



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**O PROGRAMA OPERADOR ECONÔMICO AUTORIZADO (OEA): A
CERTIFICAÇÃO DE UMA MÉDIA EMPRESA BRASILEIRA DE
AGENCIAMENTO DE CARGAS INTERNACIONAIS**

ADRIANA DE CASTRO PIRES
UNINOVE

EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA
UNINOVE – Universidade Nove de Julho



O PROGRAMA OPERADOR ECONÔMICO AUTORIZADO (OEA): A CERTIFICAÇÃO DE UMA MÉDIA EMPRESA BRASILEIRA DE AGENCIAMENTO DE CARGAS INTERNACIONAIS

Resumo

Este relato técnico apresenta o roteiro a ser cumprido por uma empresa de porte médio, com sede na cidade de São Paulo, atuante na área de logística internacional como agente de cargas, para obter a certificação de Operador Econômico Autorizado, à luz da teoria institucional. Considerando a importância da segurança na cadeia de suprimentos, os intervenientes certificados obtêm benefícios junto a Receita Federal do Brasil. Sendo o agente de cargas parte integrante dessa cadeia, a preocupação da empresa em obter o certificado se torna uma questão de adequar suas atividades ao que mercado em que estão inseridos requer. A metodologia de pesquisa utilizada foi um estudo de caso, cujos dados foram coletados por pesquisa documental de dados secundários, e observação direta. Ao analisar os documentos e processos, foram encontrados *gaps* entre o que está registrado e a operação de fato, gerando um plano de ação para a devida adequação.

Palavras-chave: cadeia de suprimentos, certificação, operador econômico autorizado.

Abstract

This technical report presents the roadmap to be followed by a medium-sized company based in the city of São Paulo, performing a role in the area of international logistics as cargo agent, to obtain the certification of Authorized Economic Operator, accordingly to institutional theory. Considering the importance of security in the supply chain, certified agents obtain benefits from the Brazilian Customs Service Agency. Since the load agent is an integral part of this chain, the company's concern to obtain the certificate becomes a matter of tailoring its activities to the market in which they are located. The research methodology used was a case study, whose data were collected through documental research of secondary data, and direct observation. In analyzing the documents and processes, gaps were found between what is registered and the actual operation, generating an action plan for proper adequacy.

Keywords: supply chain, certification, authorized economic operator



1 Introdução

A certificação OEA, operador econômico autorizado, surgiu em um contexto onde as alfândegas mundiais se uniram para unificar normas e padrões de atividades que garantissem maior segurança ao transporte internacional de cargas. Criado a partir do modelo da alfândega americana C-TPAT, *Customs Trade Partnership Against Terrorism*, esta é uma iniciativa da Organização Mundial de Alfândegas, visando criar mecanismos de controle propiciando maior segurança na cadeia de suprimentos mundial (WCO, 2010). O programa brasileiro, sob a administração da Receita Federal do Brasil, se originou do compromisso firmado entre a aduana e a OMA, inserindo o país neste importante contexto (Receita Federal, 2015).

Também responsável pela certificação dos intervenientes do comércio exterior no Brasil, a Receita Federal tem a meta de certificar 50% da cadeia de suprimentos nacional, com a missão de melhorar a imagem do país no cenário mundial, atrair investimentos à economia, proteger a sociedade com maior eficiência, aumentar a segurança nas operações de comércio internacional e aprimorar controles aduaneiros pela gestão de risco (Receita Federal, 2016). Sendo as empresas o foco do trabalho da RFB, ela mostra os benefícios de se obter a certificação OEA, sob os aspectos comerciais ou redução de custos, a todas as empresas pertencentes à cadeia. A partir dos benefícios oferecidos, tornar-se um operador certificado, depois de cumpridos os critérios estabelecidos, passa a ser motivo de interesse em especial das pequenas empresas, que se beneficiam.

Uma cadeia de suprimentos certificada garante aos exportadores e importadores, maior rapidez na liberação alfandegária e assim, os fornecedores de serviços logísticos se colocam como parte integrante e essencial para a eficiência logística (Receita Federal, 2016). Com isso, a certificação OEA aos fornecedores se apresenta como motivador comercial, pois oferece vantagem na decisão de compra do cliente. Obter esta certificação e garantir a sua manutenção, cumprindo os requisitos que incluem padronização de operação, controle físico, financeiro e comercial, é o desafio a ser alcançado pelas empresas.

