

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**

**CENTRO DE PESQUISAS E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CEPPAD**

**OS CUSTOS NO RECEBIMENTO DE CONTAS DE TERCEIROS**

**Autores: GILMAR PAGLIARINI DOS SANTOS**

**OLIVIO VILAS BOAS DA SILVA**

**Orientador: PROF. DR. ALCEU SOUZA**

**CURITIBA – PARANÁ**

**1998**

# UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISAS E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CEPPAD

## OS CUSTOS NO RECEBIMENTO DE CONTAS DE TERCEIROS

Autores: GILMAR PAGLIARINI DOS SANTOS  
OLIVIO VILAS BOAS DA SILVA

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: Prof. Dr. Alceu Souza.

CURITIBA

1998

## AGRADECIMENTOS

Acima de todas as coisas, agradecemos a DEUS pela vida e força para vencermos todas as barreiras do nosso dia-a-dia. Aos mestres e em especial ao nosso orientador: Prof. Dr. Alceu Souza, que não poupou esforços em nos apoiar na busca de novos conhecimentos. As nossas esposas e filhos que nos compreenderam, partilhando o tempo de convivência familiar com o espaço ocupado em busca de novas e importantes informações profissionais. Aos colegas e amigos de curso que nos apoiaram e nos fizeram aprender mais com a partilha de idéias e discussões saudáveis no decorrer do curso que ora se finda, abrindo-nos novas expectativas de sucessos profissional.

Finalmente, agradecemos a Universidade Federal do Paraná por criar um curso específico para as Chefias Operacionais dos Correios e a ECT Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos pela oportunidade oferecida àqueles funcionários que não medem esforços em busca do aperfeiçoamento profissional.

## SUMÁRIO

|   |      |
|---|------|
| <b>Lista de Gráficos</b> .....                                      | VI   |
| <b>Lista de Mapas</b> .....   | VI   |
| <b>Lista de Quadros</b> .....                                       | VI   |
| <b>Lista de Tabelas</b> .....                                       | VII  |
| <b>1. Apresentação</b> .....  | VIII |
| <b>Capítulo I - Introdução</b>                                      |      |
| 1. Objetivo .....   | 1    |
| 2. Justificativas .....   | 1    |
| 3. Metodologia .....  | 2    |
| <b>Capítulo II – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos</b>    |      |
| 1. De DCT à ECT .....   | 4    |
| 1.1. Um pouco de História .....                                     | 4    |
| 1.2. A Década Atual .....   | 9    |
| 1.3. Tendências .....   | 12   |
| 2. A Estrutura da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos ..... | 19   |
| 3. Área Financeira .....  | 21   |
| 3.1. Finanças .....   | 21   |
| 3.2. Análise da Situação .....                                      | 23   |

|   |    |
|---|----|
| 3.3. Problemas da Área .....                                    | 23 |
| 3.3. Sugestões à Área.....                                      | 26 |
| 4. A Região Operacional 03 na Diretoria Regional do Paraná..... | 27 |
| 4.1. A Coordenadoria Financeira na REOP .....                   | 28 |
| 4.2. A Coordenadoria Financeira .....                           | 29 |
| 4.3. O Funcionamento da Coordenadoria Hoje .....                | 30 |
| <b>Capítulo III – Definição do Projeto</b>                      |    |
| 1. Exigências e Atividades para Cumprir o Contrato.....         | 32 |
| 1.1. O Recebimento .....  | 33 |
| 2. Os Custos.....   | 34 |
| 3. O Ponto de Equilíbrio .....                                  | 35 |
| 4. Ponto de Equilíbrio Operacional .....                        | 37 |
| <b>Capítulo IV – Implantação</b>                                |    |
| 1. Metodologia de Implantação e Venda da Idéia.....             | 41 |
| 2. Como Validar o Sistema .....                                 | 44 |
| 3. Sugestões .....  | 46 |
| 4. Conclusão .....  | 48 |
| Referências Bibliográficas .....                                | 55 |
| Anexo I.....  | 56 |
| Anexo II.....   | 58 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| 1. Gráfico da Recita Total.....                     | 22 |
| 2. Gráfico do Ponto de Equilíbrio Operacional ..... | 40 |

## LISTA DE MAPAS

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1. Brasil Geográfico.....             | 10 |
| 2. Área de Atuação da REOP/03/PR..... | 28 |
| 3. Paraná.....                        | 43 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| 1. Macro Indicadores da ECT – 1996 .....    | 20 |
| 2. Estrutura da REOP/03/PR – Unidades ..... | 27 |
| 3. Transporte.....                          | 27 |
| 4. Pessoal.....                             | 27 |

**LISTA DE TABELAS**

|   |    |
|---|----|
| 1. Tabela de Distribuição de Tráfego .....        | 13 |
| 2. Tabela de Concentração de Mercado.....         | 14 |
| 3. Tabela de Distribuição de Agências .....       | 15 |
| 4. Tabela de Evolução do Tráfego Postal .....     | 16 |
| 5. Tabela de Indicadores de Infra-estrutura ..... | 17 |

## APRESENTAÇÃO

A seguir você conhecerá um dos ramos de atividade dos CORREIOS, que é o Recebimento de Contas de Terceiros, ou seja, uma prestação de serviços ao cliente ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, uma das maiores redes de atendimento da área pública brasileira.

Neste trabalho abordamos o Recebimento de Faturas da Telepar, um contrato recente e que tem demonstrado ser um grande filão à ser explorado pela ECT, pois a tendência desta modalidade de prestação de serviços e a forma de pagamento por este serviços é tendencioso a aumentar gradativamente e é um mercado muito bom e de relativa facilidade de operacionalização para os Correios que possuem uma grande capilaridade.

Os custos aqui tratados envolvem apenas aqueles envolvidos diretamente na execução do respectivo contrato, pois não justifica envolver outros custos, porque toda a estrutura dos Correios já está pronta e os novos contratos agregam apenas um novo modo de tratamento e uma atenção específica ao assunto tratado. No decorrer deste trabalho observamos a viabilidade do contrato e a quantidade mínima de recebimentos que

devemos realizar para cobrir os custos mínimos exigidos pelo contrato e o faturamento mínimo por fatura recebida.

Inicialmente relatamos um pouco de história dos Correios, a estrutura da área financeira e as áreas envolvidas diretamente e indiretamente na execução do contrato.

Finalmente observamos o Ponto de Equilíbrio do contrato e uma visão global de quanto de mercado já está conquistado pelos Correios e uma perspectiva de crescimento no decorrer dos próximos meses.

# CAPITULO I

## INTRODUÇÃO

### 1. Objetivo do Trabalho:

Pretendemos com esta obra identificar os principais custos envolvidos diretamente no recebimento de contas de terceiros, bem como os benefícios advindos destes contratos e sua real viabilidade econômica. O trabalho visa uma análise simples e eficaz, direcionando os pontos envolvidos diretamente na execução desta modalidade de contrato.

### 2. Justificativas:

A obra ora apresentada pretende mostrar aos envolvidos diretamente no processo de recebimento de contas de terceiros, o custo real deste contrato, e que a empresa tem um grande filão de mercado a ser explorado, pois já conta com uma estrutura muito boa e eficaz, bastando para isto uma política específica e direcionada a este mercado que até a pouco tempo era exclusividade da rede bancária. Apresentamos aqui os custos diretamente envolvidos na execução destes novos contratos, portando, se executarmos uma nova atividade a

tendência é de que apenas se reduza os custos indiretos já implementados quando tomou-se a decisão de instalar uma unidade de atendimento.

### 3. Metodologia:

Os dados referente a empresa foram pesquisados desde os manuais internos e até mesmo na Internet, como os dados referentes à empresa são vastos, foi dado ênfase nos itens voltados diretamente à área financeira, que é aqui diretamente envolvida.

A pesquisa de dados baseou-se em pesquisas em dados históricos da empresa e informações financeiras obtidas na Coordenadoria Financeira da REOP/03/PR.

Os dados referente à quantitativos de faturas processadas (anexo I), foram levantados diretamente na Coordenadoria Financeira e Gerência de Telemática da Diretoria Regional do Paraná, e os quantitativos de faturas nas localidades, isto é, o número de terminais telefônicos disponíveis nas localidades foram informados pela TELEPAR, onde pode-se verificar que algumas unidades ficaram pendentes de informação por não ter sido informado e não ser possível obter fonte de informação segura (anexo II).

Para levantamento dos custos diretos envolvidos na execução do contrato, considerou-se a média dos custos dos últimos três meses, com

base em informações da própria Coordenadoria Financeira, e valores médios de consumo de materiais próprios e serviço de terceiros utilizados pela empresa para execução do contrato.

A análise teórica foi obtida através da consulta de obras de autores conceituados, traçando-se um paralelo com a realidade da empresa e análise do contrato.

## CAPITULO II

# A EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – ECT

### 1. DE DCT À ECT

#### 1.1. Um Pouco De História

A partir da criação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, foram estabelecidas diretrizes para recuperar o serviço de correios no Brasil, dotando-o de pessoal capacitado e infra-estrutura capaz de executar com segurança e rapidez os compromissos assumidos e pago pelos clientes. Ênfase especial foi dada ao treinamento de pessoal, através de colaboração da União Postal Universal – UPU, utilizando recursos do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD.

As ações mais relevantes adotadas pela administração da ECT foram:

⇒ A contratação de assessoria especializada para serviços técnicos internacionais de Correios mais avançados, em particular da França;

⇒ Extinção da gratuidade de serviços postais e telegráficos de qualquer espécie, amplamente utilizados por outros órgãos federais;

⇒ Criação da Rede Postal Aérea Noturna – RPN a partir de 1.974, através da contratação de aviões das companhias aéreas brasileiras, visando a ligação das capitais e possibilitando a instituição do padrão **D + 1** ( **D + 1** significa o Dia da postagem mais um dia) para objetos postais urgentes;

⇒ Criação do Curso de Administração Postal em convênio com a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, a partir de agosto de 1.971, dando início à formação de Técnicos de Nível Superior especializados em serviços postais;

⇒ Criação de centros de treinamento regionais para a formação de técnicos de nível médio e os núcleos locais também voltados para formação de nível básico e médio;

⇒ Criação da Escola Superior de Administração Postal – ESAP, sediada em Brasília, dando continuidade ao vitorioso programa de formação desenvolvido com a PUC-Rio, a qual vem funcionando desde fevereiro de 1.978.

