

## DESAFIOS PARA O SETOR POSTAL NO BRASIL: QUAIS AS POSSÍVEIS SAÍDAS PARA OS CORREIOS?

### CHALLENGES FOR THE POSTAL SECTOR IN BRAZIL: WHAT ARE THE POSSIBLE SOLUTIONS FOR THE POST OFFICE?

### DESAFÍOS PARA EL SECTOR POSTAL EN BRASIL: ¿CUÁLES SON LAS POSIBLES SOLUCIONES PARA LOS CORREOS?

#### VANER JOSÉ DO PRADO

Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador. Professor do Programa de Pós-Graduação em Direito, Governança e Políticas Públicas da Universidade Salvador. Professor da Universidade SENAI/CIMATEC – UNISENAI.

#### MÔNICA MATOS RIBEIRO

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Professora do Programa de Pós-Graduação em Direito, Governança e Políticas Públicas da Universidade Salvador. Professora da Universidade do Estado da Bahia.

#### SAMANTHA DE CARVALHO GUSMÃO TOSTO

Engenheira Química pela Universidade Salvador – UNIFACS. Analista pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. Especialista em Lean Manufacturing.

#### KARINA OLIVEIRA SOUSA RODRIGUES

Administradora pela Faculdade Castro Alves - BA. Analista pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. Especialista em Lean Manufacturing.

#### RESUMO

O estudo trata do setor postal no Brasil e da atuação dos correios brasileiros. Este espaço e este organismo vivem atualmente uma crise bastante profunda, que tem afetado toda a cadeia da logística postal e a sociedade brasileira. Diante deste cenário de crise, o estudo questiona: quais são as possíveis soluções para os Correios? Este artigo tem como objetivo geral analisar a trajetória recente do setor postal e dos Correios, buscando cotejar elementos de seu contexto institucional que permitam compreender as causas da situação atual e identificar potenciais caminhos para a recuperação da empresa. A metodologia é de natureza descritiva/exploratória, com a estratégia do estudo de caso, utilizando-se o método qualitativo de análise de conteúdo, decodificado pelo software *MaxQda*. Como principais resultados tem-se a comprovação de que o setor postal sofreu alterações profundas em sua configuração e os Correios como operador público passou (e passa) por uma crise bastante profunda. As buscas nas bases científicas e documentais foram capazes de captar



uma trajetória de mudanças no setor postal do mundo, antecipar a necessidade de os Correios brasileiro terem medidas a serem tomadas e verificar que pouco foi feito no sentido de enfrentar esse desafio. Ainda foram apontadas algumas saídas possíveis e, por fim, trazer dois temas sensíveis apresentados como limitações do estudo, mas que afetam sobremaneira a estratégia dos correios: a relação com sindicatos e as indicações políticas.

**Palavras-Chave:** Setor Postal; Correios; Serviço Público; Governança Pública.

**ABSTRACT**

*This study examines the postal sector in Brazil and the operations of the Brazilian Postal Service. This sector and this organization are currently experiencing a profound crisis, which has affected the entire postal logistics chain and Brazilian society. Given this crisis, the study asks: what are the possible solutions for the Brazilian Postal Service? The general objective of this article is to analyze the recent trajectory of the postal sector and the Brazilian Postal Service, seeking to compare elements of its institutional context that allow us to understand the causes of the current situation and identify potential paths for the company's recovery. The methodology is descriptive/exploratory in nature, with a case study strategy and used the qualitative method of content analysis, decoded by MaxQda software. The main findings demonstrate that the postal sector has undergone profound changes in its structure, and that the Brazilian Postal Service, as a public operator, is experiencing a profound crisis. The research in scientific and documentary databases was able to capture a trajectory of change in the global postal sector, anticipate the need for Brazilian postal services to take action, and verify that little has been done to address this challenge. Some possible solutions were also identified and, finally, two sensitive issues that were considered limitations of the study but significantly affect the postal service's strategy were highlighted: the relationship with unions and political appointments.*

**Keywords:** Postal Sector; Correios; Public Service; Public Governance.

**RESUMEN**

*El estudio trata del sector postal de Brasil y de la atuação dos correios brasileiros. Este espacio y este organismo viven actualmente una crisis bastante profunda, que tem afetado toda a cadeia da logística postal e a sociedade brasileira. Ante este escenario de crisis, el estudio pregunta: ¿qué soluciones existen para los correos? Este artículo tiene como objetivo general analizar la trayectoria reciente del sector postal y de los Correos, buscando cotejar elementos de su contexto institucional que permitan comprender las causas de la situación actual e identificar caminos potenciales para la recuperación de la empresa. La metodología es de naturaleza descriptiva/exploratória, como estrategia de estudio de caso, utilizando el método cualitativo de análisis de recuento, decodificado por el software MaxQda. Como principais resultados tem-se a comprovação de que o setor postal sofreu alterações profundas em sua configuração e os Correios como operador público passou (e passa) por uma crise bastante profunda. As buscas nas bases científicas e documentais foram capazes de captar una trayectoria de mudanças no setor postal do mundo, antecipar a necessidade de os Correios brasileiro terem medidas a serem tomadas e verificar que pouco foi feito no sentido de enfrentar esse desafio. Ainda foram apontadas algumas saídas possíveis e, por fim, trazer dos temas sensíveis que foram trazidos como limitaciones*



*del estudio, pero que afectan sobremanera a estrategia dos correios: a relação com sindicatos e as indicações políticas.*

**Palabras-clave:** *Setor Postal; Correios; Servicio Público; Gobernanza Pública.*

1 INTRODUÇÃO

Segundo o Relatório Integrado Correios – RIC (Brasil, 2024), os Correios são uma empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações, com capital social de R\$ 3.403 milhões, integralmente constituído pela União, regida por seu Estatuto Social e pelas normas aplicáveis<sup>1</sup>, com 362 anos de existência, atuando com uma vasta rede de canais de atendimento e beneficiando toda a população brasileira.

Ainda segundo o RIC (Brasil, 2024), como missão, os Correios conectam pessoas e organizações onde quer que estejam, em 5.567 municípios do País, ao prestar serviços que vão desde o envio e o recebimento de cartas e encomendas à logística integrada, serviços financeiros e de conveniência. Atua também na incorporação das tendências inovadoras e desafiadoras dos mercados internacional e doméstico, que estão marcando a evolução dos serviços postais em curso no mundo inteiro, sendo responsável pela operação no Brasil do serviço postal em regime de privilégio de exploração exclusiva, o que fortalece a sua função social de agente de integração nacional, ao garantir à população o acesso à cidadania e a diversos serviços de Governo.

Porém, ao observar a situação vigente, principalmente, nos dois últimos anos, tem-se verificado um momento conturbado de crise financeira, que tem afetado várias dimensões e atores da empresa e do setor: fornecedores, processos, clientes, receitas, despesas, dentre outras. Essa situação está amplamente divulgada pela imprensa brasileira.

Segundo o E-Commerce Brasil (2025), os Correios enfrentam uma nova onda de críticas devido a falhas recorrentes em seus serviços, em meio ao agravamento de sua crise financeira. Na data de 20/07/2025 o site *Downdetector*, que monitora instabilidades em plataformas digitais, foi registrado um pico de notificações de usuários relatando problemas no sistema de rastreamento, site e demais

<sup>1</sup> Decreto-lei de criação nº 509/1969, Leis n.º 6.404/1976, 6.538/1978, 12.490/2011, 13.303/2016 e Decreto nº 8.945/2016.

funcionalidades da estatal. As primeiras ocorrências começaram a ser reportadas ainda no dia anterior, uma segunda-feira (19/07/2025).

Ainda segundo essa fonte, a crise operacional coincide com um cenário financeiro adverso. Em 2024, os Correios registraram um prejuízo de R\$ 2,6 bilhões, o maior da história recente da estatal. Os gastos elevados com patrocínios também têm gerado questionamentos no Congresso. Uma comissão no Senado prepara uma investigação informal, apelidada de “mini CPI”, para apurar os investimentos da empresa.

Para o Jornal G1 (2025), no mês de maio, os Correios divulgaram um prejuízo de R\$ 1,7 bilhão no 1º trimestre de 2025 — o pior começo desde o ano de 2017 quando a empresa passou a divulgar os dados trimestrais. O resultado representa um aumento de 115% em relação ao mesmo período do ano de 2024, quando o prejuízo foi de R\$ 801 milhões. Dos 11 trimestres consecutivos no vermelho, nove ocorreram sob a atual gestão.

