



## **O CONTEXTO DA LOGÍSTICA POSTAL NO BRASIL – ALGUNS NÚMEROS, TRANSFORMAÇÕES, DESAFIOS E REFLEXÕES NECESSÁRIAS SOBRE UM SERVIÇO PÚBLICO**

### **Vaner José do Prado**

Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano e Professor e Pesquisador no Mestrado em Direito Governança e Políticas Públicas pela Universidade Salvador - UNIFACS. Líder do Grupo de Estudos em Governança e Políticas Públicas. Coordenador de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

E-mail: vanerdoprado@gmail.com

### **Samantha de Carvalho Gusmão Tosto**

Engenheira Química pela UNIFACS. Cursando MTI em Lean Manufacturing na UNISENAI. Analista técnica na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Coordenação de Pesquisa & Desenvolvimento e Inovação.

E-mail: Samantha\_tosto@hotmail.com

### **Karina Oliveira Sousa Rodrigues**

Administradora pela Faculdade Castro Alves – BA. Cursando MTI em Lean Manufacturing na UNISENAI. Analista técnica na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Coordenação de Pesquisa & Desenvolvimento e Inovação.

E-mail: Samantha\_tosto@hotmail.com

### **Daniele Lígia de Moura Nunes Pazos**

Mestre em Direito Governança e Políticas Públicas Pela Universidade Salvador – UNIFACS. Pesquisadora voluntária pelo Grupo de Estudos em Governança e Políticas Públicas – GEGOPP. E-mail: daniele\_ligia@hotmail.com

## **RESUMO**

A denominação logística postal, refere-se ao ambiente de negócios que envolve um conjunto de serviços acoplados a plataforma de logística postal no Brasil, operada pelos Correios brasileiros, uma empresa pública, que possui 362 anos de operações no Brasil. As questões de pesquisa estão situadas sobre dois pilares: quais as transformações assolam o setor postal no mundo e no Brasil e quais os desafios que representam para os Correios brasileiros? O objetivo é analisar os principais números estruturantes disponibilizados pelos Correios brasileiros e, a partir deles, refletir sobre a situação atual do ambiente postal e os desafios que se apresentam. A metodologia tem natureza descritiva e utilizou a estratégia do estudo de caso. Os principais resultados encontrados refletem um ambiente postal com muitas transformações no mundo e no Brasil. Os Correios brasileiros com receitas estagnadas e infraestrutura mantida em unidades físicas anteriores aos reflexos das transformações, que refletem números de mensagens e encomendas em outros patamares, não se alterando com a mudança de perfil caracterizada pela queda vertiginosa de mensagens distribuídas e crescimento de um mercado de encomendas, apontando para uma baixa eficiência operacional, com poucos ganhos de produtividade e baixo nível de competitividade. Por fim, a inovação que é sinalizada por muitos especialistas da área ainda não encontra eco na estratégia da empresa, de forma que se torne visível em suas operações.

**Palavras-chave:** Serviço Público. Setor postal. Correios. Transformações e desafios.



## 1 INTRODUÇÃO

A denominação logística postal, refere-se ao ambiente de negócios que envolve um conjunto de serviços acoplados a plataforma de logística postal que, no Brasil, é operada pelos Correios. O Trabalho de Prado; Santos e Tosto (2024) procurou caracterizar os serviços postais no Brasil, como uma plataforma logística.

Um ambiente flexível capaz de responder as estratégias dos canais do mercado. Neste ambiente são realizadas atividades logísticas (armazenagem, transbordo de cargas, *cross-docking* dentre outros) e os processos devem ser padronizados e medidos. A utilização de uma plataforma logística pode servir como uma fonte de vantagem competitiva, integrando atividades dentro de um cenário específico da cadeia de suprimentos, sendo visto como um fator determinante e de sucesso para muitas empresas (Prado; Santos e Tosto, 2024, p. 102).

Esta plataforma, operada pelos Correios brasileiros, configurada como uma empresa pública, possui 362 anos de operações no Brasil. Ao retratar o ambiente que envolve os Correios no mundo, autores como Osborn e Sund (2010, 2011, 2012) e Sund (2013) afirmam que ao longo do tempo os Correios dos mais variados países trataram de cartas, pequenas remessas de numerário, encomendas, trocas de malotes empresariais, remessas de pequenas somas de valores, telegramas e outros serviços, definidos por eles, como serviços postais tradicionais.

A autora Greene (2010) caracteriza essa plataforma como sendo composta por dois elementos centrais: uma plataforma de atendimento (locais de captação e prestação de serviços e comercialização de produtos) - a montante - e a plataforma de tratamento e distribuição física e virtual de objetos e mensagens postais - a jusante. Para Osborn (2012), o momento é de transição.

Alguns dos motivos que o mundo postal (antigo) está lutando para lidar com o novo mundo são porque ele faz parte de uma ordem estabelecida nos últimos séculos. Um organismo público bem-amado e confiável que fornece serviços para os cidadãos, governos e comunidade. Mas, também, um corpo que foi muitas vezes muito tradicional em perspectiva, lento, burocrático, um monopólio não orientado para cliente/mercado. Esta ainda é uma percepção amplamente aceita e vista por muitas pessoas que veem essas organizações presas a este quadro histórico. Vem dessa trajetória os 'Correios' e sua relação com a terminologia dos dinossauros, muitas vezes utilizadas nessa relação com os serviços postais (Osborn, 2012, p. 12).

