

FABIO COUTO DE ALMEIDA

**ESTUDO DE CASO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE UMA NOVA
PLATAFORMA LOGISTICA NOS CORREIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação – MBA em Logística, Mobilização e Meio Ambiente / GETRAM como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Logística, Mobilização e Meio ambiente.

Orientador: Prof. Me Marcelo de Campos e Silva

**BRASÍLIA
DEZEMBRO 2015**

FABIO COUTO DE ALMEIDA

**ESTUDO DE CASO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE UMA NOVA
PLATAFORMA LOGISTICA NOS CORREIOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à
Coordenação do MBA em Logística, Mobilização
e Meio Ambiente para obtenção do Certificado de
Pós-Graduação Lato Sensu em logística,
mobilização e meio ambiente.

Brasília, 15 de dezembro de 2015.

Prof. Me Marcelo de Campos e Silva
Orientador

Prof. Dr. Marcelo Augusto de Felippes
Membro da Banca Examinadora

Prof. Esp. Ana Paula Motta Cardoso
Membro da Banca Examinadora

Dedico este trabalho à minha família e, especialmente, a duas pessoas: minha esposa e, especialmente, ao meu filho Heitor, que me deu um novo sentido para viver.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos ensinamentos e paciência do prof. Marcelo pelas horas dedicadas ao meu trabalho.

Também agradeço a todo o corpo docente, coordenadora e alunos por ajudar-me a vencer mais uma etapa da vida.

ESTUDO DE CASO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE UMA NOVA PLATAFORMA LOGÍSTICA NOS CORREIOS

Fabio Couto de Almeida

Sumário

INTRODUÇÃO	6
1. METODOLOGIA	8
1.1 MÉTODO.....	8
1.2 CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO	9
2.MARCO TEÓRICO	9
2.1 HISTÓRIA DA ECT	9
2.2 O QUE É LOGÍSTICA?	10
2.3 PLATAFORMA LOGÍSTICA.....	11
2.4 INTERNACIONALIZAÇÃO E A LOGÍSTICA	12
2.5 ESTRATÉGIA DAS OPERADORAS LOGÍSTICAS	13
3.ESTUDO DE CASO	14
3.1 HISTÓRICO DO SERVIÇO.....	14
3.2 INTERNACIONALIZAÇÃO	15
3.3 A LOGÍSTICA MUNDI E OS CONCORRENTES	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS	222
REFERÊNCIAS	233

RESUMO O mercado brasileiro de encomendas internacionais teve uma mudança significativa recentemente, indo além do envio via serviços postais. Os clientes estão mais exigentes e demandam um nível de serviço elevado. Visando adentrar o mercado concorrencial, os Correios introduziram no mercado em 2004 o SEDEX Mundi. O mercado evoluiu e grandes concorrentes visam estabelecer-se de vez no mercado brasileiro utilizando como base o envio e recebimento de encomendas internacionais. Está sendo analisado a criação da plataforma Logística Mundi com a evolução do mercado. É uma plataforma que ajudará na internacionalização das micro e pequenas empresas. Para o mercado brasileiro, existem oportunidades e desafios que são relacionadas e analisadas neste trabalho.

Palavras-chave: Logística Mundi; encomendas internacionais; internacionalização.

ABSTRACT The Brazilian market for international orders had a significant change recently, beyond sending via postal services. Customers are more demanding and require a high level of service. Aiming to enter the competitive market, the Brazilian Post Office introduced in the market in 2004 the SEDEX Mundi. The market has evolved and large competitors aim to settle once in the Brazilian market using as a basis the sending and receiving of international orders. It is being considered the creation of the logistics platform Mundi with the evolution of the market. It is a platform that will help in the internationalization of small and micro enterprises. For the Brazilian market, there are opportunities and challenges that are related and analyzed in this work.

Keyword: Logistics Mundi; international orders; internationalization.

RESUMEN El mercado brasileño para los pedidos internacionales tuvo un cambio significativo hace poco, más allá de enviar a través de los servicios postales. Los clientes son más exigentes y requieren un alto nivel de servicio. Con el objetivo de entrar en el mercado competitivo, la Oficina de Correos introdujo en el mercado en el año 2004 el SEDEX Mundi. El mercado ha evolucionado y grandes competidores como objetivo resolver de una vez en el mercado brasileño utilizando como base el envío y recepción de los pedidos internacionales. Lo que se considera la creación de la plataforma logística Mundi con la evolución del mercado. Es una plataforma que ayudará en la internacionalización de las pequeñas y micro empresas. Para el mercado brasileño, hay oportunidades y retos que están relacionados y analizados en este trabajo.

Palabras clave: Logística Mundi; los pedidos internacionales; internacionalización.

INTRODUÇÃO

Com o debate constante sobre globalização e desaparecimento de fronteiras, a busca por soluções logísticas que integrem o mundo e minimizem as barreiras têm sido pretendidas por cada vez mais organizações. Contudo, o desenvolvimento dessas soluções têm exigido grande dispêndio de recursos por parte daqueles que buscam fazer parte desse mercado global.

Inicialmente, os clientes utilizavam-se dos serviços postais para envio e recebimento de objetos oriundos e com destino para o exterior. Aproveitando-se de sua *expertise* e falta de concorrência, os grandes operadores *couriers* do mundo entraram no mercado brasileiro de encomendas internacionais. Concentrados em empresas norte-americanas e alemãs, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT não conseguia oferecer um produto capaz de atender aos altos níveis de qualidade ofertados no mercado.

Em 2004, foi introduzido no mercado pela ECT o serviço SEDEX Mundi. Embora seja um serviço que posicionou-se bem no mercado, tendo em vista a estratégia da extensão de linha da família SEDEX, entende-se que ele não atende plenamente aos anseios da clientela.