Segundo o site InfoMoney 25 (2025), os Correios formalizaram a suspensão do pagamento de R\$ 2,75 bilhões em obrigações financeiras, incluindo dívidas com fornecedores, tributos e repasses ao plano de saúde. A medida, revelada em documento interno obtido pelo portal G1, visa preservar a liquidez e reequilibrar o fluxo de caixa da estatal, que enfrenta uma grave crise financeira e acumula 11 trimestres consecutivos de prejuízo.

Diante deste cenário de crise, cabe questionar: quais são as possíveis soluções para os Correios? Este artigo se propõe a analisar a trajetória recente do setor postal e da própria empresa, buscando cotejar elementos de seu contexto institucional que permitam compreender as causas da situação atual e identificar potenciais caminhos para a recuperação da empresa.

Ao se justificar este estudo, tem-se como imaginário que os Correios representam muito mais do que oferecimento de produtos e serviços à sociedade, a empresa busca entender as necessidades de clientes e sociedade, desenvolvendo soluções acessíveis, confiáveis e competitivas. Como resultado, os Correios deveriam fortalecer o seu papel de empresa pública comprometida com o desenvolvimento sustentável do Brasil e viabilizadora de políticas sociais.

Além disso, os Correios integram a rede postal mundial constituída pelos operadores designados dos 192 países-membros da União Postal Universal - UPU, o

que possibilita o intercâmbio de objetos postais em escala global, com um papel relevante para o exercício da cidadania e universalização de serviço.

Este artigo está assim estruturado: está introdução apresenta o contexto e ponto de partida do estudo; na seção 2 estão os procedimentos metodológicos; o setor postal e os correios, a partir de estudos recentes, estão apresentados na seção 3; na seção 4 descreve-se os Correios, e sua trajetória; na seção 5, reflexões sobre as saídas possíveis; e na seção 6, são realizadas as considerações finais.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo possui natureza descritiva/exploratória, conforme Pádua (2016) e Estrela (2018). Para esses autores, esta orientação busca esclarecer fenômenos com informações conceituais vagas, dispersas ou ainda pouco conhecidos ou que, devido ao grau de complexidade e interligações, ainda não estejam muito claros.

A estratégia metodológica utilizada foi o estudo de caso, a qual, segundo Yin (2015) e Pereira *et al.* (2018), trata-se de uma descrição e análise, a mais detalhada possível, de fenômenos que apresentem alguma particularidade que os tornam especiais. Normalmente, um caso para ser considerado como tal, deve ser um fenômeno que possui alguma característica especial ou diferencial, que o tira do “lugar comum”. Essas características tratadas por esses autores, recaem sobre o setor postal mundial e brasileiro, suas transformações e desafios a partir dos Correios brasileiros, sob a forma reflexiva.

Cabe ressaltar que a construção da pesquisa foi alicerçada predominantemente sob o método qualitativo. Segundo Pereira *et al.* (2018, p. 67), “este método é um caminho para se realizar alguma coisa e quando se tem o caminho, torna-se mais fácil realizar viagens sabendo onde se está e até onde se quer chegar e como fazê-lo”. Os métodos qualitativos são aqueles nos quais é importante a interpretação por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo.

Assim, busca-se analisar o setor postal brasileiro, representado pelos Correios, parte de sua trajetória recente, sua crise atual e possíveis saídas. Ainda, analisar as transformações europeias como elemento tangível a reorganização do setor postal, podendo servir como referencial aos Correios brasileiros.

A operacionalização da pesquisa ocorreu em quatro etapas:





Etapa 1 – Análise conceitual por meio de consulta a literatura especializada sobre o tema.

Etapa 2 – Análise técnica, documental e atualidade, na qual foram consultados relatórios públicos contendo dados e informações sobre o tema, documentos oficiais e reportagens de veículos de comunicação idôneos, reconhecidos e legitimados pela sociedade, que tratam o tema em voga.

Etapa 3 – Fez-se uma análise da Tese de Prado (2017), a qual abriu uma linha de pesquisa, com cinco (5) artigos publicados com outros pesquisadores desde o ano de 2017, versando sobre os correios, que analisam oportunidades e desafios para logística postal no Brasil. Esta etapa serviu para embasar a seção 3 e preparar a análise e discussões.

Etapa 4 – Utilizou-se a produção de três obras centrais sobre a reforma do setor postal europeu. Essas obras foram resumidas em três Quadros 1, 2 e 3, que estão explícitos na seção 4 deste trabalho. A partir de elementos indexadores como: Autor(es); Tema/Título; Síntese da Ideia Principal e; Palavras-chave. Com o elemento palavras-chave, foram elaborados pontos centrais da análise e a nuvem de palavras.

Na elaboração dessas ações foi utilizado o software *MaxQda*, que otimiza a análise de dados qualitativos e está inserido na família dos *SADQ* ou *Qualitative Data Analysis Software* (QDAS). Os softwares de análise qualitativa podem ser aplicados para análise de uma enorme variedade de dados, para transcrever entrevistas e grupos de foco, fotografias, documentos, filmes e gravações de áudio e vídeo. Todos estes materiais podem ser analisados no *MaxQda*, assim como na maioria dos softwares que apoiam as metodologias qualitativas. Autores como Alonso, Brandão e Gonçalves (2021, p. 313), descrevem o alcance desta ferramenta.

O *MaxQda* funciona por meio da marcação de segmentos codificados, que são as partes codificadas do texto, às quais podem ser atribuídos rótulos ou cores distintas, facilitando a sua visualização no contexto da pesquisa. Após a codificação dos dados e as posteriores revisões para alinhamento das informações, procede-se à sua interpretação e análise

Após a coleta dos dados foi aplicada a técnica de análise de conteúdo. Popularizada por Bardin (2011, p. 44), essa técnica é descrita pela autora “como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Esta autora define etapas como: a) a pré-análise; b) a exploração do material e; c) o tratamento



dos resultados, a inferência e a interpretação. Nesse processo as etapas partem do instante que o pesquisador tem um contato inicial e vai formulando as ideias do que será expresso por meio dos textos analisados.

Nessa fase é realizada a leitura flutuante; escolha dos documentos; a exploração do material do referencial teórico e da questão de pesquisa já levantadas, proporcionam a possibilidade de categorização ou codificação do estudo. São criados indicadores ou categorias iniciais que ajudarão a estruturar a análise. Isso envolve a identificação de palavras-chave, conceitos ou temas recorrentes no material e; por fim a escolha das categorias, que utilizou-se da teoria interpretativista.

2 SETOR POSTAL E CORREIOS: O CONTEXTO ATUAL

Esta seção parte da análise de cinco (5) textos produzidos por autores envolvidos na linha de pesquisa sobre o setor postal no Brasil, e tem como ponto de partida a tese de dourado de Prado (2017). No Quadro 1, tem-se uma síntese desses trabalhos, envolvendo título da publicação, contexto, questão de pesquisa ou questão problema, objetivo e principais resultados.

Quadro 1 – Síntese das publicações sobre o setor postal, Brasil, 2020-2025

TÍTULO	CONTEXTO	QUESTÃO DE PESQUISA	OBJETIVO	RESULTADOS
<b>1. Distância para a Cidadania na Bahia: O Acesso aos Documentos Certificadores sob a Ótica de Christaller</b> Prado; Souza; Reis; Spinola (2020)	Dificuldade de acesso a documentos essenciais de cidadania na Bahia, analisando a distribuição espacial dos serviços.	A falta de acesso a documentos certificadores dificulta o exercício da cidadania?	Compreender o alcance espacial da oferta de serviços para RC, CI e CNH na Bahia, com base na Teoria do Lugar Central.	Os serviços estão concentrados em municípios economicamente mais importantes, deixando populações de áreas menos desenvolvidas com acesso restrito.
<b>2. Um Estudo sobre os Desafios Estruturais e Jurídicos para a Inovação Aberta em Organizações</b>	Integração da inovação aberta em organizações públicas caracterizadas	Quais os principais desafios estruturais e jurídicos para incorporar a	Analisar elementos estruturais e jurídicos que dificultam ou facilitam a	As burocracias dificultam a inovação aberta, mas há aspectos que podem ser trabalhados para