Ainda Osborn:

Costuma-se dizer que a indústria postal está numa encruzilhada e a direção futura que levará não está claro. Claro que isso é verdade e não apenas da indústria postal. Todos os setores precisam decidir o negócio em que se está? Quem são os seus principais mercados e, em suma, o para o que eles existem. Na verdade, todas as empresas ou as organizações precisam conduzir esse tipo de "revisão estratégica" em uma base regular, especialmente tendo em vista o ambiente em rápida mutação em que todos nós vivemos a operar. Em geral, esta é uma discussão saudável e produtiva para ter por que oferecer a oportunidade de voltar a focar o



nosso pensamento e (re) definir nossas metas e prioridades. (Osborn, 2012, p.5).

Diante das constatações desses autores, fica evidente a necessidade de aprofundar a análise sobre as transformações do ambiente postal no mundo e no Brasil, visando entender e refletir sobre seus números, sua trajetória, seu momento e desafios. Essa análise foi desenvolvida sob a forma de uma breve reflexão.

As questões de pesquisa situam-se sobre dois pilares: quais as transformações assolam o setor postal no mundo e no Brasil e quais os desafios se apresentam para os Correios brasileiros? O objetivo é analisar os principais números estruturantes disponibilizados pelos Correios brasileiros e, a partir deles, refletir sobre a situação atual do ambiente postal e os desafios que representam.

Ao justificar este estudo, tem-se a preocupação central com uma plataforma que busca integrar o país, emprega mais de 85 mil trabalhadores diretos, cumpre um papel governamental e social importante e tem sua presença em quase 100% dos municípios brasileiros. Com esses fatores bem explícitos, assume-se que os correios brasileiros estão dentro de um processo de transformação mundial, em uma onda imperativa mais ampla, sobre a qual se torna necessário um olhar mais crítico para esse contexto.

Nesse sentido, é criterioso voltar no tempo e verificar os primeiros sinais dessas transformações. Em estudo realizado pela *International Post Corporation – IPC* (2014), foram, à época, analisadas as transformações do setor postal, com a utilização de variáveis como crescimento econômico, grau de digitalização (virtualização) de objetos físicos para meios eletrônicos e crescimento do e-commerce. Na área corporativa ou institucional foram analisados o comportamento das receitas e o grau de diversificação de portfólio. Na área volumes de postagens foi analisado o comportamento dos volumes de postagens de cartas e encomendas. No Quadro 1, é possível ver um resumo geral da análise feita pela IPC.

Quadro 1 – Análise Sistêmica Regional do Setor Postal no Mundo

VARIÁVEIS	MERCADO			CORPORATIVO		VOLUMES	
REGIÃO	ECONOMICA PIB real 2012/2013	DIGITALIZAÇÃO Usuários da internet 2013	E-COMMERCE Varejo online variação 2012/2013	RECEITAS 2012/2013	DIVERSIFICAÇÃO Participação % das receitas com não- correspondência nas receitas totais 2013	VOLUME CARTAS Variação 2012/2013	VOLUME ENCOMENDAS Variação 2012/2013
EUROPA	0,4%	77,8%	16,7%	1,7%	41,7%	- 5,6%	6,3%
ÁSIA E PACÍFICO	3,5%	64,8%	14,3%	6,0%	59,7%	2,0%	1,6%
AMÉRICA DO NORTE	1,9%	85,0%	15,7%	1,8%	31,5%	-2,0%	2,8%
BRICS + MÉXICO	3,1%	44,4%	30,2%	9,3%	58,3%	- 2,0%	13,7%

Fonte: Adaptado do Relatório da IPC (2014).



Referente à área de mercado postal, pode-se observar que há um crescimento econômico (PIB real) visto em todas as regiões, com destaque para os países da Ásia e Pacífico, com o maior crescimento, seguido dos BRICS/México e pela América do Norte. Nesse cenário, a Europa apresenta o menor crescimento econômico. O fator mercado tem influência direta nas receitas obtidas pelas organizações. Nesse sentido, pode-se observar que o crescimento de receitas postais tem se mostrado mais forte nos Países da Ásia e Pacífico e BRICS/México, sendo menor na América do Norte e Europa.

É possível também observar que o número de usuários da internet que afeta diretamente o uso de comunicações físicas se apresenta mais forte na Europa e América do Norte. Nessas regiões os avanços tecnológicos se mostraram mais intensos e, pelo fato de terem iniciado antes o processo de virtualização e inclusão digital, torna-se possível afirmar que, nesses mercados, esse fator já esteja mais consolidado, enquanto nos países mais periféricos ou emergentes, ainda não tiveram consolidadas ou amadurecidas essas transformações.

Também, pode-se verificar que a queda nos volumes de postagens de cartas tem se intensificado em quase todos os grupos estudados, exceto na Ásia e Pacífico, que ainda estão positivos. Porém, o maior declínio está na Europa. Esse fenômeno é chamado de e-substituição. Essas regiões possuem plataformas eletrônicas de comunicação bem mais estruturadas.

Já a diversificação de receitas se apresenta de forma mais acentuada nos BRICS/México e na Ásia e Pacífico, muito embora tenha apresentado crescimento em todas as regiões. Em mercados como a Europa e América do Norte esse processo já ocorreu com maior intensidade, anteriormente, na década de 90. Fator que agora tende a se tornar mais visível nos países em desenvolvimento, que ainda possuem muitos serviços fora da esfera postal, aproveitando suas redes de atendimento.

