

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS:  
REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA EM  
BUSCA DE MELHORES CONDIÇÕES COMPETITIVAS**

**Sandro Oliveira da Costa**

Florianópolis, setembro de 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS:  
REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA EM  
BUSCA DE MELHORES CONDIÇÕES COMPETITIVAS**

Monografia submetida ao departamento para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: Sandro Oliveira da Costa

Orientador: Prof. Dr. Silvio Antônio Ferraz Cário

Área de Pesquisa: Economia de Empresas

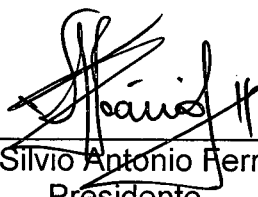
Palavras-chaves: 1 – Reestruturação  
2 – Competitividade  
3 – Correios

Florianópolis, setembro de 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir nota 7,5 ao aluno Sandro Oliveira da Costa na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:



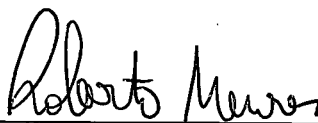
---

Prof. Dr. Silvio Antonio Ferraz Cario  
Presidente



---

Prof. Luiz Carlos de Carvalho



---

Prof. Roberto Meurer

**D**edico esta monografia a  
minha esposa, eterna fonte  
de inspiração.

*Ao meu filho que é fruto de um grande amor.*

*Aos meus pais pelo incentivo.*

*E a todos que com perseverança, realizam seus sonhos.*

**A**gradeço ao meu mestre e orientador Sílvio Cario, que me motivou na execução desse trabalho, sendo incansável na busca pelo saber.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELA</b>	<b>X</b>
<b>LISTA DE FIGURA</b>	<b>XII</b>
<b>RESUMO</b>	<b>XIV</b>

### CAPÍTULO 1

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Problemática</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Objetivo</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2.1 Geral</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2.2 Objetivo Específico</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 Metodologia</b> .....	<b>4</b>

### CAPÍTULO 2

<b>2 PADRÃO TÉCNICO, PRODUTIVO, ORGANIZACIONAL</b> ...	<b>5</b>
<b>2.1 Taylorismo:Administração Científica do Trabalho</b> .....	<b>5</b>
<b>2.2 Fordismo: Produção em Série</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2.1 O Esgotamento do Fordismo</b> .....	<b>8</b>
<b>2.3 Novo Padrão Produtivo, Tecnológico e Organizacional</b>	<b>9</b>
<b>2.3.1 Toyotismo</b> .....	<b>10</b>
<b>2.3.2 Empresa Flexível e a Tecnologia da Informação</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3.3 Competitividade</b> .....	<b>15</b>

2.3.3.1 Fatores Determinantes da Competitividade .....	16
2.3.3.1.1 Fatores Empresariais .....	17
2.3.3.1.2 Fatores Estruturais .....	18
2.3.3.1.3 Fatores Sistêmicos .....	19
<b>2.4 Síntese Conclusiva .....</b>	<b>19</b>

## **CAPÍTULO 3**

<b>3 TRAJETÓRIA HISTÓRICA E DE DESENVOLVIMENTO DA ECT.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Antes da criação da ECT no Brasil: da Colônia à República .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 Criação da ECT .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Anos 70: Crescimento estrutural e tecnológico da ECT .....</b>	<b>24</b>
<b>3.4 Anos 80: A ECT diversifica seus serviços e produtos ..</b>	<b>26</b>
<b>3.5 Anos 90: A ECT frente a um mercado competitivo.....</b>	<b>30</b>
<b>3.6 Síntese Conclusiva .....</b>	<b>33</b>

## **CAPÍTULO 4**

<b>4 REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA DA ECT .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Reestruturação Organizacional .....</b>	<b>35</b>
4.1.1 Estrutura Organizacional das Diretorias Regionais .....	38
<b>4.2 Reestruturação Tecnológica dos Correios .....</b>	<b>42</b>
4.2.1 Mecanização e Automação da Triagem .....	43
4.2.2 Unitização de Carga .....	44
4.2.3 Nova Plataforma Computacional .....	46
4.2.4 Auto-Atendimentos .....	47

4.2.5 Utilização da Internet como Aliada .....	48
4.2.6 Automação de Agências .....	49
4.3 Síntese Conclusiva.....	49

## **CAPÍTULO 5**

<b>5 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA .....</b>	<b>51</b>
5.1 Atendimento e Imagem da Empresa .....	51
5.2 Distribuição Domiciliária .....	54
5.3 Produtos/Serviços e Processos Organizacionais .....	56
5.4 Força de Trabalho .....	57
5.5 Orçamentários e Financeiros .....	60
5.6 Os Clientes .....	63
5.3 Síntese Conclusiva .....	64

## **CAPÍTULO 6**

<b>6 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA ECT .....</b>	<b>67</b>
6.1 Formulação das Estratégias .....	67
6.2 Referenciais Comparativos e Melhoria Contínua da Gestão .....	70
6.3 Aprendizado e Melhorias .....	71
6.4 Operacionalização das estratégias .....	72
6.5 Indicadores para Acompanhamento do Sucesso das Estratégias .....	72
6.6 Identificação e Segmentação de Mercado, Clientes Alvos, Concorrência e Mercados Potenciais .....	75



<b>6.6.1 Necessidade dos Clientes .....</b>	<b>76</b>
<b>6.6.2 Divulgação da Marca “Correios” .....</b>	<b>77</b>
<b>6.6.3 Atendimento ao Cliente .....</b>	<b>78</b>
<b>6.7 Informação .....</b>	<b>79</b>
<b>6.7.1 Integridade, Atualização, e Confiabilidade das Informações .....</b>	<b>81</b>
<b>6.8 Força de Trabalho .....</b>	<b>83</b>
<b>6.8.1 Organização do Trabalho .....</b>	<b>83</b>
<b>6.8.2 Avaliação e Reconhecimento .....</b>	<b>85</b>
<b>6.8.3 Treinamento.....</b>	<b>86</b>
<b>6.9 Gestão dos Processos.....</b>	<b>88</b>
<b>6.9.1 Sinergia entre Setores e Unidades.....</b>	<b>89</b>
<b>6.9.2 Gestão do Processo de Atendimento.....</b>	<b>91</b>
<b>6.9.3 Gestão do Processo de Triagem e Encaminhamento.....</b>	<b>92</b>
<b>6.9.4 Gestão do Processo de Transporte.....</b>	<b>92</b>
<b>6.9.5 Gestão do Processo de Distribuição.....</b>	<b>93</b>
<b>6.10 Síntese Conclusiva.....</b>	<b>94</b>

## **CAPÍTULO 7**

<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>95</b>
<b>8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>99</b>

## LISTA DE TABELA

TABELA 1	Principais características do sistema fordista .....	7
TABELA 2	Comparação das principais características dos dois últimos paradigmas Tecnológicos .....	13
TABELA 3	Introdução da Microeletrônica nos Processos Produtivos .....	14
TABELA 4	Quatro áreas de competência dos Fatores Empresariais .....	17
TABELA 5	Trafego da ECT – Anos 80 (em milhões) .....	27
TABELA 6	Unidades de atendimentos – final dos anos 70 a meados de 80 .....	28
TABELA 7	Correlação Km <sup>2</sup> /Unidade Atendimento, Habitantes/Unidade Atendimento e Quadro Empregados/Habitante.....	29
TABELA 8	Tráfego da ECT – anos 90 (em milhões) .....	31
TABELA 9	Infra-estrutura da ECT – anos 90 .....	32
TABELA 10	Quadro de pessoal da ECT – anos 90 .....	32
TABELA 11	Estrutura Cop Benfica – RJ ano 1999 .....	44
TABELA 12	Qualidade Operacional dos Correios (%) .....	45
TABELA 13	Comércio Eletrônico em US\$ .....	48
TABELA 14	Avaliação positiva de usuários dos serviços públicos .....	63
TABELA 15	Eficiência entre correios X outras empresas .....	64
TABELA 16	Pergunta sobre o serviço que utilizou .....	64
TABELA 17	Comparação com cinco anos atrás .....	65
TABELA 18	Confiança nos correios .....	65
TABELA 19	Formulação das estratégias .....	69
TABELA 20	Avaliação de Desempenho Regional .....	70
TABELA 21	Avaliação e melhorias para a formulação das estratégias .....	71
TABELA 22	Objetivos e indicadores .....	74
TABELA 23	Canais de Comunicação.....	78

<b>TABELA 24</b>	<b>Prática da Gestão.....</b>	<b>80</b>
<b>TABELA 25</b>	<b>Disponibilidade de equipamento .....</b>	<b>83</b>
<b>TABELA 26</b>	<b>Estrutura do PCCS .....</b>	<b>84</b>
<b>TABELA 27</b>	<b>Gerenciamento de Competências e Resultados.....</b>	<b>86</b>

## LISTA DE FIGURA

FIGURA 1	O Triangulo da Copetitividade Estrutural .....	19
FIGURA 2	Organograma da ECT .....	36
FIGURA 3	Organograma da ECT .....	36
FIGURA 4	Organograma da Diretoria Comercial .....	37
FIGURA 5	Organograma da Diretoria de Tecnologia .....	38
FIGURA 6	Organograma de Diretoria Regional de Santa Catarina .....	39
FIGURA 7	Organograma da Diretoria Regional de Santa Catarina.....	39
FIGURA 8	Organograma da Gerência de Vendas .....	40
FIGURA 9	Organograma da Gerência Técnica .....	41
FIGURA 10	Organograma das Regiões Operacionais .....	41
FIGURA 11	Avaliação de Aspectos Gerais dos Correios .....	52
FIGURA 12	Avaliação do atendimento no varejo .....	53
FIGURA 13	Imagem institucional dos Correios .....	53
FIGURA 14	Tratamento dado ao Cliente.....	54
FIGURA 15	Entrega no Endereço Correto.....	55
FIGURA 16	Entrega no Prazo.....	55
FIGURA 17	Reclamações Procedentes por Objetos Registrados Postados.....	56
FIGURA 18	Índice de Qualidade(%) Alcançado na Entrega de Cartas com Prazo D+1.....	57
FIGURA 19	Encaminhamento de Cartas Simples Dentro do Prazo.....	57
FIGURA 20	Melhoria do Ambiente de Trabalho.....	58
FIGURA 21	Gerenciamento de Competências e Resultados.....	59
FIGURA 22	Horas/Aula de Treinamento.....	59
FIGURA 23	Empregados sem 2º Grau Completo.....	60
FIGURA 24	Clima Organizacional.....	61

<b>FIGURA 25</b>	<b>Índice de R/D dos Correios.....</b>	<b>62</b>
<b>FIGURA 26</b>	<b>Receita Média Mensal por Empregado.....</b>	<b>62</b>
<b>FIGURA 27</b>	<b>Prazo Médio de Vendas a Clientes.....</b>	<b>63</b>
<b>FIGURA 28</b>	<b>Gerenciamento de Competências e Resultados.....</b>	<b>69</b>
<b>FIGURA 29</b>	<b>Plano Regional de Educação Empresarial – PREE.....</b>	<b>87</b>
<b>FIGURA 30</b>	<b>Diagrama do Fluxo Postal.....</b>	<b>88</b>
<b>FIGURA 31</b>	<b>Gestão do Encaminhamento.....</b>	<b>92</b>
<b>FIGURA 32</b>	<b>Gestão da Distribuição.....</b>	<b>93</b>

## RESUMO

O presente trabalho avalia a reestruturação organizacional e tecnológica, ocorrida na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, nos anos 90, visando melhores condições competitivas no seu mercado de atuação.

Os dados utilizados neste trabalho foram obtidos junto a ECT. Os resultados apresentados após a reestruturação, através da análise do atendimento, da distribuição domiciliária, dos produtos e serviços, processos organizacionais, da mão-de-obra e orçamentário/financeiro, mostraram que a ECT obteve um expressivo progresso nessas áreas, dando a empresa melhores condições concorrenciais.

A pesquisa IBOPE realizada no ano de 2000, apresentada nesse trabalho, mostrou que a ECT goza de ótima imagem junto aos usuários de correios. O que é uma vantagem concorrencial para ECT, ratificando que após a reestruturação a empresa obteve melhores condições competitivas no mercado.

# CAPÍTULO 1

---

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Problemática

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) foi criada em 20 de março de 1969, através do Decreto-Lei nº 509. É uma 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.

A ECT está presente praticamente em todos os municípios brasileiros, sendo, em algumas localidades, muitas vezes o único ponto de representação governamental. Um país com grande extensão territorial como o Brasil, necessita de um correio eficiente, para servir como elo de ligação entre as diversas empresas atuantes no mercado e seus clientes.

A estrutura organizacional da ECT é composta por um Conselho de Administração, tendo como membros o Presidente e o Vice-Presidente da ECT, um representante do Ministério da Fazenda e mais quatro membros designados pelo Ministério das Comunicações. A Diretoria da ECT é composta pelo Presidente, Vice-Presidente e cinco Diretores de Área da Empresa. Cada Diretoria tem sob a sua coordenação vários Departamentos, de acordo com sua área técnica de atuação. Finalmente, através das Diretorias Regionais, que representam a ECT em praticamente todos os Estados Brasileiros, ocorre de forma descentralizada, a execução e o controle das atividades postais, telegráficas e serviços correlato.

A ECT trata e entrega, por dia, cerca de 16 milhões e 700 mil objetos, incluindo-se aí cartas, encomendas, impressos e mensagens telemáticas. São

quase 80.000 empregados distribuídos em 23 Diretorias Regionais e na Administração Central, em Brasília. Os Correios oferecem à população mais de 11.000 pontos de atendimento, além de 23.300 caixas de coleta, contando com quase 7.000 veículos e 37 aviões de portes variados para atender 160 milhões de brasileiros, dentre os quais 45 mil empresas e órgãos públicos, que através dos Correios estão interligados a quase 200 países no mundo.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) esta também inserida num contexto de competição. Sendo a maior empresa postal da América Latina, segundo a Revista Correios Hoje, como tal tem atacado em inúmeras frentes de ação para atender às diversificadas demandas do mercado. Concorrendo com várias empresas, inclusive com empresas internacionais conhecidas pelo alto nível de trabalho que desenvolvem, a ECT teve que se modernizar para acompanhar a concorrência.

A própria ECT reconhece que houve uma queda de qualidade de seus serviços nos últimos anos, portanto sua diretoria resolveu sair de seu estilo discreto de atuação e reposicionar-se perante a opinião pública. A empresa então resolveu partir para o ataque mercadológico, investindo em informatização, mecanização operacional, automação dos seus serviços, reestruturação organizacional, qualidade total e qualificação profissional. Seu planejamento em investimentos já está feito para até 2003, cujos valores são da ordem de R\$ 3,9 bilhões, visando uma modernização voltada para o mercado, focando o cliente, em busca de melhores condições competitivas.

A ECT viveu nos últimos quatro anos um período de grandes transformações em suas atividades. Essas mudanças, que começaram em 1995, segundo a própria empresa, recuperaram a capacidade de investimentos, melhoraram o desenvolvimento e a qualidade dos serviços, modernizaram a estrutura e ajudaram a criar uma nova visão sobre o futuro do setor postal no Brasil.

A reestruturação organizacional e tecnológica da empresa ocorreu em 1999, buscando dotar a empresa de uma estrutura mais flexível para atuação no mercado, bem com, capacitar a ECT tecnologicamente para competir em igualdade com as empresas concorrentes no mercado.



Este trabalho busca analisar a reestruturação organizacional e tecnológica adotada pelos Correios a partir de 1999 visando ganhos de competitividade, tendo em vista que a empresa operou por muito tempo como a única empresa de entrega do país. Com a entrada de concorrentes no mercado (como por exemplo, a VASPEX, a DHL, a Expresso Sul, as várias empresas de transporte rodoviário, etc.), os Correios tiveram que se reformular adotando estratégias para superar esses potenciais concorrentes. Portanto, pretende-se analisar a nova estrutura dos Correios e suas estratégias diante de um ambiente econômico mais concorrencial, em condições mais competitivas. Portanto, pretende-se analisar a nova estrutura dos Correios e suas estratégias diante de um ambiente econômico marcado por forte concorrência, procurando responder as seguintes questões: a) Quais as mudanças organizacionais levadas a cabo pela ECT? Quais as características das mudanças tecnológicas inseridas na ECT? Qual a avaliação feita pelos demandantes dos serviços prestados pela ECT? Quais são as principais estratégias para o futuro da ECT?

## **1.2 Objetivo**

### **1.2.1 Geral**

Analisar a reestruturação organizacional e tecnológica adotada pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, tendo em vista o mercado competitivo no qual a mesma esta inserida, no intuito de contribuir com estudos sobre o setor de serviços prestados por órgãos estatais na economia.

### **1.2.2 Objetivo Específico**

- Traçar, de forma sintética, um histórico da ECT desde o seu surgimento até o presente;

- Evidenciar a transformação organizacional e tecnológica recente da ECT;
- Apontar os principais resultados das mudanças organizacionais e tecnológicas da ECT;
- Descrever as estratégias concorrencias da ECT.

### 1.3 Metodologia

Este trabalho de monografia terá um caráter descritivo analítico, sua base teórica estará fundada em artigos, livros e teses de autores como Druck, Costa, Kupfer, Porter, Cário dentre outros. Para o primeiro objetivo, que será traçar um histórico da ECT deste seu surgimento até o contexto atual, será feito pesquisa bibliográfica das publicações sobre a empresa que discutem o seu surgimento e o seu desenvolvimento até os dias de hoje.

Para o segundo objetivo, que é evidenciar as transformações organizacionais e tecnológicas recentes da ECT e apontar resultados, foram realizadas pesquisas na empresa, enfatizando o que mudou, o que irá mudar e as perspectivas de resultados.

No terceiro objetivo que é descrever as estratégias competitivas da ECT, foram realizadas pesquisas dentro da empresa, principalmente sobre a Assessoria de Planejamento e Qualidade – APLAQ. Destacando os seguintes pontos: formulação e operacionalização das estratégias; os Clientes e o mercado; fluxo das Informações; investimentos na força de trabalho; gestão dos processos da empresa.

## CAPÍTULO 2

---

### **PADRÃO TÉCNICO, PRODUTIVO, ORGANIZACIONAL**

O processo produtivo organizacional das empresas através da história, sempre se voltou para o aumento da eficiência e elevação produtiva do trabalho. O tamanho das empresas era um elemento determinante para se obter crescente economias de escala.

Buscando sistematizar e desenvolver uma nova cultura de trabalho, foi estabelecido por Frederick W. Taylor (1911), o que Druck chama de “Administração Científica do Trabalho”. Em 1922 surge uma nova técnica de linha de montagem, cujo precursor foi Henry Ford. Nasce com Ford o que se chamaria posteriormente de produção em série.

#### **2.1 Taylorismo: Administração Científica do Trabalho**

Taylor, através de seu trabalho científico, proporcionou as maiores mudanças na organização do trabalho no século XX. Antes o trabalho e a organização fabril eram comandados pelos mestres, trabalhadores especializados mais antigos e experientes. Estes comandavam as rotinas e o ritmo de trabalho fabril. O sistema preconizado por Taylor, visava reduzir desperdícios de materiais, tempo, ferramentas e mão-de-obra, através do controle do sistema produtivo.

Taylor usou as técnicas de medição de tempo e movimento de cada tarefa que os trabalhadores executavam. “Taylor (1987) acreditava que a lógica da mecanização, em que determinados movimentos padronizados de fabricação são incorporados a uma máquina especializada e, assim, repetidos de maneira mecânica, poderia igualmente ser estendida à área de trabalho

(Costa, 2000, pg 10)". Pregava a administração científica sistematizando e padronizando as atividades dos operários, exercendo assim maior controle sobre o sistema produtivo.

O taylorismo propunha, sobretudo, obter-se mais eficiência e produtividade, através do controle do trabalho. Propunha a divisão, organização e uma hierarquia tal, que o capital domina-se completamente as técnicas do trabalho. Segundo Druck (1999), a introdução da maquinaria era fundamental, haja vista que esta iria aglutinar parte das técnicas do operário, diminuindo ainda mais o seu controle sobre o processo produtivo.

Para chegar nesse objetivo, cada tarefa do processo produtivo era estudada, medindo seu tempo de execução, para servir como padrão nos treinamentos, bem como na supervisão dos postos de trabalho.

A proposta de Taylor era clara, atacar a iniciativa e, sobretudo a autonomia da classe operária no que se refere ao sistema produtivo, para com isso elevar a produtividade do trabalho. Segundo Costa (1995), o taylorismo padronizou as tarefas através do estudo da técnica de produzir. "Na observação desse processo, primeiramente o método de trabalho é analisado e aperfeiçoado, busca-se maior simplicidade na sua execução com vistas a torná-lo mais eficiente; segundo, o método aprimorado é cronometrado, fornecendo o tempo padrão de referência; terceiro, os trabalhadores passam a ser treinados nesse sistema estandardizado; quarto, os postos de trabalho são então programados e supervisionados com base no método e tempo padrão"(Costa, 1995, pg 9). Toda essa lógica de Taylor vinha em busca de produtividade através da administração das tarefas e da redução dos níveis de porosidade do trabalho.

## **2.2 Fordismo: Produção em Série**

A essência do fordismo se baseava em fixar o operário no seu local de trabalho. Antes o trabalhador se deslocava pela fábrica em busca de ferramentas. Agora fazendo um trabalho específico e de forma rotineira, Ford

cria a linha de montagem introduzindo esteiras para transporte dos automóveis em linha, passando pelos postos de trabalho.

Os conceitos de Ford aplicam-se à produção em largos volumes, com a introdução da linha de montagem, maquinaria dedicada e a utilização da padronização do trabalho aplicada por Taylor. Segundo Costa (1999), a produtividade é alta devido aos ganhos de escala obtidos na produção de bens com pouca variedade em grandes quantidades, exigindo pouca ou nenhuma qualificação da mão-de-obra.

Segundo Druck (1999), o fordismo utilizava as novas condições históricas, as novas tecnologias, caracterizadas pela produção e o consumo em massa. Ford, utilizando a teoria taylorista, especializa o trabalhador na execução de uma única tarefa, ganhando em produtividade. “Nesse caso, o aumento da eficiência produtiva está vinculada ao trabalhador individual, decorrente do fracionamento e especialização de tarefas (estudos de tempos e movimentos tayloristas), redução da porosidade e intensificação do trabalho (linha de montagem fordista)” (Costa, 2000, pg 11 e 12).

A organização do trabalho gerando incrementos na produtividade, aliada às novas técnicas, para Costa(1999), tornam imprescindíveis o crescimento do mercado para a absorção da crescente produção em massa, proposta pelos novos padrões produtivos e organizacionais(fordismo e taylorismo).

**TABELA 1: Principais características do sistema fordista**

Início	1920/30
Término	1970/80
Descrição	Produção em Massa
Fator-chave	Petróleo e derivados
Setores alavancadores de crescimento	Automóveis e caminhões, tratores e tanques, indústria aeroespacial, bens duráveis
Infra-estrutura	Auto-estradas, aeroportos, caminhos aéreos
Países líderes	EUA, Alemanha, outros países da CEE, Japão, Rússia, Suécia, Suíça
Países em desenvolvimento	Países do Leste Europeu, Brasil, México, Argentina, Coreia, China, Índia, Taiwan

Fonte: Lastres e Ferraz (1999)

Nos países como os Estados Unidos a vinculação dos ganhos de produtividades ao aumento de salários, possibilitou um ótimo ganho de poder aquisitivo e, em contrapartida, por algum tempo a auto sustentação necessária do sistema produtivo vigente.

### 2.2.1 O Esgotamento do Fordismo

Surgem indícios (meados da década 70), que o modelo de produção fordista enfrentaria dificuldades em sua reprodução. Os ganhos de produtividade são cada vez menores devido aos limites a fragmentação do trabalho. Os trabalhadores por sua vez, demonstram seu descontentamento com as formas organizacionais impostas, através do absenteísmo, sabotagens e de greves, cada vez mais freqüentes (Costa, 1999).

Para Costa (1999), a estrutura produtiva apresentava problemas, devido sobretudo a resistência dos trabalhadores, não sendo possível intensificar mais o ritmo de trabalho. “O ano de 1968 foi muito especial no mundo inteiro, marcado por uma mobilização intensa, com greves, manifestações de ruas, ocupações de fábrica etc. Tal mobilização embora muito diferenciada em cada país, como o “maio francês” ou a “primavera de Praga” ou a “luta contra a guerra no Vietnã”, indicava uma recusa aos padrões vigentes de organização econômica e sociopolítica”(Druck, 1999, pg 38).

Para Costa (2000), os limites da produção em massa se dá em dois âmbitos:

- Resistência dos trabalhadores a organização do processo de trabalho;
- A demanda que não se expande na mesma proporção do crescimento da produção em massa.

A resistência dos trabalhadores tem sua vertente na relação capital trabalho, que era de conflito. “Da mão-de-obra espera-se apenas que obedeça e execute as ordens recebidas da gerência” (Costa, 2000, pg 15). Portanto, a força de trabalho não contribuía intelectualmente para melhorar a produção, somente executava as tarefas a ela delegada.

A força de trabalho é encarada apenas como um custo e como todo custo de produção deve ser reduzido, o meio foi o de maior automatização do sistema produtivo. Nesse contexto, avança o poder dos sindicatos, exigindo melhores condições de trabalho e a continuação dos ganhos de produtividades atrelados aos salários.

Outro problema era que a demanda não se expandia na mesma proporção da produção em massa. A produção fordista fabrica produtos com baixo grau de diferenciação, para venda em massa. “Contudo, em períodos de crescimento lentos e mercados fragmentados, como os observados a partir do início da década de 1970, o sistema de produção em massa defronta-se com perdas de eficiência...”(Costa, 2000, pg 16).

A perda de eficiência se dava cada vez em maiores escalas, haja vista que o sistema vigente não estava preparado para mercados competitivos e exigentes. O mercado estava em mudança e o sistema vigente não era mais compatível com a nova realidade.