<b>Públicas – As Burocracias Mecanizadas</b> Prado; Souza; Santos (2022)	por burocracias mecanizadas.	inovação aberta?	inovação aberta.	facilitar sua incorporação.
<b>3. Reflexões de Economistas Baianos – 2022 (Capítulo: Distância para a Cidadania na Bahia)</b> Prado; Souza; Reis; Spinola (2022)	Capítulo de coletânea sobre economia baiana, com conteúdo idêntico ao primeiro artigo.	Mesma questão do primeiro artigo: dificuldade de acesso a documentos básicos de cidadania.	Mesmo objetivo do primeiro artigo: analisar a oferta de documentos sob a ótica da Teoria do Lugar Central.	Mesmos resultados do primeiro artigo: distribuição desigual dos serviços, seguindo lógica econômica.
<b>4. Inovação Aberta para uma Empresa Pública - Utilizando Reflexões e Conexões sobre a Obra <i>American Prometheus</i> e o Filme <i>Oppenheimer</i></b> Prado; Silveira; Tosto (2024)	Desafio da inovação aberta em empresas públicas tradicionais, como os Correios, com analogia ao Projeto Manhattan.	Como analisar a inovação aberta nos Correios a partir da reflexão sobre o laboratório “Los Álamos”?	Refletir sobre os conceitos de inovação aberta e os desafios enfrentados por organizações tradicionais.	A inovação aberta exige estratégia e coordenação centralizada, não ocorrendo de forma espontânea.
<b>5. O Contexto da Logística Postal no Brasil – Alguns Números, Transformações, Desafios e Reflexões Necessárias sobre um Serviço Público</b> Prado; Tosto; Rodrigues; Pazos (2025)	Análise do ambiente logístico dos Correios frente às transformações do setor postal.	Quais transformações afetam o setor postal e quais os desafios para os Correios?	Analisar dados estruturantes dos Correios e refletir sobre os desafios atuais.	Os Correios enfrentam estagnação de receitas, infraestrutura defasada e baixa competitividade; o papel da inovação ainda não é estratégico.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Seguindo a estrutura contida no Quadro 1, tem-se nos artigos 1 e 3, uma ligação direta com a Tese original de Prado (2017). Neste trabalho, os autores fazem uma análise ampla sobre políticas públicas e cidadania no Brasil, identificando as carências de acesso e desfrute da cidadania no Brasil, a partir de um estudo de caso no estado da Bahia, levando em conta documentos certificadores ou legitimadores da cidadania, e a questão de acesso e desfrute da cidadania no Brasil. A partir das carências





encontradas, apresentam os Correios como uma plataforma pública, capaz de diminuir as lacunas de acesso e desfrute da cidadania, por meio da prestação de serviços.

Também, em sua pesquisa original e nos artigos, Prado (2017) e Prado, Souza, Reis e Spinola (2020 e 2022), sinalizam com a necessidade de modernização dos Correios, principalmente quanto as questões digitais (virtualização), equipamentos, infraestrutura, integração de sistemas, qualificação de pessoal etc.

Os artigos 2 e 4, trazem outro momento da pesquisa, no qual os autores buscam indicar os caminhos para essa modernização dos Correios, por meio da inovação aberta. No artigo 2 procuram demonstrar as barreiras existentes nas empresas públicas (estruturais e jurídicas), como desafios iniciais a serem vencidos. Sob esta perspectiva são barreiras que tendem a bloquear a erosão dos limites empresariais e institucionais, que permitem as trocas com outras instituições, visando a incorporação de tecnologias e conhecimentos, os quais a empresa ainda não detém.

No artigo 4, tem-se a análise de como uma empresa de 362 anos de institucionalização no Brasil, pode criar os mecanismos institucionais para promover a inovação aberta, que visa modernizar a empresa de forma estratégica, integrada e sistêmica. Constata-se que a empresa deveria ampliar o foco de sua história (passado) e de seu presente, para construir um futuro com o embarque de novos conhecimentos e novas tecnologias e integração.

Por fim, o artigo 5 faz uma análise dos últimos anos da trajetória dos Correios no Brasil, a partir de dados públicos, principalmente documentos emitidos pela empresa. Neste texto, é realizada uma análise das receitas da empresa que estão estabilizadas em torno de 20 bilhões ao ano, desde o ano de 2021, com exceção de pequenas variações para maior ou para menor. Por outro lado, o texto registra o franco crescimento do comércio eletrônico no Brasil e o crescimento das companhias concorrentes que exploram a logística, neste segmento. Uma contradição relevante para a estratégia da organização Correios.

O texto sinaliza também, uma mudança de perfil da carga transportada e distribuída pelos Correios, sinalizando uma queda significativa no segmento de mensagens (cartas e congêneres) e um crescimento inicial acentuado no segmento de encomendas, culminando exatamente com o crescimento do *e-commerce*. Porém, mesmo que se tenha caracterizado o crescimento inicial acentuado de encomendas, este crescimento se mostra estável na distribuição dos Correios nos últimos 4 anos,



com uma sinalização de queda para os anos de 2024 e 2025. Esse é mais um dado relevante que contrasta com o cenário brasileiro do *e-commerce*, em franca expansão.

O artigo 5 demonstra que mesmo com dez anos de evidências nos relatórios empresariais sobre essas alterações, a infraestrutura e processos operacionais dos Correios foram muito pouco alteradas. Enquanto as organizações do setor buscam o embarque de tecnologias e a integração de seus sistemas em plataformas única, os Correios insistem em um imobilizado gigantesco de sua infraestrutura, com baixo nível de integração de sistemas, o que onera sua operação e diminui sua competitividade. Esse cenário, já havia sido destacado no estudo da *International Post Corporation - IPC* (2014), sobre as alterações do setor postal (de cartas para encomendas), para a América do Norte e Europa e, com a sinalização que chegaria a Ásia, México e América do Sul.

Nesse sentido, pode-se verificar na origem da pesquisa em Prado (2017) a necessidade de modernização da instituição, visando ser uma plataforma confiável para servir a sociedade brasileira, pela marca, presença e alcance de políticas públicas para a cidadania. Assim, diante da análise realizada sobre o setor postal brasileiro e sobre os Correios, cabe analisar a trajetória dos serviços postais na Europa, para entender quais seriam as possíveis saídas para uma empresa que se encontra em uma encruzilhada – ser eficiente, lucrativa, competitiva e útil à sociedade brasileira.

### 3 OS CORREIOS EUROPEUS: UMA TRAJETÓRIA JÁ DESCRITA

Autores como Mokyr (2010), Hau (2010) e Sund (2013) reconhecem que inicialmente as empresas postais foram criadas pelos governos, com a intenção de oferecer uma rede logística capaz de realizar a integração interna e externa, em serviços considerados estratégicos para o desenvolvimento dos países, como o telégrafo, as cartas, as encomendas e outros transportes postais, ou seja, atendimento, comunicação e logística.

Mokyr (2010) demonstra a importância que os Correios tiveram para o desenvolvimento e para o empreendedorismo britânico. Wengenroth (2010) a participação dos Correios para o desenvolvimento da Alemanha. Hau (2010) destaca esses fatores para a França, EUA e Japão, e Sund (2013) insere questões como a



inclusão financeira, serviços digitais ou virtuais, os financiamentos e fomentos agrícolas, de segurança nacional e os serviços para a cidadania, que são prestados em diversos países.

Nesse sentido, em três obras distintas, mas interconectadas, os autores Sund e Osborn procuraram descrever o “Futuro está no Correio”, com a publicação da obra I, no ano de 2010, a obra II foi publicada em 2011, e a obra III, com publicação em 2012. Os autores reuniram dirigentes dos Correios ao redor do mundo, consultores, acadêmicos e fornecedores, buscando a partir dessas fontes entender e apontar saídas para o setor postal, a princípio na Europa, mas suas experiências e achados ganharam o mundo se expandindo para China, Índia, Rússia dentre outros países. Então, defende-se que estes trabalhos podem servir como base e referência para as saídas do Correio brasileiro.

Os Quadros 2, 3 e 4, sistematizam os aspectos mais importantes das referidas obras, e pontos sinalizados pelos autores como relevantes para o setor postal europeu, como um todo. Cada Quadro está composto a partir de cada uma das obras, contendo autores, tema ou título, uma síntese de seus achados nas pesquisas e palavras-chave. No Quadro 2, está a síntese da obra I: “O Futuro Está no Correio”.