Em 2011, foi publicada a Lei 12.490, que permitiu à ECT implementar nova estratégia de atuação, visando preparar-se para uma nova etapa de competição, enfrentando a

concorrência em iguais condições. Nessa fase, é primordial que sejam desenvolvidas novas soluções voltadas para o mercado.

Importante ressaltar que o mercado postal está em declínio constante¹, fazendo com que os correios do mundo todo fossem obrigados a buscar novas fontes de receita objetivando sua sobrevivência. Todavia, esse mercado de livre concorrência apresenta-se mais espinhoso de disputar, pois seus competidores possuem maior velocidade de reação aos anseios do mercado.

Os estudos de desenvolvimento da plataforma Logística Mundi tiveram origem na demanda do mercado – sobretudo Governo e micro e pequenas empresas (MPEs) - no que refere-se a um serviço que ofereça uma solicitação logística completa visando atender às necessidades desses clientes e diante da busca por um serviço que pudesse fazer frente à concorrência.

O presente trabalho busca apresentar o conceito da plataforma Logística Mundi, em desenvolvimento pelos Correios, bem como seu histórico e principais diferenciais. Ademais, com a apresentação de seus benefícios, visa expor e questionar o seu posicionamento perante a concorrência, bem como os desafios a serem superados para a afirmação do serviço no mercado. Além disso, busca demonstrar a importância da plataforma no processo de internacionalização das empresas brasileiras, sobretudo as micro e pequenas.

Para justificar essa visão, o trabalho foi dividido em fundamentação teórica, onde é apresentado o conceito, origem e evolução da logística e sua aplicabilidade na plataforma Logística Mundi; o desenvolvimento do problema, com as principais circunstâncias no posicionamento de mercado; e, por fim, conclusão, onde são feitas considerações finais sobre o trabalho e análise dos resultados obtidos.

A importância do presente estudo faz-se necessária devido a inúmeros fatores. Primeiramente, é importante destacar o surgimento de uma plataforma não-convencional, que busca inovar as opções ofertadas pelo mercado atualmente. Em seguida, é importante avaliar como a utilização dessa nova plataforma logística pode ser ferramenta de fomento às exportações de pequenas e médias empresas brasileiras.

Por fim, a implantação da plataforma de envios Logística Mundi ainda está em desenvolvimento, tornando-se fundamental que seja estudada a fim de dirimir possíveis entraves à sua utilização e demonstrando como ela pode ser importante para a maior empresa de logística do Brasil frente à concorrência.

¹ Fonte: http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/publicacoes/relatorios/relatorios-de-administracao/pdf/RelatorioAdministracao_2014.pdf

1. METODOLOGIA

1.1 MÉTODO

Este artigo levou em consideração o método de estudo de caso, que foi desenvolvido por Roberto K. Yin (2014). Essa metodologia é a mais adequada tendo em vista que este trabalho analisará sobre a viabilidade da expansão de serviços da plataforma Logística Mundi no portfólio do Departamento Internacional – DEINT – dos Correios.

De acordo com Miguel (2012), um estudo de caso combina algumas características interessantes para o trabalho de pesquisa: questões norteadoras e formas de mensurá-la, a definição do tipo de caso, critérios de escolha e múltiplas fontes de evidência.

Para Gomes (2007), um estudo de caso completo pode ser identificado por pelo menos 3 (três) características:

- quanto aos limites – um estudo de caso tem uma clara distinção entre o que está sendo estudado e seu contexto.
- quanto à coleção de evidências – um estudo de caso deverá explicitar que o autor tentou efusivamente coletar evidências significativas.
- quanto ao tempo e aos recursos necessários - um estudo de caso precisa que o autor faça um bom planejamento, que diminuirá o risco da falta de recursos e tempo.

Ainda considerando os preceitos definidos no livro de Marcus Vinicius Rodrigues (2014), as fases do estudo de caso são as seguintes:

Delimitação da unidade - caso: Consiste em delimitar a unidade que constitui o caso, mas algumas recomendações devem ser seguidas: buscar casos típicos, encontrar casos atípicos.

Coleta de dados: Aqui, o pesquisador coletará dados por meio de instrumentos quantitativos e qualitativos: entrevistas, questionários, observação, fontes de dados secundários, etc.

Seleção, análise e interpretação dos dados: O pesquisador deverá definir o seu plano de análise e considerar as limitações dos dados obtidos. É necessário o uso de teorias reconhecidas no campo de conhecimento que está sendo estudado.

Elaboração do relatório: Nesta fase deve ficar claro como os dados foram coletados e em qual teoria o estudo baseou-se.

1.2 CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Primeiramente, buscou-se contextualizar o status dos serviços internacionais dos Correios – sobretudo o SEDEX Mundi. Ademais, foi delimitado que a problemática referia-se aos seguintes fatores: criação de uma plataforma não-convencional, proteção do mercado brasileiro – das concorrentes estrangeiras – e facilitação da inserção das empresas brasileiras no comércio exterior – especialmente as micro e pequenas empresas.

No marco teórico, o objetivo foi aprofundar o conhecimento sobre os fatores acima mencionados. Para isso era necessário abordar a definição sobre o que trata-se da logística e seus conceitos, a explicação de plataforma logística, elucidar sobre o tema internacionalização e descrever a conceituação de estratégia.