Mediante a esta crise, os Estados Unidos que era o país precursor do sistema, perdia o seu domínio de mercado. A perda de mercado por parte dos americanos, faz com que outros países ganhem competitividade.

Nesse contexto, a economia japonesa já vinha aparecendo com um ótimo crescimento baseado em altos níveis de produtividade de sua força de trabalho, contrapondo o sistema vigente.

### **2.3 Novo Padrão Produtivo, Tecnológico e Organizacional.**

O novo padrão produtivo, técnico e organizacional que vem se desenvolvendo a partir da década de 70 tem um maior alcance, criando novos conjuntos de produtos, serviços e sistemas. Esse novo padrão introduz novos princípios e conceitos gerais, desencadeando uma profunda reestruturação em todas as atividades produtivas, além de mudanças estruturais nas empresas e seus recursos humanos.

### 2.3.1 Toyotismo

A partir da década de 70, generaliza-se um quadro mundial de desaceleração do crescimento econômico. Surge a necessidade de alternativas que venham a alterar a organização do processo de trabalho. Costa (2000) relata que desde meados de 1960 as empresas Japonesas vinham obtendo elevadas performances, principalmente as empresas do setor automobilístico.

As elevadas performances que as empresas japonesas vinham mantendo estavam embasadas em novos conceitos de produção, desenvolvidos pelo setor automobilístico Japonês, encabeçado pela Toyota. “Esses novos conceitos de produção referem-se a um conjunto de inovações organizacionais que a Toyota, vinha desenvolvendo desde a metade da década de 1940” (Costa, 2000).

Produzindo em pequenas escalas uma maior variedade de modelos, como a Toyota poderia ser competitiva, frente às empresas Americanas de produção em massa? A Toyota procurava reduzir custos não mais com economias de escala, mas sim buscando outros elementos na escala produtiva.

Para Druck (1999), o modelo Japonês tornou-se competitivo devido as seguintes mudanças na organização do trabalho:

- Emprego vitalício com promoção por tempo de serviço, sendo que o trabalhador não era contratado para determinado posto, e sim para a empresa;
- O sistema de organização e gestão do trabalho é o “just-in-time”. Que constituía basicamente em produzir no tempo certo, na quantia exata e com a quantidade de trabalho correta;
- O sistema de informação “Kambam”, que é um sistema de informação dos vários estágios de produção e de estoque;
- Qualidade Total, o trabalhador participa da melhoria do processo produtivo;
- Trabalho em equipe, com grupos de trabalho polivalentes desempenhando várias funções;



- O sistema de representação sindical se confunde com a estrutura da empresa;
- O sistema de inter-relação entre empresas é de subordinação das empresas menores em relação as maiores na cadeia produtiva.

Segundo Costa (2000), para alcançar a eficiência, o processo é organizado sob dois pilares básicos: a autonomação e o just-in-time. O vocabulário autonomação é uma combinação de dois outros: autonomia e automação. “No sistema just-in-time as matérias-primas chegam à linha de produção ou aos postos de trabalho apenas no momento em que forem solicitadas” (Cário, 2002).

O novo processo produtivo toyotista estabelece um relacionamento menos hierárquico, com maior envolvimento do trabalhador. Além disso, o processo mais apurado precisa agora de um trabalho mais capaz e participante. O trabalhador é o responsável direto por aquilo que produz, por isso passa a primar pela qualidade do processo final.

### **2.3.2 Empresa Flexível e a Tecnologia da Informação**

A tecnologia da informação e as inovações organizacionais são os principais pilares ou fundamentos do novo padrão produtivo das empresas flexíveis. A empresa flexível, segundo Costa (1995), tem características de produção de pequenos lotes de produtos diversificados, com mão de obra de extrema qualidade. O maquinário é universal de programação rápida, as empresas são pequenas, médias ou grandes conectadas por rede, automatizadas e flexíveis, sua localização é em distritos industriais.

A flexibilidade e a agilidade de alterar linhas de produções são fatores determinante nesse novo tipo de empresa. “Assim, a especialização flexível seria o caminho capaz de reestruturar os sistemas produtivos, adequando-o ao novo ambiente econômico. Seria “a volta” ao artesanato, agora sob novas bases, dado que o “novo” trabalhador apresentaria multiquificações, com domínio do ato de produzir, participativo, ágil na sua capacidade em adaptar-se

às mudanças no processo produtivo, fabricando produtos variados para atender a uma demanda de mercado fragmentada e cambiante”(Costa, 1995, pg 17).

A nova empresa tem a capacidade de fabricar produtos diversos, criar novas demandas, atender a várias necessidades de consumo, num ambiente altamente competitivo. “Em suma, a competitividade não advém simplesmente da “dotação de fatores e recursos” e dos seus preços relativos, muito embora esta possa (e deva) valer-se dessas condições, mas resulta de estratégias empresariais deliberadas do investimento, baseada na capacitação tecnológica endógena e sistêmica,....”(Coutinho, 1992, pg 81).

A partir dos anos 80 até os dias atuais, segundo Cário; Pereira e Souza (2002), o novo padrão de produção baseia-se em inovações da microeletrônica, tecnologia digital e tecnologia da informação. No plano atual a lógica da produção está voltada para as informações, os conhecimentos, economias de custos e de recursos. “Neste contexto, o processo produtivo fundamentado na eletromecânica, através da automação dedicada, repetitiva e não programável, é substituído por outro sistema baseado na microeletrônica expressa por mecanismos digitalizados e dirigidos por computadores com qualidade de programar o processo de produção” (Cário, Pereira e Souza, 2002).

A estrutura produtiva, baseada nas novas formas de automação e microeletrônica permite de maneira rápida e ágil a mudança da inteligência das máquinas, tornando possível reprogramar para diferentes seqüências de produções.

**TABELA 2: Comparação das principais características dos dois últimos paradigmas tecnológicos.**

<b>Paradigma</b>	<b>Fordismo</b>	<b>Tecnologias da Informação</b>
Início e término	1920/30 a 1970/80	1970 a ?
Principais inovações técnicas	Motores à explosão, prospecção, extração e refino de petróleo e minerais e produção de derivados	Microeletrônica, tecnologia digital, tecnologias da informação.
Principais inovações organizacionais	Sistema de Produção em massa, fordismo, automação.	Computadorização, sistematização e flexibilização, interligações em redes, just-in-time, inteligência competitiva, etc
Lógica de produção quanto ao uso de fatores-chave	Intensiva em energia e materiais	Intensiva em informação e conhecimento, preservação ambiental e de recursos
Padrão de produção preponderante	Aumento significativo da oferta de bens e serviços, padronização, hierarquização, departamentalização, veloz obsolescência de processos e produtos, cultura do descartável, concorrência individual e formação de cartéis	Transmissão e acesso rápido a enormes volumes de informação, customização, interligação em redes, cooperativismo, aceleração da obsolescência de processos, bens e serviços, experiências virtuais, aceleração do processo de globalização sob domínio do oligopólio mundial com hegemonie dos EUA
Setore alavancados de crescimento	Industria de automóveis, caminhões, tratores e tanques, indústria petroquímica, indústria aeroespacial, indústria de bens duráveis	Informática e telecomunicações, equipamentos eletrônicos, de telecomunicações e robótica, serviços de informação e outros tele-serviços
Infra-estrutura	Auto-estradas, aeroportos	Info-vias, redes, sistemas e softwares dedicados
Outra áreas crescendo rapidamente	Microeletrônica, energia nuclear, fármacos, telecomunicações	Biotecnologia, atividades espaciais, nanatecnologia
Principais setores atingidos negativamente pelas mudanças, sofrendo importantes transformações	Setores produtores de materiais naturais (madeira, vidro e outros de origem vegetal e mineral), formas e vias de transporte convencionais (navegação)	Setores intensivos em energia, minerais e outros,. Recursos não-renováveis (geologia, mineração e produção de materiais convencionais), meios de comunicação tradicionais (correios, telefone)
Forma de intervenção e políticas governamentais	Controle, planejamento, propriedade, regulação, e welfare state	Monitoração e orientação, coordenação de informação e de ações, promoção de interações, desregulação e nova regulação, new new deal

Fonte: Lastres e Ferraz (1999)

TABELA 3: Introdução da Microeletrônica nos Processos Produtivos

Processos Produtivos	Impactos Principais	Efeito
Processos contínuos rigidamente integrados	Absorvem controladores lógicos programáveis, sensores e medidores digitais com sistemas computadorizados de controle.	Otimização parcial ou global dos sistemas
Processos de automação discretos - interrompíveis	Introdução maciça de controladores lógicos programáveis e de outros equipamentos sob comando de computadores	Programação otimizada da produção parcial ou total
Processos de automação fragmentados dominados por linha de montagem	Substituição de cetros segmentos repetitivos de operações manuais por robôs dedicados	Maior rendimento das suas economias de escala
Processos de produção tipo manufatureiro artesanal	Introdução de comandos numéricos e comandos numéricos computadorizados nas máquinas operatrizes	Superação de processo de produção mecânico-artesanal pela automação programável

Fonte: Coutinho (1992)

Juntamente com as inovações tecnológicas houve também inovações organizacionais e de gestão, baseados na cooperação, autodisciplina e auto-aperfeiçoamento procurando maximizar o desempenho do trabalho e melhorar a troca de informações entre setores. Técnicas desenvolvidas, tais como: controle de qualidade, célula de produção, qualidade total, redução do set-up, 5S, kamban, sistema just-in-time.

Com todo o aparato tecnológico e organizacional absorvido pelas empresas, o trabalhador também teve que se modernizar. Não há mais espaço para o trabalhador especialista, de apenas uma função. Hoje o nível de qualificação tem que ser elevado, o trabalhador tem que ter visão sistêmica do processo produtivo, treinamento constante, varias formações, facilidades na escrita, boa imposição oral, conhecimento científico, capacidade de resolver problemas e assumir responsabilidades, etc. A dinâmica do trabalho foi alterada, para acompanhar a dinâmica do processo produtivo.

“Espera-se, com resultado, contribuir para a formação de trabalhadores para que tenham capacidade de resolver problemas (*problema solving skills*)

existentes em diferentes funções do processo produtivo, posto que, no contexto do paradigma atual, requer-se do trabalhador capacidade de executar tarefas, estabelecer conexões, conceituar variáveis, atuar em equipe, assumir riscos, ser sensível às mudanças, etc” (Cario; Pereira e Souza, 2002). Hoje, como não poderia deixar de ser, devido, sobretudo à dinâmica do mercado, as empresas estão voltadas às inovações, buscando ações de P&D, qualificação técnica, recursos, qualificação de pessoal, entre outras. Projetando assim uma maior lucratividade e principalmente manter a liderança de mercado.

## 2.4 Competitividade

A competitividade hoje é um tema bastante explorado por economistas, administradores, empresários, e outros. O interesse se dá sem sombra de dúvida, devido ao tema estar diretamente ligado ao desempenho das empresas, indústrias, e da economia. A nova fase vivenciada pela economia mundial, através da globalização, traz ainda mais a tona este tema.

Apesar de extremamente debatido, o conceito de competitividade é muito amplo e cada autor tem uma definição quase que pessoal. Portanto há muitas definições e enfoques. Na visão Neo-Schumpeteriana a concorrência é dada através da ação entre as empresas visando o lucro, dando ênfase permanente aos esforços inovadores. Portanto, competitividade pressupõe capacidade inovadora. Então as condições tecnológicas, produtivas e de mercado, são de extrema importância para o desenvolvimento competitivo de uma empresa.

A competitividade, segundo Kupfer, é a “capacidade da empresa formular e implementar estratégias, concorrências, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (Kupfer, pág 3, 1997).

Apesar de amplo, o conceito de competitividade converge para duas famílias, à competitividade como desempenho e a como eficiência. A competitividade como desempenho é uma “forma expressa na participação no

mercado (market-share) alcançada por uma firma em um mercado em um momento do tempo” (Kupfer, 1991, pag 5). Já a competitividade como eficiência é uma forma de traduzir “a competitividade através da relação insumo/produto praticada pela firma, e na capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento” (Kupfer, 1991, pag 5).

Para o primeiro tipo de competitividade, as posições competitivas das empresas serão definidas pela demanda de mercado, sancionando ou não as ações produtivas, comerciais e de marketing. No segundo tipo, a empresa define a sua capacidade competitiva, na medida que escolhe suas técnicas gerências, financeiras, comerciais e tecnológicas. Basicamente, a competitividade por eficiência é dada pelo máximo de rendimento que a empresa consegue transformando insumos em produtos. O domínio das técnicas produtivas faz a empresa competir com mais eficiência no mercado, fazendo com que ela mesmo seja a responsável por sua capacidade competitiva.

A eficiência produtiva depende da capacitação competitiva da empresa, que por sua vez vai definir o seu desempenho no mercado. A estratégia corretamente definida para o mercado, ao qual a empresa está inserida, definirá a sua capacidade competitiva.

Kupfer coloca que há alguns fatores que determinam a competitividade de uma empresa, os fatores empresariais, os fatores estruturais e os fatores sistêmicos. Dependendo de como forem trabalhados esses fatores determinantes, a empresa poderá ser mais ou menos competitivas.

#### **2.4.1 Fatores Determinantes da Competitividade**

Os fatores empresariais são os fatores internos à empresa, ou seja, a empresa tem condições plenas de poder de decisão. São condutas tomadas através da eficácia da gestão, capacitação tecnológica e capacitação produtiva.

Os fatores estruturais são aqueles referentes ao complexo industrial, e portanto, a empresa tem uma capacidade de intervir limitada, pelo processo de concorrência. Os fatores estruturais são regidos conforme o ambiente

competitivo, assumindo às vezes características de oferta e demanda, e também a influência extramercado.

Os fatores sistêmicos são aqueles que a empresa tem pouco ou nenhuma possibilidade de intervir decisoramente. São eles: macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais.

#### 2.4.1.1 Fatores Empresariais

Os fatores empresariais “dizem respeito basicamente ao estoque de recursos acumulados pela empresa às estratégias de ampliação desses recursos por elas adotados em termo das suas quatro áreas de competência” (Kupfer, pág 11, 1997).

**TABELA 4: Quatro áreas de competência dos Fatores Empresariais**

Gestão	Inovação	Recursos humanos	Produção
Marketing	Produto	Produtividade	Atualização de equipamentos
Serviços pós-venda	Processo	Qualificação	Técnicas organizacionais
Finanças	Transferência de Tecnologia	Flexibilidade	Qualidade
Administração			
Planejamento			

Fonte: Kupfer (1997)

A Gestão Competitiva é a nova configuração de empresa eficiente. Tendendo a diminuição dos níveis hierárquicos decisórios, a tomada de decisão passa para o interior das cadeias de comando. Assim se pode evitar as perdas de tempo entre a decisão e a ação. As informações espalham-se pela empresa, através da microeletrônica. A empresa aproxima-se de seus fornecedores e clientes, para trocar várias informações pertinentes a seus produtos e/ou serviços. Resumindo, a empresa deve facilitar o fluxo de informações dentro e fora dela, utilizando-se disso para melhorar seus processos e conseqüentemente sua competitividade.

A empresa só poderá ser competitiva se as suas estratégias estiverem voltadas para as inovações. As atividades de pesquisa e desenvolvimento

(P&D), devem ter importância na empresa, bem como as alianças tecnológicas e outras formas de associações para a inovação.

As grandes transformações tecnológicas atuais fizeram com que a qualidade dos produtos, a flexibilidade e a rapidez de entrega, juntamente com a racionalização dos custos de produção, se tornassem fortes armas utilizadas para a competição entre as empresas. As novas estruturas organizacionais adotadas visam, sobretudo à capacitação produtiva das empresas, gerando métodos para uma produção com qualidade extremamente aprimorada.

Em relação aos Recursos Humanos, é necessário, por parte das empresas, uma constantemente reformulação no relacionamento com seus empregados, visando introduzir comportamentos que melhorem a qualidade dos produtos e/ou serviços. A motivação da força de trabalho é um dos maiores desafios das empresas, fazendo com que seus empregados co-participem do ambiente competitivo em que estão inseridos. As empresas modernas valorizam sempre a capacidade criativa e a rapidez na resolução de problemas por parte de seus empregados. Também é de extrema importância a capacitação da força de trabalho (exigindo muito treinamento). Portanto, torna-se necessário investir na mão-de-obra, para que uma empresa tenha poderio competitivo.

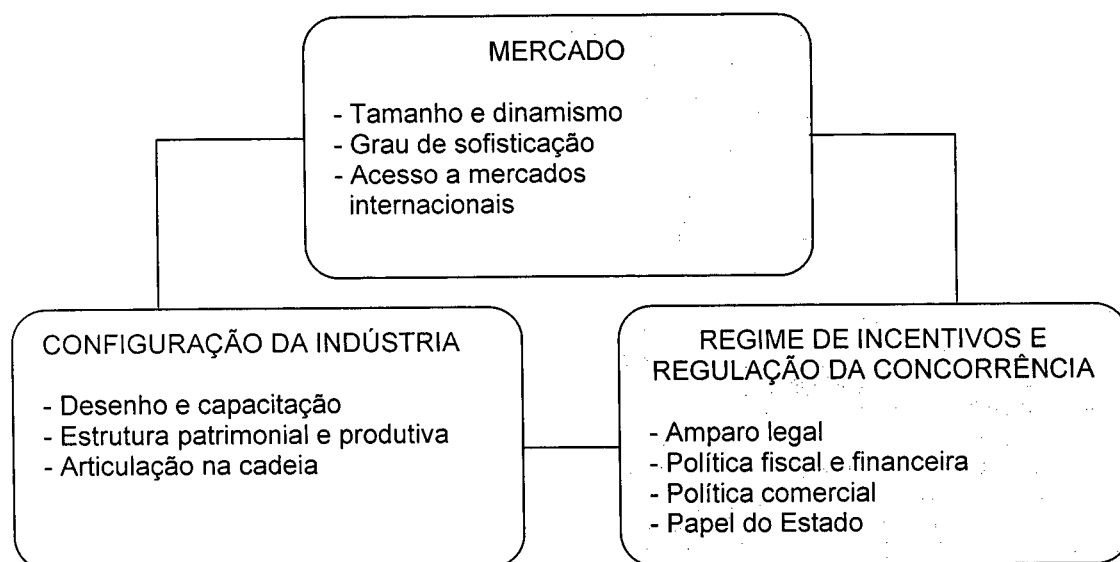
#### *2.4.1.2 Fatores Estruturais*

Os fatores estruturais estão relacionados ao padrão de concorrência de cada indústria e suas especificidades setoriais. Nesse caso, a regulação da concorrência entre as empresas de uma mesma indústria se dá conforme o ambiente competitivo em que se enfrentam. Esse ambiente competitivo, por sua vez, é influenciado diretamente pelas características da lei da oferta e da procura (mercado) e pela influência das instituições públicas ou não (extramercado), conforme Figura 1.

O mercado, o regime de incentivos, a rivalidade entre as empresas, o grau de exigência do consumidor, a configuração da indústria, são fatores determinantes para o desempenho competitivo da indústria.



**FIGURA 1: O Triângulo da Competitividade Estrutural**



Fonte: Kupfer (1997)

#### 2.4.1.3 Fatores Sistêmicos

Os fatores sistêmicos são aqueles que constituem externalidades para as empresas produtivas, são os parâmetros do processo decisório, ou seja, servem de balizadores para a tomada de decisão das empresas. Segundo Kupfer são eles:

- Macroeconômicos: taxa de câmbio, carga tributária, taxa de crescimento do produto interno, oferta de crédito e taxas de juros, política salarial e outros parâmetros.
- Político-institucionais: política tributária, política tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico, poder de compra do governo.
- Legais-regulatórios: políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor; de regulação do capital estrangeiro.
- Infra-estruturais: disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos (ciência e tecnologia; informação tecnológica; serviço de

engenharia, consultoria e projetos; metrologia, normalização e qualidade).

- Sociais: sistema de qualificação da mão-de-obra (educação profissionalizante e treinamento), políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhistas e de seguridade social.
- Internacionais: tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais.

Os fatores empresariais e sistêmicos de maneira geral influenciam os diversos setores industriais, enquanto os fatores estruturais afetam mais especificamente cada setor industrial dependendo de suas particularidades.

## **2.5 Síntese conclusiva**

A reestruturação fabril evoluiu com a própria evolução das empresas e do trabalho. Essa dinâmica modificou toda a estrutura do trabalho, alterando o ritmo fabril como um todo. O próprio mercado competitivo, determina mudanças nas empresas e na organização do trabalho. Mercados mais competitivos acirram os embates entre as empresas, que por sua vez buscam maneiras de tornarem-se mais competitivas.

A competição, portanto determina as características dos mercados, e a necessidade de aprimoramento técnico/organizacional das empresas nele contidas. A busca constante pelo autodesenvolvimento gera mudanças hoje, como gerou no passado.

## **CAPÍTULO 3**

---

### **TRAJETÓRIA HISTÓRICA E DE DESENVOLVIMENTO DA ECT**

#### **3.1 Antes da criação da ECT no Brasil: da Colônia à Republica**

Os serviços de entrega de correspondência surgiram já no Brasil colônia, as embarcações portuguesas traziam e levavam as cartas, como um favor. A distribuição das cartas em território brasileiro era efetuada por portadores ocasionais, sem qualquer segurança. Em 1663 é instituído para o cargo de correio-mor Bartolomeu Fragoso Cabral, na Bahia e Alferes João Cavaleiro Cardoso, na capitania do Rio de Janeiro, porém as condições dos serviços eram precárias e não funcionaram. Por determinação do governo português, em 1798 institui-se oficialmente os correios marítimos para o Brasil. Juntamente foram criados os correios interiores na Colônia, com intuito de facilitar as trocas de informações entre as capitanias. Foi neste momento que nascia a organização técnica dos serviços postais brasileiro. Sendo criado, por exemplo, as caixas postais, o ofício de carteiros distribuidores, regularização das taxas e serviços de registrados, e entrega domiciliar.

Com a chegada da família real ao Brasil, tratou-se logo de reorganizar os correios da Colônia. Foi aprovado em 1808 o primeiro regulamento postal do Brasil, com regras de recebimento e expedição de correspondência, dentre outras.

Em 1809, com a expansão dos correios marítimos, foram fixados serviços postais entre o Rio de Janeiro e São Paulo. O transporte terrestre também se ampliou, e passou a ser feito através de cavalos e por diligências. Ligando por exemplo Minas, Campos dos Goitacazes e a corte.

Também em 1809, foi estabelecido um acordo com a Inglaterra para estabelecer serviços postais entre os dois países, com termos iguais aos que

vigoravam com Portugal. Criam-se serviços postais nas capitanias do Ceará, Bahia, Maranhão, Pernambuco, Centro-Oeste e Sul do Brasil.

Ressalta-se que este período foi muito conturbado pelas lutas por independência do país, sendo que o correio teve um papel importante, haja visto, que levava e trazia mensagens entre aqueles que queriam separar a colônia da metrópole. Nesse contexto, uma figura tem destaque especial, o mensageiro postal Paulo Bregaro. Ele foi o portador das notícias que provocaram a decisão final do príncipe regente. José do Bonifácio deu a seguinte ordem – “Estoure três ou quatro cavalos, pois caso contrário não mais será correio”- Bregaro entregou em mãos a carta da Princesa Leopoldina para D. Pedro; carta esta que teve importância na tomada da decisão do grito do Ipiranga, em 7 de setembro de 1822. Por seu feito, Paulo Bregaro tornou-se patrono dos correios do Brasil (Lacombe, 1989, pág 38).

A partir da ascensão ao trono de D. Pedro II (Império, 1840), foram colocadas em andamento melhorias no sistema postal brasileiro. Começa então a entrega domiciliar de correspondências na corte, nas capitais das províncias e vilas mais importantes. Cria-se, também, em novembro de 1842, pelos Decretos 254 e 255, o primeiro selo brasileiro, o “olho de boi”, sendo o Brasil o segundo país do mundo a utilizar essa inovação oriunda da Inglaterra. O “olho de boi”, foi colocado a venda na cidade do Rio de Janeiro, em 1º de agosto de 1843.

O correio brasileiro continua a se modernizar, ampliando as caixas de coletas, dando novas concessões para exploração de diligência, foram inauguradas novas linhas urbanas, foi estabelecido o serviço de caixa de assinante, além do estabelecimento de vários outros serviços.

Em 1852, há uma verdadeira revolução na comunicação em todo o país, devido a implantação do telégrafo elétrico na Corte. Em 11 de maio era feita a primeira comunicação de imperador, na Quinta da Boa Vista, com Euzebio e Capanema no quartel-general do Exército no Rio de Janeiro. Com o telégrafo a comunicação no país expande-se velozmente, auxiliada ainda por estradas de ferro recém construídas.

Nessa época, foram lançados os primeiros cartões postais ilustrados e as cartas-bilhetes, que tinham formulários já impressos. É editado o primeiro Guia Postal o “Guia Postal do Império”.

Em março de 1888, o imperador promulgou um ato diplomático de adesão ao tratado da União Postal Universal (UPU), este tratado foi realizado em Berna (Suíça), e inicialmente se chamou União Geral dos Correios (Lacombe, 1989, pág 49).

Com a República (1889), o país se moderniza e o sistema de correios se amplia. Inicia-se o transporte de volumes internacionais entre o Brasil e alguns países. São assinados acordos de cooperação, no Congresso Postal de Viena (1894) e no Congresso Postal Sul-Americano (1911). Nesse período, os correios eram administrados pelo Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas.

Em 1921, o correio brasileiro sofre uma nova reformulação, iniciando o transporte aéreo de malas postais. Também o transporte na capital da República passou a ser efetuado por automóveis da repartição, melhorando assim a rapidez e possibilitando maior economia para os cofres públicos.

Novas máquinas foram adquiridas e o transporte passou a ser feito não só por estradas de ferro e de rodagem, mas também por linhas marítimas, fluviais e por via aérea. Há de se ressaltar que o transporte aéreo representou uma valiosa economia de tempo em comparação a outros meios de locomoção.

