ALZIRA LUIZ DE LIMA

ANALISE DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DOS CORREIOS NA LINHA DE SERVIÇO DE ENCOMENDA EXPRESSA – SEDEX – SOB OS PARÂMETROS DA ANÁLISE ESTRATÉGICA ATUAL

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.
Prof. Orientador: Sérgio Bulgacov

CURITIBA - PR

2005

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais e a Deus.

AGRADECIMENTOS

A todos que contribuíram com a realização desse trabalho, em especial à equipe da Assessoria de Desenvolvimento de Mercado – ASDEM/DR/PR-ECT.

PENSAMENTO

E ouvi a toda a criatura que está no céu, e na terra, e debaixo da terra, e que está no mar, e a todas as coisas que neles há, dizer: Ao que está assentado sobre o trono, e ao Cordeiro, sejam dadas ações de graças, e honra, e glória, e poder para todo o sempre.

(Apo 5:3)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 01
1.1. Objetivos 03
1.1.1. Objetivo final 03
1.1.2. Objetivos intermediários 03
1.2. Delimitação do estudo 04
1.3. Relevância do estudo 05
2 REFERENCIAL TEÓRICO 06
2.1. Conceito de Estratégia 06
2.2 Conceito de Missão 09
2.3. Conceito de Visão 10
2.4. Conceito de Filosofia (Valores) 11
2.5. Conceito de Análise Ambiental 11
2.5.1 Ecologia 12
2.5.2 Economia 13
2.5.3 Responsabilidade Social 13
2.5.4 Política 13
2.6. Conceito de Análise Interna 14
2.6.1 Imagem 14
2.6.2 Produtos e Serviços 14
2.6.3 Praça / Distribuição 15
2.6.4 Preço 15
2.6.5 Força de Venda 15
2.6.6 Pesquisa de Mercado 15
2.6.7 Promoção e Propaganda 16
2.6.8 Recursos Humanos 16
2.7 Conceito de Planejamento Estratégico 17
2.8 Modelo de Porter 21
2.8.1 Ameaça de Novos Entrantes 22
2.8.1.1 Economias de Escala 22
2.8.1.2 Diferenciação do Produto 23
2.8.1.3 Necessidade de Capital 23
2.8.1.4 Custos de Mudança 24
2.8.1.5 Acesso aos Canais de Distribuição 24
2.8.1.6 Desvantagens de Custo Independentes de Escala 24
2.8.2 Poder de Negociação dos Fornecedores 25
2.8.3 Poder de Negociação dos Compradores 25
2.8.4 Ameaça de Produtos Substitutos 26

2.8.5 Intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes 26
2.9 Estratégias Genéricas de Porter 27
2.9.1 Liderança de Custo 28
2.9.2 Diferenciação 29
2.9.2.1 Estratégia de Diferenciação de Suporte 30
2.9.2.2 Estratégia de Diferenciação de Qualidade 30
2.9.3 Enfoque 30
3 **CORREIOS: ESTUDO DE CASO** 32
3.1 Histórico da Empresa 32
3.2 Mercado 34
3.3 Missão 34
3.4 Propósito Básico 35
3.5 Valores 35
3.6 Planejamento Estratégico e Operacional 36
3.6.1 Objetivos e Indicadores Estratégicos 36
3.7 Modelo de Gestão da Empresa 38
3.8 Análise Ambiental e Interna 39
3.8.1 Responsabilidade Social 39
3.8.2 Programa de Qualidade Total 42
3.8.3 Legislação e Planos Governamentais 44
3.9 O SEDEX 48
3.9.1 SEDEX Convencional 49
3.9.2 SEDEX a Cobrar 50
3.9.3 SEDEX Estadual Pré-Franqueado 51
3.9.4 SEDEX HOJE 53
3.9.5 SEDEX 10 54
3.9.6 e-SEDEX 55
3.9.6.1 e-SEDEX & Correios *Net-Shopping* 60
3.9.7 Embalagens Personalizadas 63
3.10 Canais de Comunicação com o Cliente 64
3.11 Rede de Atendimento e de Distribuição 65
3.12 Imagem Institucional & Perfil dos Clientes 67
3.13 Política de Marketing do SEDEX 69
3.14 Preços da Concorrência x Tarifa dos Correios 70
4 **CONCLUSÕES** 72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 77
ANEXO I 80
ANEXO II 83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema para construção da estratégia 07
Figura 2: Premissas da Escola do Posicionamento 20
Figura 3: Forças que dirigem a concorrência na indústria 21
Figura 4: Política de qualidade dos Correios – Projetos 42

RESUMO

Considerando o conceito de estratégia citado por Oliveira (2001, p. 176) de que é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender às necessidades dos clientes e de que a estratégia enquanto posição – Mintzberg e Quinn (2001, p. 26) busca identificar qual a situação da organização no mercado e sua posição no ambiente em que interage, propôs-se desenvolver a presente monografia com o objetivo de identificar através de um estudo de caso acerca do serviço SEDEX o posicionamento estratégico dos Correios nesse mercado de atuação, ou seja, quais os diferenciais competitivos disponibilizados por esse serviço aos clientes e que se sobressaem em relação à concorrência, como ele se posiciona no setor de encomendas expressas e qual a estratégia adotada pela empresa para obter vantagem competitiva sobre as demais.

A base do estudo foi alicerçada em conceitos teóricos abordados por autores clássicos e pretende-se com esse trabalho não só delinear o atual posicionamento da linha de serviços Sedex, mas sobre tudo contribuir com a linha de estudo da administração das organizações, a saber o posicionamento estratégico, enquanto fator determinante para o sucesso e continuidade de um serviço e/ou organização.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Porter *apud* Pagnoncelli (2003, p. 285) "nenhuma empresa pode ousar entrar no mercado competitivo sem uma definição clara de como se posicionar em seu setor, ou seja, sem ter estratégias".

No Brasil, com a mudança de um ambiente de protecionismo para outro mais competitivo, aumentou tremendamente a necessidade de pensar em estratégia, Porter *apud* Pagnoncelli (2003, p. 286) afirma:

> "É imprescindível investir mais tempo para traçar a estratégia que diferencie a empresa. Muitas perderam de vista a estratégia, confundindo com *Benchmarking* e Reengenharia. Por isso é que vemos empresas competindo do mesmo modo, com as mesmas ferramentas, em uma concorrência destrutiva na qual todos tendem a eliminar os lucros".

Constata-se com base nessas afirmações o fato de que – no atual ambiente de elevada competitividade no qual se destaca a busca acirrada por parte das empresas pela conquista de cada fatia de mercado, com clientes em busca de qualidade a baixo custo e de opções que venham, de fato, atingir às suas necessidades – somente através da administração profissional, baseada em planejamento e estratégias sólidas determinadas sob os parâmetros da análise ambiental interna e externa e focando a vantagem competitiva, torna-se possível antecipar-se às mudanças e fazer bom uso das oportunidades advindas: na guerra por mercado, somente com a condução de estratégias bem formuladas, se faz possível a tomada de territórios – o mercado – e a conquista do tesouro, nesse caso, representado pelos clientes.

No presente trabalho, pretende-se abordar o uso da estratégia como diferencial competitivo, de sobrevivência e de sucesso de uma empresa, no caso específico, tomando como base uma linha de produtos: a proposta está em desenvolver um estudo de caso sobre o serviço de encomendas expressas – o Sedex – dos Correios, buscando identificar a estratégia adotada pela empresa

para competir nesse mercado; analisando a empresa como um todo: sua ideologia, seu atual planejamento estratégico, seguindo para uma análise mais específica do serviço Sedex, partindo, na seqüência para uma análise ambiental e interna, uma avaliação do panorama mercadológico, tudo com o fim de atingir, ao final da pesquisa, uma visão no que tange à estratégia adotada pela empresa nesse âmbito de atuação.

O objetivo, portanto, é o de identificar qual a avaliação do posicionamento estratégico dos Correios na linha de serviço de encomenda expressa – Sedex – em nível regional (Paraná) sob os parâmetros da análise estratégica atual.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo final

Avaliar o atual posicionamento estratégico dos Correios na linha de serviço de encomenda expressa – Sedex – nível regional (Paraná) sob os parâmetros da análise estratégica.

1.1.2 Objetivos intermediários

- Demonstrar, através de uma abordagem teórica, os fundamentos do planejamento estratégico e da estratégia em si (seus conceitos e metodologias de formulação), bem como da escola do posicionamento, como fatores determinantes para a vantagem competitiva e, como conseqüência, para a sobrevivência e o sucesso de um empreendimento.
- Analisar o mercado de encomendas expressas, buscando identificar e traçar um perfil dos usuários do serviço bem como da concorrência que, atualmente, também explora esse mercado;
- Analisar as condições estratégicas ambientais internas e externas, no que tange ao serviço Sedex, buscando identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.
- Delinear o atual posicionamento estratégico dos Correios;
- Caracterizar o atual posicionamento da linha de serviços Sedex.

1.2 Delimitação do Estudo

No que tange à análise do planejamento estratégico dos Correios, o objetivo será primeiramente o de obter conhecimento acerca do negócio, missão, valores e diretrizes básicas estipuladas pela empresa, no sentido de apreender-se sua filosofia; não se contemplando, dessa forma, aspectos concernentes à fase de execução e controle de um planejamento estratégico.

Como a empresa em questão trabalha dentro de um variado e numeroso portfólio de produtos e serviços, ramificados em diversas linhas de atuação, a opção foi delimitar o estudo de caso com foco no serviço de encomenda expressa – Sedex – nacional, tomando como objeto de análise um segmento de atuação em que há participação efetiva da concorrência – visto que em grande parte dos outros segmentos o monopólio predomina – devendo haver, por parte da empresa, uma estratégia específica e direcionada que viria a contribuir para o estudo em pauta.

Ainda com relação ao estudo de caso, como os Correios atuam em nível nacional, a opção foi segmentar o trabalho sob dois parâmetros: realizar a análise interna e ambiental em nível regional, ou seja, com base na realidade da Diretoria Regional do Paraná, em especial no aspecto concorrência. Quanto a políticas de marketing e as diretrizes estratégicas em si, acredita-se que ocorram de forma abrangente para todo o país, nesse sentido a análise não levará em conta somente o aspecto regional, mas o todo como um objeto único.

4. Relevância do Estudo

A organização atual enfrenta constantes mudanças em seu ambiente empresarial, o consumidor está mais exigente, a concorrência mais profissional em técnicas de administração, as inovações ocorrem em um nível alucinante – como cita Kaplan (HSM Management, dez/1998) "uma empresa não deve ficar acomodada com o desempenho atual, ainda que seja satisfatório, visto que se outra empresa obtiver vantagens semelhantes, isso de nada adiantará. É importante que os executivos entendam que não serão superados pelos concorrentes se mudarem e se aperfeiçoarem contínua e mais rapidamente do que eles". – dessa forma, a formulação da estratégia a ser adotada pela empresa tem se mostrado o fator determinante para o seu sucesso, sua continuidade ou a sua morte. Diante disso, pretende-se com esse trabalho captar a real importância da estratégia para uma empresa que atua em um mercado altamente competitivo, contribuindo com essa linha de estudo de administração das organizações.

A fim de validar a importância do tema estudado, pretende-se traçar o perfil estratégico de uma das maiores empresas do país que disponibiliza no mercado um dos serviços mais conhecidos em nível nacional, o Sedex, e cuja demanda já foi percebida há tempos pela concorrência que cresce dia-a-dia. No jornal O Estado de São Paulo (03/11/2004) o gerente de programas de encomendas dos Correios, Marcos César Alves, destaca: "o setor de cargas expressas é muito competitivo e não podemos ficar parados" – a estatal, segundo reportagem, tem o monopólio dos serviços postais, como entrega de cartas, mas enfrenta concorrência para encomendas expressas. "Nossa intenção é ser bem agressivo nesse mercado", avisa o diretor de Operações dos Correios, Maurício Madureira. Em 2003, acrescenta-se, foram enviadas 113 milhões de encomendas Sedex e a estatal já detém 70% das entregas de produtos comercializados pela Internet. Segundo José Carlos Solimeo, presidente da EBX, em entrevista à Revista Isto É Dinheiro (Máquina Mortífera – 25/09/02) "nenhuma empresa brasileira tem cacife para enfrentar os Correios na entrega de encomendas expressas".

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Estratégia

A palavra estratégia significa, literalmente, "a arte do general", derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa estritamente general. Em termos militares, segundo Von Bullow *apud* Oliveira (2001, p.175), a estratégia seria a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general e a tática, a ciência dos movimentos guerreiros dentro do referido campo. Outros autores mencionam que a estratégia cuida de como dispor os exércitos e a tática, de como lutar. Entretanto, deve-se considerar que no contexto empresarial, as batalhas e os inimigos não são sempre claramente identificáveis.

Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Em Mintzberg & Quinn (2001, p.58) "Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários e comunidades".

Ansoff *apud* Oliveira (2001, p.174) apresentou uma frase de autor desconhecido quanto ao conceito de estratégia: "É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou". O significado dessa frase serve para demonstrar a grande importância que a estratégia apresenta, inclusive no caso das empresas.

Segundo Oliveira, a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos

para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos. O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

O autor afirma que quando se considera a estratégia empresarial, ou seja, a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo, deve-se fazer a seguinte pergunta-chave: "Que destino devo dar à empresa e como devo estabelecer este destino?" Esquematicamente, essa pergunta pode ser colocada conforme a figura demonstrada na seqüência, onde a avaliação do processo é feita através do confronto entre os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, de um lado, e das suas oportunidades e ameaças perante o seu ambiente, de outro lado.