⇒ Criação dos Centros de Distribuição Domiciliar – CDD, unidade especializada na distribuição domiciliar de objetos postais e concebido por critérios técnicos e modelos de racionalização de percursos e recursos;

⇒ Implantação, desde 1.970, dos Serviços de Entrega Especial de Documentos – SEED, voltado para o seguimento de cobranças, bancos e correspondência local. Outro serviço implantado neste mesmo período foi o de Correspondência Agrupada – SERCA, voltado para a troca de documentos de empresas em malotes específicos e exclusivos, e usufruindo do conceito de **D + 1** proporcionado pela Rede Postal Noturna;

⇒ Instalação de equipamentos eletrônicos para triagem de correspondências em São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília, no final da década de 70;

⇒ A implantação do Serviço Especial de Encomendas Expressa Nacional – SEDEX, em 1.982, voltado para coleta e entrega de encomendas urgentes;

⇒ No ano de 1.983 é lançado o serviço de Post-Grama, hoje rebatizado como FaxPost, utilizando das tecnologias de transmissão de documentos. Ainda neste mesmo ano, iniciaram as operações com o

aerograma internacional e o aerograma para Cadastro de Empregados e Desempregados – CAGED. A implantação do primeiro sistema computadorizado para tratamento de mensagens telegráficas no Rio de Janeiro e São Paulo, também data deste ano;

⇒ O Serviço de Correio Acelerado Internacional (EXPRESS POST) é ativado em 1.984 e rebatizado em 1.987 com o nome de Express Mail Service – SEM e atualmente têm a marca genérica de SEDEX Internacional;

⇒ Em 1.985 é implantado os Postos de Correio Rural, levando os serviços postais básicos à área rural, até então desprovida das facilidades de comunicação postal. Neste mesmo ano é criado o Serviço de Franqueamento Autorizado de Cartas – FAC que simplifica o processo de postagem para remessa de objetos postais do tipo auto-envelopável de grandes clientes;

⇒ As operações de distribuição de livros didáticos para o ensino fundamental e do tíquete do leite do Programa de Prioridades Sociais do Governo tem início no ano de 1.986. Neste mesmo ano é criada a Rede Aérea Postal da Amazônia, permitindo a ligação de Manaus com dez localidades da área amazônica;

⇒ Em 1.987 é lançado o telegrama pré-taxado e em 1.988 surge o

comprovante de franqueamento CF (selo sem valor facial);

⇒ O ano de 1.989 é marcado pela implantação do Serviço de Atendimento ao Usuário – SAL, novas modalidades de SEDEX (SEDEX Estadual pré-franqueado, SEDEX à cobrar e SEDEX Hoje). Neste ano, também tem início as operações da Rede Postal Fluvial da Amazônia constituída de seis linhas nos estados do Pará e Amazonas, com embarcações exclusivas para o serviços postal, estabelecendo meios de comunicação regular e eficiente com as comunidades ribeirinhas da área amazônica. Neste mesmo ano, têm início o desenvolvimento do Sistema de rastreamento de Objetos, através da utilização da tecnologia de código de barras aplicado aos objetos registrados.

## 1.2. A Década Atual

A partir do início da década de 90, a ECT passa a um novo estágio, caracterizado especialmente pelos desafios de mercado e exigências cada vez mais crescente do consumidor.

Firmou-se no mercado de compras, um item facilitador e até mesmo necessário ao consumidor, onde verifica-se a tendência de realizar as compras sem sair de casa, e com este novo segmento de mercado disponível surge em consequência a necessidade de transportar estas mercadorias e quem possuir melhor rede de distribuição seguramente se fixará no mercado, e este ponto já está consolidado pelos Correios.

O advento do Mercosul, proporciona um novo mercado a ser observados com visão de uma economia globalizada onde os Correios mais do que nunca está presente, pois pode unir perfeitamente sua infraestrutura e o anseio de deslocamento de mercadorias e documentos entre empresas e pessoas. No mapa a seguir podemos observar a posição estratégica do Brasil em relação aos demais países e o potencial de mercado disponível.



um meio de ação mais intenso para as ações governamentais, aumentando as operações para distribuição de livros escolares da Fundação de Assistência ao Estudante, transporte de remédios da Central de Medicamentos, recebimento de impostos e tarifas federais, estaduais e municipais, solicitação de emissão de passaportes e a atuação dos Correios como representante do Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, na maioria dos municípios brasileiros, atuando fortemente na montagem dos processos de aposentadoria rural e sua manutenção, permanecendo atualmente o serviço através da emissão do Kit Segurado.

Nas eleições de todos os níveis, a participação dos Correios têm abrangido mais do que a justificção eleitoral, atuando em parceria com os Tribunais Eleitorais Regionais na distribuição de cédulas, urnas, terminais, entre outras operações.

Grandes empresas e órgãos públicos encontram na ECT, parceiro ideal para terceirização de atividades operacionais como transporte, distribuição e atendimento.

Grande destaque dessa nova fase da ECT, é o lançamento do sistema de franchising, permitindo a participação do setor privado na atividade de atendimento, aliviando a empresa da necessidade de pesados investimento para ampliação da rede de atendimento, recursos estes

indisponíveis. Este processo permitiu a abertura de mais 1.600 pontos de atendimento, principalmente nos grandes centros, onde estava registrado a maior carência. O sistema permitiu que apenas a captação dos objetos postais fossem franqueados, mantendo-se o controle do processo de encaminhamento e distribuição com a ECT.

Nos dias atuais, o monopólio postal regulamentado por lei representa menos de 50% das receitas da ECT e abrangem os serviços de cartas, correspondências agrupadas e telegramas. O modelo institucional dos correios no Brasil requer mudanças afim de permitir a sua atuação no mercado, buscando lucratividade, produtividade e qualidade a serviço do cliente.

### 1.3. Tendências

Mas é preciso observar que ainda há muito por fazer. Rotinas antigas, equipamentos defasados e uma queda, ainda que discreta, na satisfação de seus usuários, indicam a necessidade de uma revitalização nos processos da empresa.

Essa situação se constata nos dias de hoje até por uma necessidade

de sobrevivência, pois o volume de cartas e impressos postados, teve aumento superior a 28% desde que o país atingiu a estabilidade monetária com a implantação do Plano Real em meados de 1.994. Daquela época até os dias atuais, a quantidade de objetos postais saltou de 4,7 bilhões de objetos/ano para 6,0 bilhões, o que representa uma média de 39 correspondências por habitante por ano.

Comparando o tráfego existente no início da década, o volume de correspondência tratada atualmente representa um crescimento, em torno, de 100%.

Ao longo do território brasileiro, o tráfego gerado se distribui da forma indicada na tabela:

**Tabela: 01 – Tabela de Distribuição de Tráfego**

| <b>Região</b> | <b>% do tráfego</b> |
|---------------|---------------------|
| Norte         | 1,12                |
| Nordeste      | 6,07                |
| Centro-Oeste  | 5,42                |
| Sudeste       | 75,45               |
| Sul           | 11,94               |
| <b>Brasil</b> | <b>100%</b>         |

Observa-se uma forte concentração do mercado postal nas regiões Sul e Sudeste (87,39%), bem como uma grande discrepância entre a região Sudeste e as demais regiões, conforme tabela a seguir:

**Tabela: 02 – Tabela de Concentração de Mercado**

| <b>Região</b> | <b>Objetos/habitante</b> |
|---------------|--------------------------|
| Norte         | 7                        |
| Nordeste      | 8                        |
| Centro-Oeste  | 30                       |
| Sudeste       | 71                       |
| Sul           | 32                       |
| <b>Brasil</b> | <b>30</b>                |

Analisando o tráfego per capita mostrado na tabela acima, observa-se uma grande variação (10 vezes) entre o maior valor (região Sudeste, com 71 objetos ano por habitante) e os menores valores (regiões Norte e Nordeste, com 7 e 8 objetos ano por habitante). No Sudeste a média equivale à média mundial, enquanto no Norte/Nordeste é inferior à dos países em desenvolvimento.

Na tabela seguinte é demonstrado o total de Agências existentes para atendimento dos habitantes das regiões brasileiras. Uma vez mais,

em função da utilização dos serviços postais, a região Sul possui o maior índice de Agência por habitante.

**Tabela: 03 – Tabela de Distribuição de Agências**

| <b>Região</b> | <b>Habitantes/agência</b> |
|---------------|---------------------------|
| Norte         | 23.325                    |
| Nordeste      | 15.290                    |
| Centro-Oeste  | 10.503                    |
| Sudeste       | 14.598                    |
| Sul           | 8.726                     |
| <b>Brasil</b> | <b>13.383</b>             |

O tráfego postal brasileiro apresenta crescimento na maioria dos serviços oferecidos à comunidade, com raras excessões no decrescimo de alguns serviços, fator este originário da oferta de novos serviços que passam a ser oferecidos pelos Correios.

A evolução do crescimento do tráfego postal brasileiro pode ser observado na tabela a seguir, onde verificamos indicativos de crescimentos na totalização do tráfego postal brasileiro, com perspectivas constantes de crescimento.

O volume de objetos tratados pela ECT teve o comportamento apresentado conforme observamos na tabela seguinte:

**Tabela: 04 – Tabela de Evolução do Tráfego Postal**

**Evolução do tráfego postal brasileiro/milhões de objetos**

| <b>Serviços</b>             | <b>1994</b>  | <b>1995</b>  | <b>1996</b>  |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Carta simples               | 1.971        | 2.904        | 2.914        |
| (1) FAC                     | 1.225        | 1.140        | 1.075        |
| (2) SEED                    | 389          | 382          | 374          |
| Impresso comum              | 905          | 1.501        | 1.420        |
| Carta e cartão resposta     | 13           | 13           | 24           |
| Carta e impresso registrado | 40           | 54           | 62           |
| (3) SEDEX                   | 44           | 62           | 68           |
| Malotes SERCA (4)           | 29           | 29           | 30           |
| Telemáticos                 | 20           | 16           | 20           |
| Outros                      | 32           | 20           | 22           |
| <b>Total</b>                | <b>4.668</b> | <b>6.127</b> | <b>6.009</b> |

*(1) FAC: Franqueamento Autorizado de Cartas*

*(2) SEED: Serviço Especial de Entrega de Documentos*

(3) *SEDEX: Serviço de Encomenda Expressa*

(4) *SERCA: Serviço de Correspondência Agrupada*

Ainda assim estes números estão muito aquém da média verificada nos países da Europa e Estados Unidos, conforme indicadores abaixo

**Tabela: 05 - Tabela de Indicadores da Infra-estrutura Postal**

| Indicadores                           | (1) Mundo | (1) Países | (2) Brasil            |
|---------------------------------------|-----------|------------|-----------------------|
|                                       |           |            | Em<br>Desenvolvimento |
| Objetos ano por habitante             | 70        | 10         | 39                    |
| Habitantes por agência                | 8.000     | 10.000     | 13.383                |
| Receita anual por empregado<br>(US\$) | 33.000    | 6.000      | 33.754                |
| Objetos ano por empregado             | 75.000    | 20.000     | 78.901                |
| Habitantes por empregado              | 1.070     | 1.955      | 1.935                 |

As tarifas postais no Brasil estão entre as mais baixas do mundo. Uma carta postada em Cascavel/PR por R\$ 0,31 pode ser entregue no dia seguinte em Manaus, tendo percorrido uma distância equivalente ao percurso Bruxelas x Moscou onde se cobra 3 vezes mais pelo mesmo serviço.