Posteriormente é efetuada uma conclusão que aborda e dá um parecer sobre o desenvolvimento da plataforma Logística Mundi para a organização Correios e seus benefícios não somente à empresa, mas também a micro e pequenas empresas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 HISTÓRIA DA ECT

A história dos serviços postais brasileiros confunde-se com a colonização do Brasil. As cartas eram os únicos meios de comunicação com Portugal. Apesar de nos primórdios terem iniciado o fluxo de interiorização do país decorrente da descoberta de ouro e outros minerais, os serviços postais eram devidamente controlados pela coroa portuguesa para não despertar o interesse de outrem.

Em uma segunda fase, a Coroa portuguesa assumiu o serviço postal como sua atribuição. Com a chegada dos representantes reais ao Brasil, aumenta-se a importância das comunicações entre Portugal e Brasil.

Após a independência brasileira, D. Pedro II estabeleceu o serviço telegráfico. Neste período, o país aderiu a tratados internacionais de telecomunicações. Após a Proclamação da República, os serviços foram desenvolvidos fortemente devido a sua importância de integração nacional.

Com a gênese do Departamento de Correios e Telégrafos, os serviços postais e

telegráficos foram unificados. O modelo de serviço postal foi remodelado a partir de uma série de tratados internacionais que o permitiu chegar a uma nova estrutura.

Em 1969, a ECT foi instituída pelo Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969, cuja competência inclui executar e controlar, em regime de monopólio, os serviços postais em todo o território brasileiro. Essa empresa pública foi parte fundamental na integração do país tanto pelas comunicações quanto pelo agente do Governo em papéis sociais.

A Lei nº 6.538, de 22 de junho de 1978, que regula os direitos e obrigações relativos ao serviços postal e de telegrama em todo o território do País e determina a exploração da União, em regime de monopólio, as seguintes atividades postais:

I - recebimento, transporte e entrega, no território nacional, e a expedição, para o exterior, de carta e cartão-postal;

II - recebimento, transporte e entrega, no território nacional, e a expedição, para o exterior, de correspondência agrupada;

III - fabricação, emissão de selos e de outras fórmulas de franqueamento postal.

Em 2011, foi sancionada a Lei 12.490 que autoriza os Correios a ter operações em território estrangeiro, constituir subsidiárias e adquirir o controle ou participação acionária em outras empresas. Adicionalmente, também permite sua atuação em serviços de logística integrada, financeiros e eletrônicos. Prevê, ainda, a aplicação subsidiária aos Correios da lei que trata das sociedades anônimas.

De acordo com o disposto no sítio da empresa na internet, a organização tem como visão ser uma empresa de classe mundial².

2.2 O QUE É LOGÍSTICA?

De acordo com Duarte (apud Bowersox e Closs, 2001), a logística existe desde os primórdios da civilização, não sendo novidade o seu conceito. Contudo, o uso de melhores práticas para as áreas operacionais transformou-se num dos maiores desafios dos setores públicos e privados nos dias atuais.

Segundo Ballou (2006), logística é o processo de planejamento, execução, gerenciamento e controle de fluxo efetivo de produtos e serviços e das informações relativas a este produto/serviço desde o ponto inicial até o ponto em que atenda às exigências dos

clientes. Adicionalmente, quando ocorre a transação comercial, é o transporte quem faz o fluxo físico dos produtos entre as empresas.

Leite (apud Dornier et al, 2000) define o termo logística como a responsável pela gestão de fluxos entre funções de negócio. Atualmente, a definição de logística ganhou uma maior abrangência. Era considerada como logística somente a entrada de matérias-primas ou o a saída de produtos. Todavia, hoje, essa definição abarca todas as formas de movimentos de produtos e informações.

A ideia da logística é que trata-se de criar valor. Segundo Ballou (2006), é necessário que se crie valor tanto para os clientes quanto para os fornecedores da empresa, além de todos aqueles que têm interesses diretos no fluxo da organização.

O valor é demonstrado pelo binômio tempo e lugar. Os produtos e serviços somente têm valor caso estejam em poder dos clientes no exato momento em que estes pretendem consumi-los. Não adianta um processo de logística eficaz se o produto não está disponível no tempo de consumo.

Isso se coaduna com as palavras de Duarte (apud Fleury, 2000) que diz que a logística não é apenas uma ferramenta de gestão, mas também muito importante para que as organizações entendam sua estrutura de custos.

Muitas organizações, buscando minimizar os custos logísticos e aumentar o valor ofertado aos clientes, estão terceirizando sua atividade logística. Esses prestadores logísticos usualmente fazem as atividades de distribuição, transporte e armazenagem.

Nas palavras de Duarte (apud Novaes, 2001), “o operador logístico é quem tem *know-how* em serviços logísticos, englobando todo o processo logístico do cliente ou apenas parte dele”. E dentro desses operadores logísticos, há os que trabalhem somente com alguns modais de serviço.

2.3 PLATAFORMA LOGISTICA

De acordo com Dubke (2004), as plataformas logísticas surgiram como resposta à economia atual, que demanda uma reação mais rápida no desempenho rumo à adaptação do grande leque de variedades a ser demandado.

O uso de plataformas logísticas por operadores logísticos é inevitável, tendo em vista

² Fonte: <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/quem-somos/identidade-corporativa>

o atual sistema integrado de transportes, onde há uma circulação mais rápida de informações correspondentes aos movimentos físicos, cada vez mais numerosos e complexos. Com a plataforma, o operador logístico poderá coordenar melhor a operação.

Para Mattia (2015), o modal aéreo é o que melhor atende no aspecto velocidade para o envio de pequenas e médias remessas. Adicionalmente, este modal tende a ser mais seguro, o que torna-se mais barato dependendo do que está sendo transportado.