Após a revolução de 30, o então presidente Getúlio Vargas, através de decreto, funde a Diretoria Geral dos Correios com a Repartição Geral dos Telégrafos. Originando assim o Departamento de Correios e Telégrafos, subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas.

O correio brasileiro continua a se expandir na década de 40, reorganizando o cadastro de agências. Iniciava o processo de mecanização na separação da correspondência, oferecia ao público o primeiro serviço de telegrama fonado, além de ampliar as linhas postais aéreas.

Nos anos 50, surgem novos regulamentos para a prestação de serviços postais e telegráficos. Criou-se, por exemplo, o núcleo de uma comissão, que

mais tarde se chamaria Assessoria Filatélica, que seria responsável pela programação anual de selos (Lacombe, 1989, pág 64).

### **3.2 Criação da ECT**

Decorrem-se os anos e várias reformas eram introduzidas nos correios, mas a partir de 1960 o ritmo de crescimento do país era intenso, gerando a necessidade de comunicação que suplantava o sistema de correios vigente. Era, portanto preciso recuperar os serviços postais brasileiros. Em 20 de março de 1969, o então Departamento de Correios e Telégrafos passa a se chamar Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), através do Decreto-Lei n 509. A ECT passa a ser vinculada ao Ministério das Comunicações, que fora criado anos antes, em 1967. Passo importante para modernizar e flexibilizar o setor.

É a partir de então que começa uma profunda reformulação com o objetivo de melhorar e modernizar os correios brasileiros. Medidas foram tomadas visando: autonomia às Diretorias Regionais, consolidação a infraestrutura de apoio, geração de órgãos de planejamento, processamento de dados, recursos humanos e comercialização, bem como novos produtos e serviços. “Na verdade, estabelecia-se uma completa reformulação administrativa” (Lacombe, 1989, pág 69).

### **3.3 Anos 70: Crescimento estrutural e tecnológico da ECT**

A partir dos anos 70, imediatas mudanças foram tomadas na coleta, na triagem e no transporte e distribuição. Em escala crescente, a ECT passa a estabelecer seus postos de atendimento em todos os municípios brasileiros. Visava, sobretudo facilitar o acesso aos serviços. Organizou-se estrategicamente a colocação de caixas de coleta e postos de venda de selos. Na triagem também foram tomadas medidas para ampliar a rede, criando-se os Centros de Triagem Automáticos (Brasília, Rio de Janeiro, São Paulo, Baía),

sendo que a tecnologia empregada era a mais moderna da época. A empresa, que sempre buscou estar em dia com as novas tecnologias, já possuía desde 1974 seu próprio núcleo de processamento de dados.

Paralelamente foram lançados serviços especiais como o Serviço Especial de Entrega de Documentos (SEED), colocado a disposição de pessoas jurídicas para coleta, triagem e entrega através de serviço especial. O Serviço de Correspondência Agrupada (SERCA), e para pessoas jurídicas, um serviço de malote específico. Também foi lançado o Código de Endereçamento Postal (CEP), para facilitar ainda mais o sistema de entrega.

O transporte da ECT foi modernizado, com a implantação da Rede Postal Noturna (RPN), a partir de 1974 interligando, por aviões, várias capitais do país. A ECT passa então, a assegurar a remessa de correspondência no mesmo dia da postagem. Foram ampliadas as linhas de transportes rodoviários, visando interligar várias cidades. Criaram-se as Linhas Troncos Nacionais (LTN), Regionais (LTS) e as Auxiliares (LA), conectando por terra várias cidades do país. "No tocante à distribuição, foram desenvolvidos projetos de descentralização, com a criação de Centros de Distribuição Domiciliária e a otimização dos percursos dos carteiros, equilibrando-se a carga de acordo com o tempo necessário à sua entrega" (Lacombe, 1989, pág 73).

Paralelamente surge a Escola Superior de Administração Postal (ESAP), visando formar profissionais específicos, de nível superior, para a empresa. São criados também vários Centros de Treinamento (CTs), visando dar treinamento a sua força de trabalho. A empresa passa, portanto, a preocupar-se com a qualidade de sua mão-de-obra.

A ECT também teve o seu papel social, ao lançar o Serviço de Vale Postal, que vinha suprir as Ordens de Pagamentos onde o acesso era difícil. Possibilitou, portanto, a remessa de valores utilizando sua rede de atendimento. O Reembolso Postal também teve seu caráter social, possibilitando que a população fora dos grandes centros tivesse acesso a outras fontes de informação.

A rede telegráfica não ficou de fora, criou-se a rede GENTEX, que substituiu a Rede Nacional de Retransmissão de Telegramas. Esta já estava

obsoleta, com equipamento em péssimas condições. A nova rede foi modernizada, visando melhorar o serviço prestado. Foram realizados estudos do tráfego, visando alcançar maior rapidez a menores custos.

Ao longo da década de 70, o correio já se faz presente em todos os municípios brasileiros. A administração Central dos Correios transfere-se do Rio de Janeiro para Brasília. A ECT procurou em toda essa década obter resultados operacionais crescentes através do aprimoramento constantemente dos seus serviços, obtendo cada vez maior ganho de produtividade e controlando rigidamente suas despesas. Tudo isso somado fez com que em 1977, a ECT alcançasse seu primeiro superávit financeiro.

Em 1979 o país foi indicado para sediar o congresso da União Postal Universal (UPU), passando a ser membro de seus conselhos Executivo e Consultivo. Congresso esse, que decidiu importantes temas referentes ao desenvolvimento dos correios em todo o mundo (Lacombe, 1989, pág 75).

### **3.4 Anos 80: A ECT diversifica seus serviços e produtos**

O ano de 1980 foi inaugurado pela ECT o seu Museu Postal e Telegráfico em 15 de janeiro, em Brasília, o qual abriga importantes peças da história dos Correios, inclusive a matriz original de vários selos, como o “olho de boi”.

Em 1981 surgiu o Serviço de Documentos Achados e Perdidos, com o objetivo de facilitar a recuperação de documentos extraviados. Nos anos que se seguiram, a empresa continuou a lançar novos produtos e serviços. Destaque especial para o Serviço Especial de Encomendas Expressa (SEDEX), no qual são entregues encomendas de até 5 kg, no prazo máximo de 24 horas para capital/capital e capital/interior do mesmo Estado. O SEDEX foi lançado no país como um serviço inédito, haja vista seu prazo de entrega. Foi criado também o Fax Post, com o qual se transmite documentos com validade de cópias xerox. Em 1984 foi criado o Serviço de Correios Acelerado



Internacional (Express Post), hoje denominado Express Mail Service, e o Aerograma Internacional.

Em 1885, os serviços postais básicos foram estendidos às áreas rurais, através do Projeto de Criação e Implantação de Postos de Correios Rurais. Também na área tecnológica houve aprimoramento, com a implantação do Projeto de Automação de Agências e o lançamento de um novo serviço, o Correio Digital Eletrônico (CORDEL). Com o objetivo de facilitar a postagem para as empresas com grande fluxo de correspondência, surgiu o Franqueamento Autorizado de Cartas (FAC).

Pode-se verificar através da tabela 5 que o tráfego de correspondências durante os anos 80 teve um crescimento bastante considerável. No comparativo entre 1981 e 1989 o total de correspondências cresceu cerca de 130%, sendo que o SEDEX foi o tipo de correspondência que mais obteve crescimento cerca de 583% (variação percentual).

**TABELA 5 - Tráfego da ECT – Anos 80 (em milhões)**

Anos Itens	1981 (a)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989 (b)	b/a (%)**
Conven- cional* e SEED	1.641	2.008	2.281	2.797	3.175	3.485	3.194	3.442	3.518	114,3
SEDEX	3.218	4.123	5.313	7.371	10.723	18.094	18.465	17.474	22.000	583,6
Malote SERCA	19.379	20.557	22.754	25.713	27.980	27.812	27.235	28.846	30.330	56,6
Tota	24.238	26.688	30.348	35.881	41.878	49.391	48.894	49.762	55.848	130,4

\* Carta, Cartão Postal, Impressos, Carta Registrada, etc. \*\* variação percentual

Fonte: ECT.

Nos anos de 1986 e 1987, a ECT teve destaque no campo social, participando de maneira ativa na distribuição de livros escolares e leite para as crianças carentes, contribuindo assim para o Programa de Prioridades Sociais do Governo Federal, favorecendo a melhoria das condições de vida da população mais carente do país. Foi realizado convênio com o Ministério do Trabalho para encaminhamento dos carnês de recebimento do seguro-desemprego. Com o Ministério da Previdência e Assistência Social, os

convênios eram para marcação de consultas médicas via agências dos correios (Lacombe, 1989, pág 91).

As agências de correios cada vez se expandem mais (ver tabela 6). No comparativo entre 1978 e 1986, o crescimento é de cerca de 23%, sendo que em 1978 havia 4.323 agências, enquanto que em 1986 este número aumentou para 5.354. Já em outras unidades de atendimentos como os postos de correios, agências satélites, móveis e balcões postais, houve uma acentuada queda. No caso dos balcões postais a queda chegou a 54,3%. Outro exemplo são as agências móveis com queda de 63,1%. Muitas destas unidades foram transformadas em agências de correios. Mesmo assim, o total de unidades de atendimento no comparativo 1978/1986, obteve um crescimento de 9,03%.

**TABELA 6 - Unidades de atendimentos – final dos anos 70 a meados de 80.**

Itens	Anos							b/a (%)*
	1978(a)	1979	1980	1981	1982	1985	1986(b)	
Agências	4.323	4.467	4.565	4.724	4.940	5.078	5.354	23,85
Postos de correios	2.528	2.436	2.408	2.316	2.195	2.243	2.008	-20,5
Agências Satélites	00	00	00	00	120	205	195	
Agências Móveis	19	17	13	11	8	10	7	-63,1
Balcões Postais	116	101	97	89	68	52	53	-54,3
Total	6.986	7.021	7.083	7.140	7.331	7.588	7.617	9,03

Fonte: ECT

\*variação percentual

A demanda por serviços do correio aumenta a cada ano A ECT cria, então, a Rede Postal Aérea da Amazônia, interligando Manaus a dez cidades do interior do Amazonas. Simultaneamente a empresa cria novos serviços como o telegrama pré-datado, para pessoas que não desejam esquecer datas especiais.

A ECT segue diversificando suas atividades e em 1988 cria a Poupança Postal, o Export Post e o Comprovante de Franqueamento (CF). Em 1989, a empresa continua seu ritmo de desenvolvimento, iniciando o projeto de

automação integrada de unidades operacionais. É empregado o código de barras, normatizado pela UPU, com o objetivo de agilizar o rastreamento de objetos em todo país. O código de barras, vem agilizar o trabalho realizado nos Centros de Triagens (CT), Centros de Distribuição Domiciliar (CDD) e Agências. Com a instalação desses equipamentos, o atendimento aos usuários tornou-se mais ágil e rápido.

Nesse mesmo período, novos serviços continuam surgindo, tais como: carta-resposta com taxa paga, telegrama pré-taxado, Serviço de Atendimento ao Usuário (SAU) e SEDEX Vip. É também em 89, que a ECT inaugura a Rede Postal Fluvial da Amazônia, com o objetivo de regularizar o fluxo de carga postal naquela localidade (Lacombe, 1989, pág 95).

A grande expansão da ECT pode ser verificada na tabela 7, comparando-se Km<sup>2</sup> por unidade de atendimento. Onde em 1980 essa correlação era de 1.221, em 1988 passa a 655, ou seja, um decréscimo de 46,3%. Também a quantidade de habitantes por unidade de atendimento, tem um decréscimo considerável. Entre 1980 e 1988 cerca de 34,3%. O acréscimo de empregados em relação aos habitantes tem um pequeno crescimento de 0,98%, mostrando que a ECT já apresentava ganhos de produtividade. A empresa procurava nessa época, ganhar produtividade através de treinamento dos empregados, almejando maiores lucratividades.

**TABELA 7 - Correlação Km<sup>2</sup>/Unidade Atendimento, Habitantes/Unidade Atendimento e Quadro Empregados/Habitantes.**

Itens	Anos	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	b/a (%)*
		(a)								(b)	
Km <sup>2</sup> /											
Unidade de Atendimentos		1.221	1.209	1.193	1.185	1.175	849	743	699	655	-46,36
Habitantes/ Unidades de Atendimento		17.050	17.421	17.735	18.066	18.297	13.809	12.169	11.691	11.189	-34,38
Habitantes/ Empregados		1.932	1.907	1.895	1.941	1.945	1.940	1.856	1.859	1.951	0,98

Fonte: ECT

\*variação percentual

Em 1989, a ECT reformula sua estrutura organizacional, com o objetivo de dar maior flexibilidade aos serviços por ela prestados. Procura sobre tudo se adaptar as necessidades de seus clientes. Prepara diretrizes que enfatizam maior agressividade de marketing interno e externo, modernização e informatização.

Nessa década, a ECT desenvolveu uma política restauradora e de modernização operacional e administrativa, lançou vários serviços dando continuidade a sua política diversificadora (Lacombe, 1989, pág, 96).

### **3.5 Anos 90: A ECT frente a um mercado competitivo**

A década de 90 inicia e vem exigir mais das empresas, fazendo com que a ECT passe a adotar uma nova postura diante de seu mercado, tomou a acertada decisão de orientar-se por uma política de marketing mais determinada de ampliar sua faixa de atuação no mercado. Continua sua política diversificadora e procura galopar a passos largos para as inovações tecnológicas. Um exemplo foi a informatização de suas agências, imprimindo maior velocidade ao atendimento. Cerca de 85% das agencias da empresa já estão automatizadas (hoje).

A globalização vem exigindo cada vez mais das empresas, e não é diferente com a ECT. Para superar o ambiente competitivo, a empresa criou as franquias, uma parceria que segundo a própria empresa indispensável nos dias de hoje. As franquias possibilitaram principalmente atender melhor os clientes da empresa, haja vista que as franqueadas, tem mais flexibilidade e autonomia que as agências próprias. Conseqüentemente as franqueadas ajudam a ECT a aumentar sua receita. Hoje já são 1.726 agências franqueadas, tornando a ECT o maior franqueador do país<sup>1</sup>.

A postura competitiva adotada pela ECT visa tornar a empresa em um banco de serviços, de forma a tornar-se uma empresa moderna e eficaz. Segundo sua diretoria a ECT dos anos 90 deve priorizar o cliente, as parcerias,

---

<sup>1</sup> Dado fornecido pela ECT.

deve desbravar e conquistar espaço no mercado, conhecer em tempo real suas posições e clientes, concentrar negócios em nichos estratégicos, investir em novas tecnologias, em ganhos de produtividade, na qualidade, etc.<sup>2</sup>

O tráfego postal no decorrer da década de 90 tem um aumento vertiginoso principalmente se comparado aos anos 80. Pode-se observar na tabela 8 o crescimento do tráfego postal, em 1990 o total de tráfego era de 4.235,4 milhões, já em 1997 era de 6.046,58 milhões. Na comparação entre 1994 e 1997 o crescimento foi de 29,53%, sendo que o maior crescimento ficou com o SEDEX, cerca de 55,4%. O SEDEX já não tem um crescimento tão expressivo se comparado à década passada (ver tabela 5), o que mostra o crescimento da concorrência nesse setor.

**TABELA 8 - Tráfego da ECT – anos 90 (em milhões)**

Itens	Anos	1990	1991	1992	1993	1994 (a)	1995	1996	1997 (b)	b/a (%)**
Objetos Postais Convencionais*		3.844,4	3.775,7	2.827,2	3.394,4	4.206,0	5.654,0	5.537,0	5.553,4	32,0
SEDEX		23,5	24,7	25,9	29,6	44,0	62,0	68,0	68,4	55,4
Malote SERCA		28,9	29,5	30,9	30,8	29,0	29,0	30,0	29,03	0,1
Documentos SEED		388,6	456,3	482,2	419,9	389,0	382,0	374,0	395,75	1,75
Total		4.235,4	4.286,2	3.366,2	3.874,7	4.668,0	6.127,0	6.009,0	6.046,6	29,53

\* Cartas, Cartão Postal, Aerogramas, Impressos, Carta Registrada, etc. \*\*variação percentual

Fonte: ECT.

Percebe-se que a infra-estrutura da ECT nos anos 90 também se agiganta (ver tabela 9), principalmente se comparada a década passada (ver tabela 6). As agências de correios crescem expandindo a malha de atendimento. No comparativo 1994 e 1997 o crescimento foi de 3,4%. As caixas de coletas no mesmo período crescem 19,3%, um crescimento considerável para apenas 4 anos. Por sua vez, o declínio dos postos de venda de selos se dá em virtude da expansão das agências.

<sup>2</sup> Baseado no texto "Mensagem da Diretoria".

TABELA 9 - Infra-estrutura da ECT – anos 90

Anos	1990	1991	1992	1993	1994 (a)	1995	1996	1997 (b)	b/a (%)*
Itens									
Agências	11.492	11.645	12.426	12.756	10.986	10.787	11.195	11.360	3,4
Caixas de Coleta	22.832	20.388	21.285	22.707	20.656	22.651	24.068	24.650	19,3
Posto de Venda de Selos	18.491	18.901	20.497	15.288	15.564	13.389	11.987	14.720	-5,4
Centros de Serviços Telemáticos	9	9	8	8	23	23	23	23	0,0

Fonte: ECT.

\*variação percentual

Nesse período a ECT continua a fornecer novos serviços a seus clientes, tais como: pagamento de contas públicas; expedição de passaportes; venda de títulos de capitalização; importação de produtos até US\$ 500,00; venda de loterias; cadastramento e recadastramento de CPF; promoções em programas de televisão e outros.

Durante os últimos 5 anos, a ECT vem se reformulando para se tornar cada vez mais moderna e eficiente. Isto é fruto de um trabalho, que tem como principais marcas a utilização de novos conceitos e postura de eficiência. Nota-se claramente através da tabela 10 que a reformulação da ECT passa pelo quadro de pessoal da empresa, ou seja, o crescimento funcional de 10,95% em 7 anos (1990 à 1997), em comparação ao aumento do tráfego postal (ver tabela 8), é muito inferior, fazendo crer que a empresa obteve um grande ganho de produtividade na década de 90.

TABELA 10 - Quadro de pessoal da ECT – anos 90

ANOS	1990 (a)	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997 (b)	b/a (%)*
------	-------------	------	------	------	------	------	------	-------------	-------------

Quantidade de Pessoal	69.892	68.264	71.679	73.928	78.277	79.612	77.620	77.577	10,95
-----------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	-------

Fonte: ECT.

\*variação percentual

Também novos produtos são lançados, como o Sedex a Cobrar, o Cheque Correios e o Sur Postal. A empresa também utilizou as novas tecnologias como sua aliada. É o caso da Internet, hoje já é possível enviar

telegramas via *site* dos correios, para todo o território nacional. As agências tiveram seus leiautes reestruturados, são criados espaços para merchandising interno, tanto para produtos dos Correios, como para outras empresas, através de contratos. Portanto, a ECT passa de uma postura discreta para o ataque mercadológico, passa a investir bastante em marketing.

A modernização dos Correios vem acontecendo, sobretudo pela necessidade da empresa de ser cada vez mais competitiva. Além disso, a ECT é uma instituição pública que integra a população brasileira. E, para isso vem investindo cada vez mais nos anos 90. Seus investimentos estão direcionados principalmente em triagem mecanizada, rede de computadores, automação das agências, rastreamento de objetos, auto-atendimento, nova plataforma computacional, unitização de cargas e na base de treinamento.

Segundo a revista "Correios Hoje", a partir de 1990 a filosofia da qualidade total ganha impulso na empresa, através do projeto 5S. Trata-se de um conjunto de atividades que visam aperfeiçoar o comportamento das pessoas, visando aperfeiçoar seu hábitos e atitudes, aumentando a qualidade de seus serviços.

Ocorre nessa década a aquisição de novos computadores, e a ECT passa a se destacar, sobretudo pela alta tecnologia empregada em seu processo produtivo. Os clientes dos correios já podem, por exemplo, rastrear seus objetos através da internet. A rede de informação da ECT chamada CorreiosNet, já interliga 30 mil empregados (Revista CEP Brasil, ed 2, pág 14).

Esta década sem dúvida, foi a década de profunda reformulação dos Correios, a empresa se moderniza, atua em um mercado de maior competição. Prepara-se para se tornar realmente um banco de serviços, atraindo maior gama de clientes, palavra que parece ser a mais importante para a empresa.

### **3.6 Síntese Conclusiva**

A trajetória de desenvolvimento da ECT teve várias fases, no período Colonial os Correios se instalam no país, iniciando a fase de estruturação dos

Correios brasileiros. Após tornar-se empresa pelo Decreto-Lei nº 509, de 20/03/1969, outra fase iniciou-se para a ECT. Primeiramente, a empresa cresce estruturalmente e tecnologicamente, já que a tecnologia da ECT na época datava ainda da colônia.

A partir dos anos 80, a empresa passa a atuar em diversas frentes diversificando sua gama de serviços postais e utilizando suas agências como vendedoras de produtos. Na década de 90 a ECT se preparou para um mercado muito mais exigente e competitivo. Deu principalmente uma virada tecnológica e organizacional que a possibilitasse vantagens competitivas.

O desenvolvimento histórico dos Correios se desenvolveu sempre buscando modernizar a empresa. A ECT modificou-se e priorizou estratégias conforme a própria história do país e as mutações do próprio mercado.



## CAPÍTULO 4

---

### REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA DA ECT

#### 4.1 Reestruturação Organizacional

A estrutura organizacional da ECT é ditada através do Manual de Organização da empresa<sup>3</sup>, emitido em 01/06/1999, com vigência a partir da mesma data. Sua finalidade é a de atribuir a coordenação e supervisão de áreas de atividades na ECT.

As áreas de atividades da empresa são constituídas pelos vários Departamentos e órgãos de mesmo nível, que integram a Administração Central. Cada órgão tem sua competência dentro da empresa, especificada pelo manual de organização.

A reestruturação administrativa iniciou-se a partir de 1999, e teve maior influencia nas Diretorias Regionais. A organização da ECT em Brasília está concebida conforme figura 2. Sua Diretoria é composta de 5 membros mais o Presidente da empresa. O Presidente da ECT é indicado pelo Ministro das Comunicações e seu Gabinete é assessorado por áreas específicas como a Assessoria de Qualidade, de Comunicações, Estratégia, entre outros. Ao Presidente compete a coordenação geral das diversas áreas de atividades da empresa, e a supervisão das mesmas (Manual de Organização, 1999, mód 2, pág 2).

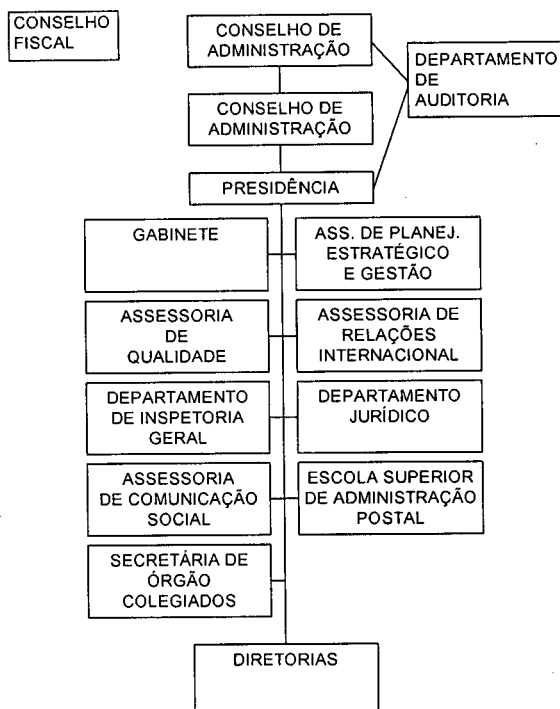
Ao Presidente do Conselho de Administração, cabe a supervisão do Departamento de Auditoria (DAUDI). O Departamento de Auditoria é o órgão de fiscalização, normatização e controle sobre as atividades internas de ECT. A Escola Superior de Administração Postal (ESAP) é responsável por formar

---

3 Todo o texto deste subitem é baseado no Manual de Organização da ECT.

administradores específicos para a empresa Embora seja esse um curso de nível superior, não é reconhecido como tal pelo MEC.

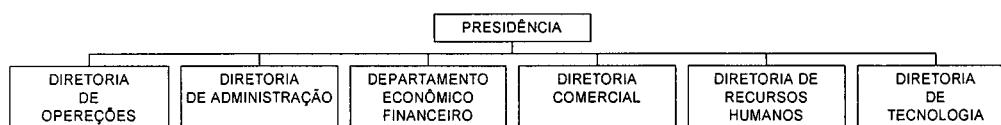
**FIGURA 2 - Organograma da ECT**



Fonte: ECT (Manual de Organização)

As várias Diretorias de empresa estão subordinadas ao Presidente e a seus assessores, e cada uma é responsável pela sua área de atuação, conforme figura 3. Subordinadas a elas existem vários Departamentos, que dão suporte às Diretorias Regionais. Apenas o Departamento Econômico Financeiro é diretamente subordinado ao Presidente da ECT; os demais Departamentos são subordinados a sua respectiva Diretoria.

**FIGURA 3 - Organograma da ECT**



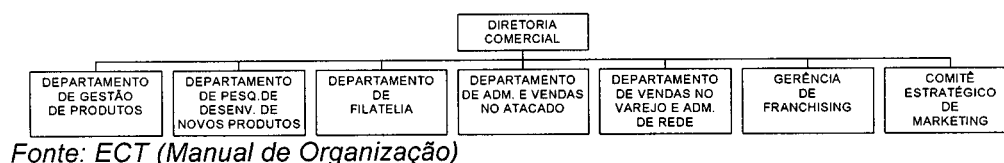
Fonte: ECT (Manual de Organização)

A Diretoria Comercial é responsável pela supervisão das atividades dos Departamentos a ela subordinados. Seu papel dentro da ECT é de impulsionar as vendas, traçando metas nacionais a serem atingidas pela empresa.

