos e novos negócios. O serviço é qualquer ato ou desempenho, que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada (KOTLER e KELLER, 2006).

Para estimular essas relações interna e externa, o Correio Brasileiro oferta uma grande variedade de serviços, que atendem tanto as necessidades de comunicação como as necessidades logísticas dos seus clientes, nas suas transações do Brasil para o mundo e dos diversos países para com o Brasil.

Considerando o potencial oferecido pelo mercado mundial aos produtos brasileiros e as oportunidades de negócios postais, resultantes desse cenário promissor, surgiu a necessidade de a ECT realizar um estudo para o Plano Estratégico 2011 – 2020 no setor postal nos últimos anos (PE, 2011). Diante deste contexto, a ECT/DR/PB segue as seguintes tendências do mercado postal:

- Liberalização de mercado - A liberalização postal impacta as atividades postais dos correios públicos. Em alguns países, como os europeus, tal processo é formal e conduzido de maneira controlada para não prejudicar a sociedade e assegurar o equilíbrio do setor;
- Queda do tráfego postal – Liberalização de mercados, ações da concorrência, racionalização dos envios (consolidação de remessas) e redução de frequência, volume e pesos, são alguns dos elementos provocadores da queda no tráfego postal dos operadores públicos. Pode-se, ainda, citar como outros elementos que levam à queda do tráfego postal: as novas tecnologias de comunicação, que trazem comodidade e facilidades de consumo para a sociedade; as tecnologias substitutas (telefone celular, SMS, fax, TV digital interativa, redes sociais, etc.); e a conscientização ecológica da população no sentido de reduzir o uso de papel;
- Marketing Direto - MD personalizado com ampla utilização de impressão digital – Demanda crescente em relação ao MD com personalização dos envios, suporte de geoprocessamento, impressão digital e outros;
- Incremento da combinação de tecnologia eletrônica e correios – Com a percepção de que os correios são inovadores, é necessário à combinação de tecnologia eletrônica e correios, com o objetivo de proporcionar inovações que agreguem valor, tornando relevante cada correspondência;
- Ampliação do mercado de encomendas e expressos - Movimento de mercado impulsionado pelo crescimento contínuo, nos últimos anos, das transações comerciais on-line (e-commerce);
- Movimento de internacionalização dos operadores de correios – Estabelecimento de presença em outros mercados com posicionamento estratégico, além do alinhamento do âmbito de atuação ao fluxo de comércio internacional (importação/exportação);
- Globalização da oferta do serviço postal. Os grandes integradores de correio, focalizados, no seu início, no mercado *courier* tendem a ampliar a operação de suas redes transnacionais a todos os três segmentos postais tradicionais — correio, encomendas e serviços *courier* — e a estender seu domínio aos próprios mercados domésticos.

Além disso, a ECT/DR/PB identificou que seus clientes tendem a valorizar o serviço postal, e possuem como principais fatores críticos de escolha, mais do que o preço, os seguintes itens: a confiabilidade do serviço (on-time delivery), a velocidade e a consistência

do serviço. Os clientes apresentam ser cada vez mais exigente em termos de soluções completas integradas (logística), globais (escala mundial) e sofisticadas em termos de inovação e sistemas de informação e de atendimento personalizado ao cliente.

1.5 Descrição da Concorrência

Para Carioni (2006, p. 22) o —nível de competitividade de uma empresa depende do ambiente no qual ela opera. A concorrência no setor nacional e internacional do serviço postal, ao lado do serviço de encomendas, é uma das mais acirradas e competitivas para a administração postal do Brasil, a ECT permanece como líder de mercado frente aos concorrentes.

A Tabela 1 apresenta a participação das principais empresas, que prestam serviço postal.

Tabela 1: Encomendas e Participação no Mercado Postal.

CONCORRENTE	RECEITA (R\$)
Correios	33%
TNT Mercúrio *	15%
Rapidão Cometa	8%
DHL	6%
TAM Cargo	5%
Braspress	5%
Atlas	5%
Transportadora Ramos	4%
VarigLog	4%
Jamef	4%
Gollog	2%
Itapemirin Express	2%
Transportadora Americana	2%
JadLog	1%
Total Express	1%
Outros	3%

*TNT + Expresso Mercúrio+Expresso Araçatuba.

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Nesse sentido, constata-se o fato de que 30% das empresas no mundo terceirizam suas atividades de logística. No Brasil, apenas 10% é terceirizado, essa ação estimula os serviços —expressos, cujos principais clientes atuam nas áreas de alta tecnologia, farmacêutica, têxtil, engenharia, automotiva, outras manufaturas e serviços. O mercado brasileiro de encomendas até 30 kg é da ordem de R\$ 9,2 bilhões, do qual a ECT detém a fatia

de 33%, outros 10 maiores respondem por 39%, e os demais, 26%. A Área Comercial tem observado que o —marketshare da ECT vem aumentando, embora o Exporta Fácil seja um serviço em queda para um mercado em alta (PE, 2011).

Diante deste cenário, pode-se destacar que a ECT/DR/PB, no que diz respeito à logística, não vem adotando um comportamento que possa ser considerado proativo, observar que os clientes conquistados pelo ECT querem permanecer ao seu lado, mas esperam mais. Como a Empresa não cresce e não se desenvolve, não consegue mantê-los. A ECT não trabalha com objetos de maior porte, não oferece resposta tecnológica às suas demandas e não apresenta flexibilidade ao longo de negociações na modelagem de produtos customizados, e assim a concorrência vai tomando o mercado.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

Os acordos contratuais de materiais e serviços estratégicos que se destinam ao atendimento de projetos corporativos, bem como os materiais ou produtos de uso exclusivo da ECT, são produzidos sob encomenda. Assim a diversa contratação de prestação de serviço de atividades meio, é efetuada na ECT através das modalidades de Licitações, Pregões Eletrônicos e Dispensas de Licitação conforme editais com produtos e serviços, por se tratar de uma vigência pública de acordo com a Lei 8.666 de 21 de Junho de 1993.

Na ECT, a modalidade mais utilizada é a licitação para as contratações com fornecedores, realizadas pela Administração Central – AC ou por Diretoria Regional designada para este fim, para o atendimento de necessidades comuns envolvendo a Administração Central, Diretorias Regionais e as agencias. A aquisição é centralizada relativa a materiais e serviços que se destinem ao atendimento de projetos corporativos, sendo desde os estudos de mercado e/ou características do objeto que venham a comprovar que a técnicas e economicamente viáveis, possibilitando uma contratação a preços e condições mais vantajosos para a ECT.

Segundo Dias (2010, p. 273) —o fornecedor é toda a empresa interessada em suprir as necessidades de outra empresa em termos de matéria-prima, serviços e mão-de-obra. O fornecedor é todo aquele que possui com a ECT um Contrato ou Ata de Registro de Preço, quer seja de prestação de serviço ou fornecimento de material. O fornecedor em potencial é entendido como aquele existente no mercado, mas que não possui contrato assinado com a ECT.

Quadro 1, apresenta alguns fornecedores que prestam serviço na Diretoria Regional/DR/PB.

Quadro 1. Fornecedores da Diretoria Regional da Paraíba.

FORNECEDOR	SERVIÇO
ELEVADORES SUPER LTDA EPP	Aquisição de placa eletrônica de comando - modulo MCP5.
GRÁFICA SÃO MATEUS LTDA ME	Serviço de Confecção de cadernos executivos para utilização de brindes.
IMPACT EMPREENDIMENTOS E SERVIÇOS LTDA	Serviço de Manutenção para seccionamento em quadro para circuito de quadro para melhor distribuição das cargas do COA/ETC/DR/PB.
YTA FEST LOCAÇÕES LTDA ME	Locação de 02 (DUAS) Tendas e a Locação de 10 (DEZ) Banheiros Químicos.
MARCO AMÉRICO DA SILVA COMERCIO E SERVIÇOS-EPP	Locação de 01(UMA) Máquina Autoenvelopadora.
POTENZA – EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO LTDA	Prestação de Serviços de Apoio á Operação armazenagem e logística.
PROPERTY EMPREENDIMENTOS LTDA	Aquisição de Máquinas Contadoras de Cédulas.
MOVELGAR INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA	Aquisição de cadeiras Ergonômicas para as agencias da DR/PB
MARCOS ROBERTO DO COUTO JUNIOR ME	Aquisição de produto de livraria e escritório.

Fonte: Disponibilizada pela Empresa, 2015.

A ECT/DR/PB espera de seus fornecedores cooperação, dedicação e compromisso com seus objetivos, missão, visão e valores, pois entende que em toda relação produtiva e justa, a via de tratamento entre parceiros deve ser sempre de mão dupla e sinalizada por valores éticos.

1.7 Relacionamento organização-cliente

A ECT tem como competência atender a sociedade que tem a necessidade de seu serviço postal. Para Alberton (2008, p. 39) —o relacionamento é a arte de bem comunicar-se com o público-alvo, de bem conviver com ele por meio de uma série de atitudes recíprocas.

Na ECT – Diretoria Regional da Paraíba – DR/PB o relacionamento comercial com os clientes com contrato tem como foco principal a retenção e a potencialização desses clientes com o objetivo de migração para categorias superiores. Sendo assim, afirmar que o cliente pode ser definido como comprador real ou potencial de um produto ou serviço (ZENONE, 2007, p. 136).

Para os clientes estratégicos, corporativos e empresariais o relacionamento visa à ampliação ou manutenção da participação da ECT – DR/PB nos negócios existentes de acordo com a estratégia estabelecida para cada segmento. A realização de negócios junto ao cliente deve ocorrer a partir da oferta de produtos e serviços padronizados e/ou da construção de soluções customizadas.

Para os clientes comerciais, o enfoque do relacionamento é estabelecido de acordo com a sua representatividade na composição da carteira do Gerente da Agência, conforme detalhado abaixo:

- **Gestão:** maior frequência de visitas com objetivo de proximidade no relacionamento. Enfoque destinado aos clientes mais representativos ou que possuem maior potencial de crescimento nos negócios;
- **Manutenção:** frequência menor de visitas com o objetivo de atender às demandas apresentadas pelo cliente. Enfoque destinado aos clientes que possuem baixo potencial de crescimento nos negócios ou que demandem serviços rotineiros.
- **Recuperação:** implementação de ações visando restabelecer o relacionamento com os clientes. Enfoque destinado a clientes inativos há pelo menos um ano e/ou com contratos cancelados.

Na ECT/DR/PB o histórico do relacionamento com os clientes é registrado pela força de vendas nas agências de atendimento, através de ferramentas corporativas disponibilizadas pela empresa, a fim de subsidiar a definição de estratégias comerciais e a tomada de decisão sobre assuntos que envolvam o cliente.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

O processo estratégico da ECT é de acordo com as diretrizes governamentais, atendendo a agenda de elaboração e revisão orçamentária e o desdobramento necessário para a execução das estratégias estabelecidas. O planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo administrativo que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, visando obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente (OLIVEIRA, 2010).

Os processos dividem-se entre a hierarquia de tomada de decisão, administrativo operacional e estratégico, e a prestação serviço postal. Para alinhar o objetivo estratégico ocorre vídeo conferencia entre a Administração Central e os diretores adjuntos e os gestores das Diretorias Regionais para organizar o fluxo de informações e facilitar a integração das informações entre todas as diretorias.

Na ECT/DR/PB o nível estratégico esta localizado no Gabinete da Diretoria Regional, onde é concentrado o processo de tomada de decisão. Neste nível são criadas ações estratégicas voltadas para o negócio de Serviço Público que se referem aos serviços postais e telegráficos, conforme disciplinados na Lei 6.538\78, e aos outros serviços de interesse social que são prestados utilizando-se da infraestrutura de produção existente na Empresa. O Serviço Público está relacionado à concepção da Empresa, que foi instituída visando, o bem-estar da sociedade e à integração nacional, razões que justificam o empreendimento público.

O nível tático se encontra nas gerências da ECT/DR/PB no qual são executadas as principais rotinas são administrativas, contábeis e de pessoal, ressaltando o controle de entradas e saídas no financeiro, pagamento de contas, burocracias bancárias, cobrança, folha de pessoal, arquivamento de documentos, admissão e desligamento, elaboração de contratos, propostas de prospecção e patrocínio, dentre outras.

No nível operacional é atribuído aos setores que executa funções práticas, técnicas dos procedimentos internos e a prestação de serviços postais que visa disponibilizar soluções para os serviços de encomenda, expresso e de logística integrada e reversa, em âmbito nacional, compreendendo todo o processo da cadeia produtiva, incluindo entre outros o atendimento, o armazenamento, o transporte e a distribuição.

Essa integração no nível operacional é possível, devido área de Recursos Humanos relaciona-se diretamente com seus colaboradores, ao ponto de proporcionar um clima organizacional harmonioso.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

Na ECT a área de Gestão de Pessoas busca desenvolver ações para um ambiente favorável de trabalho e prover a Empresa de profissionais com as competências requeridas partindo do princípio de que as pessoas configuram importante diferencial de competitividade na organização, devido atuar em um mercado onde a tecnologia é praticamente igual para todos, o grande diferencial torna-se as pessoas (CAMPOS, 2013).

A Política e Diretriz de Gestão de Pessoas da instituição é um grande referencial que orientam as relações da ECT com os seus empregados e demais partes interessadas, com vistas a contribuir para que a Empresa realize sua Missão de fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo, e alcance a Visão de futuro de ser uma Empresa de Classe Mundial.

Segundo Dutra e Bittencourt (2008, p. 51) —a empresa passa a depender cada vez mais do grau de envolvimento e do comprometimento de seus colaboradores com os objetivos estratégicos e de negócios.

Para tanto, a área de Gestão de Pessoas da ECT/DR/PB deve estar estruturada com pessoas e recursos que fortaleçam o cumprimento permanente de sua missão e alicerçada em processos e práticas capazes de criar e sustentar vantagens competitivas e com nível de maturidade de uma Empresa de Excelência.

Para estabelecer um elo empresa e colaborador a ECT/DR/PB engloba todas as atividades relativas a recursos humanos, desenvolvimento e relações do trabalho.

A Figura 3 apresenta ações que o setor de gestão de pessoas desenvolve para criar um ambiente favorável de trabalho e prover a empresa de profissionais com as competências requeridas partindo do princípio de que as pessoas configuram importante diferencial de competitividade nas organizações.

Figura 3. Ações da Gestão de Pessoas – Diretoria Regional da Paraíba/DR/PB.



Fonte: Disponibilizado pela Empresa, 2015.

A área de Gestão de Pessoas desenvolve as seguintes Ações: **Relação de Trabalho**: Corresponde ao diálogo, ética, equilíbrio e soluções adequadas à legislação, à missão e aos valores da organização. Estes são os eixos das relações de trabalho na ECT/DR/PB, onde reafirma seu compromisso com os seus direitos e reconhece o conjunto de deveres de cada um, observado pelo comprometimento com o serviço, garantia da manutenção da confiança da sociedade na atividade postal.

Panorama: São eventos promovidos pela Gerência de Recurso Humano – GEREC na ECT/DR/PB, que campanham as divulgações das ações corporativas e novas informações da área.

Saúde e Bem Estar: A saúde de qualquer empresa está diretamente ligada ao bem-estar e à saúde de seus empregados. Na ECT/DR/PB este raciocínio é levado muito a sério para os colaboradores possam ter uma vida realmente saudável dentro e fora do trabalho. A empresa adota as seguintes ações de saúde e de bem-estar no trabalho: Plano de Saúde dos Correios; Espaço Bem Estar; Ações de Integradas de Saúde; Segurança de Trabalho.

Educação Cooperativa: A ECT/DR/PB oferece capacitação e o desenvolvimento profissional para seus colaboradores, para isso, mantêm e investem constantemente na sua Universidade Corporativa - UniCorreios, propulsora de uma educação de qualidade para todos os colaboradores através das ações de: Capacitação e desenvolvimento Profissional; Diretrizes Educacionais; Gestão do Conhecimento; Material didático.

Seleção de Pessoas: Os Correios são um dos maiores empregadores do país, o quadro de colaboradores corresponde atualmente 100 mil pessoas trabalhando em todo o Brasil, nas mais diversas funções. Na ECT/DR/PB essa força de trabalho se renova com a entrada de novos empregados, por meio de concursos públicos, recrutamentos internos e

outros programas de inclusão social (Programa Apenado; Programa Jovem Aprendiz, Estagiários, Programa Voluntariado Empresarial, Pessoas Deficientes).

Recrutamento e Carreira: Na ECT os colaboradores são valorizados e reconhecidos através da qualidade do serviço postal, produtividade e força institucional. Na ECT/DR/PB é incentivado o colaborador a participar do recrutamento interno, para crescer na carreira.

Benefícios: A ECT/DR/PB oferecem diversos benefícios para seus empregados e familiares: vales, bolsa de estudos, plano de saúde, plano de previdência complementar, equipamentos ergonômicos e de proteção individual.

Planejamento e Gestão: As principais iniciativas estratégicas da GEREC são resultados de indicadores, pesquisas, estudos, relatórios técnicos, acordos de cooperação técnica e compromissos assumidos com outros órgãos públicos, e acompanhar as melhorias decorrentes do mapeamento dos processos, da padronização e normalização dos procedimentos.