Apesar das grandes distâncias que separam as diversas cidades brasileiras, o volume de correspondência relativamente baixo e a manutenção de tarifas postais entre as mais baixas do mundo, a ECT vem se equilibrando com suas próprias receitas, sendo que 1.986 foi o último ano que a Empresa recebeu recursos do Tesouro Nacional.

Em 1.996 sua receita operacional bruta foi de 2,65 bilhões de reais, apresentando um crescimento da ordem de 43% sobre o ano anterior. Naquele mesmo ano, o lucro líquido foi de R\$ 132 milhões, o que proporcionou um retorno sobre o patrimônio líquido médio de 26,3%.

No mesmo período as despesas cresceram 30%, o que forçou a adoção de algumas medidas para frear esse crescimento. Somente por conta da renegociação de contratos mantidos com as companhias aéreas na execução da Rede Postal Noturna, a Empresa obteve uma economia anual da ordem de R\$ 50 milhões. No mesmo período foi instituído o Plano de Desligamento Incentivado, através do qual os empregados mais antigos foram estimulados a se desligarem da organização, o que propiciou uma redução de 5,6 milhões/mês na folha de pagamento.

Outras medidas também foram implementadas com destaque a revisão do horário de atendimento das unidades operacionais, otimizando o aproveitamento da mão-de-obra, com redução de 3,3 milhões/mês.

## 2. A ESTRUTURA DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos está vinculada ao Ministério das Comunicações e têm sua estrutura definida pelo modelo clássico hierárquico. A Administração Central, sediada em Brasília, está composta pelo Conselho de Administração, Presidência, Vice-Presidência, Diretorias de Áreas e Departamentos, os quais têm a responsabilidade de definir as políticas da Empresa bem como fazer a coordenação técnica das Diretorias Regionais.

Vinculadas à Administração Central, são vinte e três Diretorias Regionais, as quais têm a função de administrar as atividades regionais, tanto no âmbito administrativo quanto técnico/operacional, baseado nas diretrizes elaboradas pela Administração Central.

O quadro a seguir mostra os principais macro indicadores da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos no ano de 1.996.

**Quadro: 01 – Macro Indicadores da ECT de 1996**

## MACRO INDICADORES DA ECT DE 1996

| <u>TOTAL</u> | <u>MACRO INDICADOR</u>               |
|--------------|--------------------------------------|
| 23           | DIRETORIAS REGIONAIS                 |
| 2            | REGIÕES OPERACIONAIS                 |
| 195          | AGÊNCIAS                             |
| 11.987       | POSTOS DE VENDAS DE PRODUTOS         |
| 24.068       | CAIXAS DE COLETA                     |
| 671          | CENTROS DE TRATAMENTO E DISTRIBUIÇÃO |
| 30           | LINHAS AÉREAS DA REDE POSTAL NOTURNA |
| 4.159        | VEÍCULOS                             |
| 2.865        | MOTOS                                |
| 78.709       | EMPREGADOS DO PESSOAL PERMANENTE     |
| 19.828       | EMPREGADOS DO PESSOAL TERCEIRIZADO   |
| 2.627        | BILHÕES DE REAIS DE RECEITAS         |
| 2.495        | BILHÕES DE REAIS DE DESPESAS         |
| 6.009        | BILHÕES DE OBJETOS TRATADOS          |

### 3. ÁREA FINANCEIRA

#### 3.1. Finanças

A política financeira da ECT é desenvolvida de acordo com os objetivos e políticas estabelecidas pela sua direção. O órgão maior na estrutura financeira da Empresa é a Diretoria de Finanças a quem cabe a responsabilidade do controle do fluxo financeiro. Nas Diretorias Regionais estão instaladas as Gerências Financeiras e nas sedes das Regiões Operacionais, as Coordenadorias Financeiras responsáveis pela conferência e controle dos balancetes originados em cada Agência.

Dentro dos objetivos da área financeira citam-se:

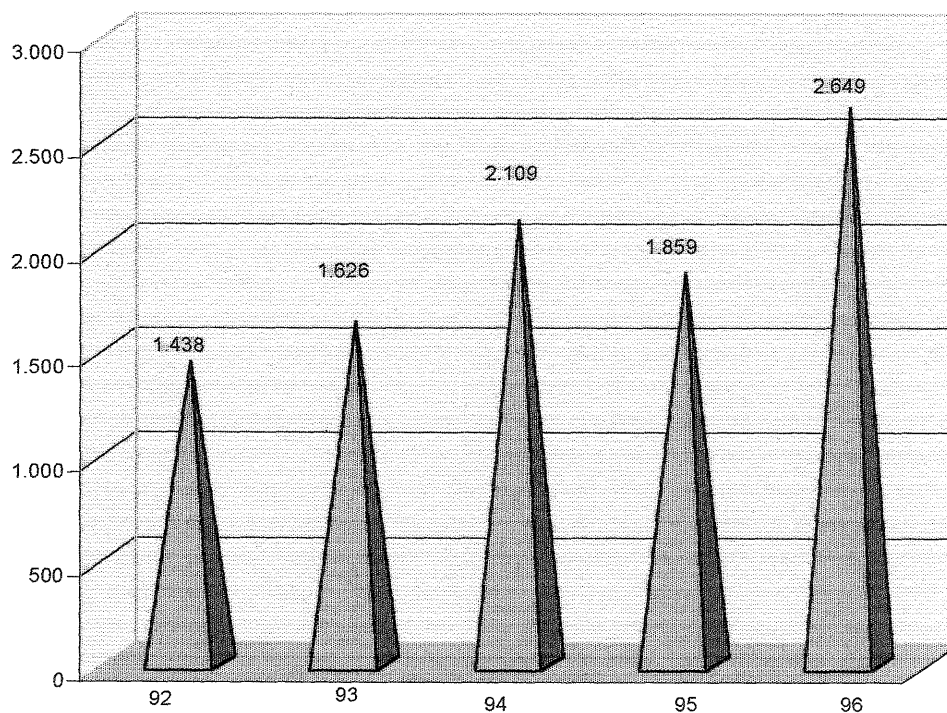
- Manter absoluto controle sobre os recursos financeiros;
- Elaborar o orçamento anual;
- Acompanhar a realização de despesas visando adequá-las ao orçamento;
- Centralizar na sede da Empresa arrecadação visando o seu controle;
- Aplicar eventuais saldos no mercado financeiro;

- Efetuar os repasses às diversas dependências dentro do cronograma previsto;
- Efetuar pagamentos aos fornecedores nos prazos combinados.

Com a adoção de ações visando a racionalização no emprego de recursos financeiros, aliado a uma nova postura comercial, além da estabilidade econômica com a implantação do Plano Real, a Empresa apresentou no balanço de 1.996, um lucro líquido da ordem 132 milhões de reais, tendo uma receita bruta no período, de R\$ 2,65 bilhões.

Apresenta-se a seguir, um gráfico onde consta a receita total da Empresa nos anos de 1.992 à 1.996:

**Gráfico: 01 – Receita Total da ECT**  
**RECEITA TOTAL**  
Em milhões de Reais



### **3.2. Análise da Situação**

Com uma estrutura de milhares de agências próprias e quase 2.000 agências franquizadas, uma enorme diversidade de serviços e produtos prestados, os procedimentos financeiros acabam por ficar demasiadamente complexos, exigindo grandes esforços de controle.

As agências devem fazer seus balancetes, os quais são encaminhados acompanhados da documentação respectiva às Coordenadorias Financeiras estabelecidas nas sedes regionais, os quais, após conferência, devem elaborar um balancete global das unidades envolvidas e encaminhá-lo às Gerências Financeiras localizadas nas capitais dos Estados. Após nova conferência, as Gerências Financeiras elaboram o balancete que inclui toda a movimentação financeira oriunda das agências instaladas nos respectivos Estados, encaminhando-o ao órgão central da empresa em Brasília, o qual é o responsável pela administração dos recursos da área.

### **3.3. Problemas da Área**

Todo o processo sofre um excessivo controle, que exige os mais variados procedimentos. Isto faz com que a Empresa concentre nos

controles financeiros, recursos que poderiam ser melhor aproveitados em outras áreas.

A defasagem tecnológica é outro problema enfrentado pela área, que além disso sofre com a falta de equipamentos de informática na quantidade que suas complexas operações exigem.

A constante mudança de procedimentos nos controles é talvez a maior dificuldade de operação da área. A Empresa passa por transformações no atendimento que está sendo informatizado e com isto a área financeira sofre constantes alterações nos controles, dificultando a assimilação dos procedimentos por parte dos empregados envolvidos.

A forma como está estruturada hoje, a área exige a alocação de considerável quantidade de recursos, tanto a nível de efetivo, como de materiais e de equipamentos de informática, que apesar da expressiva quantidade, ainda mostra-se insuficiente para atendimento de toda demanda de serviços.

Talvez até decorrente da complexidade e das constantes mudanças, existe muita orientação informal, notadamente por telefone, com muitas informações sendo perdidas no tempo e necessidade de constantes consultas, com evidente perda de rendimento.

Outro problema que precisa ser solucionado é o do faturamento

dos serviços prestados à crédito. A cobrança gera em muitos casos reclamações por parte dos clientes, pois a mesma envolve a prestação de serviços em períodos variados, o que provoca dificuldades de entendimento do que está sendo faturado. Além disso, um mesmo cliente que tenha mais de um contrato, receberá faturas separadas por contrato.