As principais mudanças organizacionais se deram na Diretoria Comercial (ver figura 4). Foi criado o Comitê Estratégico de Marketing para atuação junto a mídia e principalmente disseminar a idéia de marketing integrado. O Departamento de Vendas foi dividido em atacado e varejo, para dar um tratamento diferenciado e maior flexibilidade ao atendimento aos clientes. Além disso foi criada a Administração de Rede, para dar suporte no Sistema de Automação de Agência (SAA).

Antes da reestruturação, a Diretoria de Vendas atuava apenas como órgão regulador de vendas. Com a reestruturação, esta Diretoria passou a atuar mais voltada para o mercado, substituindo a antiga passividade por uma maior agressividade mercadológica.

**FIGURA 4 - Organograma da Diretoria Comercial**



A responsabilidade da Diretoria de Tecnologia dentro da ECT vai desde a engenharia, passando pelo gerenciamento de sistemas até a coordenação tecnológica. Portanto, tem um papel importante no que diz respeito ao desenvolvimento da empresa.

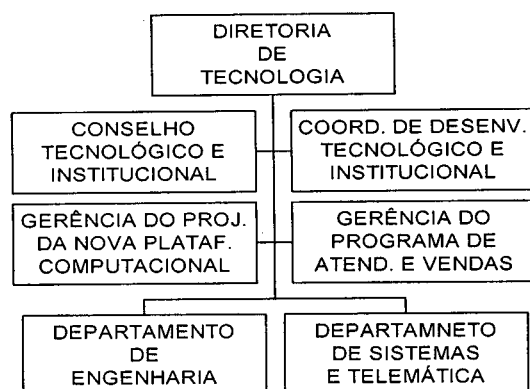
Na Diretoria de Tecnologia foi criada a Gerência do Projeto da Nova Plataforma Computacional (ver figura 5), cujo objetivo, segundo a empresa, é de reequipar a ECT de novos e mais modernos computadores, com tecnologia de ponta. Visando assim evitar o atraso tecnológico na empresa, principalmente no que diz respeito a máquinas e equipamentos computacionais.

Segundo a própria ECT, durante os anos 80 foram poucos os investimentos em seu parque computacional, fazendo com que antes da reestruturação a Diretoria de Tecnologia tivesse um papel discreto dentro da

empresa. Após a reestruturação e com os investimentos em tecnologia, a Diretoria de Tecnologia passou a atuar em projetos como a automação de agências, CorreiosNet, dentre outras, que serão discutidos no próximo subitem deste capítulo.

A Gerência do Programa de Atendimento e Vendas foi criada justamente para aprimorar o Sistema de Automação de Agência, e criar novos programas para atendimentos aos clientes da ECT, dando ênfase à modernização da empresa.

**FIGURA 5 - Organograma da Diretoria de Tecnologia**



Fonte: ECT (Manual de Organização)

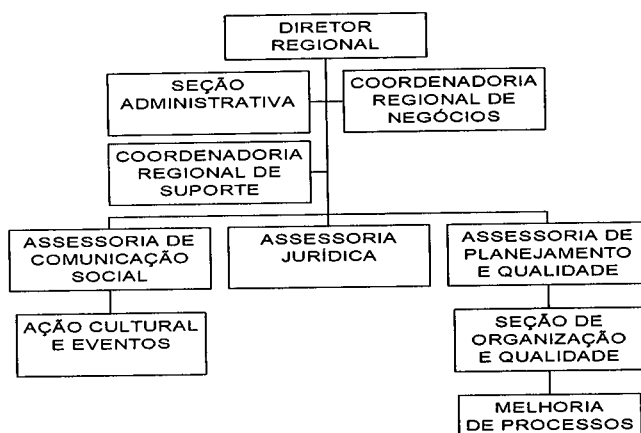
#### 4.1.1 Estrutura Organizacional das Diretorias Regionais

Existem 24 Diretorias Regionais em todo o país, quase uma por estado. Seus organogramas também são ditados pelo manual de organização da ECT. Para efeitos de estudos, neste trabalho focar-se-á a Diretoria Regional de Santa Catarina. O Diretor Regional conta com uma equipe de assessores técnicos de áreas específicas (ver figura 6), que dão suporte para sua administração. Os Diretores Regionais são escolhidos pelo Presidente da empresa, juntamente com sua Diretoria. Também subordinadas diretamente ao Diretor Regional estão duas Coordenadorias Regionais, a de Suporte e a de Negócios, que antes da reestruturação não existiam.

Subordinadas ao Diretor Regional e seus assessores existem várias Gerências que estão divididas por sua área de atuação (ver figura 7). Também

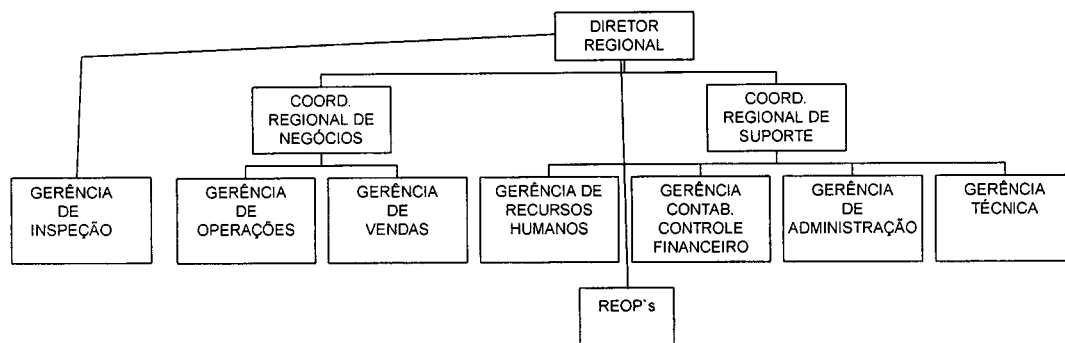
subordinadas ao Diretor e assessores estão as Regiões Operacionais (REOP's), que têm status de Gerência, embora não estejam no mesmo nível.

**FIGURA 6 - Organograma de Diretoria Regional de Santa Catarina**



Fonte: ECT (Manual de Organização)

**FIGURA 7 - Organograma da Diretoria Regional de Santa Catarina**



Fonte: ECT (Manual de Organização)

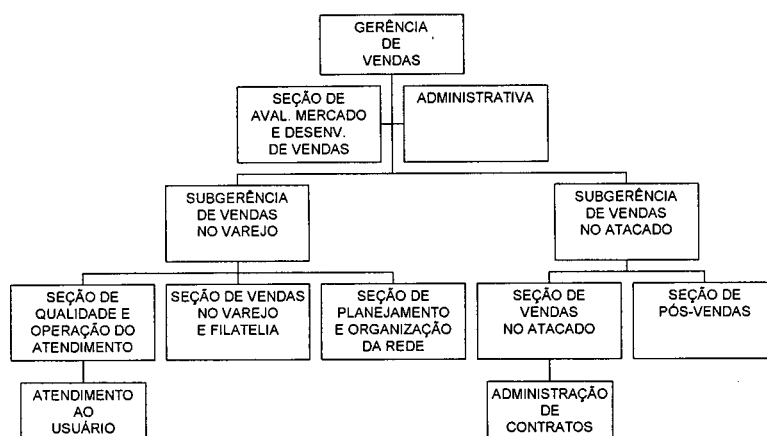
A reestruturação nas Diretorias Regionais foram bastante significativas. Foram criadas as Coordenadorias Regionais de Negócios e de Suporte (ver figura 7). A Coordenadoria Regional de Negócios está incumbida de coordenar e avaliar as atividades das Gerências de Operações e de Vendas, no que diz respeito às metas da Diretoria em Vendas, prazos de entrega, transportes, administração de contratos, dentre outras. A Coordenadoria Regional de Suporte tem sobre sua responsabilidade as Gerências de Recursos Humanos, Financeira, Administração e Técnica. Embora não participem diretamente dos

negócios da empresa, dão suporte para tal. Antes, segundo a empresa, a tomada de decisão dependia diretamente do Diretor, agora as Coordenadorias têm autonomia, dando maior flexibilidade e rapidez nas tomadas de decisões.

A Gerência de Vendas também foi reestruturada, foram criadas duas Sub-gerências a de vendas no varejo e a de vendas no atacado (ver figura 8). Antes havia a seção de vendas, a divisão se deu, segundo a empresa, para tratamento diferenciado de clientes no atacado e varejo.

Antes da reestruturação, o tratamento dado aos clientes da empresa era praticamente o mesmo. Agora, com a divisão em subgerências, há uma diferenciação no atendimento a clientes. Procura-se, segundo a ECT, reconhecer os clientes de maior demanda por serviços e produtos, para fechamento de contratos. Assim, os pequenos clientes são melhor atendidos devido sobretudo, à qualificação da mão-de-obra, da empresa.

**FIGURA 8 - Organograma da Gerência de Vendas**



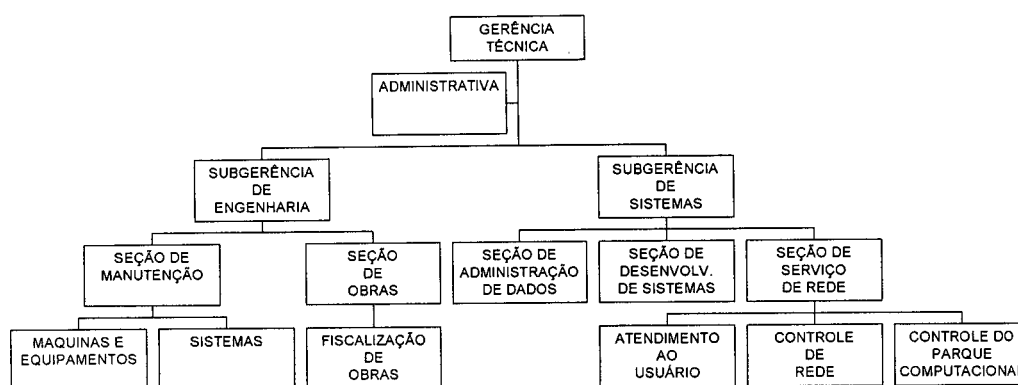
Fonte: ECT (Manual de Organização)

A Subgerência de Vendas no Varejo foi reestruturada para dar maior qualificação no atendimento junto ao cliente das agências de Correio, e dar suporte organizacional ao Sistema de Automação de Agência (SAA). Na Subgerência de Vendas no Atacado a principal reformulação foi o pós-vendas, dando assistência aos grandes clientes que adquirem serviços e/ou produtos da ECT. Esse processo é importante para a empresa, sobretudo para saber o grau de satisfação dos clientes.

A Gerência Técnica foi reestruturada (ver figura 9), a mesma aglutinou as Gerências de Engenharia (GEREN) e de Sistemas (GESIT). Segundo a ECT para aproximar a manutenção do desenvolvimento de sistemas. Não fazia mais sentido duas Gerências, em virtude de muitos serviços terem sido terceirizados.

Foi criada a Seção de Serviço de Rede para dar suporte e controlar dentro do Estado, a rede interna dos Correios, e analisar o parque computacional da Diretoria Regional, sugerindo novas aquisições.

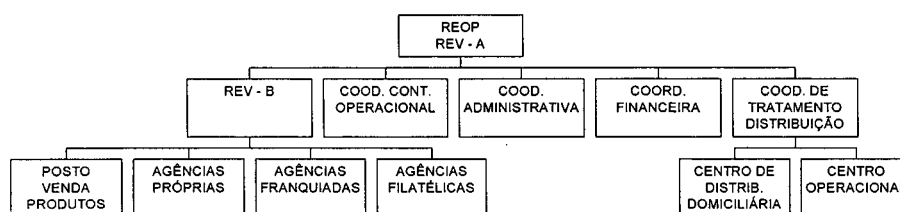
**FIGURA 9 - Organograma da Gerência Técnica**



Fonte: ECT (Manual de Organização)

Outra área reestruturada foram as Regiões Operacionais (REOP's), com a criação das Regiões de Varejo (REV's). Essas Regiões de Varejo são uma espécie de extensão da Subgerência de Vendas no Varejo, estando também subordinadas à Coordenadoria Regional de Negócios (ver figura 10).

**FIGURA 10 - Organograma das Regiões Operacionais**



Fonte: ECT (Manual de Organização)

As REOP's atuam em regiões específicas. A Região Operacional de Florianópolis, por exemplo, atua nos municípios da grande Florianópolis. É responsável por todas as unidades operacionais desta região. As REV's, são incumbidas de aumentar a receita de sua região e cumprir metas de vendas especificadas pela Gerência de Vendas.

Antes da reestruturação, as REOP's apenas funcionavam como um órgão regulador da área operacional de sua responsabilidade. Após a reestruturação, com a criação das REV's, isso mudou, pois a atuação passou a ser mais direta nas agências, determinando prioridades e oportunidades de negócios. O que ocorreu, na verdade, foi uma divisão entre as coordenações de atendimento e vendas e a distribuição e tratamento de objetos postais. As REOP's passaram a coordenar a parte operacional do processo, enquanto as REV's coordenam a parte de atendimento e vendas.

## **4.2 Reestruturação Tecnológica dos Correios**

Até o ano de 1995, os Correios estavam muito defasados tecnologicamente. A partir de 1996, a empresa através do Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicação e do Sistema Postal – PASTE, passa a inserir um ciclo de avanços tecnológico em todas as áreas da empresa, visando recuperar o atraso em que se encontrava. Foi formulado portando um amplo programa de investimentos até 2003. Esses investimentos da ordem de R\$ 3,9 bilhões, deram continuidade à modernização da empresa (revista Correios Hoje, nº 22, pág 15). O PASTE tem como principais metas a modernização, ampliação e recuperação dos serviços de telecomunicações e dos serviços postais, estimulando principalmente as inovações tecnológicas.

Os avanços tecnológicos da ECT a partir de 1996 são consideráveis, estrutura toda uma nova Plataforma Computacional com aquisições de Hardware e Software. Passa a mecanizar todo seu processo de triagem de correspondências, o rastreamento de objetos será em breve interligado em



todo o país via on-line. A automação das agências está presente em cerca de 85% dos guichês da empresa (revista CEP Brasil, nº 2, pág 13). O projeto de auto-atendimento já está operando em algumas cidades. Enfim, vários foram os avanços que serão enfocados mais adiante neste capítulo.

#### **4.2.1 Mecanização e Automação da Triagem**

Em 1997 apenas 30% da correspondência brasileira era processada mecanicamente, o restante era processado por funcionários. Cada funcionário, processa em média cerca de 1.800 objetos por hora, enquanto através do sistema automático de triagem é possível processar cerca de 30 mil objetos por hora (revista Correios Hoje, nº 22, pág 15).

A reestruturação da triagem na ECT foi estrategicamente calculada, com investimentos na mecanização. Segundo a Revista Correios Hoje, houve uma mudança de postura, a ECT passou a comprar soluções prontas e não apenas equipamentos. “Os parceiros da ECT – fornecedores e prestadores de serviços – de agora em diante têm responsabilidades maiores e a exigência de terem que arcar com os custos de compatibilizar as máquinas”(Revista Correios Hoje, nº 22, pág. 16).

Em 19 de março de 1999, no Recife, foi instalado o primeiro sistema de triagem automatizado, com tecnologia dinamarquesa. Este sistema é capaz de separar 7 mil objetos postais por hora e realiza a triagem de correspondência para até 75 destinos diferentes, antecipando, assim, em uma hora a entrega de correspondência naquela localidade (Revista CEP Brasil, ed. 1, pág. 14).

O total de investimentos para a instalação dessa tecnologia no Recife chegou a R\$ 5,5 milhões. O nervo central deste sistema é a leitura de código de barras na identificação dos objetos postais. As encomendas e correspondências, para se ter idéia, circulam sem parar a uma velocidade de 1,7 m/s (Revista CEP Brasil, ed. 1, pág. 15).

Em 23 de dezembro, em Benfica, Rio de Janeiro, foi inaugurado um Centro de Operações Postais (COP). “Trata-se da maior instalação do gênero no Estado e da terceira maior do país e da América Latina”(Revista CEP Brasil,

nº 8, pág. 4). Este Centro de Operações Postais tem um sofisticado centro automatizado de triagem postal capacitado para tratar mais de 4 milhões de objetos postais por dia, cerca de 60% do tráfego do Estado (ver tabela 11). Também possui um centro de operações de veículos para 450 viaturas (Revista CEP Brasil, nº 8, pág. 5).

**TABELA 11 - Estrutura COP Benfica – RJ ano 1999**

Itens	Área total	Área construída	Obj.postais Tratados Por dia	Cap. Centro Operac.Veículos
Cop Benfica	65 mil m <sup>2</sup>	37 mil m <sup>2</sup>	4 milhões	450 viaturas

Fonte: Revista CEP Brasil, ECT.

Além de Benfica, o Rio de Janeiro nos próximos meses receberá mais três centros operacionais, com um resultado final de investimentos na casa de R\$ 100 milhões. Essas três unidades serão equipadas com 17 máquinas de triagem postal e sistemas de movimentação interna de carga (Revista CEP Brasil, nº 8, pág. 6).

O plano global de modernização dos Correios passa pelo projeto de automatizar centros de triagem de correspondência por todo o país. A estimativa é instalar cerca de 82 sistemas similares ao do Recife, objetivando fazer com que 80% do tráfego postal seja processado de modo automatizado (Revista CEP Brasil, ed 1, pág. 14).

#### 4.2.2 Unitização de Carga

O Programa de Unitização de Carga “está baseado em experiências bem-sucedidas de países desenvolvidos como o Japão, os Estados Unidos e o Canadá”(Revista Correios Hoje, nº 22, pág. 19). Mas sobretudo, havia a necessidade de modernizar esta área. A unitização de carga nada mais é do que reunir em um só volume cargas para fins de transporte. Esse procedimento acarreta numa melhor ocupação dos espaços, incrementando a produtividade e melhorando as condições de trabalho e esforço físico dos empregados da empresa.

Para a ECT, a unitização de carga trará maior agilidade ao fluxo postal, aumentando conseqüentemente a qualidade de seus serviços. “Garantir a agilidade e segurança da carga confiada a ECT mediante à uniformização de procedimentos, trará ganhos financeiros” (Revista Correios Hoje, nº 22, pág. 20).

Diversos são os tipos de atividades unitizadoras no ciclo de atividades da empresa. A caixa plástica, utilizada para transporte entre unidades operacionais, facilita em virtude de sua organização, pois os endereços dos destinatários ficam virados para cima, facilitando o serviço de triagem. Esse procedimento dispensa os antigos sacos ou malas amarrados que não possibilitavam nenhuma organização e danificavam as correspondências. O contêiner aramado, que é uma caixa com hastes metálicas desmontáveis é um unitizador de grande porte possui capacidade para mil quilos de carga e serve para armazenar e transportar grandes volumes.

Outro unitizador é o sambag, uma espécie de contêiner flexível, utilizado no transporte de carga de baixa densidade e de fácil arrumação, como as encomendas. Esse também tem capacidade para mil quilos, e foi projetado para circular dentro do contêiner aramado (Revista Correios Hoje, nº 22, pág. 21).

O objetivo principal da unitização da carga, sem dúvida, é produzir ganhos de produtividade agilizando a movimentação dos volumes postais, trazendo benefícios diretos aos clientes da empresa, através do melhoramento de seus serviços, com maior qualidade e segurança (ver tabela 12).

**TABELA 12 - Qualidade Operacional dos Correios (%)**

ITEM	ANO	1995	1996	1997	1998
CARTA		85	82,5	90	96,8
SEDEX		95	95,8	99,2	99,2
MALOTES		98,5	98,5	99,4	99,4

Fonte: Revista CEP Brasil, ECT

### 4.2.3 Nova Plataforma Computacional

A ECT buscando melhorar seus serviços, também tem como prioridade reaparelhar sua base computacional, com computadores de última geração. Esse projeto começou a ser idealizado a partir de 97, e hoje está se tornando uma realidade. O elemento principal é a Rede Corporativa da empresa, chamada CorreiosNet, que visa integrar nacionalmente os correios brasileiros, através de um conjunto de redes regionais e da rede da administração central (revista Correios Hoje, nº 22, pág. 17).

Em fase final de implantação, a CorreiosNet “centraliza informações automatizadas, tanto das diretorias regionais, quanto das unidades operacionais, agências e da administração central”(Revista Correios Hoje, nº 22, pág. 18). A Diretoria Regional de Santa Catarina, por exemplo, já possui essa rede integrando todas unidades administrativas e operacionais a ele ligada. Tudo isso logicamente baseado em uma reestruturação física e computacional de última geração.

A rede atua principalmente, como via de comunicação entre as diversas áreas da empresa. O primeiro serviço já colocado a disposição dos usuários é o correio eletrônico, funcionando via e-mail, através da intranet. Para a ECT o ganho é incontestável, tendo em vista a economia de papel e principalmente a diminuição do tempo em relação as tomadas de decisões da empresa. As mensagens são rápidas, seguras, e podem ser retransmitidas para várias unidades ao mesmo tempo (revista Correios Hoje, nº 22, pág. 18).

A previsão para o futuro, é de mais serviços disponíveis tais como vídeo-conferência, atendimento a usuários e apoio a grupos de trabalho. Para a empresa, a principal característica da nova plataforma computacional que trará maior benefício será a padronização dos sistemas operacionais e softwares aplicativos. Isto será possível devido a um acordo firmado com a Microsoft. Especialistas da empresa Microsoft estão realizando seminários para “dar maior impulso ao processo de disseminação de informações dos produtos que estão ou serão utilizados na CorreiosNet (Revista Correios Hoje, nº 22, pág. 18).

#### 4.2.4 Auto-Atendimentos

A partir de maio de 1998, a ECT introduziu em suas unidades de atendimento, máquinas de auto-atendimento. A primeira começou a funcionar em Brasília. Após 15 meses essa tecnologia foi espalhada para outras localidades. Hoje perfazem um total de 273 máquinas em plena operação, localizadas em 136 agências dos correios e em pontos de grande fluxo de pessoas. São dez os Estados beneficiados. A previsão é de 2.400 máquinas instaladas em todo Brasil até 2003 (Revista CEP Brasil, ed.3, pág. 14).

Esse sistema, segundo a ECT, diminui o volume de tarefas corriqueiras dos atendentes, além de proporcionar conforto e rapidez aos clientes. A idéia é instalar máquinas em pontos que possibilitem seu uso por 24 horas, como aeroportos e shopping center.

O sistema de auto-atendimento dispõe de dois tipos diferenciados de máquinas. O primeiro tipo tem como finalidade exclusiva a venda de selos, operando exclusivamente com moedas. Essa máquina vende cinco tipos diferentes de selos, aqueles mais usados. O segundo tipo comercializa produtos como os aerogramas, envelopes, telegramas pré-franqueados e telesenas, recebe tanto moedas como cédulas de R\$ 1, R\$ 5 e R\$ 10. Não é preciso ter a quantia correta para efetuar a compra, pois as máquinas são capazes de dar troco. Além disso, o cliente pode escolher entre os idiomas que deseja ser atendido, português, inglês ou espanhol (Revista CEP Brasil, ed.3, pág. 14).

Está previsto pela ECT também a instalação de máquinas que possibilitem o recebimento de contas. As Diretorias Regionais que hoje estão fazendo parte deste processo de auto-atendimento são: Brasília, Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Bahia, Pernambuco e Pará. Segundo a empresa, nenhuma dessas diretorias está tendo problemas de utilização das máquinas, pois as instruções são fornecidas passo a passo, como nas máquinas dos bancos.

#### 4.2.5 Utilização da Internet como Aliada

Muito se fala da Rede Mundial de Computadores (Internet), como uma concorrente dos correios. Isso é verdade, mas a ECT vem tomando medidas para fazer da rede uma aliada. Quando o e-mail surgiu, muitos pensavam que ele decretaria a falência do tradicional serviço de entrega de correspondência. Mais de uma década depois do seu surgimento, tudo indica que a correspondência tradicional sobreviverá. Por outro lado, a internet criou também o comércio eletrônico, desabrochando novas oportunidades de negócios para os correios. "No Brasil, os Correios são parceiros naturais de todas as empresas que desejam fazer negócios pela internet" (Revista CEP Brasil, nº 10, pág. 5).

Hoje, no mundo dos negócios, o tema mais discutido é o comércio eletrônico. Sendo as compras pela internet, explorada por grandes empresas e por microempreendedores de visão. Este negócio parece não ter limites só no ano passado em todo o mundo as compras via internet, movimentaram US\$ 25 Bilhões, dos quais a América Latina tem uma fatia de US\$ 194 milhões, onde o Brasil é o maior mercado (ver tabela 13).

**TABELA 13 - Comércio Eletrônico em US\$**

Ano	Itens	América Latina	Brasil	Eua	Europa
1999		194 milhões	121 milhões	20 bilhões	3,6 bilhões

Fonte: Revista CEP Brasil, ECT

Em 1996 os Correios lançaram também sua página na internet. Modestamente esta só continha dados históricos e institucionais. Hoje, reformulada, a correios.com adquiriu características de página de negócios, recebendo 1 milhão de acessos por mês (Revista CEP Brasil, nº 10, pág. 6). A página dos Correios tornou-se uma agência on-line, possibilitando aos internautas o envio de telegramas, cartas ou encomendas expressas, de maneira prática e rápida.

O usuário da internet também pode comprar selos filatéticos, consultar preços e tarifas, informar-se sobre concursos, entre outros. O serviço mais

procurado é a consulta ao CEP, com 160 mil acessos mensais. Mas o filão principal é o Sedex On Line. Esse serviço via Web traz diversas informações sobre o serviço de encomenda que passou a ser o mais utilizada no país. Além disso o internauta pode baixar através do download um software de emissão de etiquetas, formulários de postagem e um calculador de preços de postagem (Revista CEP Brasil ed. 6 e 10, pág. 13 e 7).

O advento da internet, sem dúvida vai aos poucos mudar a cara dos Correios, como aconteceu com os bancos. Algumas atividades deixarão de ocupar espaços, para dar vez a outros negócios, mudança para a qual a ECT parece estar preparada e estruturada.