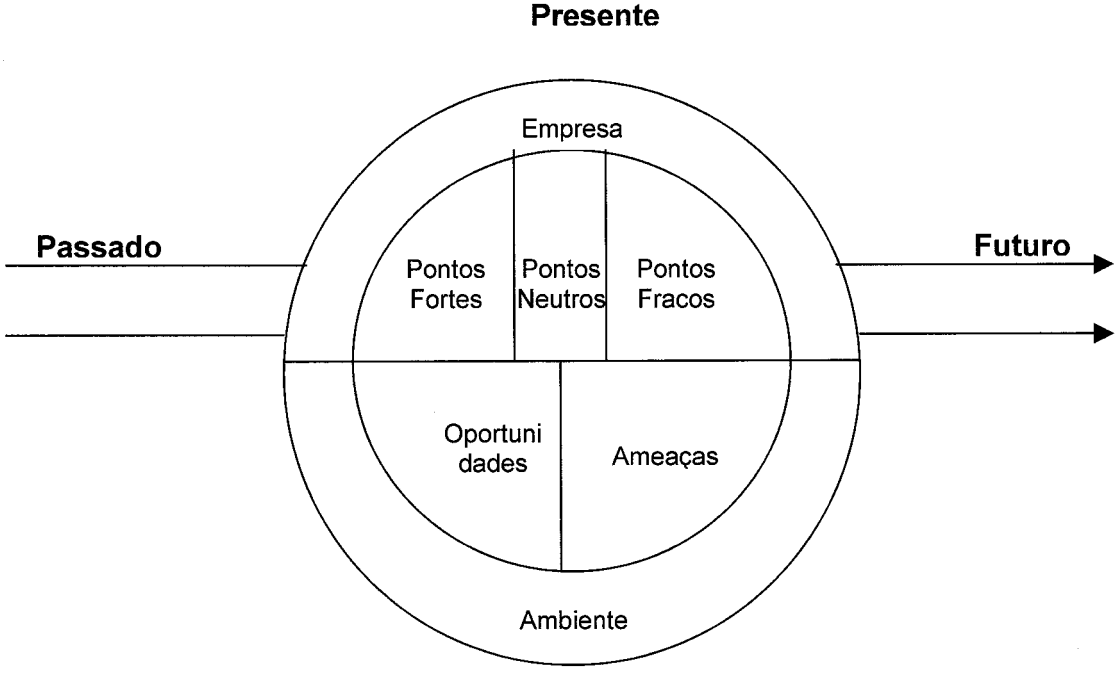


Figura 1: Esquema para construção da estratégia
Fonte: OLIVEIRA, 2001, p. 175

Dessa avaliação devem resultar a missão, os propósitos e a postura estratégica, que é o ponto de partida para traçar o caminho voltado aos futuros objetivos e desafios, escolhidos entre as opções estratégicas que a empresa consegue identificar como preferenciais ou as mais adequadas em determinado momento.

No livro em questão, o autor cita outras definições de estratégia, como as que seguem: "conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente" e "o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes."

Segundo Porter & Montgomery (1998, p.68) a estratégia não deve vir em primeiro lugar. Primeiro vem uma atenção total às necessidades dos clientes. Primeiro, vem a vontade de repensar fundamentalmente o que é que os produtos são e o que é que eles fazem, bem como melhor organizar o sistema de negócios que os projete, fabrique e os venda".

Mintzberg & Quin (2001, p.26) trabalharam com o conceito de estratégia em cinco abordagens distintas: plano, manobra, padrão, posição e perspectiva.

Se a estratégia for vista sob o enfoque do plano, ter-se-á um método com intenções conscientes de ação para distintas situações, que podem ser tanto gerais quanto específicas.

Quando específica, ela é vista como uma manobra que, em boa parte das vezes, tem a intenção de amedrontar competidores.

Se for vista como um padrão, a estratégia é o próprio padrão de comportamento de uma organização, que pode não estar consciente dele ou, ao contrário, consciente de sua atuação.

Sendo a estratégia enxergada como posição é porque esta identifica qual a situação da organização no mercado e sua posição no ambiente em que interage.

E a estratégia como perspectiva é aquela que pressupõe uma visão de mundo que a organização tem ou procura ter. Portanto, toda organização, em seu comportamento, tem uma estratégia implícita ou explícita.

Dessa forma, estratégia não se resume a como agir frente à concorrência, o inimigo ou o mercado, estratégia é a forma da organização perceber e interagir com o meio ambiente em que está inserida.

O fato é que, não importando qual seja o autor da definição de estratégia, percebe-se que todas assentam na inseparabilidade entre a organização e o meio no qual está inserida e que, se por um lado representa uma condicionante à sua atividade, por outro, lhe oferece oportunidades que importa aproveitar. É esta relação entre organização e o meio que dá sentido ao conceito de estratégia. Segundo Mintzberg (2000, p.21), a organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes.

2.2 Conceito de Missão

As organizações são fundadas com um propósito. Embora esse propósito possa mudar ao longo do tempo, é essencial que se compreenda o motivo da existência da organização, ou seja, sua missão. Muitas vezes, a missão da organização é definida de um modo formal, por escrito, em uma "declaração de missão", uma declaração de propósito mais duradoura. Uma empresa com um senso agudo de sua própria identidade tem muito mais chances de obter sucesso do que uma outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir.

Para Oliveira (2001, p.168), a missão é a razão de ser de uma empresa. Procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Procura-se responder à seguinte pergunta: "Aonde se quer chegar com a empresa?".

Para ele, missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa (qual a razão de ser da empresa? Qual a natureza do negócio por ela explorado? Quais os tipos de atividades em que deve concentrar seus esforços no futuro?).

A missão de uma empresa exerce a função de orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. Representa um horizonte no qual a empresa decide atuar e vai realmente entrar em cada um dos negócios que aparecerem neste horizonte, desde que sejam viáveis sobre os vários aspectos considerados, negócios esses que para Oliveira, passam a ser denominados propósitos da empresa.

Para Tavares (1991, p.88), a missão consiste na razão de existência da organização e na delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócio.

2.3 Conceito de Visão

Oliveira (2001, P.82) conceitua visão da seguinte forma:

- articulação das aspirações de uma empresa a respeito de seu futuro (Hart, 1994:8);
- Clara e permanente demonstração para a comunidade da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo, do negócio e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula a relação entre a empresa e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da empresa (Hax e Majluf, 1984:17)
- Idealização de um futuro desejado para a empresa (Collins e Porras, 1993:10).

Verifica-se que essa abordagem tem a premissa básica de que toda e qualquer estratégia deve estar precedida de uma visão.

2.4 Conceito de Filosofia (Valores)

Para Tavares (1991, p.138) é o conjunto de crenças, sentimentos e motivações básicas que o indivíduo agrega ao longo da vida e que determinam sua forma de agir e pensar, conjunto esse também chamado de "valores".

No contexto organizacional, a definição da filosofia visa fundamentar os valores que permeiam a empresa com base nos valores dos indivíduos que nela trabalham. À medida que muda a compreensão dos valores, os critérios que orientam as decisões também mudam. A filosofia deve estabelecer uma relação muito próxima do ideal com o possível, isto é, refletir não apenas o que a organização almeja ou deseja fazer, mas efetivamente aquilo que ela pode e quer fazer.

2.5 Conceito de Análise Ambiental

A análise ambiental pode ser definida como o processo pelo qual são monitoradas e analisadas as variáveis do ambiente de uma empresa. É o processo de coleta, interpretação e utilização de informações ambientais que subsidia decisões estratégicas, pois visa à análise da influência do ambiente futuro da empresa. Assim, o objetivo da análise ambiental é identificar oportunidades e ameaças que possam levar à eficácia organizacional.

Fahei & King (1982) denominam investigação ambiental como sendo o processo de procura de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo, com o propósito de assistir à alta administração em sua tarefa de determinar o curso de ação futuro da empresa. Segundo os autores, para que as informações coletadas sejam realmente úteis, os resultados das atividades de

investigação ambiental de uma empresa devem estar integrados ao seu processo de planejamento.

Para Certo & Peter (1984), o exame do ambiente é um aspecto importante do pensamento estratégico. Os autores dizem que os dirigentes devem identificar, organizar e usar dados sobre o ambiente para definir e testar possíveis forças motrizes futuras. Assim, é necessário melhorar a qualidade, precisão e oportunidade das informações sobre economia, tecnologia, fatores sócio-políticos e concorrência, e fazer com que tais informações sejam usadas pela diretoria na formulação da estratégia.

Portanto, a análise ambiental é um processo sistemático que procura mapear, classificar e examinar as variáveis ambientais que povoam o ambiente total da organização.

A seguir são citadas algumas dessas variáveis pertinentes ao ambiente de uma organização como os Correios, ou seja, levando-se em conta o âmbito de atuação da organização, a autonomia, o grau de participação, etc.

2.5.1 Ecologia

Segundo Mintzberg & Quinn (2001, p.61), antigamente era fácil dar como normais as características físicas do ambiente e achar que eram favoráveis para o desenvolvimento deu uma empresa. Porém, com o aumento da sensibilidade ao impacto sobre o meio ambiente físico de toda atividade, torna-se essencial levar em conta este recente aspecto.

2.5.2 Economia

A empresa deve estar acostumada a monitorar as tendências econômicas mais do que qualquer outra esfera de atuação, face à repercussão que possíveis alterações nessa área podem trazer como conseqüência para a organização, sendo assim, torna-se improvável que seja apanhada de surpresa.

2.5.3 Responsabilidade Social

Mintzberg & Quinn (2001, p.61) afirmam que os desenvolvimentos sociais dos quais os estrategistas se mantêm a par incluem as forças influentes como a busca pela igualdade para os grupos minoritários, sendo, atualmente, de relevante importância o compromisso social da empresa para com a sociedade em que atua.

2.5.4 Política

Para Oliveira (2001, p.92), nesse aspecto devem ser levados em conta para fins de análise: a legislação pertinente (inclusive fiscal); a identificação e análise dos órgãos que a legitimam; os planos governamentais e seus objetivos e a política econômica e financeira.

2.6 Conceito de Análise Interna

Para Oliveira (2001, p.94) além da análise externa da empresa, o diagnóstico estratégico também apresenta a análise interna que tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Alguns pontos a serem avaliados, segundo Oliveira (2001, p. 96):

2.6.1 Imagem

Da empresa, dos produtos e serviços, dos canais de distribuição e dos recursos humanos (idoneidade, padrão de qualidade, atendimento aos clientes, disponibilidade de produtos e serviços).

2.6.2 Produtos e Serviços

Descrição básica, marca, aspectos de embalagem, tradição, logotipo, garantia, padrão de qualidade, benefícios adicionais (vantagens básicas), sistema de transporte, participação de mercado separado por produto.

Assistência técnica, canais de comunicação com o cliente, reposição, fornecimento de informações, facilidade no recebimento/encaminhamento da mercadoria visando à economia de tempo.

2.6.3 Praça (distribuição)

Número, localização e característica dos distribuidores, serviços prestados pelos distribuidores e possíveis peculiaridades.

2.6.4 Preço

Desconto para pagamentos à vista, facilidades de pagamento, formas de pagamento, descontos por assiduidade, preço em relação ao mercado.

2.6.5 Força de venda

Seu número e a forma de atuação; quais as fontes de recrutamento e os processos de seleção e treinamento; quais os auxílios e ajudas de custo que recebem.

2.6.6 Pesquisa de mercado

A opinião dos clientes e dos canais de distribuição sobre a empresa, seus produtos, pessoal e políticas; a análise das tendências de mercado; as fontes de sugestões sobre o produto e o mercado.

2.6.7 Promoção e propaganda

O processo de marketing; as alternativas de mídia (revistas, catálogos, mala direta, rádio, jornal, televisão, shows).

2.6.8 Recursos Humanos

Qual a importância dada ao fator humano da empresa, quais programas de recrutamento e treinamento; qual o índice de absenteísmo, qual o clima organizacional.

Com base nessas informações colhidas da análise externa e interna da empresa é possível proceder ao diagnóstico estratégico, alcançando da análise determinados componentes, como (Oliveira, 2001, p. 83):

- Pontos Fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao ambiente.
- Pontos Fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.
- Oportunidades: São as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- Ameaças: São as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

2.7 Conceito de Planejamento Estratégico

Para Mintzberg & Quinn (2001, p.28) a Estratégia também pode ser definida como "posição", enquanto é uma maneira de colocar a organização no que os teóricos chamam de "ambiente". Por esta definição, a estratégia se torna a força de mediação, segundo Hofer e Shendel, (1978:4) – entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo. (...) em termos administrativos, de maneira formal, um "domínio" de mercado de produtos (Thompson, 1967), o local no ambiente no qual os recursos estão concentrados.

Como posição, os autores encorajam-nos a visualizar as organizações em seu ambiente competitivo – como encontram suas posições e como se protegem a fim de enfrentar a concorrência, evita-la ou subverte-la. Isso nos permite pensar nas organizações em termos ecológicos, como organismos em nichos que lutam pela sobrevivência em mundo de hostilidades e de incertezas, assim como simbioses.

Como mencionam os referidos autores, no entanto, a literatura sobre análise estratégica, ou "posicionamento", como às vezes é chamada, tende – como a própria análise – ser um tanto decomposta: mais preocupada em investigar partes do que com a combinação do todo. Os conceitos tendem a ir e vir em uma velocidade frenética, confundindo o leitor e o autor. Segundo eles, "quando produtos e mercados se juntam, chega-se ao conceito central da administração estratégica, ou seja, as posições estratégicas em si – como o produto se posiciona no mercado".

Para Oliveira (2001, p.80) a análise, diagnóstico ou auditoria estratégica procura responder à pergunta básica "qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?", verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo. Esse diagnóstico, auditoria ou análise deve ser efetuado da forma mais real possível.

O diagnóstico, segundo o autor, corresponde a uma análise estratégica, e apresenta algumas premissas básicas, a saber:

- Deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- Este ambiente proporcionara à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- Para enfrentar esta situação ambiental, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos; e
- Este processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

O diagnóstico estratégico deve ter enforque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de se constituir na dimensão crítica para o sucesso permanente, a esse modelo de análise convencionou-se chamar de Escola do Design.

Para Mintzberg (2000, p.68), o posicionamento teve como importante referência Michael Porter. Em 1980, a publicação do livro *Competitive Strategy* de Porter foi o grande divisor de águas, pois despertou o desencanto com as escolas do design e do planejamento e daí que surge a escola do Posicionamento.

Para Porter (1986:68) o posicionamento busca a seleção de estratégias específicas como posições tangíveis em contextos competitivos e tem como essência básica a escolha das atividades que sejam diferentes das dos concorrentes. Isto garante o que se chama diferencial de competitividade – a vantagem competitiva.

Para Mintezberg (2001:69) a escola do posicionamento se concentra nos cálculos, especificamente, na seleção de posições estratégicas genéricas, ao invés de desenvolvimento de perspectivas estratégicas integradas e incomuns ou na especificação de um conjunto coordenado de planos. Nesta escola, foi mantida a definição de que a estratégia precede uma estrutura; só que a escola do posicionamento acrescentou a estrutura do segmento em que a empresa está inserida para anteceder a formação da estratégia, e logo depois da formação, vem a estrutura da organização.

Segundo Porter (1989, p.01) para formular a estratégia competitiva de uma companhia, é preciso, em primeiro lugar, conhecer bem o seu meio ambiente: a estratégia competitiva é a procura por uma posição, dentro do seu mercado de atuação, que seja favorável à companhia. Para Porter (1980, p.45), posicionamento é identificar os pontos fortes e fracos no ambiente no qual a empresa opera e ajusta-la para tal estrutura. A estratégia é a formação da proteção contra as forças competitivas que estão inseridas na indústria ou na determinação de posições no ambiente cujas forças são francas. Assim, à medida que se conhece mais a indústria e as forças e fraquezas internas da companhia, melhor ela irá se posicionar no ambiente, pois saberá o que deverá enfrentar e o que deverá evitar. Em essência, Porter tornou à abordagem básica da escola do design e aplicou-a ao ambiente externo da empresa.