Adentrando as especificidades do modal aéreo, temos o envio por meio de courier ou remessa expressa. Com isso, o tempo de trânsito costuma ser ainda menor nesta modalidade, uma vez que o pagamento de tributos é precipitado. Complementarmente, o transporte tem como característica a entrega porta-a-porta, que caracteriza-se pelo transporte da mercadoria do local designado pelo remetente até o local onde o destinatário situa-se.

Ao contrário dos portos concentradores, os aeródromos trabalham com concentração de passageiros e cargas buscando otimizar o seu transporte. Segundo Dubke (apud Kuby, 1993), a necessidade de se formar aeroportos consolidadores tem como base a grande movimentação de cargas, primordialmente, *couriers* e remessas expressas, iniciadas na década de 1970 pela Federal Express – FedEx - e que cresceu no volume de operações nas duas últimas décadas do século XX.

2.4 INTERNACIONALIZAÇÃO E A LOGÍSTICA

O termo globalização possui inúmeros conceitos. Em resumo, pode ser definido como “a significativa expansão do comércio internacional e dos fluxos de capitais, concomitante ao excepcional avanço tecnológico e, especialmente, ao advento da telemática – combinação das telecomunicações com a informática – ocorrido com maior intensidade a partir de meados dos anos oitenta”. (Lacerda, 2001)

De acordo com Lacerda (2001)³, a globalização criou um mundo novo, transfronteiriço e sem limites de fatores culturais. As organizações agora não tem sede definida e são capazes de atuar em todos os mercados. Os produtos estão em inúmeros locais e os governantes preocupam-se com a economia de suas nações, criando blocos econômicos e associações diversas para se fortalecerem e atuarem em conjunto nesse mercado global. As organizações, por sua vez, adotam políticas universais que atendam os interesses dos consumidores e não aos governantes.

Desse modo, segundo Schumacher (2012, p. 2-3) percebe-se que o contexto de expressividade das empresas no cenário internacional vem se alterando. As empresas de países emergentes, como o Brasil, tem demonstrado um crescimento na competitividade no cenário internacional.

Tal constatação de destaque das empresas brasileiras no cenário global pode ser atribuída ao elevado nível de desempenho e competitividade nos setores que atuam e ao impulso decorrente do processo de internacionalização. O ambiente internacional de globalização também é oportunizado por direcionamentos estratégicos das organizações, como a diversificação da carteiras de negócios.

De acordo com o Relatório de Administração dos Correios (2013, p. 11)⁴, os negócios internacionais da ECT continuaram a ser fortemente impactados, não só pelo contínuo processo de internacionalização de empresas brasileiras. A área internacional continuou a remodelar seus processos, com vistas a estabelecer um padrão no desembarço aduaneiro.

De acordo com Duarte (apud Lacerda, 2000) é básico numa operação montar sistemas de distribuição capazes de atender de forma econômica aos mercados geograficamente longínquos da produção, oferecendo níveis de serviço (SLA) cada vez maiores.

2.5 ESTRATÉGIA DAS OPERADORAS LOGÍSTICAS

Nos ensinamentos de Porter (2008), as organizações disputam os mercados para ter a sua parte da fatia (parcela de mercado). Caso haja barreiras de entradas que possam dificultar a sua inserção, fica mais difícil a sua fixação no mercado: a ameaça de entrada é pequena. Se o concorrente estabelecer-se, pode haver perda de rentabilidade por parte da empresa.

Ao fixar barreiras, a organização dificultará a vida do concorrente que deseja “roubar” os melhores clientes. Deste modo, a empresa entrante ficará com a fatia menos rentável e pensará antes de adentrar um mercado potencialmente ruim.

Consoante Duarte (apud Henderson, 1998) a competição estratégica no mundo empresarial é algo recente e há probabilidade de dinamizar o nível de produção das organizações o tanto quanto a Revolução Industrial teve na capacidade individual de produção. Todavia, é necessário uma dedicação em todos os níveis da empresa.

³ Fonte: http://www.fiap.br/revista_fiap/rel_internacionais/rel_01/lacerda.htm

⁴Fonte: http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/publicacoes/relatorios/relatorios-de-administracao/pdf/RelatorioAdministracao_2013.pdf

Segundo Oliveira (apud Marques e Moraes, 2001), as posições que as organizações ocupam no mercado as expõem a ameaças e oportunidades, que podem mudar no decorrer do tempo. Essas alterações de posições evidenciam que as empresas sentem os efeitos dos movimentos umas das outras, tendendo a reagir ofensiva e defensivamente a eles. O nível de intensidade dependerá da ameaça do movimento por parte do estrategista.

Uma organização poderá deslocar-se de uma posição para outra de forma deliberada ou não, de acordo com Oliveira (apud Marques e Moraes, 2001). Se o movimento não foi intencional, há uma grande probabilidade de fracasso, pois não foi pensado o suficiente. Já a ação intencional visa ao deslocamento a uma posição anteriormente conhecida e delimitada, o que potencializa o sucesso da estratégia.

Azevedo (apud DAVID, 2001) destaca que o Modelo das 5 (Cinco) Forças de Porter para a análise competitiva é frequentemente usado para compreender o desenvolvimento de estratégias em muitos segmentos de mercado. Segundo este modelo, o nível de intensidade de competição entre as organizações muda de acordo com o segmento de mercado, sendo maior no segmento de baixo retorno.

O autor complementa afirmando que a natureza da competitividade de uma dada indústria é um conjunto de cinco forças: a rivalidade entre organizações competidoras, a entrada potencial de novos competidores, o desenvolvimento potencial de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos consumidores.