#### **4.2.6 Automação de Agências**

Em todo o país a ECT esta informatizando suas agências, através da instalação de 9 mil e seiscentos microcomputadores, 8 mil autenticadoras e 7 mil balanças. Facilitando o trabalho dos empregados e principalmente, reduzindo o tempo gasto nas filas pelos consumidores (Revista Correios Hoje, nº 22, pág. 17).

Com a implantação e o desenvolvimento de projetos como o Sistema de Captação de Dados nas Agências (SCADA) e o Sistema de Automação de Agência (SAA), cerca de 85% dos guichês das agências da empresa já estão automatizados (Revista CEP Brasil, ed. 2, pág. 13). Esses programas, sobretudo dão maior rapidez, segurança e objetividade na coleta e processamento de dados.

O Sistema de Automação de Agência (SAA) tem como características o controle financeiro e administrativo dos processos, além de estar integrado a CorreiosNet. O SAA é capaz, por exemplo, de receber via on-line as atualizações de suas bases, bem como enviar dados diariamente ao Departamento de Vendas em Brasília. O SCADA é semelhante ao SAA. Sendo um sistema anterior, não funciona on-line, ou seja é uma versão mais antiga.

Com a implantação destes sistemas, os atendentes deixaram de fazer rotinas manuais, pois, como anteriormente todo o atendimento era executado

manualmente, necessitando de preenchimento de vários formulários, a consequência era a perda de tempo retendo-se mais o cliente, além da margem de erro ser maior.

A ECT também investiu no rastreamento de objetos, “hoje este tipo de sistema é a cesta básica de qualquer empresa que queira disputar o mercado de encomendas”(Revista Correios Hoje, nº 22, pág. 17). As máquinas antigas tinham mais de dez anos de uso, eram lentas e defasadas tecnologicamente. O antigo TRO (Terminal de Rastreamento de Objetos), foi substituído pelo SRO (Sistema de Rastreamento de Objetos). O SRO é um sistema mais completo que o seu anterior está atualizado e compatível com fluxo crescente de carga da ECT. Esse novo sistema está interligado on-line com a CorreiosNet, facilitando as pesquisas de rastreamento de objetos.

O sistema está em fase de complementação, e abrangerá os 12 milhões de objetos registrados que a empresa opera todos os meses. As vantagens são inegáveis. Poder-se-á, por exemplo saber imediatamente onde está qualquer encomenda postada na ECT, aumentando a qualidade e eficiência (Revista Correios Hoje, nº 22, pág. 17).

### **4. 3 Síntese Conclusiva**

A modernização tecnológica da ECT ocorreu em diversas frentes, os principais investimentos ocorreram na automação, mecanização, reaparelhamento (hardwares), novos sistemas (softwares). Dando a empresa potencial tecnológico de concorrer no mercado de entregas, principalmente o mercado de encomendas.

Para se firmar no mercado, toda empresa precisa estar se atualizando constantemente em todas as frentes, e principalmente estar atualizada tecnologicamente. Hoje a ECT esta atuando no mercado com o que há de melhor em termos de tecnologia, tirando o atraso que veio acumulando no decorrer dos anos 80.



## **CAPÍTULO 5**

---

### **AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E TECNOLÓGICA**

Inserida em um mercado competitivo, a partir dos anos 90 a ECT modernizou-se, focalizando principalmente o cliente. As mudanças organizacionais e tecnológicas, já descritas, logicamente se faziam necessárias, como necessário é analisar os resultados apresentados antes delas (1999) e após as mesmas.

Essa análise possibilita ratificar as mudanças realizadas permitindo averiguar os ganhos que a empresa obteve em função de sua modernização. Nesse sentido, após a avaliação dos principais processos finalísticos, como o atendimento e imagem da empresa, a distribuição domiciliária e produtos/serviços e processos organizacionais, enfoca-se a avaliação dos investimentos na força de trabalho, considerando resultados orçamentários, financeiros, e a avaliação dos clientes sobre os Correios. Assim busca-se aferir a evolução da empresa a partir de 1999.

#### **5.1 Atendimento e Imagem da Empresa**

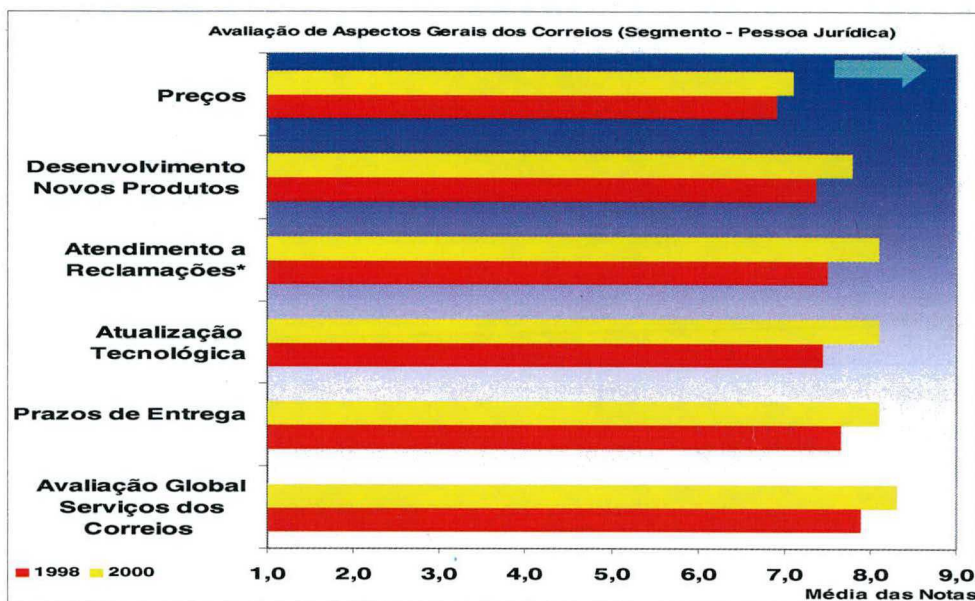
No ano de 2000 foi realizada pesquisa pela FIA/USP, encomendada pelos Correios. No quadro 11, verifica-se a avaliação dos clientes ao atendimento no atacado, dando notas de 0 à 10. Nota-se no comparativo de 1998 (antes da reestruturação) em relação a 2000, o aumento da satisfação em relação aos principais atributos considerados importantes pelos mesmos.

Percebe-se que em relação a todos os atributos pesquisados houve evolução em 2000, quando comparados a 1998. No quadro, verifica-se que o cliente percebeu a modernização tecnológica pela qual a ECT passou nos

últimos anos. Em 1998 a nota nesse quesito foi 7,5, sendo que em 2000 a nota foi superou a 8,0.

O quadro 12 mostra os resultados da avaliação dos clientes no varejo, onde os atributos medidos são os de maior importância para os respectivos clientes, sendo que os mesmos atribuíram nota de 0 à 10. Percebe-se no comparativo entre os anos de 97/98/2000 uma evolução constante, ano a ano, de todos os atributos. Destaque para o “Conhecimento do Serviço” e “Apresentação do Atendente”, com crescimento considerável no ano de 2000, todos superando a nota 8,0.

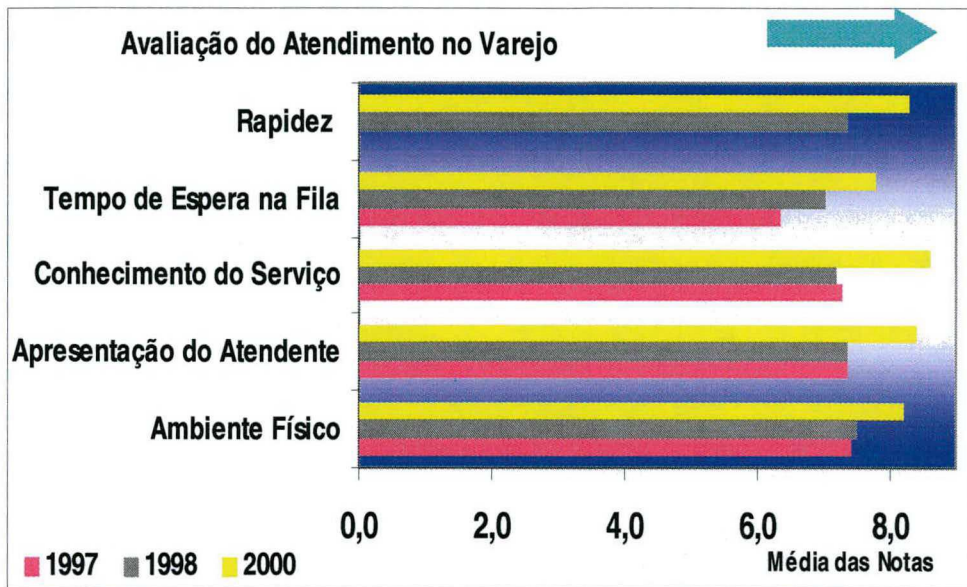
**FIGURA 11 – Avaliação de Aspectos Gerais dos Correios**



Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

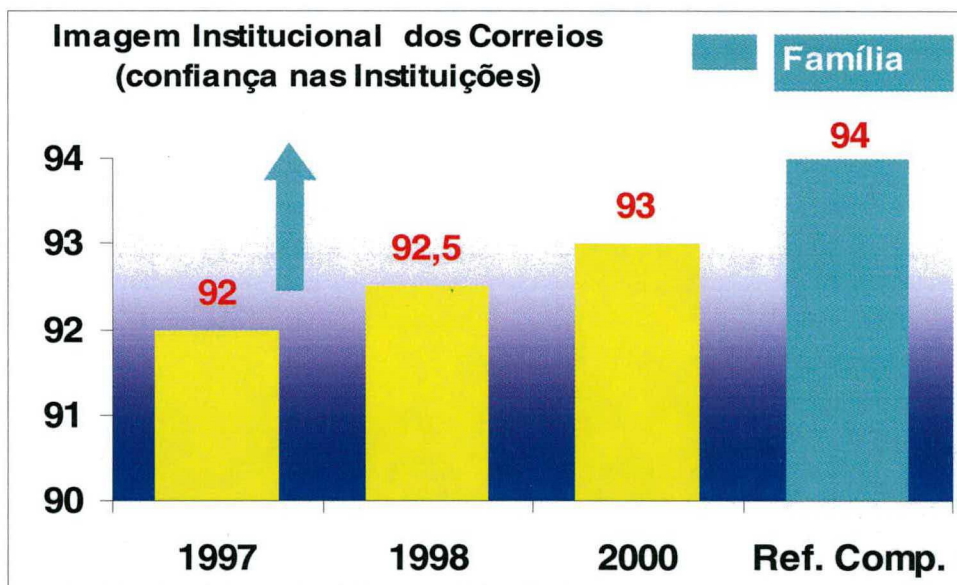
O figura 13 apresenta o resultado da pesquisa FIA/USP referente a imagem dos Correios, em termos percentuais, medindo a confiança na instituição. Verifica-se o crescimento da confiança na empresa, pois em 1997 o grau de confiança na empresa era de 92%, enquanto que em 2000 passou a 93%. Percebe-se, assim, o crescimento de meio ponto percentual no decorrer dos anos pesquisados. A ECT tem uma ótima imagem, ficando apenas um ponto em relação à família, no quesito confiança. Esse é um aspecto de grande importância, pois a credibilidade da população certamente confere à ECT grande vantagem competitiva.

FIGURA 12 – Avaliação do atendimento no varejo



Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

FIGURA 13 – Imagem institucional dos Correios



Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

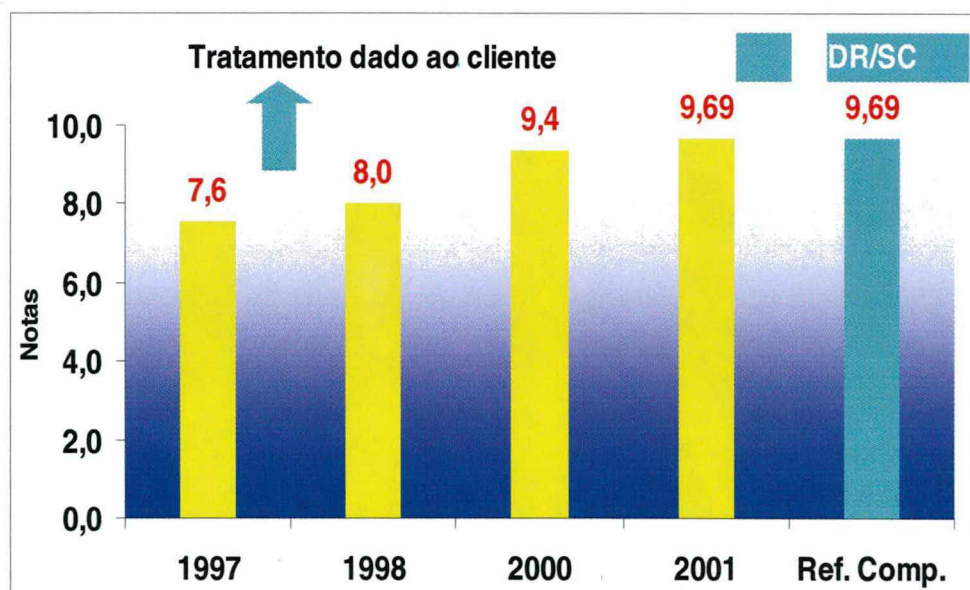
## 5.2 Distribuição Domiciliária

A entrega de correspondências, uma das atividades fim da empresa também foi avaliada pela pesquisa FIA/USP. A figura 14 mostra o resultado da pesquisa em relação ao tratamento dado aos clientes pessoas jurídicas, pela DR/SC, haja vista a mesma ser o referencial da ECT. Nota-se um crescimento muito expressivo da avaliação, pois onde em 1997 a média da nota atribuída foi 7,6 e já em 2001 a média atribuída foi de 9,69, ou seja, um crescimento de aproximadamente 29%. O mesmo ocorre na figura 15, onde a avaliação da entrega no endereço correto tem um crescimento constante. Em 97 a nota dada foi 7,7 e em 2001 passou a 9,43, um crescimento de aproximadamente 22%.

Na figura 16, onde se mede a entrega de objetos postais no prazo, a nota atribuída neste quesito em 97 foi 7,4, e em 2001 foi 9,16, crescimento de cerca de 24%.

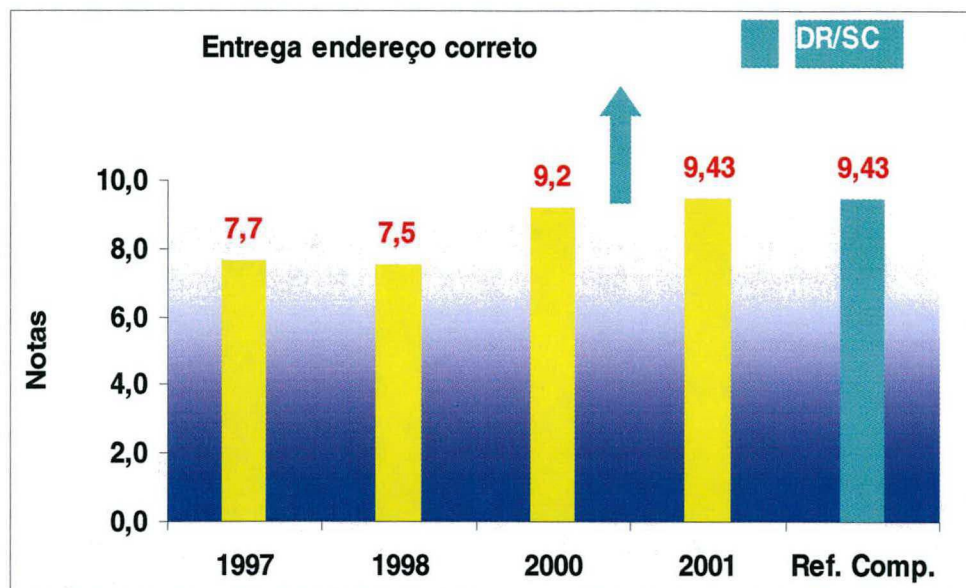
A figura 17, mostra em termos percentuais a redução das reclamações procedentes. As variações são poucas no comparativo 99/2001, no entanto os índices são muito baixos.

**FIGURA 14 – Tratamento dado ao cliente**



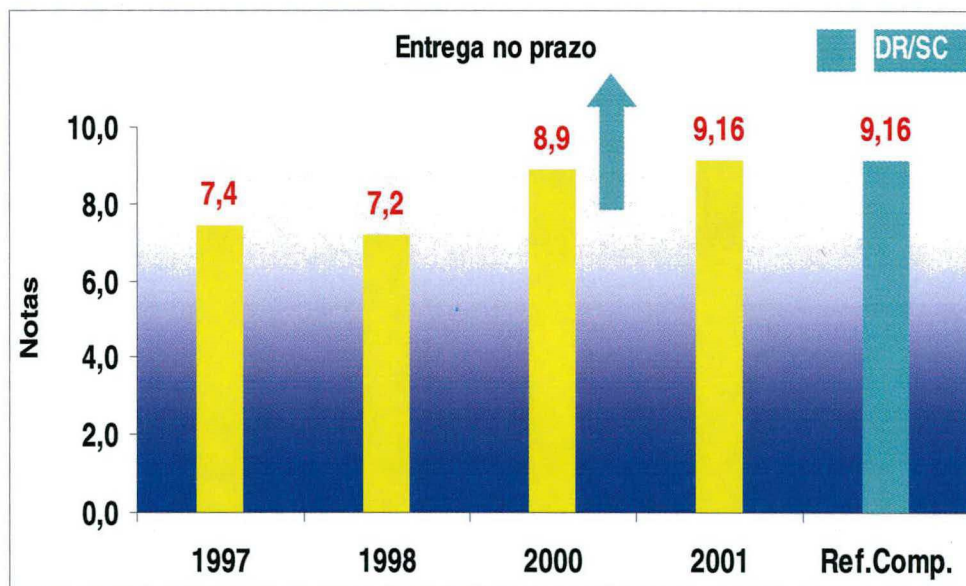
Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

FIGURA 15 – Entrega endereço correto



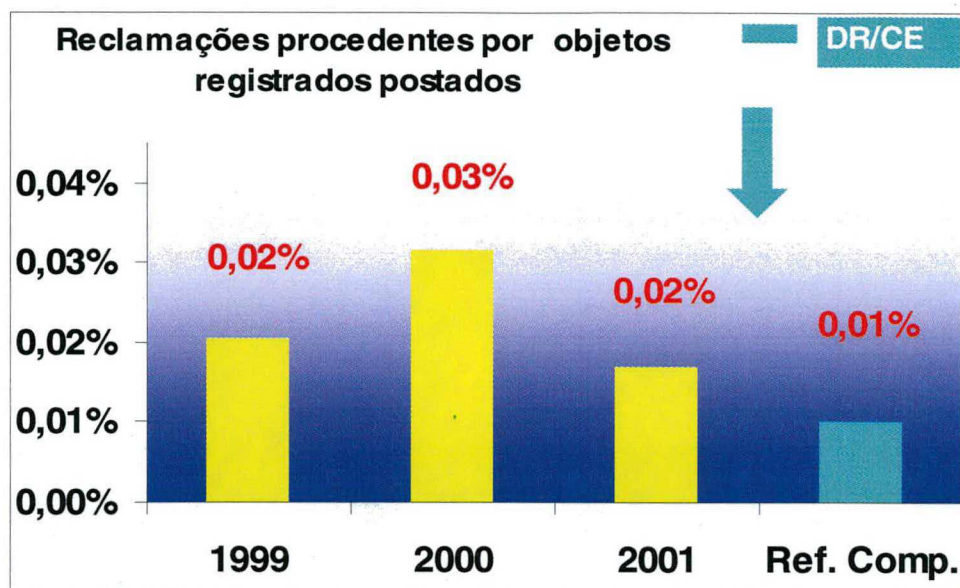
Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

FIGURA 16 – Entrega no prazo



Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

**FIGURA 17 – Reclamações procedentes por objetos registrados postados**



Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

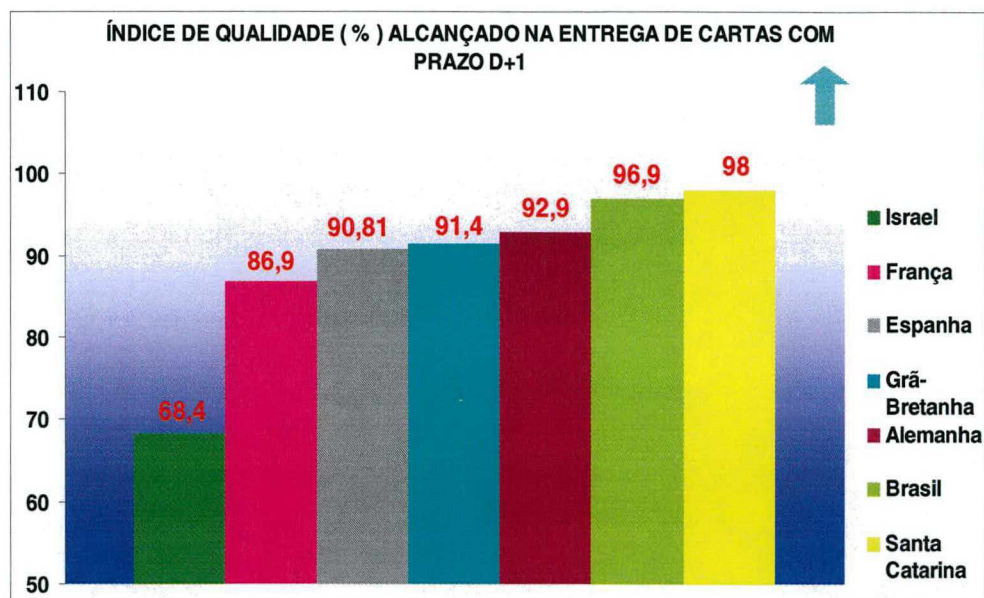
### 5.3 Produtos/Serviços e Processos Organizacionais

Com base em pesquisas realizadas pela própria ECT, através de seus indicadores de qualidade, onde a empresa mede a qualidade de seus serviços, produtos e processos organizacionais, tem-se a possibilidade de averiguar os respectivos processos.

A figura 18 apresenta o padrão de qualidade de entrega de cartas com D+1, ou seja, a entrega um dia após a postagem. No comparativo com outros correios a ECT tem posição de destaque, sendo que Santa Catarina tem o melhor resultado.

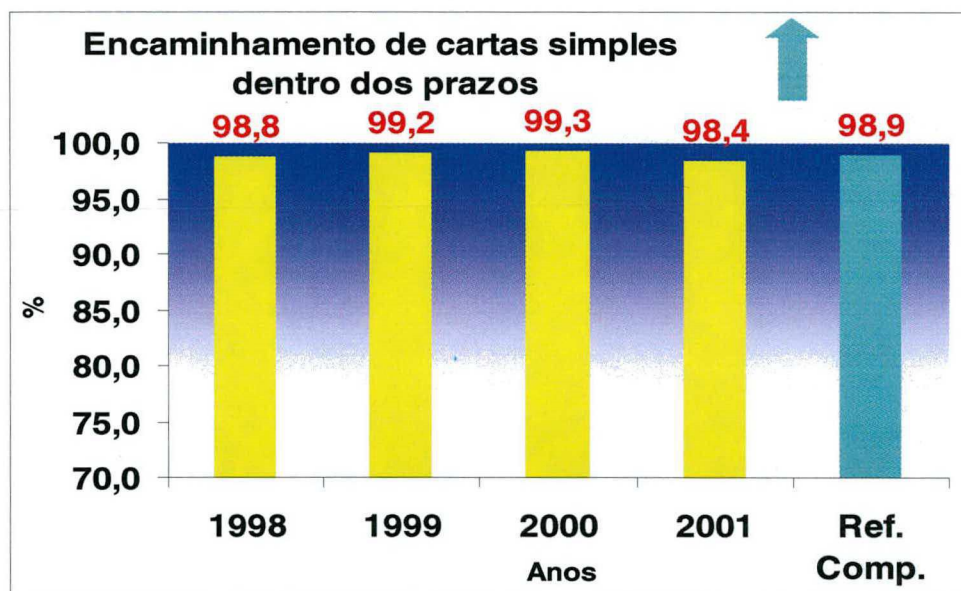
A figura 19 aponta um ótimo índice de encaminhamento de cartas simples dentro dos prazos, sendo que em 2000 chegou ao auge com 99,3%. Neste quesito não houve um crescimento considerável, no entanto os números são favoráveis.

**FIGURA 18 – Índice de qualidade (%) alcançado na entrega de cartas com prazo D+1**



Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

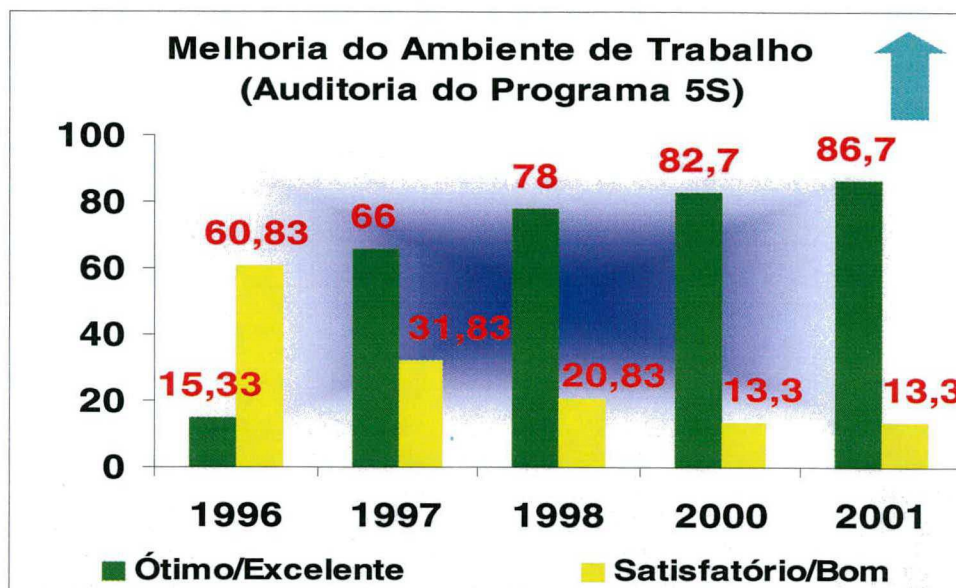
**FIGURA 19 – Encaminhamento de cartas simples dentro dos prazos**



Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

Na figura 20, verifica-se a melhoria do ambiente de trabalho, em auditorias do 5S. De 1996 a 2001 o crescimento da nota "Ótimo/Excelente", foi de aproximadamente 70%, o que denota entre outras coisas, melhorias no processo produtivo organizacional.