Para Porter (1986, p.23) "a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força competitiva". Conhecendo bem as capacidades da companhia, seus pontos fortes e fracos e as causas das forças competitivas que a afetam, a companhia poderá se posicionar melhor, definir as áreas em que melhor poderá competir: buscando a liderança através da diferenciação, liderança pelo baixo custo ou enfoque.

A escola do posicionamento não busca obter inúmeras estratégias quanto ao posicionamento no mercado, ao contrário, ela visava obter estratégias que pudessem ser aplicadas, através de análise da indústria na qual a empresa está inserida. Assim, buscando obter lucros e maiores resultados do que as demais empresas concorrentes e desta forma poder se expandir e consolidar sua posição através dos recursos adquiridos com o alcance da estratégia.

Segundo Mintzberg (2000, p.70) um resumo das premissas da escola do posicionamento seria:

- Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.
- O mercado (o contexto) é econômico e competitivo.
- Processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos.
- Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções.
- Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas: de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas as quais dirigem a estrutura organizacional.

Figura 2: Premissas da Escola do Posicionamento
Fonte: MINTZBERG, 2000, p.70

2.8 Modelo de Porter

Conforme Porter (1980, p.22) a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. O aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias com que ela compete. O grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, apresentadas na figura abaixo. Abordaremos cada uma delas na seqüência.

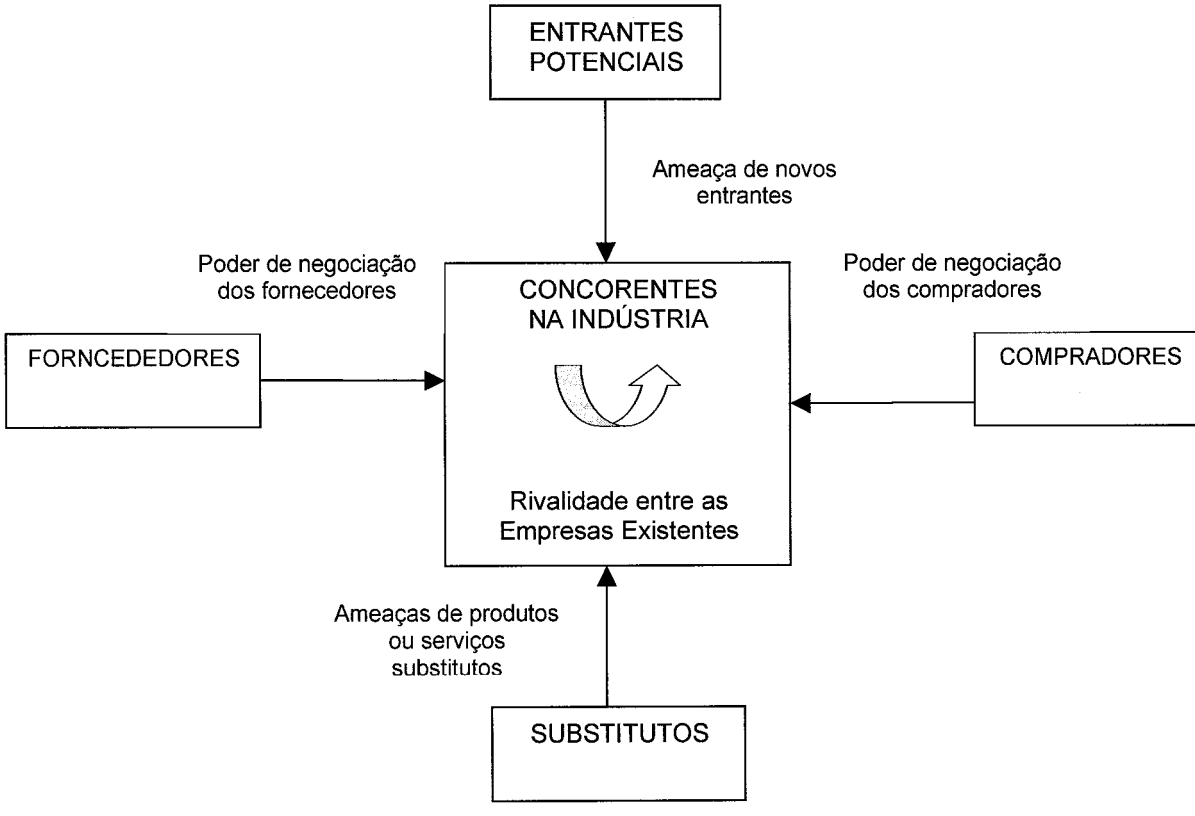


Figura 3: Forças que dirigem a concorrência na indústria
Fonte: PORTER, 1986, p.23

2.8.1 Ameaças de Novos Entrantes

Para Porter (1980, p.25), novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade.

A ameaça da entrada de uma nova empresa na indústria depende de seis barreiras de entrada existentes nesta indústria, que podem ser segundo Porter (1980, p. 25:30):

2.8.1.1 Economias de Escala

Referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. Numa economia de escala, a entrada de uma nova empresa é detida pela necessidade de um ingresso em larga escala, ficando vulnerável à reação e retaliação das empresas já existentes. Uma empresa pode entrar numa economia de escala em pequena escala, mas desta forma estará sujeita a uma desvantagem de custos. Para Porter, as duas opções são indesejáveis. Economias de escala podem estar presentes em quase toda função de um negócio, incluindo fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição.

2.8.1.2 Diferenciação do Produto

Significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Este esforço em geral acarreta prejuízos iniciais e, com freqüência, duram um longo período de tempo. Estes investimentos na formação de uma marca são particularmente arriscados, pois não tem nenhum valor residual se a tentativa falhar. A diferenciação pode ser desde o *design*, a marca, o instrumento de comunicação, a embalagem, etc. Quanto maior for o grau de diferenciação, maiores serão as dificuldades para que as outras organizações entrem nesta indústria e os concorrentes se adeqüem ao diferente.

2.8.1.3 Necessidade de Capital

Para Porter, quanto maior for a necessidade de capital para instalações ou produção, maior será a barreira, pois mais difícil será a capitação de verbas para investir em tal negócio, principalmente quando se trata de atividades arriscadas e irrecuperáveis, como publicidade, pesquisas e desenvolvimento.

2.8.1.4 Custos de Mudança

São os custos que o comprador terá que assumir ao mudar de um fornecedor para outro. Estes são os custos que a empresa terá com treinamento, manutenção, tempo e custo para qualificar uma nova fonte, custo com equipamentos auxiliares, matérias-primas novas, etc. Tanto para as empresas quanto para os seus clientes. Porter (1980, p.28) diz que quando os custos são altos, aqueles que ingressam na indústria terão necessidade de oferecer um aperfeiçoamento maior tanto do desempenho (tecnologia) quanto em custos para que os compradores optem por seus produtos.

2.8.1.5 Acesso aos Canais de Distribuição

Para Porter (1980, p.28) quando se trata dos canais de distribuição lógicos e que já estão sendo atendidos pelas empresas estabelecidas, a nova empresa terá que negociar arduamente para conseguir um espaço para os seus produtos através de descontos, verbas para publicidade em cooperação, gastos semelhantes que reduzem os lucros. Um exemplo é a conquista de uma prateleira de destaque em supermercado.

2.8.1.6 Desvantagens de Custo Independentes de Escala

Para Porter (1980, p.29) as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas empresas potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas, como: tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizagem ou experiência.

2.8.2 Poder de Negociação dos Fornecedores

Mintzberg (2000, p.81) define esta força do modelo de Porter da seguinte forma: fornecedores e empresas vivem em constantes "conflitos", pois cada um quer obter as melhores condições para si, por isso esta é uma relação muito sensível. Os fornecedores necessitam ter mais de um cliente, assim como os clientes não podem contar apenas com um fornecedor, pois se esta relação terminar, ninguém perderá. Então, sobreviverá aquele que tiver maior opção, tanto fornecedor quanto cliente.

2.8.3 Poder de Negociação dos Compradores

Para Porter (1980, p.40) os compradores exercem um papel de estimulares da concorrência, pois nos processos de cotações, realizam uma competição entre as indústrias fazendo que elas abaixem seus preços, além de barganhar pela melhor qualidade e mais serviços agregados. Além disso, tem que se avaliar a sua posição no mercado e representatividade de suas compras na indústria.

Para enriquecer essa análise pode-se considerar outros pontos citados por Oliveira (p.92), como quem são os consumidores, onde estão localizados, qual o seu perfil de um modo geral, como compram, como se comportam, etc.

2.8.4 Ameaça de Produtos Substitutos

Mintzberg (2000, p.83) define que a ameaça dos substitutos depende do grau de facilidade com que os produtos em uma indústria são substituíveis por produtos de outra. Quanto mais fácil for a imitação de um produto, maior a ameaça de produtos substitutos. Quando uma indústria inova, outra pode sofrer.

Substitutos que exigem maior atenção são aqueles produtos que possuem uma tendência de melhoramento do seu conjunto preço-desempenho em relação ao da indústria e os produtos produzidos por indústrias de altos lucros. Porter (1980, p.39) apresenta que "o impacto dos substitutos pode ser resumido como a elasticidade global da demanda da indústria". Assim, quanto maior a elasticidade da indústria, maior será a força de entrada de substitutos na indústria.

2.8.5 Intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes

Conforme definição de Mintzberg (2000, p.83) "todos os fatores anteriores convergem para a rivalidade, que para Porter é cruzamento entre guerra aberta e diplomacia pacífica. As empresas fazem manobras para conquistar posições. Elas podem se atacar umas às outras ou concordar tacitamente em coexistir, até formando alianças". A concorrência é maior quando: os concorrentes são numerosos ou bem estabelecidos; há um crescimento lento da indústria; os custos fixos ou de armazenagem são altos; há ausência de diferenciação de custos de mudança.

Para Porter (1980, p.45), posicionamento é identificar os pontos fortes e fracos no ambiente no qual a empresa opera e ajusta-la para tal estrutura. A estratégia é a formação da proteção contra as forças competitivas que estão inseridas na indústria ou na determinação de posições no ambiente cujas forças são francas. Assim, à medida que se conhece mais a indústria e as forças e fraquezas internas da companhia, melhor ela irá se posicionar no ambiente, pois

saberá o que deverá encarar e o que deverá evitar. Em essência, Porter tornou a abordagem básica da escola do design e aplicou-a ao ambiente externo da empresa.

A próxima abordagem consiste na utilização das vantagens competitivas junto ao posicionamento e a uma estratégia competitiva.

8. ESTRATÉGIA COMPETITIVA X VANTAGEM COMPETITIVA - (ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER)

A estrutura de Porter *apud* Mintzberg e Quinn (2001, p.93) de "estratégias genéricas" tem sido empregada amplamente. Constituem estratégias para distinguir a essência do negócio. Porter acredita que existam apenas dois "tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode ter: preços baixos ou diferenciação" (1985:11). Estas combinam com o "escopo" de operação de uma empresa (a extensão do segmento de mercado almejado) para produzir "três estratégias genéricas a fim de obter desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custos, diferenciação e enfoque" (ou seja, escopo restrito).

Para formular a estratégia competitiva de uma companhia é preciso, em primeiro lugar, conhecer bem o seu ambiente. Segundo Porter (1989, p.1) a estratégia competitiva é a procura por uma posição, dentro do seu mercado de atuação, que seja favorável à companhia.

Segundo Porter (1986, p.23), "a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada uma das cinco forças traçada acima". Conhecendo bem as capacidades da companhia, seus pontos fortes e fracos e as causas das forças competitivas que a afetam, a companhia poderá se posicionar melhor, definir as áreas em que deve enfrentar a concorrência (posição ofensiva) e aquelas em que deve evita-la (posição defensiva).

A vantagem competitiva, por sua vez, surge fundamentalmente do valor que uma empresa criar para seus compradores e que ultrapassa o seu custo de fabricação. Conforme Porter (1989, p.2), valor é o que compradores estão dispostos a pagar por um produto ou serviço. O valor é superior quando a companhia consegue ofertar seus produtos ou serviços equivalentes com preços mais baixos que seus concorrentes e o valor é inferior quando se consegue praticar preços mais altos fornecendo benefícios singulares e mais do que compensatórios.

Segundo Porter (1989, p.9) existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. Estes dois tipos de vantagens competitivas resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças competitivas melhor do que seus concorrentes.

Já as estratégias genéricas são três, que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada, que são:

2.9.1 Liderança de Custo

A liderança de custo prece ser a mais simples das estratégias genéricas. Nela a empresa busca tornar-se o produtor de mais baixo custo da indústria.

Segundo Porter (1986, p.50) para se obter a liderança de custo é preciso que as instalações tenham escalas eficientes, a redução de custos deve ser perseguida com vigor, custo e despesas gerais precisam de um controle rígido e o custo das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), assistência, publicidade deve ser minimizado.

Com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos. Mas para ter esta vantagem é preciso ser a líder e não uma dentre várias indústrias disputando esta posição.

O líder de custo não pode ignorar a importância da diferenciação. Se o seu produto não é considerado comparável ou aceitável pelos consumidores, o seu preço de venda deverá baixar para não perder vendas em relação aos concorrentes e o benefício da liderança de custo será perdido.

A posição de baixo custo gera margens altas de lucro, em função do volume, que devem ser reinvestidas para manter a liderança de custo.

2.9.2 Diferenciação

Esta estratégia seleciona um ou mais atributos que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades e ganha pela sua singularidade com um preço-prêmio. É preciso criar algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria.

A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no marketing, no sistema de entrega e vários outros fatores.

"Atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado" (Porter, 1986, p.52). A diferenciação é uma estratégia geralmente dispendiosa, pois exige investimentos elevados em pesquisa, projetos; muita vezes são utilizados materiais de alta qualidade na produção, o que torna seus produtos exclusivos para uma parcela menor de mercado.

A seguir alguns comentários acerca das possibilidades de diferenciados citados por Mintzberg & Quinn (2001, p.95).

2.9.2.1 Estratégia de diferenciação de suporte

Isso talvez tenha a ver com a venda do produto, assistência técnica (como atendimento pós-venda) ou pelo fornecimento de um produto ou serviço relacionado.

2.9.2.2 Estratégia de diferenciação de qualidade

A diferenciação pela qualidade tem a ver com as características do produto que o tornam melhor – não fundamentalmente diferente, mas melhor. O produto (1) tem desempenho inicial mais confiável, (2) durabilidade maior e/ou desempenho superior.

2.9.3 Enfoque

A estratégia do enfoque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros.