Tais ações promovidas pela GEREC na ECT/DR/PB têm o objetivo de proporcionar as pessoas qualificação, motivação, satisfação, comprometimento e aptas para o desenvolvimento de suas atividades, dentro de um clima organizacional saudável e de um ambiente de trabalho adequado e de qualidade. Para manter esse clima organizacional a empresa conta com a ajuda do setor de marketing e da assessoria de comunicação, que propaga e integra todos os colaboradores ao objetivo da empresa.

1.8.2 Área de Marketing

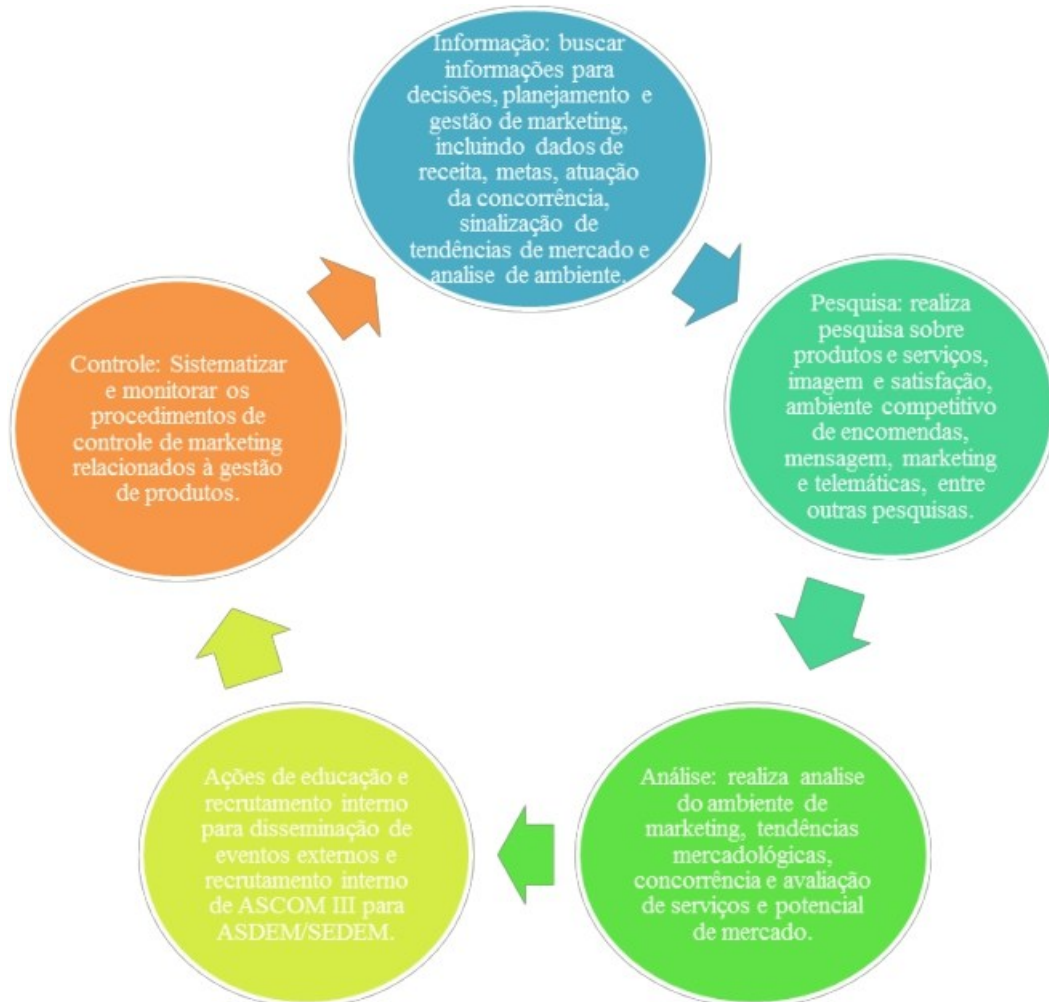
Marketing é a área por meio da qual se busca conhecer o que as pessoas desejam e, com base nisso, oferecer os meios para atendê-las e satisfazê-las. O marketing busca desenvolver ações e produtos para suprir as necessidades dos clientes (KOTLER; KELLER, 2006).

Para Carioni (2006, p.17) —marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Na ECT/DR/PB a Assessoria de Comunicação - ASCOM organiza as informações e análises estratégicas de negócios, por meio do processo da gestão da informação e do conhecimento, utilizando pesquisas de mercado, sistemas de informações e técnicas de

inteligência competitiva, que orientem a tomada de decisão da empresa, como mostra a Figura 4.

Figura 4. Ações de Marketing – Diretoria Regional da Paraíba/DR/PB.



Fonte: Adaptado pelo autora, 2015.

A ASCOM, realiza a divulgação da marca da ECT/DR/PB, o relacionamento com o cliente, o gerenciamento de comunicação via postal, telemática e web, bem como desenvolver soluções de marketing direto.

O Marketing Direto adotado pela empresa presta consultoria e orientação para os clientes interessados em utilizar as soluções de marketing direto, através do impresso em papel, correios direta, serviços resposta (remessa de pedidos e informações a pessoas jurídicas, sob a forma de carta, cartão ou envelope, em que o franqueamento é feito pelo responsável do contrato) e e-DNE (banco de dados de abrangência nacional, constituído de elementos de endereçamento até nível de seção de logradouro e códigos de endereçamento postal-CEP).

No serviço digital ofertado pela empresa, formatar os serviços de comunicação via telemático e web, bem como desenvolver soluções integrando os meios físico e digital. O Serviço Físico-Digital gerencia o ciclo de vida dos serviços físico-digitais, mantendo o nível de rentabilidade, bem como desenvolver e implantar novos produtos e serviços de mensagens físico-digitais, entre outras.

A ASCOM estabelecer padrão de atendimento às demandas dos clientes estratégicos em todas as áreas da ECT/DR/PB, nos aspectos comercial, operacionais, financeiros, institucionais e tecnológicos, além de definir parâmetros para as tomadas de decisões referentes a esses clientes. Sendo desta forma, imprescindível às atribuições que a ASCOM contribuir para a empresa.

1.8.3 Área de Finanças

Os procedimentos da área financeira permitem ao administrador financeiro tomar a decisão financeira, com o objetivo de maximizar a riqueza do investidor, considerando a vida útil do projeto envolvido. Neste sentido, o processo de seleção das decisões financeiras, da empresa deve delinear seu objetivo e perseguir de maneira que essas decisões sejam tomadas segundo critério mais racional. (ASSF NETO, 2006).

Segundo Ross et al., (2013, p.10) —o administrador financeiro age em busca do melhor interesse dos acionistas, tomando decisões que aumentam o valor da ação. Compreende que a área de finanças ajuda na tomada de decisão e propicia a interação eficaz entre os processos da empresa.

É papel das finanças na ECT manter os processos de gestão e administração dos recursos financeiros da Empresa que são geridos pelos princípios da Abordagem GRC - Governança, Riscos, Controles Internos e Conformidade (Compliance). Na ECT/DR/PB a Gerência de Controle Financeiro – GECOF era responsável por realizar o controle do Resultado Econômico-Financeiro da Diretoria Regional, por meio das atividades de gestão orçamentária, de custos, da receita contábil e do preço de transferência, ou seja, esta área tinha a capacitação e o aprimoramento técnico-gerenciais dos gestores e empregados responsáveis pela condução dos processos econômico-financeiros são práticas contínuas e inseridas no planejamento da área.

Com a implantação do Novo Estatuto em 2011 para modernizar gestão corporativa, foi centralizado na ECT de Brasília – DF todas as decisões Econômica Financeira de todas as Diretorias Regionais da ECT.

Diante desta mudança a Gerência de Administração – GERAD tornou-se responsável pela execução das atividades de controle do Resultado Econômico-Financeiro da ECT/DR/PB, por meio das atividades de gestão orçamentária, de custos, da receita contábil e do preço de transferência, a fim de assegurar na empresa melhoria contínua e a eficiência das operações que estão sustentadas na documentação das políticas e procedimentos financeiros, em processos mapeados, na formalização das instruções e na adoção de mecanismos de identificação, avaliação, mitigação e monitoramento dos riscos e controles, para garantir os desempenhos das demais gerências da diretoria.

Diante deste cenário, a GERAD integra todos os setores da empresa, a fim de agilizar todo processo com o objetivo de oferecer aos seus clientes serviços com qualidade e atendimento personalizado, assim tornam um diferencial competitivo. Isto é possível, porque a gerência esta interligada ao setor de produção, responsável pela logística integrada.

1.8.4 Área de Produção

A partir da Lei 12.490/11, que introduziu expressamente entre as competências da ECT os serviços postais de logística integrada. Diante desta mudança a ECT/DR/PB passou atuar na venda de soluções customizadas de logística integrada, prioritariamente para o setor público, educação, eletroeletrônico e canal de venda do comércio eletrônico. Segundo Buller (2012, p. 33) a logística —envolve todos os núcleos de uma gestão organizacional: operações/manufatura, finanças e pessoas, abrangem todos os processos e sub-processos de abastecimentos físicos e distribuição.

Para atingir esse objetivo, a empresa equilibrou suas atividades próprias com parcerias de empresas privadas. Essa ação é garantida pela nova legislação, que possibilita a empresa de firmar parcerias comerciais que agreguem valor à sua marca e proporcionem maior eficiência de sua infraestrutura, especialmente de sua rede de atendimento, e de constituir subsidiárias para adquirir o controle ou participação acionária em sociedades empresárias já estabelecidas.

A ECT/DR/PB promove a gestão e a operacionalização dos negócios de logística integrada, bem como a gestão e o tratamento do negócio de encomendas, onde formata e gerencia as soluções em serviços de encomendas expressas e econômicas, serviço de malote e comércio eletrônico, com o objetivo de atender às demandas de mercado e gerar valor aos negócios da empresa. Assim, inseriu ao negócio de logística integrada com a prospecção de oportunidades no mercado, modelagem de soluções customizadas para cadeia de valor de seus

clientes, conforme suas necessidades, negociação de contratos, implantação e controle das operações a gestão estratégica dos Centros de Tratamento de Encomendas.

Portanto, para definir e aprimorar os modelos de medição da qualidade de todo o processo produtivo de encomendas, a ECT/DR/PB passou a tratar as informações estatísticas, de forma a possibilitar a gestão das gerências nacionais correspondentes, onde são avaliadas e monitoradas as operações de tratamento de encomendas, para melhor o desempenho e capacidade de produção dos Centros de Tratamento de Encomendas. Para oferecer um atendimento exclusivo ao cliente, o setor de produção está conectado ao setor de matérias para atender as demandas da empresa.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

A ECT possui uma gestão de materiais, uma vez que os materiais adquiridos são em grande parte para uso da própria empresa. A administração de recursos materiais compreende os processos desde a identificação do fornecedor, a solicitação e compra do bem até seu recebimento, o armazenamento e seu acondicionamento, o transporte interno, processamento e a maneira como será armazenado o produto acabado, até a forma como será feita a distribuição ao consumidor final. (MARTINS; ALT, 2011).

Na ECT/DR/PB a Gerência de Administrativa - GERAD realiza as operações relativas às compras e contratações de bens e serviços da ECT/DR/PB e gerir administrativamente os respectivos contratos, que tem a finalidade de agregar valor à cadeia produtiva, nas atividades de compras, abastecimento, administração de bens, segurança patrimonial e serviços gerais com redução de custos, melhorias da qualidade e aprimoramento das relações com fornecedores, cliente e sociedade. Os recursos de materiais, tem o objetivo de conciliar os interesses empresariais e as necessidades de suprimentos para que possa ocorrer a otimização dos recursos financeiros e operacionais das empresas (GONÇALVES, 2010).

No que diz respeito a atividades relacionadas à classificação de materiais utilizados ou a serem utilizados na ECT/DR/PB estão regulamentadas com o estabelecimento de competências, critérios e procedimentos de materiais que são: permitir que, a cada material, seja atribuído um nome e um código capazes de representá-lo e distingui-lo dos demais em todas as fases de sua administração; concorrer para a racionalização das atividades de requisição de compra, cadastramento de fornecedores, recebimento, armazenamento, controle de estoque, fornecimento, expedição, previsão orçamentária e garantia da qualidade

de materiais; possibilitar a padronização da linguagem utilizada na ECT/DR/PB em relação a materiais; contribuir para evitar a diversificação indiscriminada de itens de compra; permitir a manutenção de adequados níveis de estoque, por meio de pesquisa de similaridade; criar condições para utilização dos recursos de informática pela Empresa.

Para a requisição, recebimento e controle de material da ECT/DR/PB, é realizado por meio da solicitação, através dos sistemas WebPedidos, WEBSUN e SARA, conforme periodicidade definida em tabela disponível na página da Central de Suprimento - CESUP na Intranetac. Fica preconizada metodologia SCOR, considerada de classe mundial em logística de cadeia de suprimento (*SCOR - Supply Chain Operations Reference Model – SCOR - Modelo de Referência de Operações da Cadeia de Suprimento*), adotada oficialmente pela ECT/DR/PB como padrão para a gestão de seu suprimento interno.

Em relação ao Patrimônio, a ECT/DR/PB é orientada a prezar pelo conjunto de bens, valores, direitos e obrigações, que possa ser avaliado monetariamente e que são utilizados para beneficiar a empresa. Para Pozo (2010, p. 190), —os recursos patrimoniais constituem os elementos primordiais para uma organização poder operar, produzir produtos e serviços que irão atender às demandas de mercadosl.

A seção da gestão de bens móveis deverá, a cada designação aprovada pela autoridade competente, realizar as adequações no ERP para permitir a correta individualização da responsabilidade pelos bens. São deveres da gestão de patrimônio de bens móveis: zelar pelo uso, conservação e controle físico dos bens móveis disponibilizados pelos Correios para a respectiva unidade organizacional; realizar o inventário anual de bens móveis, seguindo cronograma divulgado pelo órgão de gestão de bens móveis, e o inventário de substituição de detentor, cada vez que assumir essa condição ou deixá-la; registrar no TRP da unidade, por meio do ERP, o usuário de cada bem móvel portátil (notebook, calculadora e etc.); cobrar recibo do usuário de bem portátil, para individualizar a responsabilidade pela posse e uso do bem, e arquivá-lo na pasta de documentos relativos aos bens móveis; executar os procedimentos relativos à exclusão de bens móveis inservíveis que, em razão de distância, não devam ser executados pelo próprio órgão de gestão de bens, ao qual caberá fornecer todas as orientações e instruções necessárias.

Tanto a área de produção, quanto a de materiais e patrimonial os recursos tecnológicos são gerenciados pelo setor de sistema de informação da empresa.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

A ECT possui uma área de Sistemas de Informação, que utiliza os Princípios de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), sua ação deverá primar pela rapidez, economia e adequabilidade de suas soluções, consistentemente alinhados com os negócios da Empresa.

O Sistema de Informação – SI pode ser qualquer combinação organizada de pessoas, hardware, software, redes de comunicação, recursos de dados, políticas e procedimentos que armazenam, restauram, transformam e disseminam informações em uma organização (O'BRIEN; MARAKAS, 2013).

A Área de Tecnologia da Informação e Comunicação na ECT/DR/PB, realiza as atividades com o objeto de execução indireta como: impressão de documentos; digitação; Help-desk (Atendimento e suporte remoto aos usuários de Tecnologia da Informação e Comunicação); suporte técnico à microinformática; consultoria e suporte técnico especializado em Tecnologia da Informação e Comunicação; monitoração e operação dos serviços e infraestrutura de produção e rede de comunicação; desenvolvimento e manutenção de software: projeto detalhado do software, codificação e teste; manutenção de equipamentos; serviços de rede WAN (Wide Area Network ou Rede de Longa Distância).

O Ambiente Computacional da ECT/DR/PB, desenvolve testes/homologação, treinamento e produção, referentes aos sistemas corporativos. Os ambientes dos Centros Corporativos de Dados - CCD devem estar abrigados em estruturas dotadas de segurança físicas e lógicas, que garantam aos sistemas/software corporativos alta disponibilidade, integridade e confiabilidade.

As plataformas de hardware e software básico são utilizadas pelos sistemas corporativos são padronizadas e centralizadas, através das tecnologias RISC - Reduced Instruction Set Computer (Computador com um Conjunto Reduzido de Instruções), EPIC - Explicit Parallel Instruction Computer (computador que pode executar várias instruções em paralelo) e CISC - Complex Instruction Set Computer (Computador com um Conjunto Complexo de Instruções), essas tecnologias abrangem: sistemas operacionais, sistemas gerenciadores de banco de dados, servidores de aplicação, sistemas de gerenciamento de rede e produção, ferramentas de virtualização, sistemas controladores de domínio e autenticação de usuários, correio eletrônico, proxy, ferramentas de escritório, dentre outros.

A rede local da ECT/DR/PB é padronizadas, admitindo-se infra-estrutura cabeada e sem fio (wireless). A plataforma de segurança da informação da empresa é constituída das

seguintes ferramentas/soluções: Mecanismos de Firewall, Filtros Anti-Malware/Anti-Spam, Mecanismos de Prevenção de Vazamento de Informações (DLP), Mecanismos de Detecção/Bloqueio de Intrusão Lógica, Mecanismos de Controle de Acesso a Internet e Mecanismos de Bloqueio de Dispositivos Removíveis. A segurança da informação das estações de trabalho, notebooks e netbooks são implementadas por meio de utilização de ferramentas padronizadas e composta de software de anti-malware.

