



## PLANEJAMENTO DO POLO DE OPERAÇÕES FISCAIS DOS CORREIOS COMO ELEMENTO DE SUPORTE AO NEGÓCIO

**Cosme Oliveira Fellipe<sup>1</sup>**  
**Joana D'arc Medeiros Martins<sup>2</sup>**

### Resumo

Este artigo tem como objetivo demonstrar como foi planejado o Polo de Operações Fiscais dos Correios e a sua importância para a gestão tributária dos Correios e é um pré requisito a conclusão do Curso de Pós-Graduação: Especialização em Gestão Fiscal e Tributária - 19<sup>a</sup> turma da UNI-RN, visando cumprir com as diretrizes da Universidade Correios e Manual de Educação dos Correios - MANEDU 5/1/4, ITEM 15, o qual define que é obrigatória a apresentação do Trabalho Final de Curso, foi desenvolvido no formato de artigo científico, a metodologia utilizada foi descritiva e estudo de caso. Macroprocesso (N2) é procedimento de "Gerir Tributos" e "Realizar o planejamento e a gestão tributária, em conformidade com a legislação, estabelecer políticas e diretrizes tributárias e fiscais, bem como, prestar consultoria tributária aos órgãos da Empresa. O resultados apontaram que houve uma redução dos estornos de escrituração fiscal, bem como as retificações das declarações fiscais; ocorreu a redução dos estornos por conta da redução do envio das notas por atraso. Em 2024, até o mês de setembro de 2024 são esses os dados atualizados: Valores pagos pelo Pólo de Operações Fiscais = R\$ 700.000,00; Porcentagem de valores pagos dentro do prazo: 83,24%; Porcentagem de valores pagos fora do prazo: 16,76%.

**Palavras-chave:** Gestão Fiscal e Tributária: Correios: Pólo de Operações Fiscais

---

<sup>1</sup> Autor do artigo científico. Administrador, analista dos Correios RN/SE/GEOPE/SUPGU/SGPT, [cosmeoliveira@correios.com.br](mailto:cosmeoliveira@correios.com.br)

<sup>2</sup> Professora orientadora Pós Graduação Especialização em Gestão Fiscal e Tributária UNI -RN, contadora, doutora em contabilidade, [contabeispos@unirn.edu.br](mailto:contabeispos@unirn.edu.br)



## 1. INTRODUÇÃO

Começaremos nossa análise com a utilização da CADEIA DE VALOR dos CORREIOS. A Cadeia de Valor é a forma como a empresa representa os processos e atividades que agregam valor aos serviços ou produtos entregues ao cliente. É composta por macro processos (de gestão, finalísticos e de suporte), bem como por processos de negócio e atividades.

A cadeia de valor é um instrumento prático e útil para a gestão em todos os níveis, deixando claro onde os esforços são aplicados. Proporciona uma visão geral dos processos de negócio da organização, que vão desde a captação de objetos, relações com fornecedores, ciclos de produção e venda distribuição, até a fase de pós-venda para o cliente final.