Outra variável importante é o e-commerce. Seu crescimento acontece em todas as regiões. Porém, é mais visível nos BRICS/México. Verifica-se que o volume de encomendas tem um crescimento mais acentuado nos BRICS/México, muito embora seu crescimento seja positivo em todas as regiões analisadas. Esse fenômeno é representativo para a expansão da logística postal.

Assim, observa-se que em uma análise ampla realizada em 2014, específica para o setor postal, já sinalizava com o processo de digitalização e o e-commerce como fator forte de alteração do ambiente de negócios postais. Muito embora a Ásia, a América do Sul e México ainda continham uma boa base de outros negócios (diversificação de serviços), já se apontava para uma tendência vista em outros países, de incremento no setor de encomendas e uma redução significativa dos demais serviços.

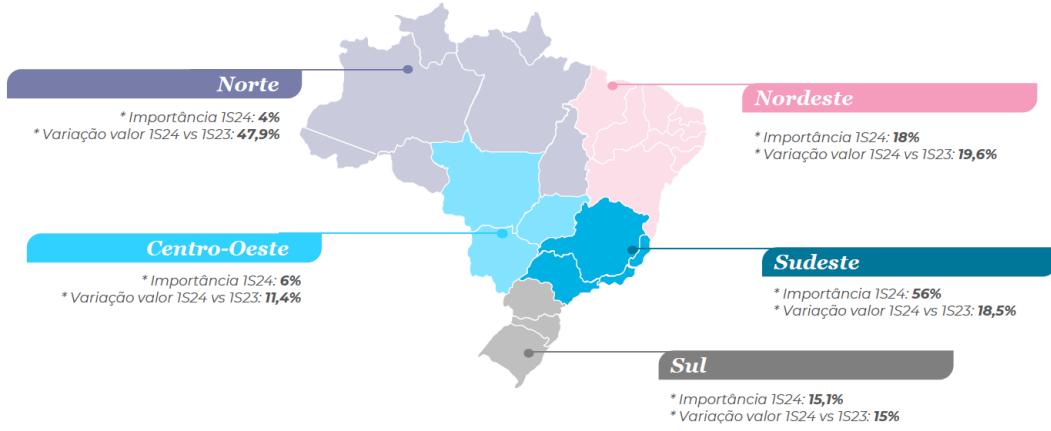
É importante retratar que 10 anos após essa análise da IPC, a conta da digitalização e do e-commerce chega ao Brasil, conforme a Figura 1. Essa representação retrata uma realidade que vem



## II CONGRESSO INTERNACIONAL MULTIDISCIPLINAR

sendo sinalizada nos últimos anos no mundo e no Brasil. O crescimento do e-commerce já é visível em todas as regiões, principalmente na região Norte, Nordeste e Sudeste.

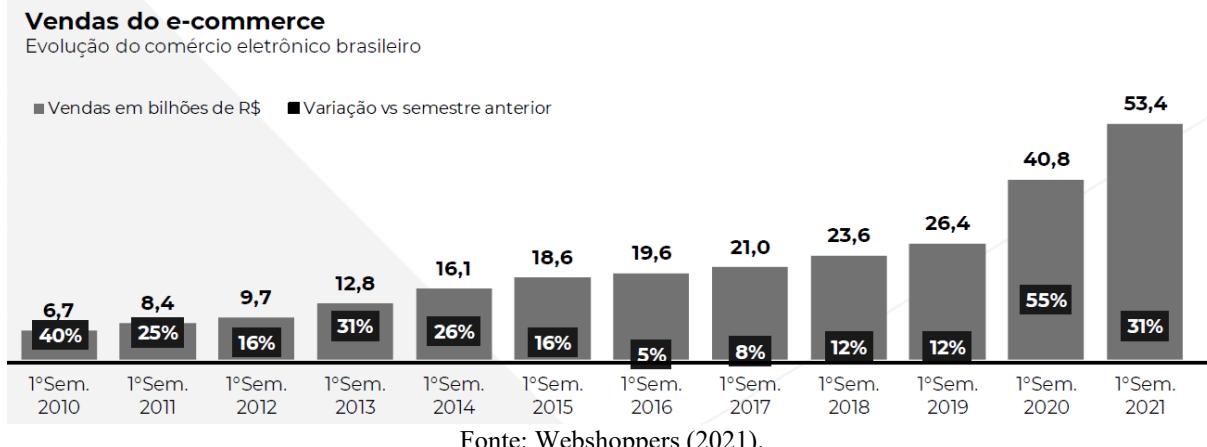
Figura 1 – Crescimento em vendas do E-commerce no Brasil – 2023/2024



Fonte: Webshoppers (2024).

A Figura 2 representa a evolução do e-commerce, entre os anos de 2010 e 2021, atingindo o maior patamar histórico de vendas, totalizando mais de 53 BI, representando um crescimento de 31% versus o semestre anterior.