Para Cangussu (2009), o conjunto dessas forças determina o potencial de desempenho. A análise das ameaças relacionadas ao modelo de Porter permite identificar os elementos da estrutura de um dado setor e determinar a importância de cada um deles nesse contexto. Desta forma, é possível compreender a complexidade e os fatores críticos dos concorrentes internos e externos que ameaçam o desempenho e desenvolver estratégias para neutralizá-los.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 HISTÓRICO DO SERVIÇO

A plataforma Logística Mundi teve como origem com o surgimento do serviço SEDEX Mundi. O serviço foi lançado em 2004 como forma da ECT oferecer ao mercado um serviço internacional expresso com prioridade no tratamento, encaminhamento superior ao do

EMS – serviço expresso dos Correios que é entregue no exterior pelos demais correios do mundo – e garantia de prazo de entrega⁵.

Dentre os valores e serviços agregados que o SEDEX Mundi se propõe a oferecer, destacam-se os seguintes:

- Garantia de cumprimentos de prazos (money back guarantee);
- Preços competitivos pagos em real;
- Registro automático;
- Rastreamento completo;
- Seguro automático para os casos de extravio do objeto;
- Distribuição no endereço do destinatário; e,
- Devolução gratuita do objeto ao remetente.

O serviço também é ofertado ao mercado para mercadoria e inclui os mesmos valores inerentes ao serviço SEDEX Mundi Documento.

3.2 INTERNACIONALIZAÇÃO

O cenário econômico do Brasil não é favorável. De acordo com o Relatório de Mercado Focus⁶, documento divulgado pelo Banco Central, a perspectiva de retração da economia neste ano passou de 2,80% para 2,85%. Diante desse cenário, a desvalorização do real ante o dólar ajudou a alavancar os embarques para fora do País, porém, ao mesmo tempo, inibiu as importações.

O quantitativo de mercadorias rumo ao exterior subiu 3,2% no primeiro trimestre de 2015 em relação ao mesmo período de 2014, enquanto as importações caíram 4,7% nesta mesma base de comparação⁷. Além do aumento da moeda estadunidense, o enfraquecimento do mercado interno alavancou as exportações. Todavia, este aumento não tem sido de grande impacto para o público de pequenas e médias empresas, devido à complexidade no processo de inserção dessas empresas no mercado externo.

Adicionalmente, o aumento da exportação de bens e serviços pode resultar em um aumento nas trocas de documentos com o exterior e envio de amostras.

O atual governo anunciou o programa Plano Nacional de Exportações⁸ – PNE - 2015-

⁵ Fonte: <http://www.correios.com.br/para-voce/correios-de-a-a-z/sedex-mundi-documento>

⁶ Fonte: Relatório de Mercado Focus do Banco Central do Brasil (2015)

⁷ Fonte: artigo Revista Exame (2015)

⁸ Fonte: Plano Anual de Exportações (2015)

2018, no qual os Correios é uma instituição parceira, que conta com cinco pilares para estimular as vendas externas de produtos brasileiros com o objetivo de incentivar, facilitar e aumentar as exportações brasileiras. Os cinco pilares estratégicos de atuação são:

- Acesso a mercados;
- Promoção comercial;
- Facilitação do comércio;
- Financiamento e garantia às exportações; e
- Aperfeiçoamento de mecanismos e regimes tributários de apoio às exportações.

O Brasil é a sétima maior economia do mundo, contudo, sua representatividade no comércio internacional ainda não revela essa posição. A posição do comércio exterior de bens e serviços na economia brasileira – 27,6% do PIB em 2013 – da mesma forma é relativamente moderada. Para as seis maiores economias mundiais, a média desse indicador atinge 53,4% do PIB. Países emergentes que pertencem ao grupo do BRICS⁹ também demonstram maior espaço do comércio exterior em suas economias: África do Sul (64,2%), Índia (53,3%), Rússia (50,9%) e China (50,2%)¹⁰. Depreende-se, dessa forma, que o comércio exterior brasileiro possui razoável potencial para crescimento, com benefícios rápidos e relevantes para a economia.

Outra iniciativa de governo que impacta as exportações brasileiras é o Programa Portal Único de Comércio Exterior que visa uma reformulação dos processos de importação, exportação e trânsito aduaneiro e licenciamento. A plataforma encontra-se disponível no sítio www.siscomex.gov.br.

Tal interface introduziu a abordagem “*single window*”, isto é, a possibilidade de acesso aos atuais e futuros sistemas e chance de acompanhamento de todas as operações de comércio exterior a partir de um único local, incluindo a publicação de conteúdo pelos órgãos intervenientes de forma simples e ágil com acesso facilitado para o exportador.

Adicionalmente, o programa – PNE - prevê o desenvolvimento de um novo processo de exportação que traga ganhos reais aos exportadores, que atenda às demandas dos intervenientes e permita a diminuição nos prazos operacionais e aumento do escopo da exportação porta a porta (Exporta Fácil e empresas de courier).

Esse novo processo terá como base a Declaração Única de Exportação (DU-E) que substituirá os atuais: Registro de Exportação (RE); Declaração de Exportação (DE), em suas

⁹ BRICS: acrônimo para Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul. Fonte: <http://pralmeida.org/05DocsPRA/1920BricsAduaneiras.pdf>

¹⁰ Fonte: Banco Mundial - <http://data.worldbank.org/indicador#topic-21>

versões na Web e no grande porte; e Declaração Simplificada de Exportação (DSE). Ulteriormente, será reconsiderado o fluxo de importação para que seja desenvolvida a Declaração Única de Importação (DU-I).

Destarte, surge a necessidade de preservação do diferencial dos Correios (cliente Exporta Fácil e Importa Fácil não precisa se cadastrar no RADAR – sistema da Receita Federal - ou REI¹¹) como agente do Governo no fomento às exportações de micro e pequenas empresas.

