

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISAS E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE GESTÃO PARA CHEFIAS OPERACIONAIS DOS CORREIOS**

**ATENDIMENTO**

**Autores: José Carlos dos Santos**  
**Samuel Pereira da Silva**

**Orientador: Freddy Kesselring**

**CURITIBA**

**1998**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ATENDIMENTO**

**Autores: José Carlos dos Santos**  
**Samuel Pereira dos Santos**

Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do certificado de extensão universitária do Curso de Gestão para Chefias Operacionais dos Correios

**Orientador: Freddy Kesselring**

**CURITIBA**

**1998**

## **PENSAMENTO**

“O indivíduo deve considerar-se agente, autor, criador e responsável pelo próprio desenvolvimento, porque o projeto da sua existência é uma responsabilidade pessoal e inalienável”...

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por permitir que este Projeto Técnico fosse realizado e em especial a minha esposa Eliane Cristina Queirós dos Santos e a meus filhos Lucas Vinícius Queirós dos Santos e Mariana Cristina Queirós dos Santos, que souberam entender os momentos de ausência enquanto as pesquisas estavam sendo feitas.

Agradeço a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos que proporcionou o aperfeiçoamento, para que eu possa cada vez mais executar um trabalho com precisão e eficiência.

José Carlos dos Santos

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus por permitir que este Projeto Técnico fosse realizado da melhor maneira possível.

Agradeço a minha família, em especial minha esposa Vilma Vaz da Silva e aos meus filhos Elvis Vaz da Silva e Fábio Vaz da Silva que sempre estiveram ao meu lado dando coragem e incentivando-me a melhorar sempre.

Agradeço a todas as pessoas que de uma maneira ou de outra me ajudaram na construção deste Projeto.

Samuel Pereira da Silva

## SUMÁRIO

<b>I - OBJETIVOS</b> .....	01
1 - Geral.....	01
1.1 - Específico.....	01
2 - Metodologia.....	02
<b>II - INTRODUÇÃO</b> .....	03
1 - Quem Vencerá.....	04
2 - Satisfação do Cliente.....	06
2.1 - Reconhecendo as Necessidades do Cliente.....	06
3 - Departamento de Atendimento ao Consumidor.....	07
4 - O que é Satisfazer o Cliente.....	11
4.1 - As Três Categorias de Clientes.....	12
4.2 - Só a Qualidade do Produto não garante fidelidade dos Clientes.....	12
4.3 - A Empresa está Voltada para o Cliente.....	13
4.4 - Surpreenda e Ganhe um Cliente Fiel.....	14
4.5 - Momento da Verdade.....	15
5 - Atender para Encantar.....	16
5.1 - Na Direção Certa.....	17
6 - O Cliente Avalia Tudo.....	18
6.1 - O Custo para Conquistar um Novo Cliente é Cinco Vezes Maior do que o Custo para Manter um Cliente Antigo.....	20
6.2 - Porque se perde um Cliente.....	22
6.3 - Como Perder Clientes.....	22
7 - Qualidade de Atendimento.....	23
<b>III - METAS</b> .....	25
1 - Parque Industrial.....	25
2 - Rede de Atendimento.....	25
3 - Transporte.....	26
4 - Infra Estrutura de Tecnologia da Informação - Correio Avançado.....	27
5 - Diretrizes.....	27
6 - Programas e Projetos.....	31
6.1 - Programa Parque Industrial.....	31
6.2 - Programa Rede de Atendimento.....	32
6.3 - Compreende os Seguintes Projetos.....	32
6.4 - Programa Sistema de Transporte.....	33
6.5 - Programa Modernização Empresarial.....	33
6.6 - Programa de Aporte Tecnológico.....	33
7 - É preciso Ficar Atento.....	34
<b>IV - SERVIÇOS POSTAIS</b> .....	36
1 - Evolução do Setor.....	36
2 - Evolução do Tráfego.....	44
2.1 - Para que possa sobreviver, Torna-se Imperativo.....	48
3 - Perspectivas.....	48

<b>V - HISTÓRICO EMPRESA</b> .....	50
1 - Estrutura e Organização da ECT.....	51
2 - Origem dos Correios.....	51
3 - Correios no Brasil Colônia.....	53
4 - Correios no Brasil Império.....	54
5 - Correios no Brasil República.....	56
6 - Introdução da ECT.....	57
7 - Correios no Brasil.....	59
8 - ECT em Dados.....	60
9 - A ECT Hoje.....	60
10 - Correios no Paraná.....	61
11 - Estrutura.....	61
12 - Atendimento.....	62
13 - Centro de Encaminhamento e Distribuição.....	63
14 - Centros de Apoio.....	63
15 - Setor de Benefícios.....	63
<b>VI - CONCLUSÃO</b> .....	64
Referências Bibliográficas.....	65

## I - OBJETIVOS

**1 - GERAL:** Identificar o que é um bom atendimento e quais as responsabilidades de um bom profissional dentro da empresa para com os clientes da qual utilizam os serviços executados por determinado órgão, seja prestação de serviços ou não.

**1.1 - ESPECÍFICO:** Analisar de maneira clara e objetiva como anda o atendimento dentro da ECT.

Será que os profissionais da Empresa estão cumprindo com seus reais deveres?

Será que os profissionais estão trabalhando de acordo com as necessidades dos clientes em relação a empresa?

Quais seriam os verdadeiros papéis dos profissionais para se atender bem?

## **2 - METODOLOGIA**

O atendimento será uma condição necessária para a busca de novos caminhos que conduzam a propostas qualitativamente superiores.

O presente Projeto Técnico de Atendimento para funcionários tem como pressuposto teórico o conhecimento de que norteia a seleção e organização das agências ECT, que efetive a construção de uma percepção crítica, e a reelaboração do conhecimento e das tarefas já executadas cotidianamente.

## II- INTRODUÇÃO

Viver uma vida com qualidade em um mundo em constante transformação não só é possível como é o caminho para diferenciar profissionais.

Como somos seres essencialmente produtivos o segredo é dar qualidade ao nosso trabalho e a nossa vida resgatando o prazer do trabalho o sabor e o brilho da vida.

O ser humano para desenvolver um bom trabalho precisa estar com mente aberta para saber reagir diante das novas idéias que vão surgindo a cada momento, para que o bom profissional transforme a sua rotina abandonando o comodismo e trabalhando o medo do desconhecido.

Um fator muito importante dentro da empresa é o profissional estar entusiasmado e motivado para atender e atender bem o seu cliente, fazendo-o com que o mesmo esteja sempre disposto a ser sempre cliente desta mesma empresa, mantendo-se fiel a ela.

Com a economia globalizada quem não se adaptar, ao bom atendimento dos seus clientes, sua empresa estará ou encontrará grandes dificuldades para assegurar a sua clientela.

Hoje já não se fala em atender bem o cliente mais sim em encantá-lo para que ele se sinta bem.

Se faz necessário que o profissional esteja ciente de suas obrigações para com o seu trabalho e tenha consciência da importância dos clientes para a empresa.

## 1 - QUEM VENCERÁ?

É difícil precisar a humanidade passa de um patamar para outro. Os cientistas sociais afirmam que o Homem saiu da sociedade agrícola para a industrial quando trocou a força animal pela potência das máquinas. Mas é praticamente impossível dizer qual dia esse salto ocorreu. Sabemos, igualmente, que é necessário um certo distanciamento histórico para podermos compreender melhor o desenvolvimento do Homem.

Poderia soar arrojado, demais, pois, dizer quando, em nossos dias, saímos da sociedade industrial e entramos na sociedade da informação, substituindo máquinas por ondas magnéticas, hardware por software. Ensina-nos a História que uma estrutura velha nunca é imediata e totalmente substituída pela nova. Durante um bom tempo ambas convivem, até a nova passar a reinar soberana entramos na Sociedade da Informação em um dia de janeiro de 1992 quando, em Wall Street, as ações da Microsoft sobrepujaram em preço as ações da General Motors, empresa com um patrimônio 60 vezes maior. Esse fato mostrou claramente para mim que o paradigma da nova era (o intangível, as ondas, o software) superava inequivocamente o paradigma da sociedade industrial (o tangível, as máquinas, o hardware).

Quando a máquina começou a substituir o trabalho manual e/ou animal, o progresso foi modesto. Algum tempo depois, os aumentos de produtividade passaram a ser geométricos. Aparentemente, o mesmo fenômeno está ocorrendo agora com a entrada da alta tecnologia em todos os setores da economia.

A transição de uma sociedade para outra não condena as empresas nascidas na velha estrutura ao fracasso. Ao contrário, as que souberam se adaptar à nova realidade poderão se tornar ainda mais poderosas. As novas tecnologias estão permitindo reengenharias importantes nas empresas, com ganhos de produtividade inéditos nos últimos 50 anos.

A internet pode transformar o sistema financeiro numa dimensão inimaginável até há pouco, tornando praticamente todo o seu processo viável

em termos virtuais, eliminando a necessidade de ir à agência ou ao caixa eletrônico.

Mesmo as limitações geográficas tendem a desaparecer. Será cada vez menos esporádico brasileiros operando em bancos de outros países - e vice-versa. A globalização e o movimento de capitais forçam os países a abolirem os controles de câmbio, fazendo com que transações financeiras internacionais cross-border tendam não apenas a englobar as grandes corporações mas inclusive o mercado de consumo.

Uma outra consequência importante das novas tecnologias é o que se chama de bundling ( pacote) de produtos, ou seja, utilizar o seu canal de distribuição para vender outros produtos que tenham a ver com o perfil do consumidor. Com a Internet, isso ganha um contorno dramático. Um site de venda de automóveis venderá também financeiramente, seguros contratos de manutenção, pacote de férias ( carro lembra viagem) - e o que mais a imaginação das empresas conseguir criar. Ganha grande importância também o conceito de marca. A abundância da oferta de produtos faz com que se tenda a escolher uma marca conhecida. A democratização dos canais de distribuição torna o valor do brand ainda mais poderoso.

São mudanças que virão, ainda que não imediatamente. É preciso resolver primeiro o problema da lentidão da Internet ( caminha-se para isso mesmo no Brasil). E as empresas que controlam os canais de distribuição precisam aprender a dominar o novo meio de comércio.

É um novo mundo que pode fazer com que muitas instituições - hoje têm estratégias vencedoras e estão com projetos de expansão importantes - sejam pegadas na contramão da evolução tecnológica. As instituições que não se prepararem devidamente para isso correrão o risco de terem o mesmo destino das estradas de ferro dos EUA no século passado. Eles definiram o seu negócio como estrada de ferro quando na verdade estavam no negócio de transporte e tinham concorrência dos transportes rodoviário e aéreo. Elas tinham mercado, clientes, nome, marca poder financeiro e econômico. E perderam. Em outras palavras: as decisões tomadas agora é que vão definir quais serão as instituições vencedoras - e sobreviventes - no século XXI.

## **2 - SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

A ECT faz pesquisas anualmente em nível nacional, através de institutos de pesquisa, junto aos clientes para ouvir suas opiniões sobre a Qualidade do Atendimento nas agências e a Qualidade da Distribuição Domiciliária.

Na Distribuição, o cliente avalia sete atributos, os quais estão incluídos no item “satisfação do cliente com a entrega”, indicador da Produtividade:

Entrega no Endereço Correto;  
Cortesia do Carteiro;  
Prazo de Entrega;  
Segurança dos Objetos;  
Frequência de Passagem do Carteiro;  
Apresentação do Carteiro;  
Horário da passagem do carteiro.

### **2.1 - RECONHECENDO AS NECESSIDADES DO CLIENTE**

É claro que a fidelidade e os preços que o cliente está disposto a pagar podem aumentar na medida em que o fornecedor se torne mais responsivo. Os clientes, muitas vezes, adquirem mais mercadorias e serviços de fornecedores responsivos do que fazem dos menos responsivos, mesmo pagando preços mais elevados.

O fornecedor de sistemas baseado em computador de pequenas empresas detectou que, quando a companhia alcançava a responsabilidade dos concorrentes, dobrava a participação de mercado numa determinada cidade. Quando a companhia lançou um novo produto com as últimas novidades e atingiu a responsabilidade dos serviços dos competidores, a participação de mercado cresceu mais de 50%. A firma descobriu que, ao

assegurar a responsabilidade competitiva para seus serviços, o investimento foi pelo menos tão importante quanto investir em tecnologia.

Geralmente, se o concorrente baseado no tempo estabelece uma resposta três a quatro vezes mais rápida do que a dos competidores, crescerá, três a quatro vezes mais rapidamente que o mercado e será pelo menos duas vezes mais lucrativo que um concorrente típico do setor. Além disso, a maior parte dos competidores baseados no tempo alcança desempenhos ainda melhores.