FIGURA 20 – Melhoria do ambiente de trabalho



Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

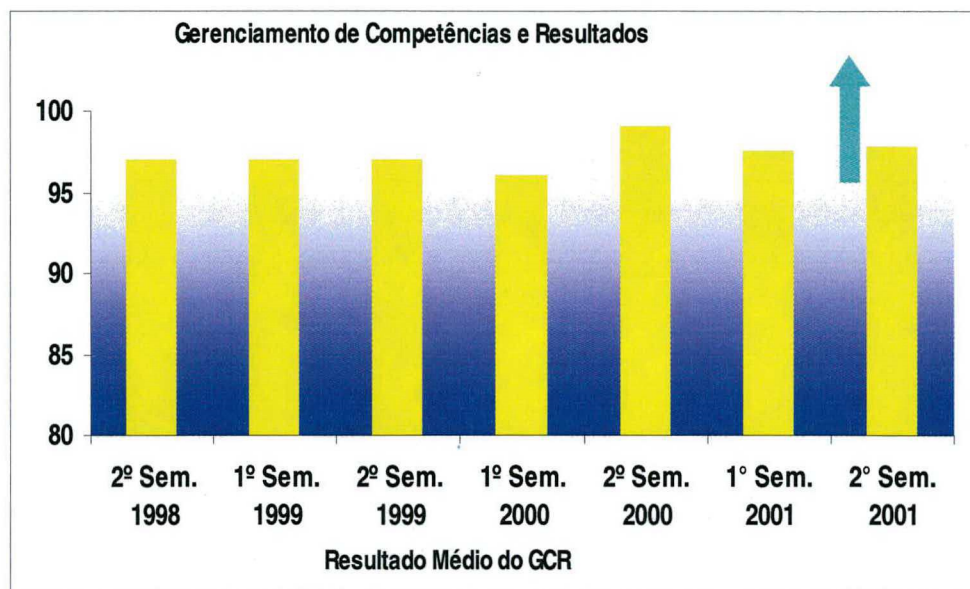
## 5.4 Força de Trabalho

O investimento na força de trabalho numa organização é fundamental para que uma empresa obtenha resultados positivos em sua área de atuação. Nos quadros a seguir pretende-se mostrar o investimento feito pela ECT na sua força de trabalho.

A figura 21 apresenta o resultado da avaliação dos empregados da ECT, feitas pelo GCR (Gerenciamento de Competências e Resultados) objetivando a superação e o alcance das metas previstas pela organização. Os resultados em geral ultrapassam os 95%, obtendo-se, portanto, uma excelente performance.



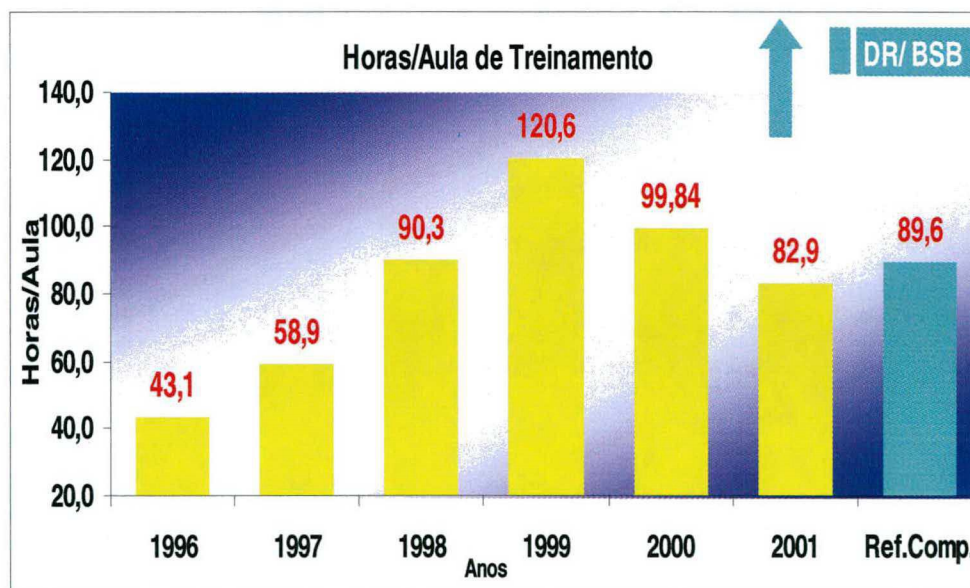
**FIGURA 21 – Gerenciamento de competências e resultados**



Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

Na figura 22 podemos averiguar que a ECT investiu em treinamento, sendo que em 1999 foi feito um esforço para melhorar a capacitação de seus empregados, haja vista as modernizações tecnológicas que estavam sendo implantadas na empresa.

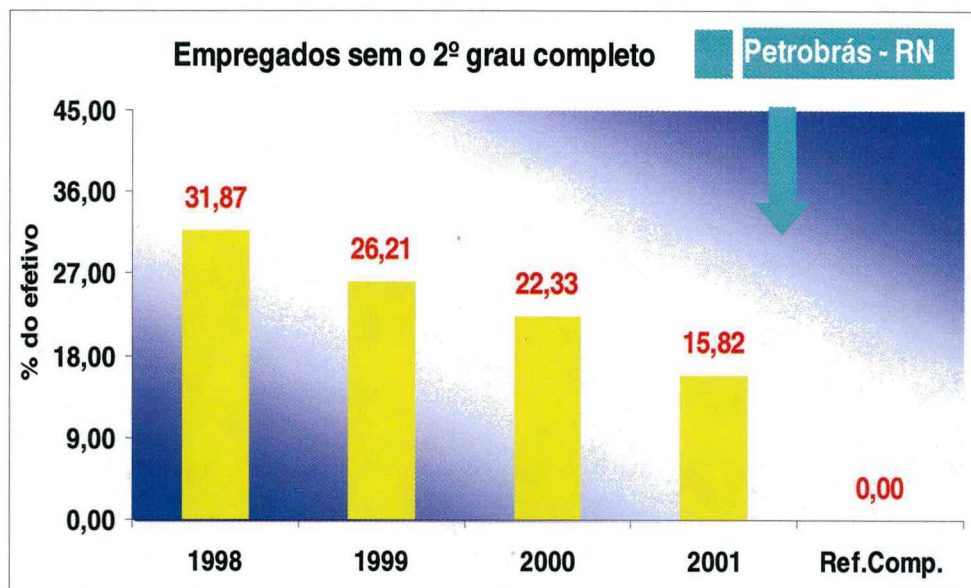
**FIGURA 22 – Horas/Aula de treinamento**



Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

O percentual de empregados sem o segundo grau, ver figura 23, caiu cerca de 15%, de 1998 a 2001, confirmando a preocupação da empresa em capacitar seus empregados.

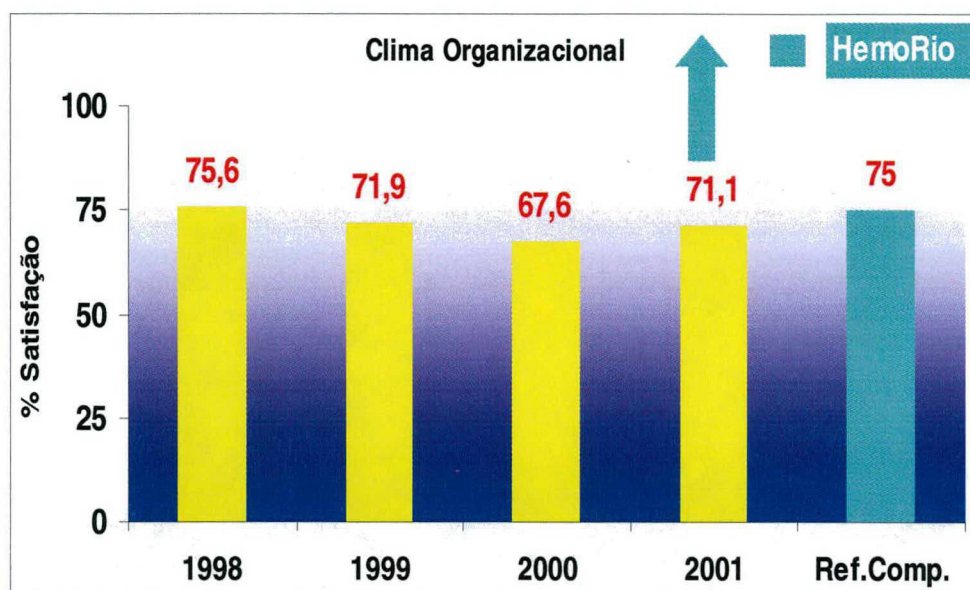
**FIGURA 23 – Empregados sem o 2º grau completo**



Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

Na figura 24 apresenta o nível de satisfação dos empregados com o clima organizacional da empresa. Houve queda em 2000, todavia esta queda poderia ser explicada devido às mudanças que ocorreram na ECT e a natural resistência inicial a elas, mas os índices de satisfação em relação a esse quesito vêm crescendo a partir de 2001.

FIGURA 24 – Clima organizacional



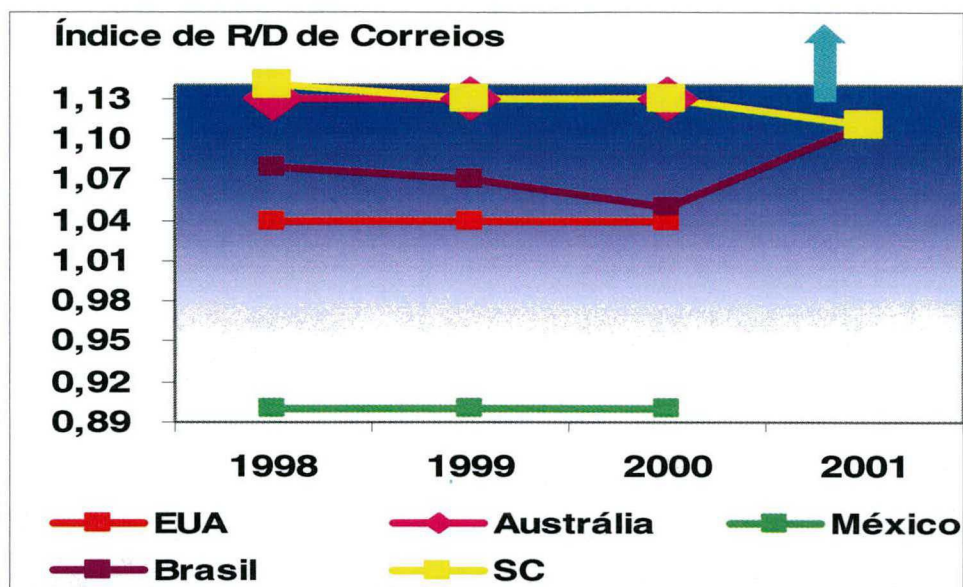
Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

## 5.5 Orçamentários e Financeiros

A saúde financeira e orçamentária de uma empresa também serve de referencial de sua competitividade no mercado. A figura 25 apresenta o índice de receita sobre despesa - R/D da ECT em comparação com outros correios do mundo. Como pode ser observado, houve um crescimento entre os anos de 2000 e 2001, sendo que em 2001 o índice chegou a mais de 1,10.

A figura 26 mostra a receita média mensal por empregado, tendo como base a DR/SC. Verifica-se um crescimento significativo dos números. Em 1999 a receita média mensal era de R\$3.104,77, já em 2001 a mesma passa para R\$4.046,57. Essa evolução mostra crescimento de R\$ 941,80, ou seja cerca de 30% em dois anos.

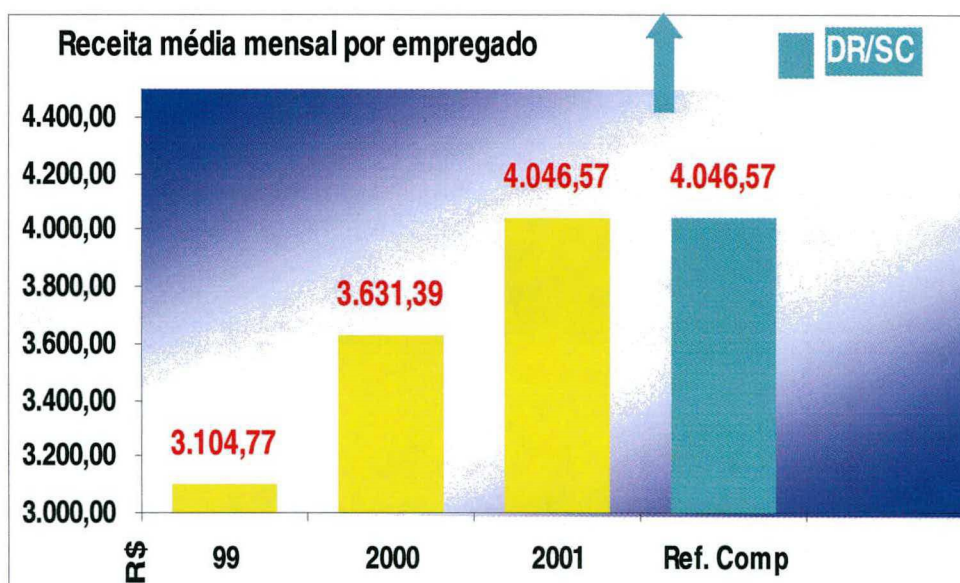
FIGURA 25 - Índice de R/D de correios



Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

A figura 27 apresenta o prazo médio de vendas aos clientes, ou seja o tempo médio de vendas aos clientes. A queda desse prazo mostra a modernização da empresa, bem com a sua preocupação em se voltar ao cliente (o foco). Em 1999 o prazo médio de vendas era 201,48 dias, já em 2001 reduziu para 92,49, ou seja, uma redução de mais de 100%.

FIGURA 26 – Receita média mensal por empregado



Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

FIGURA 27 – Prazo médio de vendas a clientes



Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

## 5.6 Os Clientes

Depois de toda reestruturação, os Correios precisavam saber o que o cliente pensava a respeito da empresa, afinal o cliente é o principal motivo das mudanças. A ECT encomendou a CNI-IBOPE uma pesquisa junto aos clientes, que foi realizada em abrangência nacional, no período de 11 a 24/05/2000, envolvendo 5.000 usuários dos serviços dos Correios, com faixa etária superior a 16 anos. A tabela 14 mostra o comparativo entre os serviços prestados pela ECT e por outros órgãos públicos. Veja que os correios estão melhores em todos os números.

TABELA 14 – Avaliação positiva de usuários dos serviços públicos

Avaliação	Correio	Saúde	Previdência	Educação	BB
Eficiência/Satisfação	92%	88%	58%	84%	85%
Ótimo/Bom	85%	83%	42%	72%	78%
Confiança A figura 26	95%	–	71%	–	93%
Comparação					
Melhorou	77%	61%	38%	55%	69%
Continuou igual	18%	16%	26%	20%	13%
Piorou	3%	18%	29%	23%	9%
Nota Média	8,6	8,6	6,4	7,9	7,9

Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

A tabela 15 apresenta o comparativo entre a eficiência dos Correios e outras empresas públicas. A ECT está em primeiro lugar. Há uma disparidade grande entre a ECT e o segundo lugar (CEF). A ECT foi considerada por 92% dos entrevistados como “eficiente ou muito eficiente”, um número muito bom. Foi considerada “pouco eficiente/nada eficiente” por 8% dos entrevistados, enquanto a média dos outros órgãos público é de 24,8%.

**TABELA 15 – Eficiência entre correios X outras empresas**

Empresa	Muito eficiente/ eficiente	Pouco eficiente/ nada eficiente	Não sabe/ não opinou
Correios	92%	8%	–
CEF	67%	17%	16%
Banco do Brasil	64%	19%	17%
Empresas de energia elétrica	63%	35%	2%
Empresas de águas	61%	37%	3%
Petrobrás	53%	16%	32%

Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

A tabela 16 mostra a satisfação dos usuários dos Correios com os serviços utilizados. O índice de satisfação é de 92%, nem satisfeito/nem insatisfeito 4%, e insatisfeito/muito insatisfeito 5%. Os números são positivos, denotando a satisfação dos clientes com os serviços da empresa.

**TABELA 16 - Pergunta sobre o serviço que utilizou**

Resposta	Total
Muito satisfeito/satisfeito	92%
Nem satisfeito/nem insatisfeito	4%
Insatisfeito/muito insatisfeito	5%

Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

A tabela 17 apresenta uma comparação dos Correios de hoje com os de 5 anos atrás. Essa comparação é importante, haja vista que se pode medir quanto a empresa evoluiu na visão do cliente. Para 77% dos entrevistados, os

Correios melhoraram, sendo que para 18% ficaram iguais e para 3% dos entrevistados pioraram pouco ou pioraram muito. Os números demonstram que os clientes da ECT perceberam a evolução da empresa no decorrer dos anos.

**TABELA 17 - Comparação com cinco anos atrás**

Resposta	Resultado
Melhoraram muito/melhoraram um pouco	77%
Ficaram iguais	18%
Pioraram pouco/pioraram muito	3%
Não sabe/não opinou	3%

Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

Segundo a pesquisa, 95% dos entrevistados confiam nos Correios, ver tabela 18, o que mostra o grau de confiabilidade da população nos serviços e produtos da empresa. A confiança na empresa é um fator muito importante, o que facilita a fidelização dos clientes de ECT.

**TABELA 18 – Confiança nos correios**

Resposta	Resultado
Confia	95%
Não confia	4%
Não sabe	1%

Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

## 5.7 Síntese Conclusiva

Pode-se verificar com os dados apresentados, que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos a partir de sua modernização iniciada em 1999 com a reestruturação organizacional e tecnológica, vem apresentando dados de crescimento em todas as áreas, voltando-se para o mercado competitivo.

O atendimento ao cliente e a imagem da organização e a distribuição domiciliária, avaliados pelos próprios clientes, obtiveram números positivos na comparação entre o ano de 2001 e os anos antes da reestruturação organizacional e tecnológica. Analiticamente pode-se afirmar que a empresa

evoluiu positivamente nestes quesitos, o que é importante, haja vista o atendimento e a distribuição serem processos finalísticos da empresa e estarem diretamente ligados à clientela da ECT.

Os quadros apresentados sobre a força de trabalho da ECT demonstraram que a empresa investiu no treinamento e aperfeiçoamento do seu quadro de pessoal. Essa estratégia é importante, haja vista a ECT ter se modernizado ao investir na modernização de sua mão-de-obra.

Os números referentes aos produtos/serviços e processos organizacionais, obtiveram evoluções consideráveis na comparação dos anos 98/99/2000 e 2001, destacando-se a melhoria no ambiente de trabalho, que obteve 86,7 % de avaliações ótimo/excelente nas auditorias de 5S. A melhoria apontada nesse índices denota a evolução organizacional de empresa.

Quanto as finanças da ECT, os números são positivos, sendo que a empresa é lucrativa e houve um crescimento considerável de 2000 para 2001, de cerca de 1,05 para mais de 1,10 do R/D. A queda apresentada de 1999 para 2000 é justificada pelos investimentos feitos na modernização da empresa nessa época.

Por fim, a avaliação da empresa pelo cliente foi excelente, apresentando ótimos índices, destacando a confiança que os clientes têm na empresa, já que 95% dos entrevistados afirmaram confiarem na ECT. Esse número demonstra o grau de prestígio que a empresa tem perante o usuário de correios, um elo importante entre o cliente e a ECT.

Portanto, a ECT dispõe da confiança de seus usuários, de uma boa avaliação do atendimento e distribuição, goza de boa imagem perante os clientes e empregados e é uma empresa pública lucrativa. Isso a credencia a continuar a ser líder em seu mercado de atuação.



## CAPÍTULO 6

---

### ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA ECT

A ECT nos anos 90 deparou-se com um fato novo, a concorrência. Para não perder mercado e, sobretudo ganhar mais dinamismo, a empresa se modernizou. A modernização da ECT não foi apenas organizacional e tecnológica, mas também passou a constituir uma nova maneira de enxergar a sua atuação comercial.

#### 6.1 Formulação das Estratégias

A Administração Central dos Correios traça seus Planos Estratégicos seguindo as diretrizes do Governo Federal, através do Ministério da Comunicações. O Plano Estratégico da empresa está vinculado ao modelo de gestão da mesma. “O seu processo de elaboração procurou atender os aspectos abaixo relacionados, bem como a Visão, Missão, as Necessidades das partes interessadas e os Valores dos Correios” (Relatório de Gestão/2002, pág 8).

##### Nível de Domínio Competitivo

- Matriz de domínio competitivo em nível corporativo
- Matriz de domínio competitivo em nível dos negócios
- Conceito dos negócios, produtos e serviços da Empresa
- Megatendências dos negócios, produtos e serviços

##### Nível de Negócios

- Megatendências dos negócios, produtos e serviços
- Missão dos negócios, produtos e serviços
- Visão dos negócios, produtos e serviços

### Matrizes de Avaliação

- Avaliação da adequação competitiva
- Avaliação do cenário do setor/ segmento
- Avaliação do portfólio de competências requerido pelo cenário do setor/segmento

### Análise da cadeia horizontal

- Eficiência da cadeia horizontal de competências estratégicas desassociadas
- Eficiência da cadeia horizontal da competências

### Posicionamento Competitivo

- Objetivos de competitividade
- Políticas relacionadas às estratégias

### Alinhamento às Megatendências

- Competências estratégicas
- Objetivos estratégicos das megatendências
- Políticas relacionadas às megatendências

### Posicionamento Corporativo

- Missão corporativa
- Valores corporativos
- Megatendências corporativas
- Visão corporativa
- Definição do desempenho e posicionamento estratégico corporativo
- Objetivos corporativos
- Políticas corporativas

O plano estratégico foi elaborado por 43 equipes multifuncionais, analisado e aprovado pela Diretoria da Empresa em dezembro de 2001. As diretrizes, como já foi dito é traçada pela Administração Central da ECT, sendo que cada Diretoria Regional elabora sua metodologia. A metodologia utilizada pela

Diretoria Regional de Santa Catarina é elaborada conforme o Balanced Scorecard – BSC, conforme figura 28.

**FIGURA 28 – Gerenciamento de competências e resultados**



Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

Considerando as peculiaridades de cada Diretoria são elaborados os Planos de Trabalho Regionais, que é anual e concebido no último trimestre de cada exercício. Para a formulação das estratégias são consideradas todas as informações disponíveis, que são atualizados a cada ciclo de planejamento, tabela 19.

**TABELA 19 – Formulação das estratégias**

Entradas	Partes interessadas	Saída
– Plano Plurianual 2000/2003	– Governo	
– Plano Estratégico 2000/20005	– ECT	
– PTR anterior	– ECT/Empregados	
– PQGF: Relatório de Avaliação da Gestão	– ECT/Empregados	
– Sistema de GCR	– Empregados	
– Orçamento	– ECT	
– Pesquisa de clima organizacional	– Empregados	PTR
– Pesquisas de qualidade	– Clientes	
– Pesquisa FIA/USP	– Clientes	
– Balanço Social da Empresa	– Comunidade	
– Cenários Brasileiro / Catarinense	– Clientes	
– Relatório de avaliação com parceiros e fornecedores	– Parceiros/fornecedores	
– Novas Tecnologias	– Empregados	

Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

## 6.2 Referenciais Comparativos e Melhoria Contínua da Gestão

Estrategicamente são realizadas Reuniões de Coordenação com a participação da Alta Direção e dos representantes das Unidades Operacionais, onde é avaliado o desempenho da Diretoria Regional de SC em relação ao Plano de Trabalho Regional/SC e os reflexos externos que impactam nas atividades dos Correios, conforme tabela 20. O resultado analítico é utilizado para efetuar os ajustes necessários nas estratégias.

“Nas demais reuniões e encontros previstos são promovidas análises críticas da figura 26 o desempenho gerencial das áreas e dos processos sob sua responsabilidade, onde são estabelecidas as melhorias dos processos” (Relatório de Gestão/2002, pág 11).

**TABELA 20 – Avaliação de Desempenho Regional**

Resultados e informações	Análise integrada	Implementação de melhoria
Avaliações	Responsáveis	Responsáveis
- Pesquisas	- Alta direção	- Alta direção
- Auditorias	- Gerências	- Gerências
- Indicadores	- Aplaq	- Grupos de trabalho
- Relatório de avaliação da AC		
Referenciais	Métodos	Referenciais
- Internos	- Reuniões	- Gerenciamento da rotina
- Externos	- Encontros	- Gerenciamento pelas diretrizes
	- Workshops	
	- Cursos	

Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

As referencias comparativas utilizadas pela Diretoria Regional de SC são as seguintes:

- Dados da União Postal Universal – UPU, entidade vinculada à ONU e que congrega as administrações postais dos países;
- Dados das organizações premiadas e reconhecidas do PNQ e PQGF;
- Dados de publicações especializadas como as revistas Exame, Management etc.;
- Dados de institutos de *benchmarking*, como o Instituto Saratoga;

- Dados da Regionais do mesmo grupo da DR/SC;
- Dados da ECT .

Externamente são promovidos estudos de cenários do Brasil e de Santa Catarina que impactam nas atividades postais. No Planejamento Estratégico - PE e no Plano de Trabalho Regional – PTR estão contemplados esses estudos.