Os Correios atuam no mercado de transporte internacional como um facilitador do envio de remessas abrangidas pela Declaração Simplificada de Importação e Declaração Simplificada de Exportação (IN SRF 611/2006)¹², que são basicamente remessas postais oriundas ou com destino ao exterior.

Destacamos os seguintes casos em que a DSI pode ser utilizada (art. 3º):

VIII - contidos em encomenda aérea internacional cujo valor não ultrapasse US\$ 3.000,00 (três mil dólares dos Estados Unidos da América) ou o equivalente em outra moeda, transportada por empresa de transporte internacional expresso porta a porta, nas seguintes situações:

- a) a serem submetidos ao regime de admissão temporária, nas hipóteses de que trata o inciso IV deste artigo;
- b) reimportados, nas hipóteses de que trata o inciso V deste artigo;
- c) a serem objeto de reconhecimento de isenção ou de não incidência de impostos; ou
- d) destinados a revenda.

A DSE poderá ser utilizada nos seguintes casos em que a DSE (art.30º):

VII - contidos em encomenda aérea internacional, até o limite de US\$ 50.000,00 (cinquenta mil dólares dos Estados Unidos da América) ou o equivalente em outra moeda, transportada por empresa de transporte internacional expresso porta a porta;

Para enviar mercadorias destinadas à exportação, os operadores do comércio exterior (exportadores) precisam obter acesso ao software SISCOMEX, que registra e informa os documentos necessários ao despacho aduaneiro.

Dessa forma, de acordo com a Instrução Normativa da Receita Federal do Brasil (RFB) - IN RFB 1.288/2012¹³, anexo XV, art.º 1, que trata das remessas destinadas ao exterior que estão dispensadas de registro de exportação, o subitem XIX dispensa remessas

¹¹ Fonte: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=257>

¹² Fonte: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=15544&visao=anotado>

“de bens contidos em remessa postal internacional, ou objeto de declaração simplificada de exportação no SISCOMEX por intermédio da ECT, até o limite de US\$ 50.000,00 (cinquenta mil dólares dos Estados Unidos), ou o equivalente em outra moeda”.

Assim, os Correios poderão garantir às micro e pequenas empresas o acesso ao comércio exterior de forma mais barata e prática, com a diferença de que seguirá o fluxo da *courier*, uma vez desembaraçado.

As modalidades de envio de remessas expressas idealizadas no projeto plataforma Logística Mundi contemplam a contratação de uma empresa de *courier* com atuação mundial que atenda à necessidade de entrega com prazo garantido.

O despacho aduaneiro de importação, exportação ou trânsito aduaneiro de remessas expressas, transportadas pelas empresas de *courier*, previamente habilitadas perante a RFB, é promovido nos termos, limites e condições estabelecidos nesta Instrução Normativa SRF nº 122/2002¹⁴.

Uma das possibilidades englobadas pela nova plataforma Logística Mundi será o envio de mala diplomática. A mala diplomática é um malote, uma mala, um envelope, uma caixa, um contentor, ou qualquer outro volume utilizado pelas missões diplomáticas para envio e recepção de documentos diplomáticos ou consulares, apresentados sob qualquer meio físico, ou materiais, objetos e equipamentos destinados a uso oficial, coberto da imunidade diplomática, inviolabilidade e isenção de impostos. A mala não está sujeita a limites de volume ou de peso.

Rege a utilização da mala os seguintes normativos legais:

- Convenção de Viena, sobre Relações Diplomáticas, arts. 27 e 35;
- Decretos nº 56.435 de 11 de junho de 1965;
- Decretos nº 61.078 de 26 de julho de 1967; e,
- Instruções normativas 338/2003 e 048/2001 da RFB.

Com exceção da mala diplomática, os demais serviços a serem disponibilizados na Logística Mundi não estão submetidos ao regime de monopólio, atuando no regime concorrencial.

3.3 A LOGÍSTICA MUNDI E OS CONCORRENTES

Com a globalização, objetivando atender às necessidades de seus clientes, essas empresas até então chamadas de *Courier* tornaram-se verdadeiros integradores logísticos,

¹³ Fonte: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=38550>

com foco na cadeia de suprimentos (*supply chain*) de seus clientes, buscando sempre a excelência através do constante monitoramento das operações e no atendimento com rapidez.

Esses integradores, além de contar com uma vasta rede mundial de entrega e de logística, por meio de parceria com operadores nacionais, fazem a integração da rede local com qualquer ponto de entrega em qualquer parte do globo.

As fusões e alianças estratégicas entre empresas privadas e entre operadores públicos e privados são indicadores de quanto o mercado é atraente e lucrativo para os competidores. Nesse sentido, constata-se exemplos como o Grupo TNT – originário dos correios holandeses - e a DHL - do correio alemão, que de tradicionais operadores estão adquirindo operadores da iniciativa privada. A globalização, também, está forçando alguns dos tradicionais operadores postais como o Correio Francês a ir além dos seus tradicionais negócios, a fim de enfrentar o acirramento da concorrência e conquistar novos mercados e fontes de receita.

Para a administração postal do Brasil, a concorrência no setor internacional, ao lado do setor de encomendas, é uma das mais acirradas e competitivas, com destaque para o setor de *Courier* onde operam os principais players do comércio internacional: DHL, FedEx, TNT e UPS. Há também a presença de empresas nacionais, baseadas em operações das companhias aéreas - TAM, GOL, etc.

Os produtos dos concorrentes se diferenciam entre si quanto ao prazo de entrega, embalagem e tecnologia.