Figura 2 – Crescimento em vendas do E-commerce no Brasil – 2023/2024

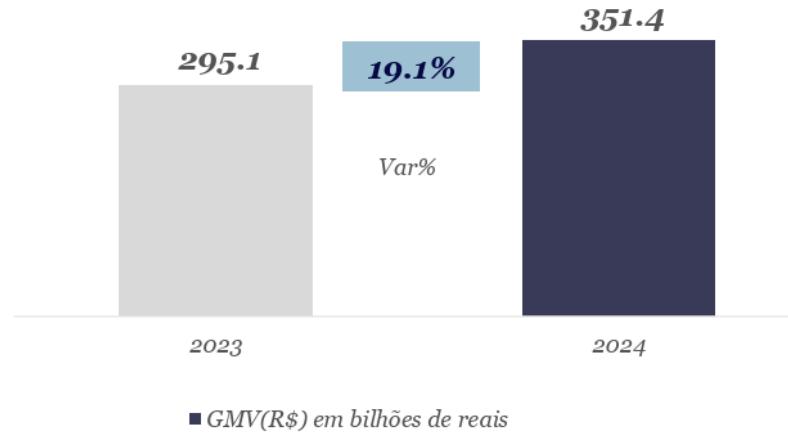


Fonte: Webshoppers (2021).

Já a Figura 3 oferece uma nova forma de padrão em medir as vendas brutas em GMV (R\$) (sigla em inglês). A evolução de vendas em GMV (R\$) indica o crescimento ou decréscimo da receita bruta das vendas de uma empresa, em um período específico, sem descontar custos como descontos, devoluções ou cancelamentos. Dentro desse padrão nos anos comparados, houve um crescimento de 19,1%.



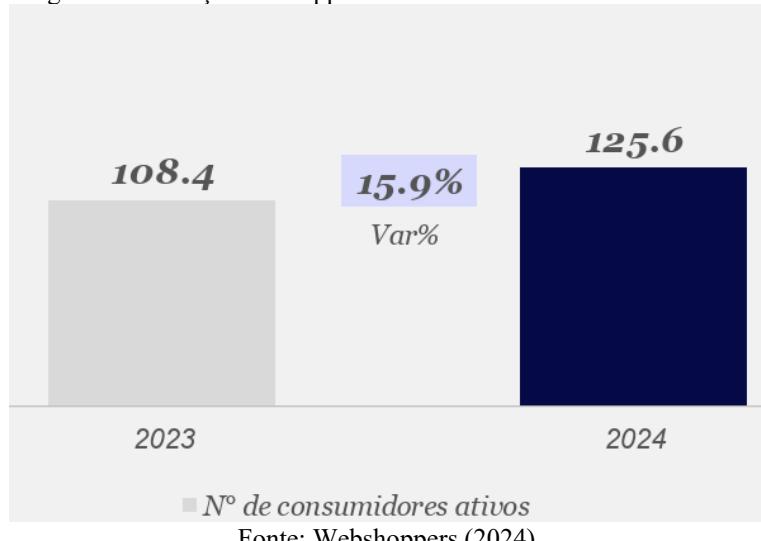
Figura 3 – Evolução de vendas em GMV (R\$) – 2023/2024



Fonte: Webshoppers (2024).

Na Figura 4, está representado o crescimento de consumidores ativos em 15,9%, entre os anos de 2023 e 2024. As Figuras (1; 2; 3 e 4) demonstram um mercado de *e-commerce* em franca expansão, tanto em vendas brutas quanto em vendas por empresas e em número de consumidores.

Figura 4 - Evolução de shoppers ativos no e-commerce – 2023/2024



Fonte: Webshoppers (2024).

Dada essa realidade presente, entende-se como necessário observar algumas empresas que atuam no setor de *e-commerce*, para verificar sua posição perante essas transformações. Aqui se escolheu a empresa Mercado Livre, por todo o frenesi que esta empresa tem causado em sua trajetória. Atualmente, o Mercado Livre, para alguns especialistas, é a segunda empresa mais valiosa da América Latina, que recentemente, no dia 24 de abril de 2025, recebeu a visita do Presidente Luiz Inácio da Silva (Lula), para anunciar 34 bilhões em investimentos.



Segundo o portal E-commerce Brasil (2023), no ano de 2022, a receita líquida total do Mercado Livre atingiu US\$ 10,5 bilhões, um crescimento de 49,0% em dólar, na mesma comparação anual.

Para a Revista Exame (2024), quando são integradas as operações de varejo e de sua fintech (Mercado Pago), a receita do Mercado Livre cresceu 37% em 2023, para US\$ 14, bilhões, puxada especialmente pelo quarto trimestre, quando a companhia fez o melhor resultado de Black Friday de sua história. Nos mercados brasileiro e mexicano, a receita exclusiva do e-commerce cresceu 41,2% no ano, chegando a US\$ 8,2 bilhões ao ano. As vendas brutas (GMV na sigla em inglês) cresceram 30%, para US\$ 44,8 bilhões.

Segundo a Revista Mundo Logística (2025), para algumas empresas do setor logístico, a inovação tecnológica conquistou protagonismo, com projetos que aliam inteligência artificial, automação e foco na experiência do usuário para elevar a eficiência e a competitividade das operações. No prêmio “As 100+ Inovadoras no Uso de TI”, promovido pelo IT Forum, três *players* do setor se destacaram por soluções que transformam a cadeia de valor da logística no Brasil: Multilog (11º ranking) com o projeto “Faturamento via WhatsApp (Fronteiras)”; Total Express (24º do ranking) com o projeto *Put-to-Light* de sinalização luminosa inteligente para otimizar a separação de encomendas e; Porto Itapoá (30º do ranking) com o projeto que utiliza ciência de dados, aprendizado de máquina e inteligência artificial para reduzir movimentos improdutivos no pátio.

Assim, é nesse ambiente e com essa trajetória, que os serviços postais estão frente a frente com uma realidade oriunda das transformações já sinalizadas pela IPC (2014). Em sua análise a IPC (2014) observou que ambientes postais mundiais sinalizavam o surgimento do *e-commerce* como uma variável importante a ser considerada, principalmente em países asiáticos e latino-americanos e, já soava como um alerta às empresas do setor e aos Correios brasileiros. É sobre esse contexto que a reflexão foi realizada.