Dentro destes segmentos-alvos é que a empresa tentará obter uma vantagem competitiva, porém não terá uma vantagem competitiva geral. "A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla" (Porter, 1986, p.52).

A estratégia do enfoque tem duas variantes: enfoque no custo (na qual a empresa procura obter vantagem de custo em segmento-alvo), e enfoque na diferenciação (a empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo).

Ambas as variantes da estratégia do enfoque baseiam-se em diferenças entre os segmentos-alvos e outros segmentos da indústria. Se o segmento-alvo de um enfocador não é diferente de outros segmentos, então a estratégia não terá êxito.

O que diferencia a estratégia do enfoque das outras duas estratégias explicitadas acima é apenas a abrangência da atuação. A essência do enfoque é a exploração de diferenças de um alvo estreito, apenas uma parte da indústria, já as outras duas estratégias atuam na indústria como um todo.

Se a empresa pode alcançar uma liderança de custo ou uma diferenciação sustentável em seu segmento e se o segmento for estruturalmente atrativo, então o enfocador obterá a vantagem competitiva em sua indústria.

3. CORREIOS: ESTUDO DE CADO

3.1 Histórico da empresa

Segundo Informações retiradas do *site* da empresa, *http://www.correios.com.br*, do surgimento dos serviços postais até os dias de hoje, os Correios assumiram sua postura de elo que aproxima as pessoas e de instituição respeitável que sempre procurou adequar-se aos vários períodos de desenvolvimento do País, buscando aprimorar os serviços prestados à sociedade.

A História do serviço postal no Brasil inicia-se no período colonial; os primórdios dos serviços postais no Brasil-Colônia reportam-se aos correios em Portugal e à sua atuação neste novo território. Durante os primeiros tempos da colonização do Brasil, os portugueses não dispunham de um sistema postal bem organizado, tendo, inclusive, que recorrer ao de nações vizinhas.

No período Imperial, D. Pedro II teve um papel de destaque na promoção do desenvolvimento dos serviços postais. Regulando o correio para todas as províncias e dando ao brasileiro a oportunidade de maior informação, com a concessão de franquia postal a todos os jornais, revistas e livros, nacionais e estrangeiros, o Imperador legou a seu herdeiro um correio brasileiro bem mais organizado.

Em 1931 é criado o Departamento de Correios e Telégrafos, subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas. Em 1967 o Decreto lei nº 200 institui o Ministério das Comunicações e em 1968 o DCT passa a ser subordinado ao Ministério das Comunicações.

Com o desenvolvimento dos setores produtivos do Brasil torna-se necessária a reorganização do serviço postal em torno de um modelo mais moderno que o do DCT, que não apresenta infra-estrutura compatível com as necessidades dos usuários.

Nesse sentido, é criada em 20 de março de 1969, pela Lei nº 509, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - EBCT, como empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações, com sede em Brasília.

O surgimento da ECT marcou uma tomada de consciência, pelos poderes públicos, da importância das comunicações dentro do contexto de desenvolvimento do país.

Em função dos grandes desafios do mercado postal nacional e internacional e do processo de grande efervescência reformista vivido pelos correios dos principais países do mundo, os Correios brasileiros vêm passando por um amplo processo de mudanças, desenvolvendo, dessa forma, ambiciosos programas de reestruturação, tendo como balizadores o Programa de Qualidade Total e significativos investimentos em infra-estrutura, capacitação e treinamento, modernização tecnológica, atendimento ao cliente e lançamento de produtos e serviços.

Hoje, os Correios estão presentes, rigorosamente, com pelo menos uma agência, em todos os 5.561 municípios e 2.685 distritos atualmente existentes no Brasil.

Com seus 103 mil empregados, 12 mil agências, uma frota de 4.335 vans, 10.455 motos e 24 linhas áreas, a Empresa distribui em cerca de 45 milhões de domicílios e estabelecimentos comerciais e 460 mil caixas postais um volume diário de 30 milhões de objetos e correspondências. No ano de 2003, o total da carga postal foi de 8,3 bilhões.

Além desses pontos de contato físicos, a Empresa atende os clientes por meio do CorreiosNet, disponibilizando em seu site serviços via Internet.

3.2 Mercado

Como nenhuma outra instituição, os Correios tem forte presença na vida dos brasileiros e se constituem num importante fator de integração nacional pela natureza dos serviços que presta, seja nos grandes centros urbanos, seja nos lugares mais remotos e de difícil acesso.

Todo brasileiro já utilizou, pelo menos uma vez, os produtos e serviços que os Correios colocam à disposição em todo o território nacional. Quem nunca enviou ou recebeu uma carta?

Hoje em dia, a gama de prestação de serviços e o leque de produtos que os Correios oferecem, ultrapassam as fronteiras das remessas de correspondências, cartas e outros itens.

Os Correios são hoje uma empresa muito mais abrangente e dinâmica. Tudo isso garante o melhor tratamento e entrega de correspondências, encomendas e documentos em qualquer ponto do território nacional e internacional, destaque para os serviços de carta, telegrama, serviço de encomenda expressa, SEDEX e EXPORTA FÁCIL.

Oferecendo também serviços financeiros, como recebimento de contas, inscrições para concursos e o Banco Postal

3.3 Missão

Facilitar as relações pessoais e empresariais mediante a oferta de serviços de correios com ética, competitividade, lucratividade e responsabilidade social.

3.4 Propósito Básico

Ser reconhecida pela excelência e inovação na prestação de serviços de correios.

3.5 Valores

A Empresa valoriza:

a. satisfação dos clientes;

b. respeito aos seus empregados;

c. ética nos relacionamentos;

d. competência profissional;

e. compromisso com as diretrizes governamentais;

f. responsabilidade social e

g. excelência empresarial.

3.6 Planejamento Estratégico e Operacional

São apresentadas na seqüência algumas das diretrizes gerais estabelecidas no mais recente Plano Estratégico da empresa e que tiveram como premissa o envolvimento e a participação intensa das Áreas.

A necessidade de um constante aprimoramento da sua capacidade operacional está exigindo um grande esforço de modernização da sua infra-estrutura e um reposicionamento em sua atuação com vistas a melhor atender as necessidades e expectativas do mercado brasileiro e internacional. Nesse sentido, a Empresa está desenvolvendo um grande número de projetos que estão dando aos Correios uma condição excepcional de competitividade e de vanguarda, com foco, sobretudo, em três grandes frentes: projetos digitais ligados à Internet, serviços financeiros nas agências dos Correios e serviços de logístlca.

3.6.1 Objetivos e Indicadores Estratégicos

Os Objetivos e seus Indicadores Estratégicos são:

A-) MERCADO

Estabelecer uma política de mercado voltada para o atendimento das necessidades dos clientes e que garanta a sustentabilidade da ECT.

B-) UNIVERSALIZAÇÃO

Garantir à sociedade o acesso aos serviços universais de correios, de forma sustentável.

C-) RESPONSABILIDADE SOCIAL

Promover uma política sustentável de responsabilidade social, enfatizando o papel da empresa pública na promoção da cidadania e de inclusão social.

D-) INSTITUCIONAL

Desenvolver ações buscando o aperfeiçoamento institucional do serviço postal.

E-) TECNOLOGIA

Desenvolver políticas para a prospecção e aporte de tecnologia, na ECT, fortalecendo a sua atuação competitiva e o seu modelo de gestão.

F-) PESSOAS

Desenvolver e estruturar políticas que assegurem a valorização das pessoas e otimizem a sua atuação na Empresa e na sociedade.

G-) MODELO ORGANIZACIONAL E DE GESTÃO

Alcançar quantidade mínima de pontos na avaliação do Modelo de Excelência dos Correios.

3.7 Modelo de Gestão da Empresa

A empresa tem em sua estrutura a administração central e a administração regional. Na administração central, está a direção - composta do Conselho de Administração e da Diretoria - o Conselho Fiscal e a administração setorial, com os Departamentos. Na administração regional, temos as Diretorias Regionais.

A Diretoria é o órgão executivo da empresa e é constituída do Presidente e de seis diretores e a ela compete, dentre outras atribuições, exercer a supervisão e o controle das atividades operacionais e administrativas da empresa, baixando os atos normativos necessários à orientação dessas atividades.

De acordo com as observações realizadas, conclui-se que o modelo de gestão aplicado pela empresa é participativo, porém a tomada de decisão é centralizada.

As diretrizes, políticas, objetivos e processos propostos pela administração central são comunicados, discutidos e negociados com os representantes das principais áreas envolvidas no processo, sendo aprovados após serem efetuados os ajustes decorrentes das sugestões obtidas.

Uma vez aprovadas pela diretoria da empresa, as definições são documentadas formal e oficialmente, e comunicadas aos setores envolvidos, sofrendo, inclusive, divulgação maciça a todos os colaboradores, se necessário, via *intranet* ou através de boletins internos, palestras, cursos, seminários e vídeo-conferências.

3.8 Análise Ambiental e Interna

3.8.1 Responsabilidade Social

Conforme já mencionado, a responsabilidade social é um fator visto e tratado de forma especial pela empresa, sendo um ponto ressaltado, inclusive, no grupo de itens que compõem as diretrizes básicas do seu plano de trabalho estratégico; ressaltando o seu papel, enquanto empresa pública, na promoção da cidadania e de inclusão social e visando o reconhecimento por parte da sociedade como empresa socialmente responsável.

A seguir são apresentadas algumas das iniciativas que a empresa tem desenvolvido na área de responsabilidade social:

a-) O esporte como fator de integração nacional :

Patrocínio à Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos (CBDA)

b) Interação com a comunidade:

- *Papai Noel dos Correios*

Milhares de cartas endereçadas ao "Bom Velhinho" chegam todos os anos aos Correios. Em 1997, a Empresa institucionalizou o Projeto Papai Noel dos Correios, em que as cartas endereçadas ao Papai Noel, depois de selecionadas, são colocadas à disposição do público interno e externo para que possam ser adotadas. Em 2003, por exemplo, foram recebidas 115 mil cartas e, dessas, 42.603 tiveram os seus pedidos atendidos.

- *Os Correios na Escola*

Esse Projeto tem a finalidade de evidenciar o potencial pedagógico do selo postal junto aos educadores, visando despertar o interesse dos alunos na utilização dos selos postais para fins de entretenimento, de realização de pesquisas e como elemento de integração social.

- *Carteiro Amigo*

Com o objetivo de incentivar o aleitamento materno no País, os Correios colocam em prática esse Programa que ajuda a combater a desnutrição e a mortalidade infantil por meio de uma atuação amiga e solidária de mais de 16 mil carteiros, os quais, após treinamento, entregaram 499.366 fôlderes instrutivos às mães de crianças com idade inferior a um ano e gestantes da comunidade. Essa é uma parceria de sucesso entre os Correios e o Ministério da Saúde. Em 2003, os benefícios do Carteiro Amigo alcançaram 266 municípios de nove regiões do País.

- *Voluntariado e Cidadania*

Em todos os cantos do País, os integrantes do projeto Voluntariado e Cidadania trabalham intensamente pela inclusão social e apoio à criança, ao adolescente, ao idoso, à pessoa portadora de deficiência e às comunidades que vivem em situações de risco e vulnerabilidade social. Para tanto, mais de 3.100 voluntários, organizados em 49 comitês pelo Brasil, conseguiram mobilizar, em 2003, mais de 23 mil pessoas nas ações do Projeto. A importância desse trabalho foi reconhecida, inclusive, por meio de duas significativas premiações: o "TOP Social do Instituto ADVB de Responsabilidade Social" e o "8º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal da Escola Nacional de Administração Pública do Ministério do Planejamento - ENAP".

c-) Os programas sociais do Governo Federal contam com o apoio dos Correios

- Fome Zero

Os Correios credenciaram sua rede de atendimento com mais de 12 mil unidades como postos de coleta de alimentos não-perecíveis em apoio ao Programa Fome Zero.

- Programa Mutirão

Realiza a coleta, em todo País, de alimentos não-perecíveis diretamente nos domicílios dos doadores, por meio da ação de voluntários (empregados e parceiros da comunidade).

Essa ação resultou na coleta de 614,7 toneladas de alimentos, beneficiando mais de 1.600 instituições e envolvendo cerca de 10 mil voluntários.

d) Preservação Ambiental

Para mostrar a importância que esse tema tem na vida de todos nós, os Correios realizam diversas ações corporativas entre as quais se destacam a implantação da coleta seletiva de lixo e a distribuição de uma cartilha de conscientização dos empregados.

3.8.2 Programa de Qualidade Total

O Programa Nacional de Qualidade dos Correios constitui-se em um conjunto de projetos e ações a serem implementados no âmbito da Empresa, cuja definição levou em consideração três grandes vertentes: Gestão pela Qualidade Total - GQT, Normas da *International Organization for Standardization* - ISO, e Critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Cabe enfatizar que a responsabilidade pela implantação do PNQC é compartilhada entre todos os órgãos e colaboradores da Empresa, com o estímulo e apoio permanentes da Direção da ECT, pois Qualidade Total é um meio voltado para a finalidade maior de fazer da ECT um referencial de excelência na prestação de serviços de correios.

A seguir são apresentadas as diretrizes do Programa de Qualidade Total dos Correios:

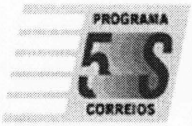
- Visão:

Tornar os Correios uma referência mundial de excelência em prestação de serviços.

- **Política da Qualidade:**

O cliente é o principal destinatário de nossos esforços.

- Principais Projetos



PROGRAMA 5S

Preparar todos os ambientes da Empresa para a implantação e o aprimoramento permanente do Programa Nacional de Qualidade dos Correios - PNQC.

MODELO DE EXCELÊNCIA DOS CORREIOS

Promover a excelência do desempenho dos Correios, por meio da adoção de métodos e práticas de gestão de classe mundial, em consonância com os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade.

MELHORIA DO ATENDIMENTO

Disseminar na Empresa uma cultura de foco no cliente, por meio da implantação de um novo modelo de excelência nas diversas modalidades de atendimento aos clientes.

GERÊNCIA DA ROTINA E GERENCIAMENTO DE MELHORIAS

Promover a eficiência e a eficácia dos processos produtivos de trabalho, por meio de análises sistemáticas das rotinas e do uso das ferramentas da Qualidade Total e do trabalho em equipe.

ISO 9000

Promover a excelência de produtos e serviços prestados pela Empresa, adequando-os aos requisitos internacionais de Qualidade estabelecidos pela ISO - International Standardization Organization.

GESTÃO AMBIENTAL

Dotar a Empresa de um Sistema de Gestão Ambiental e de um Plano de Ações Corporativas, que visem à administração das questões relacionadas à preservação do meio ambiente.