**Correios Anexo I – Detalhamento da Cadeia de Valor 2020**

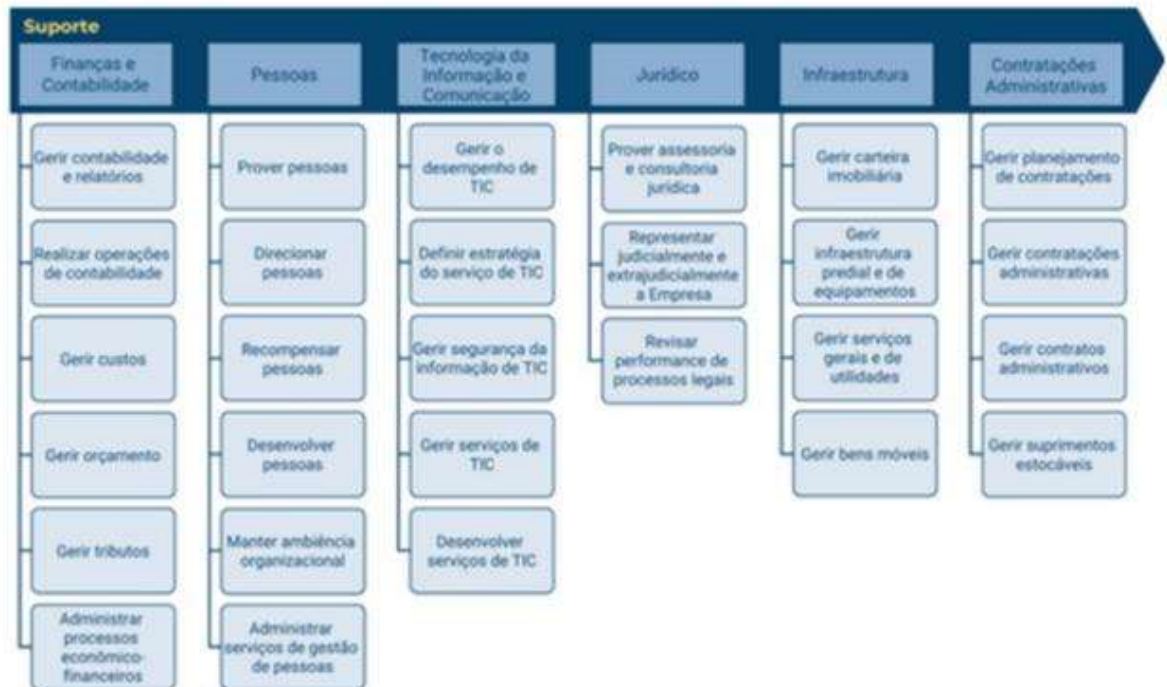
**Cadeia de Valor – Macroprocessos e processos nível 01 (N1)**



Em relação a propositura do referido macro processo segue a contextualização da indicação da cadeia de valor..



SUPORTE





Passamos a analisar o problema a partir do RELATÓRIO - Nº 2/2021 GT-POLO\_FISCAL no Processo SEI nº 53180.033371/2020-15 cujo Assunto: Planejamento do Pólo de Operações Fiscais demonstra a sua importância como área meio para a qualidade de serviço tributário como fator de integração entre as diversas áreas relevantes da empresa.

Como a criação do Pólo de Operações Fiscais é importante, emerge o seguinte problema de pesquisa: **como área meio para a qualidade de serviço tributário como fator de integração entre as áreas da empresa afetas ao serviço tributário?**

Nesse contexto, as prerrogativas que antecederam a criação do Pólo de Operações Fiscais em função da sua importância e relevância para os Correios. Com o advento da migração do ERP para a versão 9.2, concomitante à implantação do software de gestão tributária (Solução Fiscal), passou-se a exigir dos fiscais de contratos e do centro de atendimento do PSER, conhecimentos tributários necessários para a geração de pedidos e recebimentos de documentos fiscais. Diante desse contexto, apesar das orientações técnicas divulgadas, os conhecimentos tributários não alcançaram todos os fiscais, acarretando assim erros de procedimentos que impactam na conformidade dos cálculos dos tributos retidos nos pagamentos aos fornecedores.





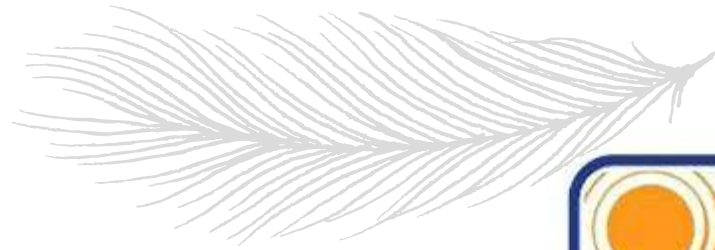
## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Além dos conhecimentos tributários que são exigidos dos fiscais de contratos, identificou-se haver um dispêndio excessivo de tempo na análise do documento fiscal, bem como a inserção deste documento no sistema ERP, refletindo assim a complexidade da realização desta atividade, afastando tais fiscais das atribuições da sua área.