Quadro 2 - Síntese da obra “O Futuro está no Correio”			
Autor(es)	Tema/Título	Síntese da Ideia Principal	Palavras-chave
Moya Greene	Prefácio: Moya Greene (Presidente do Royal Mail Group)	A transformação do setor postal é urgente devido à queda de volumes, substituição eletrônica e concorrência. Os Correios devem focar no cliente e na inovação, mantendo o serviço universal. A colaboração e o investimento em tecnologia são cruciais para a sustentabilidade e lucratividade.	Transformação; Digitalização; Liberalização; Foco no Cliente; Inovação; Serviço Universal; Sustentabilidade; Lucratividade.
Derek Osborn e Kristian J. Sund	Capítulo 1: Introdução e Panorama do Conteúdo do Livro	O setor postal enfrenta desafios e oportunidades sem precedentes devido à convergência digital, e-commerce e liberalização. Indicam que o livro busca uma perspectiva otimista, destacando a necessidade de estratégia e inovação. A integração do físico e digital, a	Convergência Digital; E-commerce; Liberalização; Estratégia; Inovação; Serviço Universal; Confiança; Oportunidades.

		confiança na marca e o serviço universal são vantagens competitivas.	
Antonia Niederprüm e Alex Dieke	Capítulo 2: O Impacto Econômico da Liberalização dos Mercados Postais da UE	A liberalização gradual dos mercados postais da UE, apesar de limitada em nova concorrência, resultou em modernização, rentabilidade e melhoria de serviços e preços para consumidores e empresas. A experiência de duas décadas mostra um quadro positivo para o setor.	Liberalização; União Europeia; Impacto Econômico; Modernização; Rentabilidade; Concorrência; Serviços Postais.
Susan Barton	Capítulo 3: Nosso Mundo em Mudança: A necessidade de Estratégia e Visão	Em um ambiente desafiador e confuso, os operadores postais necessitam de estratégia e visão claras. As transformações tecnológicas das últimas décadas exigem.	Estratégia; Visão; Mudança; Tecnologia; Adaptabilidade; Alto Desempenho; Planejamento Estratégico.
Stefano Gori	Capítulo 4: Operadores Postais em uma Encruzilhada: quais são as opções Estratégicas?	Os operadores postais enfrentam uma encruzilhada estratégica com múltiplas opções de desenvolvimento. Análise das diferentes abordagens estratégicas disponíveis para os Correios, considerando as mudanças do mercado e as necessidades de adaptação.	Encruzilhada; Opções Estratégicas; Desenvolvimento; Adaptação; Mercado; Escolhas.
Maxine O'Brien	Capítulo 5: Diversificação para Novos Fluxos de Receitas: Uma Tempestade Perfeita	A diversificação surge como resposta à "tempestade perfeita" de desafios no setor postal. Exploração de novos fluxos de receitas através da diversificação de serviços e produtos, aproveitando as competências centrais dos Correios.	Diversificação; Receitas; Tempestade Perfeita; Novos Serviços; Competências Centrais.
Ernst Hoestra	Capítulo 6: Desafiando o <i>Status Quo</i>	Desafios aos modelos tradicionais de negócios postais através de abordagens inovadoras. Análise de como quebrar paradigmas estabelecidos e implementar mudanças disruptivas no setor postal.	<i>Status Quo</i> ; Inovação; Disrupção; Modelos de Negócio; Paradigmas; Mudança.
Beat Friedli	Capítulo 7:	Exploração de modelos de negócios digitais emergentes	Modelos Digitais; Digitalização;







Dirk Palder	Capítulo 14: Como criar Valor Gerenciando a Inovação em Tempos de Mudança	Gestão da inovação como ferramenta para criação de valor em períodos de transformação. Análise de como implementar processos inovativos eficazes no setor postal.	Inovação; Criação de Valor; Gestão da Inovação; Transformação; Processos Inovativos.
Michaela Hohlwein e Hans G. Landgraf	Capítulo 15: Inovação Facilita: Dez Pilares para o Sucesso	Apresentação de dez pilares fundamentais para o sucesso através da inovação. <i>Framework</i> estruturado para implementar inovação eficaz nos serviços postais.	Dez Pilares; Framework; Sucesso; Implementação; Inovação Eficaz.
Dennis Gilham	Capítulo 16: Prosperar em Tempos de Dificuldades e Turbulência	Estratégias para prosperar durante períodos de crise e instabilidade. Análise de como os Correios podem se fortalecer e crescer mesmo em cenários adversos.	Prosperidade; Crise; Turbulência; Resiliência; Crescimento; Cenários Adversos.
Derek Osborn e Kristian J. Sund	Capítulo 17: Qual será a Próxima Estratégia Postal?	Reflexões sobre as futuras direções estratégicas do setor postal. Análise prospectiva das tendências e estratégias emergentes que moldarão o futuro dos Correios.	Futuro; Estratégias Emergentes; Tendências; Direções Estratégicas; Prospectiva.
Kristian J. Sund	Capítulo 18: Refrescando a Memória sobre Estratégia	Revisão dos conceitos fundamentais de estratégia aplicados ao setor postal. Consolidação teórica dos princípios estratégicos relevantes para os operadores.	Conceitos Estratégicos; Princípios; Teoria; Consolidação; Fundamentos.

Fonte: Adaptado de Sund e Osborn (2010).

A partir da análise da proposta da pesquisa desenvolvida na obra I, e utilizando as palavras-chave captada pelo software *MaxQda*, que representam aquilo que foi extraído da síntese contida no Quadro 2, construiu-se a Figura 1, que contém a nuvem de palavras com os termos mais significativos.

A obra I: O Futuro Está no Correio, permite sintetizar em alguns temas que foram caros para os atores envolvidos com a transformação postal dos Correios europeus. Em um primeiro filtro da Figura 1 aparecem palavras como: liberalização, transformação, digitalização, foco no cliente. Em uma segunda camada pode se extrair palavras como sustentabilidade, lucratividade, inovação, serviço universal.



Figura 1 – Nuvem de Palavras a partir das Palavras-Chave do Quadro 2



Fonte: Construção dos autores (2025)

O Quadro 3 contém a síntese da obra II, que foi conduzida a partir das mesmas palavras-chave indexadoras e método utilizado para construir o Quadro 2.

Quadro 3 - Síntese: O Futuro está no Correio – Livro II

Autor	Título / Tema	Síntese da Ideia Principal	Palavras-chave
Jean-Paul Bailly	Prefácio  Mudar sem Perder a Identidade	Descreve a profunda transformação do Correio francês ( <i>La Poste</i> ) diante de desafios como a digitalização, a crise financeira e a abertura de mercado. Destaca o programa de modernização <i>Qualité Courier</i> , com um investimento de €3,4 bilhões que elevou a qualidade da entrega prioritária de menos de 70%, em 2002, para mais de 85%, em 2011. A diversificação foi crucial, com a criação do Banco Postal ( <i>La Banque Postale</i> ), em 2005, que se consolidou como um banco focado em simplicidade e transparência. A rede de 17.000 agências foi modernizada para se tornar um centro de serviços, reduzindo o tempo de espera pela metade. Em 2010, a transformação em sociedade anônima (SA) permitiu captar €2,7 bilhões para investimentos, mantendo 100% das ações	Transformação; Inovação; Diversificação; Modernização; Confiança.



		<p>órgão do Ministério de Transporte em uma empresa pública autônoma em 1992 e, finalmente, em uma sociedade anônima em 2000, para enfrentar a concorrência e a queda no volume de correspondências. A reorganização logística foi um projeto central, com a modernização da infraestrutura de triagem e a exploração de novos nichos, como a distribuição de encomendas e o serviço de mala direta não endereçada (Distripost). A empresa também se expandiu internacionalmente, com a bpost international (BPI) tornando-se um dos cinco maiores operadores do mundo. Os resultados foram notáveis: a qualidade da entrega subiu de 85% para 96,4%, entre 2000 e 2010, a produtividade aumentou significativamente e a saúde financeira melhorou, saindo de um prejuízo de 79 milhões de euros, em 2003, para um lucro de 240 milhões, em 2009.</p>	
Dr. Tarja Pääkkönen, Diretora Executiva e Conselheira	Capítulo 3:  Novo Setor, Nova Estratégia, Nova Marca. O Caso Itella de 1638 à Nova Década	A reinvenção do Correio da Finlândia, que se tornou o Grupo Itella. Diante da transformação digital, a empresa redefiniu seu setor de atuação como "Negócio de Logística Inteligente", focando no gerenciamento de fluxos de materiais e informações com tecnologia de ponta. A nova meta estratégica foi "tornar-se a empresa líder em logística inteligente na Europa do Norte e na Rússia". A estratégia de vendas e marketing, chamada "1-2-3", foi fundamental para o sucesso, resultando em um aumento de 300 milhões de euros nas vendas líquidas,	Transformação Digital; Logística Inteligente; Estratégia; Internacionalização; Marca