O processo de certificação propicia à empresa mudanças causadas pela padronização das atividades, e as decisões que levam a adotar um padrão pode ser explicado pelos ambientais institucionais, que ditam as regras do jogo sob aspectos de restrições construídas na estrutura da interação das relações humanas, ou estruturas e atividades regulamentais, normativas ou cognitivas que providenciam estabilidade e significado ao comportamento social (Peng, Sun, Pinkham & Chen, 2009). As dimensões institucionais podem ser formais ou informais, sendo as leis, regulamentos e regras, a luz do isomorfismo, como uma forma de legitimação na competição interorganizacional (DiMaggio & Powell, 1983). Considerando as transformações geradas na empresa que opte por ela, as pessoas envolvidas nas suas atividades devem participar ativamente desse processo.

Este trabalho tem como objetivo apresentar o roteiro a ser cumprido por uma empresa de porte médio, com sede na cidade de São Paulo, atuante na área de logística internacional como agente de cargas, para obter a certificação de Operador Econômico Autorizado, à luz da teoria institucional, com a padronização das atividades internas, refletindo nas ações externas junto a cadeia de suprimentos a que ela pertence. O ponto fundamental de relevância deste relato técnico é a análise das estatísticas de submissão de requerimentos dos agentes de cargas junto a Receita Federal, versus a necessidade assumida por este órgão em alcançar 50% dos intervenientes da cadeia de suprimentos, onde estas empresas estão inseridas. Do total de submissões, 253 até 31 de março de 2018, apenas 27 são de agentes de cargas, onde até esta data, somente 10 empresas são efetivamente certificadas (Receita Federal, 2015). Considerando o fator crítico junto ao órgão certificador em aumentar a adesão das empresas agenciadoras de cargas pertencentes a cadeia logística internacional, um roteiro simplificado de submissão pode se apresentar como facilitador.



Com base nos critérios de elegibilidade indicados pelo órgão certificador, na primeira etapa foram levantados documentos e desenhos de processos existentes, que cumpram com os critérios exigidos. A segunda etapa inclui as adequações necessárias aos processos que não estão de acordo com as exigências. A finalização do projeto inclui a sugestão de melhorias e ferramentas de controle dos processos, visando à obtenção e manutenção da certificação.

2. Referencial teórico

2.1 Certificação como uma questão institucional

As empresas estão inseridas em um ambiente que tendem a similaridade por forças externas, em um campo estruturado, onde os participantes respondem a seus estímulos (DiMaggio e Powell, 1983). A certificação, por sua natureza padronizadora, se assume como uma ferramenta transformadora, onde as empresas que optam por algum tipo de certificação, tendem a ser similares nas atividades ou processos certificados. A motivação é a busca por uma forma que apresente uma resposta adequada ao ambiente que está inserida.

Embora haja uma diversidade entre as organizações, as questões ambientais externas interferem suas decisões internas e direcionamentos estratégicos (Dimaggio e Powell, 1983). As decisões e ações emergem das instituições dando propósito e significado aos decisores. Três pilares sustentam as questões de *compliance* e legitimação: regulativo, normativo e cognitivo (Peng, Sun, Pinkham & Chen, 2009).

As raízes do institucionalismo se sustentam em forças internas e externas, onde o movimento institucional ditam as regras do jogo. As instituições surgem das restrições que estruturam a interação humana, através das estruturas regulativas, normativas e cognitivas, e atividades que providenciam estabilidade e significado ao comportamento social. As variáveis surgem como tarefas do ambiente, explorando as interações entre as instituições, organizações e escolhas estratégicas.

Por instituições, conceitua-se o campo organização onde figuram fornecedores chaves, consumidores de recursos e produtos, organizações que produzem produtos e serviços similares e agências reguladoras. As organizações do mesmo ramo de negócios se tornam similares por forças externas, e com tempo buscam mudanças dentro de um campo estruturado, para se adaptarem ao ambiente em que estão inseridas. Como mecanismo de mudança, o isomorfismo se apresenta como forma de obtenção de poder político e legitimação institucional.