Um dos sucessos mais estupendos do competidor baseado no tempo é, hoje em dia, a Citicorp. A empresa entrou no mercado de empréstimos sob hipoteca, nos Estados Unidos, explorando a sensibilidade dos solicitantes à responsabilidade e estabelecendo, de forma inteligente, os preços de seus serviços a fim de atrair corretores imobiliários.

Os negócios hipotecários do Citibank cresceram de US\$ 756 milhões em 1983 para US\$ 5,5 bilhões de 1986 e US\$ 14,8 bilhões em 1987 - uma taxa composta de crescimento anual de mais de 100%! Pelo final de 1987, embora responsável por somente 3,3% de todos os negócios hipotecários nos Estados Unidos, a Citicorp pôde reivindicar para si 37% mais negócios do que seu maior concorrente - a H. F. Ahmanson. Há sete anos passados, Citicorp nem sequer figurava na lista das 100 maiores companhias do setor de empréstimos hipotecários.

### **3 - DEPARTAMENTO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR**

Dada a importância dos serviços para os consumidores como uma ferramenta de marketing, muitas empresas têm criado poderosos departamentos de serviços de atendimento ao consumidor que lidam com reclamações e ajustes, serviços de crédito, de manutenção, serviços técnicos e de informações aos consumidores. Por exemplo, a Whirlpool, a Procter & Gamble e muitas outras empresas criaram linhas telefônicas para responder às reclamações e solicitações de informações. Mantendo registros dos tipos de solicitações e reclamações, o

departamento de serviços ao consumidor pode solicitar mudanças no design do produto.

Uma **linha de produto** é um grupo de produtos estreitamente relacionados, seja porque funcionam de maneira similar são vendidos para o mesmo grupo de consumidores, são lançados no mercado através dos mesmos tipos de ponto de distribuição ou estão dentro dos mesmos limites de preços. Assim, a General Motors produz várias linhas de automóvel, a Revlon produz várias linhas de cosméticos e a **IBM** produz várias linhas de computadores. Cada linha de produto necessita de uma estratégia de marketing .

Os gerentes de linhas e produtos sentem-se pressionados a acrescentar novos produtos para utilizar o excesso de capacidade de fabricação. A força de vendas e os distribuidores serão pressionados por uma linha de produto mais completa para satisfazer os consumidores. Os gerentes de linha e produto desejam acrescentar itens às linhas de produtos para aumentar as vendas e o lucro.

A empresa deve planejar cuidadosamente o crescimento de suas linhas de produtos. Ela pode ampliar sistematicamente a extensão de suas linhas de duas maneiras: Estendendo-as e preenchendo-as.

A **Ampliação de uma linha de produto** ocorre quando uma empresa amplia sua linha além de sua faixa atual, a empresa pode estender sua linha para baixo, para cima, ou ambos.

Inicialmente, muitas empresas se localizam no extremo superior do mercado e, depois, ampliam suas linhas para baixo. Uma empresa pode estender-se para baixo por várias razões. Ela pode considerar que é o crescimento mais acelerado tem lugar na esfera inferior do mercado. Uma linha de produtos direcionada para o extremo inferior para cobrir um espaço no mercado que, de outro modo, poderia atrair um novo concorrente.

Ao estender-se para baixo a empresa se vê diante de certos riscos, pode provocar os concorrentes a contra-atacarem movendo-se para o extremo superior.

As empresas no extremo superior do mercado podem desejar entrar no extremo superior. Elas podem ser atraídas pelo maior índice de crescimento ou pelas maiores margens de lucro da parte superior, ou podem simplesmente

desejar posicionar-se como fabricantes de linhas completas. Algumas vezes, as empresas procuram estender-se para cima de modo a ganhar maior prestígio para seus produtos atuais, como ocorreu quando a Chrysler comprou a Lamborghini, fabricante de carros exóticos, montados à mão. Os consumidores em potencial podem não acreditar que o recém-chegado possa fabricar produtos de alta qualidade. Finalmente, os vendedores e distribuidores da empresa podem ter o talento e o treinamento necessários para atender o extremo superior do mercado.

As empresas na faixa média do mercado podem decidir esticar suas linhas de produto nas duas direções.

Uma linha de produto também pode ser ampliada adicionando-se mais itens dentro de seu alcance atual. Dentre as razões para o **preenchimento da linha de produtos** estão: procurar obter maiores lucros, tentar satisfazer os consumidores, tentar utilizar o excesso de capacidade de produção, tentar ser o líder na categoria de empresas com linhas completas de produtos e tentar cobrir brechas para afastar os concorrentes.

Contudo, o preenchimento de uma linha torna-se excessivo se resulta em canibalização e confusão entre os consumidores.

Em alguns casos, a extensão na linha de produtos é adequada, mas ela necessita ser modernizada. Por exemplo, as ferramentas elétricas de uma empresa podem ter aparência mais adequada aos anos 50 e perder lugar para linhas de concorrentes com estilos melhores. A questão da modernização de uma linha de produtos concentra-se na decisão de atualizar a linha por parte ou de uma única vez.

É comum os gerentes de linhas de produtos selecionarem um único ou um pequeno número de itens da linha de produtos para representá-la. Isto é chamado de **apresentação da linha de produtos**. Algumas vezes, os gerentes apresentam modelos promocionais do extremo inferior da linha para servir como “construtores de tráfego”. Assim, a Sears pode anunciar uma máquina de costura a um preço especialmente reduzido na tentativa de atrair as pessoas.

Outras vezes, os gerentes apresentam um item do extremo superior para dar mais “classe” à linha de produtos. Um mix de produto ( também chamado COMPOSTO DE PRODUTO ou SORTIMENTO DE PRODUTO) é o

conjunto de todos os itens e linhas de produtos que um dado vendedor oferece para a venda. O mix de produtos da AVON consiste em quatro linhas de produtos principais: cosméticos, jóias, roupas da moda e itens para o lar. Cada linha de produtos

é composta por várias sub-linhas.

O mix de produto de uma empresa pode ser descrito como tendo uma certa amplitude, extensão, profundidade e consistência.

A consistência do mix de produto refere-se a quão intimamente relacionadas estão as várias linhas de produto em termos de utilização final, necessidades de produção, canais de distribuição ou de alguma outra maneira.

Estas quatro dimensões do mix de produto fornecem o instrumento para definir a estratégia de produto da empresa. Ela pode ampliar seus negócios de quatro maneiras. Pode criar novas linhas de produto, expandindo, assim, seu mix de produto. Desta forma, suas novas linhas aproveitarão a reputação da empresa em suas outras linhas. Ou a empresa pode aumentar em extensão as suas linhas de produto já existentes para se tornar uma empresa com linhas mais completas. Ou a empresa pode acrescentar mais versões de cada produto e assim aprofundar seu mix de produto. Finalmente, ela pode tentar obter linhas mais ou menos consistentes, dependendo se ela deseja ter uma reputação forte em um único ou em vários campos.

Os gerentes de marketing devem estar sempre atentos a várias leis e regulamentos ao tomarem decisões sobre produtos. Os principais alvos de atenção com relação aos produtos são os seguintes.

**Acréscimo e retirada de produtos.** De acordo com o Ato Antifusão, o governo pode inibir a ação das empresas que acrescentarem produtos às suas linhas por meio de aquisições, se o resultado ameaçar reduzir a concorrência.

**Proteção de Patentes.** Todas as empresas norte-americanas devem obedecer as leis de patente que vigoram nos Estados Unidos ao desenvolverem novos produtos. Uma empresa não pode tornar seu produto "ilegalmente similar" a um produto já estabelecido de outra empresa.

**Qualidade e segurança do Produto.** Os fabricantes devem trabalhar de acordo com leis específicas no que diz respeito à qualidade e segurança do

produto. A Lei Federal sobre Alimentos, Medicamentos e Cosméticos ( Federal Food, Drug and Cosmetic Act) protege os consumidores de alimentos, medicamentos e cosméticos perigosos e adulterados. Várias leis exigem inspeção das condições sanitárias nas indústrias de processamento de carnes e aves. Leis de segurança foram aprovadas para regular tecidos, substâncias químicas, automóveis, brinquedos, medicamentos e venenos. A Lei de Segurança Produtos de Consumo ( Consumer Product Safety Act) de 1972 criou a Comissão de Segurança de Produtos de Consumo ( Consumer Product Safety Commission), que tem autoridade para proibir ou apreender produtos potencialmente perigosos e definir penalidade severas por violações da lei. Se os consumidores forem prejudicados por um produto que foi projetado de maneira defeituosa, eles podem processar os fabricantes ou revendedores.

**Garantias de produtos.** Muitos fabricantes oferecem por escrito um termo de garantia do produto para convencer os consumidores de sua qualidade. Mas, em geral, essas garantias são limitadas e escritas em uma linguagem que o consumidor não compreende. Muitas vezes, os consumidores descobrem que não têm direito de serviços, assistência técnica e substituições, que parecem implícitas numa garantia. Para proteger os consumidores, o Congresso norte-americano aprovou a Lei de Garantia Magnuson-Moss ( Magnuson-Moss Warrantry Act) em 1975. A lei exige que garantias plenas satisfaçam certos padrões mínimos, incluindo assistência técnica “gratuita e dentro de um limite razoável de tempo” ou substituição ou retorno completo de pagamento, se o produto não funcionar “após um certo número de tentativas” de reparo. De outra maneira, a empresa deve tornar claro que está oferecendo apenas uma garantia limitada.

#### **4 - O QUE É SATISFAZER O CLIENTE?**

**Não basta investir na melhoria da produção de bens ou serviços.  
É preciso apostar no atendimento, conhecer e satisfazer o cliente.**

Você tem a oferecer um produto essencial ao desenvolvimento dos negócios: a satisfação do cliente. É o que resume todo o esforço da empresa em direção à qualidade. Há quem afirme hoje que as empresas são, na verdade, processos de satisfação do cliente e não apenas de produção de bens e serviços. Não é por outro motivo que organizações modernas buscam uma estrutura direcionada ao cliente.

O primeiro aspecto a ser levado em conta na satisfação do cliente é o atendimento. É um item importantíssimo, mas bastante relegado, mesmo por empresas que primam pela qualidade.

Antes de chegar propriamente ao cliente, a empresa que trabalha com Qualidade Total considera como cliente a próxima pessoa (ou etapa) do processo de produção e distribuição.

Uma regra de ouro: o perfeito conhecimento dos clientes, suas necessidades, problemas e expectativas, é ponto indispensável para o bom atendimento. É preciso ter sempre em vista aquilo que realmente tem peso decisivo para o cliente. Pergunte aos clientes o que eles querem, precisam ou esperam. Investigue como os clientes avaliam os produtos ou serviços que lhes são prestados.

#### **4.1- AS TRÊS CATEGORIAS DE CLIENTES**

**Clientes finais** - pessoas que usam os produtos ou serviços no dia-a-dia, conhecidas por usuários finais.

**Clientes Intermediários** - são normalmente distribuidores e revendedores que tornam os produtos ou serviços disponíveis ao cliente final.

**Clientes internos** - pessoas da organização a quem é passado o trabalho concluído para que possam realizar a próxima função na direção de servir outros clientes até chegar ao cliente final. É fundamental que os clientes internos sejam identificados e claramente definidos como tal para todos na organização.

## **4.2 - SÓ QUALIDADE DO PRODUTO NÃO GARANTE FIDELIDADE DOS CLIENTES**

Pesquisas desenvolvidas sobre os motivos pelos quais os clientes mudam de fornecedor mostram que quase 70% das razões nada têm a ver com o produto ou serviço, mas com a qualidade do atendimento prestado.

- **20% deles mudaram de fornecedor pela falta de contato e atenção pessoal e 49% porque a atenção recebida era de baixa qualidade.**

- **apenas 15% dos clientes mudaram por ter encontrado produto melhor e somente 15% por ter encontrado produto mais barato.**

- **no total, 30% mudaram de fornecedor por causa da qualidade do produto ou serviço.**

## **4.3 - A EMPRESA ESTÁ VOLTADA PARA O CLIENTE?**

A seguir, você vai ver uma série de características com diversos itens que, somados, vão dar uma boa indicação do grau de direcionamento de sua empresa em relação aos clientes.

Em cada item, leia as características apresentadas e indique, para cada uma, em que grau o enunciado é verdadeiro para sua empresa. Siga os seguintes critérios:

- **grau 1 - o enunciado é totalmente falso;**
- **grau 5 - o enunciado é totalmente verdadeiro;**
- **graus 2, 3 e 4 - posições intermediárias.**

Após atribuir um grau para cada uma das características do item, some as notas dadas. O resultado mostrará quanto as afirmativas são verdadeiras, dentro de cada item, para sua empresa.