Este artigo está dividido em cinco seções. Além desta introdução que contextualiza sobre quais bases estão as reflexões, na seção 2 o setor postal e os Correios brasileiro em alguns números, na seção 3 os procedimentos metodológicos; na seção 4 as análises e discussões; na seção 5 as considerações finais e logo em seguida as referências.

## **2 O SETOR POSTAL BRASILEIRO – OS CORREIOS E ALGUNS NÚMEROS**

É interessante ao iniciar esse tópico ter uma compreensão de quem são os Correios brasileiros. Segundo o Relatório Integrado Correios – RIC (2023), 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 (Decreto-lei de criação nº 509/1969, Leis nº 6.404/1976, 6.538/1978, 12.490/2011, 13.303/2016 e Decreto nº 8.945/2016).

O serviço postal teve a sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663, com a instalação do Correio-mor na então colônia portuguesa. Desde a criação da empresa, em 1969, para prestação do serviço postal pelo Estado brasileiro, a estatal vem se modernizando ao criar e disponibilizar serviços de qualidade e adequados às necessidades dos seus clientes e da própria sociedade, em um mercado cada vez mais competitivo.

Segundo o RIC (2023), com uma vasta rede de canais de atendimento, a empresa beneficia toda a população brasileira, conectando pessoas e organizações onde quer que estejam, em 5.552 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, atuando 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.

Ainda, segundo o mesmo relatório, os Correios são responsáveis 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. Além disso, acompanhando o crescimento do mercado de encomendas, a empresa possui atuação destacada na área concorrencial, oferecendo um portfólio de soluções modernas e inovadoras no mercado de encomendas e de logística, especialmente desenhadas para lojistas, empreendedores e clientes do comércio eletrônico, sendo outros serviços expandidos para melhor se adequarem ao ambiente digital.

Essa é uma história contada a partir de um relatório técnico produzido por técnicos da empresa. Dentro desse relatório existem alguns números que serão apresentados e envolvem o setor postal brasileiro, os quais serviram de base para as reflexões (Ver Quadro 2). Esses números são no mínimo interessantes para verificar a trajetória da empresa, após o alerta do relatório da IPC (2014).

Quadro 2 – Correios Brasileiros em Números – Anos de 2018 a 2023

ITEM	ANO					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>CDD</b>	937		979	934	923	956
<b>CEE</b>	111		99	85	81	89
<b>CLI</b>	50		49	53	50	97
<b>CTO</b>	41		46	46	46	47
<b>CTCE</b>	43		37	51	53	54
<b>Agencias Próprias</b>	6301	6.298	6044	6027	6027	6023
<b>EMPREGADOS</b>	105.335	99.443	98.092	89.709	87.571	85.882



CARGA TRANSPORTADA	N	309	246,6	300	309	310
MENSAGENS /DIA	N	18,5	14,5	11,8	9,5	6,9
ENCOMENDAS/DIA	N	1,3	1,5	2,3	2,2	2,1
MUNICÍPIOS ATENDIDOS	5.570	5.556	5.558	5.554	5.553	5.558

**Definições Úteis:**

Mensagens e encomendas/dia em milhões

Carga transportada em tonelada dia

Empregados em milhar

CDD - Centro de distribuição domiciliária

CEE - Centro de distribuição de encomendas

CLI - Dentro de logística integrada

CTO - Centro de transporte operacional

CTCE - Centro de tratamento de cartas e encomendas

Fonte: RIC (2018; 2019; 2020; 2021; 2022; 2023).

Ao se observar os dados contidos no Quadro 2, pode-se começar pela infraestrutura existente, principalmente os CDD, CEE e CTCE. Essas estruturas estão ligadas diretamente às operações de tratamento e distribuição física de mensagens e encomendas na última milha. Ao se contextualizar as variações numéricas entre os anos analisados, podem ser consideradas bastante acanhadas. Entre os anos de 2018 e 2023, a variação nos CTCE apontaram um crescimento de 11 unidades (aproximadamente 25%). Os CEE com redução de 22 unidades (19%) e os CDD com crescimento de 19 unidades (2%). Já as estruturas de atendimento decresceram pouco menos de 300 unidades (2%).

Nesse sentido, entende-se que as estruturas básicas de operações foram mantidas e algumas outras ampliadas, como o CTCE e CDD com 25% e 2%, respectivamente, de ampliação e uma redução de CEE de aproximadamente 19%. A estrutura de transporte – CTO, cresceu 6 unidades no período e os CLI tiveram uma ampliação significativa, quase dobrando sua quantidade. Apesar de um ambiente turbulento e com sinalizações claras de alterações profundas trazidas pela IPC (2014), nada de disruptivo aconteceu com a infraestrutura operacional dos Correios brasileiros.

Na questão de carga transportada, os números se mantiveram com pouquíssima variação em toneladas/dia. Quando se refere a municípios atendidos, no ano de 2023, foram 99,68% dos 5570 municípios do Brasil. Nesse contexto, os Correios possuem uma presença forte na esfera mais elementar da divisão política do Brasil – os municípios. Assim, constata-se que não houve variação significativa no volume de carga transportada. Também, que há uma estratégia da empresa e de governo da presença dos Correios ser forte na base da sociedade brasileira, os municípios.