A decisão de uma empresa em buscar uma determinada forma, é a busca por aumentar sua chance de sobrevivência no mercado (Hannan e Freeman, 1977). As formas padronizadas das atividades e processos de uma empresa mostram que a competição não está somente na disputa por clientes ou recursos, mas também por legitimação (DiMaggio e Powell, 1983). Considerando o isomorfismo como um mecanismo de mudança institucional, à medida que as empresas de um determinado mercado, começam a buscar a certificação, e a sociedade ao redor enxerga o benefício, começa a haver um movimento que pressiona quem não é certificado, como forma de manter dentro do jogo (DiMaggio e Powell, 1983).

As instituições são analisadas em duas dimensões: formais, com o conjunto de leis, regulamentos e regras, e informais, com as normas, culturas e éticas. As formas assumidas pelas empresas, considerando a interação entre as empresas, instituições e escolhas estratégica, emergem de questões ambientais (Peng, Sun, Pinkham e Cheng, 2009). A empresa é levada à mudança por três caminhos: mimético, normativo ou coercitivo, onde a coerção é exercida por questões sociais ou políticas e organizacionais, e considerando que a certificação da cadeia de suprimentos internacionais não é obrigatória, a pressão é social, dada a segurança nas operações de quem é certificado.



2.2 Certificação OEA

A inserção das empresas no comércio internacional é uma realidade que não distingue tamanho, sendo para pequena, média ou grande, direta ou indiretamente. Atuando na logística, em qualquer elo da cadeia de suprimentos, um integrante se torna fundamental para o fluxo dos processos, em especial no âmbito internacional. Dessa forma, integrantes que possam ter processos estabelecidos e conhecidos, inspira maior confiança aos envolvidos.

Devido aos acontecimentos de onze de setembro, onde ataques terroristas deixaram milhares de mortos nos Estados Unidos, alertaram para importância da segurança no transporte internacional. Desde então, este país trabalhou em ações que pudessem controlar o fluxo de passageiros e cargas dentro do território americano. Estas ações se estenderam além das fronteiras, criando uma consciência mundial da necessidade do trabalho conjunto, com atores conhecidos nas cadeias de suprimentos.

O OEA, operador econômico autorizado, é uma iniciativa da WCO (*World Customs Organization*), em português OMA (Organização Mundial das Alfândegas), e tem sua base no programa da alfândega americana C-TPAT (*customs trade partnership against terrorism*) (WCO, 2016). A Receita Federal do Brasil é o órgão nacional que assumiu junto à organização mundial, o compromisso de tornar os intervenientes do comércio exterior brasileiro, certificados de acordo com as exigências internacionais. Por intervenientes, são considerados os importadores, exportadores, transportador, agentes de cargas, despachantes, depositários de mercadoria sob controle aduaneiro, operador portuário e aeroportuário e recinto especial para despacho aduaneiro de exportação (Receita Federal, 2015).

Quanto aos critérios de elegibilidade, condições que traduzem o grau de confiabilidade dos requerentes da certificação: histórico de cumprimento da legislação aduaneira, gestão da informação, solvência financeiros gerenciamento dos riscos aduaneiros e política de recursos humanos (Receita Federal, 2015). Quanto às modalidades de certificação: OEA - Pleno disponível aos importadores e exportadores; OEA – Conformidade nível 1 e 2, disponível somente aos importadores; OEA – Segurança, disponível aos exportadores, depositários de mercadorias sob controle aduaneiro, operador portuário e aeroportuário, transportadores, despachantes e agentes de cargas. A empresa analisada é um agente de cargas internacionais, elegível à modalidade OEA – Segurança.

Por se tratar de uma empresa do ramo de agenciamento de cargas internacionais, a modalidade de certificação é a de segurança, e o principal alvo dessa modalidade é a padronização dos processos e operações, visando a segurança das ações da empresa dentro da cadeia de suprimentos. Os critérios de elegibilidade a serem cumpridos para que a empresa obtenha a certificação são: gestão da informação, solvência financeira, política de recursos humanos, segurança da carga, controle de acesso físico, treinamento e conscientização de ameaças e gestão de parceiros comerciais. Portanto, para que uma empresa obtenha e mantenha a certificação OEA, os requisitos devem ser cumpridos e monitorados ao longo do tempo.