### 3.4. Sugestões à Área

As transformações desejadas na área financeira em andamento desde há, pelo menos, dois anos, não surtiram os efeitos esperados, pois ainda não se achou uma forma racional e eficiente de condução dos assuntos da área. Mesmo entendendo as enormes dificuldades que uma empresa do porte da ECT apresenta nesta área, é imperativo acelerar os estudos existentes, objetivando não somente tornar os controles mais eficientes, mas também oferecer maior segurança e tranquilidade aos empregados que atuam na área. Identificando um novo modelo, os controles poderão tornar-se menos trabalhosos com utilização mais racional dos equipamentos de informática e eventualmente disponibilizar recursos para outras áreas, especialmente no atendimento às necessidades da clientela.

A emissão de uma fatura única por cliente, independente da quantidade de contratos firmados, trará maior satisfação aos clientes que mantêm contratos com a ECT.

#### 4. A REGIÃO OPERACIONAL 03 NA DIRETORIA DO PARANÁ

A Região Operacional 03 da Diretoria Regional do Paraná (REOP/03/PR), compreende a Região Oeste e Sudoeste do Estado do Paraná, e a sua estrutura de Unidade, Transporte e Pessoal pode ser observada nos quadros a seguir:

**Quadro: 02 – Estrutura da REOP em Unidades**

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| AGÊNCIAS PRÓPRIAS           | 80  |
| AGÊNCIAS FRANQUEADAS        | 09  |
| AGÊNCIAS CORREIOS SOCIAIS   | 40  |
| POSTO DE CORREIO            | 72  |
| POSTOS DE VENDA DE PRODUTOS | 145 |
| CAIXAS DE COLETA            | 318 |
| CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO     | 06  |
| CENTROS OPERACIONAIS        | 01  |

**Quadro: 03 – Estrutura de Transporte da REOP**

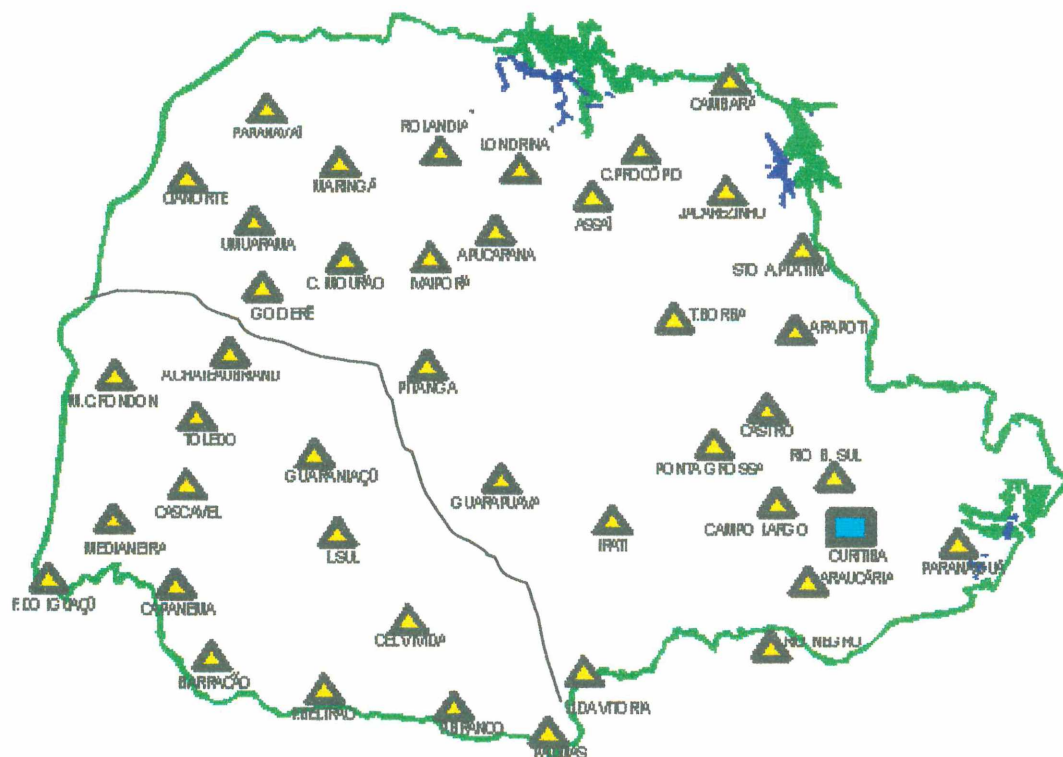
|                    |    |
|--------------------|----|
| LTR'S REOP-03      | 10 |
| LTR PR             | 03 |
| LTR INTER ESTADUAL | 02 |

**Quadro: 04 – Estrutura de Pessoal da REOP**

|                        |     |
|------------------------|-----|
| EMPREGADOS             | 448 |
| FRANQUIA EXTERNA – ACF | 51  |
| FRANQUIA INTERNA       | 58  |
| MENORES ASSISTIDOS     | 150 |
| ESTAGIÁRIOS            | 14  |

No Mapa a seguir podemos visualizar melhor a área de atuação da REOP/03/PR, em relação ao Estado do Paraná e sua posição geográfica privilegiada.

#### MAPA: 02 – Estado do Paraná – Área de Atuação da REOP



#### 4.1. A COORDENADORIA FINANCEIRA NA REOP

A Coordenadoria Financeira, atualmente é vinculada administrativamente à Região Operacional 03 da Diretoria Regional do Paraná (REOP/03/PR), e tecnicamente à Gerência Financeira da

Diretoria do Paraná (GEFIN – DR/PR), sua atividade principal é a contabilização de todas as atividades financeiras da REOP 03, incluindo os contratos de terceiros. Sua estrutura básica é de 06 funcionários próprios da ECT, 02 franquias administrativas e 02 estagiários curriculares. A Coordenadoria Financeira é estruturada com seis Micro computadores e quatro impressoras matriciais de cento e trinta e duas colunas e uma de oitenta colunas, sendo que dois dos micro computadores estão conectados via Internet com a Gerência de Telemática da Diretoria Regional do Paraná (GESIT – DR/PR), para a transmissão de dados diária dos contratos de terceiros e balancetes processados no dia

#### **4.2. A COORDENADORIA FINANCEIRA**

As Coordenadorias Financeiras foram criados com a finalidade de dar agilidade as informações da área financeira, bem como servir de base à fase de informatização da ECT. Na fase atual a Coordenadoria Financeira, processa todos os balancetes das Agências vinculadas à Região Operacional 03 (REOP/03) da Diretoria Regional do Paraná, compreendendo toda a região Oeste e Sudoeste do Estado do Paraná. A

REOP/03, atualmente tem sob sua responsabilidade e gestão 89 unidades, das quais oitenta são próprias e nove franquias, das quais dezessete já estão informatizadas e sessenta e três tem balancete digitado individualmente. Para as unidades já informatizadas, os balancetes são diários e para as unidades não informatizadas, temos duas situações distintas, nas agências próprias os balancetes são semanais atualmente, pois a partir de Novembro do corrente ano todas as unidades deverão obrigatoriamente ter balancetes diários, e as agências franqueadas tem balancete quinzenal, a implantação do balancete diário visa informação completa e exata na geração, captação e administração de recursos da ECT. E como complemento de serviços o Núcleo irá gerir todos os recursos financeiros oriundos da captação de recursos de contratos de terceiros nas agências da ECT.

#### **4.3. O FUNCIONAMENTO DA COORDENADORIA HOJE**

Hoje, os valores captados na unidades da ECT, por força de contrato devem ser repassados aos clientes no prazo de D+1, isto é, o dia do recebimento mais um dia, e para atender a esta expectativa, foi determinado que as unidades enviem em caráter de urgência à

Coordenadoria Financeira os documentos originados da captação de recursos de terceiros nas unidades. Por sua vez a Coordenadoria Financeira agrupa e processa todas as informações originadas nas agências e cria um relatório com as informações autorizando o repasse do valor ao cliente.

## **CAPITULO III**

### **Definição do Projeto**

#### **1. Exigências E Atividades Para Cumprir O Contrato**

Para execução dos contratos de recebimento de faturas de terceiros, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, autorizou a todas as suas unidades próprias e franqueadas a realizar o recebimento das faturas, sendo que estas unidades devem ser providas de no mínimo uma máquina autenticadora, para controle e segurança da execução da atividade.

##### **1.1. O Recebimento**

O cliente comparece a uma das unidades da ECT autorizadas a executar o serviço, apresenta a fatura ao atendente, que confirma os dados e efetua o recebimento propriamente dito, realizando a autenticação das respectivas vias, podendo o cliente fazer o pagamento

em espécie ou cheque. O tempo de durabilidade desta operação é em média dois minutos por fatura recebida. No final do expediente, o atendente encerra as atividades do dia e apresenta ao responsável de caixa toda a documentação do movimento financeiro do dia. O encarregado de Caixa, por sua vez agrupa toda a documentação por tipo de serviço, e dá a respectiva destinação de cada via conforme orientação interna de cada atividade desenvolvida pela agência. No caso dos recebimentos de faturas de terceiros, as respectivas via coletadas durante o recebimento, são agrupadas em lotes de no máximo cinquenta documentos, capeados por um comprovante, somados e totalizados, sendo logo após enviados à Coordenadoria Financeira para processamento e repasse ao cliente contratado. Na Coordenadoria Financeira, todas as faturas são processadas através de leitora ótica, conforme os lotes enviados da agência, agrupando todos os documentos que dão entrada na Coordenadoria Financeira, mesmo que com datas diferentes, gerando então o relatório totalizador, por datas distintas, indiferente das quantidades recebidas e o montante envolvido, considerando já a CPMF cobrada pelo sistema bancário e a taxa de prestação de serviço cobrada pela ECT. Com o relatório totalizador pronto, o operador do sistema realiza a transmissão dos dados via Internet

e como complemento faz uma transmissão do relatório via FAX à Seção de Pagamentos da Gerência Financeira, (SCOP/GEFIN – DR/PR), e esta então por sua vez confirma o valores recebidos por todas as Coordenadorias Financeiras e credita o valor do dia ao cliente, finalizando toda a logística do contrato que envolve o cliente pagador, empresa recebedora e cliente contratante do serviço.

## 2. Os Custos

Como podemos observar, no recebimento de faturas está envolvido toda uma logística e estrutura da empresa já existentes, e que não estão disponíveis exclusivamente para um determinado contrato, portanto, vamos analisar apenas os custos incorridos diretamente na execução da prestação do serviço de recebimento de faturas de terceiros. Pois este ponto de vista de avaliação dos custos é defendida por vários autores, dentre os quais podemos citar.