### 6.3 Aprendizado e Melhorias

Os principais instrumentos de aprendizado e melhorias da formulação das estratégias estão apresentados na tabela 21, a seguir e através de participação sistemática dos empregados da Diretoria Regional de SC como examinadores do Premio de Qualidade dos Correios - PQC e Premio de Qualidade do Governo Federal - PQGF.

**TABELA 21 - Avaliação e melhorias para a formulação das estratégias**

Fonte de informação	Indicador/Informação Qualitativa	Instrumento	Frequência	Responsável	
				Avaliar	Melhoria
Relatórios de avaliação do PQGF e PQC	Pontuação do Critério	Avaliação com base nos critérios do PQGF e PNQ	Anual	APLAQ	Gerência
Reunião de Coordenação Ampliada	Evolução do PTR	Avaliação da evolução do PTR	Semestral	APLAQ	APLAQ
Relatórios das Organizações Premiadas	Pontuação do Critério	Avaliação das melhores práticas: Benchmarking	anual	APLAQ	GEVEN/ GERAD
Pesquisa de Clima Organizacional	Resultados da pesquisa	Avaliação do resultado da pesquisa	Anual	GEREC	GEREC

Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

## 6.4 Operacionalização das estratégias

O Plano de Trabalho Regional - PTR 2002 foi concebido com base no BSC, pelo qual são desdobradas as diretrizes e as estratégias definidas pela ECT e pela Diretoria Regional de Santa Catarina - DR/SC.

Visando a atender as particularidades e as necessidades de Santa Catarina, o seu desenvolvimento levou em conta os seguintes requisitos:

- Implementação de projetos dentro dos limites orçamentários, baseados nas verbas de custeio e de investimento e nas estratégias mercadológicas e operacionais;
- Geração de planos de ação mais participativos e próximos da realidade histórica regional;
- Estabelecimento da ligação entre a visão da Diretoria Regional – SC e as atividades do dia a dia;
- Uniformização dos mecanismos de geração dos planos de ação anuais;
- Busca da melhoria dos padrões de desempenho dos processos rotineiros (gerenciamento da rotina), através da adoção de referenciais comparativos internos (outras DRs) e externos (mercado).

## 6.5 Indicadores para Acompanhamento do Sucesso das Estratégias

A forma de medição do desempenho encontra-se apoiada no BSC e no modelo de avaliação do PTR da DR/SC, conforme já descrito. Por de um conjunto de reuniões formais, são delineados os objetivos estratégicos regionais, os indicadores e as respectivas metas. Os objetivos estratégicos corporativos são avaliados e incluídos no PTR juntamente com o seus indicadores e metas.

“Para os objetivos estratégicos regionais, os Comitês desenvolvem os seus indicadores, metas e a sistemática de avaliação. Para os objetivos estratégico corporativos os indicadores, as respectivas metas e a sistemática de avaliação são definidos pela Administração Central”(Relatório de Gestão/2002,

pág 13). A Diretoria Regional de SC somente executa o que foi determinado. O balanceamento pelas perspectivas estabelecidas no BSC aponta um conjunto de objetivos que visam atender as partes envolvidas. (na tabela 22 estão indicados os objetivos e os indicadores).

TABELA 22 – Objetivos e indicadores

Perspectiva	Partes Interessadas	Objetivo estratégico	Indicadores
Econômica/Financeira	ECT ("acionista")	<p>Maximizar o resultado econômico e financeiro da Regional.</p> <p>Atingir a receita operacional definida pela DICOM.</p> <p>Reduzir gradativamente o percentual de contas a receber relativo a serviços faturados.</p>	<p>Percentual de receita sobre despesa.</p> <p>Fator Mínimo de Cobertura da despesa orçamentária.</p> <p>Total da receita operacional.</p> <p>Percentual de contas, relativas a serviços faturados, a receber de Órgãos Públicos entre 30 e 60 dias.</p> <p>Percentual de contas, relativas a serviços faturados, a receber de Clientes Particulares.</p>
Cliente e Mercado	Cliente	<p>Atingir o índice mínimo de satisfação geral dos usuários (pessoas físicas e pessoas jurídicas c/contrato) de serviços postais, com as atividades de distribuição, atendimento e relacionamento comercial.</p> <p>Promover a expansão da rede de agências para o atendimento aos clientes do segmento de varejo.</p>	<p>Índice de Satisfação com a Atividade Distribuição.</p> <p>Índice de satisfação com Cliente com Contrato.</p> <p>Índice de satisfação com Cliente com Contrato.</p> <p>Índice de Satisfação no Atendimento</p> <p>Índice de Satisfação dos Clientes Corporativos.</p> <p>Índice Geral de Satisfação dos Clientes.</p> <p>Quantidade de Agências de Correios Comerciais Tipo I Permissonárias instaladas na DR/SC.</p>
Pessoas	Força de Trabalho	<p>Limitar as ausências ao trabalho.</p> <p>Assegurar o aprendizado e a capacitação da força de trabalho.</p> <p>Assegurar o aprendizado e a capacitação da força de trabalho.</p>	<p>Índice de absenteísmo.</p> <p>Clima organizacional: Percentual de satisfação com treinamento.</p> <p>Horas de treinamento por empregado gestor e não gestor.</p>
Processos Internos	Fornecedores e Clientes	<p>Assegurar os padrões de Qualidade Operacional estabelecidos pela ECT.</p> <p>Desenvolver um modelo de gestão nas relações com os fornecedores para o atendimento das necessidades de bens e serviços.</p> <p>Assegurar, no mínimo, a produtividade operacional estabelecida pela ECT.</p>	<p>Índice Geral de Qualidade.</p> <p>Distribuição de LC simples nas capitais.</p> <p>Distribuição SEDEX no prazo –capital.</p> <p>Distribuição SEDEX no prazo–Interior.</p> <p>Fornecedores classificados.</p> <p>Índice de disponibilização da frota.</p>
Responsabilidade Social	Sociedade	<p>Garantir o acesso da população aos serviços básicos da ECT, de acordo com os índices de expansão e cobertura da Rede de Atendimento fixadas pelo Ministério das Comunicações.</p>	<p>Quantidade de municípios e localidades com acesso aos serviços de distribuição.</p> <p>Quantidade de municípios e distritos com no mínimo 500 habitantes, criados até dezembro de 2001, com acesso aos serviços de atendimento.</p>
	ECT ("acionista")	<p>Buscar a excelência da Gestão com base nos critérios do Prêmio Nacional de Qualidade.</p>	<p>Pontuação do PQC – Prêmio Qualidade dos Correios.</p> <p>Atingimento de Resultados: 95% empregados com resultados atingidos no GCR nos conceitos A, B ou C.</p>

Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)



## 6.6 Identificação e Segmentação de Mercado, Clientes Alvos, Concorrência e Mercados Potenciais

Os Correios se caracterizam pelas atividades universais, sendo, que seus serviços e produtos estão a disposição de todos os brasileiros, desde pessoas físicas até pessoas jurídicas. Um percentual destes serviços é realizados em regime de monopólio, principalmente os serviços postais básicos, e uma outra parte é ofertada no regime concorrencial. “A atuação comercial e operacional da ECT está orientada por diretrizes corporativas de abrangência nacional, desdobradas em âmbito estadual no PTR. Tais diretrizes estão definidas no PE e no Plano de Negócios e segmentam a atuação da Empresa em favor de suas principais partes interessadas: “Governo”, “Sociedade” e “Mercado””(Relatório de Gestão/2002, pág 16).

Como a ECT é uma empresa pública sua atuação prevê garantir o amplo acesso da população a serviços postais básicos, modernização e controles. O aspecto “Sociedade”, estabelecido pelo Governo prevê ações de valorização da cidadania.

Pensando mercadologicamente, os objetivos principais são a qualidade operacional e a sua segmentação, a produtividade e o desempenho econômico. Para viabilizar os negócios postais na DR/SC existe uma estrutura organizacional específica que planeja, orienta e controla as atividades comerciais e operacionais no âmbito estadual, conforme organograma apresentado no Capítulo que trata da reestruturação de ECT.

O mercado postal brasileiro é estruturado em famílias: Mensagem, *Marketing* Direto, Encomendas, Expresso, Conveniência, Financeiro e Internacional. Na DR/SC, além desta estruturação, o mercado postal foi direcionado para três diferentes segmentos a fim de prover melhor tratamento e resultado: “*Vendas no atacado*”, “*Vendas no varejo*” e “*Distribuição domiciliária*”.

### 6.6.1 Necessidade dos Clientes

As necessidades dos clientes de atacado são identificadas mediante a utilização dos seguintes métodos (Fonte: Relatório de Gestão/2002):

- Visitas de campo da equipe de vendas;
- Informações obtidas pela rede de atendimento;
- Pelo sistema de comunicação da ECT – SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), *home-page* na Internet, imprensa etc.;
- Acompanhamento das reclamações recebidas;
- Pesquisa nacional realizada periodicamente pela FIA/USP, com identificação dos fatores chaves de sucesso;
- Pesquisa regional realizada por institutos de pesquisa independentes contratados (Instituto MAPA);
- Análise dos ganhos de novos clientes e perdas de clientes antigos;
- Análise dos motivos de cancelamento de contratos;
- Prática da gestão competitiva incorporada aos processos gerenciais;
- Sondagens e pesquisas do Projeto de Conhecimento do Mercado;
- Acompanhamento das informações mercadológicas da imprensa geral e especializada;
- *Workshops* com a participação do cliente.

Os clientes do varejo têm suas necessidades verificadas pelo uso das seguintes práticas (Fonte: Relatório de Gestão/2002):

- Pesquisa nacional realizada periodicamente pela FIA/USP, com identificação dos fatores chaves de sucesso;
- Visitas dos Chefes de agências aos clientes;
- Monitoramento das reclamações e sugestões;
- Programa de Qualidade no Atendimento – PQA;

Na Distribuição Domiciliária as necessidades dos clientes são levantadas através de:

- Pesquisa nacional realizada periodicamente pela FIA/USP, com identificação dos fatores chaves de sucesso;

- Visitas de campo realizadas pelos Coordenadores de Atividades Externas e Chefes de CDDs;
- Reuniões com clientes;
- Visitas a órgãos públicos responsáveis pelo planejamento da ocupação urbana, e;
- Aplicação do Sistema de Distritamento.

### 6.6.2 Divulgação da Marca “Correios”

Os produtos, marcas e ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado através de diversos canais (Fonte: Relatório de Gestão/2002):

- *Home-page*: <http://www.correios.com.br>;
- A rede de atendimento dos Correios (agências e centro de distribuição domiciliária);
- *E-mail* de cada órgão da estrutura;
- *Stands* em feiras e eventos, divulgando serviços/produtos da Empresa;
- Publicidade em meios de comunicação de massa (relacionamento com a imprensa e ações de relações públicas);
- Material de divulgação – *folders*, *cartazes*, *displays*;
- Internet – possibilita a consulta do cliente via *Web* ([exportfacil@correios.com.br](mailto:exportfacil@correios.com.br));
- Pesquisa de informações de entrega de objetos internacionais via Internet;
- Visitas da equipe de vendas;
- Realização de palestras em entidades de classe, associações etc.
- Nos Encontros de Negócios.

Além do acima citado, as informações aos clientes de atacado são repassadas em reuniões técnicas de negócios, obedecendo às peculiaridades de

cada segmento. Os resultados dessas reuniões são repassados às demais áreas para averiguação e encaminhamento de solução ou melhoria.

### 6.6.3 Atendimento ao Cliente

Os clientes dos Correios, de varejo, atacado e distribuição domiciliária dispõem de vários canais para se comunicar com a Empresa e ter seus anseios atendidos. Na tabela 23 são apresentados os canais e seus padrões.

**TABELA 23 – Canais de comunicação**

Canal de acesso	Padrão(*)	Finalidade/característica
<u>SAC</u> (0800-560159) Disponível de 2ª a 6ª das 7:00hs às 20:00hs e sábado das 8:00hs às 19:00hs	DEREV/DPRN-113	Receber as manifestações dos clientes – solicitações de informações, reclamações, sugestões, elogios etc.
<u>Fale Conosco</u>	Fale Conosco	Receber as manifestações dos clientes – solicitações de informações, reclamações, sugestões, elogios etc.
<u>Home-page</u> ( <a href="http://www.correios.com.br">http://www.correios.com.br</a> ) Disponível para acesso 24 horas por dia e para resposta de 2ª a 6ª das 8:00hs às 12:00hs e sábado das 14:00hs às 18:00hs	SGC	Além das citadas acima, incluem-se pesquisas de rastreamento de objetos postados pelos clientes, dúvidas sobre procedimentos e serviços etc.
<u>Rede de unidades</u> (agências e CDDs, ) Disponíveis nos horários de atendimento específicos de cada unidade	MANCAT, MANDIS, MANCIN	Além das citadas acima,, reclamações sobre a não entrega de objetos registrados (através de Pedido de Informações – PI). Padrões de Atendimento nas Agências
<u>Visitas aos clientes do atacado</u> Realizados conforme programação da área comercial	SGC/ RELATÓRIO	Receber críticas e sugestões dos cliente, levantar requisitos futuros dos clientes e do mercado
<u>Pesquisa de satisfação</u> Realizada anualmente	FIA/USP E MAPA	Avaliar o grau de satisfação dos clientes com os produtos e serviços e receber suas manifestações

Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

(\*) Documento onde se encontram os padrões

A DR/SC desenvolve um programa chamado de Padrão de Qualidade no Atendimento - PQA, que visa à reciclagem e atualização dos profissionais

de atendimento, inclusive os terceirizados e os estagiários, antecipando mudanças de comportamento que possibilitem o aprimoramento do atendimento prestado ao público. “Este processo está sendo validado pelo projeto “Cliente Misterioso”, que consiste na observação e avaliação da qualidade do atendimento nas agências dos clientes. Cabe destacar ainda o conjunto de reuniões e visitas promovidas pela equipe de vendas, de operações e pela Alta Direção, que procuram ampliar a satisfação e a fidelização dos clientes” (Relatório de Gestão/2002, pág 20).

A gestão de novos produtos e serviços é feita através da designação de um gerente de produto ou projeto, com a finalidade é agilizar os ajustes das desconformidades e das possíveis reclamações dos clientes. Como exemplo existem os gestores do Banco Postal, os gestores de implementação na nova rede de franquia, etc.

## 6.7 Informação

A Diretoria Regional de Santa Catarina tem um sistema de informação baseado no BSC, integrado ao PE e ao PTR. As informações são colhidas, processadas, comparadas e repassadas a todas as partes interessadas. “A seleção das informações, sua natureza, tipo, fonte, freqüência etc. é feita de forma a assegurar que a DR/SC consiga estabelecer as suas estratégias, que irão garantir o atingimento da visão, desdobrada em objetivos, estratégias, programas e projetos” (Relatório de Gestão/2002, pág 22).

A escolha das informações segue dois fatores básicos, conforme defini o PQGF: as informações para a definição dos objetivos estratégicos e as informações de rotina que dão sustentabilidade às atividades do dia-a-dia da DR/SC. O sistema de informações, a partir da definição anterior, é estabelecido levando em conta o conhecimento e a experiência da Regional, *benchmarking* interno e externo, compatibilidade das normas e padrões de informática e recursos computacionais.

A obtenção das informações é colhida através dos diversos sistemas informatizados e da lógica e métodos vinculados a cada sistema ou banco de dados. Na tabela 24, encontram-se as principais informações relacionadas às práticas de gestão e a forma de obtenção.

**TABELA 24 – Prática da Gestão**

Processos	Parte Interessada	Finalidade	Tipos de informação/ indicadores	Sistemas
Operacional: Atendimento; Triagem, Transporte e Distribuição Domiciliária	AC, clientes e sociedade	Aferir os padrões de desempenho das atividades fim	Desempenho do sistema de transporte (aéreo e rodoviário) Qualidade e Produtividade dos CDDs Qualidade e Produtividade dos Centros de Tratamento Qualidade e Produtividade da Rede de Varejo	STAN, SRDT, SRG,
Apoio: Contratação; Suprimento; Infra-estrutura;	AC e Fornecedores	Aferir os padrões de desempenho das atividades de apoio	Quantidade de arrombamentos nas agências Satisfação com o serviço de limpeza terceirizada. Despesas orçamentárias Fornecimento de materiais, produtos e uniformes Disponibilidade da rede Desempenho do sistema de manutenção Auditorias e inspeções executadas Regularização dos pontos de auditoria Citações na imprensa	MAT, SISCOM, Itens de controle, SGI
Mercado/cliente	AC, governo e clientes	Acompanhar a satisfação das necessidades dos clientes e do mercado	Satisfação do cliente quanto à distribuição domiciliária Satisfação do cliente pessoas jurídicas Satisfação do cliente rede de varejo População atendida por agência Habitantes por agência Evolução de receitas por segmento Retenção de clientes empresariais Novos clientes empresariais Insatisfação/ reclamações Tempo médio espera na fila	STO, ERP SMV, PESQUISA FIA/USP, MSC809049

Pessoas	AC, empregados e sociedade	Acompanhar o desempenho e as necessidades dos empregados	Gerenciamento de Competências e Resultados Treinamento e Desenvolvimento Gestão da folha de pagamento Clima organizacional Absenteeísmo Rotatividade Melhoria do ambiente de trabalho Satisfação com o atendimento médico-odontológico Satisfação com eventos sócio-culturais e esportivos	POPULIS/ERP, SASMED, SPHYNX, PDP
Responsabilidade Social	AC, empregados e comunidade	Acompanhar o atendimento das necessidades da comunidade	Caixas postais comunitárias instaladas Adolescentes assistidos e deficientes físicos admitidos Pop. Atendida pela distribuição externa (CPC e domiciliária) Programas Sociais	PLANILHA CPC
Econômico/ Financeiro	AC e empregados	Monitorar o desempenho das receitas e das despesas	Receita operacional Receita com Gastos Terminais Despesas de custeios Despesa com Gastos Terminais Pagamento de fornecedores Índice de receita/ despesa das agências Faturamento Débitos de ACF Remessa de balancetes Cobrança R/D	SIGA, CONFAG, SOP, SFR, ERP, PDF, BDF, SRD, SGC, PSA, A-FA, SCADA, SIS-BLOC
Ambiente Organizacional	AC, empregados e fornecedores	Monitoramento do Aprendizado	Efetividade do PTR Resultados das auditorias do Programa 5S Pontuação nos critérios do PNQ	ERA, PTR

Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

### 6.7.1 Integridade, Atualização, e Confiabilidade das Informações

As informações ligadas aos sistemas corporativos são atualizadas automaticamente e on-line. Os próprios sistemas promovem o gerenciamento das

atualizações. Para os demais sistemas a atualização é realizada conforme as necessidades específicas dos usuários.

Todo acesso à rede é controlado através de senhas aos usuários devidamente habilitados. Essas senhas seguem padrões definidos formalmente em normas . Para evitar ataques de *hackers* e de vírus à rede interna, os sistemas são constantemente monitorados por técnicos especializados e o por *software* específicos para essa finalidade.

A integridade dos bancos de dados e dos sistemas locais é assegurada pelo sistema de back-up, associado a rotinas de checagem que consistem em executar sistemas especializados para manter a integridade das informações e uma eventual restauração de dados. A disponibilidade das informações é suportada em regime 15 x 5 (disponível por 15 horas/dia, 05 dias na semana). Para os serviços do Banco Postal as ligações é realizada via satélite e no seu impedimento é utilizado a via discada. Os bancos de dados possuem back-up localizados em equipamentos e instalações independentes.

A disponibilização e o acesso às informações pelos empregados ocorre através de sistemas informatizados e meios impressos. Por meio de autorizações, que consideram aspectos de segurança e acessibilidade aos diferentes níveis funcionais, as gerências disponibilizam o acesso das informações para suas equipes.

A disponibilização das informações ocorre pelos seguintes meios:

- Internet: com acesso livre para as pessoas autorizadas.
- Intranet: para todos os usuários.
- *Home-page* da ECT
- Correio Eletrônico: *e-mails* individualizados
- Sistemas de Banco de Dados
- Sistemas locais: de uso de grupos restritos
- Sistemas impressos (relatórios, boletins, revistas livros, jornais, publicações .etc)

A disponibilidade dos equipamentos está apresentada na tabela 25.



**TABELA 25 – Disponibilidade de equipamento**

Hardware	Administrativo e Operacional
Micros	1356
Impressoras	1267
Servidores	20
Note Book(s)	24

Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

## 6.8 Força de Trabalho

### 6.8.1 Organização do Trabalho

As ações da DR/SC são realizadas em consonância com as estratégias e diretrizes corporativas da Empresa, respeitando as estruturas e sistemas básicos definidos pela Administração Central, mas com adaptações às particularidades regionais. “Devido às peculiaridades da empresa (grande dispersão territorial, complexidade e variedade das atividades), a estrutura organizacional, descrita no perfil, adota um modelo misto, com divisões funcionais e geográficas”(Relatório de Gestão/2002, pág 29).

As estruturas regionais foram modificadas em 1999, definidas pela Administração Central da ECT, para proporcionar um foco mais claro e definido no atendimento aos clientes, conforme descrito no Capítulo II. As estruturas das REOPs foram especializadas, com sua transformação em órgãos de atenção total a venda no varejo, deixando de terem sob sua subordinação as Coordenadorias de Tratamento e Distribuição e as Coordenadorias Financeiras, que passaram à subordinação direta das gerências de Operações e de Contabilidade e Controle Financeiro. Também, na Gerência de Vendas, foram criadas Gerências especializadas, visando ganhos de flexibilidade que possibilitassem um atendimento mais rápido às demandas dos clientes do varejo e do atacado.

São seis os níveis hierárquicos – Diretor Regional, Coordenadores Regionais, Gerentes, Gerentes de REOPs, Chefes/Gerentes de unidades opera-

cionais e administrativas e Chefes de seções/coordenadores de atividades/supervisores. O time de gestores, em todos os níveis, é composto por mais de 300 colaboradores, aproximadamente 10% dos empregados.

As normas, rotinas de trabalho, procedimentos, restrições etc. de cada macro processo operacional ou administrativo, são detalhado nos 21 manuais técnicos e instruções operacionais de procedimentos (resumos de serviço), cuja distribuição é direcionada a cada grupo usuário, de acordo com suas necessidades e atuações.

O PCCS, vigente desde 1995, é o orientador das políticas e práticas de administração de carreiras, cargos, funções e salários no âmbito da empresa, e reflete a estrutura de cargos-base, funções de confiança, gratificadas, de atividades especiais, estruturas salariais e demais componentes da remuneração.

As atribuições de cada cargo ocupado por empregados com vínculo direto com a Empresa estão detalhadamente definidas no PCCS, assim como as responsabilidades e âmbitos de atuação de detentores de funções de confiança, no Manual de Organização – MANORG.

A estrutura de cargos e carreiras, e seus grupos ocupacionais, é resumidamente descrita a seguir, tabela 26.

**TABELA 26 – Estrutura do PCCS**

Níveis	Carreiras	Grupos Ocupacionais
Básico	I, II, III	Serviços administrativos
Médio	I, II, III	Serviços postais e correlatos, atendimento e vendas
Técnico	Júnior	Serviços de manutenção e apoio
	Pleno	Serviços de informática/telemática
	Sênior	Artes gráficas
Superior	Júnior	Cargos profissionais
	Pleno	Outros técnicos de nível superior
	Sênior	

Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

### 6.8.2 Avaliação e Reconhecimento

A avaliação de desempenho dos empregados é realizado por meio do Gerenciamento de Competências e Resultados - GCR, implantado em 1999 em sucessão ao Sistema de Gerenciamento de Desempenho – GD. O GCR avalia competências por blocos de cargos/funções, de acordo com o tipo e importância das atividades e responsabilidades, e as metas de trabalho são relacionadas diretamente ao PTR da DR/SC.

“São estabelecidas, por meio de negociação entre gestor e colaborador (*catch ball*), metas de cumprimento de tarefas/projetos/ações, e de desenvolvimento de habilidades necessárias ao cargo/função, e gerenciados os desempenhos individuais de todos os colaboradores”(Relatório de Gestão DR/SC, pág 31). Cada empregado tem seu Plano de Trabalho individual, definido a partir do PTR, ou seja, há um desdobramento do mesmo para toda esfera de pessoal. A avaliação é realizada ao fim de cada semestre, tabela 27.

**TABELA 27 – Gerenciamento de Competências e Resultados**

GCR	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar o desempenho das equipes;</li> <li>• Mensurar o grau de contribuição individual;</li> <li>• Possibilitar o planejamento;</li> <li>• Subsidiar o colaborador no gerenciamento de seu auto-desenvolvimento.</li> </ul>
Etapas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião de planejamento;</li> <li>• Estabelecimento de metas, com base no plano de trabalho da unidade;</li> <li>• Acompanhamento periódico pelo gestor;</li> <li>• Avaliação semestral com resultado consensado entre gestor e avaliado;</li> <li>• Encaminhamento do resultado da avaliação à área de RH para processamento dos resultados;</li> <li>• Divulgação de relatórios analíticos e gerenciais com o desempenho de cada unidade.</li> </ul>

Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

Os gestores da empresa fazem o processo de auto-avaliação, sendo validado a seu superior. Os resultados de cada colaborador estão disponibilizados na própria unidade de trabalho, e em forma de relatório resumido na GEREC. O principal objetivo é obter o comprometimento com resultados de todos os empregados da empresa.