Arquitetura de Software, na ECT/DR/PB fornece soluções de tratamento de informações desenvolvidas devem estar aderentes aos processos de negócio. O SI é uma rede de subsistemas, em —que cada qual se decompõe em procedimentos que coletam dados, os processam, e produzem e distribuem as informações resultantes (BIO, 2008 p. 22). Os dados e os processos corporativos, sempre que possível, devem estar suportados por meio do Sistema de Gestão Empresarial – ERP (Enterprise Resource Planning).

O desenvolvimento do sistema da empresa adotar os conceitos de reuso e componentização:

- SASCWeb - Sistema de Atendimento a Solicitações de Clientes: Suporte às atividades de atendimento aos clientes, por meio da automação dos processos de pré e pós-venda.
- SEGOPE - Sistema de Segurança Operacional: Aprimoramento do sistema SEPAT para contemplar um módulo exclusivo de segurança operacional para gestão das informações de ocorrências de delitos externos no transporte, distribuição e coleta da carga.
- SFE - Sistema de Fatura Eletrônica: Criação de sistema para substituição do atual SFC - Sistema de Faturamento e Cobrança disponível no site da ECT.
- EDEI - Entrada Direta e Encomenda Internacional: Implementar de sistemas para viabilizar a implantação e a operacionalização do Serviço de Entrada Direta de Encomendas Internacionais – EDEI.
- SMT - Sistema de Mensagem Telemática: Este sistema é para gestão e postagem de serviços telemáticos (telegrama e carta), permitindo que a postagem também seja realizada pelo cliente através de aplicativos móveis.
- PRONEG - Prospecção de Negócios: Desenvolver e implementar melhorias ao Sistema PRONEG que possibilite a inserção e gerenciamento das informações de prospecção para captar/identificar/acompanhar as oportunidades de negócios/clientes, acessível aos GCEs, ACOMs, CVEs, Gestores da área de vendas e relacionamento e Gerentes de agências.

- ST - ENCOMENDAS - Sistema de Tratamento de Encomendas: Demanda de uma ferramenta para suportar o processo de tratamento de encomendas. A demanda deverá ser atendida em 2 (dois) módulos: o Sistema de Informações Locais de Tratamento de Encomendas e o Sistema de Cálculo do efetivo de pessoal para os Centros de Tratamento.

O sistema de informação da ECT/DR/PB possibilita que ocorram mudanças no volume, rapidez através dos recursos tecnológicos utilizados para a produção e disseminação da informação, com o objetivo de atender a necessidade de uma sofisticada infraestrutura alinhada com os negócios da Empresa.

Neste capítulo, foram apresentadas as áreas da Diretoria Regional da Paraíba, do qual se pode destaca que a empresa busca esta entre as organizações que são consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional no setor de postagem. Assim, a ECT/DR/PB oferecem à sociedade muito mais que produtos e serviços, procura entende a necessidade de seus clientes e com isso foca em soluções adequadas que permitem aproximá-los de pessoas e organizações. Portanto, as áreas da ECT/DR/PB estão interligadas para detectar sinais de mudanças e oportunidade no mercado postal, de forma sincronizada com o negócio da organização.

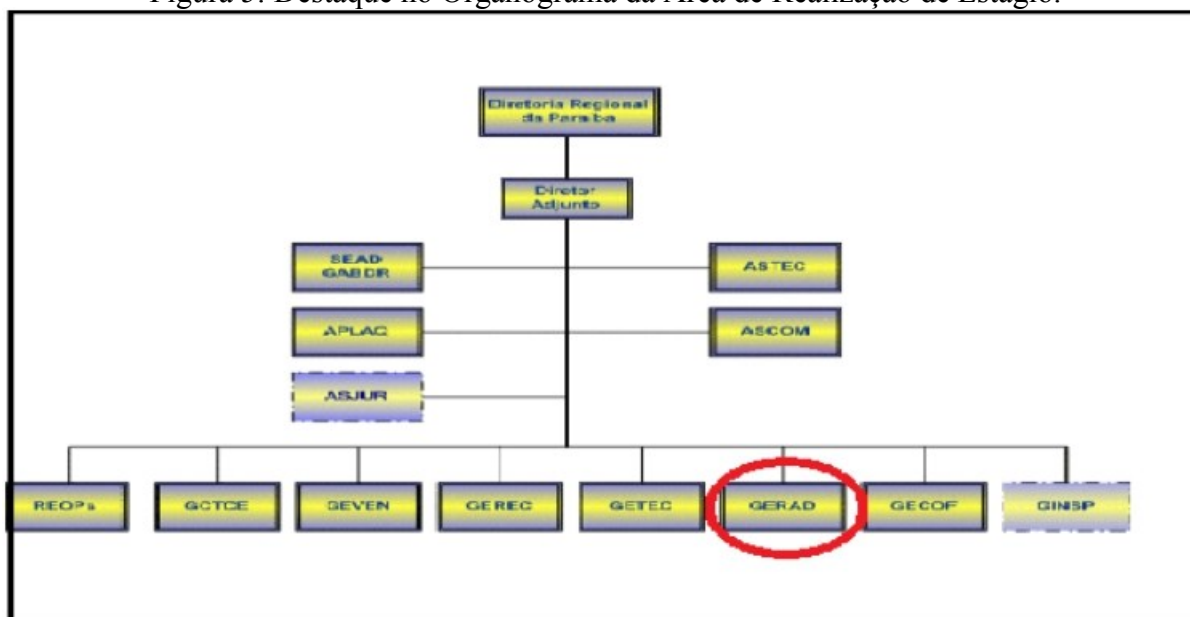
No capítulo II, será apresentado a Gerência Administrativa – GERAD da Diretoria Regional da Paraíba, do qual foi à área de realização do estágio obrigatório.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

As atividades do Estágio Obrigatório foram desenvolvidas especificamente na Gerência de Administração - GERAD, como pode ser visto na Figura 5. A gerência abrange as atividades de compras, abastecimento, administração de bens, segurança patrimonial e serviços gerais com redução de custos, melhorias da qualidade, ordem de pagamento das despesas e obrigação com fornecedores e análise de viabilidade econômica financeira de contrato de investimento na Diretoria Regional da Paraíba – DR/PB.

Figura 5: Destaque no Organograma da Área de Realização de Estágio.



Fonte: Disponibilizado pela Empresa 2015, com adaptações.

A GERAD é responsável por procedimentos a serem adotados na realização de licitações, dispensas e inexigibilidades de licitação, bem como na contratação e no acompanhamento dos contratos, ordem de pagamento e análise de viabilidade correspondente na DR/PB. O gestor assegura junto aos colaboradores, obras, serviços, compras, alienações, concessões, permissões e locações serão obrigatoriamente precedidas de licitação, exceto nos casos de dispensa ou inexigibilidade de licitação previstos na Constituição Federal, da Lei nº. 8.666, de 21/06/93, de forma a permitir a adequada condução dos seus negócios, conforme a estrutura estratégica da empresa.

As decisões tomadas pela GERAD são alinhadas aos aspectos estratégicos da ECT/DR/PB, que são definidos pela visão, missão, valores e princípios, que se refere o compromisso dos colaboradores com o propósito da empresa.

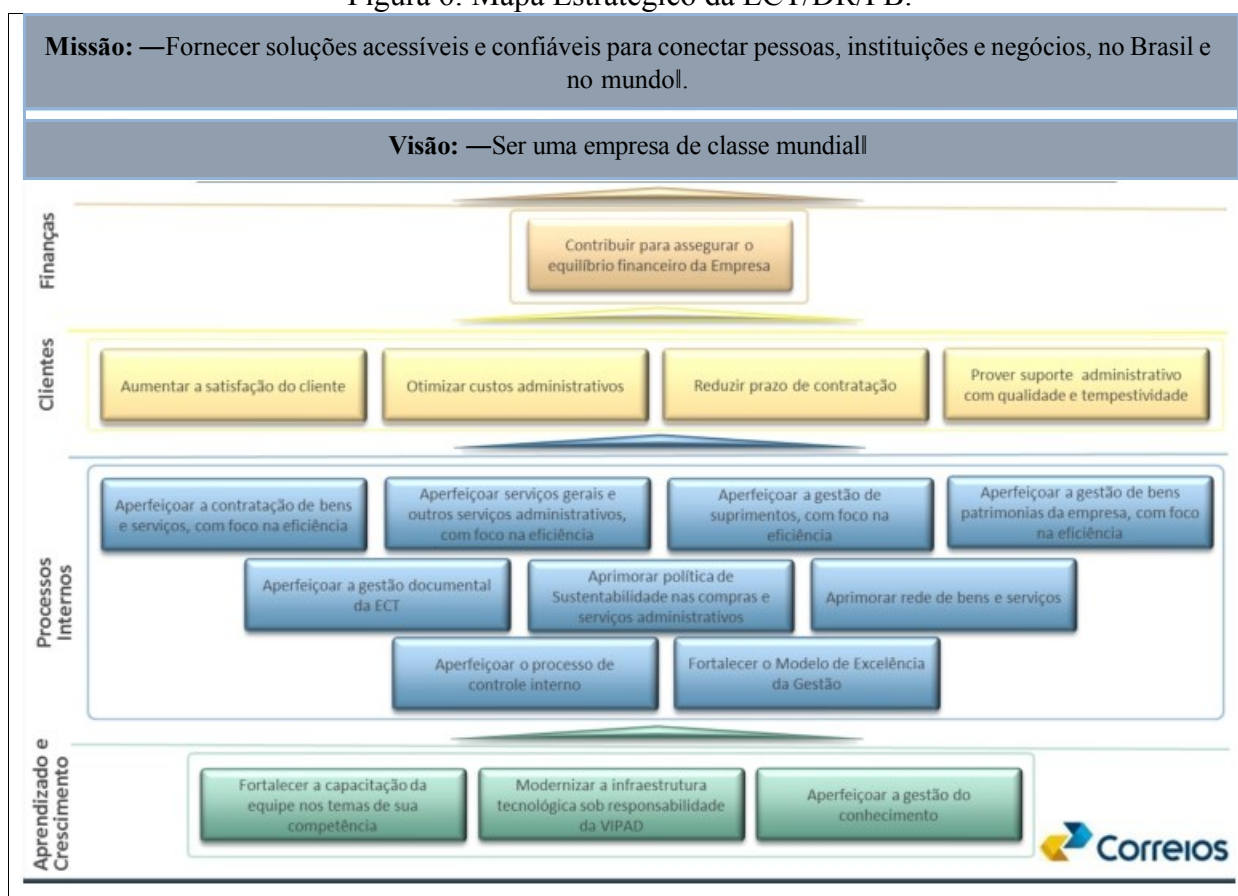
No próximo item, serão apresentados os aspectos estratégicos da Diretoria Regional/PB.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

A ECT apresentou dia 14 de dezembro de 2014, o desdobramento do Plano Estratégico Correio 2020 (Ciclo 2015-2017), dando ênfase às principais ações a serem desenvolvidas nos próximos três anos. Foram apresentados nove grupos temáticos com os respectivos temas: gestão corporativa, imagem, responsabilidade pública, logística, financeiro e outro atendimento, encomenda, internacionalização, comunicação e governança corporativa.

As propostas apontam para a nova dinâmica da ECT, que promete explorar ainda mais atividades que vão além da entrega de cartas e encomendas. Uma das diretrizes é expandir os serviços postais de logística integrada, financeiros e eletrônicos. Outra é ampliar a atuação dos Correios no exterior. Tal mudança na ECT foi determinada em junho, por meio da PRT/PRESI - 165/2011, após publicação da medida provisória 532, que posteriormente se transformou na Lei 12.490/11, aprovada no Congresso Nacional e sancionada pela presidenta Dilma (PE, 2011). Diante desta aprovação a ECT/DR/PB define o seguinte mapa estratégico, como mostra a Figura 6, para atender os objetivos e metas do Plano Estratégico 2020.

Figura 6: Mapa Estratégico da ECT/DR/PB.



Fonte: disponibilizada pela Empresa, 2015.

A missão de uma organização corresponde o objetivo central do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2009). Para atender a proposta do Plano Estratégico 2020, a Diretorias Regionais da Paraíba adotou a nova identidade corporativa (negócio, missão, visão, valores e princípios) da ECT:

- **Negócio:** “Soluções que aproximam. Os Correios oferecem à sociedade muito mais que produtos e serviços. A empresa entende a necessidade de seus clientes e com isso foca em soluções adequadas que permitem aproximá-los de pessoas e organizações onde quer que estejam encurtando distâncias.
- **Missão:** —Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo. Os Correios mostram ao mundo que são uma empresa dinâmica e preocupada em entender a necessidade e o anseio dos seus clientes. E, assim, oferecem produtos e serviços de qualidade, que atendem plenamente às necessidades dos clientes e da sociedade, cumprindo o compromisso de pontualidade e segurança e promovendo a integração sem fronteiras.
- **Visão:** —Ser uma empresa de classe mundial. O desafio do Correios é estarem entre as organizações que são consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional e que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados. Empresas que promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem, contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Significa que a empresa busca ser exemplar com resultados iguais ou superiores em comparação com os referenciais de excelência, podendo ser considerada líder em seu setor de atuação.
- **Valores:** Ética, meritocracia, respeito às pessoas, compromisso com o cliente, sustentabilidade.
- **Princípios:**
 1. Ética: transparência em seus relacionamentos e em boas práticas de governança;
 2. Meritocracia: valorização dos empregados por seus conhecimentos e competências;
 3. Respeito às pessoas: tratamento justo e correto à força de trabalho;
 4. Compromisso com o cliente: garantia do cumprimento da promessa de eficiência de seus produtos e serviços;
 5. Sustentabilidade: equilíbrio entre os aspectos social, ambiental e econômico.

A Gerência Administrativa – GERAD da Diretoria Regional da Paraíba-DR/PB, tem papel de padronizar as rotinas relacionadas aos procedimentos para contratação a serem

realizados pelas áreas requisitantes da DR/PB, para o alcance dos objetivos estabelecidos no Plano Estratégico 2020 e no cumprimento das metas, ou seja, a DR/PB esta atrelada à identidade corporativa.

Portanto, no próximo item serão apresentados alguns fluxogramas das atividades desempenhadas na GERAD/DR/PB, onde se pode visualizar alguns processo executado pela gerência.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

A descrição do processo de uma organização pode ser representada um fluxograma. Segundo Oliveira (2011, p. 264) —fluxograma é a representação gráfica que apresenta sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizado as operações, os repensáveis e/ou unidades organizacional envolvido no processoll.

Para Alvarães (2012, p.78) —a partir de um fluxograma, é possível analisar facilmente o funcionamento de um processo, identificar falhas, pontos de melhoria e, principalmente, entender de forma rápida e sistêmica como esse processo funcional.

Diante da visão de Oliveira (2011) e Alvarães (2012), a Gerência de Administração – GERAD da Diretoria Regional da Paraíba – DR/PB, realizar os seguintes processos: Comunicação Interna – CI; Carta Circular e Solicitação de Abertura de Processo.

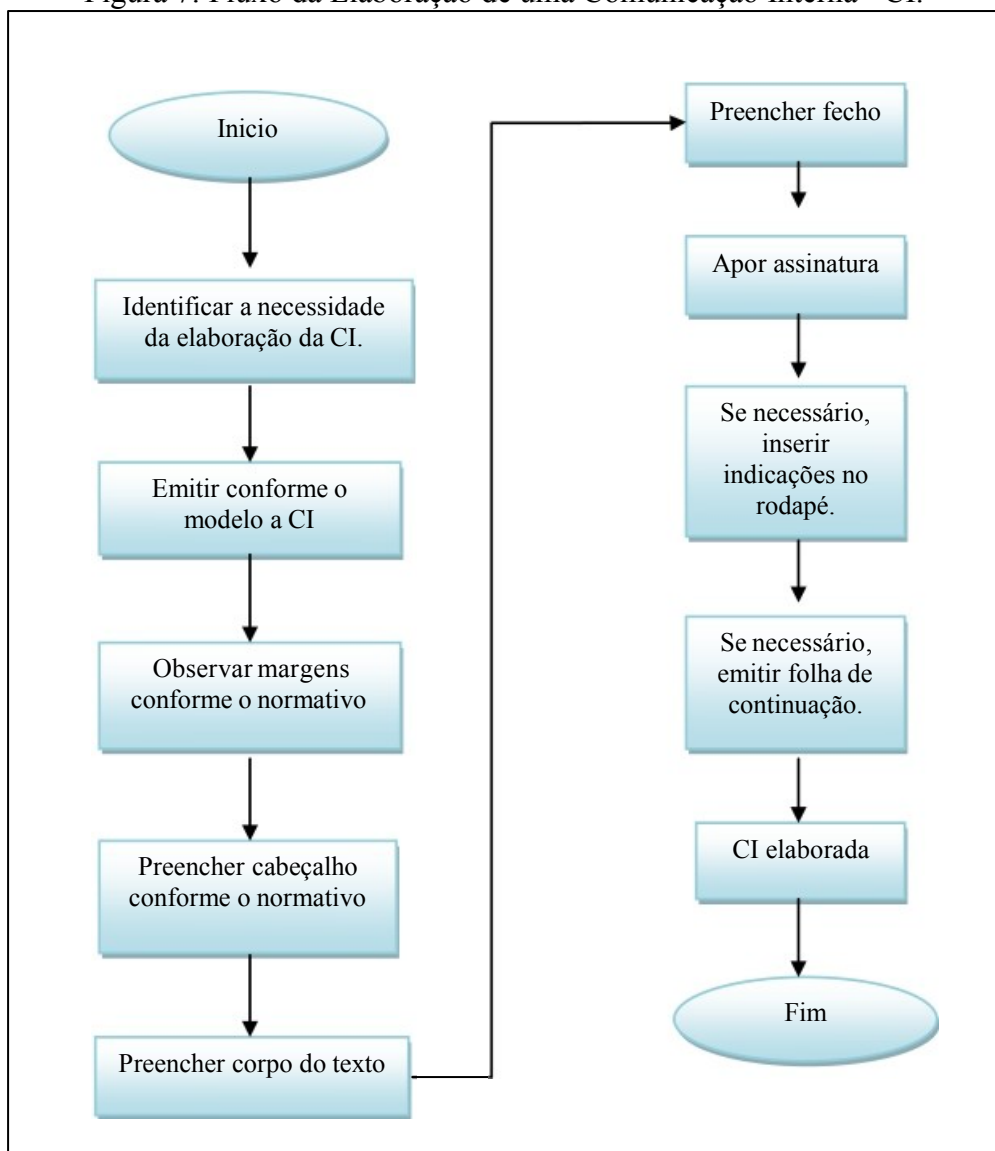
2.2.1 Atividade A – Elaboração de Comunicação Interna - CI

A atividade consiste na elaboração de comunicação interna na DR/PB, conforme descrito na Figura 7. Essa atividade abrange toda a empresa, o gestor responsável pela autorização do encaminhamento de uma comunicação interna - CI, para autuar, despachar processo administrativo e operacional quando o assunto requerer tramitação, deliberação ou decisão.