		superando a meta prevista. Uma das mudanças mais difíceis foi a renovação da marca, abandonando a antiga marca do correio para adotar duas novas: Itella para empresas e Posti para pessoas físicas, com a promessa de uma "iniciativa inteligente" (Smart Move).	
Peter Brännstrom e Per Lindeborg	Capítulo 4:  Jornada para o Êxito Futuro: PostNord, Meddelande	O correio sueco, parte do PostNord (fusão dos correios da Suécia e Dinamarca), enfrentou as mudanças do setor. A estratégia de produção focou no aumento da automação da triagem de cartas para minimizar rotinas manuais e usar recursos de forma mais eficiente. Para garantir a melhoria contínua, foi criado o "Templo da Produção", uma versão da filosofia LEAN (produção enxuta) que define os fatores de sucesso para uma operação sustentável e rentável. Um elemento central dessa filosofia é o "Potencial Total", que responsabiliza os gerentes locais pelo desenvolvimento e resultados, incentivando uma cultura de melhoria contínua em vez de um foco em orçamentos tradicionais. Apesar dos desafios, como a mudança cultural para os funcionários, a abordagem tem se mostrado eficaz para manter a rentabilidade em um cenário de queda de volumes.	Automação; Eficiência; LEAN; Sustentabilidade; Rentabilidade
Marten Büttner, Consultor Postal Independente	Capítulo 5:  Desafios de Implementação em Transformação Postal: Experiências no Correio da Malasya	A transformação do Correio da Malásia, foi iniciada em 2009 para reverter um declínio no desempenho financeiro. O plano foi estruturado em cinco pilares: geração de receitas, redução de custos, melhoria dos serviços, otimização de recursos humanos e	Transformação; Receitas; Custos; Engajamento; Comunicação.





		<p>fortalecimento da imagem. Em meados de 2011 o programa já mostrava resultados expressivos, com um aumento de 12,4% nas receitas e 29,3% no lucro operacional, em comparação com 2009. O autor destaca seis aspectos-chave para o sucesso de uma transformação: metas claras, engajamento dos <i>stakeholders</i>, abordagem combinada (<i>top-down</i> e <i>bottom-up</i>), foco, ganhos rápidos e comunicação eficaz. Ele também aponta as diferenças culturais como um desafio significativo, observando que, na Malásia, a execução de um programa de transformação precisa ser fortemente dirigida pelo CEO, diferentemente do contexto europeu.</p>	
Jody Berenblatt, Consultora Postal Independente	Capítulo 6:  Advogando a Sustentabilidade Postal	Argumenta que os consumidores e as empresas devem ter um papel ativo na defesa de mudanças no setor postal, em vez de apenas aceitar as políticas públicas. Focando no Serviço Postal dos Estados Unidos (USPS), aponta que o setor privado precisa pressionar por mudanças em áreas como serviços acessíveis (melhor gerenciamento de custos), precificação customizada, crédito para clientes empresariais e um serviço de rastreamento mais robusto e previsível para fortalecer o comércio global. A autora critica o fato de que, enquanto o USPS começa a inovar com produtos como o " <i>forever stamp</i> ", ele precisa acelerar o ritmo para atender às necessidades das empresas em um mundo cada vez mais digital. A conclusão é que o setor privado deve tratar o USPS	Inovação; Precificação; Rastreamento; Comunicação; Eficiência

		como qualquer outro fornecedor, pressionando por uma cultura de inovação em produtos, preços e serviços.	
Dra. Monika Plum, Gerente de Desenvolvimento de Negócios, Francotyp-Postalia	Capítulo 7:  <i>Co-opetition</i> em Mercados Postais Liberalizados: a experiência alemã da perspectiva de um fornecedor	Descreve a transformação do mercado postal alemão sob a ótica de um fornecedor, destacando a liberalização gradual e a mudança tecnológica como os principais gatilhos. A liberalização na Alemanha permitiu o surgimento de centenas de operadores regionais e modificou a tradicional cadeia de valor postal, com novas opções nas atividades de produção ( <i>upstream</i> ) e distribuição ( <i>downstream</i> ). Isso criou um ambiente de <i>co-opetition</i> (competição cooperativa), onde operadores e fornecedores competem em alguns segmentos (como correio híbrido) e cooperam em outros (como máquinas de franquear). A autora argumenta que a <i>co-opetition</i> pode levar a uma situação ganha-ganha, mas requer uma regulação cuidadosa para garantir a concorrência justa, especialmente no equilíbrio do acesso à rede de distribuição e no monitoramento da convergência com o mercado de telecomunicações.	Transformação; Liberalização; Mudanças Tecnológicas; Competição Cooperativa; Ganha-ganha
Prof. Dr. Helmut Dietl e Dr. Christian Jaag	Capítulo 8:  Reforma Postal e Regulamentar para a Concorrência Intermodal	A transformação do modelo de negócios postal é inseparável da definição do serviço universal. Com a queda dos volumes de correspondência devido à "e-substituição", os operadores postais enfrentam uma ameaça estratégica. Os autores propõem três respostas possíveis: reduzir a escala, defender o negócio principal com diferenciação ou transformar o modelo de	Transformação; E-substituição; Diferenciação; Confiança; Regulação



		<p>negócio de forma agressiva. A transformação pode ocorrer por meio de expansão vertical, horizontal ou geográfica, potencializando ativos como a reputação da marca e a confiança. Os autores argumentam que a regulamentação do serviço universal deve ser tecnologicamente neutra, focando na satisfação das necessidades do cliente, e não na tecnologia utilizada. Um exemplo é o serviço "Swiss Post Box", que digitaliza correspondências e oferece opções de entrega digital ou física, dependendo da viabilidade de uma formulação neutra do serviço universal.</p>	
Frank Marthaler e Beat Friedli	Capítulo 9:  Operadores Postais entre o Tradicional e uma Nova Arquitetura de Relevância e Confiança	Argumentam que, com o declínio da correspondência física, os operadores postais devem ocupar os novos espaços de mercado criados pelos "e-postais". A questão central é a segurança, sendo este o principal obstáculo da comunicação digital. Os operadores postais estão bem-posicionados para superar esse desafio devido à sua marca confiável e ao conhecimento profundo dos domicílios. Eles analisam a demanda potencial por e-mail seguro, estimando que 66% desse mercado seria de novos negócios, e não apenas de substituição. O capítulo conclui que a transformação para o digital é inevitável e que os operadores postais podem se tornar fornecedores de produtos e-postais, inclusive sublicenciando tecnologia para outros operadores em um modelo de "Parceria Postal 3.0", focado no	Confiança; Segurança; Comunicação Digital; Transformação; Parceria.













Autor(es)	Capítulo / Tema	Síntese da Ideia Principal	Palavras-chave
<b>Moya Greene</b> Ex- Presidente e CEO do Canada Post	Prefácio	O setor postal precisa se reinventar, colocando o cliente no centro e adotando práticas modernas para sobreviver.	Transformação; Cliente; Sustentabilidade; Inovação
<b>Derek Osborn</b> Empresa WhatNext4U  <b>Kristian J. Sund</b> Universidade britânica Middlesex	Introdução	O setor enfrenta desafios como digitalização e concorrência, mas há oportunidades em logística, e-commerce e serviços digitais.	Estratégia; Oportunidades; Mudança; Colaboração
<b>Antonia Niederprüm</b> Gerente do departamento para serviços postais e logística do instituto de pesquisa alemão e consultoria WIK  <b>Alex Dieke</b> Integra a equipe do WIK	Capítulo 2:  O Impacto Econômico da Liberalização dos Mercados Postais da UE (União Europeia)	A liberalização trouxe modernização e eficiência, mas ainda há desafios com concorrência e inovação.	Liberalização; Eficiência; Diversificação
<b>Susan Barton</b> Chefe do Setor Postal da Accenture para Europa, África e América Latina	Capítulo 3: Nosso Mundo em Mudança: A Necessidade de Estratégia e Visão	Diversificação e foco no cliente são essenciais para alto desempenho em um mundo em mudança.	Visão; Segmentação; Sustentabilidade
<b>Stefano Gori</b> Chefe da Estratégia Internacional de Negócios do Correio Italiano	Capítulo 4: Operadores Postais em uma Encruzilhada: Quais são as opções estratégicas?	Correios devem decidir entre foco no <i>core business</i> ou diversificação, considerando riscos e contexto nacional.	Diversificação; Estratégia; Expansão
<b>Maxime O'Brien</b> Diretor para o Desenvolvimento de	Capítulo 5: Diversificação para Novos	Diversificação exige planejamento, análise de	Receita; Planejamento; Parcerias