### *...LUCRO PLANEJADO*

*O lucro planejado do ponto de vista da administração científica é aquele formado com base no PAL – Plano Anual de Lucros.*

*Os objetivos e metas estabelecidos no PAL devem ser acompanhados, avaliados e revistos periodicamente.*

*O lucro desejado inserido no PAL, normalmente deve partir de um montante desejado ou de porcentagem de taxa de retorno sobre o Capital Operacional Investido.*

*Muitas vezes a empresa acaba perdendo a competitividade por inchar demasiadamente o preço. Isto ocorre quando a taxa real de retorno de investimento é calculada sobre o Patrimônio Líquido (PL) Total e não sobre o Capital Operacional Investido. O PL, como é conhecido, é composto do Capital Operacional Investido mais lucros retidos que deveriam ser distribuídos ou reinvestidos <sup>1</sup>.*

<sup>1</sup> – Joel José dos Santos, Formação de Preços e Lucros, p.162, ATLAS, SP, 1991.

Quando da apresentação da fatura em um dos guichês da ECT, é necessário uma estrutura mínima para o atendimento, que já está disponível em todas as unidades. Se já dispomos de uma estrutura básica, os custos verificados foram classificados em fixos e variáveis, conforme sua natureza e ocorrência na execução da tarefa. Os custos fixos observados e que estão envolvidos na atividade são os seguintes:

- Salários; R\$ 1.250.00/mês;
- Energia Elétrica; R\$ 50.00/mês;
- Telefone; (D) R\$ 160.00/mês;
- Material de Consumo;(D) R\$ 85.00/mês;
- Depreciação de Micro computador; R\$ 30,00/mês;
- Depreciação de Equip. de Escritório; R\$ 15,00/mês.

Total: R\$ 1.590,00

Diariamente, são recebidos na Coordenadoria Financeira, uma média de oitenta envelopes plásticos contendo as faturas arrecadadas nas agências da ECT. Para chegar a este ponto houve a necessidade de se realizar triagem deste envelope por todas as dependências pelo qual o mesmo transitou e foi transportado por veículos próprios ou terceirizados, gerando um insignificante acréscimo no volume de documentos, não significando um custo adicional que possa ser mensurado à aquele

normalmente existente. Hoje o que este contrato exige de dedicação integral é de um funcionário, oito horas diárias, quarenta horas semanais e um equipamento de micro informática com impressora e sistema de transmissão, três horas diárias ou quinze horas semanais.

### **3. O Ponto De Equilíbrio**

Queremos demonstrar neste item o volume real de faturas a serem recebidas para que um contrato desta natureza seja realmente viável, e seu índice atual de lucratividade. Em sua obra *Contabilidade de Custos*, *Eliseu Martins* nos dá o seguinte indicativo de Ponto de Equilíbrio:

*“O Ponto de Equilíbrio (também denominado Ponto de Ruptura – Break-even Point) nasce da junção dos Custos Totais com as Receitas Totais.”<sup>2</sup>*

<sup>2</sup> Eliseu Martins, *Contabilidade de Custos*, p.228,229, ATLAS,4ª ed. SP, 1990.

Portanto, pretendemos adotar este indicativo para expressar o Ponto de Equilíbrio real deste contrato, onde temos:

- Preço por Fatura Recebida: R\$ 0,50;
- Custos + Despesas Fixas: R\$ 1.590,00;

É de conhecimento público que: *“A empresa obterá o seu Ponto de Equilíbrio quando suas Receitas Totais equalizarem seus Custos e Despesas Totais.”*

<sup>2</sup> Eliseu Martins, Contabilidade de Custos, p.228,229, ATLAS,4<sup>a</sup> ed. SP, 1990.

#### **4. Ponto de Equilíbrio Operacional**

O Ponto de Equilíbrio Operacional, ou simplesmente PEO, é correspondente à quantidade mínima de faturas a ser recebida pela empresa para cobrir seus custos básicos com o serviços prestado, quer sejam os custos diretos ou indiretos ocasionado pelo novo serviço ou já existente. O cálculo do PEO nos oferece uma perfeita visualização da viabilidade ou não do contrato, bem como uma margem de segurança à contratante para poder competir em margem de igualdade ou

superioridade com o mercado concorrente. Podemos obter o PEO através da equação: <sup>3</sup>

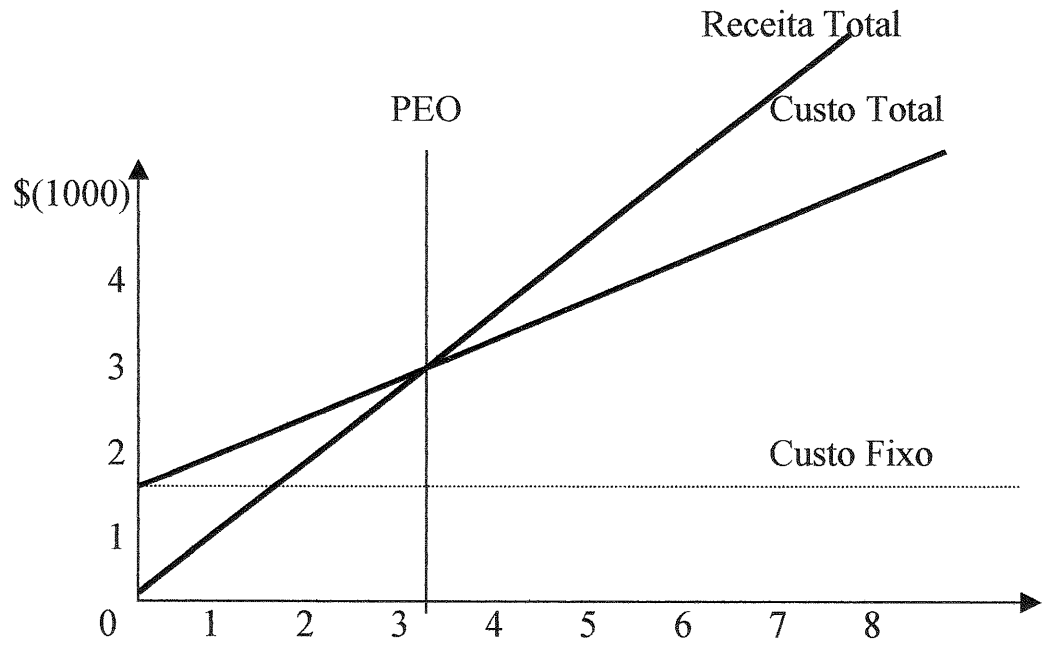
$$X \text{ Quantidade} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

$$X \text{ Quantidade} = \frac{1.590,00}{0,50}$$

$$X \text{ Quantidade} = 3.180 \text{ Unidades}$$

A seguir observamos o Gráfico do Ponto de Equilíbrio Operacional para os custos levantados dentro da metodologia anteriormente citada nesta obra.

<sup>3</sup> Clemente, Ademir, Souza, Alceu in, *Projetos Empresariais e Públicos*, pg. 185, Atlas, São Paulo, 1998.

**Gráfico: 02 - Gráfico do Ponto de Equilíbrio Operacional**

Quant. Recebida (1000)

## CAPITULO IV

### IMPLANTAÇÃO

#### **1. Metodologia de Implantação e Venda da Idéia**

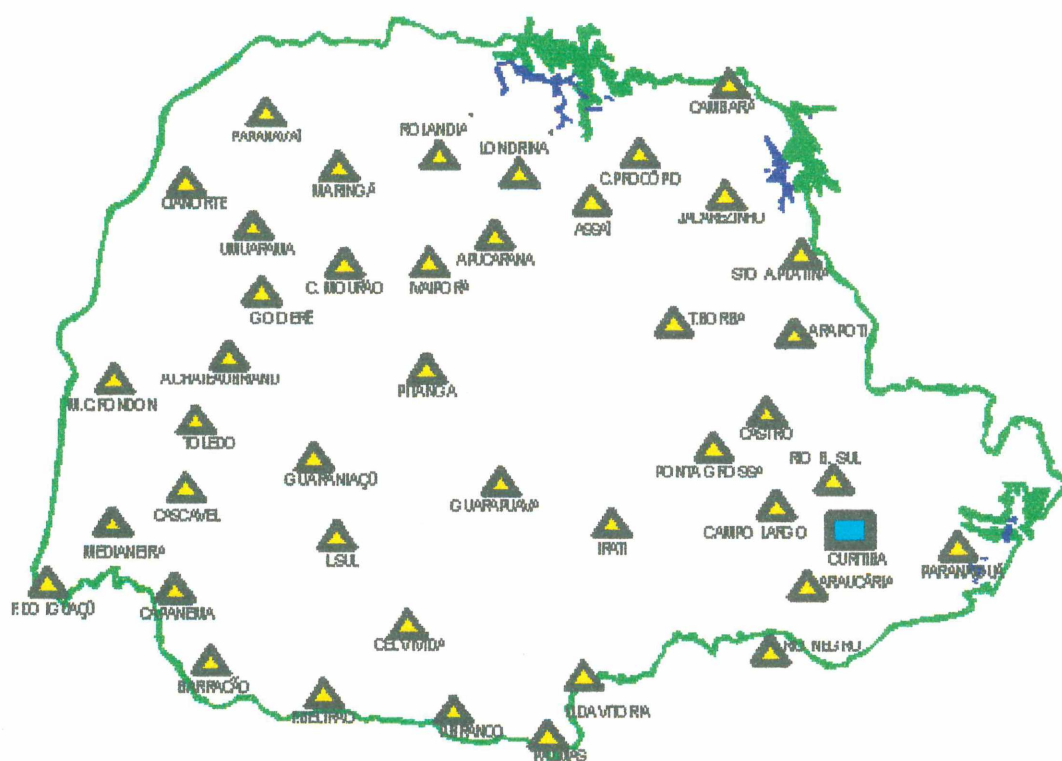
Como podemos observar e comparar os anexos 1 e 2 (Planilhas com arrecadação atual e mercado atual), a empresa tem muito campo para explorar somente em um segmento de atividades específicas que é o Recebimento de Faturas, no entanto é necessário implementar uma política de venda dos serviços mais eficaz e voltado as expectativas do cliente, gerando ao cliente comodidade, conforto e segurança ao pagar suas faturas em quaisquer uma de nossas agências, pois temos vários concorrentes que tem potencial para o recebimento de faturas, no entanto precisamos oferecer o diferencial que o cliente busca, visando com isto aumento da quantidade de faturas recebidas e conseqüentemente maior receita e fixação neste nicho de mercado que muito oferece.