Para executar esta atividade tem que realizar o seguinte processo: identificar a necessidade de elaboração de Comunicação Interna; emitir a CI conforme exemplo apresentado no anexo do manual da DR/PB e formatado em meio eletrônico, para servir de modelo na emissão de outras Cis; formatar as margens do documento para a emissão de CI; Apresentar em campos predeterminados, somente na primeira folha da CI, as informações: remetente, destinatário, identificação, referencia assunto e localidade e data; preencher o corpo de texto de acordo com o padrão determinado no manual; preencher fecho para colher a

assinatura da gerente da área requisitante da CI; Fazer constar, quando pertinentes, no final da CI, junto à margem inferior esquerda, indicar, após esta menção, o documento(s) complementar ou comprobatório que acompanha(m) a CI e emitir a folha da CI.

Figura 7: Fluxo da Elaboração de uma Comunicação Interna - CI.



Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Na GERAD/DR/PB esta atividade é executada para encaminhar NUP de licitação para a gestão administrativa e operacional.

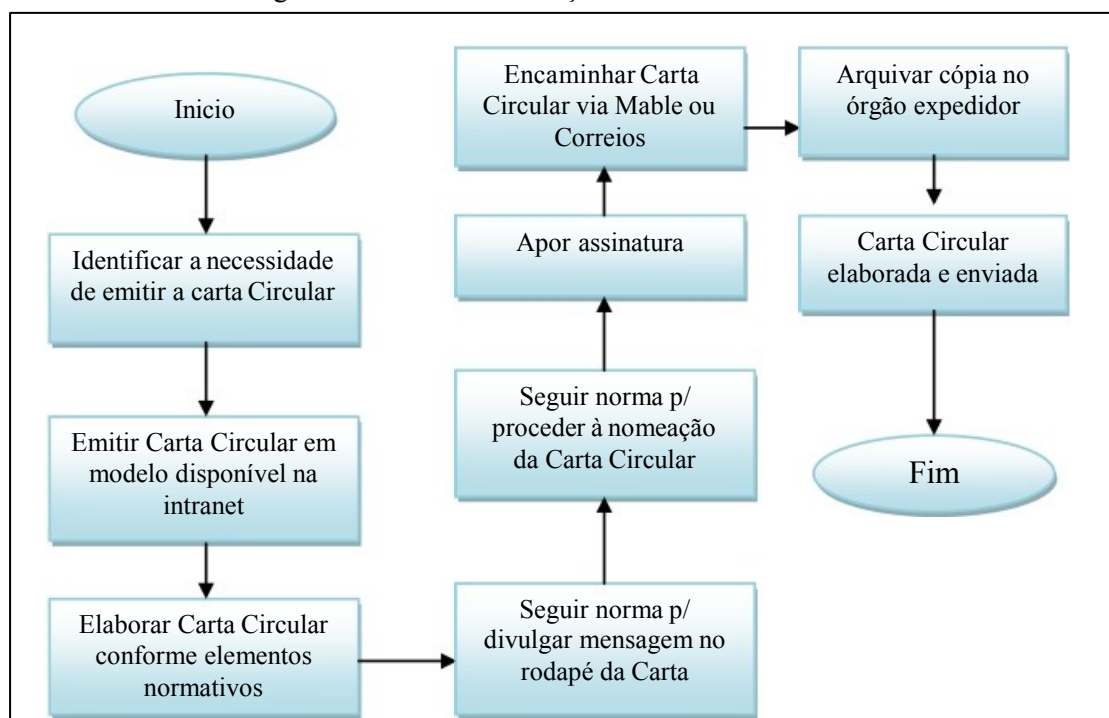
2.2.2 Atividade B – Elaboração de Carta Circular.

A atividade consiste na elaboração de Carta Circular na DR/PB, conforme descrito na Figura 8. Essa atividade abrange toda a empresa, o gestor responsável pela

autorização do encaminhamento da Carta Circular, para transmitir mensagens de cunho informativo, manifestar agradecimento ou reconhecimento e/ou prestar homenagens aos empregados ou grupo específico de profissionais da Empresa.

Para executar esta atividade tem que realizar o seguinte processo: identificar a necessidade de elaboração da Carta Circular; emitir a Carta-Circular no modelo disponível em meio eletrônico na Intranet (Folha para Emissão de Documentos Diversos – Formato Vertical), conforme exemplo apresentado no Anexo do Manual da DR/PB; Utilizar tipo e tamanho de letra de acordo com o disposto no manual; Elaborar carta elemento normativa (identificar, local, data, assunto, vocativo, corpo texto, fecho e assinatura); elaborar o texto sem alterar as características da folha padrão utilizado para emissão de carta-circular; insere no rodapé informação quando pertinente; gerar número da carta no Sistema de Gestão de Documentos Corrente – GDC; emitir duas cópias da carta circular; colher a assinatura da gerente da área requisitante que esta emitindo a carta circular; uma copia arquiva na seção; e enviar a carta via Intranet ou pelo Correio.

Figura 8: Fluxo da Elaboração de Carta Circular.



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

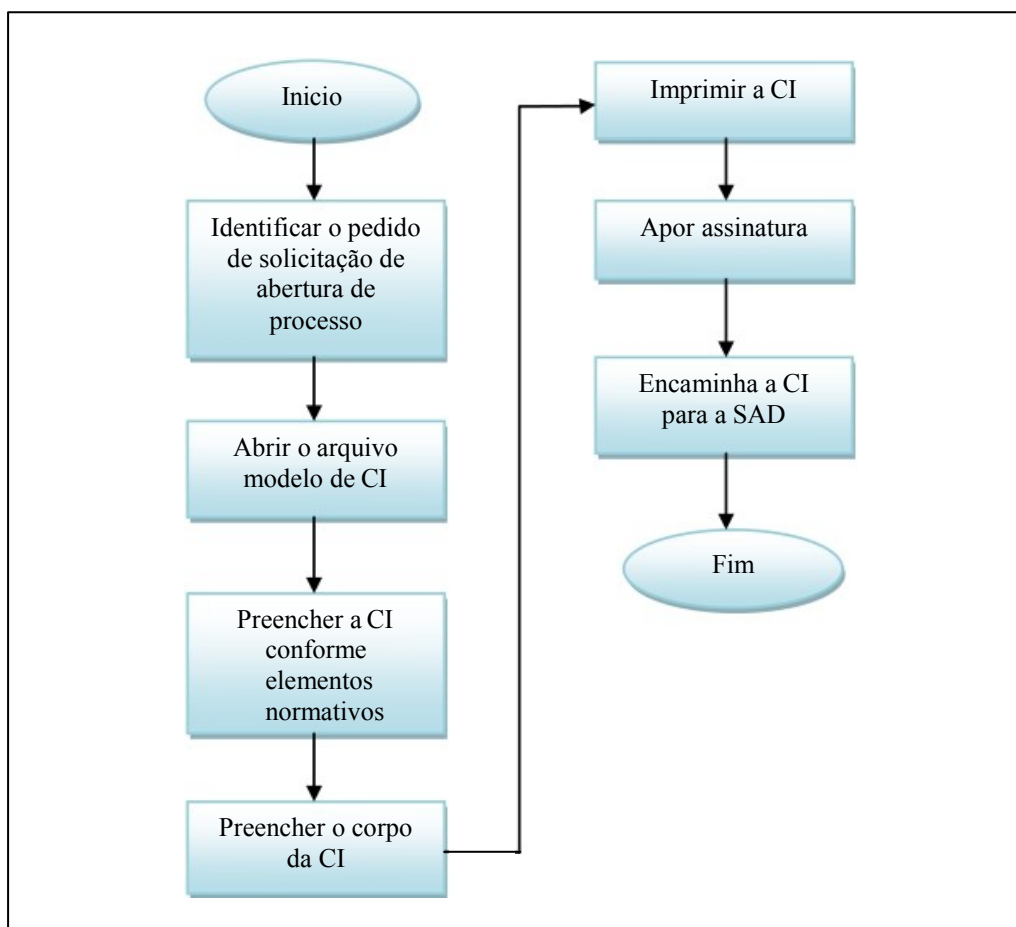
Na GERAD esta atividade é executada para comunicar e enviar documentos (Contrato de Licitação, Autorização de Fornecimento – AF) para empresa vencedora de Licitação ou Pregão Eletrônico.

2.2.3 Atividade C – Solicitação de Abertura de Processo.

A atividade consiste na solicitação de abertura de processo, conforme descrito na figura 9. Essa atividade abrange toda a empresa, o gestor responsável da normatização da gestão documental da área, onde solicita a abertura de processo administrativo para posicionar-se acerca de situações que necessitam de trâmite de decisão.

Para executar esta atividade tem que realizar o seguinte processo: identificar a solicitação de abertura de processo; solicitação de abertura de processo deve ser feita por meio de Comunicação Interna (CI), cujo modelo está disponível na Intranetac; Preencher em caixa alta, fonte arial 11, normal o cabeçalho; preencher o corpo do texto com as informações do processo; imprimir a CI; colher a assinatura da gerente da área requisitante; encaminhar a CI para o chefe da CAD para a abertura do processo.

Figura 9 – Fluxo de Solicitação de Processo.



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Na GERAD esta atividade é executada para abertura de processo para arquivar documento administrativo para encaminhar para a gestão administrativa e operacional.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

A Gerência de Administração – GERAD se relaciona diretamente com todos os demais gerências da Diretoria Regional da Paraíba – DR/PB, uma vez que têm por finalidade agregar valor à cadeia produtiva da ECT, através da padronização das rotinas relacionadas aos procedimentos iniciais para contratação a serem realizados pelas áreas requisitantes da Empresa.

A troca de informações entre os a GERAD e os demais gerencias é realizada através das seguintes ferramentas de comunicação: e-mail interno através da intranet; emissão de comunicação interna - CI e a Rede Urgente e o Blog do Correio se for uma informação que abrangem todos os setores da DR/PB. Nestas ferramentas não existem barreiras no fluxo de comunicação, exatamente para garantir a agilidade no repasse das informações, de modo que as comunicações cheguem às gerências/ ou setores em tempo hábil e para facilitar a tomada de decisão na DR/PB.

Figura 10: Fluxo de Informação DR/PB.



Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

A GERAD interage diretamente com as outras gerências com intermediação das ferramentas de comunicação adotada na DR/PB, a gerência realiza frequentes contatos as seguintes partes interessadas: A GCTCE mantém um elo de requisição de suprimento para atender as necessidades operacionais de tratamento, transporte e distribuição de cargas e objetos postais no âmbito da DR/PB; a GEREC interage na contratação de curso de capacitação (treinamento e desenvolvimento) de seus colaboradores; a GETEC mantém o elo para atender a necessidade de infraestrutura da DR/PB; a GEVEN interage na requisição de suprimento para atender as necessidades de procedimentos operacionais e comerciais relativos aos serviços prestados e aos produtos comercializados pelas agências do correio na Paraíba; a ASJUR mantém um elo de relacionamento devido à ocorrência de indenização de contrato com fornecedor.

Neste ponto, a GERAD facilita o relacionamento e o fluxo de informação a partir dos canais de comunicação disponíveis na DR/PB, para atender as demandas das demais gerências.

No capítulo III, será realizado um diagnóstico para identificar os problemas presente nas rotinas das atividades da GERAD/DR/PB, que atrasa os transmissões dos processos.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Levando em consideração que a Gerência de Controle e Financeiro - GECOF que era responsável pela realização do controle do Resultado Econômico-Financeiro da Diretoria Regional, por meio das atividades de gestão orçamentária, de custos, da receita contábil e do preço de transferência, e diante da extinção da GECOF da ECT/DR/PB, devido ter centralizado as atividades de finanças (ordem de pagamento e análise econômico-financeiro) na Central Administrativa-AC da ECT em Brasília. Assim atividades que eram executadas pela GECOF, foram transferidas para a Gerência de Administração – GERAD, gerando os seguintes gargalos na GERAD como a:

- Atraso no envio do pedido de ordem de pagamento à Central Administrativa em Brasília, das despesas da Interling, Energisa e Cagepa;
- Falta de identificar as necessidades de obtenção de recursos, por meio da análise da situação econômico-financeira na DR/PB, com avaliação das alternativas de novos empreendimentos.
- Falha na análise de viabilidade de projeto de investimento na DR/PB;
- Deficiência da análise do fluxo de caixa com entradas e saídas de recursos, e análise das variações de saldos, de forma a sinalizar à Administração da DR/PB as oportunidades de negócios.

Tais problemas foram levantados durante a experiência vivida no período de estágio, e são aspectos que interferem na conformidade nos processos financeiros, que é garantido com a adoção de mecanismos de controle preventivos e observância contínua às normas externas e internas afeta à área. É pertinente, realizar uma avaliação nos processos financeiros, com o intuito de gerar um diagnóstico que identifique o quanto os gargalos financeiros na GERAD, impactam nas atividades que refletem as decisões temporário ou permanentes, condizente com o negócio da DR/PB.

3.2 Problema de Estudo

O problema do presente estudo é viabilidade financeira do projeto de investimento para a ampliação do prédio do Centro Operacional Administrativo – COA da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT na Diretoria Regional da Paraíba/DR/PB.

3.3 Características do Problema de Estudo

Desde a década de 80 o setor postal tem sido revolucionário, devido ao advento de novas tecnologias de comunicação pelos processos de automação, mecanização e internacionalização dos negócios, pela entrada de operadores privados em todos os eventos da cadeia do negócio postal e pelo desenvolvimento do setor de transporte. No mercado brasileiro, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT detém 35% e seus concorrentes correspondem a 65%, que são as grandes multinacionais que exploram serviços de envios postais expressos (TNT, DHL, UPS e FEDEX) apresentam-se como grandes empregadores mundiais e faturam bilhões de dólares com o negócio de logística.

De acordo com o Relatório —Logistics: Global Industry Guide¹, o tamanho desse mercado mundial em 2007 era de US\$ 804,6 bilhões (Dólar Americano), a expansão naquele ano foi de 7,3% e o crescimento médio anual projetado para o período 2007/2012 foi de 5,9%. No Brasil os movimentos são expressivos por parte da TNT, que investiu na compra do Expresso Araçatuba e da Mercúrio e está estruturando uma rede rodoviária abrangendo o ABC da América do Sul – Argentina, Brasil e Chile. Assim como a DHL anunciou sua disposição em investir 100 milhões de reais para assumir a liderança no Brasil (PE, 2015).

Neste contexto, os gestores de logística da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT visam disponibilizar soluções para os serviços de encomenda, expresso e de logística integrada e reversa, em âmbito nacional, compreendendo todo o processo da cadeia produtiva, incluindo entre outros, o atendimento, o armazenamento, o transporte e a distribuição, para atender todas as atividades operacionais: produtividade, flexibilidade, a otimização, a padronização, a simplificação e a automação de processos, considerando o perfil do tráfego (peso/volume) para garantir o nível de serviço postal e a forte expansão da demanda.

Para a empresa o investimento corresponde à aplicação do capital próprio no desejo de obter lucro. A análise de investimento é um importante auxílio ao gestor, pois tende a evidenciar os pontos positivos e negativos de um determinado projeto, tanto no presente

quanto em projeções futuras, ajudando-os a analisar a proposta mais vantajosa para a empresa investir (COSTA, 2012).