Figura 4: Política de qualidade dos Correios: Projetos
Fonte:

3.8.3 Legislação e Planos Governamentais

Conforme se observa no texto da lei básica sobre a ECT, o serviço de encomendas expressas não está incluído na categoria de monopólio, estando sujeito à concorrência de mercado aberta.

a) Legislação básica:

- Lei n. 509 de 20 de março de 1969

> Lei n.509 de 20 de março de 1969: estabelece a criação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, como empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações, com sede em Brasília.

Art. 2º. À ECT compete:
I – executar e controlar, em regime de monopólio, os serviços postais em todo território nacional.

- Lei n. 6.538 de 22 de junho de 1978

Dispõe sobre os serviços postais.

Art. 2º. O serviço postal e o serviço de telegrama são explorados pela União, através da empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações.

Art. 7º. Constitui serviço postal o recebimento, expedição, transporte e entrega de objetos de correspondência, valores e encomendas, conforme definido em regulamento.
§1º - São objetos de correspondência:
3.3 carta;
3.4 cartão-postal;
3.5 impresso;
3.6 cecograma;
3.7 pequena encomenda.
§3º - Constitui serviço postal relativo a encomendas a remessa e entrega de objetos, com ou sem valor mercantil, por via postal.

Art. 9º São exploradas pela União, em regime de monopólio, as seguintes atividades postais:
I – recebimento, transporte e entrega, no território nacional, e a expedição, para o exterior, de carta e cartão-postal;
II – recebimento, transporte e entrega, no território nacional, e a expedição, para o exterior, de correspondência agrupada;
III – fabricação, emissão de selos e de outras fórmulas de franqueamento postal.

b) Projeto da nova Lei Postal – Projeto de Lei n. 1491/99

Tramita, também, no Congresso o Projeto da Nova Lei Postal, que propõem transformar a ECT de empresa pública para empresa de economia mista, criando o conceito de "operador postal", no qual todas as empresas que atuam na área deveriam se enquadrar, todos sujeitos a um órgão fiscalizador. Os serviços postais seriam divididos em serviços exclusivos e os essenciais – os primeiros basicamente contemplando aqueles que, hoje a empresa opera em regime de monopólio e que, segundo a nova Lei, num período de no máximo dez anos estariam abertos para atuação de empresas privadas; e, os essenciais, aberto para atuação livre de mercado em regime público e privado. Diante desse novo contexto, haveria uma regulamentação que organizaria o setor postal, reduziria as amarras da ECT enquanto empresa pública, em especial em matéria de contratações com fornecedores e negociação com clientes e abriria o mercado para a concorrência, fator esse para o qual a empresa tem a consciência de que precisa estar preparada.

O objetivo do projeto de Lei é o de permitir e estimular a competição entre operadores, de acordo com os princípios de mercado, bem como de autorizar uma ampla reestruturação da ECT, preparando-a para atuar em um novo contexto regulamentar e institucional.

As informações referenciadas acima foram a transcrição dos principais pontos e idéias mencionados na carta de exposição do citado projeto, redigida e remetida pelo Ministro das Comunicações ao Presidente da República em 1999, Fernando Henrique Cardoso, para apreciação na época.

De maneira geral, no que tange ao Sedex, como já citado, já há a competição aberta de mercado. A diferença estaria no fato de que esse mercado seria regulamentado e todos, igualmente: iniciativa pública e privada, estariam sujeitos às mesmas regras e condições de competição, aos mesmos direitos e deveres. A empresa Correios S/A estaria menos "engessada" em relação ao seu atual regime jurídico – empresa pública – podendo atuar de forma menos restrita nas negociações e no mercado de um modo geral, bem como a concorrência estaria sujeita a regras que a regulamentariam. Como citado no texto, "A transformação de empresa pública em sociedade de economia mista, associada à flexibilidade de aspectos de gestão, propiciará à nova empresa condições para responder mais rapidamente às transformações inerentes a um mercado competitivo e, futuramente, quando da abertura de seu capital, permitirá a captação de recursos imprescindíveis aos projetos de investimentos inseridos na reforma tecnológica".

c) Aspecto Fiscal:

A ECT recolhe, normalmente, os tributos federais como IRRF, CSLL, INSS e estadual ICMS. Porém no aspecto do ISS ela se ampara na leitura do texto da Constituição Federal art. 150, VI "a " da Constituição Federal/ 1988 – bem como, no que instituiu o Supremo Tribunal Federal – 2ª Turma – que decidiu: "A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT está abrangida pela imunidade tributária recíproca prevista no art. 150, a, da Constituição Federal, haja vista tratar-se de prestadora de serviço público de prestação obrigatória e exclusiva do Estado (Art. 150. Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:... VI – instituir impostos sobre: a) patrimônio, renda ou serviços, uns dos outros) – (Informativo STF nº 353, de 21 a 25 de junho de 2004)".

3.9 O SEDEX

Em 1982 foi implantado pelos Correios o SEDEX – Serviço de Encomenda Expressa Nacional, hoje, um dos mais conhecidos serviços de encomenda expressa do país.

É um serviço de encomenda expressa de âmbito nacional, utilizado para o envio de documentos e encomendas (até 30Kg e dimensão máxima segundo um perímetro de 1,40m).

Segundo reportagem do Jornal do Comércio (20/12/2002), o nome Sedex foi associado pelo público, com o tempo, às encomendas urgentes, contribuindo para a aceitação dos demais serviços da linha, com índice de eficiência na entrega de 99,1%. Segundo dados da empresa - menciona o jornal - o mercado nacional de encomendas expressas possui movimento anual estimado em 240 milhões de entregas, com faturamento potencial de R$ 4 bilhões: o serviço apesar de apresentar uma parcela pequena do volume total de encomendas entregues anualmente pelos Correios (que chegou a quase 10 bilhões de objetos em 2002), têm participado com 28% do faturamento da empresa.

Os Correios desempenham um importante papel como parceiro das empresas na distribuição de encomendas e mensagens, com regularidade, segurança e rapidez. Nesse sentido, a empresa possui serviços com altos índices de credibilidade e é líder de mercado na entrega de encomendas expressas.

O Sedex é um serviço tido como sinônimo de qualidade, o qual em 2004 alcançou a cifra de 128 milhões de encomendas, com padrão de qualidade quanto a prazo de entrega de 98,5% entre as grandes cidades.

Tal a credibilidade e aceitação do serviço Sedex que, nos últimos, os Correios criaram outras modalidades como o e-Sedex, o Sedex 10, o Sedex Hoje e o Sedex Mundi, cada qual com as suas especificidades e foco de mercado. Na seqüência, serão apresentadas as principais modalidades do serviço e suas especificidades.

3.9.1 SEDEX Convencional

É o serviço expresso para o envio de documentos e mercadorias com tratamento e entrega urgentes disponível em âmbito nacional, com limite de peso de 30 Kg e entrega em domicílio. Disponível para pessoas físicas (pagamento à vista) e jurídicas (pagamento à vista ou a faturar).

→ Principais Benefícios:

- Registro automático
- Agilidade na entrega
- Possibilidade de rastreamento do objeto no site www.correios.com.br ou pelo telefone 0800 570 0100 – Central de Atendimento aos Clientes dos Correios – CAC
- Solicitação de coleta domiciliar pelo telefone através do serviço Disque Sedex.

→ Serviços Adicionais:

- Aviso de Recebimento (AR) – confirmação de entrega;
- Mão Própria (MP) – entrega somente nas mãos do próprio destinatário;
- Valor Declarado (VD) – seguro
- *Documentação obrigatória em caso de VD*
- - Remetente pessoa jurídica: Nota Fiscal
- - Remetente pessoa física: Nota Fiscal ou formulário "Discriminação de Conteúdo", fornecido pelos Correios
- Caixas e envelopes comercializados pelos Correios;
- Disque Sedex - solicitação de coleta domiciliar pelo telefone 0800 570 0100 – Central de Atendimento aos Clientes dos Correios – CAC.

→ DIMENSÕES:

ENVELOPE

- Mínimas: 11,4cm x 16,2cm
- Máximas: 150cm (comprimento + altura + espessura)

  A maior dimensão (comprimento ou altura ou espessura = (máximo de 60 cm)

PACOTE e CAIXA

- Mínimas: 9cm x 14cm
- Máximas: 150cm (comprimento + altura + espessura)

  A maior dimensão (comprimento ou altura ou espessura = máximo de 60 cm)

3.9.2 SEDEX a Cobrar

É o serviço expresso para o envio de documentos e mercadorias com tratamento e entrega urgentes, onde o remetente estipula o valor a cobrar do destinatário; de âmbito nacional, com limite de peso de 30 Kg e cujo local de entrega sempre será a agência de Correio mais próxima do endereço do destinatário – destinado a pessoas físicas e jurídicas.

→ QUEM PAGA O SEDEX:

- Para o envio do Sedex a Cobrar, o remetente paga os preços postais no momento da postagem.
- Quando o destinatário receber o Sedex, ele pagará o valor estipulado pelo remetente
- O remetente pode escolher qual o valor a ser cobrado do destinatário no ato da entrega:

a) somente o valor do objeto

b) o valor do objeto mais os preços postais pagos

c) somente os preços postais pagos

d) uma parcela do valor do objeto e/ou dos preços postais pagos

OBS: O valor a cobrar do destinatário não poderá ser superior à soma do valor declarado (constante da nota fiscal)e dos preços postais pagos.

→ COMO O REMETENTE RECEBE O DINHEIRO DE VOLTA:

O valor pago pelo destinatário é encaminhado ao remetente por intermédio do serviço de Vale Postal

→ SERVIÇOS ADICIONAIS:

- Mão Própria (MP) – entrega somente nas mãos do próprio destinatário
- Caixas e envelopes comercializados pelos Correios

→ BENEFÍCIOS:

- Registro automático;
- Agilidade na entrega;
- Possibilidade de rastreamento do objeto no site www.correios.com.br ou pelo telefone 0800 570 0100 – Central de Atendimento aos Clientes dos Correios – CAC;
- Disque Coleta (para clientes com contrato) pelo CAC: 0800 570 0100;
- Garantia de recebimento do valor a ser cobrado do destinatário.

3.9.3 SEDEX Estadual Pré-Franqueado

É o serviço expresso para o envio de objetos entre cidades do mesmo Estado, com tratamento e entrega urgentes. A postagem é feita em envelope específico, pré-franqueado, comercializado pelos Correios. O âmbito é necessariamente o e Estadual, com limite de peso de 1Kg e entrega em domicílio. Destinado tanto a pessoas físicas quanto jurídicas.

→ BENEFÍCIOS

- Registro automático
- Agilidade na entrega
- Possibilidade de rastreamento do objeto no site www.correios.com.br ou pelo telefone 0800 570 0100
- O envelope Sedex Estadual Pré-Franqueado é válido em qualquer época, mesmo que ocorra reajuste tarifário

→ SERVIÇOS OPCIONAIS

- Aviso de Recebimento (AR) – confirmação de entrega Mão Própria (MP) – entrega somente nas mãos do próprio destinatário
- Valor Declarado (VD) – seguro;
- Disque Sedex - solicitação de coleta domiciliar

→ ENVELOPE SEDEX ESTADUAL PRÉ-FRANQUEADO

ENVELOPE MÉDIO

- Comprimento: 35,3cm
- Largura: 25cm
- Material: cartão rígido ou polietileno

ENVELOPE GRANDE

- Comprimento: 40cm
- Largura: 28cm

Material: cartão rígido ou polietileno

→ ACONDICIONAMENTO

Toda encomenda Sedex Estadual Pré-Franqueado deverá ser acondicionada em envelope específico comercializado pelos Correios e fechada pelo remetente.

→ PRAZOS PREVISTOS DE ENTREGA

Origem	Destino	Prazo Previsto
Localidade de Postagem	**Mesma localidade de postagem**	1 dia útil
Capital Estado	**Interior mesmo Estado**	1 dia útil
Interior Estado	**Interior mesmo Estado**	2 dias úteis
Interior Estado	**Capital mesmo Estado**	1 dia útil

3.9.4 SEDEX HOJE

SEDEX HOJE
MANDOU, CHEGOU.

É o serviço expresso para o envio de documentos e mercadorias com entrega no mesmo dia da postagem de âmbito nacional com limite de peso de 10 Kg e entrega em domicílio para as faixas de CEP estabelecidas, destinado a clientes pessoa física ou jurídica.

→ BENEFÍCIOS

- Garantia de entrega até às 18h do mesmo dia da postagem
- 2ª tentativa de entrega até às 21h do mesmo dia da postagem
- 3ª tentativa de entrega até às 10h do dia útil seguinte ao da postagem
- precificação de acordo com 3 faixas de peso:
  até 1kg / de 1,01kg a 5 kg / de 5,01 kg a 10kg
- Seguro automático de R$ 415,00

- Possibilidade de rastreamento do objeto no site www.correios.com.br ou pelo telefone 0800 570 0100
- Possibilidade de coleta domiciliar

→ SERVIÇOS E PRODUTOS OPCIONAIS

- Aviso de Recebimento (AR) – confirmação de entrega
- Mão Própria
- *Valor Declarado (VD) – seguro*
- Caixas e envelopes comercializados pelos Correios Disque Coleta - solicitação de coleta domiciliar pelo telefone 0800 570 0100 – Central de Atendimento aos Clientes dos Correios – CAC

→ ONDE FAZER A POSTAGEM

- Somente nas Agências de Correios credenciadas
- Consultar a relação de localidades e respectivas faixas de CEP para entrega

Horário Limite de Postagem: Até às 11 horas

3.9.5 SEDEX 10

Mesmo com a eficiência do Sedex, os Correios perceberam que havia demanda para uma entrega de encomendas ainda mais rápida. Foi criado, então, um novo integrante para a família, o Sedex-10. Trata-se de um serviço com o compromisso Correios de entrega até às 10h do dia útil seguinte à postagem. O sucesso foi imediato. Logo nos primeiros meses já atingia a marca de 10 mil encomendas/dia. Desde o seu lançamento, no final de 2001, até o final de2004, o Sedex-10 já distribuiu 15 milhões de objetos.

Esse produto oferece diversas facilidades para o usuário, como a coleta domiciliar, entrega porta a porta (inclusive em edifícios comerciais e residenciais) e o seguro automático contra extravio e avarias. O cliente pode acompanhar todo o processo de entrega pela Internet, por meio do Sistema de Rastreamento de Objetos, disponível na *home page* dos Correios (*www.correios.com.br*).