Diferencial dos serviços prestados pelos principais concorrentes da ECT no mercado de encomendas internacionais:

Tabela 01 – comparativo entre os concorrentes

FedEx	<ul style="list-style-type: none"> • Aceita remessas urgentes com até 68Kg por volume; • Não tem limites de peso para as cargas embarcadas; • Qualquer volume de peso no serviço internacional Airport-to-Airport; • Entrega porta-a-porta em qualquer lugar do mundo em 48 horas; • Disponibiliza vários tipos de embalagens de montar, autoadesivas e em vários tamanhos e formatos, inclusive impermeáveis. Todas as embalagens são gratuitas.
DHL	<ul style="list-style-type: none"> • Aceita remessas urgentes com até 70Kg por volume;

¹⁴ Fonte: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=14838>

	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece atendimento fora do horário de expediente normal; • Desenvolve embalagens personalizadas e oferece diversos tipos de embalagens inclusive com temperatura controlada para envio de amostras de diagnóstico e caixas especiais para o acondicionamento e transporte adequado; • Realiza operações exclusivas para datas especiais e fins de semana; • Possui veículos especiais para encomendas volumosas ou pesadas; • Possui opções flexíveis de pagamento e faturamento para despesas de transporte, impostos e taxas.
UPS	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibiliza gratuitamente vários tipos de embalagens. Se o cliente solicitar os mesmos materiais com frequência, pode utilizar o My UPS, que facilita o pedido desses materiais; • Lançamento de caixa especial para produtos de cerâmica; • Realiza o transporte de materiais perigosos.
TNT	<ul style="list-style-type: none"> • Não há limites de tamanho e peso das remessas e todo tipo de envio pode ser manuseado; • Os serviços urgentes são disponibilizados 24 horas por dia durante todo o ano; • Oferece serviço específico para área de saúde (Clinical Service); • Fornece serviços customizados de embalagem e reembalagem, reembala produtos destinados a clientes diferentes.

Fonte: O próprio autor (2015)

O comércio internacional está cada vez mais em voga. Posto isso, as empresas que atuam na movimentação de documentos e mercadorias ao redor do mundo tem que possuir diversas formas de atender o seu cliente. Quanto mais trocas há no comércio internacional,

maior o desenvolvimento desses países.

O consumidor – com a diminuição das barreiras de importação e exportação – quer o produto que atenda plenamente sua demanda, independentemente de sua localização. Grandes operadores do mercado de remessa expressa e de carga estão cada dia mais infiltrados em território brasileiro devido à importância da economia brasileira no contexto global.

Além dos concorrentes atuais, o mercado já vem sinalizando iniciativas de entregas colaborativas como Uber e AirBnb. Tais iniciativas contemplam empresas que criam uma rede colaborativa de entregas de pacotes e encomendas de pessoa para pessoa usando aplicativo para celular.

Depois de se cadastrar, o usuário deve entrar nas funções do aplicativo e realizar uma solicitação de entrega, informando local de retirada e entrega da mercadoria. A partir disso, as duas partes combinam o preço e após concordarem com eles, as informações detalhadas de entrega e de contato são compartilhadas.

Após o serviço, cada parte ganha uma pontuação a partir da qualificação da contraparte, o que ajuda a construir uma reputação dentro da comunidade do aplicativo, como ocorre em sites de leilão como Ebay e Mercado Livre, por exemplo. ¹⁵

Outras megatendências - algumas delas em decorrência das quatro primeiras - que afetarão os negócios do segmento Internacional são:

- Internacionalização de Redes;
- Queda no tráfego de correspondências internacionais convencionais, com migração para a comunicação eletrônica ou híbrida;
- Extinção da exclusividade do operador público;
- Aumento da economia virtual: e-commerce, e-business, e-logistics, e-gov, etc;
- Fortalecimento da integração do Brasil nos mercados internacionais; e,
- Deslocamento do poder para o comprador, com o surgimento de grandes consolidadores de carga intermediando negócios.

É fundamental que os Correios esteja apto a atuar nas mais diversas formas que o mercado global exige, seja por abertura de escritórios e operações no exterior, parcerias com operadores logísticos renomados ou por conta própria.

O Departamento Internacional dos Correios – DEINT - está antenado com as necessidades do mercado de logística internacional. Já tem, por exemplo, o serviço SEDEX

¹⁵ Fonte: artigo AdNews (2015)

Mundi para atender o serviço de remessas expressas na exportação. Todavia, ainda não possui um serviço que faça a importação, exportação de país estrangeiro para outro país estrangeiro – back-to-back - e exportação com devolução – logística reversa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou demonstrar todas as variáveis concernentes ao desenvolvimento da plataforma Logística Mundi e os ganhos potenciais que poderiam ser obtidos pela ECT e suas vantagens na internacionalização das micro e pequenas empresas.

Conforme demonstrado durante este estudo, verificou-se que o desenvolvimento dessa plataforma deverá trazer mais benefícios que malefícios, de acordo com o referido estudo.

Nesse contexto, uma alternativa possível seria a extensão de linha da Plataforma Mundi e que poderia proporcionar sinergias operacionais e gerenciais com a marca-mãe. A marca SEDEX por si só já tem a confiança do mercado e poderia ser utilizada sem a necessidade de criação de uma nova marca para atuação nesse nicho de mercado.

Os serviços tradicionais que os Correios oferecem ao mercado utilizam a plataforma da União Postal Universal – UPU, que é um órgão da Organização das Nações Unidas – ONU. A UPU congrega diversos Correios do mundo inteiro. Por outro lado, a Plataforma Mundi utiliza-se da parceria com operadores logísticos, por exemplo, DHL, Fedex, TNT e UPS, que permitem a entrega com maior nível de qualidade de serviço e agilidade.