Diante de um cenário altamente competitivo no qual as empresas de setor postal estão inseridas, tiveram que adotar diversas estratégias e ferramentas de gerenciamento de suas atividades para se adaptarem às inovações do mercado. Do exposto, a ECT procura investir em novos projetos de infraestrutura para criar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Nesta perspectiva, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT a Diretoria Regional/DR da Paraíba, investe em um projeto de infraestrutura de tratamento, distribuição e logística na ampliação do prédio Centro Operacional e Administrativo – COA. Essa iniciativa da ECT da Diretoria Regional/DR/PB irá ampliar a capacidade dos serviços postais para a sociedade, por meio do desenvolvimento de distribuição, com o objetivo de realizar verificações contínuas dos procedimentos das atividades operacionais, assegurando a qualidade e eficácia dos serviços, a racionalização dos processos e a redução dos custos, a fim de garantir o alto nível de serviço postal e expandir a demanda no estado da Paraíba.

A partir desta problemática surgiu a questão central deste estudo: É viável o projeto de investimento para a construção do prédio do Centro Operacional Administrativo – COA da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT na Diretoria Regional da Paraíba/DR/PB?

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

As atividades do Estágio Obrigatório foram desenvolvidas especificamente na Gerência de Administração - GERAD da Diretoria Regional da Paraíba – DR/PB. No organograma geral, a GERAD encontra-se logo abaixo do Diretor Adjunto e tem papel fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

A GERAD é responsável pelas atividades de compras, abastecimento, administração de bens, segurança patrimonial e serviços gerais com redução de custos, melhorias da qualidade e aprimoramento das relações com fornecedores, e análise econômico-financeiro, cliente e sociedade. Desta forma, o tema abordado nesse estudo está relacionado à área de finanças, mas especificamente análise de investimento, com abordagem focada na a viabilidade econômico-financeira.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

Este trabalho tem por objetivo geral analisar a viabilidade financeira do projeto de investimento para a ampliação do prédio do Centro Operacional Administrativo (COA) da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) na Diretoria Regional da Paraíba/DR/PB.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Indendificar a viabilidade do projeto quanto o tempo da recuperação do investimento;
- b) Encontrar a viabilidade do projeto quanto a taxa interna de retorno do investimento;
- c) Analisar a viabilidade do projeto quanto ao valor presente dos fluxos de caixa futuros para a ampliação do prédio Centro Operacional e Administrativo-COA.

4.2 Justificativa

A economia brasileira está em pleno desenvolvimento, com mudanças constantes no mercado, as empresas estão investindo constantemente em seu negócio para se tornarem mais competitivas no mercado. A questão é como o gestor dever aplicar o dinheiro, ou seja,

qual investimento dará à empresa a lucratividade desejada ao mesmo tempo em que a torne mais competitiva no mercado.

Por isto, o gestor tem que tomar decisões de investimento através de análise das condições que oferece o desempenho desejado pelos investidores. Nesta perspectiva surge a necessidade de aplicar as medidas de avaliações de investimento, pois tais medidas irão permitir que o gestor avalie se aceita ou rejeita o projeto.

Para Souza e Clemente (2008, p.66) a —decisão de se fazer investimento de capital é parte de um processo que envolve a geração e avaliação das diversas alternativas que atendam às especificações técnicas dos investimentos, ou seja, a partir das técnicas de investimento são gerados os indicadores que auxiliarão o gestor no processo decisório.

Diante deste contexto, o tema estudado visa aplicar as medidas de avaliações de investimento para verificar se o projeto para a ampliação do prédio do Centro Operacional Administrativo – COA da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT na Diretoria Regional da Paraíba/DR/PB é viável. Sabe-se que a análise de investimento tem se tornado uma ferramenta essencial para o gestor financeiro na empresa, para auxiliá-lo na decisão referente à situação financeira, econômica, desempenho e eficiência de recursos disponível da empresa. Assim, este estudo justifica-se pela importância deste tema que tem contribuído ao gestor financeiro para analisar as condições do projeto e se este atenderá aos objetivos propostos.

Para o pesquisador, o trabalho justifica-se por se tratar de um projeto de expansão de um empreendimento no setor público, que visa ao desenvolvimento regional através de geração de emprego e renda, além de oferecer serviço postal à sociedade.

Para o curso de administração, esta pesquisa de análise de investimento possibilita a elaboração de um documento que pode contribuir para estudos futuros sobre o tema abordado no setor público, ainda possibilitando a aplicação de conhecimentos e teorias nas áreas de gestão financeira adquiridas no decorrer do curso.

Portanto, diante deste argumento demonstra-se que esta pesquisa é viável, apropriado à academia por possibilitar aplicação de conhecimento e teoria em um caso real. Para a aluna, por adquirir experiência na prática das teorias estudadas, para o instituto de ensino por participar desta pesquisa, através do acompanhamento dos orientadores e para a sociedade que pode aproveitar o conhecimento gerado neste estudo para futuras pesquisas.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

Visando maior compreensão sobre este estudo, percebe-se a necessidade do entendimento na área de gestão financeira nas seguintes temáticas: Análise de Projeto de Investimento, Medidas de Avaliação de Projeto de Investimento, Viabilidade de Projeto de Investimento e Orçamento de Capital no Setor Público. Para construir o referencial teórico foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a partir de uma revisão à luz da literatura.

5.1 Análise de Projeto de Investimento

Para uma empresa, um investimento é um desembolso (saída de caixa) que visa gerar um fluxo de benefícios futuros, ou seja, são decisões financeiras que influenciam na rentabilidade da empresa. De acordo com Ribeiro (2011, p.15) o projeto de investimento —consiste na aplicação de recursos, com o objetivo da sua recuperação integral, bem como a obtenção de um excedente financeiro, isto é, o projeto avalia a sua viabilidade econômica.

Elaborar um projeto de investimento é definir as diretrizes fundamentais através de um planejamento, que pode ser definido por procedimento lógico e racional, que permite avaliar e decide sobre as alternativas de investimento e efeitos em termo de rentabilidade, eficiência econômica e financeira, bem como os impactos no ponto de vista social e ambiental (MATTANA, 2012, P.18).

Marques (2014, p. 28) define projeto de investimento como:

numa intenção ou proposta de aplicação de recursos produtivos escassos (ativos fixos, tangíveis e intangíveis e acréscimos de fundo de maneios), com o fim de melhorar ou aumentar a produção de determinando(s) bem(s) ou serviço(s) em quantidade ou qualidade, ou diminuir os seus gastos de produção.

Portanto, na realidade empresarial o investimento são decisões sobre locação de recursos disponíveis, no sentido de potencializar a atividade da empresa com o objetivo de torná-la rentável. Devido à complexidade do mundo atual para solucionar um problema de análise de investimento, é necessário o conhecimento de técnicas da Engenharia Econômica, que é baseada na Ciência Exata da Matemática Financeira, pois tais técnicas auxiliam no processo de tomada de decisão na Análise de Investimento.

Na análise de investimento, as decisões devem se referir à situação financeira econômica, desempenho e eficiência de recursos, adequação das fontes às aplicações de recurso e avaliação de alternativas econômico-financeiras futuras, buscando, por conseguinte redução de custos e um padrão de desempenho que permita maximizar sua lucratividade e a

participação no mercado em que atua (REBELATTO, 2004, p. 142). Segundo Machado (2004, p.200) —normalmente, uma decisão de investimento é tomada, mediante a escolha dentre vários projetos apresentados, daquele que é mais adequado às necessidades e condições da empresa.

No âmbito empresarial, o investimento é o ato de aplicar o capital para ampliar a capacidade produtiva da empresa. Neste enfoque, a classificação de projetos de investimento analisados sob o aspecto econômico de geração de valor, é utilizada com frequência no ambiente corporativo, onde cada vez mais existem menos recursos. Por isto, a necessidade de classificação de projetos de investimento contribuiu para o desenvolvimento de métodos de avaliação que pudessem, além de validá-los, classificá-los sob a ótica da geração de valor para a empresa (FRANCO; GALLI, 2007, p.2).

Souza e Clemente (2008, p. 138) os projeto de investimentos se classificam da seguinte forma:

Investimento Mutuamente Exclusivo: são aqueles que têm a mesma finalidade, onde são dois ou mais projetos são ditos mutuamente exclusivos quando a seleção de um deles, necessariamente, elimina os demais. O critério mais prático é selecionar o projeto que apresenta o maior Valor Presente Líquido.

Investimento Independente: é quando dois ou mais projetos são ditos independentes se a escolha de um deles não exclui, necessariamente, a escolha do outro. Em caso de projeto independente, todos os projetos com o Valor Presente Líquido positivo estejam selecionados. **Investimento Dependente:** dois ou mais projetos são ditos dependentes quando a seleção de um deles altera a decisão com respeito aos demais projetos. Neste caso, deve-se selecionar o projeto que maximizem o Valor da Empresa (maximização do VPL), cuja demanda por investimento não ultrapassem o orçamento de capital.

Diante do exposto, é perceptível a necessidade da empresa de obter informação, com base na viabilidade econômica do projeto, a partir de [...] indicadores que auxiliam na percepção do comportamento esperado entre o risco e retorno, ou seja, maiores riscos ensejam um aumento no retorno esperado (SOUZA; CLEMENTE, 2008, p.67), identificando no investimento em potencial as vantagens do empreendimento. A seguir serão abordadas as medidas quantitativas de análise de investimento mais utilizadas em projeto.

5.1.1 Medidas de Avaliação de Projeto de Investimento

A avaliação de projeto de investimento envolve ferramentas financeiras que buscam determinar sua viabilidade econômica e financeira. Para Poitan (2014, p.14) —a avaliação de projeto confirma a necessidade de um conjunto de técnicas que determinam parâmetro de viabilidade do investimento.

Em um projeto de investimento é necessário quantificá-lo para poder analisar em que momento ocorreram as saídas e entradas de recursos. Para Vieira (2011, p.67) o —fluxo de caixa nada mais é do que a sincronização dos ingressos e desembolsos de um projeto durante a vida útil, a fim de que, com algumas técnicas de análise de investimento, que se possa avaliar a sua viabilidade financeira de implantação, ou seja o fluxo de caixa de um projeto de investimento possibilita observar os desembolsos durante o período útil do projeto.

Segundo Lima et al. (2008, p.2) os métodos tradicionais baseiam-se na análise de dados ou indicadores determinísticos, em poucos cenários, como Valor Presente Líquido - VPL, Taxa Interna de Retorno – TIR, Payback, entre outros. Sendo assim, os parâmetros de indicadores de investimento de projeto que serão abordados neste estudo serão os seguintes: o Payback, o Valor Presente Líquido – VPL e a Taxa Interna de Retorno – TIR.

5.1.2 Período de Recuperação do Investimento – Payback

Payback é o critério que avalia o tempo que um investimento leva para cobrir de volta ao investidor o investimento inicial. Como método de avaliação de investimento, o payback é uma ferramenta importante que é utilizada pela maioria das empresas.

O período payback é reconhecido como o período de recuperação, que é o tempo exigido para empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, calculado pelas entradas de caixa. Em caso de anuidade, o período de payback é encontrado dividindo o investimento inicial pela entrada de caixa anual (GITMAN; MADURA, 2003, p.291).

Conforme Berk, Demarzo e Harford (2010, p.231) para aplicar o payback deve seguir a seguinte regra:

1. Calcular o tempo necessário para se recuperar o investimento inicial, o período de payback.
2. Aceitar o projeto se o período de playback for menor do que o período de tempo predeterminado (alguns anos).

3. Rejeitar o projeto se o período de payback for maior do que o período de tempo predeterminado.

O período payback é muito utilizado como método de avaliação do nível de risco de um projeto de investimento, ou seja, quanto maior for o prazo para a empresa recuperar seu investimento, maior será o risco envolvido na decisão (MACHADO, 2004, p.202). No payback, existem duas formas de avaliar um projeto de investimento, através do Payback Simples e do Payback descontado. No Quadro 2 a seguir, se descreve cada forma do payback e suas vantagens e desvantagens.

Quadro 2. Payback Simples e Payback Descontado.

Descrição	Positivo	Negativo
Payback Simples: é o tempo necessário para que um investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar seu custo inicial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fácil compreender. 2. Adequada à incerteza dos fluxos de caixa posteriores 3. Tende para a liquidez. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ignora o valor do dinheiro no tempo. 2. Requer um ponto de corte arbitrário. 3. Ignora fluxos de caixa além da data de corte. 4. Tem incerteza contraria a projeto de longo prazo, tais como pesquisa e desenvolvimento, e novos projetos.
Payback Descontado: visa o tempo necessário para que os fluxos de caixa descontados de um investimento sejam iguais ao seu custo inicial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inclui o valor do dinheiro no tempo. 2. Fácil de compreender. 3. Não aceita investimento com VPL estimado negativo. 4. Tende a liquidez. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pode rejeitar investimento com o VPL positivo. 2. Requer o ponto de corte arbitrário. 3. Ignore fluxos de caixa além da data de corte. 4. Tem tendência contrária a projeto de longo prazo, tais como pesquisa e desenvolvimento, e projetos novos.

Fonte: Ross et al., (2013).

O método playback de investimento é utilizado para calcular quanto tempo demora até que o capital investido seja recuperado. Entretanto, Gropelli e Nikbakht (2010, p. 134) alerta que este método não é recomendado, porque do mesmo modo que a taxa média de retorno não leva em conta o valor do dinheiro no tempo nem serve como uma medida de lucratividade (já que os fluxos de caixa após o payback são ignorados).

5.1.3 Valor Presente Líquido – VPL

O método de valor presente líquido–VPL, em um projeto de investimento tem o propósito de trazer os valores presentes, através dos saldos líquidos do fluxo de caixa projetado para o período somando o valor empregado no investimento inicial (PIVA, 2001, p.23). Conforme Groppelli e Nikbakht (2010, p.136), definiram o VPL de um projeto aceito é zero ou positivo e o valor presente líquido de um projeto rejeitado é negativo.

O VPL constitui no mais importante e clássico método para tomada de decisão quando envolvem o tratamento com fluxos monetário futuros. Este método não restringe o número de fluxos, o que engloba os projetos em diferentes horizontes de tempo (curto, médio e longo prazos) é possível simular diferentes cenários a partir da alteração da taxa de desconto, o que estaria associado a modificações no cenário econômico do país, região e estado (PENA; HOMMA; SILVA, 2011, p.5). Na Figura 11, é apresentada a fórmula para o cálculo do VPL.

Equação 11: Fórmula do VPL.

$$VPL = \sum_{t=0}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t} - II$$

Fonte: Ross et al (2013).

Em que:

t = período (anos ou meses)

n = tempo total projeto (anos ou meses)

i = taxa mínima de atratividade – TMA

FC = fluxo de caixa

No método VPL a empresa determina uma taxa mínima de retorno exigida, que geralmente corresponde ao seu custo de oportunidade, ou seja, ao trazer os valores dos fluxos de caixa futuros ao valor atual, descontando-os a essa taxa pré-determinada. Os projetos somente terão viabilidade econômica se as somas dos valores atuais das entradas de caixa forem maiores que as somas dos valores atuais das saídas de caixa (MACHADO, 2004, p.203).

De acordo com cada período os fluxos de caixa são descontados e a taxa de descontada é mantida constante, e também recebe o nome de taxa mínima de atratividade, o conjunto da operação objetiva que indicar o saldo líquido dos fluxos subtraídos do investimento inicial para recomendar se o projeto é viável ou inviável (PENA; HOMMA; SILVA, 2011 p.7).

Portanto, o VPL pode ser calculado com diversas taxas mínimas de atratividade, com o objetivo de realizar uma análise de sensibilidade em função de alterações nas taxas, para levar a decisão financeira adequada. Pois baseado no critério decisório do VPL, um projeto só pode ser realizado se o VPL for positivo (ROSS, 2013).

5.1.4 Taxa Interna de Retorno – TIR

Para Gitman e Madura (2003, p.294) a Taxa Interna de Retorno - TIR é uma —técnica complexa do orçamento de capital mais usada. Souza e Clemente (2008, p.81) define a TIR como a —taxa que torna o Valor Líquido Presente – VPL de um fluxo de caixa igual à zero. Nascimento (2010, p. 152) explica o método da taxa interna de retorno da seguinte forma:

O método da TIR consiste em se determina à taxa em que está sendo remunerado o capital investido. Por exemplo, se um projeto te TIR = 12% a.a., isto significa que o capital investido, no projeto, estaria rendendo 12% a.a. Então, se a TIR for maior do que a Taxa Mínima de Retorno - TMR, a proposta de investimento é viável. Por outro lado, se a TIR for menor do que a TRM, então a proposta de investimento é inviável.

Na Figura 12, é apresentada a formula para calcular TIR.

Equação12: Fórmula do TIR.

$$TIR = \sum_{j=0}^n \frac{FC_j}{(1+i)^j} - II$$

Fonte: Ross et al (2013).

Em que:

FCj – Fluxos previstos de entradas de caixa

j – Tempo de vida útil do projeto

O indicador de avaliação de investimento da TIR é um método que compara o confronto puro e simples e de forma direta o retorno sobre modelo de produção diferente, no

entanto, com horizontes de planejamento iguais. Para fins de decisão, a taxa obtida deverá ser confrontada a taxa que representa o custo de capital da empresa e o projeto só deverá ser aceito quando a sua taxa interna de retorno superar o custo de capital, significando que as aplicações da empresa estarão rendendo mais que o custo dos recursos usados na entidade como um todo. (PENA; HOMMA; SILVA, 2011 p.7).