**Tecnologia e Inovação**

**Sustentabilidade e Meio Ambiente**

**Transformação Digital**

**Logística e Operações**

**Sustentabilidade**

**Correio Verde**

**Emissões**

**Pegada de Carbono**

**Reciclagem**

**Estratégia e Gestão**

**Cliente e Comunicação**

**Confiança**

**Identidade**

**Comunicação Digital**

**Privacidade**

**Segurança**

**Cliente**

**Regulação**

**Parceria**

**Receitas**

**Estratégia**

**Comunicação**

**Custos**

**Engajamento**

**Diferenciação**

**Liderança**

**Infraestrutura**

**Endereçamento**

**Logística**

**Produtividade**

**Cadeia de Valor**

em destaque. Assim, formou-se a Figura 4, uma nuvem de palavras resumindo os achados das Figuras 1, 2 e 3, agora ligados aos temas direcionadores. Essas palavras direcionadoras são: tecnologia e inovação; sustentabilidade e meio-ambiente; estratégia e gestão; cliente e comunicação e; logística e operação.

Com esta análise, é possível compreender os aprendizados e direcionadores que guiaram o setor postal na Europa. Uma reforma iniciada no ano de 1992, com o lançamento do *Green Book* da reforma postal europeia, que em 2010 reuniu em três obras, envolvendo atores com diversos interesses sobre o setor, sinalizando achados e desafios impostos pela transformação. Com esta base, acredita-se poder analisar possíveis saídas para a crise do setor postal e dos Correios brasileiros.

#### 4 HÁ SAÍDAS PARA O SETOR POSTAL E OS CORREIOS NO BRASIL? QUAIS SÃO? ANÁLISE E DISCUSSÕES

Nesta seção, estão contidas as análises e discussões do trabalho levando em conta as duas premissas traçadas: a primeira está ligada à produção da linha de pesquisa iniciada por Prado (2017), a qual identifica a importância da plataforma de serviços postais dos Correios brasileiros como diferencial para integração geográfica e econômica, e a facilitação para o acesso a cidadania no Brasil; e a segunda, busca sinalizar saídas para a crise atual dos Correios brasileiros, a partir dos trabalhos publicados sobre as soluções encontradas pelo setor postal europeu.

Autores como Prado, Tosto, Rodrigues e Pazos (2025), analisaram a trajetória dos Correios brasileiros nos últimos 10 anos. Em uma síntese da análise realizada, apontam que os Correios enfrentam estagnação de receitas, infraestrutura defasada e inadequada, operações realizadas com tecnologias não integradas, baixo nível de eficiência operacional, que leva a uma baixa competitividade, e papel da inovação ainda não elevado à condição estratégica. Cenário bastante propício para o surgimento da atual crise vivida pelo setor e pelos Correios, impulsionados principalmente por um ambiente dinâmico e fluido.

A análise desses autores, convergem em muitos dos pontos encontrados nos estudos do setor postal europeu e trazidos para este texto por meio dos Quadros 2, 3 e 4 e sintetizados em palavras-chave pela Figura 4.



O primeiro direcionador encontrado na nuvem de palavras da Figura 4, foi tecnologia e inovação, que contemplou as palavras tecnologia, automação, digitalização e transformação digital. Esse direcionador está presente nos estudos da IPC (2014) como um alerta aos setores postais sobre a transformação digital e mudanças tecnológicas que iriam causar a e-substituição e transformação digital, o que afetaria as estratégias e modelos de negócios. No caso do setor postal os impactos pela mudança do perfil de serviços, a queda de mensagens (cartas) pelo processo de digitalização e a ascensão de encomendas pela transformação digital do *e-commerce*.

Como saídas, os apontamentos feitos pelos achados europeus indicam as necessidades de desenvolvimento e embarque de novas tecnologias (via inovação – pesquisa e desenvolvimento – P&D&I) envolvendo todos os atores do setor. Foi nesse sentido que o diálogo começou com as próprias cadeias de fornecimento e seguiu com outras plataformas de desenvolvedores de tecnologias específicas para o setor.

Prado, Tosto, Rodrigues e Pazos (2025) afirmam que o processo apontado pela IPC (2014) iniciou seu desembarque no setor postal brasileiro já a partir do ano de 2016, porém com seus maiores impactos a partir dos anos de 2022, 2023, 2024 e 2025. Também sinalizaram que a estratégia de inovação para os Correios brasileiro, não está devidamente alinhada com a estratégia da empresa como um todo. As iniciativas de inovação são pontuais e não integradas. Seguidamente são investidos recursos financeiros em novos equipamentos, porém esses equipamentos costumam não falar a mesma linguagem daqueles que já estão embarcados na plataforma. A esse processo, pode-se denominar de embarque de tecnologias não integradas.

Como alternativas, com a mudança de perfil de negócios já apresentada nas operações e negócios da empresa, a integração tecnológica (*softwares*, sistemas e *hardwares*) e os processos de inovação devem ser estrategicamente alinhados e implementados a partir da estratégia, de forma transversal aos negócios e operações. Quebrar barreira estruturais urge como medida. De forma direta, presidência, diretorias, departamentos e superintendências precisam falar a mesma linguagem. Nesse sentido, entende-se que o embarque de tecnologias deve proporcionar uma plataforma de serviços unificada e integrada possibilitando a gestão de recursos de forma mais eficiente. A criação de centros de P&D&I integrados em parcerias com Institutos de Ciência e Tecnologia – ICT (via inovação aberta), que possam pensar sobre os Correios do futuro no Brasil, apresenta-se como uma saída. Com 362 anos



de existência os Correios não possuem nenhum centro de pesquisa. Essa medida urge.

Quanto ao direcionador estratégia e gestão, as palavras destacadas na nuvem de palavras, são rentabilidade, estratégia, eficiência, receitas e custos. Quando se observa as sinalizações vindas do setor postal europeu, tem-se a orientação da necessidade de uma adequação estratégica para o setor. Nessa orientação estratégica deveria haver um rompimento com o estado presente das empresas do setor. Para os atores europeus, um novo alinhamento estratégico deveria contemplar os fundamentos de rentabilidade, eficiência, custos e receitas, devido principalmente, aos novos desafios da tecnologia e e-substituição e do *e-commerce* e, principalmente do aumento da concorrência.

O processo de gestão deveria contemplar em seu funcionamento as mudanças advindas da estratégia, ou seja, alterar modelos e processos de gestão. Aqui, em específico, o setor postal europeu tratou de duas vertentes que eram relevantes a eles: a garantia de serviços universais e a desregulamentação do setor. Para a experiência do setor postal brasileiro quanto a desregulamentação, como se trata de serviço de monopólio envolve questões institucionais, legais e políticas sensíveis, entende-se devem ser tratados em seus respectivos campos de competência, ou seja, as instituições legais e políticas envolvidas. Mesmo assim, com essa complexidade, deve-se iniciar a construção de um modelo que financie a integração nacional e universalização de serviços, sem cobrar dos Correios brasileiros esse ônus e ao mesmo tempo que seja competitivo e rentável.

Diante dessa realidade, talvez a análise mais relevante seja tratar os serviços inerentes à universalização. Na atualidade, o Ministério das Comunicações – MINICOM impõe anualmente aos Correios um nível de atendimento para a sociedade brasileira, tanto em aspectos geográficos quanto em aspectos populacionais. Nesse sentido, a presença de atendimento pelos Correios em todos os municípios e em muitas localidades, são definidas por uma Portaria do MICOM, fazem parte de um compromisso de gestão entre Correios e governo.

Esse fator, em ação, exige a manutenção de uma infraestrutura e malha logística que onera os correios, a ponto de precisar fazer uma espécie de financiamento cruzado. Retirar lucros de mercados rentáveis, para cobrir custos de espaços não rentáveis, os quais possuem a obrigatoriedade de cobertura por conta de a universalização de serviços estar configurada desta maneira. Esta é uma





discussão que precisará ser feita. Quem deverá arcar com os custos da universalização? Essa questão demonstra o quanto é sensível a construção de uma empresa em um setor concorrencial, haja vista, a mudança de perfil de serviços (carta - monopólio para encomenda – concorrencial) e a necessidade de investimento para ser competitivo.