Analise, para cada item, os resultados alcançados:

- **até 5 pontos - É preciso mudar tudo. A empresa não está voltada para o cliente. Reuna seu pessoal, com urgência, e defina ações para melhorar esses aspectos.**
- **de 5 a 14 pontos - A empresa ainda tem muito o que melhorar. Defina ações junto com os seu pessoal.**
- **de 15 a 20 pontos - A empresa está a caminho da Qualidade Total, mas sempre há o que melhorar.**

Seja qual for o resultado desta avaliação, defina, com a ajuda de sua equipe, ações para que sua empresa esteja 100% voltada para clientes.

#### **4.4 - SURPREENDA E GANHE UM CLIENTE FIEL**

**Não basta atender o cliente. é preciso satisfazer e acima de tudo encantar.**

Direcionar a empresa para a satisfação dos clientes significa entender a qualidade do ponto de vista do cliente. O conceito de qualidade deve ser observado em duas dimensões: qualidade do produto ou serviço e qualidade do atendimento. A qualidade do produto está ligada às suas diversas características. É o que o cliente obtém:

- apresentação e aparência
- instalações físicas
- equipamentos ou materiais utilizados
- durabilidade
- facilidade na manutenção
- tipo de embalagem
- preço
- condições de pagamento e entrega.

#### 4.5 - MOMENTO DA VERDADE

A satisfação total do cliente depende de vários pontos de contato do cliente com a empresa. São os “momentos da verdade”. Representam todo e qualquer episódio que transmita alguma impressão sobre a empresa, seu produto ou serviço, e que contribui para a formação da imagem.

A compra de passagens aéreas no balcão, por exemplo, é um “momento da verdade”. O mesmo acontece em um supermercado, desde o acesso ao estacionamento. Assim, é bom fazer um levantamento completo dos pontos de contato com o cliente para aperfeiçoá-los.

Fazer certo da primeira vez, em todos os pontos de contato com o cliente, é oportunidade de atendê-lo bem e, naturalmente, conservá-lo. É a forma mais efetiva de moldar uma imagem positiva.

Qualidade do atendimento, por sua vez, é como o cliente obtém.

- **presteza: desejo de ajudar o cliente e fornecer pronto serviço.**
- **competência: capacitação dos recursos humanos e tecnológicos.**
- **cortesia: educação, respeito, consideração e cordialidade do pessoal que lida com o cliente.**
- **confiabilidade: capacidade de cumprir o prometido.**
- **credibilidade: transmissão de confiança e honestidade.**
- **segurança: sigilo nos negócios, segurança pessoal e do patrimônio.**
- **facilidade de acesso: aos fornecedores, produtos e serviços, incluindo facilidade de contato com o pessoal.**
- **comunicação: manter o cliente informado em linguagem compreensível, fornecendo instruções de uso adequado, manuais etc.**
- **adaptabilidade: capacidade de resposta a situações não-previstas.**

- **imagem: visão ou conceito formado sobre a empresa.**

## **5 - ATENDER PARA ENCANTAR**

Atender, satisfazer e encantar formam uma escala de excelência. Uma empresa só alcança qualidade quando surpreende os clientes. Tome como exemplo os serviços de um hotel.

- **atender ( o básico e o esperado) - cama limpa e quarto asseado são o básico desejado por qualquer cliente. O esperado são algumas satisfações a que ele já está acostumado: um bom café da manhã e um sistema confiável de recados.**
- **satisfazer ( o desejado) - serviços que o hóspede não necessariamente esperaria encontrar: informações sobre passeios turísticos, manobristas, xerox, telex e fax à disposição.**
- **encantar ( o surpreendente) - surpresas agradáveis: enquanto o hóspede faz seu registro de entrada na portaria, o garçom traz uma bandeja com sucos e drinques.**

Surpreender exige percepção e imaginação, pois o que surpreende hoje pode se tornar rotina quando muitos passam a oferecer a “surpresa”.

Quem compra um fusca está comprando robustez, economia e manutenção barata. Já quem adquire um Mercedes está levando status, conforto e estilo. Embora as diferenças entre os dois carros sejam grandes, ambos satisfazem as exigências dos segmentos de mercado a que se destinam.

A maioria dos produtos e serviços está associada mais a necessidades psicológicas do que propriamente essenciais ou básicas. Os exemplos são bastante simples. Mas podem levar você a explorar o potencial de psicologia e

da imaginação humana diante do consumo. Será que o seu produto não possui um valor agregado de impacto psicológico ou emocional ao consumidor? É claro que sim. Ponha a imaginação para funcionar, tendo por base as “fraquezas” humanas. Necessidade de reconhecimento, conforto, status, personalização, intelectuais,, de prestígio, exclusividade, refinamento.

Alguma coisa você vai descobrir antes dos outros. Seu produto ou serviço pode prometer mais do que você imagina. Pense nisso e pesquise os clientes: Você vai surpreendê-los.

### **5.1 - NA DIREÇÃO CERTA**

Muitas são as vantagens de direcionar uma empresa para a satisfação dos clientes:

- **aquisição de vantagem competitiva duradoura em relação à concorrência;**
- **garantia de sobrevivência e estabelecimento de condições favoráveis ao crescimento e desenvolvimento da empresa;**
- **fidelidade dos clientes, uma vez que suas expectativas e necessidades se tornam alvos para os quais a organização empenha esforços e vigor;**
- **encantamento do cliente por inovações que atendam expectativas e necessidade até então desconhecidas por ele próprio;**
- **maior lucratividade, vendas e mercado;**
- **redução dos custos da não qualidade.**

Devem ser incrementados os estímulos aos investimentos setoriais em infra estrutura e na produção de bens de capital e de consumo.

Os investimentos privados, sobretudo nos setores intensivos em tecnologia, estarão nesse contexto fortemente voltados para o atendimento aos setores com alta propensão a consumir.

A mudança do perfil de consumo da sociedade cada vez mais informatizada e o conseqüente ingresso no mercado daqueles que cada vez mais, aderem à sociedade de informação e ao contexto da multimídia acentuam a tendência de crescimento. Desse modo tanto a demanda quando o mercado potencial apresentam concretas possibilidades de expansão.

Na mensuração desse mercado, é de fundamental importância levar em conta o atendimento, que vai ao encontro dos interesse do cliente em relação a empresa.

## **6 - O CLIENTE AVALIA TUDO**

Era um bom homem. Com algumas fraquezas humanas, alguns pequenos vícios e descuidos, mas também com muitas qualidades.

Quando morreu, deixando muitas saudades aqui na terra, chegou na porta do céu e teve sua primeira surpresa: estava tudo informatizado. A vida de cada um de nós, tudo registrado lá, em computadores sofisticadíssimos . Nada daqueles livros enormes com anjos burocratas procurando os registros do recém chegado para ver se ele vai ficar no céu ou no inferno.

Só que, no caso do nosso personagem.

Exato. Sem a mínima fraçãozinha para um lado ou para o outro. Dizem que até São Pedro veio, pessoalmente, ver esse prodígio e decidir o que deveria ser feito. No empasse, deixou que ele próprio escolhesse.

\_ Pode escolher, entre o céu e o inferno.

\_ Quer ir para onde?

Ele pensou um pouco e, já que era tão imparcial, resolveu conhecer os dois lugares antes de se decidir.

Quis ver primeiro o inferno, pois no fundo achava que o mais provável seria ir depois para o céu e lá permanecer.

Quando chegou nas paragens demoníacas, foi recebido com uma festança. Música, champanhe, mulheres bonitas, brindes, camisetas promocionais, parecia uma convenção de executivos de sucesso. Nada daqueles horrores de que tanto se fala aqui na terra. Muito pelo contrário: tratamento cinco estrelas. No final da visita, havia uma limusine para levá-lo ao céu.

Quando desembarcou no paraíso e viu anjinhos tocando harpas em meio a uma eterna paz celestial, pensou: “ Aquilo é que é vida; isso aqui deve ser um tédio”. Foi dormir decidido a voltar para voltar para o inferno logo no dia seguinte, bem cedo.

A limusine esperava por ele, mas quando embarcou sentiu algo estranho no sorriso do motorista. Mal chegou de volta ao inferno e abriu a porta para entrar, ficou tonto com uma fumaceira quente cheirando a enxofre, e caiu em um caldeirão fervente. Em volta do caldeirão, uns capetinhas começaram a lhe espetar com seus tridentes em brasa, rindo perversamente.

\_ Mas como?! Deve estar havendo algum engano? - protestou ele. - Ainda ontem passei o dia aqui e fizeram uma festa maravilhosa em minha homenagem!

\_ Ontem você era um **CLIENTE EM POTENCIAL** - respondeu-lhe um dos diabinhos, com uma gargalhada. - Agora você já é **nosso CLIENTE...**

Todos zelam pelos que ainda não são clientes. Mas muitas empresas se esquecem de zelar pelos clientes, como parceiros a longo prazo.

Muitos dizem: “ O cliente é fiel a nós!”

Será que é mesmo? É óbvio que não.

Se aqui nesta vida nada é eterno, tudo é passageiro, poucas coisas são mais transitórias do que a lealdade dos clientes. Nas relações com a clientela, a cada dia a contagem recomeça do zero. Não há cadeira cativa. Todos os dias, temos que conquistar, reconquistar e manter o que já havíamos conquistado. Isso vale até para nossa casa, com as pessoas mais próximas de nós. Vale até para o casamento!

Pare de servir bem os clientes e você os perderá. Recomece a servir bem, melhor que seus concorrentes, e você poderá recuperá-los.

### **6.1 - O CUSTO PARA CONQUISTAR UM NOVO CLIENTE É CINCO VEZES MAIOR DO QUE O CUSTO DE MANTER UM CLIENTE ANTIGO.**

Por estas e outras razões, a preocupação com o cliente é um dos principais focos da empresa de hoje. Toda a política da empresa, toda sua visão estratégica e todas as suas operações, antes de tudo, orientam-se no sentido da satisfação do cliente. Todos precisam estar preocupados em fazer qualidade.

Todo mundo sabe que a clientela esta ficando cada dia mais **exigente** com a qualidade do produto e dos serviços.

O Código de Defesa do Consumidor ainda é pouco solicitado pela população, em nosso país, mas a cada dia as pessoas vão fazer mais uso dos seus direitos e exigir a qualidade como compromisso de quem fabrica e fornece produtos ou presta serviços.

A seqüência de etapas de um trabalho, muitas vezes feitas por diferentes pessoas ou diferentes departamentos de uma empresa, é acompanhada em seu conjunto por uma pessoa, em especial: O **CLIENTE**. Ele avalia tudo, vê todo o **ciclo de serviço**. Isso significa que o cliente é capaz de perceber problemas que a empresa nunca detectou. Entre o início de um serviço e seu término, muitas situações críticas podem acontecer. Cada momento desses é uma **HORA da VERDADE**. Sempre que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização, ele está checando a qualidade do atendimento que a empresa está prestando.

Se uma corrente de aço tiver centenas de elos fortíssimos, e apenas um elo fraco, o que determina a resistência da corrente? O elo fraco.

Assim, também é o **ciclo do serviço**: se há componentes falhos no ser serviço são exatamente esses detalhes - e não os aspectos positivos - que

mais fortemente vão determinar a opinião do cliente. **O cliente avalia por baixo.**

O que você mais avalia quando vai ao supermercado?

Bom, é claro que tem os preços, a qualidade e a variedade dos produtos, mas... e aqueles carrinhos com rodinhas emperradas? Não tem coisa que torce mais a paciência de quem está fazendo compras!

**O serviço, quando é bom, é transparente, e você nem percebe.**

Carrinho de supermercado, microfone, ar condicionado, transporte, arbitragem de futebol, eletrodomésticos, elevador, telefone, correios, todas essas coisas nem são percebidas quando funcionam perfeitamente. Se começarem a tomar nossa atenção, certamente será pelos defeitos e não pelos acertos.

O que fazem os clientes quando não ficam satisfeitos ou não são bem atendidos? Para responder essa pergunta, fizeram recentemente uma pesquisa nos Estados Unidos e o resultado foi interessante:

- Apenas 4% dos clientes insatisfeitos reclamam
- Os outros 96% mudam para marca concorrente.

Por que os clientes satisfeitos não reclamam?

Porque eles pensam que reclamações não vão resolver nada.

Reclamar é chato, é difícil, e as pessoas não se sentem bem reclamando, principalmente quando não adianta. Atualmente, a competição é acirrada e nos oferece muitas opções, por isso **é mais fácil trocar de empresa, ou de produto, do que reclamar.**

Não é difícil para a empresa, identificar defeitos nos produtos ou serviços e medir a sua qualidade. Isso é simples. Difícil é perceber as verdadeiras razões que levaram o cliente silencioso a mudar para o seu concorrente.