Além de garantir a entrega até as 10 horas do dia útil seguinte, os Correios ofereceram ao usuário o compromisso de pagar o dobro do valor da postagem em caso de atraso. O *case* Sedex 10 valeu aos Correios o prêmio Top de Marketing 2002, concedido pela Associação dos Dirigentes de Venda e Marketing do Brasil (ADVB). - Fonte: Realises 2005

3.9.6 e - SEDEX

O e-SEDEX foi criado há quatro anos exclusivamente para atender às demandas específicas do comércio eletrônico nacional. Agora, em 2005, ele é responsável por 57% das entregas do varejo on-line. Em 2003 foram despachadas três milhões e meio de encomendas usando o e-SEDEX.

O e-SEDEX, formatado de acordo com as necessidades específicas dos portais, tem uma série de características que o tornam um serviço completo e adequado para a entrega das encomendas compradas no comércio eletrônico: coleta nos pontos determinados pela empresa-cliente, entrega vertical (entrega ao próprio destinatário), pelo menos duas tentativas de entrega por dia, aviso de não-entrega, seguro automático, logística reversa (devolução ao remetente em caso de desistência ou troca), informações on-line, agendamento de entrega, pagamento na entrega, preços altamente competitivos e rastreamento da encomenda pela Internet. Hoje, a Empresa transporta cerca de 70% de todo o comércio eletrônico brasileiro, no que se refere a encomendas de até 30kg.

→ COBERTURA

O e-SEDEX está disponível para remessas de/para São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba, Florianópolis, Porto Alegre, Brasília, Goiânia, Salvador, Recife, Fortaleza, Belém, Natal, Campinas, Ribeirão Preto, Santos, Blumenau, Uberlândia, além de outras 9 capitais e mais 114 importantes mercados do Brasil.

→ QUEM PODE USAR

Pessoas jurídicas com atuação no comércio eletrônico e que possuam Contrato com os Correios

→ MODALIDADES

e-SEDEX - Objetos coletados no período de 08:00h até às 18:00h do dia D, com entrega entre 08:00h e 18:00h do dia D+1 para as remessas entre capitais e principais cidades do interior do país.

e-SEDEX PRIORITÁRIO* - Objetos coletados entre às 09:00h e 12:00h do dia D, com primeira tentativa de entrega até às 18:00h do dia D e segunda tentativa de entrega entre às 18:00h e 21:00h do dia D. *

e-SEDEX EXPRESS* - Objetos coletados entre 13:00h e 17:00h do dia D, com primeira tentativa de entrega entre às 18:00h e 21:00h do mesmo dia e segunda tentativa de entrega entre às 08:00h e 12:00h do dia D+1.* - (*Disponível apenas para a Grande São Paulo).

→ BENEFÍCIOS

COLETA DOS OBJETOS – sem custo adicional e realizada na empresa-cliente ou em local por ele determinado. Os horários de coleta são diferenciados de acordo com as modalidades de postagem

ENTREGA PORTA A PORTA - efetuada em prédios comerciais e residenciais, indo até o domicílio do destinatário (porta a porta).

INFORMAÇÃO ON-LINE - O acompanhamento "on-line" estará disponível através do Sistema de Rastreamento de Objetos - SRO, pela Internet.

AVISO DE NÃO ENTREGA - contato com o remetente, após a segunda tentativa, para os objetos com anotação de destinatário ausente. Para aqueles com insuficiência de endereçamento, o contato ocorrerá logo após a primeira tentativa, para que seja efetuada qualquer correção no endereçamento ou providenciada a devolução.

SEGURO AUTOMÁTICO - os objetos terão seguro automático de R$ 150,00 (cento e cinqüenta reais).

SERV SEGURO COMPLEMENTAR - Seguro com cobertura acima do valor do seguro automático de R$ 150,00, equivalente à 0,3% do que exceder a R$ 150,00 no valor da mercadoria expressa na nota fiscal, até o limite de R$ 10.000,00.

LOGÍSTICA REVERSA - Serviço prestado para os casos em que a entrega foi realizada com êxito, porém o destinatário deseja, posteriormente, devolver a mercadoria

AGENDAMENTO DA ENTREGA - Os Correios armazenam a encomenda por até 30 dias e providenciam a entrega em data pré-estabelecida, independentemente do dia da semana.

PAGAMENTO NA ENTREGA (Cash on Delivery) - recebimento, no ato da entrega IÇOS E P domiciliar da encomenda, de cheque nominal e cruzado,em favor do remetente.

DEVOLUÇÂO DE CANHOTO DE NOTA FISCAL - Os Correios entregam a encomenda mediante recibo do recebedor no Canhoto ou Via de Nota Fiscal e providenciam a devolução ao remetente.

→ PRAZOS PREVISTOS DE ENTREGA

Os horários de tentativas de entrega são diferenciados de acordo com a origem, destino e modalidade do serviço.

e-SEDEX

Primeira Tentativa: até às 18:00h do dia seguinte ao da postagem nas remessas entre capitais e principais cidades do interior do país.
Segunda Tentativa: até às 12:00h do dia seguinte ao da primeira tentativa de entrega.

e-SEDEX PRIORITÁRIO

Primeira Tentativa: entre 14:00h e 18:00h do mesmo dia da postagem

Segunda Tentativa: até às 21:00h do mesmo dia da postagem (somente de segunda a sexta-feira)

e-SEDEX EXPRESS

Primeira Tentativa: até às 21:00h do mesmo dia da postagem (somente de segunda a sexta-feira).
Segunda Tentativa: até às 12:00h do dia seguinte ao da postagem (somente de segunda a sexta-feira).

→ LIMITE DE PESO: 30kg

3.9.6.1 e-SEDEX & Correios Net-Shopping

A satisfação do consumidor virtual vem crescendo anualmente, atingindo em dez/03 o índice de 87,70% de consumidores satisfeitos com as compras on-line, segundo pesquisa e-bit/Câmara-e.Net. Um dos responsáveis por esta melhoria foi, sem dúvida, a evolução da qualidade na entrega das mercadorias dentro do prazo.

O comércio eletrônico no Brasil atingiu 2,8 milhões de compradores em abril de 2004, a maioria com nível superior e renda elevada – renda média mensal de 3,9 mil Reais, segundo a pesquisa e-bit/Meio & Mensagem.

Segundo estimativas da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico – Câmara-e.Net – as compras estão concentradas nas maiores lojas do varejo *on-line*.

Portanto, se por um lado o comércio eletrônico vai muito bem no Brasil, o desafio é ampliar a base de consumidores e o número de lojas participantes deste importante canal de comercialização, principalmente as micro, pequenas e médias empresas.

Para estas empresas os Correios criaram o CorreiosNet Shopping: infra-estrutura tecnológica, comercial e logística, necessária para operar no comércio eletrônico, com qualidade, segurança, confiabilidade e baixo custo. Trata-se, portanto, de uma solução completa para o varejo eletrônico.

O CorreiosNet Shopping está operando desde o final do ano de 2003 com mais de 50 lojas virtuais de micro e pequenas empresas, que contam com uma infra-estrutura de hospedagem, operação, atendimento, inclusive por call center, e logística para a venda de seus produtos *on-line*, as quais, pelo porte, não dispunham de capacidade financeira e tecnológica para tal investimento.

Os Correios oferecem ainda, para usuário e para as micro, pequenas e médias empresas, um endereço eletrônico gratuito e permanente. Trata-se do CorreiosNet Endereço Eletrônico – serviço de caixa postal, agenda e calendário, por meio do qual os usuários podem, através de qualquer acesso via Internet, receber, enviar e ler mensagens eletrônicas, bem como receber e realizar agendamento de compromissos na sua agenda/calendário.

Com essas iniciativas, os Correios têm como objetivo transpor o posicionamento, produtos e experiência dos Correios para a Internet, potencializando suas competências específicas, e gerar oportunidades de negócio no comércio eletrônico.

É também proposta dos Correios o estabelecimento e a difusão de padrões de credibilidade e autenticidade na troca de informações e na realização de transações no ambiente da Internet, por meio de serviços que agreguem conveniência ao usuário.

Os Correios colocam, desta forma, à disposição do governo e do cidadão, das empresas e dos clientes, toda sua infra-estrutura para a realização da interação no mundo virtual, cumprindo, assim, a missão que desempenham com reconhecida qualidade no mundo físico.

O índice do varejo on-line, publicado pela e-Consulting e Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico - Câmara-e.Net, mede o volume das vendas on-line e mostra um crescimento de 40,6% no ano de 2004 para essa linha. Comparando apenas o 1°. semestre de 2004 com o ano anterior, o crescimento é de 51%.

Os consumidores virtuais têm, cada vez mais, realizado suas compras pela Rede. O público consumidor virtual, que em Janeiro de 2004 era de 2,4 milhões, já está perto da casa dos 3 milhões. O comércio eletrônico no Brasil está em franco desenvolvimento.

Os principais produtos comercializados na Internet continuam sendo os CDs, DVDs e Livros, com mais de 50% das vendas, segundo pesquisa do e-Bit.

Todavia, com grandes lojas já consolidadas na Internet Brasileira, as pequenas e médias têm dificuldade de se estabelecer no comércio eletrônico.

Os Correios, líder no segmento de entregas do comércio eletrônico e responsável por 70% das entregas das vendas on-line, querem expandir ainda mais esse segmento.

Num cenário em que poucas lojas virtuais lideram a preferência dos consumidores, caracterizado pela extrema competitividade, ainda existem boas oportunidades para novos lojistas virtuais.

Os Correios oferecem às pequenas e médias empresas uma solução de comércio eletrônico para hospedagem de loja virtual e realização segura de transações comerciais na Internet.

A partir de dezembro de 2004, os lojistas do CorreiosNet Shopping que usarem exclusivamente os serviços logísticos dos Correios recebem descontos de até 100% na mensalidade e a isenção da cota mínima de postagem do SEDEX, e-SEDEX, PAC e Exporta Fácil. É uma oportunidade singular para todas as pequenas e médias empresas iniciarem suas vendas pela Internet com risco mínimo e o máximo de vantagens.

Diante de índices de crescimento tão expressivos, essas empresas podem contar com a marca Correios, sinônimo de confiança, a logística líder do segmento de comércio eletrônico e o CorreiosNet Shopping, a solução de comércio eletrônico da pequena e média empresa, para a venda de seus produtos no Brasil e no mundo.

Fonte das referidas informações: ECT - Departamento de Pesquisa e Análise de Negócio – DMARK (Intranetect – DMARK – *Realeses* 2005).

3.9.7 Embalagens Personalizadas

Os Correios disponibilizam ainda para seus clientes a possibilidade de adquirir embalagens personalizadas, tanto para cliente pessoa física quanto jurídica, que oferecem:

- SEGURANÇA – garantir que o transporte seja feito em condições seguras, desde a postagem até a entrega ao destinatário
- PROTEÇÃO – permitir que as correspondências e encomendas transportadas se mantenham protegidas até a entrega
- INTEGRIDADE – possibilitar que as correspondências e encomendas transportadas se mantenham preservadas com relação ao estado com que foram apresentadas para postagem

→ BENEFÍCIOS

As embalagens comercializadas pelos Correios apresentam os seguintes benefícios:

- Resistência
- Comodidade na aquisição
- Disponibilidade em vários tamanhos
- Compatibilidade com diferentes necessidades dos clientes

3.10 Canais de Comunicação com o Cliente

A) CAC:

C de Atendimento aos Clientes dos Correios - telefone 0800 570 0100.

B) FALE COM OS CORREIOS (INTERNET)

É o canal de comunicação, disponibilizado pelos Correios, para prestar informações sobre os produtos e serviços da empresa e registrar reclamações, críticas elogios e dúvidas dos clientes em âmbito nacional e Internacional e disponibilizado para pessoas físicas e jurídicas; acessível no site: http://www.correios.com.br/servicos.

→ SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS

No sistema Fale com os Correios são disponibilizados os seguintes formulários para preenchimento via Internet:

- Informações sobre cartas e telegramas via Internet;
- Pedido de Informação – PI sobre objetos nacionais e internacionais;
- Manifestações Gerais, como: elogios, críticas, sugestões, dúvidas ou reclamações que não se refiram a objetos registrados.

→ BENEFÍCIOS

- Atendimento gratuito 24 horas por dia, inclusive aos domingos e feriados;
- Garantia absoluta de segurança e sigilo;
- Respostas específicas às questões formuladas pelos clientes;
- Serviço é disponibilizado gratuitamente;
- Prazo para contato: 1 dia útil para o primeiro contato;
- Prazo variável em função da natureza da manifestação e da apuração necessária.

3.11 Rede de Atendimento e de Distribuição

Os Correios estão presentes com pelo menos uma agência em todos os 5.560 municípios brasileiros e 2.685 distritos.

Sua infra-estrutura de atendimento é composta de 12 mil agências, 13.566 postos de vendas de produtos (localizados em sua maioria nas bancas de jornais e revistas) e 26.640 caixas de coleta. No Paraná são 371 agências próprias e 102 franqueadas, 462 agências comunitárias, 1067 postos de venda de produtos, 2160 caixas de coleta, 3 centros operacionais de tratamento, 51 centros de distribuição domiciliária e 2160 caixas de coleta.

Em sua rede Logística, a Empresa conta com 61 Centros de Tratamento de Cartas e Encomendas, onde é feita a triagem dos objetos antes da distribuição. Existem ainda oito terminais de Carga Aérea e de Superfície e dois Centros de Tratamento de Correio Internacional. No serviço de transporte da carga, os Correios operam com 31 aeronaves e 21 linhas noturnas que interligam as capitais e principais cidades do País; 457 caminhões próprios e cerca de 1.000 caminhões terceirizados em 98 linhas tronco-nacionais e 463 linhas tronco-regionais, para o transporte terrestre. A maior rede logística do país percorre 53 mil km/dia via transporte aéreo e 625 mil pela superfície quando transporta até 2,3 milhões de kg por dia, segundo informação divulgada na página do Departamento de Comunicação e Marketing da ECT.

Os Correios distribuem diariamente 30 milhões de objetos e regularmente chegam a 45 milhões de domicílios e 489 mil caixas postais comunitárias. Para alcançar esta marca, a Empresa emprega 52.113 carteiros, quase metade de seu efetivo. A entrega domiciliar destes objetos é feita por bicicleta (23.231 unidades); moto (9.779); van (4.227), ou a pé.

Para garantir a agilidade na distribuição dos objetos, os Correios contam também com um banco de dados, o CepNet, que ajuda na separação automatizada em 81 sistemas de triagem de cartas e encomendas ao utilizar o sistema de código de barras.

Nos últimos anos, os Correios buscaram a modernização de suas redes de atendimento, logística e distribuição, por meio do uso intensivo da tecnologia da informação e comunicação, com o objetivo de preparar-se para o ambiente da nova economia e atender à crescente demanda de seus clientes em um ambiente cada vez mais competitivo.

No campo da infra-estrutura de logística e transporte, foi implantado um moderno e abrangente sistema de rastreamento de objetos (*tracking and tracing*) que permite o acompanhamento dos objetos registrados e encomendas, durante todo o processo postal e a disponibilização de consulta via Internet.