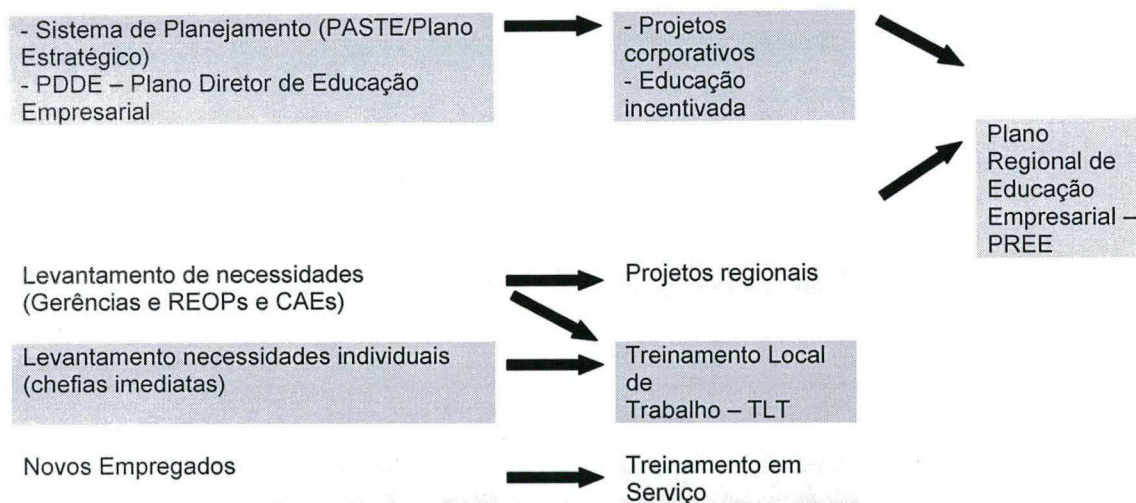
### 6.8.3 Treinamento

“Na qualidade de maior prestadora de serviços e maior empregadora do país, os investimentos em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores é de fundamental importância. A coordenação nacional das atividades de T & D está a cargo da ÚNICO – Universidade Correios, de caráter corporativo, instalada no início de 2002, cujo modelo pedagógico norteia-se pelo preceito de que a educação permanente deve visar ao desenvolvimento no indivíduo de competências, habilidades e aptidões fundamentais ao negócio da Empresa”(Relatório de Gestão 2002, pág 34).

Os programas de treinamento e desenvolvimento têm nos seguintes instrumentos balizadores as referências estratégicas necessárias à sua elaboração: PASTE – Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal, Plano Estratégico da ECT, Plano de Negócios, PDEE – Plano de Desenvolvimento e Educação Empresarial, Plano de Trabalho Regional, Planos de Trabalho das unidades organizacionais e indicadores do nível de satisfação dos clientes, conforme o Relatório de Gestão da Empresa.

O Treinamento no Local de Trabalho – TLT atende as necessidades individuais de reciclagem operacional identificadas pelas chefias imediatas ficando a cargo dos chefes e supervisores os treinamentos necessários. As necessidades específicas não contempladas no Plano Regional de Educação Empresarial e não sendo possível solucionar via TLT são avaliadas e executadas em função de sua prioridade garantindo a flexibilidade do sistema, Figura 29.

**FIGURA 29 – Plano Regional de Educação Empresarial - PREE**



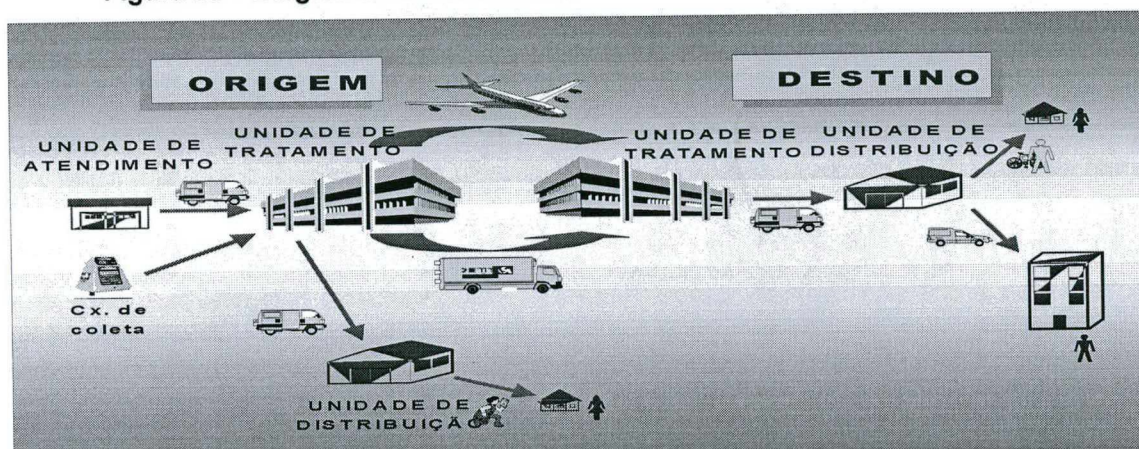
Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

A cada programa de treinamento é definido um público alvo de acordo com as competências e desempenhos exigidos para o desempenho de suas funções (perfil para o cargo). Os treinamentos são desenvolvidos utilizando sempre que possível instrutor da própria empresa, selecionados de acordo com seu conhecimento técnico e experiência. Os instrutores são então preparados para atuar como facilitadores.

## 6.9 Gestão dos Processos

Os principais serviços dos Correios constituem-se no atendimento, triagem e encaminhamento, transporte e distribuição domiciliar de objetos postais, conforme apresentado na Figura 30.

Figura 30 – Diagrama do Fluxo Postal



Fonte: ECT (Relatório de Gestão 2002)

“Os projetos e processos são desenvolvidos pelos Correios, com base nas pesquisas de mercado e de clientes promovidas pela Administração Central e pelas Regionais. Dada a natureza das atividades da ECT, quase a totalidade dos projetos são, na prática, diferentes composições dos processos básicos de: atendimento, triagem, encaminhamento e distribuição domiciliar” (Relatório de Gestão 2002, pág 41). Identificando-se as necessidades dos clientes realizada pela DR/SC estipulando o perfil de demanda, assim definem-se diretrizes e parâmetros e formaliza-se o projeto.

Os dados são enviados à Administração Central. Após serem aprovados, realiza-se a formatação operacional, comercial e técnica, contando-se na medida do possível com a participação da regional que realizou o projeto. São realizados testes pilotos, controle dos índices de produção e produtividade, controle de qualidade e ratificação pelo cliente, antes de entrar em produção normal. Os projetos encontram-se descritos no PTR, conforme Relatório de Gestão da Empresa.

Já as necessidades específicas dos clientes, são identificadas através de várias formas, um exemplo é a pesquisa FIA/USP para clientes varejo, ou

pelos contatos das equipes de venda. A DR/SC realiza estudos de adaptações dos produtos e serviços corporativos e até novas operações. Essa atuação pode tanto gerar o nascimento de um novo produto, como por exemplo, o SEDEX 10, como ser direcionada especificamente para os clientes do segmento de atacado que têm contrato com a empresa.

Já os produtos/serviços de abrangência nacional da ECT são formalizados pela Administração Central, visando obter padronização de procedimentos em todo os Correios do Brasil. “Os requisitos fundamentais para os serviços universais são: regularidade, acessibilidade, segurança, rapidez, cortesia e preço. Os requisitos ambientais, de saúde, segurança e ergonomia são formalizados tanto pela Administração Central, em decorrência das necessidades de aprimoramento dos processos genéricos, como surgem regionalmente em função das necessidades identificadas, constituindo-se em projetos específicos da regional”(Relatório de Gestão 2002, pág 42).

### **6.9.1 Sinergia entre Setores e Unidades**

Para o fechamento de um novo contrato de configuração de um novo produto, todas as unidades envolvidas mandam um representante para participar de reunião setorial onde o serviço é analisado detalhadamente. Havendo dificuldade na operacionalização dos mesmos, levantam-se contrapropostas e alternativas que são apresentadas aos clientes pela GEVEN. As informações são repassadas pelos representantes das áreas a seus funcionários através de Treinamento em Local de Trabalho (TLTs).

Nessa oportunidade são formatados pelas áreas fins (GEOPE e GEVEN) resumos de serviços especiais, como uma espécie de manual de serviço com explicações detalhadas, passo a passo, cópia do contrato e outras informações importantes, conforme descrito no Relatório de Gestão da Empresa. As informações posteriores são divulgadas amplamente em através do boletim interno da DR (BI).

Já os serviços tradicionais e universais os procedimentos operacionais e administrativos são repassados através de manuais específicos para a execução dos serviços e dos controles pertinentes.

Esses procedimentos, definidos para assegurar o atingimento dos padrões de desempenho dos processos, são reforçados permanentemente junto às unidades operacionais pelas seguintes práticas, segundo Relatório de Gestão:

- Notas nos boletins internos;
- Treinamentos específicos;
- Metas dos planos de trabalho – GCR.

Há contato prévio aos fornecedores caso haja a necessidade de fornecimento de algum material, que não seja de uso comum da empresa (fornecido pelo almoxarifado) ou quando existe a necessidade da criação de nova linha de transporte contratada, quando é criada uma ficha técnica com todas as informações pertinentes a mesma (horários, quilometragem, percurso etc.). O gerenciamento da rotina é a ferramenta responsável pela melhoria dos processos na prestação dos serviços.

“A sinergia entre as unidades operacionais é mantida através da cadeia hierárquica da DR/SC, reuniões, treinamentos e encontros entre as unidades onde são divulgados visão e valores, e os procedimentos operacionais. A estruturação funcional, conforme descrita a seguir, dificulta os conflitos ou a superposição entre os processos finalísticos”(Relatório de Gestão 2002, pág 43). A clara definições das atribuições dos órgãos da DR/SC através dos seus manuais e normas, também evita este conflitos.

- Atendimento – agências;
- Triagem e encaminhamento – centros de tratamento de cartas, centro de tratamento de encomendas e centro de serviços telemáticos;
- Transporte – sistemas de transporte aéreo e de superfície;
- Distribuição Domiciliária – centros e núcleos de distribuição domiciliária, além de outras UD's (agências de pequeno porte).

A acima configuração assegura que não haja superposição e conflitos entre os processos finalísticos, sendo que o planejamento e controle desses



processos se dão em gerências técnicas separadas e específicas: GEOPE e GEVEN.

### **6.9.2 Gestão do processo de atendimento**

O processo de atendimento consiste na recepção de objetos postais, vendas de produtos, além da prestação dos mais diversos tipos de serviços de postagem e do recebimento de contas. Essa rede de atendimento é formada por um conjunto de unidades, já citado no *Perfil*. Os requisitos apontados como importantes pelos clientes são considerados na ampliação da rede de atendimento, e na criação ou reformatação de serviços e produtos.

Exemplos disso são a instalação de agências dentro de *shopping centers*, hipermercados e aeroportos; a criação de novos serviços como o SEDEX Hoje, o SEDEX Vizinhança, Mala Direta Postal sem Endereçamento, dentre outros. Em relação a atividade de atendimento há critérios definidos para acompanhar a qualidade da operação sob o ponto de vista do processo (tempo de espera na fila, índice de erros na expedição de objetos, qualidade na carimbação, etc.).

A DR/SC certificou a agência Cidade Universitária no Sistema ISO 9002 como forma de assegurar a padronização dos processos de atendimento e disseminá-los para toda a rede.

### **6.9.3 Gestão do processo de triagem e encaminhamento**

Na concepção desse processo é fundamental que se tenha os requisitos de garantia, da regularidade e do prazo de entrega definido pelos clientes, conforme descrito no figura 31.

**FIGURA 31 – Gestão do Encaminhamento**



#### 6.9.4 Gestão do processo de transporte

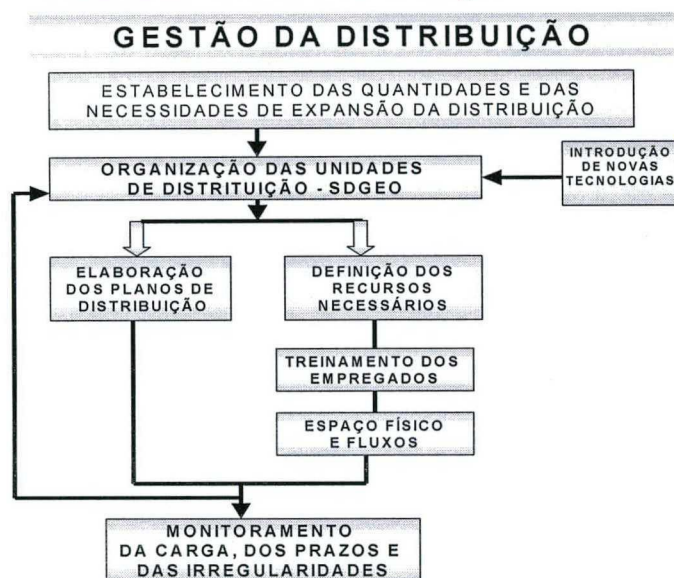
A atividade de transporte é um elo importante na ligação entre os demais processos. Portanto, é de suma importância à manutenção da qualidade operacional. O principal indicador do processo de transporte é o cumprimento dos prazos de encaminhamento. Outros indicadores de desempenho relacionam-se a custos com fornecedores, com combustíveis e com manutenção, horários de chegada e partida das linhas, pesos e volumes embarcados, conforme especificado no Relatório de Gestão.

O dimensionamento desse processo se dá pelo monitoramento da carga transportada, garantindo o atendimento da demanda de cada unidade dentro das definições de horários pré-estabelecidos. Havendo necessidades específicas de clientes, são alocados recursos diferenciados dos rotineiros. Quando da criação de novos serviços, que impliquem em alteração ou criação de novos roteiros, realiza-se estudo de viabilidade das novas linhas, especifica-se os requisitos necessários para a contratação do fornecedor. O detalhamento destes processos é definido nos manuais da ECT.

### 6.9.5 Gestão do processo de distribuição

“Entende-se por distribuição o conjunto de atividades desenvolvidas com o propósito de concluir a prestação do serviço ao cliente, compreendendo a entrega dos objetos aos destinatários”(Relatório de Gestão 2002, pág 45). Abrange, também, a guarda, armazenagem, pesquisa de endereçamento, devolução e refugo. A gestão da distribuição consiste nas ações definidas na figura 32.

**FIGURA 32 – Gestão da distribuição**



Fonte: ECT (Relatório de Gestão/2002)

O processo compreende a entrega dos objetos aos destinatários, através de distribuição interna, quando realizada nas agências da ECT, e distribuição externa, quando ocorre no domicílio do destinatário.

Atualmente, 74% da população catarinense é atendida com distribuição externa. Ressalta-se que em 2000 a DR/SC obteve o 1º lugar no índice de qualidade e produtividade das regionais no segmento distribuição domiciliária, de acordo com pesquisa realizada pela FIA/USP.

## 6.10 Síntese Conclusiva

Os Correios traçam suas estratégias competitivas, descentralizadas, ou seja, cada Diretoria Regional tem autonomia para criar suas estratégias concorrências, conforme o mercado regional. Todavia são seguidas as diretrizes da Administração Central em Brasília.

A Diretoria Regional de Santa Catarina estabeleceu os seguintes focos: identificação e segmentação de mercado; informação; força de trabalho e gestão dos processos. Procurando através desses focos, identificar os clientes alvo, utilizando-se de meios de informações modernos e eficientes. Treinando e motivando seus empregados para obtenção de melhores resultados. A gestão dos processos é definida após a definição do perfil da demanda, orientando assim as diretrizes a serem seguidas pela empresa.

## CAPITULO 7

---

### 7. CONCLUSÃO

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos ao longo de sua existência passou por varias transformações. Nos anos 90 a ECT se deparou com um mercado altamente competitivo, para manter sua competitividade nesse mercado foi preciso moderniza-ser, passando por uma reestruturação organizacional e tecnológica.

A reestruturação organizacional, deu mais flexibilidade à empresa, o principal desdobramento se deu nas regiões operacionais (REOPs), antes da reestruturação estas regiões eram responsáveis pelas vendas, pelo tratamento dos objetos postais e pela distribuição dos mesmos. Atualmente as Regiões Operacionais estão subdivididas em três áreas de atuação independentes, são elas: vendas no varejo, vendas no atacado e tratamento/distribuição.

A venda no varejo é de responsabilidade dos Gerentes das Regiões Operacionais, que atuam sobre as Agências dos Correios a fim de aumentar o R/D das mesmas. A venda no atacado é de responsabilidade da Subgerência de Vendas no Atacado, cujo agente nas Regiões Operacionais são os assistentes comerciais, que buscam contatos com potenciais clientes, bem como a manutenção dos atuais. O tratamento e distribuição dos objetos postais ficaram a cargo do Coordenador de Tratamento de Distribuição – CTD, que na área de cada Região Operacional é o gestor desse processo, respondendo diretamente a Gerência de Operações.

O intuito lógico desta reestruturação, principalmente em nível regional, é dar mais flexibilidade as áreas da ECT e um melhor atendimento aos clientes da empresa, no varejo, no atacado e na distribuição. O resultados evidenciados no capítulo 6, revelam que os clientes da ECT perceberam que a empresa melhorou, nesse aspecto. A pesquisa FIA/USP revelou que os clientes no atacado no ano de 2000, em média, atribuíram nota 8,5 na avaliação global dos serviços dos Correios, em 1998 o mesmo atributo obteve nota inferior a 8,0.

O cliente no varejo, na mesma pesquisa no ano de 2000 atribuiu nota superior a 8,0 no quesito rapidez no atendimento, enquanto no ano de 1998 a nota para o mesmo quesito não foi maior que 7,0. Da mesma maneira a distribuição domiciliária mostra números positivos, o quesito tratamento dado ao cliente na pesquisa obteve nota 9,69 no ano de 2001, no ano de 1997 o mesmo quesito teve nota 7,6. Um aumento considerável, cerca de 27,5 %.

Os avanços tecnológicos na ECT também foram importantes, modernizando a empresa através da aquisição de novos sistemas corporativos, software, hardware, interligando a ECT via intranet e utilizando-se da internet para lançar novos produtos e serviços, etc.

A mecanização do processo de triagem deu mais rapidez ao tratamento das correspondências. Atualmente o rastreamento de objetos pode ser feito via on-line, através da internet. A unitização da carga racionalizou a ocupação dos espaços nos Centros de Triagens – CT. A reestruturação da plataforma computacional da empresa, com a aquisição de computadores de ponta, conectando a ECT ao mundo virtual, deu a empresa ganho de tempo nos processos e nas informações.

Nesse aspecto os resultados são positivos. Na avaliação feita pelos clientes na pesquisa FIA/USP, ficou evidenciado que os clientes da ECT perceberam a evolução tecnológica da empresa. No quesito atualização tecnológica os clientes, em média, atribuíram nota superior a 8,0 no ano de 2000, enquanto em 1998 a nota no mesmo quesito não superou 7,5.

A avaliação da reestruturação da empresa se deu em 6 vertentes: avaliação do atendimento e imagem da empresa, avaliação da distribuição

domiciliária, avaliação dos produtos/serviços e processos organizacionais, avaliação da força de trabalho, avaliação orçamentária e financeira e avaliação da empresa pelos clientes. Todos os pontos foram avaliados num comparativo antes e depois da reestruturação da ECT, no geral os números foram positivos.

Na avaliação feita do atendimento e imagem da organização mostraram crescimento positivo para a empresa, na avaliação dos próprios clientes. Sendo que este é um processo finalísticos da empresa, a melhora dos números no decorrer dos anos 98/99/200 e 2001, denota que a empresa realmente se voltou para o cliente. O atendimento a reclamações, por exemplo, obteve nota superior a 8,0 no ano de 2000, enquanto no ano de 1998 a nota atribuída foi inferior a 7,5. No quesito imagem da empresa no ano de 1997, o grau de confiança na ECT era de 92%, em 2000 o grau de confiança na ECT atingiu 93%.

Na análise da distribuição domiciliária evidenciou-se crescimento ainda maiores dos índices. A avaliação da entrega no endereço correto, em 1997 obteve nota dada pelos clientes de 7,7. Enquanto no ano de 2001 a nota atribuída foi de 9,43, um crescimento ótimo. O quesito entrega no prazo, em 1997 obteve nota 7,4, sendo que em 2001 a nota foi 9,16, o que aponta realmente um ótimo desempenho da distribuição domiciliária.

Os produtos/serviços e processos organizacionais, obtiveram crescimentos discretos nas comparações 1998/2001. O quesito encaminhamento de cartas simples dentro dos prazos o crescimento não foi considerável. Porém, os índices percentuais de avaliação são muito bons, 1998 98,8% e em 2001 98,4%. No quesito melhoria do ambiente de trabalho, em auditorias de 5S, houve crescimento de aproximadamente 70% de 1996 a 2001. Verificando-se, sobretudo a absorção dos conceitos do 5S, propiciando melhorias no processo produtivo organizacional.

O investimento na força de trabalho foi demonstrado através dos gráficos de treinamento e aperfeiçoamento do quadro de pessoal. Com a modernização em curso, a empresa precisou de uma mão-de-obra mais especializada. Os números apontam crescimento dos investimentos em treinamento. Em 1999 foram 120,6 horas/aula por empregado, mostrando o

esforço da ECT para capacitar sua mão-de-obra, adequando a mesma as novas tecnologias empregadas na empresa.

A avaliação financeira demonstrou um R/D positivo nos anos de 1998, 1999, 2000 e 2001, sendo que houve crescimento de meio ponto neste índice de 2000 para 2001. Apesar de todo investimento técnico organizacional realizado na empresa, a mesma conseguiu manter seu R/D sempre positivo, nos anos avaliados. A receita média por empregado também teve bom crescimento, em 1999 era de R\$ 3.104,77, em 2001 passa para R\$ 4.046,57, crescimento de cerca de 30%. Os números mostram boa saúde financeira da instituição.

As avaliações feitas pelos clientes da ECT sobre a empresa, mostrou números extremamente favoráveis, sendo que o ponto mais forte da empresa, é contar com uma boa imagem perante os usuários de Correios. Cerca de 95% dos entrevistados pela pesquisa IBOPE, contratada pela empresa e realizada em 2000, avaliaram a ECT como uma empresa confiável. Cerca de 92% dos entrevistados consideraram os Correios muito eficiente ou eficiente. De 100% dos entrevistados, 92% estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o serviço que utilizou. Os números comprovam o grau de confiabilidade que os usuários de correios tem na empresa, sendo sem dúvida uma excelente vantagem competitiva.

No tocante as estratégias que a ECT vem traçando para o seu presente e futuro, evidenciando manter a competitividade no seu mercado de atuação. Vem atuando nos seguintes pontos: os clientes através da identificação de mercados potenciais; a informação como canal aberto entre as áreas da empresa e com os clientes. A força de trabalho através do reconhecimento e aperfeiçoamento. A gestão dos processos, com uma gestão voltada para o resultado empresarial.

A ECT se modernizou, os números analisados constataram que a mesma após a reestruturação organizacional e tecnológica, obteve maior confiança de seus clientes (que foi o foco dessa modernização), boa avaliação de suas áreas finalísticas (atendimento e distribuição), investe nos empregados e é lucrativa. Tudo isso sem dúvida, dá à ECT uma vantagem competitiva no seu mercado de atuação. A ECT acha-se agora mais preparada para enfrentar o mercado competitivo, em melhores condições concorrencias.



## 8 BIBLIOGRAFIA

CARIO, Sílvio Antônio Ferraz, PEREIRA, Laércio B., SOUZA, José Paulo de. *Características do padrão produtivo e determinante da competitividade: requerimentos para a construção de vantagens*. 30f. 2002. Texto para Discussão. Fotocópia.

CASTRO, Antônio Barros de, POSSAS, Mário Luiz, PROENÇA, Adriano (org.). *Estratégias empresariais na indústria brasileira : discutindo mudanças*. Rio de Janeiro : Forense Universitária, 1996. 288p., il.

CEP BRASIL. Brasília. Assessoria de Comunicação Social da ECT, 2000/2002. Mensal.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. Diretoria Regional de Santa Catarina. *Relatório de Gestão 2002: premio de qualidade do Governo Federal*. [Florianópolis], 2002, 66p.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Mensagem da diretoria*. Brasília, [2000?], 38f. Fotocópia.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Correios*. Disponível em: [www.correios.com.br](http://www.correios.com.br). <Endereço>. Acesso em: setembro de 2002.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Manual de Organização da ECT*. Brasília, 2002.

COSTA, Achyles Barcelos da. COSTA Beatriz Morem da. *As transformações no processo de trabalho*. Porto Alegre, junho de 1999. 14f. Fotocópia.

COSTA, Achyles Barcelos da. Inovações e mudanças na organização industrial. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v.21, n.2, p.7-31, 2000.

COSTA, Achyles Barcelos da. *Reestruturação produtiva e padrão de organização industrial*. Porto Alegre, junho de 1995. 26f. Fotocópia.

DRUCK, Maria da Graça. *Globalização e reestruturação produtiva : fordismo e/ou japonismo*. *Revista de Economia Política*, v.19, n. 2 (74), p. 31-48, abr./jun. 1999.

ECONOMIA E SOCIEDADE. UNICAMP, Campinas, SP, v.1, agosto de 1992.

FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David, HAGUENAUER, Lia. *Made in Brazil : desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. *Acumulação e crescimento da firma : um estudo de organização industrial*. Rio de Janeiro : Guanabara, 1987. 196p.

KUPFER, David. *Padrões de concorrência e competitividade*. Rio de Janeiro, UFRJ/IEI, 1991.

LACOMBE, Maria do Carmo Dutra. *Correios no Brasil : the brazilian post*. Brasília, Spala, [1989]

MODERNIZAÇÃO dos Correios. *Correios Hoje*. n. 22, maio/jun, 1997. p.14-19

NICOLAU, José Antonio, CARIO, Sílvio Antônio Ferraz, CAMPOS, Renato Ramos. *Tendências futuras : transformações tecnológicas, economia digital e política pública*. 29f. Texto para discussão. Fotocópia.

PENROSE Edith. A economia da diversificação. *Revista de Administração de Empresas*. v.19, n.4, out./dez., 1979. p.7-30.

PORTER, Michel E. *Vantagem competitiva : criando e sustentando um desempenho superior*. 3.ed. Rio de Janeiro : [s.n], 1991.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva* : técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 9.ed. Rio de Janeiro : [s.n], 1991.

SEGMENTAR para vencer os desafios. *Correios Hoje*. n.27, nov/dez, 1998. p.22-23.

STONER, James. A. F. *Administração*. 2.ed. Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1985.