## 6.2 - POR QUE SE PERDE UM CLIENTE:

1% FALECIMENTO

5% MUDANÇA DE ENDEREÇO

5% AMIZADES COMERCIAIS

10% MAIORES VANTAGENS EM OUTRAS ORGANIZAÇÕES

14% RECLAMAÇÕES NÃO ATENDIDAS

65% INDIFERENÇA DO PESSOAL DE ATENDIMENTO

No livro *Revolução nos Serviços*, Karl Albrecht cita algumas atitudes que são capazes de literalmente enfurecer o cliente .

## 6.3 - COMO PERDER CLIENTES:

APATIA - Não se importar com o problema trazido pelo cliente.

LIVRAR-SE - Passar adiante um problema sem resolvê-lo.

FRIEZA - Tratar os clientes à distância.

INFANTILIDADE - Achar que o cliente é bobo.

ROBOTISMO - Repetir sempre a mesma forma de atender e de responder.

REGRAS - Fechar as possibilidades de ajuda, para não fugir às regras.

IÔ-IÔ - Remeter o cliente para lá e depois para cá...

## 7 - QUALIDADE DE ATENDIMENTO

Os objetivos brasileiros de qualidade continuarão a ser perseguidos e, em decorrência dos investimentos em realização, serão recuperados os níveis históricos de seus indicadores. Posteriormente, evoluirão para novos conceitos que, à semelhança do que ocorre no mundo, propiciem à sociedade opções de remessa em diferentes patamares de combinação de preços e prioridade de entrega.

A melhoria da qualidade do atendimento também se dará através da evolução dos indicadores básicos do setor, relacionados aos acesso convencionais:

- média de número de habitantes atendidos por uma agência postal;
- percentual das localidades brasileiras com atendimento postal;
- tempo médio de espera em fila em agência;
- percentual dos domínios com distribuição domiciliária regular.

A melhoria desses indicadores significa não só a ampliação do número de acessos como também o aprimoramento do atendimento em cada um desses pontos. Além disso, serão disponibilizados novos tipos de acesso, tais como:

- Auto-Atendimento: instalação de máquinas operadas pelo próprio usuário, que lhe permitirão acessar os principais serviços postais em locais e horários de sua maior conveniência;
- Home-Posting: a disponibilização de acesso remoto para usuários que disponham de computadores e desejem, a partir de sua residência ou escritório, realizar a consulta de CEP, o envio de mensagens, rastreamento de objetos e o agendamento de coleta domiciliária, entre outros;

- Sistema de atendimento ao Cliente( SAC): Sistemas e postos de trabalho dedicados ao atendimento via telefone para fornecimento de informações sobre serviços, tarifas, consulta de CEP, envio de mensagens, rastreamento de objetos, agendamento de coleta domiciliária e apresentação de reclamações, entre outros; e
- Caixas Postais Comunitárias: conjuntos de caixas postais em pontos urbanos e rurais que não disponham de distribuição domiciliária.

Finalmente, a rede de atendimento existente será reestudada com o propósito de alcançar melhor configuração dos pontos de atendimento, bem como melhor conjugação das alternativas atualmente disponíveis, como, por exemplo, agências próprias, franquias, sociais, postos de venda de produtos, entre outros.

### **III - METAS**

#### **1 - PARQUE INDUSTRIAL**

- a) Processar por meio de sistemas mecanizados de triagem, até 1999, 80% dos objetos postados, mantendo-se, no mínimo, esse índice nos anos subseqüentes;
- b) Alcançar, até 1999, o patamar de produtividade de 90.000 objetos por empregado por ano e, até 2003, 120.000 objetos por empregado por ano.
- c) Reformular a logística postal ate 1998.

#### **2 - REDE DE ATENDIMENTO**

- a) Prover, até 2003, atendimento postal em todas as localidades brasileiras que disponham de acesso por linha regular de transporte;
- b) Tornar disponíveis ao País, até 1999, no mínimo 14.000 pontos de atendimento( agências próprias, agências franqueadas e agências sociais) e 15.000 outros pontos de atendimento simplificados( postos de venda de produtos e unidades de auto-atendimento);
- c) Reorganizar a rede de atendimento de forma a ajusta-la às necessidades da sociedade;
- d) Tornar disponíveis os seguintes meios alternativos de atendimento nos grandes centros urbanos:
  - novo Serviço de Atendimento a Clientes - SAC, em 1997;

- Sistema de Informação nas agências automatizadas, a partir de 1997;
  - automação de 1.696 ag/ências, até 1998;
  
  - equipamentos de auto-atendimento postal, até 1999, devendo, até 2003, atingir 2.000 unidades instaladas;
  
  - caixas coletoras de encomendas, a partir de 1999;
  
  - dispositivos eletrônicos nas caixas de coleta de correspondências visando ao fornecimento de informações aos usuários, até 1999; e
- e) implantar, a partir de 1997, em localidades que não disponham de distribuição domiciliária regular, o serviço de caixa postal comunitária.

### **3 - TRANSPORTES**

- a) Reformular a Rede Postal Aérea Noturna de forma a aumentar a qualidade do encaminhamento e diminuir o custo do transporte aéreo;
- b) Adequar a frota de veículos às necessidades dos serviços, de forma a atingir, até 1999, os índices de, no mínimo, 95% das linhas urbanas, no máximo 50% das linhas regionais e no máximo 20% das nacionais, realizadas com recursos próprios, mantidos esses percentuais nos anos subsequentes;
  
- c) Equipar , a partir de 1997 20% do efetivo de carteiros com motocicletas, mantendo no mínimo esse índice até 2003;
  
- d) Desenvolver, até 1998, meios de transporte para o deslocamento individual dos carteiros; e

- e) Assegurar, até 1999, a informatização de todos os processos de controle do sistema de transporte de cargas postais.

#### **4 - INFRA-ESTRUTURA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - CORREIO AVANÇADO**

- a) Desenvolver, em 1997, a família de serviços de Correio implantado, até 1999, os serviços de mensageria eletrônica, teleimpressão, troca eletrônica de dados (EDI) e mailmarketing, prevendo a possibilidade de interligação a outras redes ( Internet, Post\*Net);
- b) Instalar, até 1998, tecnologia de geoprocessamento para a obtenção de ganhos de produtividade na rotirização de veículos e na distribuição de objetos, bem como para o desenvolvimento de modelos de localização de pontos de atendimento e segmentação de mercado;
- c) Instalar, até 1999, 11.000 estações de trabalho, como forma de viabilizar os acessos dos sistemas de apoio às decisões;
- d) Conectar, até 1999, 26.000 estações de trabalho à rede corporativa da ECT - CorreiosNet -, interligando 2.000 unidades; e
- e) Transferir, até 1999, 65% dos clientes do serviço de Franqueamento Autorizado de Cartas - FAC - para o serviço postal-telemático de correio eletrônico na modalidade de teleimpressão.

#### **5 - DIRETRIZES**

Os programas de investimento estabelecidos enfocam os segmentos estratégicos do fluxo de serviços dos Correios, tanto no que diz respeito à sua modernização, quanto à sua consolidação como Empresa.

Ao parque industrial estão associados as atividades internas de separação, acondicionamento, encaminhamento e entrega de objetos. Cerca de 400 grandes centros e aproximadamente 60% do quadro de empregados da empresa estão destacados para esses trabalhos. A utilização de recursos tecnológicos para a mecanização dessas atividades restringe-se atualmente a 30% do tráfego movimentados pelos Correios. Toda a logística dos fluxos postais será fortemente impactada pela introdução de novas tecnologias de produção.

As agências são a parte visível do fluxo operacional, o que lhes confere relevância estratégica na construção da imagem de um serviço postal moderno. Para a instalação de qualquer forma de atendimento, a ECT deve considerar, além do interesse estratégico, a compatibilização dos aspectos comerciais, sociais e econômicos da localidade a ser beneficiada.

Nesse contexto, deve ser revisto o conceito de amplitude do atendimento, estendendo-o a todas as localidades brasileiras que disponham de acesso por linha regular de transporte. Para essas comunidades serão considerados os meios de acesso ( agências, unidades móveis, balcões etc.) compatíveis com as necessidades da população a ser atendida.

O sistema de transporte complementa as demais etapas do fluxo operacional, assegurando regularidade e rapidez aos deslocamentos da carga postal. Empregam-se recursos próprios nos trechos de curta distância e de terceiros nos trechos de longa distância, utilizando-se linhas aéreas, rodoviárias e fluviais, totalizando aproximadamente 10 mil veículos.

O serviço de correio eletrônico, em fase de implantação, será radicalmente alterado com o objetivo de integrá-lo a uma nova categoria de serviço - Correio Híbrido - que contará com facilidades que permitirão à ECT oferecer serviços que proporcionem maior grau de comunidade à sociedade,

combinando possibilidades de distribuição física com avanços das tecnologias de comunicação.

A crescente demanda dos Correios por tecnologia avançada e a especificidade dos equipamentos, materiais, produtos e meios adotados para a prestação de serviços vêm exigindo da ECT a adoção de ações, muitas vezes improvisadas, para o aporte desses recursos, devendo ser criadas condições necessárias para o favorecimento de uma postura proativa, compatível com o desenvolvimento pretendido.

Como suporte às mudanças previstas é importante direcionar esforços para a valorização e o aprimoramento da qualificação do quadro de pessoal da Empresa. Outro aspecto a ser considerado é a revisão do próprio Sistema Postal Brasileiro, incluindo uma nova forma de atuação dos seus agentes - regulador e operadores - e do modo de exploração do mercado.

As diretrizes que norteiam a execução dos programas são as seguintes:

1. Aumento da eficácia e da segurança da cadeia operacional dos Correios, através da progressiva automação do tratamento dos objetos e dos volumes, visando:
  - a) melhoria a adequação da qualidade dos serviços prestados;
  - b) melhoria das informações prestadas aos clientes;
  - c) melhoria dos níveis de produtividade, com ênfase na redução de custos;
  - d) desenvolvimento de negócios estratégicos; e
  - e) introdução de elementos diferenciados e indutores de vantagens competitivas.

2. Melhoria da qualidade da rede de atendimento como elemento diferenciador e indutor de vantagens competitivas, nos aspectos relativos ao contato direto com os clientes, mediante:
  - a) informatização progressiva das agências onde viável econômica e operacionalmente;
  - b) criação de novas alternativas de atendimento , como equipamentos de auto-atendimento e aprimoramento tecnológico das caixas de coleta em todas as Capitais e principais centros urbanos; e caixas postais comunitárias em localidades urbanas e rurais que não disponham de distribuição domiciliária;
  - c) reavaliação da configuração da rede de atendimento instalada, de forma a propiciar melhores níveis de atendimento à sociedade; e
  - d) construção e recuperação dos imóveis utilizados pelas agências.
3. Automatização e mecanização de toda a infra-estrutura de controle e recepção de carga nos terminais de transportes, de forma assegurar adequada fluidez e integração aos processos operacionais subseqüentes;
4. Reorganização do sistema de transporte aéreo a fim de alcançar maior qualidade e menores custos;
5. Reorganização dos fluxos postais a partir de uma nova concepção logística baseada em maior nível de densidade tecnológica no processo produtivo postal;
6. Garantia de que a idade dos veículos da frota própria da ECT não ultrapasse o tempo de vida útil previsto para cada tipo, procurando, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de veículos adequados às atividades operacionais dos Correios;

7. Viabilização da implantação da nova geração de serviços de Correios, a partir da implantação da Rede Corporativa da ECT - CorreiosNet - , proporcionando suporte às atividades operacionais e às funções administrativas;
8. Sistematização de mecanismos de aporte tecnológico;
9. Valorização e capacitação do pessoal da Empresa por meio de projetos voltados para a educação empresarial, treinamento e desenvolvimento, visando a sua adequação às inovações tecnológicas, fixando a destinação de 1,5% da receita operacional para esse fim;
10. Formulação de um novo Modelo Institucional para o Setor Postal; e
11. Reposicionamento da ECT em relação ao mercado, em função de suas demandas e de tecnologias emergentes.

## **6 - PROGRAMAS E PROJETOS**

No decorrer de 1996 a relação de projetos foi modificada em razão da criação de novos projetos, da junção de projetos interdependentes e da mudança de escopo de outros.

Estão previstos para ECT os seguintes programas e projetos:

### **6.1 - PROGRAMA PARQUE INDUSTRIAL**

Busca o aumento de produtividade e da segurança nas atividades internas de separação, acondicionamento, encaminhamento e entrega dos objetos. Essas etapas, não visíveis ao público, respondem por grande parte da

eficiência do sistema produtivo postal. O programa compreende os seguintes projetos:

- Mecanização da triagem;
- Rastreamento de objetos;
- Mecanização de Terminais de Carga;
- Unitização de Carga;
- Equipamentos Auxiliares;
- Reformulação da Logística Postal;
- Segurança Postal; e
- Instalações Industriais.