Ao tratar dos Correios como empregador, nesse espaço de 6 anos, verificou-se uma redução de 20 mil empregados, por conta de planos de demissão incentivada, aposentadoria etc. Nesse aspecto específico, no RIC (2019) a empresa possuía 53,5 mil carteiros e segundo o RIC (2023) o total de



carteiros foi de 45.987. Nesse sentido, uma variação para menor de 7.522, ou seja, pouco mais de 14%. Mas, esse aspecto em específico merece um estudo mais profundo, pois aqui a aparente redução de empregados pode ter sido uma armadilha para a empresa. Em nome da redução pode ter havido uma perda de capital intelectual importante. Bem, como sinalizado, isso não é fruto deste estudo.

Quando são observados os números trabalhados pelos Correios referente a sua atividade fim, entrega de mensagens e encomendas, esses realmente assustam e trazem pontos de reflexão bastante preocupantes. A redução de mensagens de 18,5 milhões/dia em média no ano de 2019, para 6,9 milhões/dia em média no ano de 2023, verifica-se uma redução de mais de 60% na quantidade distribuída.

Por outro lado, ao se observar a quantidade de encomendas distribuídas, esse número tem uma evolução entre os anos de 2014 e 2019, sinalizando com um pequeno incremento no ano de 2021, retrocedendo ao patamar do ano de 2019 nos anos de 2022 e 2023, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Correios – Receita de Vendas Bruta

ANO	RECEITA DE VENDAS (BRUTA) EM BILHÕES
2014	16.648
2015	17.765
2016	18.886
2017	18.310
2018	18.908
2019	19.105
2020	17.964
2021	22.091
2022	20.504
2023	19.908

Fonte: RIC (2018; 2019; 2020; 2021; 2022; 2023) e RA (2015; 2016; 2017).

Quando se observa as receitas brutas de vendas, têm-se uma estabilidade em sua trajetória. Parte de um faturamento de pouco mais de 16 bilhões de reais no ano de 2014, demonstra pequenos acréscimos nos anos seguintes, decresce em 2020 (provavelmente fruto do processo sindêmico causado pela pandemia de COVID 19), retoma um crescimento em 2021 e regrediu novamente ao patamar de 2019 nos anos de 2022 e 2023. Esses números apresentados estão analisados na seção 4, visando compreender as transformações e desafios impostos pelo ambiente de negócios, aos Correios.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nesta seção estão contemplados os procedimentos metodológicos que embasaram a pesquisa. O estudo possui natureza descritiva, conforme Pádua (2016) e Estrela (2018). Para esses autores, esta



orientação busca esclarecer fenômenos com informações conceituais vagas, dispersas ou ainda pouco conhecidas ou que, devido ao grau de complexidade e interligações, ainda não estejam muito claras.

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. Indicam também esses autores que, sob o título de estudo de caso, podem ser incluídos muitos estudos, que formam uma gama de variedades. 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 uma análise reflexiva do setor postal mundial e brasileiro, suas transformações e desafios a partir dos Correios brasileiros.

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. No caso analisado, entende-se ser a análise qualitativa adequada para descrição e compreensão das nuances e especificidades do setor postal e os desafios para os Correios brasileiros, com sua operacionalização refletida no Quadro 4.

Quadro 4 – Etapas de operacionalização do estudo

ETAPA	OPERACIONALIZAÇÃO
1	Análise conceitual e Documental - Construção de uma base conceitual por meio de consulta a literatura especializada sobre o tema. Consulta a Relatórios públicos contendo dados e informações sobre o tema.
2	Construção de Quadros de Referência – A partir de relatórios emitidos pela IPC (2014) e Relatório Integrado Correios – RIC (2018; 2019; 2020; 2021; 2022 e 2023), foram construídos Quadros de referência; Quadros 1; 2 e 3.
3	Análise e Discussões – A partir dos Quadros construídos na Etapa 2, foram realizadas as análises pretendidas e sintetizadas no Quadro 5.
4	Considerações finais - A partir das análises foram elaboradas as considerações finais, limitações e estudos futuros.

Fonte: Criado pelos autores (2025).

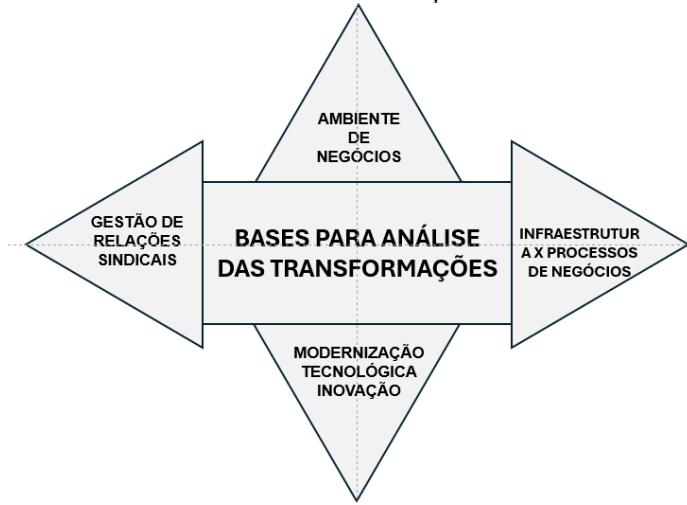
Assim, após a construção da base metodológica, parte-se para a análise do trabalho, integrando as transformações, os desafios e as reflexões, sobre o setor postal no mundo e no Brasil.