Na área de atendimento, foi realizada a automação de todas as Agências de Correios e a disponibilização de um Serviço de Atendimento ao Cliente, pela implantação de uma moderna estrutura de *call center* corporativo (08005700100).

Toda essa infra-estrutura possibilita a atuação dos Correios como parceiro estratégico no comércio eletrônico assumindo o papel de um importante *player*, quer na condição de fornecedor de soluções logísticas para o comércio eletrônico, quer na condição de explorador de novos negócios no ambiente digital.

Face aos desafios e às mudanças que o mundo moderno vem determinando com novas e avançadas técnicas e modalidades de comunicação, os Correios estão se adaptando à essa nova realidade do mercado. É um fato concreto que, nos últimos anos, está acontecendo uma progressiva diminuição no número de mensagens e uma racionalização no seu uso – os bancos já não enviam tantos extratos aos seus clientes como faziam no passado – ao mesmo tempo em que vemos que o setor de encomendas vem crescendo ano a ano. Essa nova configuração determinou que os Correios se transformassem, mais e mais, numa empresa de logística e buscassem encontrar – como de fato encontraram no Correio Híbrido Postal – uma fórmula engenhosa e adequada para um convívio harmonioso com a Internet. Pelo Correio Híbrido Postal (outro serviço disponibilizado pela empresa) é possível enviar milhões de mensagens por meio eletrônico (via Internet) e entregá-las aos destinatários, impressas em papel em centro de produção localizados próximos do destino.

3.12 Imagem Institucional & Perfil dos Clientes

Em setembro de 2004 a revista Seleções do *Reader's Digest* divulgou a pesquisa "Marcas de Confiança", promovida entre 2 milhões de leitores. Entre as instituições, os Correios apareceram, pela terceira vez consecutiva, no primeiro lugar, com 88% dos votos. Logo em seguida vieram os jornais, a Igreja e o Rádio.

Em 2003, a Diretoria Regional do Paraná através da sua seção de desenvolvimento de mercado – ASDEN – desenvolveu uma pesquisa a fim de avaliar a satisfação dos clientes dos Correios da regional em relação aos serviços prestados pela empresa.

Com relação aos clientes de varejo, os participantes da pesquisa foram aqueles clientes que no momento das entrevistas pessoais estavam utilizando os serviços dos Correios.

Os Correios do Paraná apresentam grau de eficiência de 95,6%. Os clientes apontaram os cinco aspectos mais importantes na prestação dos serviços, estando em primeiro lugar a "rapidez e agilidade do atendimento".

O SEDEX foi mencionado entre os cinco serviços mais utilizados pelos clientes e o SEDEX 10 e o SEDEX nacional como dois dos cinco mais conhecidos.

A pesquisa com os clientes corporativos foi feita com base em entrevistas com 45 empresas.

O Sedex é utilizado por 87% dessas empresas. Os entrevistados apontaram a Vaspex (24,4%) como empresa que conhecem e que presta serviços além dos Correios. Foram citadas também as empresas: DHL (13,3%), Varilog (8,9%) e Fedex (4,45).

A qualidade dos serviços prestados pelos Correios é influenciada pelos seguintes itens: "confiabilidade na entrega das correspondências/objetos", "pontualidade na entrega/cumprimento dos prazos estabelecidos", "atendimento às solicitações sobre a localização de objetos", "prazo de entrega compatível com as necessidades" entre outros.

A expectativa dos clientes atingiu o grau de satisfação de 86,3% na avaliação dos aspectos da prestação de serviços.

Já uma pesquisa desenvolvida pelo Vox Populi em 2004 apontou no atributo confiança que os paranaenses consideram os Correios confiáveis, ficando com o 2º lugar no *rank*, perdendo apenas para a Família, como ocorre em nível nacional.

A imagem dos Correios do Paraná é apresentada como uma empresa composta por funcionários competentes e capazes, confiável, rápida e precisa nas entregas, organizada, atualizada/com avanços tecnológicos e transparente. A DR/PR está acima da média nacional em todos os quesitos deste atributo.

Com relação ao atributo eficiência, os Correios do Paraná são avaliados como eficientes por 91,5% dos entrevistados.

A fidelidade dos clientes paranaenses para com os Correios é alta, 90,6%, estando um pouco acima da média nacional (89,5%).

3.13 Política de Marketing do SEDEX

A ECT dispõe de um Departamento de Marketing que coordena as ações ligadas à divulgação da imagem institucional da Empresa e de seus produtos e serviços.

Ocorre uma divulgação sistemática da marca Correios, associando-a a eventos comerciais (feiras, exposições, etc), culturais e esportivos (natação, futsal, maratonas), porém quando da execução do Plano de Mídia, há um enfoque aos produtos / serviços de maior destaque, a exemplo da marca SEDEX e Campanhas Promocionais – Natal, Dia das Mães, etc.

Os Correios desenvolveram uma forte campanha de marketing do serviço SEDEX no segundo semestre de 2004.

Inspirada no cotidiano das pessoas, a campanha para os Correios, criada pela Giovanni,FCB, mostrou com muito bom humor que o SEDEX é a solução para diversas situações de "aperto" na hora de enviar uma encomenda com urgência. O slogan completa: "Pra tudo na vida tem SEDEX".

A primeira fase da campanha - SEDEX Conceitual - contou com três filmes, de 30" e versões de 15", vinhetas de 5", mídia impressa, mídia exterior, material promocional e de PDV, spots, de 30", e internet. O objetivo principal era o de ampliar o uso do SEDEX - serviço de encomenda expressa de âmbito nacional - e que se estende em outros produtos da família.

Os filmes "Engano" e "Praia" mostram como o Sedex Hoje é a solução para enviar uma encomenda urgente que precisa chegar no mesmo dia da postagem. No primeiro, um funcionário, fazendo o estilo "esperto", não vê em seu e-mail que uma reunião importante da empresa é antecipada para o mesmo dia e leva um susto quando seu colega o informa. No segundo, um grupo de fortes surfistas, amigos do "Jorginho", um rapaz que parece não gostar muito de esporte nem de sol, vão para a casa de praia dos seus pais, mas ele esquece a chave.

O filme "Desejo", mostra a aflição de um marido na hora de fazer a vontade de sua mulher grávida. Em "Aeroporto", um executivo esquece o documento mais importante da reunião de seu chefe, justamente na hora do

embarque. E o "Supermãe" explora a confiança que os brasileiros têm nos Correios, ao contar uma história inusitada de uma mãe que tenta despachar seu filho por SEDEX. Ela acha mais seguro do que viajar com os amigos e ainda solicita uma caixa para transportá-lo. A veiculação da campanha é nacional. No final de todos os comerciais, surge uma 'mãozinha' segurando a marca que é apresentada como solução para os problemas dos personagens.

No anexo I do presente trabalho, são apresentados alguns modelos das peças da campanha SEDEX Conceitual.

3.13 Preços da Concorrência x Tarifas dos Correios

No anexo II do presente trabalho está evidenciada uma pesquisa de preços tomando por base a postagem/entrega de encomendas expressas de 5Kg e 20Kg entre as principais cidades paranaenses. Foi utilizada como termo de comparação aos Correios, uma grande empresa de viação aérea nacional que, aqui, convencionou-se chamar empresa "A". Outra grande empresa de viação aérea que atua no mercado de transporte de encomendas expressas também está demonstrada na pesquisa, citada como empresa "B", tendo sido tomado por base de comparação encomendas de 5Kg e 20Kg, postadas de Curitiba para Londrina e Maringá.

Observa-se que, de Ponta Grossa para Curitiba ou Cascavel a concorrente "A" apresenta preços cerca de 30% menores em relação ao Sedex dos Correios, oferecendo o mesmo prazo de entrega (1 dia). Porém, saindo do raio de entrega das principais cidades, considerando-se uma encomenda expressa postada de Ponta Grossa para Carambeí, por exemplo, os Correios oferecem tarifas quase 200% mais baixas e mantém o mesmo prazo de entrega dos grandes centros, ou seja, um dia, enquanto que a concorrente "A" além de ofertar preços maiores, estende o prazo de entrega para três dias.

De Cascavel para Curitiba ou Londrina a concorrente "A" apresenta preços maiores que os Correios para encomendas de 5Kg, porém menores para encomendas de 20Kg. Postadas para municípios mais distantes, como Pato Branco a situação em relação aos preços se repete, mas o prazo de entrega dos Correios se mantém inalterado para um dia, sendo menor que o oferecido pela concorrência, visto que, em nível estadual, os Correios praticam a mesma tarifa e o mesmo prazo de entrega.

Tomando por base postagens com origem na cidade de Maringá e destino para Cascavel e Pato Branco, os Correios dispõem de tarifas cerca de 30% superiores as da concorrente "A", com prazo de entrega de um dia – a concorrente oferece 2 dias de prazo.

Tomando por base a concorrente "B", verifica-se, num primeiro momento, que as postagens de Curitiba para as principais cidades paranaenses - tomando como exemplo encomendas de 5Kg e 20Kg - custam praticamente a mesma tarifa praticada pelos Correios. No entanto, as postagens seguem uma lógica em que, caso o valor cubado (largura x comprimento x profundidade / 6.000) ultrapasse o valor do peso da encomenda, o preço poderá ser onerado em até 200% em média, valendo portanto, entre o preço avaliado de acordo com o peso e o preço de acordo com o valor cubado, o maior; enquanto que no Correio a tarifa é fixada com base na pesagem tendo a limitação de 30Kg e 1,50 de perímetro máximo.

4. CONCLUSÕES

Basicamente, a definição de estratégia para uma organização consiste em adequar seu posicionamento no mercado para que possa melhor se defender das forças competitivas ou influenciá-las em seu favor – levando-se em consideração que o objetivo maior é o de tornar a empresa lucrativa e sustentável.

Esse posicionamento gera vantagem competitiva que pode ser desenvolvida a partir dos seguintes determinantes: custos reduzidos ou habilidade de diferenciação – partindo dessas premissas, o presente trabalho buscou identificar qual a estratégia adotada pelos Correios para posicionar o serviço SEDEX no mercado competitivo.

Foi possível observar, com base na análise ambiental e interna dos Correios e do serviço SEDEX que a empresa já despertou para a importância do planejamento estratégico, tamanho o empenho empreendido pela área de desenvolvimento de mercado voltado a análise ambiental, a políticas de marketing e ao estudo do mercado em si.

Com relação ao aspecto concorrência, em entrevista realizada junto à ASDEM/DR/PR, as responsáveis respectivamente pela pesquisa de marketing e pelo monitoramento da concorrência, Keli Karime Abreu Pereira e Luciana Janice Klein informaram que um estudo mais técnico sobre o assunto está sendo realizado durante esse ano por empresa especificamente contratada; o que se tem conhecimento é natureza do *feeling* dos profissionais envolvidos, como o fato da empresa ser detentora de cerca de 28% do mercado de encomendas expressas e cerca de 70% das encomendas originadas pelo comércio eletrônico, sendo que em ambas as modalidades o Correio é líder de mercado, estando o restante fracionado entre os mais diversos tipos de concorrentes, desde as grandes empresas de viação aérea como VASPEX, VARIGLOG, TAMEX, passando pela DHL, FEDEX, empresas transportadoras, de ônibus e até mesmo, motoboys. O fato é que o SEDEX é um serviço postal não contemplado pelo regime de

monopólio, estando inerente à concorrência aberta de mercado – mercado esse cuja demanda e concorrência crescem a cada dia.

A constatação decorrente da análise dessas profissionais é de que a concorrência é diferenciada em cada enfoque analisado: os Correios enfrentam a concorrência das grandes viações aéreas na exploração dos grandes centros urbanos, das principais cidades do país – objeto de interesse dessas empresas – e passíveis de serem bem atendidos por elas, ao contrário das cidades menores e mais distantes para as quais elas não dispõem de estrutura que permita alcançar essas regiões para postagem e entrega, principalmente porta a porta.

Essas empresas têm investido em parcerias para suprir ou, ao menos, se igualar à capilaridade oferecida pelos Correios. Observamos na pesquisa de preços comparativa entre concorrentes "A" e "B" e CORREIOS que os preços praticados são aproximados (apesar dos Correios oferecerem ainda a menor tarifa e não considerar a possibilidade de onerar o valor com base no preço cubado), porém a malha logística da empresa é um fator positivo sem precedentes – como já mencionado os Correios estão presentes em todos os 5.561 municípios brasileiros com uma rede integrada de atendimento e distribuição que permitem atender seus clientes com prazo de entrega reduzido e distribuição porta a porta que nenhuma outra empresa, por mais parcerias que tivesse, conseguiria proporcionar.

Um ponto a ser considerado é que a VASPEX foi a empresa mais lembrada depois dos Correios pelos clientes corporativos e que conforme reportagem divulgada pelo Jornal "O Globo" de 02/03/05, em face da crise enfrentada pelo grupo VASP 116 dos seus franqueados migraram para a Velog, do grupo Varig; o responsável pela Velog afirma que "tínhamos 147 franqueados e nosso plano era chegar a 300 em três ou quatro anos. Com esta adesão aceleramos o crescimento e acreditamos que esta ano vamos faturar cerca de US$ 40 milhões (contra US$ 25 milhões em 2004)" – o que faz da VELOG uma grande concorrente em potencial, visto que está investindo na estratégia de alcançar os Correios no aspecto capilaridade de atendimento e distribuição.

Porém, um outro aspecto em que essas grandes empresas de viação aérea têm investido estrategicamente é o de customização da logística e flexibilidade para o cliente, além de não estabelecerem limite de peso e dimensão para as postagens. Enquanto que os Correios pela própria natureza jurídica da empresa – pública estatal – encontra-se limitado no aspecto "flexibilidade" de contratação com fornecedores, de negociação com os clientes, visto que a tarifa é pública, aprovada pelo Ministério das Comunicações e única para todos os seus usuários, independente da quantidade negociada ou da dimensão da receita com a qual ele contribui, nem mesmo facilidades de pagamento e descontos são possíveis de serem geralmente atribuídos. Ressalte-se ainda o fato de que as postagens de encomendas expressas disponíveis pelos Correios estão limitadas a 30Kg, segundo um perímetro máximo de 1,50m.