## **6.2 - PROGRAMA REDE DE ATENDIMENTO**

Busca ampliar o atendimento, através da implantação de novas alternativas, além da modernização das já existentes. A área de atendimento é a parte de fluxo postal mais visível ao público e correspondente, em sua maior parte, às agências de Correios próprias e franqueadas.

## **6.3 - COMPREENDE OS SEGUINTE PROJETO:**

- Reorganização da Rede de Atendimento;
- Informações aos Clientes;
- Automação de Agências;
- Auto-Atendimento;
- Caixa Postal Comunitária;
- Equipamentos Auxiliares; e
- Instalações de Atendimento

## **6.4 - PROGRAMA SISTEMA DE TRANSPORTE**

Tem por foco a racionalização da área de transporte, que abrange as linhas de ligação entre os diversos pontos de malha operacional. Por meio dessas ligações tornam-se possíveis o envio e o recebimento dos objetos que as diversas unidades operacionais comutam entre si, até fazê-los chegar ao destinatário.

Delimita a infra-estrutura tecnológica necessária para a implementação de uma nova geração de serviços postais. São serviços de valor adicionado que combinem modernos recursos de tecnologia de informação com as possibilidades de distribuição física e densidade de atendimento dos Correios. Internacionalmente, o correio avançado é denominado HDI (Hybrid Data Interchange) por analogia com o conhecido EDI (Electronic Data Interchange).

#### **6.5 - PROGRAMA MODERNIZAÇÃO EMPRESARIAL**

Trata dos elementos necessários à modernização da gestão empresarial, incluindo os aspectos de automação administrativa e de sistemas de informação, dando enfoque especial à reciclagem e à preparação dos cerca de 80.000 funcionários para aceitação, convivência e adequado aproveitamento dos recursos tecnológicos a serem introduzidos pelos outros programas.

#### **6.6 - PROGRAMA DE APORTE TECNOLÓGICO**

Visa assegurar o processo contínuo e integrado de aporte tecnológico, de forma a atender melhor ao mercado e a garantir permanente competitividade da Empresa, em face do crescente emprego de novas tecnologias nos serviços postais.

## 7 - É PRECISO FICAR ATENTO

“A tecnologia da informação tornou-se a peça fundamental do desenvolvimento da economia e da própria sociedade. Isto significa que o atraso relativo do nosso país deverá ser necessariamente superado, como condição para retomar o processo de desenvolvimento. Não se trata apenas de alcançar uma maior difusão de um serviço já existente, por uma questão de equidade e justiça. Trata-se de investir pesadamente em comunicações, para construir uma infra-estrutura forte, essencial para gerar as riquezas de que o país necessita para investir nas áreas sociais.

O setor das telecomunicações é hoje, sem dúvida, um dos mais atraentes e lucrativos para o investimento privado, em nível internacional. Trata-se de um dos setores líderes da nova onda de expansão econômica, que se formou a partir da chamada terceira revolução industrial. Pode-se contar que não faltarão investidores interessados em expandir essa atividade no mundo, em geral, e num país com as dimensões e o potencial do Brasil, em particular. O problema, que não é só do Brasil, é encontrar uma fórmula para a organização institucional do setor de telecomunicações que, ao mesmo tempo em que promova fortemente os investimentos privados, reforce o papel regulador do Estado e reserve ao setor público e atuação em segmentos estratégicos do ponto de vista social ou do interesse nacional”.

De 1995 para cá, paralelamente à execução dos programas e projetos incluídos na versão 1 do PASTE, foram sendo implementadas as demais diretrizes de gestão, quais sejam: a reprofissionalização dos quadros técnicos e gerenciais das empresas do Sistema TELEBRÁS e da ECT; a regulamentação dos serviços de telecomunicações; a adoção de um pacto ético para o setor; a modernização dos serviços postais; e a implementação de um novo modelo institucional para a área de telecomunicações, incentivando a competição na exploração dos serviços, com intensa participação de capitais privados e implantação do cenário de transição para privatização integral da operação das

telecomunicações. Com isso, e principalmente em decorrência da última das diretrizes citadas, o cenário do setor de comunicações no Brasil alterou-se profundamente.

De fato, o processo de abertura do mercado brasileiro de telecomunicações, iniciado com a Emenda Constitucional n.º 8, de 1995, associado à estabilidade econômica obtida com o Plano Real, criou um clima extremamente propício para os investimentos no setor, reforçando assim seu dinamismo.

O projeto da nova Lei Geral de Telecomunicações, encaminhado pelo Governo ao Congresso Nacional em dezembro de 1996, deixa ainda mais claras as regras básicas que pretendemos implementar, ao estabelecer, como seus pilares de sustentação, as idéias da competição justa na prestação dos serviços e da universalização do acesso da população aos serviços básicos.

## **IV - SERVIÇOS POSTAIS**

### **1 - EVOLUÇÃO DO SETOR**

Tradicionalmente, a atividade postal se organizou, em todos os países, sob a tutela estatal, segundo a ótica monopolista. Em função da ausência de desafios, os Correios mundiais, até meados da década de 60, priorizavam inadequadamente as necessidades e anseios de seus usuários, empregavam processos artesanais e assumiam que suas atividades não estavam - nem deveriam estar - sujeitas à competição. Nessa época, porém, começaram a surgir empresas privadas oferecendo o serviço de transporte de documentos e mercadorias, iniciando então um processo de competição com os Correios.

Como reação natural, os Correios foram obrigados a atuar sob nova ótica, em ambiente concorrencial, no qual o cliente tornou-se o centro de atenção, exigindo uma organização postal mais moderna e orientada para o mercado. Os Correios, então órgãos da administração pública direta, a exemplo do Brasil, passaram a agir com maior autonomia administrativa, sob a forma de empresas públicas, para enfrentar os desafios da demanda e concorrências crescentes.

Acresce-se a isto o fato de que o modelo de exploração da atividade postal estava fortemente baseado no conceito de território nacional, o que fazia com que o limite de mercado se confundisse com o limite geográfico das nações. Isto decorreu, em grande parte, do papel estratégico da atividade postal em um mundo condicionado por uma bipolarização política e tecnológica.

Com a mudança do paradigma da polarização para globalização, a atividade postal gradativamente recebeu novo enfoque. Agora, cada vez mais afastado da visão de Estado, o setor assume o papel de canal para transações comerciais em um mundo em que freqüentemente, o produtor e o consumidor se encontram geograficamente distantes.

Desafiados a responder a essa nova demanda, os Estados se mostram incapazes não só de realizar os investimentos necessários à melhoria do setor, como também de gerenciá-lo de forma empresarial. Simultaneamente, observando o grande potencial de mercado, a iniciativa privada redescobre os Correios como atividade empresarial rentável. Como efeito, a atividade postal deixa de ser atividade exclusiva de Estado e passa a conviver com capitais privados sob diversas formas:

- **Franquia:** expansão da rede de atendimento com a participação de parceiros da iniciativa privada na instalação e na operação de agências postais, que pode ser verificado no Canadá, França e Inglaterra, dentre outros;
- **Parceria:** constituição de joint-ventures, acordos operacionais e comerciais para a exploração de mercado específico em que o operador público não detém a tecnologia e a agilidade necessárias para o oferecimento de serviços competitivos. Isso ocorre, por exemplo, na Austrália, Canadá e França, dentre outros;
- **Concessão:** autorização para que sejam construídos um ou mais operadores para a exploração da atividade postal como um todo em determinada região geográfica, com pagamento ou não de taxas de exploração ao Estado, como é o caso da Argentina, Uruguai e Equador; e,
- **Terceirização:** contratação de empresas para executar determinadas etapas do fluxo postal como linhas de transporte aéreo e transporte rodoviário urbano, estadual e nacional, como é freqüente nos diversos correios do mundo.

O primeiro reflexo da atuação da iniciativa privada no setor se faz sentir na mudança dos estilos de gestão. Até então o gerenciamento estava voltado apenas para dentro das organizações, com foco prioritário nos processos produtivos, relegando o cliente dos serviços a um patamar secundário, não representando elemento relevante nas decisões gerências. A postura histórica de foco privilegiado nos processos operacionais causou distorção nos conceitos dos padrões de qualidade dos serviços. Ao contrário de ser definida a partir das necessidades apontadas pelo mercado, a qualidade era mera decorrência de processos operacionais, modelados com premissa de obtenção de máxima prioridade de encaminhamento e distribuição. O elemento custo não representava restrição ao modelo, o que explica grande parte do crônico desequilíbrio econômico em considerável número das administrações postais no mundo.

Outra importante característica do setor postal se refere à postura comercial das administrações postais estatais, hoje fortemente impactada pelo acirramento da concorrência imposta pelo operadores privados. Embora o mercado postal, à primeira vista, possa parecer um bloco monolítico, na realidade ele é composto pela reunião de vários segmentos diferenciados entre si no que se refere ao perfil do cliente, concorrência, ciclo de vida do produto e densidade tecnológica dos serviços, dentre outros. Apesar desta constatação, os Correios, por diferentes razões, não aplicavam uma estratégia comercial diferenciada e apropriada a cada segmento. Pelo contrário, desconsideravam as peculiaridades e tratavam todo o mercado de forma linear. Atualmente já podem ser entendidos como consensuais pelo menos cinco macro-segmentos de mercado, a saber:

1. Correio Tradicional: abrange o grupo de serviços convencionais como cartas e impressos que estão relacionados ao transporte de informação. Como seus conteúdos são passíveis de digitação, sofrem concorrência tecnológica de outras mídias existentes (telefone, fax, e-mail, EDI, etc.) e certamente no

futuro por outras que pretendem ser dimensionadas em larga escala, como por exemplo a TV interativa;

2. Encomendas: serviço de entrega de objetos e mercadorias que, pela sua natureza, ainda não dispões de tecnologia que substitua o transporte físico. Graças à intensificação do comércio internacional e em especial do comércio eletrônico, este segmento vem se expandindo e atraindo o investimento de grandes operadores privados a nível mundial, os denominados couriers e as próprias companhias aéreas;

3. Correio Híbrido: serviços que combinam as tecnologias de entrega física e de transmissão eletrônica de mensagens. Representam um segmento que, pelo diferencial da rede física de entrega dos operadores públicos, não sofre ainda concorrência direta.

4. Atendimento: até pouco tempo entendido apenas como etapa do fluxo produtivo, postal, o atendimento passa agora a representar um importante segmento, inicialmente entendidos como uma rede de captação de objetos para alimentar o fluxo postal, o conjunto de agências, modernamente, é focado como uma cadeia de lojas onde também é possível a prestação de serviços não diretamente relacionados ao fluxo postal. Aqui se enquadra a venda de serviços de atendimento a organismos privados e estatais que não dispõem de suficiente capacidade para atendimento aos clientes e cidadãos.

- Financeiro: em economias estabilizadas, onde a atividade bancária se concentra na intermediação de capitais, os Correios desempenham um importante papel de prestador de serviços bancários de baixo custo e voltados para a população em geral. Tais serviços abrangem não só a simples captação de depósitos e a administração de contas correntes e de poupança, como também as operações de concessão de financiamentos às pessoas físicas; em certos casos incluem também o recebimento de despesas com serviços públicos - água

energia elétrica, gás, telefone - , transferência de valores, pagamento de aposentadorias e pensões e outros.

Essa diferenciação entre os segmentos levou algumas administrações postais a se reorganizarem na forma de unidades de negócio para, assim, se adequarem a uma lógica de mercado:

- o correio Inglês constituiu três empresas o operacionalmente independentes nos segmentos de correio convencional, encomendas e atendimento;
- no Japão, o maior sistema de poupança popular é gerido por uma unidade de negócios dos Correios;
- a Alemanha estabeleceu dois macrosssegmentos postais ( cartas e encomendas) e atualmente investe grandes somas na reorganização logística que estabelece infra-estruturas de produção dedicadas a cada um dos segmentos, chegando inclusive a elaborar códigos de endereçamento postal (CEP) distintos para cada uma das duas categorias de remessa. Um outro segmento explorado na forma de empresa virtual é o banco postal; e,
- a França manteve a atividade postal tradicional destacada dos outros segmentos, para os quais constitui empresas distintas, em variados níveis de composição de capital com a iniciativa privada.