A TIR, ao considerar o valor do dinheiro no tempo, representa a rentabilidade do projeto expressa em termos de taxa de juros composta equivalente periódica. Portanto, os projetos de investimento a TIR são indispensáveis como índice de decisão principalmente porque relativizam numa taxa os ganhos ou perdas do empreendedor (ASSAF NETO, 2006, p. 310).

5.2 Viabilidades de Projeto de Investimento

Segundo Costa (2012, p. 13) a —análise de investimento tem o propósito de estudar todo o capital investido em um determinado projeto e mapear os seus resultados futuros|. Para iniciar um estudo de viabilidade de um projeto de investimento precisa obter —parâmetro, premissas, análises, entre outras informações que devem ser detalhadas e ajustadas|, com o objetivo de definir um projeto viável, ou seja, [...] o estudo de viabilidade proporciona —subsídios para melhor processo de tomada de decisão sobre o investimento| (NUNES, 2004, p.106).

De acordo com Nascimento (2010, p. 150) quando se deseja analisar uma proposta de investimento, quanto a sua viabilidade é indicado usa-se apenas um dos métodos: VPL ou TIR. O método de análise de viabilidade permite levantar um estudo que se aproxime da realidade da empresa, que se deve partir de um bom cenário, dispor de um bom modelo matemático para a simulação, conhecer os indicadores de qualidade fornecidos pelo modelo de cálculo e saber interpretar os indicadores, estabelecendo critérios particulares de decisão.

Os critérios de decisão permitem analisar os fatores intervenientes do projeto de investimento, para avaliar a viabilidade econômica e financeira, pois no processo decisório é importante levar em consideração a diferença entre a disponibilidade de capital no presente e no futuro (GIACOMIN, 2008, p. 11). Nesta perspectiva, o benefício da análise de viabilidade para a empresa é visualizar por meios de projeções e números, o retorno do investimento, através dessa análise é possível o gestor identificar se é interessante investir no projeto.

5.3 Orçamento de Capital no Setor Público

Orçamento de Capital é uma ferramenta gerencial onde o gestor financeiro escolhe o investimento com fluxos de caixa e taxas de retorno satisfatório, no âmbito público o orçamento controla a atividade financeira do governo, a partir do planejamento de ações e metas elaboradas na proposta orçamentária. Para Kohama (2010), o orçamento é o —processo pelo qual se expressa, executa e avalia o nível de cumprimento da quase totalidade do programa de governo, para cada período orçamentário

Neste contexto, o gestor utiliza esta ferramenta para desenvolver a previsão das receitas e da fixação das despesas, os programas de trabalho do governo, no intuito de garantir a continuidade, melhoria e a expansão dos serviços prestados à comunidade como um todo, ou seja, [...] é uma técnica especializada em administrar o dinheiro público, em que se busca a melhor forma de se aplicar os recursos financeiros por meio de um processo de elaboração, execução e avaliação de programas do governo (CERVO, 2012, p.14).

De acordo com Leite et al., (2008, p.57,) o orçamento de capital é o instrumento que

Não deve ser entendido como instrumento limitado e controlador de gastos, mas como uma forma de focalizar a atenção das operações e finanças da empresa, antecipando os problemas, sinalizando metas e objetivos que necessitam de cuidado por parte de gestores, contribuindo para a tomada de decisão com vistas ao atendimento e do cumprimento das estratégias da empresa.

Segundo Groppelli e Nikbakht (2010, p. 132,) o orçamento de capital —refere-se aos métodos para avaliar, comparar e selecionar projetos que obtenham o máximo retorno ou máxima riqueza para os acionistas, desta forma, o orçamento de capital é o processo de analisar oportunidade de investimento e decidir qual das alternativas deve aceitar.

Para analisar as oportunidades de investimento, deve-se selecionar uma lista de possíveis projetos para a organização. O orçamento de investimento realiza um levantamento de uma lista de projeto que uma empresa planeja empreender, a partir da análise dos projetos alternativos, decide qual dos projetos deve aceitar através de um processo de orçamento de capital, do qual faz previsões de cada uma das consequências futuras do projeto para a empresa (BERK; DEMARZO; HARFORD, 2010, p. 266).

Para minimizar os riscos envolvidos nas decisões de investimento de longo prazo, o gestor elabora um planejamento financeiro. De acordo com Machado (2004, p. 199) deve conter os seguintes fatores:

- Quais oportunidades de investimento disponíveis e apropriadas à empresa;
- De que forma a empresa pretende financiar esses investimentos, ou seja, qual nível de endividamento a ser adotado;
- Qual retorno esperado pela empresa.

Segundo Machado (2004, p. 198) depois de viabilizar o projeto, a empresa —dificilmente pode modificar a decisão no decorrer de sua implantação, devidos que os gastos são fixos e elevados, e uma vez ocorridos, só poderão ser recuperados através da utilização do ativo. No orçamento de capital é adotada a regra do VPL para avaliar as decisões de orçamento, tomando como partida as decisões que maximizem o VPL. O gestor só poderá tomar as decisões, depois de levantar as informações, e identificar que as opções reais do investimento aumentam o VPL do projeto.

5.4 Aspectos Metodológicos

Uma pesquisa pode ser definida como um conjunto de atividades orientadas e planejadas, que busca gerar novos conhecimentos ou confrontar algum conhecimento já existente. Para Gil (2008, p.26), a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, que tem por objetivo descobrir respostas para problemas através do procedimento científico.

5.4.1 Caracterização da Pesquisa

O método de pesquisa utilizado é dedutivo que pressupõe a razão com a única forma de chegar ao conhecimento verdadeiro (GIL, 2008, p.10). Quanto à classificação, esta pesquisa é quantitativa, devido o uso de dados numéricos.

5.4.2 Campo Empírico

O campo empírico desta pesquisa foi na sede da Diretoria Regional da Paraíba – DR/PB, entidade que compõem a estrutura da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. O estudo buscou analisar a viabilidade do projeto de investimento na construção para a ampliação do prédio do Centro Operacional Administrativo-COA/DR/PB.

5.4.3 Tipo de Pesquisa

Sob o ponto de vista geral deste trabalho a pesquisa é de natureza aplicada, por apresentar como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. E por se tratar de uma pesquisa que realiza um levantamento detalhado, este estudo é descritivo. Segundo Gil (2008, p.42), —a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, estabelecimento entre as variáveis.

No que se diz a respeito ao procedimento de investigação, esta pesquisa é considerada como bibliográfica, dados secundários e estudo de caso, já que aborda de forma aprofundada a viabilidade financeira da ampliação do prédio COA/DR/PB. O estudo de caso segundo Gil (2008, p. 57) como um estudo profundo e exaustivo se um ou poucos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Segundo Motta-Roth e Hendges (2010, p. 119) a pesquisa bibliográfica é compreendida com o material de análise de corpus da pesquisa bibliográfica por literatura sobre o assunto.

E no que diz respeito à pesquisa quantitativa, Ferreira (2011, p.61) ressalta que a pesquisa quantitativa —quando o proponente, mediante a projeção de uma perspectiva exterior, propõe uma explicação para o fenômeno que tenciona estudá-lo.

5.4.4 Técnica de Pesquisa

Quanto à metodologia adotada foi realizado um estudo dados secundários, a partir do documento financeiro do investimento e fluxos de caixa futuros estimados para a ampliação do prédio COA/DR/PB, para a análise da viabilidade do empreendimento.

Também foi levantado um estudo bibliográfico por meio de livros e artigos acadêmicos sobre o tema estudado, para embasar os conhecimentos e práticas observadas, e compreender as medidas de avaliação de projeto de investimento mais adequadas para aplicar neste projeto de investimento.

5.4.5 Tratamento dos dados

A análise e interpretação dos dados foram realizadas por meio do uso de planilha de cálculo e gráficos elaborados para análise com o auxílio do Excel.

5.5 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

A seguir, mostra os resultados obtidos com os dados coletados na pesquisa, através da análise documental, que foi dividido em dois módulos em consonância com o objetivo geral, facilitando a compreensão e a leitura. Apresenta a viabilidade do projeto de investimento para a ampliação do prédio do Centro Operacional Administrativo – COA da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT na Diretoria Regional da Paraíba/DR/PB.

5.5.1 Caracterização da Empresa

A Diretoria Regional dos Correios na Paraíba – DR/PB é uma entidade que compõe a estrutura da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Sua competência básica é explorar os serviços postais, telemáticos e financeiros. A DR/PB está subdividida em 4 Regiões Operacionais, que abrangem todo o Estado, com cerca de 223 municípios, do qual conta com 548 Unidades de Atendimento, 07 Centros de Distribuição Domiciliária e 02 Centros de Entrega de Encomendas.

A Figura 13, mostra a Sede da DR/PB que está situada em João Pessoa, instalada num moderno prédio com área de 44.136 metros quadrados, sendo 12.178 de área construída.

Figura 13. Sede da Diretoria Regional da Paraíba – DR/PB.



Fonte: <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa>.

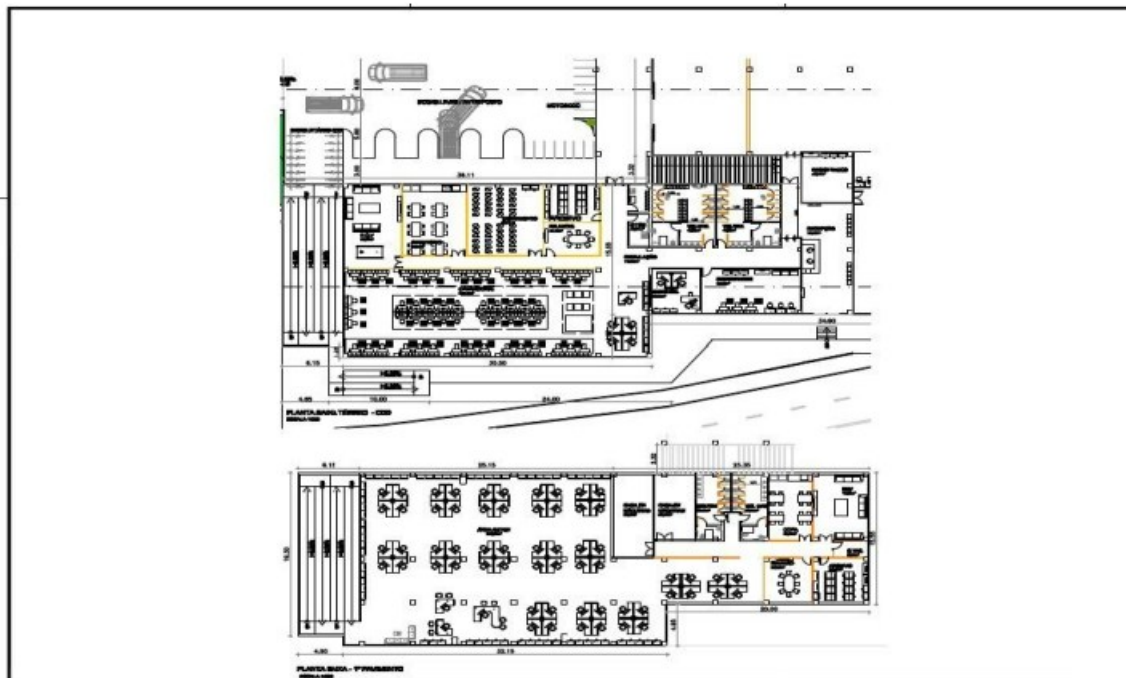
A sede abriga toda a área administrativa da Diretoria Regional, a Gerência do Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas - GCTCE, o Centro de Tratamento Operacional - CTO, Centro de Entrega de Encomenda - CEE, Centro de Distribuição Domiciliar - CDD, a Centro de Sistema de Transporte - CST, auditório, ambulatório médico,

área cultural e de lazer, Postalis, estacionamento para clientes e colaboradores, agência de Correios e agência bancária.

A DR/PB detém-se dos seguintes desafios: manter acompanhamento comercial detalhado dos grandes clientes; melhorar a qualidade na prestação dos serviços; agregar valor aos produtos; fidelizar clientes; garantir maior competitividade dos serviços; racionalizar os custos de operação dos serviços e elevar o nível de participação dos segmentos postais.

Diante do exposto, a DR/PB procura investir em projetos de modernização de infraestrutura de tratamento, distribuição e logística na ampliação do prédio Centro Operacional e Administrativo – COA, para desenvolver novos modelos de entrega e atendimento domiciliar, para as diversas localidades, considerando, entre outras possibilidades, a racionalização das atividades internas, a flexibilização da jornada de trabalho, a contratação por prazo determinado, a otimização de roteiros, a utilização de tecnologias de ponta e a ampliação da distribuição domiciliária, para atender seus clientes e criar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. A Figura 14, apresenta a planta de ampliação do COA-DR/PB.

Figura 14 – Planta da ampliação do COA/DR/PB.



Fonte: Disponibilizada pela GEREN - DR/PB, 2015.

Essa iniciativa da ECT da Diretoria Regional/DR/PB irá ampliar a capacidade dos serviços postais para a sociedade, por meio do desenvolvimento de distribuição, com o objetivo de realizar verificações contínuas dos procedimentos das atividades operacionais,

assegurando a qualidade e eficácia dos serviços, a racionalização dos processos e a redução dos custos, a fim de garantir o alto nível de serviço postal e expandir a demanda no estado da Paraíba.

Portanto, esta pesquisa analisou a viabilidade do projeto de investimento para a ampliação do prédio do Centro Operacional Administrativo – COA da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos da DR/PB, através do levantamento de informações econômico-financeiras para analisar o projeto de investimento e da análise da viabilidade do projeto quanto ao valor presente dos fluxos de caixa futuros para a ampliação do prédio Centro Operacional e Administrativo-COA.

5.5.2 Análise Econômica Financeira do Projeto de Investimento

5.5.2.1 Investimento

Em virtude, de atender o crescimento da demanda postal, a empresa fez um projeto de investimento para implantar uma logística integrada, viável em todos os aspectos em harmonia com as vertentes públicas e empresariais, assim garantindo o alto nível de serviço postal no estado da Paraíba.

Sendo assim, o investimento inicial para a ampliação do COA/DR/PB será de aproximadamente R\$ 4.598.911,5.

A Tabela 2 apresenta o custo do investimento do prédio.

Tabela 2: Custo para ampliação do COA/DR/PB

DESCRIÇÃO	AREA	CUB	CUSTO = AREA X CUB
CDD: 1042,00 M²	1042	1132,47	R\$ 1.180.033,74
CLI: 1700,00 M²	1700	498,89	R\$ 848.113,00
CEE: 2217,00 M²	2217	982,28	R\$ 2.177.714,76
CALÇAMENTO E INFRAESTRUTURA	11.230	35	R\$ 393.050,00
TOTAL			R\$ 4.598.911,50

Fonte: Disponibilizada pela empresa, 2015.

Este investimento tem por objetivo, instalar um Centro de Distribuição Domiciliar - CDD, o Centro de Logística Integrada – CLI e Centro de Entrega e Encomendas – CEE, para remodelar e redimensionar a plataforma de produção da DR/PB, buscando a produtividade, a flexibilidade, a otimização, a simplificação e a automação de processos,

considerando o perfil do tráfego (peso/volume) e garantir o nível de serviço e uma expansão de 20% da demanda.

Diante deste contexto, pôde-se perceber que este investimento da ampliação do COA/DR/PB, busca a racionalização dos processos para elevar a produtividade e a qualidade dos serviços postais, através da potencialização da infraestrutura da sede.

5.5.2.2 Receita e Despesa

O Programa de Dispêndios Globais – PDG, esta relacionado com os dispêndios correntes e o capital da Empresa sua elaboração foi constituída com base na consolidação das necessidades orçamentária para o exercício de 2015, tanto de investimento e inversões (despesa de capital) quanto de custeio (dispêndio correntes), no planejamento realizado pelas áreas no Sistema de Planejamento Orçamentário – SPO, nas projeções de receita e despesas dos ECT. O valor projetado no Programa de Dispêndios Globais – PDG para a DR/PB, em receita de vendas é de 971.767,95 mil, e de dispêndios correntes é 682.640,31 mil para o ano de 2015, como ilustra na tabela 3.

Tabela 3: Previsão de Receita e Despesa da sede DR/PB 2015

Descrição	2015
Receita Operacional da DR/PB	971.767,95
Despesa da DR/PB	682.640,31
Pessoal e Encargos Sociais	217.244,90
Material e Produtos	15.061,90
Serviços de Terceiros	25.145,96
Despesa de Comunicação	10.911,00
Tributos e Encargos Parafiscais	10.005,80
Outros Dispêndios Correntes	43.297,75
Locação de Imóveis e Condomínio	360.000,00
Encargos Financeiros e Outros	973,00

Fonte: Disponibilizada pela Empresa, 2015.

Portanto para atingir a meta global da receita de venda neste período orçamentário, a sede está com uma previsão de aumento de 30% na receita de vendas dos serviços postais e uma redução 20% dos dispêndios em relação à meta prevista em 2014.

Diante dos dados citados, a seguir mostra o levantamento do investimento e fluxos de caixa futuros estimados para a ampliação do prédio COA/DR/PB, para a análise da viabilidade do empreendimento.