3 Método da produção técnica

A metodologia da pesquisa define quais serão os meios pelos quais o presente trabalho buscará resposta à pergunta de pesquisa. Neste relato técnico, é apresentado um estudo de caso, com abordagem qualitativa de caráter descritivo. O caráter descritivo é para descrever o fenômeno estudado (Creswell, 2007).

O estudo de caso mostra o pesquisado como detentor de um pequeno controle sobre os eventos, analisando um fenômeno contemporâneo, em um contexto da vida real (Yin, 2015). O referencial teórico deve servir de base primária e singular para balizar e substanciar a



pesquisa qualitativa proposta. A pesquisa deve ajudar a compreender os fenômenos, à medida que eles ocorrem no contexto apresentado (Creswell, 2007).

Por se tratar de um assunto recente, a certificação OEA requer que a coleta, apresentação e análise dos dados sejam baseadas em um fenômeno contemporâneo muito mais que o histórico (Yin, 2015). Este relato técnico é um estudo de um fenômeno individual, o qual conta com total suporte desta metodologia de pesquisa (Yin, 2015). Sendo assim, cumprindo com o rigor metodológico exigido também neste tipo de trabalho, sua elaboração segue o roteiro que privilegia a contribuição da natureza técnica (Biancolino, Kniess, Maccari & Rabechini, 2012).

Este relato técnico apresenta o produto final da pesquisa documental e observação direta no desenho de sua aplicação prática, com base em minha vivência pessoal dentro da empresa escolhida para o estudo de caso. Por se tratar de uma experiência real, é necessário que se utilize de todo o rigor metodológico e científico, para que não seja apenas um discurso a respeito do que se passa na rotina diária da empresa (Biancolino, Kniess, Maccari & Rabechini, 2012). Com isso, sendo o estudo de caso um método que pode também descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu, sua escolha se confirma como adequada a este relato (Yin, 2015).

A coleta de dados foi conduzida através de análises documentais e observação direta, onde os registros foram feitos de acordo com cada critério a ser cumprido. Não devem ser criadas novas teorias neste trabalho, já que se espera fazer uso das literaturas estudadas para compreender os fenômenos buscados nos objetivos deste trabalho. As etapas a serem cumpridas neste trabalho qualitativo incluem:

- a. Análise documental e de processos: a empresa estudada passou por um processo de certificação C-TPAT, pelas operações de transporte de cargas internacionais na exportação aos Estados Unidos, em 2007. Considerando que o programa AEO – *authorized economic operator* - da WCO, liderado no Brasil pela Receita Federal do Brasil sob a denominação OEA – operador econômico autorizado, tem a sua base no programa da alfândega americana, os primeiros documentos analisados foram os utilizados nesta certificação.
- b. Observação direta: essa fase é a de observação e registro das atividades desempenhadas pelos colaboradores envolvidos diretamente nos processos que são fundamentais à certificação. Os relatos dos empregados, bem como a observação das rotinas diárias de trabalho, são utilizados para checar se o que está descrito nos registros é o mesmo que é cumprido no dia a dia, bem como diagnosticar os *gaps* das atividades que são executadas, e não estão registradas.
- c. Adequação dos processos e procedimentos, de acordo com o diagnóstico estabelecido

4 Resultados obtidos e análise

O projeto o qual este relato técnico trata, foi elaborado a partir dos requisitos exigidos pelo Programa Operador Econômico Autorizado, da Receita Federal Brasileira, como parte do acordo com a WCO – *World Customs Authorization*, em uma empresa de médio porte, do setor de logística internacional. O porte da empresa pode ser definido de acordo com a quantidade de funcionários ou faturamento bruto anual, porém, a informação mais facilmente disponibilizada, geralmente, é a quantidade de funcionários (LIMA, 2001). Sendo este projeto focado na implementação ou mudança de processos, que envolvem pessoas, o faturamento não teria interferência no resultado.