Visando isto, é necessário medidas audazes e eficazes na conquista de novos clientes, e clientes fiéis. Nossos colaboradores devem ter uma nova visão de cliente, pois o cliente já não depende exclusivamente do prestador de serviços, esta barreira já foi ultrapassada

e os papéis se tornaram inversos, e é mais do que nunca nós é que dependemos mais e mais do cliente. O Cliente não é apenas mais um cliente, ele é um patrimônio imensurável da empresa. Para tanto faz-se necessário mais do que nunca que nossos colaboradores tenham cursos específicos voltados ao atendimento, e relacionamento com o cliente.

Para fazer frente as novas metas estipuladas para a Diretoria Regional e as metas de crescimento anual, faz-se necessário a consolidação dos Correios no mercado, pois face à sua capilaridade, a ECT é a empresa que na atualidade tem o maior potencial e capacidade de crescimento, portanto é apenas necessário uma melhor valorização da mão-de-obra atual e modernização do sistema. Itens estes essenciais para a atração do cliente aos nossos guichês, que devem ser ágeis e oferecer um serviço de qualidade e que transmita segurança ao cliente.

## MAPA: 03 – Paraná e Principais Agências



No mapa acima observamos as principais agências da Diretoria Regional do Paraná, com um significativo potencial de mercado e pontos estratégicos de ligação com o Mercosul e pontos turísticos de relevância nacional.

Somente na região de abrangência da REOP/03/PR, podemos observar que o mercado a ser explorado é significativo, e hoje exploramos menos de dez por cento do mercado disponível, bastando apenas um chamamento a este cliente que muitas vezes não sabe que pode pagar sua fatura nos Correios.

## 2. Como Validar o Sistema

Os Correios desempenham um papel fundamental na sociedade, que é unir as pessoas de baixa renda, isto é pessoas que ganham em média de um à cinco salários mínimos, aos seus entes queridos por meio de correspondências, que trafegam em todo país por uma tarifa muito barata e acessível a praticamente toda a população brasileira. Para tanto necessita de uma estrutura de atendimento e transporte a este seu lado social, no entanto, uma empresa do porte da ECT não pode viver de atividade social, já que o transporte de cartas e encomendas é o seu “*negócio*”, contudo não pode-se apoiar no orçamento da União para manter as finanças da empresa em dia. Portanto, os Correios tem diversificado toda sua gama de serviços com o objetivo claro e direto de lucratividade. Atividades estas que a empresa tem desempenhado muito bem e firmando-se no mercado. Com a redução da rede bancária, o recebimento de faturas tornou-se o grande negócio do momento, pois sua margem de contribuição é relativamente boa, e permite aos Correios alavancar novos pontos de fonte de recursos, podendo fixar-se definitivamente neste segmento.

Observamos na Planilha de Arrecadação de Faturas, uma tímida participação dos Correios, portanto com muito mercado a ser avançado, Sendo os serviços públicos é uma constante e com perspectiva de crescimento contínuo, é um mercado que os Correios devem fixar-se como órgão de credibilidade nacional, tanto para os grandes clientes assim como para os clientes eventuais. Observamos que o preço negociado dos contratos hoje é bastante favorável aos Correios, existindo uma boa margem de segurança para negociar novos contratos, pois a estrutura está toda pronta para avançar na exploração do mercado disponível, fechando as portas da concorrência, ou seja, ser os primeiros e melhores a executar esta atividade.

### 3. Sugestões

A ECT esteve estagnada por vários anos no que tange à informatização de suas atividades. Com o advento da globalização da economia, os Correios viram-se obrigados a dar um choque tecnológico em toda sua estrutura voltada ao atendimento, e naturalmente a sua estrutura de pessoal não acompanhou, ou estava preparada para tal transformação. Portanto, antes de mais nada é necessário ofertar capacitação profissional ao pessoal de atendimento e áreas correlacionadas.

É necessário a recuperação e manutenção dos níveis de qualidade na coleta e entrega de objetos postais dentro das necessidades apontadas pela clientela, instalando efetivamente os recursos tecnológicos já citados anteriormente.

Preparar-se no intuito de não apenas prestar serviços fim, como é o caso do recebimento de faturas, mas ter unidades descentralizadas de processamento e entrega de faturas a partir de um banco de dados dos próprios grandes clientes.

Integrar com maior rapidez os pequenos e os grandes centros de consumo, pois as pequenas comunidades são significativamente fiéis no uso dos serviços oferecidos pelos Correios.

Implantar um novo modelo de gestão voltado para uma nova estrutura organizacional composta por unidades de negócios que funcionará mediante convênios internacionais mantidos pela ECT, especialmente no segmento de encomendas, cartas, transportes aéreos e serviços financeiros entre outros, dando suporte a nova fase a ser vivida pelos Correios do Brasil.

#### **4. Conclusão**

A natureza pública da ECT, na condição de Empresa Pública vinculada ao Ministério das Comunicações, cujo único acionista é o Governo Federal, traz algumas vantagens ao seu funcionamento como uma grande rede de unidades operacionais capaz de se fazer presente em todas as sedes de municípios brasileiros, o que lhe confere uma capilaridade sem igual. Isto significa uma garantia de que qualquer correspondência confiada a ECT em qualquer lugar do mundo, será entregue com utilização de sua estrutura própria dentro do menor prazo, embora muitas de suas Unidades ainda estejam operando de forma deficitária. No geral, contudo, é esta enorme capilaridade que acaba por gerar novas oportunidades de negócios que somente uma grande organização é capaz de oferecer.

Justamente por operar com tamanha rede e ainda por atuar num país de grandes dimensões e com graves distorções na distribuição de sua população, a ECT acaba tendo enormes custos na manutenção de sua estrutura e da qualidade esperada pelo mercado.

Além disso, a maioria das Agências próprias da ECT operam com prejuízo, isto é, suas receitas totais não cobrem as suas despesas operacionais. Porém não se pode esquecer que é justamente a presença em todos os municípios brasileiros que assegura à Empresa boas condições de faturamento.

Dentro desta ótica, uma boa alternativa que pode ser explorada pela Empresa, seria a formação de parcerias com pessoas jurídicas ou mesmo físicas nas menores localidades, deixando a Empresa de operar com estrutura própria nessas localidades. O funcionamento de Agências nestas condições, seria viabilizado mediante uma remuneração baseada num percentual sobre a arrecadação verificada, estabelecendo-se um valor mínimo de remuneração ao parceiro como forma de tornar o contrato atraente. Como essas localidades apresentam baixa demanda de procura aos serviços postais, o horário de atendimento a população deverá ser estabelecido de acordo com as necessidades locais, podendo operar num único turno por dia.

Por outro lado a ECT sofre algumas amarras de ordem legal que limitam a sua atuação, tirando-lhe muito da agilidade que poderia Ter para enfrentar a concorrência, principalmente no campo de encomendas,

cada vez mais concorrido por empresas aéreas e transportadoras, embora a ECT ainda esteja numa confortável liderança neste mercado.

A Lei 8.666/93, que estabelece as formas de licitação na administração pública, também impõe algumas dificuldades na hora de fazer aquisições de qualquer item necessário ao funcionamento da Empresa.

Outra dificuldade é a definição das tarifas postais que, com exceção da tarifa aplicada ao serviço de encomendas, obriga a ECT a cobrar preços que não guardam relação com os custos incorridos, fazendo com que para uma correspondência local seja cobrado o mesmo preço de uma outra que será encaminhada e entregue em outro extremo do país.

Na Área de Recursos Humanos as dificuldades estão na necessidade de realização de concurso público para contratação de empregados de qualquer nível e função, o que dificulta o aproveitamento de empregados que já estão no serviço e apresentam condições de receber eventual promoção, provocando ao mesmo tempo insatisfação entre o quadro funcional. Ainda na Área de R. H. as limitações para o aumento de efetivo e a fixação de salários são outras dificuldades enfrentadas pela Empresa.

Como, apesar das novas facilidades de comunicação via telefone, fax, computadores em rede e Internet, entre outras, o volume de correspondência tratado em todo Brasil tem crescido significativamente, conforme já foi visto anteriormente neste trabalho, torna-se imperativo que a Empresa se estruture visando estar em condições de atuar de forma rentável no futuro.

A criação de um Correio Híbrido que é a combinação de tecnologia de entrega física de objetos postais com a transmissão eletrônica de mensagens e o geoprocessamento, que é a localização e definição de roteiros ótimos de coleta e/ou distribuição física de objetos postais com a ajuda de recursos de informática, deverão apresentar grandes facilidades para que a Empresa possa enfrentar os novos desafios.

O atendimento a população deverá continuar merecendo especial atenção da Empresa na manutenção, modernização e expansão dos 11.195 pontos de atendimento atualmente existentes, como forma de manter a vantagem de estar presente em quase todas as localidades do Brasil. Esta preocupação com a rede de atendimento deve facilitar os esforços atualmente empreendidos em arrecadar em 1.997 receitas

superiores a R\$ 3,0 bilhões, necessárias a financiar os investimentos em andamento.

Da mesma forma, a Empresa deve continuar intensificando os programas de treinamento, capacitação e desenvolvimento de todo o seu pessoal, visando propiciar um grupo tecnicamente mais atualizado, motivado, produtivo e capaz de entender os novos rumos trilhados pela Empresa.

Para dar sustentação a todo programa de desenvolvimento da Empresa, além da manutenção dos atuais produtos e serviços, a ECT deverá estar atenta às novas necessidades da clientela e novas oportunidades que surgirão, também em decorrência da maior integração internacional.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos dispõe de uma estrutura única em todo Brasil. Isto lhe confere uma possibilidade de negócios que nenhuma outra empresa privada ou instituição pública possui. Firmar um contrato para a venda ou distribuição de algum produto com a ECT, significa disponibilizar um produto a venda em todas as localidades brasileiras sem os custos necessários de se instalar em cada uma dessas localidades, além dos custos de distribuição e movimentação.

Assim é que, algumas empresas privadas que atuam no ramo financeiro (títulos de capitalização), e no ramo de vendas à distância (via reembolso postal) perceberam oportunidades de realizar negócios firmando parcerias com a ECT.

Também órgãos e instituições públicas se valem da estrutura física da ECT para desempenhar suas atribuições, como a prestação de serviços previdenciários e a distribuição de materiais didáticos do Ministério da Educação, que em 1997 distribuirá através dos Correios 9 milhões e 500 mil encomendas de livros para todas as escolas públicas brasileiras, a partir do mês de outubro, objetivando disponibilizar o material nas escolas no início do ano letivo de 1.998.