Diante da necessidade de os Correios dinamizarem o processo de recebimento de documentos fiscais, sem que haja perdas para o processo tributário, e direcionar as áreas gestoras de contratos para as suas atividades-fim, foi constituída pelas Diretorias de Gestão Estratégica, Tecnologia e Finanças - DIEFI e de Administração - DIRAD, por meio da PRT/CS/DIEFI 129/2020 (SEI 17219714), o Grupo de Trabalho para planejamento do Pólo de Operações Fiscais, com prazo de vigência de 8 meses, possuindo a seguinte finalidade: "Apresentar o planejamento necessário para a execução das atividades centralizadas de recebimento e emissão de documentos fiscais, indicando os impactos nos sistemas e normativos, bem como implantar o processo piloto do pólo de operações fiscais"

O Grupo de Trabalho foi composto por equipe multidisciplinar com representantes das seguintes áreas: Tributos, Contratação e Gestão de Contratos, Tecnologia, Financeiro, Orçamento, Suprimento e Portal de Serviços. Essa equipe teve como objetivo mapear e propor alterações nos processos de geração de pedido, recebimento de documentos fiscais, geração de vouchers, emissão de nota fiscal (apenas para os processos não automatizados), bem como elaboração dos normativos que irão reger estes processos, além de desenvolvimento das tecnologias necessárias para a execução dos trabalhos centralizados de recebimento de documentos fiscais.

Ademais, no decorrer do relatório, serão apresentados o desenvolvimento dos trabalhos, as entregas e os prazos que regeram a execução dos trabalhos da PRT/CS/DIEFI 129/2020.





### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo foi a pesquisa qualitativa, descritiva, exploratório e estudo de caso. Essa metodologia, considerada como uma das estratégias da pesquisa qualitativa, tem conquistado um lugar de destaque no campo das pesquisas educacionais (STAKE, 2013), por sua aplicabilidade ser muitas e variadas e por sua possibilidade de investigar e interpretar; o estudo de caso, pode contribuir de modo singular na compreensão das problemáticas relacionadas a indivíduos, grupos sociais, organizações, políticas, instituições públicas, programas governamentais, problemáticas relacionadas a prática educativa, ao permitir realizar análises amplas e significativas sobre o objeto de pesquisa. Para isso, é necessário que o objeto de estudo seja bem definido, assim como os dados que devem ser coletados precisam estar claros.

Para Yin (2001), há três tipos que podem ser tomados como critérios para avaliar se uma dada investigação pode ou não ser classificada como um estudo de caso: o caso deve ser crítico, extremo ou único ou, então, revelador. Yin (2001) descreve, ainda, um outro critério, referente aos estudos de tipo exploratório: eles devem aprofundar a compreensão de um fenômeno pouco investigado, levando à identificação de categorias de observação ou à geração de hipóteses para estudos posteriores.

O caso deve ser crítico, quando o caso em pauta é crítico para testar uma hipótese ou teoria previamente explicitada. A segunda razão que justifica a opção por um estudo de caso ser extremo ou único. Segundo Yin (2001). Encontra-se fundamento lógico para um caso único quando ele representa o caso decisivo ao testar uma teoria bem formulada. (...) o caso único pode, então, ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante (YIN, 2001, p. 62).





## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Objetivo e Resultado Esperado**

Com o objetivo de apresentar o planejamento necessário para a execução das atividades centralizadas de recebimento e emissão de documentos fiscais, indicando os impactos nos sistemas e normativos, bem como implantar o processo piloto do polo de operações fiscais.