O BNDES – banco nacional de desenvolvimento econômico e social classifica o porte das empresas de acordo com a sua receita operacional bruta, onde o porte médio possui valores anuais superiores de R\$ 4,8 e inferiores a R\$ 300 milhões. O SEBRAE - a empresa de



porte médio do setor de comércio e serviços é a que possui de 50 a 99 empregados. A informação disponibilizada e atestada nesta empresa é a quantidade de funcionários, que foi utilizada para classificá-la como de médio porte.

4.1 Quanto à caracterização da organização:

- ✓ Natureza: empresa de capital privado e sociedade empresária limitada.
- ✓ Propriedade do capital: aberta em 08 de julho de 1999, seu capital social é formado pela sociedade entre uma empresa de nacionalidade argentina e outra de nacionalidade brasileira, tendo sua administração a cargo do gerente delegado.
- ✓ Setor de atividade: a empresa é uma prestadora de serviços, cuja atividade econômica principal é o agenciamento marítimo, e a secundária o agenciamento de cargas, de acordo com o cadastro nacional de pessoa jurídica.
- ✓ Porte e localização: a empresa onde este projeto se desenvolve possui 61 empregados contratados sob o regime CLT – consolidação das leis trabalhistas, sendo classificada como médio porte, segundo critérios de quantidade de funcionários, no Brasil. O faturamento bruto anual é superior a R\$ 3,8 milhões, porém, não foi claramente especificado. A localização da matriz é a cidade de São Paulo, e possui escritórios nas cidades de Santos, Campinas, Porto Alegre e Rio de Janeiro.
- ✓ Principais atividades e estrutura organizacional: a atividade principal da empresa em questão é a prestação de serviços no setor de logística internacional, agenciando as modalidades de transportes marítimo e aéreo, consolidação de cargas e seguro internacional. Dividida entre escritórios comerciais e operacionais, a empresa é parte de um grupo internacional, sediado nos Estados Unidos, com mais 120 escritórios espalhados em mais de 30 países. No Brasil, o dirigente delegado pelos sócios para administração da empresa tem as responsabilidades principais e únicas de direcionamento das ações, de acordo com a estratégia estabelecida pelos executivos do grupo, sediados na cidade americana de Los Angeles. A estrutura organizacional de suporte ao dirigente conta com um gerente comercial, um gerente operacional e outro financeiro, e as outras funções são de supervisão e staff de suporte comercial e operacional.

4.2 Caracterização do projeto

O programa OEA foi acordado entre a Receita Federal do Brasil e a Organização Mundial das Alfândegas - OMA, e inserido no contexto dos intervenientes do comércio exterior brasileiro em 2015 (Receita Federal, 2015). Desde então, as empresas têm aderido ao programa, submetendo e adquirindo suas certificações, se adequando às exigências e benefícios que ele oferece. Durante as reuniões comerciais entre os executivos de vendas da empresa em questão, e seus clientes, foram surgindo questionamentos sobre sua adesão. Dessa forma, pela visão do dirigente em querer estar adequado à demanda do mercado, surgiu necessidade de gestão de um projeto, para que a empresa obtivesse a certificação do programa OEA, pela Receita Federal.

A designação da gestão do projeto a mim, pelo dirigente, foi concretizada pela necessidade de conhecimento específico sobre as atividades da empresa, para que existam as devidas adequações, se necessário. O meu tempo dedicado ao comércio exterior, em especial na área de logística internacional é superior a 15 anos, sendo que 10 deles foram vivenciados na empresa foco deste relato. Minha experiência pessoal permite que o projeto tenha uma análise técnica e teórica necessária para sua condução, bem como indicações sólidas de que os ajustes necessários serão feitos, para que além da obtenção da certificação, os processos sejam decisivos em sua manutenção.