Tendo em vista nova perspectiva de mercado, os conceitos qualidade versus tarifa vêm sendo tratados de forma que ,cada vez mais ,os operadores se tornem orientados ao mercado ,significando dizer que a qualidade desejada não é mais ditada pelo operador ,mais sim definida pelo mercado e atendida pelo operador . Ainda hoje é bastante comum a fixação de tarifas unificadas e rígidas para todo o território nacional, nas quais o cliente não percebe uma relação clara entre tarifas cobradas e os serviços, uma vez que não existem degraus tarifários correspondentes às diferentes situações (geográficas e

mercado). Em termos práticos: uma carta entregue no extremo do país tem a mesma tarifa de uma carta entregue no extremo da rua.

Além desse fato, os processos de tarifação e de encaminhamento estavam baseados na natureza do objeto encaminhado, embora pudessem estar compartilhando o mesmo encaminhamento. Modernamente já existem novos conceitos que não se fundamentam na natureza do objeto, mas sim na sua prioridade de entrega. Alguns países do mundo implantaram novos padrões que, de maneira genérica, são sintetizados em três categorias distintas, cada uma delas procurando oferecer uma relação custo/benefício apropriada a cada perfil de cliente:

- Serviço Expresso: serviços de alta prioridade de encaminhamento, em que a rapidez da entrega é fator marcante. São voltados para clientes que privilegiam velocidade, com o preço em plano secundário;
- Serviço Normal: serviços destinados a uma faixa intermediária, em que se equilibram qualidade e preço; e,
- Serviço Econômico: serviços de baixa prioridade de encaminhamento, em que a rapidez da entrega não é fator fundamental. São destinados a clientes que privilegiam preço em detrimento da velocidade.

Essa nova abordagem não só aproxima os serviços das reais necessidades dos clientes, como também propicia uma homogeneização das cargas de trabalho ao longo do dia nas unidades operacionais, tornando viável economicamente a automação de processos.

A combinação dos dois fenômenos citados (nova estratégia comercial e novos padrões de qualidade) resulta em um impacto tão forte nos fluxos e volumes de objetos, que torna necessária a reformatação de toda a logística postal. Acrescente-se a isso a mudança do paradigma de produção, ainda conceitualmente calcado em realidade do início da década de 70, de onde deriva a premissa de emprego intensivo de mão-de-obra. A disponibilização de

novos recursos advindos da evolução das tecnologias de teleinformática e automação, como por exemplo o RVCS (Remote Video Coding System), o OCR (Optical Character Recognition), o código de Barras e outros possibilitam transformar os grandes centros industriais de Correios em unidades operacionais com tecnologia intensiva. Também permitem que algumas etapas produtivas, como a distribuição domiciliária, ainda baseada em mão-de-obra intensiva, obtenham ganhos expressivos de produtividade e reduzam a pressão para aumento de efetivo.

Como se prevê que atividade postal continuará absorvendo grande contingente de pessoas para o seu funcionamento, principalmente em atividades de atendimento e distribuição (média em torno de 60% do efetivo total), torna-se necessário grande investimento no esforço de redesenvolvimento de seus quadros. Toda essa massa de trabalhadores, aproximadamente 4,8 milhões de pessoas no mundo, considerados apenas os operadores públicos, demanda reciclagem de conhecimento e posturas de forma a aceitar a introdução das novas tecnologias. A título de exemplo, em muitos países, como no Brasil, a movimentação interna de cargas ainda se vale do esforço físico humano. Em nível gerencial, a principal mudança deverá ocorrer nos domínios da postura e capacitação: gerentes e técnicos deixar o perfil burocrático, cumpridor de normas, para assumir o perfil de empreendedor, perseguidor de resultados.

Finalmente, a convergência de todos os fatores comentados não é suportada pelo Modelo Institucional existente. No mundo postal atual, a Europa está em estágio mais avançado na concepção de um novo modelo, uma vez que já existe a decisão de considerar o continente europeu como um território postal único, com a transformação do tráfego internacional em tráfego doméstico e a livre competição entre os operadores. Os principais fundamentos do modelo proposto estão lançados no Green Paper (1992) e podem ser resumidos em:

- Regulador do Mercado: função de Estado de modernização, acompanhamento e arbitragem do mercado postal, envolvendo todos

os operadores. Historicamente, os governos têm ignorado a existência de outros operadores além dos Correios estatais, de forma que a ação de regulação tem tido como objeto apenas o correio estatal e não todo o mercado postal;

- **Serviços Universais:** atendimento postal mínimo a que todo cidadão tem direito, e que são prestados de maneira uniforme em todo o território e tarifas compatíveis. A prestação regular de tais serviços é garantida ao cidadão pelo Estado, através do Regulador, que constitui um operador para a prestação desses serviços. Hoje se propõem na Europa os limites superiores de 2 kg para objetos de correspondência e 20 kg para encomendas, simples ou registrados;
- **Operador do Serviço Universal:** operador que recebe do Regulador a incumbência de prestar os serviços universais nos padrões predefinidos. Embora ele tenha a obrigação de oferecer os serviços universais, ele não está impedido de prestar outros serviços, desde que não ocorram subsídios cruzados. Igualmente, os demais operadores podem oferecer tais serviços. Embora estejam obrigados a fazê-lo. Normalmente a figura do operador dos serviços universais tem sido atribuída aos Correios estatais, mas em tese ela pode ser atribuída a um operador privado;
- **Serviços Reservados:** dadas as características dos serviços universais, verifica-se que a sua prestação não é economicamente auto-sustentável. Se tal situação for demonstrada, o Regulador de Mercado poderá conceder uma faixa dos serviços universais que poderá ser explorada unicamente pelo operador do serviço universal, de forma que ele obtenha uma exploração economicamente equilibrada. Na Europa propõe-se para carta o limite superior de 350 g e cuja tarefa seja no máximo sete vezes o preço da carta básica, em média. O limite econômico objetiva permitir que outros operadores

possam fazer remessas de objetos cujo peso esteja abaixo do limite físico mas a uma tarifa correspondente a remessas iguais ou superiores ao limite físico, preservando assim a faixa de operação do operador do serviço universal; e,

- **Serviços Concorrenciais:** são os serviços fora da definição dos serviços universais e que podem ser livremente oferecidos por operadores que se adaptem à ação reguladora. O próprio operador do serviço universal pode atuar nesse segmento como qualquer outro, como mais uma alternativa de compensação econômica para a prestação dos serviços universais.

Essas definições já estão bastante consolidadas e agora a Comunidade Econômica Européia busca avançar em sua implantação de forma a transformar o continente europeu em território postal único, com a possibilidade de que um operador público possa competir diretamente nos territórios dos demais países.

## **2 - EVOLUÇÃO DO TRÁFEGO**

Segundo dados da União Postal Universal, o tráfego postal doméstico mundial vem crescendo desde 1987 a taxas de 2,2% ao ano para o serviço de cartas/impresos e de 5,0% ao ano para o serviço de encomendas.

Atualmente, a indústria mundial de serviços postais vivência importantes mudanças estruturais decorrentes da introdução de novas tecnologias da informação. Embora a participação do serviço postal seja decrescente na composição estrutural do mercado de comunicações, o mercado postal em si apresenta crescimento ao longo dos anos, demonstrando que o emprego de novas tecnologias não tem resultado em uma imediata e total substituição das atividades de correio, mas sim em uma convivência com sentido de complementaridade.

Analisando o comportamento de tráfego per capita no Grupo dos Sete ( Estados Unidos, Canadá, Japão, Alemanha, França, Inglaterra e Itália), onde o efeito da concorrência tecnológica está em estágio avançado.

Observa-se que embora o número de objetos ano per capita venha apresentando crescimento, as taxas anuais decrescem após 1993. Entretanto, não existem no momento elementos que permitam decompor as causas do fenômeno nos seus principais vetores, quais sejam a concorrência direta e a concorrência tecnológica.

O uso das novas tecnologias da informação tem crescido a taxas elevadas. Segundo o Internacional Data Post (IDP) - instituto de pesquisa, desenvolvimento e comercialização de tecnologia postal, sediado na Dinamarca, cerca de 70% das correspondências em todo o mundo já são geradas através de processos informatizados. Relativamente a outros meios de comunicação, a BIS - Strategic Decision estima que a venda, nos Estados Unidos, de fax acoplados a computadores cresceu mais de 26% ao ano entre 1993 e 1997, passando de 5,1 milhões de unidades para 12,7 milhões. Crescimento semelhante, segundo a Frost & Sullivan e a Motorola, é esperado para as receitas geradas pelo mercado de mensagens gravadas e pelo número de "pagers" no mercado.

Da mesma forma que a evolução tecnológica, as alterações nas legislações nacionais e o aumento da competição vêm acentuando as mudanças estruturais no setor. Se antes a atividade era desenvolvida monopolisticamente pelo Estado, agora ela depara com um quadro bastante alterado.

Nos Estados Unidos, por exemplo, as empresas privadas dominam a maior parte do mercado de encomenda expressa por via aérea. No Brasil, como na França, esse mercado pertence em grande parcela à empresa pública nacional.

Ao longo dos próximos anos as pressões competitivas forçarão os Correios estatais a enfrentar, em muitos países, uma potencial erosão da posição monopolística, possível privatização; e demanda por maior eficiência tecnológica e continuados esforços de redução de custos para melhoria dos resultados. Para tanto, deverão desenvolver novas aptidões organizacionais como forma de assegurar a concretização de sua estratégias de desenvolvimento.

A influência da Internet, o mais recente desafio do setor, ainda é questão polêmica. A discussão não reside na existência ou não de impacto no mercado postal, mas sim na dimensão do impacto. Segundo a UPU, existem duas posições em discussão, analisando especificamente a posição dos operadores públicos.

A primeira argumenta que os Correios são insubstituíveis no contexto mundial e que o tráfego continuará a aumentar, apesar do desenvolvimento das telecomunicações, e em particular do correio eletrônico. Admite que a participação relativa do setor postal no mercado de comunicações será decrescente em vista de novas tecnologias que surgem em profusão. Porém afirma que as novas tecnologias não são acessíveis a todos e que, por essa razão, os Correios não estão ameaçados; pelo contrário, apresentam um diferencial importante em relação às outras mídias, que é a grande extensão e capilaridade de sua rede de atendimento e de distribuição.

A segunda afirma que as atividades dos Correios diminuirão, não só porque as tarifas dos outros meios se reduzirão, mas também porque os operadores privados são mais ágeis no atendimento ao mercado. Além disso, a não realização de investimentos torna-os incapazes de absorver o crescimento do tráfego e que os operadores públicos não são economicamente sustentáveis sem o privilégio do monopólio.

Embora não haja consenso na questão, a UPU verifica que o mercado de correspondência apresenta tendência de crescimento, ainda que afetada por

outros meios. A previsão nos países industrializados para os próximos 5 anos é de comunicação. A título de exemplo, cita pesquisa realizada nas 500 maiores empresas classificadas pela revista Fortune, que conclui que 36% de suas contas telefônicas estão relacionadas à transmissão de fax.

A Andersen Consulting, em relatório sobre o setor postal mundial oferecido ao Comitê de Revisão do Mandato Postal no Canadá, afirma que a participação das administrações postais no mercado de comunicações está declinando devido à competição indireta de substitutos eletrônicos e à competição direta na entrega física. Afirma também que os serviços tradicionais não estão crescendo; que o crescimento verificado no tráfego se dá em serviços de baixo retorno, como por exemplo a mala direta, e que o papel dos Correios na nova economia não está claro.

Já o segmento de encomendas é um mercado em franco crescimento, com a característica de ser dominado pelos operadores privados. A tendência do serviço de encomendas é a de formatar novos produtos que possam abranger toda a cadeia de distribuição do cliente, passando de simples serviço de remessa a uma solução logística, principalmente em novos mercados como autopeças, software, hardware e suprimentos médicos. Seguindo essa tendência, transportadores de carga passam a investir neste mercado.

No segmento de remessas expressas a comunicação será mais agressiva tanto nos mercados nacionais quanto nos internacionais. Fato marcante foi a saída do mercado de 20 a 25% das empresas que nele atuavam, em decorrência da fase de desaquecimento econômico ocorrida em anos passados. As empresas restantes deverão adotar estratégia de controle de custos, melhoria da qualidade dos serviços e investimento em tecnologia.

A Andersen Consulting também afirma que, mesmo diante do acirramento da competição no setor, os Correios tradicionais ainda representam importantes diferenciais:

- imbatível rede de distribuição;
- vasta rede de atendimento;
- grande força de trabalho;
- variada carteira de serviço; e,
- imagem de confiabilidade

## **2.1 - PARA QUE POSSAM SOBREVIVER, TORNA-SE IMPERATIVO:**

- reposicionar-se no mercado;
- melhorar produtividade e resultados;
- desenvolver uma cultura focada no cliente;
- desenvolver novos produtos/serviços de valor agregado;
- criar um ambiente organizacional receptivo à mudança; e,
- desenvolver a capacidade de gerenciar mudanças.