Quanto ao direcionador cliente e comunicação, as palavras presentes na nuvem da Figura 4, são marca, identidade, segurança, confiança, comunicação, direcionamento. Essas chaves representam para os europeus uma guinada importante da estratégia e modelos de negócios que atendam as novas expectativas dos clientes (direcionador tecnologia e inovação, e estratégia e gestão).

Os novos clientes, frutos da e-substituição e do *e-commerce*, estão ávidos por uma atenção e atendimento muito específico. Os estudos de Alijak (2010) e Persson (2010) são bastante emblemáticos nesse espectro. A mudança de foco do remetente para o destinatário na estratégia postal, simbolicamente sinalizam com o perfil de mudança exigida por essa nova realidade de negócios do *e-commerce*. O perfil tradicional do setor postal é que um objeto pertencia ao remetente até ser entregue ao destinatário. Essa visão destacava muito o remetente que, quando em seu processo logístico ocorria qualquer empecilho de entrega do objeto postal pelos correios, este era devolvido ao remetente. Essa é uma premissa quase que naturalizada.

Com a sinalização dos autores esta visão precisou ser alterada, contemplando um conjunto de esforços gigantescos, para que os objetos fossem entregues aos destinatários, preferencialmente em uma primeira tentativa, já que essa implicação estava relacionada com os novos perfis e modelos de negócios, com a mudança de estratégia e com a mudança de gestão. A logística postal passaria a trabalhar para um comércio (*e-commerce*) e envolveria estratégias de fornecedores e clientes, custos de operações e eficiência (devolver um objeto ao remetente) ou fazer várias tentativas de entrega, passou a ser oneroso para a logística e desastroso para *e-commerce* e ofensor da eficiência e da competitividade. Nesse sentido, uma logística precisa, fluida e flexível na distribuição final.

Quanto ao direcionador logística e operações, as palavras presentes na nuvem de palavras da Figura 4, são endereçamento, infraestrutura, cadeia de valor e logística. Nesse direcionador os europeus insistiram em sinalizar com a mudança de estratégia, tecnologia e inovação, fatores que recaem sobre a logística e operações.





Quando se traz o termo endereçamento não se trata mais de qual o endereço que está escrito no objeto postal. Nesse quesito, o conceito é ampliado para além de sua definição inicial. Está se falando aqui de um objeto que, quando integrado ao fluxo postal, contenha uma tecnologia indexadora que permita a plataforma logística ter o pleno controle de seu fluxo, de seu prazo e de seu ponto de entrega, ou seja, de seu ingresso nas plataformas até o momento da informação pós-entrega ao cliente, com rastreamento em tempo real pela empresa e pelos clientes.

Nesse sentido, sistemas integrados (cadeias de valor) permitem ao setor postal ampliar controles de segurança, eficiência, produtividade, custos e rentabilidade, incorporando flexibilidade até a entrega final. Atualmente, as tecnologias desenvolvidas conseguem embarcar em uma tecnologia indexadora (código de barras, RFID etc.) informações que irão melhorar sensivelmente as operações intermediárias nas cadeias de valor e facilitar o trabalho árduo, da última milha logística.

Para Prado, Tosto, Rodrigues e Pazos (2025), há outra implicação sobre o embarque dessas tecnologias indexadoras. Com esse recurso é possível haver uma revisão importante para a eficiência operacional que passa por uma revisão completa da infraestrutura de atendimento, tratamento e distribuição, dos Correios brasileiros. Trazem, por exemplo, a quantidade de centros de tratamento e distribuição dos Correios brasileiro, que não foram alterados, mesmo com as sinalizações advindas da IPC (2014), das publicações europeias e da leitura detalhada dos próprios relatórios da empresa.

Para esses autores, por exemplo, seria impossível no atual estágio de desenvolvimento do *e-commerce* e do ambiente postal, uma cidade como Salvador – BA, possuir 16 centros de distribuição física de objetos. Quis os custos dessa operação? Quanto capital tangível está presente onerando o sistema? Atrelado a essas questões, uma logística que não possui total controle sobre os objetos em trânsito dentro da plataforma e uma última milha sem roteiros flexíveis e, mais, apesar da diminuição de objetos como mensagens, continua-se tendo recursos exclusivos para essa finalidade. Isso é fruto da não indexação desses objetos na entrada do sistema, fator que não permite um melhor gerenciamento em sua saída, ou seja, na última milha, a etapa mais sensível e onerosa de todo o processo. Esses são sintomas de uma não compreensão de todos os alertas e sinalizações feitos pelas publicações do campo de estudos e de uma inércia assustadora na estratégia.



Para o último direcionador, sustentabilidade e meio-ambiente, as palavras-chave trazidas pela nuvem da Figura 4, são sustentabilidade, correios verdes, pegada de carbono e emissões. Este direcionar foi fruto de muitos trabalhos pelos atores dos correios europeus, talvez, até impulsionados pelas políticas empregadas pelos governos da Europa. Nesse quesito, as ações dos Correios brasileiros, são importantes, porém ainda incipientes. Nesse campo, tem-se muito a desenvolver. Desde a revisão da frota ao reaproveitamento de materiais em desuso. O campo é vasto e promissor. Levar este tema para a estratégia, também, é necessário.

Diante da análise dos direcionadores, tem-se a clareza da interdependência desses elementos quando pensados sistemicamente, para um setor tão importante, mas ao mesmo tempo tão sensível ao ambiente tecnológico e de mercado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo-se da questão de pesquisa de “Quais são as possíveis soluções para os Correios?”, e do objetivo de analisar a trajetória recente do setor postal e da própria empresa, buscando cotejar elementos de seu contexto institucional que permitam compreender as causas da situação atual e identificar potenciais caminhos para a recuperação da empresa, entende-se que foram atingidos. A questão de pesquisa foi mais bem esclarecida e o objetivo com o apontamento de pontos críticos, que precisam ser revistos tanto pelos atores e agentes do setor postal, quanto pela direção dos Correios.

A fundamentação que se utilizou para chegar a esta perspectiva levou em conta tanto a linha de pesquisa fundada por Prado (2017) quanto pela literatura extraída da reforma do serviço postal europeu. Estes trabalhos, foram relevantes, porque foram capazes de demonstrar a importância da empresa de Correios para o Brasil, seja por sua presença em todos os municípios brasileiros, seja pela sua capacidade de disponibilizar diversos serviços a sociedade brasileira atendendo as demandas das três esferas de governo (Federal, Estadual e Municipal), tanto para resultados positivos em setores econômicos (criação e desenvolvimento de empresas) quanto em resultados cívicos (inclusão a cidadania).

A análise da experiência europeia de reforma do setor postal mostrou-se relevante para o reconhecimento da sua atuação vital para os governos, assim como



para sinalizar as mudanças necessárias a serem feitas pelas companhias postais, devido as mudanças no setor, com a entrada da e-digitalização e do *e-commerce*, cujas consequências foram drásticas para o setor de mensagens (cartas e congêneres) e alvissareiras para o campo de encomendas.

Nesse sentido, com essas alterações imperativas trazidas pelo ambiente de negócios, tem-se as modificações feitas e captadas pelas três publicações utilizadas, como um conjunto de ações adotadas pelos governos, UPU e atores do setor postal (consultores, dirigentes, fornecedores etc.), como estratégia de enfrentamento as mudanças.

As limitações deste trabalho residem principalmente em sua base de busca. Fez-se as escolhas por uma base conceitual e documental, que atendeu ao pleito, mas que pode ser ainda mais explorada em outras publicações de outros atores, inclusive da própria UPU.

Também, não foram analisadas questões que são mais complexas do que um simples conjunto de medidas estratégicas e operacionais adotadas para o setor postal pelos Correios. Essas questões envolvem elementos institucionais e ideológicos. Exemplos disso, são as relações sindicais e as indicações políticas para cargos e funções de direção dos Correios, envolvendo também funções técnicas, o que a princípio é mais grave.

As questões sindicais, por exemplo, estariam envolvidas na própria questão de infraestrutura, como a eliminação de centros de tratamento e distribuição e agências de atendimento, a flexibilidade da utilização da mão de obra (devido a própria mudança de perfil da empresa). Os entregadores dos correios poderiam ser verdadeiros diferenciais competitivos. Enquanto as empresas concorrentes praticam a precarização do trabalhador entregador, a condição dos Correios é de empregados com uma rede de amparo muito diferente. A estratégia de recursos humanos da empresa precisa criar este diálogo. Mas, este é um mundo à parte, que, atualmente, extrapola o âmbito dos Correios. Merece uma análise específica.