5.5.3 Análise de Viabilidade do Projeto Financeiro do Investimento

Considerando os dados da Tabela 3, realiza-se uma simulação, a partir da previsão orçamentária com uma redução de 46,88% das despesas da DR/PB, que era referente à despesa de locação de imóveis e condomínio.

Tal redução de custo está prevista pela DR/PB na proposta do projeto, pois se o investimento for aprovado, a ampliação do prédio COA, terá amplitude para guardar os bens móveis da empresa e o funcionamento do Centro de Entrega de Encomenda - CEE, Centro de Distribuição Domiciliar – CDD, ou seja, o operacional da empresa possuirá uma plataforma de operação para a atuação de competência na logística integrada e de carga.

Sendo assim, o Programa de Dispêndios Globais – PDG da DR/PB terá uma redução de custo anual de 310.000,00, que era direcionado a locação de imóveis e condomínio, para abrigar os bens imóveis e a Centro de Distribuição Domiciliar - CDD.

Tabela 4: Previsão Orçamentaria.

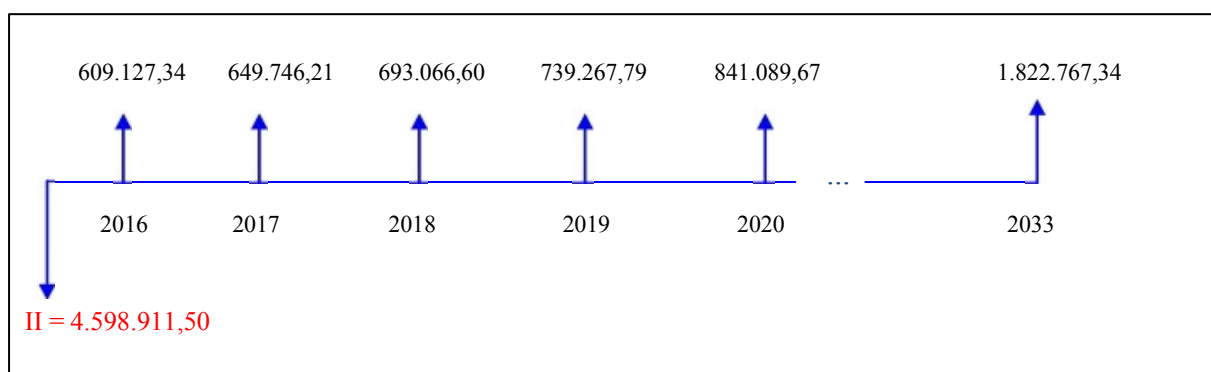
Receita Operacional da DR/PB	971.767,95
Despesa da DR/PB	362.640,31
Pessoal e encargos sociais	217.244,90
Material e produtos	15.061,90
Serviços de terceiros	25.145,96
Despesa de comunicação	10.911,00
Tributos e encargos parafiscais	10.005,80
Outros dispêndios correntes	83.297,75
Encargos financeiros e outros	973,00
Lucro Líquido	609.127,64

Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Mediante os dados da Tabela 4, foram utilizou-se das mesmas ferramentas financeiras para determinar a viabilidade do projeto COA.

Diante dos dados da Tabela 4, pode-se calcular o Fluxo de Caixa – FC do investimento da DR/PB, como pode ser observado na Figura 15:

Figura 15: Fluxo de Caixa



Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Uma vez obtido os valores correspondentes ao investimento, podem eles ser apresentado sob a forma de um diagrama do fluxo de caixa. Tal representação pode ser vista na Figura 15, que apresenta o valor Inicial do Investimento de 4.598.911,50 (fluxo de caixa inicial), e o retorno de capital, o fluxo de caixa possui um crescimento progressivo de 19 anos projetados, ou seja, este horizonte do projeto corresponde à vida útil do projeto.

Segundo Vieira (2011, p.67) o —fluxo de caixa nada mais é do que a sincronização dos ingressos e desembolsos de um projeto durante a vida útil, a fim de que, com algumas técnicas de análise de investimento, que se possa avaliar a sua viabilidade financeira de implantação.

A elaboração do fluxo de caixa do projeto COA/DR/PB, possibilita gerar o fluxo de dinheiro durante o período do projeto. De forma mais detalhada, pode-se analisar o fluxo de caixa projetado entre o período de 2016 a 2033, do qual corresponde à vida útil do investimento.

Esta previsão do fluxo de caixa permite observar o demonstrativo da projeção de recursos da DR/PB, que foi elaborado pela previsão das receitas e do dispêndio de recursos que corresponde à vida útil do projeto. Assim, a estrutura do fluxo de caixa ilustrado na figura 15, apresenta um fluxo, do qual irá gerar um montante de R\$ 20.050.022,41, um valor superior ao investimento inicial do projeto COA/DR/PB.

Na próxima etapa, será abordada a análise do projeto COA/DR/PB, utilizando os métodos e técnicas para avaliação do investimento, considerando as informações citadas.

5.5.3.1 Análise Financeira do Projeto COA/DR/PB

Para avaliação de projeto de COA/DR/PB, foram utilizadas as ferramentas financeiras que buscam determinar a viabilidade do investimento.

Segundo Lima et al. (2008, p.2) os métodos tradicionais baseiam-se na análise de dados ou indicadores determinísticos, em poucos cenários, como Valor Presente Líquido - VPL, Taxa Interna de Retorno – TIR, Payback, entre outros. A partir dessas ferramentas, foi possível quantificar os seguintes dados:

Na Tabela 5, pode ser observado que o fluxo de caixa não é uniforme. Portanto para encontrar o payback do projeto COA/DR/PB, fez-se necessário construir uma tabela de amortização do projeto para estabelecer o exato momento de recuperação do investimento.

Tabela 5: Cálculo de Recuperação do Investimento

Calculo de Recuperação do Investimento		
n	FC	Saldo devedor
		-R\$ 4.598.911,50
2016	R\$ 609.127,34	-R\$ 3.989.784,16
2017	R\$ 649.746,21	-R\$ 3.340.037,95
2018	R\$ 693.066,60	-R\$ 2.646.971,35
2019	R\$ 739.267,79	-R\$ 1.907.703,56
2020	R\$ 788.540,88	-R\$ 1.119.162,68
2021	R\$ 841.089,67	-R\$ 278.073,00
2022	R\$ 897.131,43	R\$ 619.058,43
2023	R\$ 956.897,80	R\$ 1.575.956,23
2024	R\$ 1.020.635,78	R\$ 2.596.592,00
2025	R\$ 1.088.608,68	R\$ 3.685.200,68
2026	R\$ 1.161.097,27	R\$ 4.846.297,95
2027	R\$ 1.238.400,87	R\$ 6.084.698,82
2028	R\$ 1.320.838,61	R\$ 7.405.537,43
2029	R\$ 1.408.750,73	R\$ 8.814.288,16
2030	R\$ 1.502.499,98	R\$ 10.316.788,14
2031	R\$ 1.602.473,08	R\$ 11.919.261,22
2032	R\$ 1.709.082,35	R\$ 13.628.343,57
2033	R\$ 1.822.767,34	R\$ 15.451.110,91

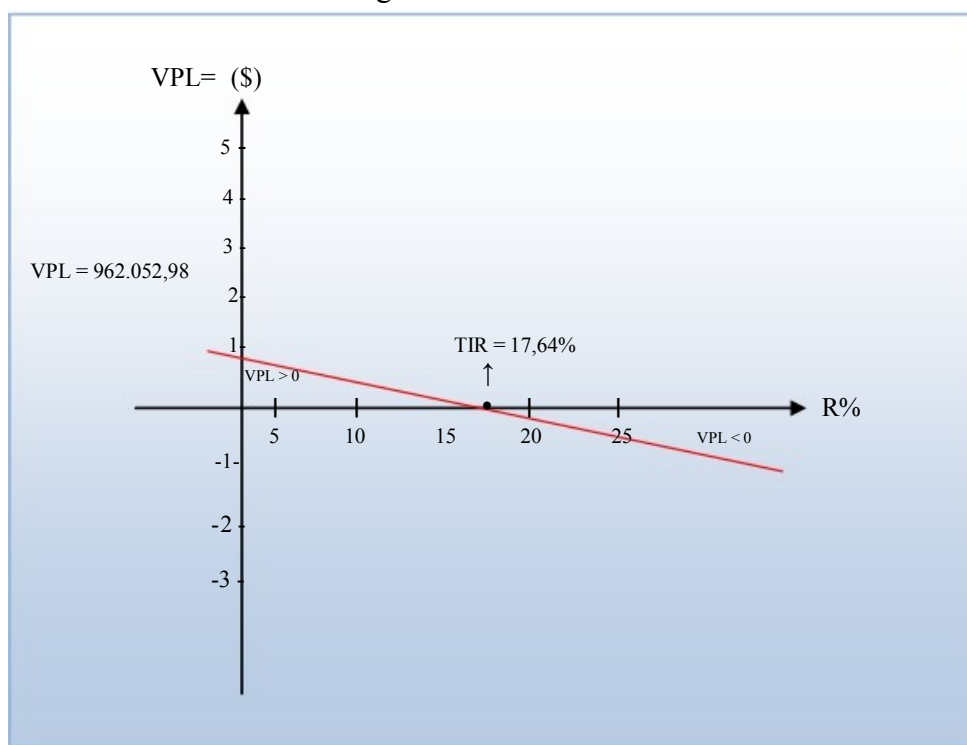
Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

Pode-se observar que o cálculo do payback, conforme a tabela 5, é de 7 anos, com uma sobra de R\$ 619.058,43. Portanto, a recuperação do investimento inicial e o pagamento da recuperação do capital acontecem antes dos 19 anos projetados. Entretanto, o payback, não considera o valor de dinheiro no tempo.

O VPL consiste em determinar um valor inicial, a partir de um fluxo de caixa formado por receita e dispêndio, descontados ao custo do capital. O método de valor presente líquido–VPL, em um projeto de investimento tem o propósito de trazer os valores presentes através dos saldos líquidos do fluxo de caixa projetado para o período somando o valor do empregado no investimento inicial (PIVA, 2001, p.23).

Nesta análise, foi gerado um VPL de R\$ 962.052,98, considerando estimativa de impacto inflacionário ao ano (IPCA- 6,46% e IGP-M- 6,11%), esses indicadores se referem a média dos últimos 5 anos e 14,25% é a taxa da Selic vigente, que foi usada como o custo de capital ao ano, ou seja, considerando o custo de oportunidade deste projeto, o investimento é viável e renderá a DR/PB mais do que 14,25% ao ano, já que o VPL é positivo, ou seja, confirma a afirmação de Ross et al (2013, p. 293) quando o —critério decisório do VPL, de um projeto só pode ser realizado se o VPL for positivol.

Figura 16: Perfil do VPL.



Fonte: Elaborada pela autora, 2015.

É perceptível na Figura 16, que à medida que a taxa aumenta, o VPL diminui, quando a seta corta o eixo x, o VPL é igual a zero, isto ocorrerá quando a TIR for 17,64%. No que diz respeito à TIR, que é a taxa de juros que indica o ganho de dinheiro investido no projeto COA/DR/PB. Assim, pode-se concluir que a taxa ficou 17,64%. Nascimento (2010, p. 152) explica o método da taxa interna de retorno da seguinte forma

O método da TIR consiste em se determina à taxa em que está sendo remunerado o capital investido. Por exemplo, se um projeto te TIR = 12% a.a., isto significa que o capital investido, no projeto, estaria rendendo 12% a.a. Então, se a TIR for maior do que a Taxa Mínima de Retorno - TMR, a proposta de investimento é viável. Por outro lado, se a TIR for menor do que a TRM, então a proposta de investimento é inviável.

Então, levando em consideração ao posicionamento de Nascimento (2010) e o resultado obtido da TIR de 17,64% ao ano, pode-se perceber: para que se possa investir no projeto COA/DR/PB a TIR deve ser superior ou igual à Taxa Mínima de Retorno-TMR de 14,25%. Assim, a $TIR > TMR$; logo, neste caso, os critérios do VPL e TIR levam a decisões idênticas de aceitação ou rejeição do projeto COA/DR/PB.

Portanto, pôde-se concluir nesta simulação, a confirmação da viabilidade do projeto de investimento para a ampliação do prédio do Centro Operacional Administrativo – COA na Diretoria Regional da Paraíba/DR/PB, pois a TIR é maior do que a Taxa Mínima de Retorno - TMR, assim o investimento é viável.

5.6 Aspectos Conclusivos

No âmbito empresarial, o investimento é o ato de aplicar o capital para ampliar a capacidade produtiva da empresa. Com intuito de tomar decisão o investimento, o gestor deve analisar os indicadores econômico-financeiros que terão condições de oferecer o desempenho desejado pelo investidor. A análise de investimento, na área financeira tornou-se essencial para o gestor, pois com embasamento nas informações obtidas pela aplicação dos métodos, decidirá qual investimento deverá aplicar o capital da empresa.

A realização desta pesquisa teve como objetivo geral analisar a viabilidade financeira do projeto de investimento para a ampliação do prédio do Centro Operacional Administrativo – COA da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT na Diretoria Regional da Paraíba/DR/PB. Para sua compreensão, o estudo foi dividido em dois módulos em consonância com o objetivo geral, facilitando o entendimento sobre as informações econômico-financeiras da DR/PB e a viabilidade do projeto quanto ao valor presente dos fluxos de caixa futuros para a ampliação do prédio Centro Operacional e Administrativo-COA.

No que se refere, aos objetivos propostos neste Trabalho de Conclusão de Curso, foram atingidos, uma vez que se buscou a luz da teoria e da pesquisa empírica, esclarecer a viabilidade financeira do projeto quanto ao valor presente dos fluxos de caixa futuros. Os métodos de análise de investimento permitiu simular situações do fluxo de caixa do projeto, considerando o real ingresso e desembolso de recursos para o projeto de investimento. Na simulação realizada, os fluxos de caixa projetados, ressaltou um saldo em caixa que supera o investimento inicial.

Quanto à viabilidade do projeto financeiro de investimento foram utilizados os métodos do Payback, Valor Presente Líquido – VPL e a Taxa Interna de Retorno – TIR. A análise da viabilidade do projeto COA permitiu levantar dados que se aproxime da realidade da DR/PB, a partir das simulações realizadas, que foram interpretadas de acordo com os critérios de decisão do VPL e TIR.

Logo, o benefício da análise de viabilidade financeira para a DR/PB é visualizada por meios de projeções do valor presente dos fluxos de caixa futuros e o retorno do investimento, é perceptível na simulação, devido os indicadores da análise identificar: playback com recuperação do capital antes dos 19 anos projetados, apresentar um VPL positivo e a $TIR > TMA$, ou seja, é interessante investir no projeto.

Diante desta análise, a pesquisa constatou através dos métodos de avaliações de investimento a viabilidade financeira do projeto para a ampliação do prédio do Centro Operacional Administrativo – COA da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT na Diretoria Regional da Paraíba/DR/PB.

Considerando que a partir da análise, DR/PB poderá avaliar e tomar a decisão de ampliar o COA, para aumentar a capacidade de distribuição de seus serviços, assim atingir seu objetivo de realizar verificações contínuas dos procedimentos das atividades operacionais, assegurando a qualidade e eficácia dos serviços, a racionalização dos processos e a redução dos custos, a fim de garantir o alto nível de serviço postal e expandir a demanda no estado da Paraíba.

Devido a Diretoria Regional ser uma gestão pública, a ferramenta de avaliação de investimento que o gestor financeiro utiliza para avaliar o investimento, deve levar em consideração o planejamento de ações e metas elaboradas na proposta orçamentária anual da ECT, no qual o principal objetivo desse investimento é exclusivamente garantir a continuidade, melhoria e a expansão dos serviços postal prestados à sociedade como um todo.

Com base nas considerações, pode-se destacar a importância da análise de investimento ao gestor financeiro, pois os métodos de avaliação auxiliam na decisão referente à situação financeira, econômica, desempenho e eficiência de recursos disponível da empresa, identificando no investimento em potencial as vantagens do empreendimento.

5.6.1 Recomendações

Assim sendo, o presente trabalho de conclusão de curso, sirva de embasamento para trabalhos futuros sobre o tema abordado. Recomendo uma pesquisa bastante relevante na administração pública: um estudo sobre o processo de levantamento de informações para avaliar o fluxo de caixa em um setor público, destacando os pontos mais importantes e suas variações mais comuns.

5.6.2 Contribuição do Estágio para a vida acadêmica

Estagiar na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT na Diretoria Regional da Paraíba/DR/PB, agregou valor na vida profissional do estudante, pois possibilitou aprofundar na prática o aprendizado das teorias, ferramentas e processos abordados durante o curso de graduação de Administração.

A oportunidade de estagiar na Gerência Administrativa – GERAD da DR/PB proporcionou uma visão sistêmica e integrada dos processos da empresa. Além de despertar a percepção de identificar possíveis gargalos que intervêm no desempenho das atividades do setor, também desenvolveu a habilidade de propor soluções e interagir em equipe a fim de tornar os processos do setor eficaz.

Este trabalho contribuiu para o aprendizado de gerenciamento de processo administrativo no setor público, despertando o interesse para a área financeira da gestão pública, consolidando a prática e a teoria ao construir esta pesquisa e atingir a expectativa almejada.

REFERÊNCIAS

ALBERTON, Patrícia. **Marketing de relacionamento**. 4. ed. ver. e atual. – Palhoça: UniSul Virtual, 2008.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 2.ed., 2. Reimpressão – São Paulo: Atlas, 2006.