#### **4 O CONTEXTO DA LOGÍSTICA POSTAL E OS CORREIOS – TRANSFORMAÇÕES, INFRAESTRUTURA, DESFIOS E REFLEXÕES NECESSÁRIAS**

Com base no contexto introdutório e na seção 2, e alicerçada nos procedimentos metodológicos da seção 3, optou-se por desenvolver esta seção sobre 4 bases principais para assentar as transformações e os desafios impostos pelo ambiente ao setor postal brasileiro: ambiente de negócios; infraestrutura x processos de negócios; estratégia de inovação e modernização tecnológica (inovação aberta) e gestão de relações sindicais (Ver Figura 5).

Figura 5 – Base Para Análise das Transformações no Setor Postal Brasileiro



Fonte: Elaboração dos Autores (2025)

Este último item, mesmo que não tenha sido contemplado nas seções basilares (anterior), entende-se como sendo importante para a reflexão. Cabe ressaltar, também, que embora sejam separados esses tópicos para fins metodológicos, eles estão totalmente integrados quando de sua análise, sendo difícil ou impossível, diferenciar cada um deles isoladamente.

A primeira análise recai sobre o ambiente de negócios postais. Quando se verifica o Quadro 1, tem-se um alerta interessante da IPC, ainda em sua publicação no ano de 2014, sobre as transformações do mundo postal. A chegada de um cenário no qual os países desenvolvidos já sentiam com o processo de digitalização, causando o esgotamento do segmento de mensagens e migração de negócios para o segmento de encomendas impulsionados pelo advento do *e-commerce*, que ainda não era sentido em grande escala pelos países da Ásia, América Latina e México, mas era totalmente previsível como consequência dos eventos da digitalização e do *e-commerce*. Era sabido que isso iria fatalmente ocorrer, porém não se sabia da velocidade e impactos dessa chegada.

Assim, em linhas gerais o ambiente postal era de turbulência e de mudanças estruturais. A



sinalização do Quadro 1 continha em seu conjunto de informações as variáveis que permitiam saber que a trajetória de transformações era inevitável e que a preparação dos operadores postais devia ser premente. Aqui, também cabe ressaltar que se consegue verificar inúmeras publicações sobre a preparação de outras operadoras localizadas nos mais diversos países, para a chegada desse momento. Portanto, é um ambiente reconhecido por especialistas, cujos alertas foram bastante claros.

Quando a análise remete às receitas de vendas brutas obtidas pelos Correios brasileiros desde o ano de 2014 (Quadro 3), tem-se um acréscimo de 32% em referência ao melhor ano de receitas obtidas, que foi o ano de 2021. Pode-se assim afirmar que a evolução não é condizente com os indicadores de *e-commerce* no Brasil e muito menos se situa em níveis de crescimento de empresas concorrentes. Então, pode-se afirmar que se tem um desafio gigantesco na questão de negócios. Mas, esse não é o único.

Nesse ambiente turbulento dos negócios postais, assinalado pelos Quadros 1 e 3, busca-se também analisar os impactos dessas transformações ambientais, sobre infraestrutura e processos dos Correios brasileiros. No Quadro 2, é possível verificar que o declínio do segmento de mensagens se torna visível quando comparado os anos de 2018 a 2023. Também se verifica nesse mesmo período um crescimento inicial e nos anos seguintes uma estabilização do número de encomendas distribuídas. Assim, em contrapartida a essa realidade que se apresenta, a infraestrutura de tratamento e distribuição de mensagens e encomendas (CTCE; CDD; CEE), pensada em anos anteriores às transformações, permaneceram quase inalteradas em seus grandes números.

Esse alerta sobre infraestrutura postal já fora observado, por exemplo, pela CEO dos Correios Canadense, quando ela se deparou com a necessidade de mudanças no setor postal daquele país.

Em variados graus, nossos negócios estão se transformando. Contudo, os serviços postais não são qualquer tipo de empreendimento. Diferentemente de seus concorrentes do setor privado, os Correios têm o mandato de servir a toda população de seus países. Estamos orgulhosos de servir todos os cidadãos em nossos países. A obrigação de serviço postal universal impõe, contudo, um alto custo de estrutura e modela as expectativas do público e dos governantes. Para o Canada Post, esta abrangência nacional tornou-se a base para novas alianças estratégicas com o setor privado (Greene, 2010, p. 3).

E segue a autora:

Muito do nosso processo era manual. Algumas de nossas maiores e mais movimentadas plantas de correspondência eram de décadas e localizadas nos centros das grandes cidades em edificações ineficientes, edifícios de vários andares – um legado de uma era na qual a correspondência era transportada por trem ao invés de avião. Nossa tecnologia – tanto de máquinas de triagem, como de tecnologia de informação – ficou bem aquém do que há de melhor no setor (Greene, 2010, p. 4).



Seguindo o raciocínio trazido por Greene (2010), os números retirados dos Relatórios Integrado dos Correios - RIC, representam uma forma de pensar a organização sobre sua estratégia de infraestrutura e processos dos Correios brasileiros. Corroborando com essa autora, Prado; Santos e Tosto (2024) já haviam sinalizado sobre a necessidade premente de redução de custos com as operações postais.