Muitas das dificuldades enfrentadas pela ECT na sua operacionalização, decorrem do estrito cumprimento das exigências legais

que a Empresa sempre procurou obedecer e não podem deixar de ser observadas.

Mostramos aqui que a ECT necessita considerar apenas os custos diretos envolvidos no processo de recebimento de contas de terceiros, porque com a instalação atual de suas unidades os custos já estão inseridos, portando, se executarmos uma nova atividade a tendência é de

que apenas se reduza os custos indiretos já implementados quando tomou-se a decisão de instalar uma unidade de atendimento.

Finalizando, podemos perfeitamente observar no Anexo II o mercado de faturas telefônicas disponíveis na localidades, e cruzando-se esta informação com os dados do Anexo I, onde observamos o total de recebimento atual, verificamos que varias de nossas unidades que são deficitárias tem muito mercado a conquistar, bastando para tal um posicionamento da gerência da unidade e uma ação mais eficaz da área comercial para alavancar estes recebimentos que é significativo na relação custo x beneficio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Homepage da ECT. Internet em <http://www.ect.gov.br>

Manual de Comercialização e Atendimento – ECT. Módulos 5, 6,  
7, 8 e 9

Manual de Organização – ECT. Módulo 2

PASTE – Programa de Ampliação de Telecomunicações e Postal  
do Ministério das Comunicações. Internet em  
<http://www.mc.gov.br>

Clemente, Ademir (organizador), Projetos Empresariais e Públicos,  
Atlas, São Paulo, 1998

Eliseu Martins, Contabilidade de Custos, p.228,229, ATLAS,4<sup>a</sup> ed.  
SP, 1990.

Joel José dos Santos, Formação de Preços e Lucros, p.162,  
ATLAS, SP, 1991.

## ANEXO I

| PLANILHA DE PROCESSAMENTO DE CONTAS TEL |     |                  |  |        |        |        |       |
|---|-----|------------------|--|--------|--------|--------|-------|
| MÊS DE PROCESSAMENTO                    |     |                  |  | Jun/98 | Jul/98 | Ago/98 | Total |
| (STO)                                   |     | AGÊNCIA          |  |        |        |        |       |
| 3630094-2                               | AC  | AMPERE           |  | 77     | 78     | 71     | 226   |
| 3630123-0                               | AC  | ASSIS CHAT.      |  | 144    | 141    | 130    | 415   |
| 3630011-0                               | AC  | BARRAÇÃO         |  | Telesc | Telesc | Telesc | 0     |
| 3630338-1                               | AC  | B. VISTA APAR.   |  | 55     | 102    | 101    | 258   |
| 3630327-5                               | AC  | BRAGANEY         |  | 104    | 97     | 112    | 313   |
| 3630126-4                               | AC  | CAFELÂNDIA       |  | 12     | 10     | 7      | 29    |
| 3630351-8                               | AC  | CAMPO BONITO     |  | 72     | 71     | 70     | 213   |
| 3630315-1                               | AC  | CAPANEMA         |  | 70     | 58     | 44     | 172   |
| 3630125-6                               | AC  | CAP. L. MARQUES  |  | 128    | 113    | 98     | 339   |
| 3630020-9                               | AC  | CASCAVEL         |  | 282    | 320    | 309    | 911   |
| 3630127-2                               | AC  | CATANDUVAS       |  | 40     | 40     | 33     | 113   |
| 3630128-1                               | AC  | CÉU AZUL         |  | 63     | 53     | 89     | 205   |
| 3630095-1                               | AC  | CHOPINZINHO      |  | 15     | 12     | 18     | 45    |
| 3630023-3                               | AC  | CLEVELÂNDIA      |  | 27     | 37     | 57     | 121   |
| 3630130-2                               | AC  | CORBÉLIA         |  | 19     | 34     | 36     | 89    |
| 3630096-9                               | AC  | CEL. VIVIDA      |  | 189    | 203    | 168    | 560   |
| 3630352-6                               | AC  | DIAM. DO OESTE   |  | 40     | 76     | 69     | 185   |
| 3630099-3                               | AC  | DOIS VIZINHOS    |  | 171    | 168    | 176    | 515   |
| 3630100-1                               | AC  | ENÉAS MARQUES    |  | 103    | 96     | 90     | 289   |
| 3630372-1                               | AC  | ENT. RIOS OESTE  |  | 71     | 85     | 92     | 248   |
| 3630132-9                               | AC  | FORM. DO OESTE   |  | * 13   | 28     | 146    | 174   |
| 3630036-5                               | ACI | FOZ DO IGUAÇU    |  | 141    | 134    | 151    | 426   |
| 3630170-1                               | AC  | FRAN. BELTRÃO    |  | 112    | 123    | 106    | 341   |
| 3630087-0                               | AC  | GUAIRA           |  | 240    | 276    | 267    | 783   |
| 3630322-4                               | AC  | GUARANIAÇU       |  | 47     | 42     | 43     | 132   |
| 3630353-4                               | AC  | IBEMA            |  | 43     | 34     | 38     | 115   |
| 3630377-1                               | AC  | IGUATU           |  | 14     | 17     | 17     | 48    |
| 3630378-0                               | AC  | IRAC. DO OESTE   |  | 21     | 22     | 20     | 63    |
| 3630102-7                               | AC  | ITAPEJ. DO OESTE |  | 65     | 57     | 55     | 177   |
| 3630339-9                               | AC  | JARDIM SOCIAL    |  | 147    | 131    | 154    | 432   |
| 3630311-9                               | AC  | JESUITAS         |  | 14     | 19     | 19     | 52    |
| 3630063-2                               | AC  | LARANJ. DO SUL   |  | 252    | 226    | 206    | 684   |
| 3630359-3                               | AC  | LINDOESTE        |  | 45     | 48     | 53     | 146   |
| 3630232-5                               | AC  | MAL. C. RONDON   |  | 239    | 276    | 276    | 791   |
| 3630104-3                               | AC  | MANGUEIRINHA     |  | 0      | 0      | 0      | 0     |
| 3630105-1                               | AC  | MARIÓPOLIS       |  | 44     | 55     | 110    | 209   |
| 3630385-2                               | AC  | MARIPÁ           |  | 96     | 96     | 87     | 279   |
| 3630106-0                               | AC  | MARMELEIRO       |  | 120    | 103    | 94     | 317   |
| 3630141-8                               | AC  | MATELÂNDIA       |  | 71     | 66     | 69     | 206   |
| 3630142-6                               | AC  | MEDIANEIRA       |  | 105    | 111    | 97     | 313   |
| 3630145-1                               | AC  | MISSAL           |  | 77     | 111    | 136    | 324   |
| 3630409-3                               | AC  | NAIPI            |  | 420    | 378    | 437    | 1235  |

|           |     |                  |       |       |       |  |       |
|-----------|-----|------------------|-------|-------|-------|--|-------|
| 3630146-9 | AC  | NOVA AURORA      | 112   | 95    | 116   |  | 323   |
| 3630115-9 | AC  | N PRATA IGUAÇU   | 307   | 337   | 324   |  | 968   |
| 3630316-0 | AC  | NOVA Sta ROSA    | 121   | 117   | 104   |  | 342   |
| 3630355-1 | AC  | OURO V. OESTE    | 32    | 31    | 29    |  | 92    |
| 3630073-0 | AC  | PALMAS           | 112   | 127   | 117   |  | 356   |
| 3630148-5 | AC  | PALOTINA         | 207   | 254   | 220   |  | 681   |
| 3630392-5 | AC  | PATO BRAGADO     | 96    | 96    | 97    |  | 289   |
| 3630135-3 | AC  | PATO BRANCO      | 368   | 424   | 412   |  | 1204  |
| 3630107-8 | AC  | PÉROLA OESTE     | 70    | 60    | 59    |  | 189   |
| 3630118-3 | AC  | PRANCHITA        | 85    | 119   | 113   |  | 317   |
| 3630109-4 | AC  | PLANALTO         | 118   | 121   | 112   |  | 351   |
| 3630395-0 | AC  | QUATRO PONTES    | 66    | 66    | 59    |  | 191   |
| 3630149-3 | AC  | QUEDAS IGUAÇU    | 149   | 197   | 194   |  | 540   |
| 3630396-8 | AC  | RAMILÂNDIA       | 37    | 36    | 21    |  | 94    |
| 3630111-6 | AC  | REALEZA          | 160   | 155   | 118   |  | 433   |
| 3630112-4 | AC  | RENASCENÇA       | 52    | 74    | 83    |  | 209   |
| 3630113-2 | AC  | SALGADO FILHO    | 24    | 47    | 93    |  | 164   |
| 3630114-1 | AC  | SALTO LONTRA     | 111   | 121   | 113   |  | 345   |
| 3630150-7 | AC  | SANTA HELENA     | 264   | 331   | 228   |  | 823   |
| 3630136-1 | AC  | Sta TER. ITAIPU  | 213   | 237   | 378   |  | 828   |
| 3630356-9 | AC  | Sta TER. OESTE   | 124   | 135   | 208   |  | 467   |
| 3630116-7 | AC  | SANTA IZ. OESTE  | 73    | 74    | 65    |  | 212   |
| 3630117-5 | AC  | Sto. ANT. SUDOE. | 149   | 144   | 137   |  | 430   |
| 3630119-1 | AC  | SÃO JOÃO         | 16    | 21    | 20    |  | 57    |
| 3630120-5 | AC  | S. JORGE OESTE   | 46    | 48    | 45    |  | 139   |
| 3630403-4 | AC  | S. PEDRO IGUAÇU  | 51    | 56    | 58    |  | 165   |
| 3630151-5 | AC  | SÃO MIG. IGUAÇU  | 514   | 576   | 594   |  | 1684  |
| 3630361-5 | AC  | SULINA           | 72    | 73    | 82    |  | 227   |
| 3630314-3 | AC  | TRÊS B. PARANÁ   | 122   | 127   | 120   |  | 369   |
| 3630153-1 | AC  | TERRA ROXA       | 193   | 171   | 156   |  | 520   |
| 3630156-6 | AC  | TOLEDO           | 201   | 156   | 184   |  | 541   |
| 3630124-8 | AC  | TUPÁSSI          | 178   | 199   | 196   |  | 573   |
| 3630245-7 | AC  | UBIRATÁ          | 606   | 628   | 635   |  | 1869  |
| 3630129-9 | AC  | VERA C. OESTE    | 63    | 64    | 74    |  | 201   |
| 3630121-3 | AC  | VERÊ             | 41    | 92    | 85    |  | 218   |
| 3630407-7 | AC  | VIRMOND          | 33    | 29    | 27    |  | 89    |
| 3630122-1 | AC  | VITORINO         | 151   | 129   | 151   |  | 431   |
| 3630414-0 | AC  | VILA PORTES      | 170   | 161   | 203   |  | 534   |
| 3690021-4 | ACF | M` BOYCI         | 435   | 407   | 423   |  | 1265  |
| 3690596-8 | ACF | CARLOS GOMES     | 128   | 103   | 138   |  | 369   |
| 3690571-1 | ACF | SHOPPING WEST    | 0     | 0     | 0     |  | 0     |
| 3690630-1 | ACF | VILA PIONEIRA    | 342   | 334   | 298   |  | 974   |
| 3690014-1 | ACF | COMETA           | 474   | 490   | 488   |  | 1452  |
| 3690040-1 | ACF | TUPY             | 372   | 399   | 400   |  | 1171  |
| 3690007-9 | ACF | CANGO            | 0     | 1     | 12    |  | 13    |
| 3690752-9 | ACF | AV. BRASIL       | 224   | 199   | 202   |  | 625   |
| 3690597-6 | ACF | DOM JOÃO VI      | 220   | 228   | 244   |  | 692   |
|           |     |                  |       |       |       |  |       |
|           |     | Soma Geral       | 11697 | 12236 | 12586 |  | 36519 |