A empresa, pela natureza de suas atividades econômicas, pode receber a certificação do OEA – segurança, onde as principais ações da empresa, para obtenção e manutenção do certificado estão em critérios de segurança dos processos e informações. A empresa, estabelecida em 1999 no Brasil, possui muitos processos definidos, porém, compartilhados através de registros pessoais dos supervisores e gerentes, ou ações de usos e costumes dos empregados que desempenham as funções. Além disso, existem alguns processos necessários para adequação ao programa que não foram identificados, bem como atividades que são desempenhadas por terceiros, em nome da empresa relatada. Assim, o desafio do projeto é a delimitação das atividades da empresa, de acordo com os critérios estabelecidos pelo programa, adequação à rotina diária de seus executores na empresa, e mecanismos de controle das atividades de terceiros.

As atividades envolvidas na certificação da empresa do programa de operador econômico autorizado da Receita Federal passam por duas fases distintas: identificação e adequação dos processos segundo os critérios estabelecidos, preenchimento e submissão do questionário de autoavaliação – QAA (Receita Federal, 2015). Durante as etapas descritas na seção de métodos, foram identificadas as seguintes situações problema:

- ✓ Análise de documentos e processos: Os documentos e processos foram identificados em arquivos eletrônicos e impressos, arquivados em pastas, com diferentes padrões de registros, de linguagem e arquivo.
- ✓ Observação direta: desde que fui designada como gestora do projeto, a observação das atividades e relatos dos colaboradores fazem parte da minha rotina. A empresa em questão não possui qualquer tipo de ferramenta de medição de desempenho, o que dificulta a confirmação de que os colaboradores estão cumprindo com as atividades estabelecidas nos processos registrados, ou ainda, que estão conscientes das consequências que o não cumprimento pode trazer. Em algumas conversas informais com o dirigente, foi possível identificar que existe a vontade de obter a certificação, porém, o paradoxo é que durante conversas formais de estabelecimento de metas para formalização dos processos e implementação de mecanismos de controles operacionais, houve falta de suporte e legitimidade das ações.

Assim, os problemas encontrados, que serão tratados e sugeridas intervenções de ajustes, são: padronização dos registros de processos e atividades segundo os critérios exigidos na certificação, preenchimento e submissão do questionário de autoavaliação - QAA e sugestão de mecanismos de controle das atividades internas e de terceiros, para garantir a manutenção da certificação, já que o descumprimento de qualquer item pode levar a perda do certificado, a qualquer momento.

4.3 Tipos de intervenção e mecanismos adotados

As atividades envolvidas na execução do projeto de implementação, anteriores a submissão do questionário de autoavaliação à Receita Federal, passam pela análise dos documentos e registros existentes na empresa,

Os critérios de elegibilidade do programa a serem adequados na empresa são (Receita Federal, 2015):

- ✓ Gestão da informação:
 - Registros comerciais: A empresa possui um sistema gerencial, com os devidos registros das ações comerciais, sendo parcialmente utilizado como gerenciador de relacionamento com o cliente.



- Exatidão das informações de interesse aduaneiro: a empresa trabalha com certificado digital individual,
- Registro das operações: todas as operações são registradas no sistema gerencial da empresa
- Qualidade documental: adequação do processo
- Informações declaradas: implementação de EDI – *electronic data interface*, para que as informações enviadas pelos clientes são exatamente as mesmas transmitidas aos órgãos intervenientes dos processos de exportação ou importação. Para que essa etapa fosse cumprida, foi necessária a intervenção do setor de tecnologia de informação, adequando o processo de instruções de embarque por parte do cliente, no caso das exportações.
- ✓ Solvência financeira:
 - Falência, recuperação judicial, extrajudicial ou medida cautelar fiscal, situação financeira sólida: a empresa possui, regularmente, auditoria financeira, garantindo que os processos estabelecidos de gestão de ativos e passivos, são efetivamente cumpridos.
- ✓ Política de recursos humanos:
 - Identificação de cargos sensíveis: através da análise dos descritivos registrados dos cargos, verificação das atividades diárias através da observação direta e conversa informal com o empregado, e o comparativo entre ambos para necessários ajustes.
 - Seleção de pessoal para cargos sensíveis: de acordo com a política de contratação estabelecida e registrada, seguindo um *check list*.
 - Acompanhamento de ocupantes de cargos sensíveis: o acompanhamento deve ser feito através da análise da *performance*, estabelecido de acordo com as atribuições do cargo.
 - Desligamento de pessoal: de acordo com a política de desligamento estabelecida, seguindo um *check list*.
- ✓ Segurança da carga:
 - Inspeção das unidades de carga e veículos: seguindo procedimentos formais de verificação como: inspeção prévia do container em suas partes inferior, superior e laterais, bem como os mecanismos de trava, registrando através de fotos o bom estado da unidade de carga. A estufagem da unidade é feita de acordo com os padrões de segurança, sendo seu registro fotografado por fiada, e salvo em rede fechada de sistema, nomeada através do número da unidade e destino. Esta deve ser lacrada por pessoa treinada e autorizada, mediante assinatura de documento próprio.
 - Transporte e armazenamento das unidades de carga: estes são feitos através de empresa terceirizada, com contrato válido. Este é validado somente com o cumprimento dos critérios de contratação de pessoas terceiras.
- ✓ Controle de acesso físico:
 - Controle de acesso das pessoas: controle através de registro pessoal com foto e crachá de identificação de funcionário ou visitante.
 - Identificação visual das pessoas: sendo visitante, a política de acesso não permite a permanência em locais exclusivos para funcionários e pessoas autorizadas. Acesso fora de horário comercial ou aos finais de semana, somente cargos de supervisores ou acima, onde outros somente terão acesso com autorização prévia da chefia direta.
 - Detecção e remoção de pessoas não autorizadas, controle de chaves e dispositivos de acesso: a política de recursos humanos especifica que somente