O estudo demonstrou os seguintes benefícios:

1) Redução do retrabalho (Fiscais de Contratos, Centro de atendimento PSER, Contas a Pagar e DETRI). Essa redução foi atingida a partir do momento em que os requisitos de geração de pedido, recebimento de pedidos, análise dos pedidos e aprovação dos vouchers, que antes da criação do pólo de operações fiscais, eram realizadas por aproximadamente 3.000 fiscais de contrato espalhados por todo o Brasil, e que envolviam a análise de quase 70.000 notas fiscais por mês, passou a ser realizado por 48 pessoas, que após passarem por treinamento interno intensivo reduziram pela metade aproximadamente.

2) Simplificação da ferramenta no ERP. Essa simplificação foi atingida com implementações de atualizações na ferramenta ERP que objetivaram a realização da atividade com mais agilidade.



3) Eliminar a necessidade de conhecimentos tributários dos fiscais de contrato, da central de atendimento do PSER e do Contas a Pagar. Essa eliminação foi atingida já que toda a análise é realizada no Pólo de Operações Fiscais.

4) Eliminar a exigência de salvar as imagens das notas fiscais eletrônicas (DANFE - Documento Auxiliar de Nota Fiscal Eletrônica e Documento Auxiliar do Conhecimento de Transporte Eletrônico - DACTE). Essa eliminação atingiu o percentual de 50%, pois das 70.000 notas iniciais a metade não precisa mais ser salva, em função das implantações na ferramenta ERP.

5) Eliminar a exigência de salvar as imagens das notas fiscais eletrônicas (DANFE - Documento Auxiliar de Nota Fiscal Eletrônica e Documento Auxiliar do Conhecimento de Transporte Eletrônico - DACTE). Essa eliminação foi atingida já que a equipe de 48 pessoas no Pólo de Operações Fiscais ficou responsável pelas aprovações dos vouchers.

6) Demais documentos fiscais, as imagens serão salvas apenas no ERP – Extinção do SISDOC. Com as implementações na ferramenta ERP, o SISDOC deixou de existir.

7) Equipe especializada: Gerar o Pedido > Receber o Pedido > Gerar o voucher > Aprovar o Voucher. Essa equipe de 48 pessoas foi treinada e encontram-se atualmente praticando esse processo de aprovação dos vouchers. Caso o pedido seja rejeitado, o mesmo retorna a origem para as devidas correções e o processo se inicia novamente até a plena aprovação com ganho de tempo em toda a operação.



8) Reduzir os atrasos nos recolhimentos das retenções tributárias. Essa redução foi atingida na ordem de R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais) por conta dos atrasos, desde o início do Pólo de Operações Fiscais no ano de 2020.

9) Reduzir autuações fiscais. Essa redução foi atingida a partir das análises realizada pelo Pólo de Operações Fiscais com as 48 pessoas especialistas que efetivaram oportunidades de melhoria nos processos de análise ocorrendo a diminuição de erros quando aos tributos envolvidos (recolhimento de INSS, ISS, como exemplos).

10) Reduzir os estornos de escrituração fiscal, bem como as retificações das declarações fiscais. Ocorreu a redução dos estornos por conta da redução do envio das notas por atraso. Em 2024, até o mês de setembro de 2024 são esses os dados atualizados:

Valores pagos pelo Pólo de Operações Fiscais = R\$ 700.000,00;

Porcentagem de valores pagos dentro do prazo: 83,24%;

Porcentagem de valores pagos fora do prazo: 16,76%.



## 5 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem deste estudo permite afirmar que a empresa analisada tem grande preocupação com as atividades de operações fiscais e que, ao contrário de muitas outras teorias administrativas, é possível adequar a prática das orientações fiscais às questões de melhoria contínua dos processos internos visando ganhar escala na prestação de serviços fiscais aos clientes que prestam seus serviços aos Correios.

O estudo desenvolvido permitiu observar que os Correios, desenvolveram sua competência fiscal a ponto de transformá-la em um processo atuante e atual. A partir do aprimoramento de suas operações internas de análise das notas fiscais dos clientes que prestam serviços a empresa, foi observada uma janela de melhoramento nesse processo com eficiência e lucratividade, para a empresa e para os seus prestadores de serviço.