## **3 - PERSPECTIVAS**

Em síntese, a crescente tendência de globalização da economia e a integração dos países em blocos regionais exigirão dos operadores de Correios, principalmente os estatais, processos de deversificação e modernização, que envolvem mediadas tais como:

- reposicionamento do serviço postal, de simples entregador de correspondência a um diversificado provedor de serviços;
- redução da dependência do serviço regular de entregas, com implantação de serviços não tradicionais, como correio híbrido courier, serviços financeiros, mensageria e atendimento, dentre outros;
- preservação do diferencial da rede de atendimento, ajustando-a constantemente a maiores níveis de conforto para o cliente através

da melhoria dos processos de atendimento, expansão do número de pontos de acesso e adoção de novas tecnologias;

- formação de alianças, associações, acordos operacionais e comerciais com companhias governamentais e privadas, clientes, fornecedores e, até mesmo, concorrentes;
- redesevolvimento dos seus quadros profissionais;
- investimentos em automação dos processos de produção;
- obtenção de ganhos de produtividade através da revisão dos processos operacionais tradicionais dos Correios;
- modernização da gestão no sentido de se tornarem organismos ágeis e orientados ao mercado; e,
- redução de custo de operação e, por conseqüência, dos preços e tarifas dos serviços.

## V - HISTÓRICO - EMPRESA

A história dos correios se identifica com a própria humanidade.

Desde a antigüidade, foram incumbidas de transportar correspondência. É conhecido o episódio da Batalha de Maratona, em que um soldado correu até Atenas e, de tanto correr, morreu ao entregar a mensagem que levava, participando a vitória de Milcíades sobre os Persas.

Na China, os antigos mensageiros chegaram a usar uma espécie de uniforme e na chegada eram anunciados por sininhos que levavam com eles.

Durante a Idade Média, o serviço postal existia apenas em estado embrionário. Para trocar mensagens, os participantes recorriam aos Correios dos reis ou dos príncipes e aos mensageiros que mantinham para seu uso particular. Os correios eram um privilégio de reduzida classe social.

Com o aparecimento da imprensa e a descoberta de novas terras, ampliaram-se as relações entre os povos e a troca de correspondência.

No Brasil, o serviço de Correios foi instalado oficialmente em 25 de Janeiro de 1663, quando este passou ao controle do Estado. Até então, a condução de cartas era feita por iniciativa particular.

Até o ano de 1931, os correios funcionavam distintamente dos serviços telegráficos. Com a criação do, Departamento de Correios e Telégrafos, órgão integrante do Ministério da Viação e Obras Públicas, os serviços foram unificados.

Com a reforma administrativa levada a efeito pelo Governo Brasileiro, através do Decreto-lei 200, de 1967, foi criado o Ministério das Comunicações, órgão responsável pela política de integração e unificação território brasileiro através das comunicações.

Posteriormente, ainda dentro do espírito da reforma administrativa o Departamento de Correios e Telégrafos já então fazendo parte do Ministério das Comunicações foi transformado em Empresa Pública, pelo Decreto-lei 509

de 20 de março de 1969, com a denominação de Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT.

## **1 - ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DA ECT**

A ECT está organizada administrativamente em duas esferas:

- **ADMINISTRAÇÃO CENTRAL:**

Sediada em Brasília - DF

É composta pelo Presidente da ECT, Vice-presidente, e quatro Diretores, responsáveis pelas diversas áreas de atuação da Empresa.

- **ADMINISTRAÇÃO REGIONAL**

É constituída por 23 Diretorias Regionais que se incumbem de desempenhar em âmbito regional as administrações a cargo da Empresa através das agências Postais, Centros de Triagem, Centro de Distribuição Domiciliária, Centros Operacionais, etc.

## **2 - ORIGEM DOS CORREIOS**

A origem dos correios se vincula à do próprio homem, já que este sempre sentiu necessidade de comunicar idéias utilizando-se em tempos remotos de sinais de fumaça, sons de tambores e desenhos em cavernas e rochas.

Nos antigos impérios do Oriente, o controle de extensas áreas dependia da organização e manutenção de comunicações rápidas e freqüentes. Os chineses já no ano de 4.000 a . c, possuíam um serviço regular de transportes de notícias.

O mais eficiente Sistema de Correios da Antigüidade foi o do Império Persa. Homens e cavalos ficavam estacionados nas estradas em intervalos estabelecidos; um homem e um cavalo para cada jornada de um dia, e tantas vezes quantas fossem necessárias para cumprir um trajeto integral.

Quando o império romano já havia expandido por inúmeras terras, seus governantes aperfeiçoaram o sistema usado pelos persas, chegando a estabelecer estações postais espalhadas pelos territórios sobre dominação do império.

Com a implantação do feudalismo, o sistema de transporte de notícias progrediu. Os senhores feudais possuíam estafetas que cruzavam seus domínios carregando suas ordens. Havia também a troca de mensagens entre diversos feudos.

Com a decadência do feudalismo e o aparecimento da imprensa na Idade Moderna a troca de correspondência se intensificou, surgindo novos serviços postais.

No século XVI estabeleceu-se uma ligação postal que abrangia quase toda a Europa, inclusive a Península Ibérica. Este sistema postal era administrado por uma única família estabelecendo um monopólio que só desapareceu com a unificação dos Estados alemães.

Na mesma época surgiu na Inglaterra um razoável sistema postal com rotas regulares e estações espalhadas pelo país.

Foi também na Inglaterra que surgiu uma importante alteração no sistema postal, estabelecendo a criação do selo, em agosto de 1840, para pagamento dos serviços pelo remetente, pois até então quem pagava o serviço era o destinatário que muitas vezes recusava-se a receber porque o remetente lhe comunicava por código, apostado sobre o envelope propiciando conhecer o teor da mensagem sem a necessidade de abrir o envelope.

Ao mesmo tempo em que o sistema postal na Europa passava por mudanças, no continente americano o império asteca possuía um eficiente serviço de mensagens. Entre os incas que habitavam a América do Sul, o sistema de correios era igualmente eficiente e organizado.

No Brasil, provavelmente existia um intercâmbio de notícias entre as diversas tribos que habitavam o território. Entretanto podemos colocar como marco para o desenvolvimento da história dos correios no Brasil a carta de Pero Vaz de Caminha, dirigida a D. Manoel, rei de Portugal, comunicando a descoberta do novo território.

### 3 - OS CORREIOS NO BRASIL COLÔNIA

Os primórdios dos serviços postais no Brasil - Colônia reportam-se aos correios em Portugal e a sua atuação neste novo território. Antes do século XVI, os portugueses não possuíam um sistema postal bem organizado, e valiam-se, na maioria das vezes, de outras instituições européias. Em 1520 criou-se o cargo de correio-mor do reino, pelo qual era conhecido o Privilégio da exploração do serviço postal.

Em 1657 foi criado o ofício de correio-mor do reino e das costas do mar que estendia sua jurisdição aos domínios coloniais incluindo o Brasil.

Durante os primeiros tempos da colonização, embarcações portuguesas levaram e traziam correspondências, mas a distribuição em territórios brasileiro era feita por portadores ocasionais que não ofereciam muita segurança. Nos locais afastados dos portos somente escravos, viajantes e tropeiros faziam estas tarefas.

No ano de 1663 houve a nomeação do assistente de correio-mor para o Brasil. No entanto, o sistema encontrou sérias dificuldades e em 1797 foi extinto. Os serviços de correio passaram a ser desempenhado pela Administração dos Portos, Correios e Diligências de Terra e Mar do governo de Portugal.

Em 1798 o governo português instituiu, definitivamente, os correios marítimos para o Brasil os quais ficariam subordinados ao Ministério da Marinha do reino. Também neste ano foram criados na Colônia os correios interiores a fim de facilitar a comunicação com todas as capitanias. Nascia neste momento a Organização técnica dos serviços postais no Brasil surgindo novos regulamentos criando caixas postais, ofício de carteiro, regularização de taxas, serviços

registrados a entrega domiciliar . Paulatinamente, os serviços foram evoluindo satisfatoriamente até a chegada da família real em 1808.

A vinda da família real para o Brasil elevou o território à condição de Reino- Unido, possibilitando uma ampla reorganização dos correios.

O desenvolvimento do comércio com a abertura dos portos às nações amigas e os assuntos da coroa exigiam um eficiente serviço de comunicações. Assim, em novembro de 1808 o governo aprovou o primeiro regulamento postal do Brasil, o qual ditava normas de trabalho e regras para o recebimento e expedição.

Em 1809 foi fixado o serviço postal entre Rio de Janeiro e São Paulo ampliando-se gradativamente para outras partes do interior do Brasil, o transporte era feito a cavalo ou em diligências havendo locais para troca e descanso.

Quando a família real retornou a Portugal, em 1821 deixou uma estrutura postal bem desenvolvida, que teve continuidade com o Príncipe Regente que ficara no Brasil. Ressalta-se que este período foi bastante conturbado por lutas pela independência e o correio desempenhou importante papel como meio de comunicação entre aqueles que trabalhavam para separar a colônia da metrópole. Neste sentido, talvez uma das figuras mais destacadas tenha sido o mensageiro Paulo Bregaro, portador das notícias que provocaram a decisão final do príncipe regente. Seguindo ordens de José Bonifácio - "Estoure três ou quatro cavalos, pois do contrário não mais será correio - Bregaro galopou velozmente do Rio de Janeiro a São Paulo a fim de entregar as cartas da Princesa Leopoldina, dos ministros e das Corte de Lisboa; cartas causadoras do grito do Ipiranga, em 07 de setembro de 1822. Estavam, a partir daí, rompidos os laços políticos entre o Brasil e Portugal. Por seu fiel desempenho, Paulo Bregaro tornou-se Patrono dos correios no Brasil.

#### **4 - CORREIOS NO BRASIL IMPÉRIO**

Durante seu reinado, D. Pedro I buscou fazer inovações nos serviços postais. Concedeu franquia postal a todos os jornais, livros e revistas nacionais e

estrangeiras, dando aos Brasileiros a oportunidade de maior informação e contatos com o mundo.

D. Pedro II ascendeu ao trono em 1840 no mesmo ano em que houve a reforma postal na Inglaterra com o lançamento do 1º. selo postal. Neste período já estavam em andamento algumas memórias no sistema postal brasileiro. Um gradativo aumento pessoal possibilitou agilização na entrega domiciliar: os carteiros a usar uniformes e houve o surgimento de distritos postais.

Em novembro de 1842, o imperador compreendendo as vantagens da reforma postal da Inglaterra, criou o 1º. selo brasileiro que ficou conhecido como “**OLHO-DE-BOI**”, porém, sua emissão começou a ser comercializada em 1º. de agosto de 1843. Em 1878 surgiu o primeiro selo em duas cores e em 1900 a primeira emissão de selos comemorativos homenageando o quarto centenário do descobrimento do Brasil.

Cada vez mais o sistema se modernizava; ampliou-se o número de caixas de coleta, foram dadas novas concessões para exploração de diligências, estabeleceu-se o sistema de caixa assinante e, a partir de 1851, o tráfego postal a vapor para a Europa tomou novo impulso.

Em 1852 grandes transformações determinaram novo progresso nas comunicações em todo o país, fruto da implantação do telégrafo Elétrico na corte, tendo sua primeira ligação em 11 de maio entre o quartel general do exército e a Quinta Boa Vista numa comunicação numa comunicação entre o Imperador e o ministro Euzébio de Queiróz. Posteriormente, foi criado o primeiro regulamento para a Repartição dos Telégrafos Elétricos.

A partir de então os serviços de comunicação no Brasil, adquiriram grande desenvoltura, utilizando o Telégrafo e as estradas de ferro para aumentar a circulação de notícias e tráfego postal. Surgiram as primeiras convenções postais estabelecidas entre o Brasil e o império italiano, além de Estados Unidos, Espanha, Bélgica, Peru, Uruguai, Paraguai, França e Argentina.

Nos últimos anos do governo de D. Pedro II, a diretoria Geral dos correios já estava subordinada ao Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas que havia sido implantado. Neste período celebrou-se em Berna (Suíça) um tratado relativo à criação da União Geral dos Correios que se transformaria depois

em União Postal Universal - UPU. O imperador promulgou ato de adesão ao tratado em 1877, em março de 1888, baixou decreto imperial promovendo reformas nos serviços postais como a instituição do MONOPÓLIO POSTAL

## **5 - OS CORREIOS NO BRASIL REPÚBLICA**

Em 1889, mesmo ano da proclamação da República, foi criado o primeiro Museu Postal Brasileiro. Tempos depois iniciou-se o sistema Colis Potaux, autorizou-se o estabelecimento de agências postais a bordo dos navios do Lloyd Brasileiro e, em 1911, realizou-se o Congresso Postal Sul-Americano, do qual o Brasil participou, juntamente com outras nações do continente, formando o embrião da futura União Postal Sul-Americana.