Mas, mesmo diante da falta de flexibilidade a que está sujeita a empresa, os Correios tem buscado investir em sistemas de logística, apresentando-se como solução para as necessidades dos clientes. Haja vista a gama de modalidades de encomendas SEDEX que tem sido lançadas nos últimos anos, como o SEDEX 10, o SEDEX HOJE e o próprio e-Sedex voltado para o comércio eletrônico, além do Sedex destinatário único que consiste na postagem em devolução de documentos e mercadorias exclusivamente para o remetente de tais objetos, mediante apresentação de cartão ou autorização única de postagem - cujo pagamento é efetuado pelo detentor do contrato com os Correios, como exemplo pode-se citar mercadorias com defeito, devolução por motivo de troca e outros, sem custos para o comprador – além do Sedex vídeo, Sedex CD, Sedex Três Direções e soluções customizadas de logística para grandes clientes como o Cartório 24H e o "Correios Entrega Direta" para o envio de periódicos – todos serviços personalizados a respeito dos quais não mencionamos detalhes no presente trabalho, mas que são modelos de solução, algo para o qual os Correios tem despertado e tem investido – e que é o forte da concorrência – ou seja, a customização. Outro serviço adicional disponível pela concorrência e que os Correios tem implementado e disponibilizado com êxito é o rastreamento dos objetos postados e os canais de comunicação disponibilizados ao cliente, como o

"Fale Conosco" pela internet no *site* da empresa, a Central de Atendimento ao Cliente e a própria Ouvidoria dos Correios.

Esse aspecto, inclusive, de ser apresentado como a "solução" para todas as necessidades dos clientes é algo que tem sido bastante explorado, conforme se pôde observar na explanação desse trabalho, pelas campanhas de marketing desenvolvidas a fim de consolidar a imagem da marca SEDEX, com o tradicional *slogan* "prá tudo na vida tem Sedex".

Como já citado, além das grandes empresas de viação aérea, o SEDEX sofre concorrência das transportadoras e empresas de ônibus em nível regional e até mesmo por motoboys em algumas localidades; cada região tem um enfoque diferente e particular de concorrência.

A empresa também tem investido fortemente na área de promoção social e em projetos de qualidade total, que, inclusive, fazem parte do plano estratégico com metas e diretrizes especificamente definidas. É notório o reconhecimento da marca Correios pela sociedade e pelos clientes como empresa séria, profissional, responsável e comprometida, o que fica evidenciado nas pesquisas em que obtém a primeira colocação como "marca de confiança", perdendo apenas para a família, sendo avaliado com grau de eficiência de 95,6% entre os clientes de varejo e 86,3% entre os corporativos e com média 90% em matéria de fidelidade desses clientes.

Ressalte-se que os pontos mais abordados pelos consumidores foram a confiabilidade na entrega de correspondências/objetos, a pontualidade, a possibilidade de rastreamento das postagens e o prazo de entrega compatível com as suas necessidades. Todos pontos para os quais a empresa realmente tem investido: quanto à confiabilidade e à pontualidade na entrega de correspondências/objetos mesmo sendo responsável por um tráfego de 128 milhões de encomendas, como o alcançado no ano de 2004, o padrão de qualidade de entrega foi de 98,5% entre as grandes cidades – a possibilidade de rastreamento das encomendas, como já citado é um recurso tecnológico que tem sofrido fortes investimentos por parte da empresa e está disponível a todos os clientes por telefone ou pela internet – e o prazo de entrega compatível com as

necessidades dos clientes se deve, também conforme já mencionado, à extensa malha logística e capilaridade de atendimento e distribuição.

De acordo com o que foi mencionado no presente trabalho, para Porter (1989, pg. 01) estratégia competitiva é a busca por uma posição dentro do mercado de atuação que seja favorável à companhia; Porter (1980, pg. 45) define que o "posicionamento" consiste em identificar os pontos fortes e fracos no ambiente no qual a empresa opera e ajusta-la para tal estrutura. O mesmo Porter faz uma correlação entre posicionamento e alcance da vantagem competitiva, a qual, por sua vez, surge fundamentalmente – Porter (1989, p.2) - do valor que uma empresa cria para seus compradores e que ultrapassa o seu custo de fabricação: valor é o que os compradores estão dispostos a pagar por um produto ou serviço.

Dessa forma, conclui-se que o SEDEX ocupa uma posição de liderança no mercado em que atua, decorrente da diferenciação oferecida pelo serviço, em especial nos aspectos imagem institucional dos Correios, imagem de qualidade do serviço em si e na capilaridade e malha logística de atendimento e distribuição disponível para os clientes, estando atento aos aspectos que precisam ser otimizados como a flexibilização e customização bem como para a necessidade de implementação de técnicas administrativas sólidas para o enfrentamento da concorrência e ampliação, com qualidade, do mercado atendido.

A marca SEDEX foi associada pelo público como sinônimo de entrega urgente, capaz de proporcionar rapidez e agilidade, contribuindo com os altos índices de credibilidade do serviço, utilizando-se a empresa da vantagem competitiva da diferenciação, com sua marca identificada, desenvolvendo um sentimento de lealdade em seus clientes e posicionando-a como líder de mercado de encomendas expressas.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CERTO, S.S.; PETER, J.P. (1993) *Administração Estratégica:* planejamento e implantação estratégica. São Paulo, Makron Books.

FAHEY, L.; KING, W.R. (1982) A investigação ambiental para o planejamento empresarial. In: *Planejamento Estratégico.* Rio de Janeiro. Livros técnicos e Científicos Editora S.A.

FISCHMANN, A A; SANTOS, S. A (1991) *Planejamento Estratégico na Prática.* São Paulo, Atlas, 2ª Edição.

HAMPTON, D.R. (1991) O trabalho do administrador. In: *Administração Contemporânea.* São Paulo: Makron Books.

MINTZBERG, H. *Safári da Estratégia.* 2000. Porto Alegre: Bookman.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. (2001) *O processo da estratégia.* Porto Alegre: Bookman.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS (2001) *Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia e Práticas* -. São Paulo: Atlas.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELOS, P. (2001) *Construindo Estratégias Para Vencer!* Rio de Janeiro: Elsevier.

PORTER, M.; MONTGOMERY,C. (1998) *Estratégia: A busca da vantagem competitiva.* Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* 1986: Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. *Vantagem Competitiva.* 1989: Rio de Janeiro: Campus.

YIN, R. K. (2001) *Estudo de Caso – Planejamento e métodos.* Porto Alegre: Bookman.

Máquina Mortífera. Revista "Isto É Dinheiro", edição de 25/09/2002.

Balanced Ecorecard. Revista "HSM Management", edição de nov/dez/1998.

Correios Lançam Serviço de Remessa Expressa. Jornal "O Estado de São Paulo" - Economia, edição de 02/11/2004.

SEDEX: Serviço tornou-se sinônimo de entregas urgentes. Jornal do Comércio - Economia, edição de 20/12/02.

Entrevista concedida pelas funcionárias da Assessoria de Desenvolvimento de Mercado dos Correios-ASDEM/DR/PR – Keli Karime Abreu Pereira e Luciana Janice Klein. Curitiba, 05.07.2005.

Histórico dos Correios – Legislação – Projeto da Nova Lei Postal – Qualidade Total – Atendimento ao Cidadão.
Disponível em: *http://www.correios.com.br/institucional*. Acesso em : jun. 2005.

Detalhamento sobre as características das modalidades do SEDEX.
Disponível em: *http://www.correios.com.br/encomendas/servicos/sedex*. Acesso em: jun. 2005.

Pesquisa de satisfação clientes corporativas e de varejo.
Disponível em: *http://intranetpr/Asdem/pesquisa_04/imagemsatisfacao.xls*. Acesso em: jun. 2005.

Correios 2005.doc "Como os Correios Contribuem para o Desenvolvimento Economia e Social do Brasil-21/02/05" – Os Correios e o Comercio Eletrônico.doc – Comércio Eletrônico para a PME.doc – Atuação dos Correios no Varejo.doc – Ampliação do e-sedex.doc.
Disponível em:
http://intranetect/intranet/AEmpresa/Estrutura/Presidencia/Dmark/Release. Acesso em: jun. 2005.

Campanha de Marketing sobre o SEDEX.
Disponível em: *http://www.giovannifcb.com*. Acesso em: jun. 2005.

ANEXO I

É pra hoje?
SEDEX Hoje.

Novo

SEDEX Hoje

A modalidade super urgente do SEDEX.
Se a sua encomenda tem de chegar ao destino no mesmo dia, só mesmo de SEDEX Hoje. Postando sua encomenda até às 11h da manhã, ela chega ao destino até às 18h do mesmo dia. Com SEDEX Hoje você resolve seu problema de hoje para hoje. Rápido. Fácil. E você ainda pode contar com a comodidade do Disque Coleta: os Correios buscam a encomenda no seu endereço.
A partir de agora, o SEDEX Hoje está disponível em mais de 120 localidades para postagem e em mais de 70 localidades para entrega.

É pra hoje?
Pode relaxar.
Com SEDEX Hoje é pra já.

Comodidade e segurança?
Pode cobrar.
SEDEX a Cobrar.

SEDEX a Cobrar

Serviço de encomenda expressa que permite o envio de objetos para entrega, exclusivamente, contra pagamento do valor indicado pela sua empresa, o qual lhe será reembolsado no menor prazo possível.

Você manda, o SEDEX entrega.
Até a forma de pagamento quem escolhe é você.

Para quem acha que pela internet só se manda e-mail, e-SEDEX.

e-SEDEX

Toda a eficiência, rapidez e segurança do SEDEX para atender sua empresa com a velocidade compatível com a internet.

O e-SEDEX destina-se às empresas que vendem produtos pela internet e oferece:

- Modalidade Standard - entrega no dia útil seguinte ao da postagem
- Modalidade Prioritário - você posta pela manhã e seu cliente recebe na tarde do mesmo dia (disponível dentro da Grande São Paulo)
- Modalidade Express - você posta à tarde e seu cliente recebe na noite do mesmo dia (disponível dentro da Grande São Paulo)

Precisou, é só dar um clic.

De SP pra SP, de MG pra MG, da BA pra BA...
Se é para o mesmo estado, SEDEX Estadual.

SEDEX Estadual

É pra perto? Também pode ser de SEDEX. O SEDEX Estadual é a modalidade do serviço SEDEX prestada dentro do mesmo estado, utilizando envelope específico pré-pago.

O SEDEX chega rapidinho e nem muda o sotaque.

Se a sua empresa precisa autorizar alguém a enviar uma encomenda urgente para um endereço exclusivo, deixa com a gente.
SEDEX Destinatário Único.

SEDEX Destinatário Único

Autorização de postagem de encomendas urgentes, sem ônus para quem envia, de qualquer lugar do país, para serem entregues exclusivamente no endereço indicado pela sua empresa.

Precisou, pode confiar: é SEDEX.

Até às 10 da manhã no destino é com SEDEX 10.

SEDEX 10

O documento tem de chegar cedo?
O chefe está nervoso?
Os Correios entregam sua encomenda até às 10h da manhã do dia útil seguinte ao da postagem.
Precisou, é só mandar.

Você é VIP e não sabia. SEDEX VIP.

SEDEX VIP

Modalidade de encomenda expressa prestada entre as cidades do Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte e Brasília. Permite a entrega de objetos ou documentos no mesmo dia da postagem. Você posta pela manhã e o seu cliente recebe à tarde.
Se a urgência é VIP, a gente também tem um SEDEX para você.

SEDEX 10
MANDOU, CHEGOU.

Nada de improvisos: o SEDEX conta com embalagens padronizadas.

As caixas e envelopes disponíveis nos Correios para o envio de encomendas e documentos oferecem segurança e praticidade, pois são confeccionadas seguindo rigorosas especificações técnicas para que a sua remessa chegue em perfeitas condições ao destino. Agora também com uma embalagem exclusiva para o SEDEX Mundi.

PRA TUDO NA VIDA TEM SEDEX.

Para mais informações ou para consulta da disponibilidade de alguma modalidade SEDEX na sua cidade, visite a nossa página:
www.correios.com.br,
ligue para 0800 570 0100
ou procure qualquer agência dos Correios.

ANEXO II

Origem	Destino	Concorrente "A"	CORREIOS
Ponta Grossa	CURITIBA	5 kg - *R$ 10.9* (1 dia) 20kg - *R$ 24.82* (1 dia)	5kg - *R$ 14,05 (1 dia)* 20kg- *R$ 33,90 (1 dia)*
	CASCAVEL	5 kg - *R$ 10.9* (2 dias) 20kg- *R$ 24.82* (2 dias)	5kg - *R$ 14,05* (1 dia) 20kg- *R$ 33,90 (1 dia)*
	CARAMBEÍ	5 kg - *R$ 40.14* (3 dias) 20kg - *R$ 85.35* (3 dias)	5kg - *R$ 14,05 (1 dia)* 20kg- *R$ 33,90 (1 dia)*
Cascavel	CURITIBA	5 kg - *18,00* 20 kg- *27,00*	5kg - *R$ 14,05 (1 dia)* 20kg- *R$ 33,90 (1 dia)*
	LONDRINA	5 kg - *18,00* 20 kg- *27,00*	5kg - *R$ 14,05* (1 dia) 20kg- *R$ 33,90 (1 dia)*
	PATO BRANCO	5 kg - *18,00* 20 kg- *27,00*	5kg - *R$ 14,05 (1 dia)* 20kg- *R$ 33,90 (1 dia)*
Maringa	CURITIBA	5kg- *R$ 10.9* (1 dia) 20kg- *R$ 24.82* (1 dia)	*5kg - R$ 14,05 (1 dia)* *20kg- R$ 33,90 (1 dia)*
	CASCAVEL	5kg- *R$ 10.9* (2 dias) 20kg- *R$ 24.82* (2 dias)	*5kg - R$ 14,05 (1 dia)* *20kg- R$ 33,90 (1 dia)*
	PATO BRANCO	5kg- *R$ 10.9* (2 dias) 20kg- *R$ 24.82* (2 dias)	*5kg - R$ 14,05 (1 dia)* *20kg- R$ 33,90 (1 dia)*
Londrina	CURITIBA	5kg- *R$ 10.9* (1 dia) 20kg- *R$ 24.82* (1 dia)	*5kg - R$ 14,05 (1 dia)* *20kg- R$ 33,90 (1 dia)*
	CASCAVEL	5kg- *R$ 10.9* (2 dias) 20kg- *R$ 24.82* (2 dias)	*5kg - R$ 14,05 (1 dia)* *20kg- R$ 33,90 (1 dia)*
	PATO BRANCO	5kg- *R$ 10.9* (2 dias) 20kg- *R$ 24.82* (2 dias)	*5kg - R$ 14,05 (1 dia)* *20kg- R$ 33,90 (1 dia)*
	OBS	*Fonte de pesquisa: site da empresa "A"*	*Fonte de pesquisa: Tarifa pública*

ORIGEM	DESTINO
CURITIBA	Curitiba - Foz do Iguaçú - Maringá - Londrina

PESO	Concorrente "B"	CORREIOS
5kg	14,70	14,05
20kg	32,70	33,90

Fonte: call center da empresa "B"
Fonte Correios: Tarifa Pública