BERK, Jonathan; DEMARZO, Peter; HARFORD, Jarrad. **Fundamentos de Finanças Empresariais**. Porto alegre: Bookman, 2010.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. Colaboração de Edgard Bruno Cornachione Jr. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BULLER, Luz Selene. **Logística Empresarial**. Curitiba – PR : IESDE Brasil, 2012.

CAMPOS, Fernanda Velloso Alves. **A humanização como diferencial competitivo nas empresas**. Disponível em: < http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=A-humaniza%E7%E3o-como-diferencial-competitivo-nas-empresas&idc_cad=x3nzc2c4q>. Acesso em: 22 de abril de 2015.

CARIONI, Rodrigo. **Gestão de Marketing I**. Palhoça: UniSul Virtual, 2006.

CERVO, Francismary da Ponte. **O Orçamento Público como Instrumento de Planejamento e Controle**. Pos-Graduação em Administração Orçamentaria-Financeira. Escola de Administração Fazendária – ESAF, Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.esaf.fazenda.gov.br/a_esaf/biblioteca/arquivos_monografias/arquivo.2014-08-06.4896663560>. Acesso em: 21 de Fev. 2015.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2ª ed. 6. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA, Daniel José de Alcântara. **Aplicação de Conceito de Análise Econômica Financeira de Investimento em uma Cafeteria**. MBA em Gestão Empresarial – Fundação Getúlio Vargas- Maceió – AL, 2012. Disponível em: < <http://aplicacao-de-conceitos-da-analise-economica-financeira-de-investimentos-em-uma-cafeteria.pdf> > Acesso em: 21 de Fev. 2015.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: princípios, conceitos e gestão**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, Ademar, BITTENCOURT, Dênia Falcão de. **Gestão de Pessoas I**. 6. Ed. Ver. e atual. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

ETC, **Empresa Brasileira de Correio e Telegrafo** – Planejamento Estratégico – PE 2011/2020. Disponível em: < http://intranetac/a-empresa/plano-estrategico/PE_Correios_2020_V8_monitor.pdf>. Acesso em: 03 de Mar. 2015.

FRANCO, Alexandre Lerch; GALLI, Osmar Claudino. **Método para análise de Investimento: Alternativa para Classificação de Projeto com prazo e Volume de Recursos Diferentes**. XXVII Encontro de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu- PR, outubro de 2007.

FERREIRA, Gonzaga. **Redação Científica: como entender e escrever com facilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIACOMIN, Jacksson Hester. **Estudo de Viabilidade Econômica – Financeira de uma Microcervejaria**. 2008, Monografia submetido ao curso de Ciência Econômica para a Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia291808>> Acesso em: 21 de Fev. 2015

GIL, Antônio Carlos. **Método e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence Jeffrey, MADURA, Jeff. **Administração Financeira: Uma Abordagem Gerencial**. Tradução Maria Lucia G.L.Rosa: Revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

GROPPELLI A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. 3 ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.

GONÇALVES, Paulo Sérgio, **Administração de materiais** 3 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOHAMA, Hélio. **Contabilidade Pública Teoria e Prática**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing** – 12 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEITE, Rita Mara. Orçamento Empresarial: Levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **RCF - USP**. São Paulo, v.19, n.47, p.56-72, maio/agosto 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v19n47/v19n47a06.pdf>>. Acesso em: 21 de Fev.2015.

LIMA, Euri Cavalcante Pincovsky et al. **Simulação de Monte Carlo Auxiliando a Análise de Viabilidade Econômica de Projetos**. IV Congresso Nacional de Excelencia Em Gestão, Niterói, RJ, Brasil, agosto de 2008. Disponível em: < http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0033_0196.pdf>. Acesso em: 21 de Fev.2015.

MACHADO, José Roberto. **Administração de Finanças Empresarial**. 2 Edição – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARQUES, Albertino. **Conceção e Análise de Projetos de Investimentos**. 4ª Edição – **Revista Corrigida**. Edições Sílabo – Lisboa, 2014.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MOTTA-ROTH, Désirée e HENDGES, Graciela H. **Produção Científica na Universidade**. São Paulo: Parábola Editorial, 2010.

MATTANA, Diogo Moacir. **Análise de Viabilidade um Projeto de Investimento: O caso da Comercial Delta Ltda**. Pós-Graduação em Lato Sensu em Controladoria e Gestão Empresarial. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí – RS, 2012. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/731/TCC%20Vers%C3%A3o%20Final%20-%20Diogo%20Mattana.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 21 de Fev. 2015.

NASCIMENTO, Sebastião Vieira do. **Engenharia Econômica: Técnica de Avaliação e Seleção de Projeto de Investimento**. Rio de Janeiro: editora Ciência Moderna Ltda, 2010.

NUNES, Katia Regina Alves. **Avaliação de Investimentos e de Desempenho de Centrais de Reciclagem para Resíduos Sólidos de Construção e Demolição**. Tese para a obtenção de doutor em Ciência da Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro-RJ, 2004. Disponível em: <<http://www.getres.ufrj.br/pdf/tese%20katia%20regina.pdf>>. Acesso em: 08 de Mar. De 2015.

O'BRIEN, James A. MARAKAS, George M. **Administração de Sistema de Informação**. 15 ed.-Porto Alegre: AMGH, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar** – 6 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. – 19. Ed. – São Paulo: Atlas: 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho rebouça de. **Sistema, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 20.ed. – são Paulo: Atlas, 2011.

POITAN, Roxalana. **Análise do Projeto de Investimento**. Dissertação em Gestão Financeira. Instituto Superior de Gestão. 2014, Lisboa. Disponível em:

<http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/7116/1/Projecto_Empreendedorismo_Roxolana_Poitau.pdf>. Acesso em: 21 de Fev. 2015.

PENA, Heriberto Amanajás; HOMMA, Alfredo Kingo Oyama; SILVA, Félix Lélis da. **Análise de Viabilidade Econômica: Um Estudo Aplicado a Estrutura de Custo da Cultura do Dende no Estado do Para Amazonas.** 2011. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/oidles/11/phs.html>>. Acesso em: 21 de Fev. 2015.

PIVA, Gerson Felipe Scheffer Dal. **Análise de Investimento para a Expansão do Volume de Atividade de uma Pesquisa Empresa de Transportes.** Trabalho de Conclusão de Curso para o curso de Ciência Contábeis. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.pb.utfpr.edu.br/bibliotecadigital/index.php/ecap/article/view/2045>>. Acesso em: 21 de Fev. 2015.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística-** 6 ed. São Paulo: Atlas: 2010.

REBELATTO, Daisy. **Projeto de Investimento.** Organizadora Daisy Rebelatto. – Baueri, SP: Manole, 2004.

RIBEIRO, Andreia Filipa Coelho. **Aspetos da Análise Financeira de Gestão de Projetos de Investimento.** Dissertação em Gestão - Finanças Empresarial. Universidade de Aveiro, 2011. Disponível em: <<http://ria.ua.pt/bitstream/10773/8466/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>> Acesso em: 21 de Fev. 2015.

ROSS, Stephen A. et al. **Fundamento de Administração Financeira.** 9.ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões Financeiras e Análise de Investimentos: Fundamentos, Técnicas e Aplicações.** 6 ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. 4. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

VIEIRA, José Carlos. **Gestão Financeira II.** 4 ed. – Palhoça: UnisulVital, 2011.

ZENONE, Luiz Claudio. **CRM: Customer Relationship Management: Gestão de relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial.** São Paulo: Novatec Editora: 2007.

ANEXOS 1 – Previsão Orçamentaria 2015-DR/PB



Cenário - Longo Prazo

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*	2021*	2022*	2023*
Crescimento Real do PIB (% aa.)	-0,2	7,6	3,9	1,8	2,7	0,1	-2,7	-1,0	1,5	2,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Agropecuária (%)	-3,8	6,8	5,6	-2,5	7,9	0,4	2,0	2,0	2,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Indústria (%)	-4,8	10,4	4,1	0,1	1,8	-1,2	-5,0	-1,5	2,5	3,5	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1
Serviços (%)	1,9	5,8	3,4	2,4	2,5	0,7	-2,0	-0,9	1,0	2,0	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6
PIB Nominal (R\$ bilhões)	3.328	3.887	4.375	4.713	5.158	5.521	5.952	6.315	6.807	7.409	8.098	8.850	9.682	10.592	11.588
População - milhões	193,5	195,5	197,4	199,2	201,0	202,8	204,5	206,1	207,7	209,2	210,7	212,1	213,4	214,7	216,0
PIB per capita - R\$	17.196	19.882	22.162	23.655	25.655	27.229	29.115	30.641	32.778	35.420	38.441	41.731	45.363	49.325	53.649
Vendas no varejo - Restrita (%)	5,9	10,9	6,7	8,4	4,3	2,2	-1,0	0,5	2,5	3,0	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Produção Industrial (%)	-7,1	10,2	0,4	-2,3	2,0	-3,3	-7,0	-0,5	2,5	3,5	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1
Taxa de desemprego (% - média)	8,1	6,7	6,0	5,5	5,4	4,8	6,8	9,0	8,9	8,5	8,0	7,5	7,0	6,3	6,3
Taxa de Crescimento da Massa Salarial - IBGE (%)	3,9	7,4	5,1	6,3	2,5	2,7	-3,5	0,6	2,2	2,7	3,3	3,8	3,8	3,1	3,1
Rendimento médio real - IBGE (%)	3,2	3,8	3,0	4,1	1,8	2,7	-2,5	1,0	1,0	1,2	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0
IPCA (IBGE) - % aa.	4,31	5,91	6,50	5,84	5,91	6,41	9,60	5,95	5,00	5,00	4,40	4,40	4,50	4,50	4,50
IGP-M (FGV) - % aa.	-1,72	11,32	5,10	7,83	5,51	3,69	6,95	5,50	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Taxa Selic Meta (% aa.)	8,75	10,75	11,00	7,25	10,00	11,75	14,25	12,50	11,50	10,50	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
CDI (% aa.) - Taxa dezembro	8,61	10,64	10,87	6,94	9,78	11,51	14,13	12,49	11,43	10,38	9,88	9,88	9,88	9,88	9,88
Taxa Selic nominal (acumulado 12 meses) %	9,92	9,78	11,62	8,48	8,21	10,91	13,28	13,56	11,82	10,67	10,00	9,86	9,86	9,86	9,86
Taxa Selic real / IPCA (acumulado 12 meses) %	5,4	3,7	4,8	2,5	2,2	4,2	3,4	7,2	6,5	5,4	5,4	5,2	5,1	5,1	5,1
Taxa Selic real / IGP-M (acumulado 12 meses) %	11,8	1,4	6,2	0,6	2,6	7,0	5,9	7,6	6,5	5,4	4,8	4,6	4,6	4,6	4,6
TJLP (% aa.) - acumulado no ano	6,1	6,0	6,0	5,7	5,0	5,0	6,2	7,9	8,0	7,8	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Câmbio (R\$/US\$) - (Média Ano)	2,00	1,76	1,67	1,95	2,16	2,35	3,25	3,68	3,80	3,90	4,00	4,09	4,19	4,33	4,48
Câmbio (R\$/US\$) - (Final de período)	1,74	1,67	1,88	2,08	2,35	2,65	3,60	3,75	3,85	3,95	4,04	4,14	4,28	4,42	4,48
Exportações (em US\$ Bilhões)	153,0	201,9	256,0	242,6	242,2	224,6	192,5	197,5	209,6	223,1	237,8	256,6	266,9	277,5	288,7
Importações (em US\$ Bilhões)	127,7	181,8	226,2	223,2	239,6	230,8	176,2	159,1	164,3	170,2	180,1	189,9	197,4	205,3	213,6
Balança Comercial (em US\$ Bilhões)	25,3	20,1	29,8	19,4	2,6	-6,2	16,3	38,4	45,4	52,9	57,7	66,8	69,4	72,2	75,1
Saldo em Trans. Correntes (% do PIB)	-1,5	-2,2	-2,1	-2,4	-3,6	-4,5	-3,1	-1,6	-1,9	-1,7	-1,7	-1,5	-1,6	-1,7	-1,8
Saldo em Trans. Correntes (US\$ bilhões)	-24,3	-47,3	-52,5	-54,3	-81,4	-104,7	-57,7	-27,0	-33,7	-32,1	-34,6	-32,9	-37,2	-41,9	-47,0
Reservas Internacionais (em US\$ bilhões)	239,1	288,6	352,0	378,6	375,8	374,1	379,7	387,3	395,0	402,9	411,0	419,2	nd	nd	nd
Investimento Direto no País (em US\$ bilhões)	25,9	48,5	66,7	65,3	64,0	96,9	70,0	65,0	70,0	71,4	72,8	74,3	75,8	77,3	78,8
Resultado Primário (% do PIB) - Fim do período	1,95	2,62	2,94	2,23	1,77	-0,59	-0,42	0,10	0,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Déficit nominal sem câmbio (% PIB)	3,2	2,4	2,5	2,3	3,1	6,2	8,2	7,2	5,7	4,6	nd	nd	nd	nd	nd
Dívida bruta (% PIB)	59,3	51,8	51,3	54,8	53,3	58,9	66,6	71,2	73,3	73,9	nd	nd	nd	nd	nd
Crédito Geral (Cresc. em % aa.)	15,1	20,6	18,8	16,4	14,7	11,1	7,7	7,3	8,9	9,0	8,9	8,6	8,5	8,5	8,5
Índice de Inadimplência Pessoa Física (em %)	7,7	5,7	7,7	8,0	6,7	6,3	7,1	7,1	6,8	6,6	6,5	6,3	6,2	6,1	6,0
Índice de Inadimplência Pessoa Jurídica (em %)	3,8	3,5	3,9	4,0	3,1	3,4	4,2	4,0	3,7	3,5	3,2	3,1	3,0	3,0	3,0
Taxa de Câmbio - US\$/Euro - Fim do Período	1,43	1,34	1,30	1,32	1,37	1,21	1,10	1,05	1,05	1,15	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20

Fonte: <http://www.economiaemdia.com.br/vgn-ext>

templating/v/index.jsp?vgnextoid=065098037f782310VgnVCM100000882810acRCRD&vgnextfmt=default

APÊNDICES A- Simulação do Projeto COA/DR/PB

SIMULAÇÃO DO PROJETO COA/DR/PB									
-R\$ 4.598.911,50	Investimento	Receitas	Custos	FLC	VPL	n	VPL	TIR	
	1 -R\$ 4.598.911,50	R\$ -	R\$ -	-R\$ 4.598.911,50	-R\$ 4.025.305,47	1	R\$ 962.052,98	17,64%	
	2 R\$ -	R\$ 971.767,65	R\$ 362.640,31	R\$ 609.127,34	R\$ 466.654,73	2			
	3 R\$ -	R\$ 1.034.543,84	R\$ 384.797,63	R\$ 649.746,21	R\$ 435.687,53	3			
	4 R\$ -	R\$ 1.101.375,37	R\$ 408.308,77	R\$ 693.066,60	R\$ 406.771,14	4			
	5 R\$ -	R\$ 1.172.524,22	R\$ 433.256,43	R\$ 739.267,79	R\$ 379.770,07	5			
	6 R\$ -	R\$ 1.248.269,29	R\$ 459.728,40	R\$ 788.540,88	R\$ 354.557,73	6			
	7 R\$ -	R\$ 1.328.907,48	R\$ 487.817,81	R\$ 841.089,67	R\$ 331.015,89	7			
	8 R\$ -	R\$ 1.414.754,91	R\$ 517.623,48	R\$ 897.131,43	R\$ 309.034,10	8			
	9 R\$ -	R\$ 1.506.148,07	R\$ 549.250,27	R\$ 956.897,80	R\$ 288.509,21	9			
	10 R\$ -	R\$ 1.603.445,24	R\$ 582.809,46	R\$ 1.020.635,78	R\$ 269.344,86	10			
	11 R\$ -	R\$ 1.707.027,80	R\$ 618.419,12	R\$ 1.088.608,68	R\$ 251.451,08	11			
	12 R\$ -	R\$ 1.817.301,80	R\$ 656.204,53	R\$ 1.161.097,27	R\$ 234.743,78	12			
	13 R\$ -	R\$ 1.934.699,49	R\$ 696.298,62	R\$ 1.238.400,87	R\$ 219.144,48	13			
	14 R\$ -	R\$ 2.059.681,08	R\$ 738.842,47	R\$ 1.320.838,61	R\$ 204.579,84	14			
	15 R\$ -	R\$ 2.192.736,48	R\$ 783.985,75	R\$ 1.408.750,73	R\$ 190.981,38	15			
	16 R\$ -	R\$ 2.334.387,25	R\$ 831.887,27	R\$ 1.502.499,98	R\$ 178.285,14	16			
	17 R\$ -	R\$ 2.485.188,67	R\$ 882.715,59	R\$ 1.602.473,08	R\$ 166.431,37	17			
	18 R\$ -	R\$ 2.645.731,86	R\$ 936.649,51	R\$ 1.709.082,35	R\$ 155.364,30	18			
	19 R\$ -	R\$ 2.816.646,14	R\$ 993.878,79	R\$ 1.822.767,34	R\$ 145.031,81	19			
				R\$ 20.050.022,41	R\$ 962.052,98				