O aumento na gama de serviços ofertados ao mercado permitirá com que os Correios possa oferecer soluções logísticas completas aos seus clientes, minimizando assim o risco de novos entrantes fixarem-se no mercado brasileiro. Os serviços da Plataforma Mundi, hoje em dia, são vendidos dentro da linha Premium dos Correios, que são serviços para consumidores mais exigentes e que estão dispostos a pagar um preço maior. Em contrapartida, também é maior a exigência por qualidade e rapidez.

Com o aumento da linha de serviços da Plataforma Mundi, o cliente poderá escolher o serviço quando o atributo nível de qualidade de serviço seja o aspecto mais valorizado ao determinar o serviço a ser contratado. Destarte, a ECT terá um serviço que está pronto para concorrer nesse mercado mais qualificado.

A experiência única de desenvolvimento da plataforma Logística Mundi, já serve de referência para o desenvolvimento da metodologia que está sendo usada pelo Departamento de Gestão e Marketing – DEGEM – dos Correios. Busca-se a padronização no desenvolvimento de novas ferramentas e serviços.

O aprendizado do presente estudo evidenciou a necessidade da montagem de equipe dedicada totalmente ao projeto. Por enquanto, avalia-se um sucesso parcial do desenvolvimento da plataforma. Poder-se-á trabalhar no futuro integrando mais os departamentos na empresa e aproximá-los de seu público visando desenvolver funcionalidades que atendam mais ao que o mercado deseja, por exemplo, a integração da cadeia do suprimentos desde o fabricante até a entrega de sua mercadoria ao destinatário no exterior.

Sugere-se que a ECT invista nessa plataforma buscando desenvolver a sua linha de produtos para que o *know-how* adquirido com esses serviços possam norteá-la a melhorar a experiência de serviço com seus clientes. Adicionalmente, deve-se trabalhar constantemente de forma a facilitar e desburocratizar o acesso das micro e pequenas empresas ao mercado internacional.

REFERÊNCIAS

ADNEWS. **Empresários brasileiros criam rede colaborativa de entregas**. Disponível em: <<http://www.adnews.com.br/tecnologia/empresarios-brasileiros-criam-rede-colaborativa-de-entregas>>. Acesso em 11 nov. 2015

AZEVEDO, Marilena Coelho e Outros. **Métodos para a avaliação da postura estratégica**. Disponível em: <http://www.researchgate.net/profile/Helder_Costa/publication/215622073_Mtodos_para_avaliao_da_postura_estratgica/links/0fcfd50bdf22cd3a79000000.pdf>. Acesso em 12 out. 2015.

BALLOU, Ronald. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Mercado Focus**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/?FOCUSRELMERC>>. Acesso em 10 nov. 2015

CANGUSSU, Leandro. **Discutindo estratégias competitivas**. Disponível em: <<http://www.ppgeconomia.ufpa.br/documentos/DissertacaoLeandroCangussu-Capa.pdf>>. Acesso em 29 mar. 2015

CARNEIRO, J; DIB, L.A. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e exploratório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esob-0607.pdf>>. Acesso em 29

mar. 2015

CORREIOS. **Relatório da Administração 2013**. Disponível em: <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/publicacoes/relatorios/relatorios-de-administracao/pdf/RelatorioAdministracao_2013.pdf>. Acesso em 12 jul. 2015

DUARTE, Patricia Costa. **Desenvolvimento de um mapa estratégico para apoiar a implantação de uma plataforma logística**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6405/000441250.pdf?sequence=1>>

Acesso em 08 nov. 2015

DUBKE, Alessandra Fraga et al. **Plataformas Logísticas: características e tendências para o Brasil**, Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0112_0549.pdf> Acesso em 25 out. 2015.

GOMES, Alberto Albuquerque. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Disponível em <<http://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/viewFile/187/257>>. Acesso em 25 jul. 2015.

LACERDA, Antonio Correa. **Globalização e o Brasil: riscos, oportunidades e desafios**, Disponível em: <http://www.faap.br/revista_faap/rel_internacionais/rel_01/lacerda.htm>. Acesso em 29 mar. 2015

LEITE, Paulo Roberto. **Logística Reversa: nova área da logística empresarial**. Disponível em: <<http://meusite.mackenzie.br/leitepr/LOG%CDSTICA%20REVERSA%20-%20NOVA%20C1REA%20DA%20LOG%CDSTICA%20EMPRESARIAL.pdf>> Acesso em 08 nov. 2015

MATTIA, Gabriela. **Análise da Exportação via courier em operações de pequeno e médio porte** Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/index.php/workshopcomex/article/viewFile/2095/1984>>. Acesso em 22 out. 2015

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (organizador). **Metodologia de pesquisa para engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier. 2012.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Plano Anual de Exportações 2015-2018**. Disponível em:

<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1435244583.pdf>. Acesso em 7 set.

2015.

NASCIMENTO, S. **Formação de preços em empresas de transporte rodoviário de cargas.** Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/367/352>>. Acesso em 29 mar. 2015

OLIVEIRA, Letícia. **A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico,** Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/41883/26496>> Acesso em 02 nov. 2015

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência.** São Paulo: Editora Campus, 2005.

Revista Exame. **Câmbio favorece exportações e atrapalha importações.** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/mundo/noticias/cambio-favorece-exportacoes-e-atrapalha-importacoes>>. Acesso em 11 nov. 2015

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade: Gestão estratégica e integrada para a melhoria dos processos na busca da qualidade e competitividade.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier. 2014.

SCHUMACHER, Gabriela. **Internacionalização e desempenho: evidência das maiores exportadoras brasileiras.** Disponível em: <http://ecoinovar.com.br/cd/artigos/ECO031.pdf>>. Acesso em 29 mar. 2015

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Editora Bookman. 2014