funcionários com cargos de supervisão ou acima podem ter chaves e dispositivos de acesso às dependências da empresa.

- ✓ Treinamento e conscientização de ameaças
- ✓ Gestão de parceiros comerciais: os parceiros comerciais são selecionados através de concorrência, onde são selecionadas três empresas que apresentarem as melhores condições. A segunda etapa é a verificação documental, bem como envio de questionário de segurança. A finalização do processo é a visita pessoal da empresa ao parceiro, para verificação física das estruturas e gestão dos processos.

5 Considerações finais

A Receita Federal do Brasil é o órgão brasileiro que assinou um acordo junto a Organização Mundial das Alfândegas – OMA, e estabeleceu uma meta de certificação aos intervenientes do comércio internacional. No contexto atual, a segurança da cadeia de suprimentos se tornou um tema de bastante relevância aos seus intervenientes, visto que as empresas certificadas obtêm benefícios junto ao órgão da alfândega brasileira. As pressões exercidas pelo mercado onde as empresas de logística internacional estão inseridas pela contratação de fornecedores certificados são aspectos essenciais para motivar os intervenientes a buscar a certificação.

A empresa a qual este estudo de caso foi baseado busca legitimação entre seus clientes surgindo assim, a necessidade de padronizar suas atividades de acordo com as exigências do mercado. Durante as conversas informais com o dirigente da empresa, pude registrar que existia uma preocupação especial em buscar ações que levasse a empresa adotar certo padrão, para garantir sua posição diante dos clientes. Essa pressão foi essencial para buscar alternativas que fossem viáveis e apresentasse o resultado esperado, encontrando na certificação do programa OEA a resposta a esta preocupação.

As etapas cumpridas foram essenciais para estabelecer os critérios de implantação, bem como encontrar lacunas entre os processos descritos e as atividades desempenhadas pelos empregados, e ainda identificar processos que não existiam ou não estavam completamente estabelecidos, mas que seria primordial para a certificação. Como gestora do projeto, e relatora deste trabalho, com uma vivência profissional superior a quinze anos na área de comércio internacional, foi facilitadora para relatar os processos e comparar com a rotina diária de quem o executa, criando assim um plano de implantação. Houve alguns obstáculos, como o registro de problemas que surgem pela inobservância ou desconhecimento da consequência causada por um processo não cumprido, que geraram algumas ações propostas para o futuro.