Quanto as indicações políticas para ocupação de cargos e funções nos Correios, a situação é trágica. A ocupação de espaços decisórios por indicados e apadrinhados políticos, sem as devidas qualificações técnicas e gerenciais, leva a um disfuncionalidade extremamente perigosa. Somado a essa lógica, quando partidos dividem ou rateiam as diretorias da empresa, isso causa uma cisão letal para a gestão, pois o alinhamento estratégico foi uma das premissas apontada pelas publicações.



Esse cenário de indicações e fatiamento, é uma fórmula bastante favorável para o desalinhamento, sendo um ponto com capacidade de escapar ou passar longe de uma gestão técnica e comprometido com o alinhamento da empresa. As descontinuidades políticas, também são outro fator letal para a organização

Nesse sentido, a expansão do estudo recai logicamente por uma análise mais ampla da literatura, comparando os Correios brasileiros com outros países, em suas estratégias e programas desenvolvidos, também pelo aprofundamento de cada ponto sinalizado como possíveis saídas, analisando mais profundamente o que se tem hoje no Brasil e quais seriam as ações a serem empreendidas, alinhadas ou refutadas. Portanto, este não é o final, mas o começo de uma nova linha de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ALIJAK, Alice. Foco estratégico nas necessidades dos clientes empresas: parceria para vantagens mútuas. In: OSBORN, Derek; SUND, Kristian J. **The Future is in the post**: perspectives on strategy in the postal industry. Faringon: Libri Publishing, 2010.
- ALONSO, Celina; BRANDAO, Catarina; GONCALVES, Sônia P. Como a pandemia COVID-19 afetou o setor da restauração em Portugal: análise temática qualitativa com o apoio do MaxQDA. *New Trends in Qualitative Research*, Oliveira de Azeméis, v. 9, p. 312-319, jun. 2021.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. **Relatório Integrado Correios - RIC**. Brasília – DF, 2024.
- Downdetector. **Instabilidades nos serviços dos Correios**. Disponível em: <https://downdetector.com.br>. Acesso em: 20 jul. 2025.
- E-Commerce Brasil. **Reclamações contra os Correios disparam em meio à crise financeira e falhas operacionais**, 21 de maio de 2025. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/reclamacoes-contra-os-correios-disparam-em-meio-a-crise-financeira-e-falhas-operacionais>. Acesso em: 22 jul. 2025.
- ESTRELA, C. **Metodologia Científica**: Ciência, Ensino, Pesquisa. Editora Artes Médicas, 2018.
- HAU, Michel. **Empreendedorismo na França**. In: Landes, David S.; Mokyr, Joel; Baumol, William J. A origem das corporações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.



InfoMoney 25. Correios suspendem pagamento de R\$ 2,75 bi para tentar preservar caixa, diz portal. 20 de julho de 2025. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/economia/correios-suspendem-pagamento-de-r-275-bi-para-tentar-preservar-caixa-diz-portal/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

IPC - International Post Corporation; BCG - The Boston Consulting Group. **Focus on the Future: Building a new compelling position for posts**, 2014. Disponível em: <https://www.ipc.be/sector-data/reports-library/member-reports/correios-do-brasil>. Acesso em: 20 abr. 2025.

Jornal G1. Com falta de caixa, Correios suspendem o pagamento de R\$ 2,75 bilhões em obrigações com fornecedores e tributos. 20 de julho de 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2025/07/20/com-falta-de-caixa-correios-suspendem-o-pagamento-de-r-275-bilhoes-em-obrigacoes-com-fornecedores-e-tributos.ghtml>. Acesso em: 22 jul. 2025.

MOKYR, Joel. **O empreendedorismo e a revolução industrial na Grã-Bretanha**. In: Landes, David S.; Mokyr, Joel; Baumol, William J. A origem das corporações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PÁDUA, Elizabete. M. M. **Metodologia da Pesquisa**: Abordagem teórico-prática. São Paulo: Papirus, 2016.

PEREIRA, Adriana. S. *et. al.* **Metodologia da Pesquisa Científica**. Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Santa Maria – RS. E-book, 2018.

PERSSON, Ingemar. Em relação aos destinatários. In: Osborn, Derek; Sund, Kristian J. **The future is in the post**: perspectives on strategy in the postal industry. Faringon: Libri Publishing, 2010.

PRADO, Vaner José do; SPINOLA, Carolina de Andrade; SOUZA, Laumar Neves de. A proposta de transformação estrutural dos Correios brasileiros: uma análise a partir das configurações estruturais de Henry Mintzberg. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 17, n. 3, p. 520–537, set./dez. 2016.

PRADO, Vaner José do. Os Correios como agente catalisador de políticas públicas para a cidadania: uma perspectiva de análise a partir da realidade do Estado da Bahia. **Universidade Salvador – UNIFACS**. Salvador - BA: UNIFACS, 2017.

PRADO, Vaner Jose do; SOUZA, Laumar Neves de; REIS, Renato Barbosa; SPINOLA, Carolina de Andrade. Distância para a cidadania na Bahia: o acesso aos documentos certificadores sob a ótica de Christaller. **Revista de Desenvolvimento Regional em Debate - DRd**, v. 10, p. 119–136, 2020.

PRADO, Vaner José do; SOUZA, Laumar Neves de; REIS, Renato Barbosa; SPINOLA, Carolina de Andrade. Distância para a cidadania na Bahia: o acesso aos documentos certificadores sob a ótica de Christaller. In: PESSOTI, Gustavo Casseb et al. (org.). **Reflexões de economistas baianos 2022**: atualizando o enigma baiano – desafios e potencialidades para o estado. Salvador: CORECON-BA, 2022. p. 301–325. ISBN 978-65-88656-04-4.





PRADO, Vaner José do; SOUZA, José Gileá de; SANTOS, Luciana Rodrigues dos. Um estudo sobre os desafios estruturais e jurídicos para a inovação aberta em organizações públicas – as burocracias mecanizadas. **Revista Direito UNIFACS – Debate Virtual**, Salvador, n. 267, 2022.

PRADO, Vaner José do; SANTOS, Luciana Rodrigues dos; TOSTO, Samantha. A difícil missão da plataforma de logística postal no Brasil: entre a prestação de serviços logísticos e a universalização de serviços. **Revista de Desenvolvimento Econômico – RDE**, Salvador, v. 24, n. 3, p. 250–270, dez. 2022.

PRADO, Vaner José do; SILVEIRA, Evelyn Negrão de Santana; TOSTO, Samantha de Carvalho Gusmão. Inovação aberta para uma empresa pública – utilizando reflexões e conexões sobre a obra *American Prometheus: The Triumph and Tragedy of Julius Robert Oppenheimer* e o filme *Oppenheimer*. **Revista Direito UNIFACS – Debate Virtual**, Salvador, n. 288, 2024.

PRADO, Vaner José do; TOSTO, Samantha de Carvalho Gusmão; RODRIGUES, Karina Oliveira Sousa; PAZOS, Daniele Lúgia de Moura Nunes. O contexto da logística postal no Brasil – alguns números, transformações, desafios e reflexões necessárias sobre um serviço público. **Revista Aracê**, São José dos Pinhais, v. 7, n. 5, p. 28366–28387, maio 2025. DOI: <https://doi.org/10.56238/arev7n5-425>.

SUND, Kristian J. **Reinventing the post**. Unit Kingdom: Libri Publishing, 2013.

SUND, Kristian J.; OSBORN, Derek. O Futuro está no Correio: Perspectivas Sobre Estratégia do Setor Postal. **Tradução DEPLAN Correios**. Brasília – DF, 2010.

SUND, Kristian J.; OSBORN, Derek. O Futuro está no Correio II: Perspectivas Sobre Estratégia do Setor Postal. **Tradução DEPLAN Correios**. Brasília – DF, 2011.

SUND, Kristian J.; OSBORN, Derek. O Futuro está no Correio: Perspectivas Sobre Estratégia do Setor Postal. **Tradução DEPLAN Correios**. Brasília – DF, 2012.

WENGENROTH, Ulrich. História do empreendedorismo: a Alemanha a partir de 1815. In: Landes, David, S. **A origem das corporações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

YIN, Robert. **A Metodologia do Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