As considerações acima estão de acordo com Garvin (1995), quando o autor sugere que não basta reconhecer a necessidade de administrar a informação e de implementar tecnologia adequada, é necessário primeiramente preparar o ambiente, como, por exemplo, adequar, criar ou eliminar processos e implementar programas de capacitação e conscientização do pessoal envolvido, e ainda alerta para a questão da preparação do ambiente, pois nas atividades fiscais é necessária a adequação de todos os ambientes, desenvolvendo mão-de-obra especializada, competência, estrutura física (própria ou terceirizada), parceiros e, ainda, clareza e desobstrução nos fluxos de informações e materiais.

Ao analisar estas orientações de Garvin (1995), o autor deste estudo destaca que para as empresas prestadoras de serviço obterem capacidade e competência tributária, primeiramente devem promover a adequação de suas notas fiscais de serviço, visando adequar os seus recebimentos aos padrões estabelecidos pelas normas tributárias em vigor.



É importante destacar que a implantação do Pólo de Operações Fiscais dos Correios possibilitou melhorar a capacidade instalada em termos de recursos humanos, equipamento e material, e que a implantação possibilitou uma redução a qual foi atingida a partir do momento em que os requisitos de geração de pedido, recebimento de pedidos, análise dos pedidos e aprovação dos vouchers, que antes da criação do pólo de operações fiscais, eram realizadas por aproximadamente 3.000 fiscais de contrato espalhados por todo o Brasil, e que envolviam a análise de quase 70.000 notas fiscais por mês, passou a ser realizado por 48 pessoas, que após passarem por treinamento interno intensivo reduziram pela metade aproximadamente essas análises.

Essa ação, possibilitou a essa equipe de 48 pessoas as competências necessárias as quais encontram-se atualmente praticando esse processo de aprovação dos vouchers. Caso o pedido seja rejeitado, o mesmo retorna a origem para as devidas correções e o processo se inicia novamente até a plena aprovação com ganho de tempo em toda a operação. Essa simplificação foi atingida com implementações de atualizações na ferramenta ERP que objetivaram a realização da atividade com mais agilidade, e com isso o SISDOC deixou de existir.

Esse modelo de utilização de recursos humanos possibilitou reduzir os atrasos nos recolhimentos das retenções tributárias; Essa redução foi atingida na ordem de R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais) por conta dos atrasos, desde o início do Pólo de Operações Fiscais no ano de 2020, reduziu autuações fiscais; também a redução foi atingida a partir das análises realizada pelo Pólo de Operações Fiscais com as 48 pessoas especialistas que efetivaram oportunidades de melhoria nos processos de análise ocorrendo a diminuição de erros quanto aos tributos envolvidos (recolhimento de INSS, ISS, como exemplos).

Conclui-se esse estudo com as seguintes constatações: houve uma redução dos estornos de escrituração fiscal, bem como as retificações das declarações fiscais; ocorreu a redução dos estornos por conta da redução do envio das notas por atraso. Em 2024, até o mês de setembro de 2024 são esses os dados atualizados: Valores pagos pelo Pólo de Operações Fiscais = R\$



700.000,00; Porcentagem de valores pagos dentro do prazo: 83,24%; Porcentagem de valores pagos fora do prazo: 16,76%. Fica claro através da análise dos números que a implantação do Pólo de Operações Fiscais como elemento de suporte ao negócio atingiu o seu objetivo de forma excelente e trouxe para a empresa, para seus colaboradores e prestadores de serviço resultados importantíssimos e a tendência de melhoramento do processo foi plenamente atingida.





## REFERÊNCIAS

Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Disponível em:

<http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-busca.htm?fr-capac..htm>

DANE, F.C. Researchmethods. Belmont -:Brooks/Cole, 1990.

STAKE, R. Estudos de caso em pesquisa e avaliação educacional. Educação e seleção, n.7, p. 5-14, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman – 2001.

RELATÓRIO - Nº 2/2021 GT-POLO\_FISCAL

*Processo* SEI nº 53180.033371/2020-15