## ANEXO II

| PLANILHA DE FATURAS TELEFÔNICAS POR LOCALIDADE |     |                          |  |  |  |  |        |
|--|-----|--------------------------|--|--|--|--|--------|
| (STO)  |     | AGÊNCIA (Localidade)     |  |  |  |  |        |
| 3630094-2                                      | AC  | AMPERE                   |  |  |  |  | 592    |
| 3630123-0                                      | AC  | ASSIS CHATEAUBRIAND      |  |  |  |  | **     |
| 3630011-0                                      | AC  | BARRAÇÃO                 |  |  |  |  | TELESC |
| 3630338-1                                      | AC  | BOA VISTA DA APARECIDA   |  |  |  |  | 340    |
| 3630327-5                                      | AC  | BRAGANEY                 |  |  |  |  | 259    |
| 3630126-4                                      | AC  | CAFELÂNDIA               |  |  |  |  | 725    |
| 3630351-8                                      | AC  | CAMPO BONITO             |  |  |  |  | 151    |
| 3630315-1                                      | AC  | CAPANEMA                 |  |  |  |  | 988    |
| 3630125-6                                      | AC  | CAPITÃO LEÔNIDAS MARQUES |  |  |  |  | 630    |
| 3630020-9                                      | AC  | CASCADEL                 |  |  |  |  | 48.405 |
| 3630127-2                                      | AC  | CATANDUVAS               |  |  |  |  | 350    |
| 3630128-1                                      | AC  | CÉU AZUL                 |  |  |  |  | 752    |
| 3630095-1                                      | AC  | CHOPINZINHO              |  |  |  |  | 970    |
| 3630023-3                                      | AC  | CLEVELÂNDIA              |  |  |  |  | 883    |
| 3630130-2                                      | AC  | CORBÉLIA                 |  |  |  |  | 1.178  |
| 3630096-9                                      | AC  | CORONEL VIVIDA           |  |  |  |  | 1.181  |
| 3630352-6                                      | AC  | DIAMANTE DO OESTE        |  |  |  |  | 146    |
| 3630099-3                                      | AC  | DOIS VIZINHOS            |  |  |  |  | 2.800  |
| 3630100-1                                      | AC  | ENÉAS MARQUES            |  |  |  |  | 292    |
| 3630372-1                                      | AC  | ENTRE RIOS DO OESTE      |  |  |  |  | 261    |
| 3630132-9                                      | AC  | FORMOSA DO OESTE         |  |  |  |  | **     |
| 3630036-5                                      | ACI | FOZ DO IGUAÇU            |  |  |  |  | 46.987 |
| 3630170-1                                      | AC  | FRANCISCO BELTRÃO        |  |  |  |  | 6.724  |
| 3630087-0                                      | AC  | GUAIRA                   |  |  |  |  | **     |
| 3630322-4                                      | AC  | GUARANIAÇU               |  |  |  |  | 817    |
| 3630353-4                                      | AC  | IBEMA                    |  |  |  |  | 251    |
| 3630377-1                                      | AC  | IGUATU                   |  |  |  |  | 93     |
| 3630378-0                                      | AC  | IRACEMA DO OESTE         |  |  |  |  | **     |
| 3630102-7                                      | AC  | ITAPEJARA DO OESTE       |  |  |  |  | 341    |
| 3630339-9                                      | AC  | JARDIM SOCIAL            |  |  |  |  | *      |
| 3630311-9                                      | AC  | JESUITAS                 |  |  |  |  | **     |
| 3630063-2                                      | AC  | LARANJEIRAS DO SUL       |  |  |  |  | **     |
| 3630359-3                                      | AC  | LINDOESTE                |  |  |  |  | 170    |
| 3630232-5                                      | AC  | MARECHAL CANDIDO RONDON  |  |  |  |  | 4.364  |
| 3630104-3                                      | AC  | MANGUEIRINHA             |  |  |  |  | 545    |
| 3630105-1                                      | AC  | MARIÓPOLIS               |  |  |  |  | 409    |
| 3630385-2                                      | AC  | MARIPÁ                   |  |  |  |  |        |
| 3630106-0                                      | AC  | MARMELEIRO               |  |  |  |  | 680    |
| 3630141-8                                      | AC  | MATELÂNDIA               |  |  |  |  | 896    |
| 3630142-6                                      | AC  | MEDIANEIRA               |  |  |  |  | 3.684  |
| 3630145-1                                      | AC  | MISSAL                   |  |  |  |  | 586    |
| 3630409-3                                      | AC  | NAIPI                    |  |  |  |  | *      |
| 3630146-9                                      | AC  | NOVA AURORA              |  |  |  |  | 815    |
| 3630115-9                                      | AC  | NOVA PRATA DO IGUAÇU     |  |  |  |  | 746    |

|           |     |   |  |  |  |         |
|-----------|-----|---|--|--|--|---------|
| 3630316-0 | AC  | NOVA SANTA ROSA   |  |  |  | 500     |
| 3630355-1 | AC  | OURO VERDE DO OESTE   |  |  |  | 233     |
| 3630073-0 | AC  | PALMAS  |  |  |  | 2.733   |
| 3630148-5 | AC  | PALOTINA  |  |  |  | **      |
| 3630392-5 | AC  | PATO BRAGADO  |  |  |  | 259     |
| 3630135-3 | AC  | PATO BRANCO   |  |  |  | 9.254   |
| 3630107-8 | AC  | PÉROLA OESTE  |  |  |  | 293     |
| 3630118-3 | AC  | PRANCHITA   |  |  |  | 359     |
| 3630109-4 | AC  | PLANALTO  |  |  |  | 447     |
| 3630395-0 | AC  | QUATRO PONTES   |  |  |  | 308     |
| 3630149-3 | AC  | QUEDAS IGUAÇU   |  |  |  | 936     |
| 3630396-8 | AC  | RAMILÂNDIA  |  |  |  | 81      |
| 3630111-6 | AC  | REALEZA   |  |  |  | 1.286   |
| 3630112-4 | AC  | RENASCENÇA  |  |  |  | 331     |
| 3630113-2 | AC  | SALGADO FILHO   |  |  |  | 192     |
| 3630114-1 | AC  | SALTO LONTRA  |  |  |  | 467     |
| 3630150-7 | AC  | SANTA HELENA  |  |  |  | 1.697   |
| 3630136-1 | AC  | SANTA TEREZINHA DE ITAIPU   |  |  |  | 1.788   |
| 3630356-9 | AC  | SANTA TEREZA DO OESTE   |  |  |  | 411     |
| 3630116-7 | AC  | SANTA IZABEL DO OESTE   |  |  |  | 437     |
| 3630117-5 | AC  | SANTO ANTONIO DO SUDOESTE   |  |  |  | 979     |
| 3630119-1 | AC  | SÃO JOÃO  |  |  |  | 532     |
| 3630120-5 | AC  | SÃO JORGE DO OESTE  |  |  |  | 341     |
| 3630403-4 | AC  | SÃO PEDRO DO IGUAÇU   |  |  |  | 245     |
| 3630151-5 | AC  | SÃO MIGUEL DO IGUAÇU  |  |  |  | 1.540   |
| 3630361-5 | AC  | SULINA  |  |  |  | 185     |
| 3630314-3 | AC  | TRÊS BARRAS DO PARANÁ   |  |  |  | 351     |
| 3630153-1 | AC  | TERRA ROXA  |  |  |  | **      |
| 3630156-6 | AC  | TOLEDO  |  |  |  | 9.526   |
| 3630124-8 | AC  | TUPÁSSI   |  |  |  | **      |
| 3630245-7 | AC  | UBIRATÁ   |  |  |  | **      |
| 3630129-9 | AC  | VERA CRUZ DO OESTE  |  |  |  | 488     |
| 3630121-3 | AC  | VERÊ  |  |  |  | 400     |
| 3630407-7 | AC  | VIRMOND   |  |  |  | **      |
| 3630122-1 | AC  | VITORINO  |  |  |  | 412     |
| 3630414-0 | AC  | VILA PORTES   |  |  |  | *       |
| 3690021-4 | ACF | M` BOYCI  |  |  |  | *       |
| 3690596-8 | ACF | CARLOS GOMES  |  |  |  | *       |
| 3690571-1 | ACF | SHOPPING WEST   |  |  |  | *       |
| 3690630-1 | ACF | VILA PIONEIRA   |  |  |  | *       |
| 3690014-1 | ACF | COMETA  |  |  |  | *       |
| 3690040-1 | ACF | TUPY  |  |  |  | *       |
| 3690007-9 | ACF | CANGO   |  |  |  | *       |
| 3690752-9 | ACF | AVENIDA BRASIL  |  |  |  | *       |
| 3690597-6 | ACF | DOM JOÃO VI   |  |  |  | *       |
|           |     | Soma Geral  |  |  |  | 166.022 |
|           |     |   |  |  |  |         |
|           |     | * Localidades onde ocorre a presença de mais de uma unidade dos Correios. |  |  |  |         |
|           |     | ** Informação não disponível.   |  |  |  |         |