No ano de 1921 nova reformulação ocorreu, possibilitando o transporte aéreo de mais postais que passou a operar regulamente a partir de 1927 com a entrada em operação de duas companhias aéreas ( Condor e Varig).

A revolução de 1930 causou alterações profundas na estrutura político-administrativa do país, e os correios passaram por uma reestruturação visando a evolução de sua capacidade técnica para atender a necessidade de melhorias no sistema de comunicação. O presidente Getúlio Vargas baixou um decreto pelo qual fundia a Diretoria-Geral dos Correios com a Repartição-Geral dos telégrafos, surgindo o DEPARTAMENTO DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas.

Durante a década de 40 o serviço de correios continuou se expandindo. Reorganizou-se o cadastro das agências, iniciou-se o processo de mecanização na separação da correspondência, remodelou-se o sistema de assinatura de caixas postais, surgiu o serviço de telegrama fonado que, posteriormente, foi suspenso.

Na década seguinte surgiram novos regulamentos para os serviços postais e telegráficos. Em 1958 criou-se o núcleo filatélico que se transformaria em Assessoria Filatélica, responsável pela programação anual dos selos.

## 6 - INTRODUÇÃO DA ECT

A Empresa Brasileira de CORREIOS E TELÉGRAFOS - ECT, é considerada a empresa estatal de maior credibilidade junto ao público brasileiro, considerada uma empresa moderna e dinâmica, prestando serviços à todo o território brasileiro como um instrumento de integração nacional.

A ECT estatal brasileira que cruzou as fronteiras e hoje é reconhecida como uma das empresas de tráfego postal mais eficientes do mundo, mantendo boas relações e serviços comum com vários países.

Nos últimos anos os correios vem adotando uma postura agressiva lançando-se para além do que o monopólio lhe garante, disputando mercado com outras empresas, vem obtendo excelentes resultados em receitas, crescimento das vendas, produtividade e liquidez. Atingindo a marca de 80 tipos de serviços oferecidos ao público, que vão desde cartas simples, passando pelas encomendas simples e especial serviço de telegrama e fax entrega de vendas por catálogo, venda de telesena e papa-tudo, sedex que temo o prazo de vinte e quatro horas para entrega no domicílio do destinatário, serviço de malote para empresas e o Express mail serviço, que ligam o Brasil, em prazo recordes, às mais distantes regiões do planeta.

Os Correios executam, ainda, serviços especiais de utilidade pública, como, formulários para cadastro de pessoa física - CPF e justificativa de voto para pessoas que estão impossibilitadas de votar em suas cidades.

Em uma pesquisa encomendada pela direção dos Correios junto ao Ibope, procurou-se averiguar o nível de popularidade e confiabilidade que a pessoa mantém junto ao público nas várias diretorias regionais.

Foram questionados pontos quanto a imagem que a empresa tem perante os clientes e a qualidade do atendimento e da distribuição dos serviços prestados pelos Correios.

**I - Quanto à imagem**

<b>Atributos</b>	<b>Nível Nacional ECT Ótimo/Bom</b>	<b>Nível Regional DR/PR Ótimo/Bom</b>
1. Confiabilidade e Segurança	85	88
2. Modernidade	79	85
3. Eficiência	77	82

---

Fonte IBOPE 09/94 Quadro I

**II - Qualidade no Atendimento**

<b>Atributos</b>	<b>Nível Nacional ECT Ótimo/Bom</b>	<b>Nível Regional DR/PR Ótimo/Bom</b>
1. Rapidez no atendimento	75	83
2. Cortesia e Bom Relacionamento	95	95
3. Conhecimento do Serviço	95	95
4. Apresentação Pessoal dos atendentes	93	93
5. Bom sistema de informações	82	85
6. Existência de Produtos Procurados	81	86
7. Ambiente Físico e conforto	81	88
8. Agência Bem localizada	90	90
9. Valorização dos Clientes	87	93

Fonte: IBOPE

---

09/94 Quadro 2

**III Qualidade na Distribuição**

<b>Atributos</b>	<b>Nível Nacional ECT Ótimo/Bom</b>	<b>Nível Regional Ótimo/Bom</b>
1. Prazo de entrega das correspondências	92	93
2. Frequência de Passagem do carteiro	85	81
3. Horário Usual de Passagem do Carteiro	83	76
4. Correta Entrega de Objetos no Endereço	89	88
5. Estado de Conservação e Sigilo	93	93
6. Cortesia do Carteiro	93	88
7. Apresentação Pessoal do Carteiro	95	93

---

Fonte: IBOPE 09/94

## **7 - CORREIOS NO BRASIL**

O serviço de Correios está presente no Brasil a 305 anos. Ele foi instalado oficialmente em 25 de janeiro de 1663, quando passou a ser controlado pelo Estado. Em 1931, nasceu o Departamento de Correios e Telégrafos.

Após várias mudanças, em 1968, os Correios incorporaram-se ao Ministério das Comunicações. Um ano depois, deixaram para trás a sigla DCT e transformaram-se em empresa pública, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, criada pelo decreto-lei 509, de 20 de março de 1969.

A empresa moderna e rentável precisou romper com práticas e tradições administrativas moldadas nos anos 30. O planejamento pôs fim às improvisações e índices de produtividade passaram a ser pesquisados.

A ECT tornou-se uma empresa dinâmica, produtiva e de qualidade na prestação de serviços públicos, coerente com o mundo contemporâneo. A grande virada foi realizada.

Depois da fase de projetos, de planos, de superação do atraso tecnológico, tempo de criação, chegou a tempo do crescimento, da explosão.

## **8 - A ECT EM DADOS**

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é uma grande e complexa organização, presente na totalidade dos municípios brasileiros. Diariamente, ela vem cumprindo seu papel de viabilizar negócios e encurtar distâncias entre empresas e pessoas.

Em todo o país, são cerca de 7 mil agências (próprias e de terceiros) e 80 mil empregados - sendo 35 mil carteiros - constituindo-se na maior infraestrutura de atendimento à população.

O correio brasileiro, por via aérea e terrestre, transporta diariamente 20 milhões de objetos, num padrão de qualidade de entrega que se situa entre os melhores do mundo. Apesar das dimensões continentais do Brasil.

## **9 - A ECT HOJE**

O correio brasileiro tem procurado acompanhar as expectativas do usuário e manter-se viável economicamente, sem perder de vista sua função social de aproximar as pessoas, promovendo integração e desenvolvimento.

Para isso tem lançado mão do avanço tecnológico, investindo maciçamente em informatização e treinamento, adotando uma postura empresarial.

Utilizando sua estrutura ímpar, hoje os Correios estão abertos para o transporte de encomendas, pagamento de contas públicas, tributos federais, estaduais e municipais, solicitação e encaminhamento de passaporte, pagamento de cheque especial e entrega de talonário de correntista, importação de produtos, inscrição para vestibulares e vendas de títulos de capitalização, entre outros serviços. A ECT está buscando, com novos produtos, se adequar ao novo perfil do mercado.

Nesse contexto destaca-se a atuação da Administração Central, sediada em Brasília, e das 23 Diretorias Regionais que, interligadas por uma complexa malha de transportes, telecomunicações, recursos humanos, pontos de venda e logística de operações, prestam os serviços de Correios em toda a extensão do Brasil e na sua conexão com o mundo.

## **10 - CORREIOS NO PARANÁ**

A história dos Correios no Paraná começa a ser escrita em 1800, mais precisamente em 14 de outubro daquele ano, com a instalação da agência de Paranaguá, após o estabelecimento das linhas postais entre São Paulo, Paranaguá, São Sebastião e Itú.

Em 24 de setembro de 1828, o surgimento de uma linha postal desde Sorocaba possibilita a criação dos Correios Públicos, na Vila de Curitiba.

Em 19 de dezembro de 1853, é criada a Administração Postal do Paraná, com a responsabilidade de supervisionar todos os serviços executados na Província.

## **11 - ESTRUTURA**

A diretoria dos Correios no Paraná é uma das representações regionais da Empresa Brasileira de Correios e telégrafos - ECT, com atuação em todo o Estado.

Atenta ao princípio de descentralização do processo de tomada de decisões, a Diretoria é composta de seis Regiões Operacionais, sediadas em Curitiba, Região Metropolitana, Ponta Grossa, Cascavel, Maringá e Londrina.

Em sintonia com a realidade atual, a administração regional tem trabalhado no aperfeiçoamento e na informatização dos métodos operacionais, na melhoria e humanização de centenas de instalações e no desenvolvimento de um programa de recursos humanos valorizando o treinamento e a integração (inclusive com programas externos envolvendo portadores de deficiência física, adolescente e estagiários).

Inicialmente o serviço Postal em Londrina foi executado por intermédio de particulares.

As correspondências eram trazidas através de “Jardineira”, adquirida na época pelo Sr. Celso Garcia Cid, que atravessava o Rio Tibagi por balsa, vindo até Ibiporã e Londrina por uma estrada de terra.

Em 05/07/34, instalou-se a primeira agência de correios em Londrina, numa sala situado na rua Professor João Cândido, 63, sendo nomeado a primeira Agente Postal, Sra Maria Marquesini Almeida, na época prestavam os seguintes serviços: Postagem, encaminhamento e entrega de carta simples e registradas, encomendas Postais, numerários, documentos e objetos com valor declarado com ou sem AR.

Em 1.945, implantou-se o serviço telegráfico, em uma garagem ao lado de onde funciona a Agência, Londrina foi a primeira cidade da região a contar com o serviço telegráfico, as mensagens eram transmitidas através de código Morse.

Pressionada pelo crescimento constante, a cidade de Londrina influenciou a demanda dos serviços postais e telegráficos, exigindo uma estrutura compatível com o desenvolvimento, sendo então, construído o prédio atual, inaugurado em 1.949.

E assim, a agência passou por várias reformas e adaptações, inclusive a locação de outros prédios para a descentralização de seus serviços e acompanhar o desenvolvimento acelerado da cidade de Londrina, onde consta hoje com as seguintes unidades de atendimento ao público.

## **12 - ATENDIMENTO**

- Agência Centro;
- Agência Juscelino Kubitschek;
- Agência Jd. Bandeirantes;
- 13 Agências Franqueadas;
- 89 Postos de venda de Produtos.

### **13 - CENTRO DE ENCAMINHAMENTO E DISTRIBUIÇÃO**

- Centro Operacional Integrado (COI);
- Centro de Distribuição Domiciliar Centro;
- Centro de Distribuição Domiciliar Oeste;
- Centro de Distribuição Domiciliar Norte;
- Centro de Distribuição Domiciliar Leste.

### **14 - CENTROS DE APOIO**

- Região Operacional de Londrina REOP-05 (Setor Administrativo);
- Associação Recreativo dos Correios de Londrina;
- Setor de Transporte.

### **15 - SETOR DE BENEFÍCIOS**

- Ambulatório Médico e Odontológico.

## CONCLUSÃO

Ao analisarmos todo o conteúdo trabalhado durante as pesquisas, podemos concluir que vivemos em uma sociedade altamente competitiva e cheia de conflitos, e é claro, que quando estamos trabalhando queremos executá-lo com eficácia e prestá-lo com qualidade, se por exemplo chegamos em uma Empresa e encontramos pessoas antipáticas, com certeza conclui-se que a mesma não está satisfeita e querendo ou não, acaba transmitindo suas frustrações para os clientes. Todos querem ser bem atendidos, até por causas psicológicas, pois se não estamos bem conosco mesmos, é óbvio que queremos atenção, quanto ao profissional ele não pode ter esse momento, ou seja ele precisa estar bem o tempo todo, precisa ser capaz de observar e sensibilizar-se diante dos valores que compõem o complexo da realidade nos seus múltiplos aspectos. Deverá ser capaz de analisar, interpretar e julgar criticamente o contexto sócio-cultural e econômico, verificando qual o verdadeiro caminho para se obter o progresso dentro da Empresa, onde o sucesso está em satisfazer as necessidades e desejos do mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### **CHIAVENATO, Idalberto, 1936 -**

Introdução à Teoria Geral da Administração / Idalberto Chiavenato. -  
3. Ed. - São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

### **FRANCO, Paula Anna**

Gazeta do Povo  
Curitiba, 18 de Outubro de 1998.

### **ABBUD, Regina Lia**

Folha de São Paulo  
São Paulo, 27 de Setembro de 1998.

### **Diretrizes do PASTE**

Fonte: DETED/1995.

### **BARRETO, Iara**

Como treinar sua equipe.