O trabalho seguiu o rigor metodológico exigido para produção de um relato técnico, sendo sua importância baseada na falta de produção técnica com este conteúdo, indicando quais são os passos que podem ser seguidos para empresas de pequeno ou médio porte serem certificadas. Pelos dados disponibilizados pela Receita Federal, como mostra a figura 1, até março de 2018 existia 253 requerimentos em análise, onde 150 dizem respeito a modalidade segurança, e apenas 27 submissões em análise são de agentes de cargas. Seguindo os critérios estabelecidos pela Receita Federal para empresas conseguirem a certificação, o primeiro passo foi o mapeamento de todas as atividades relacionadas, registro e padronização dos processos envolvidos, adequação ou implantação de rotinas e atividades que não contemplavam os critérios exigidos pela Receita, criação de uma área destinada a gestão do projeto OEA, implantação de reuniões regulares entre os gestores e criação de uma área de qualidade e *compliance*, que acumula as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoal. O resultado final do trabalho não é possível mensurar neste momento, pois as submissões podem levar até 180 dias para serem respondidas.

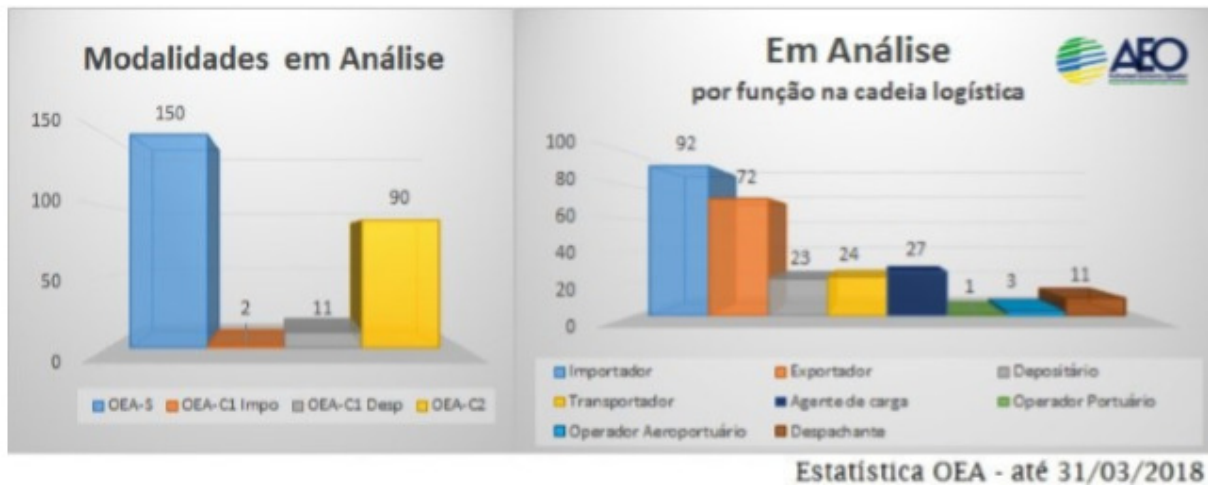


Fig.1

Como proposta futura à empresa, se faz necessária a adoção de mecanismos de controle e gestão de desempenho dos parceiros comerciais. Como proposta de estudo futuro, pode-se buscar conhecer as razões pelas quais os agentes de cargas, intervenientes de fundamental relevância na segurança da cadeia logística dada suas atividades de operacionalização da carga, não submetem suas empresas à certificação.

6 Referências

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Hannan, M.T., Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*. 82 (5), 929-964).

Lima, E.O. (2001). As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para formulação de políticas públicas. *Anais do II EGEPE*. Londrina, 421-436.

Peng, M.W., Sun, S.L., Pinkham, B., Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*, August, 63-81.

Yin, R.K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*, 5 ed., São Paulo: Bookman.

Authorized Economic Operators Guideline. Disponível em:
<http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/instrument-and-tools/tools/~media/4448CE5B00DB422FA89A29AA447A4F22.ashx>

Intervenientes de Comércio Exterior (2015). Disponível em:
<http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e->



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

exportacao/oea/noticias/2015/receita-federal-lanca-o-programa-de-operador-economico-autorizado-oea

O que é o Programa OEA (2016) Disponível em:

<http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/oea/noticias/2016/seminario-internacional-sobre-programa-operador-economico-autorizado-oea-e-realizado-em-sao-paulo>

Anexo II OEA (2018). Disponível em:

<http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/oea/criterios-de-elegibilidade>

Classificação de empresas por porte: Disponível em:

<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>