Neste ponto, cabe ressaltar que a manutenção de uma estrutura para o cumprimento dessa legislação, leva a plataforma postal a uma singularidade (nuance, especificidade) em sua atuação. É preciso um planejamento de rede, recursos, pessoas, processos e tecnologias para dar cumprimento a essa política de Estado. Assim, o desenho de rede que pode ser definido em uma operação tradicional ou de empresas com a atuação logística, levando em conta fatores como custo e nível de serviços rentáveis, precisa ser pensado sob o ponto de vista não só da competitividade, mas também do atendimento aos serviços universais (Prado; Santos e Tosto, 2024, p. 108 - 109)

Nesse sentido, o papel dos Correios sinalizados nos RIC (2018; 2019; 2020; 2021; 2022 e 2023), balizados por Greene (2010) e alertados por Prado; Santos e Tosto (2024), como sendo prestador de serviços universais, integrador nacional, operador do governo e com presença em todo o território nacional, precisaria passar por um processo doloroso, mas necessário, de melhorar sua eficiência operacional. Sem isso, a estratégia da empresa estaria comprometida nas questões de produtividade e competitividade.

O olhar sobre a eficiência logística dos Correios brasileiros remete ao terceiro ponto de análise. Como tem evoluído a estratégia de inovação e modernização tecnológica, de processos e de transferência de tecnologias, nos últimos 10 anos? No ano de 2010, em publicação especializada sobre as transformações tecnológicas no ambiente postal, já havia esse alerta por parte dos especialistas:

O Correio pode, também, considerar as obrigações do serviço postal universal, que lhe concede a oportunidade para “alcançar” ou “estar em contato com” cada domicílio diariamente, como uma vantagem estratégica potencial ou diferencial. Tecnologias mais recentes, como, PDA (*personal digital assistant*), RFID, código de barras e GPS abrem o caminho para serviços com valor agregado, serviços mais inovadores, para serem distribuídos de acordo com a conveniência dos destinatários. O desafio real é estar apto a distribuir com segurança para a pessoa correta, no tempo certo e no lugar certo. O rápido crescimento do e-commerce abre oportunidades reais para fornecer serviços de distribuição excepcionais, que podem dar visibilidade positiva aos melhores operadores. Soluções não têm um formato que se ajuste a todos e cada empresa precisará descobrir quais são as necessidades dos clientes e onde estão seus problemas, para que elas possam dedicar seus esforços para as áreas corretas e ajustar as partes que precisam ser ajustadas (Osborn e Sund, 2010, p. 9 - 10).

A Revista Mundo Logística (2025) sinaliza que muitos dos operadores logísticos privados aceleraram seus processos de inovação e de embarque e transferência de tecnologia. Nesse contexto, os negócios dos Correios com a distribuição de mensagens caem vertiginosamente e passam a requerer

um olhar para a logística de distribuição de encomendas. Nesse campo competitivo, a competição está em outro patamar e, portanto, irá exigir outras ferramentas gerenciais por parte dos Correios.

Assim, é nesse contexto da inovação que cabem algumas observações. A inovação aberta nos Correios brasileiros ainda é incipiente. Não se constata a existência de centros de pesquisas especializados e nem organismo ligado a estratégia da empresa que pensem sobre um Correio que ainda não existe - “Os Correios do futuro”. Todas as iniciativas ainda são incipientes, e não estratégicas. Algumas delas se resumem a criação de um departamento no ano de 2021, ligado às operações da empresa, sem orçamento significativo e autonomia. Outra iniciativa está ligada a um grupo de trabalho criado recentemente (no ano de 2024) para desenvolver um programa de transformação digital, denominado Correios do Futuro. No restante, iniciativas fragmentadas e muito mais voltadas para a resolução de problemas pontuais do que a uma estratégia centralizada e sistêmica. Alguns autores sinalizam com essa fragilidade em alguns operadores postais:

Talvez, isso seja mais bem evidenciado na área da estratégia da organização postal. Em 2006, nossa pesquisa destacou que a escolha da estratégia não parecia ser um fator mais relevante na determinação do sucesso: ter uma clareza estratégica era suficiente. Em 2009, encontramos que a escolha estratégica se tornou mais importante e quatro categorias estratégicas surgiram no setor postal. Em 2010, descobrimos que a escolha da estratégia era absolutamente vital para o sucesso e refletia uma prioridade chave dos operadores postais da nossa tabela que alcançaram alto desempenho (Barton, 2010, p. 26).

Barton (2010) apontava quais os focos estratégicos precisariam ser incorporados à estratégia dos operadores postais: foco nos clientes; foco nos custos; os cuidados com a digitalização e; foco na sustentabilidade. É interessante observar que já no ano de 2010, havia alerta para a estratégia dos operadores postais.

Sobre digitalização, Friedli (2010) afirma que os operadores postais mais avançados e muitos operadores emergentes poderiam se reinventar no mundo virtual com novos modelos de negócio, trabalhando fatores chaves de sucesso e competências essenciais excepcionais, como a proximidade, visibilidade da marca (*brand awareness*), capacidade de gerenciar a complexidade e volumes em massa. Finalmente, mas seguramente não menos importante, os operadores postais têm, geralmente, uma percepção muito alta do nível de confiança, pelo menos teoricamente. A bem dizer, muitos fracassam devido a alguns motivos:

Sobre inovação no setor postal, Palder (2010) aponta que as inúmeras transformações trazem más notícia, porém juntos carregam oportunidades e alerta.

A boa notícia é que hoje o mercado postal pode se gabar de inúmeras inovações de ruptura. Contudo, somente poucos operadores têm sido destemidos o bastante para estabelecer um



modelo de governança forte propício à inovação. O desafio para os operadores é fazer crescer as receitas e os volumes sem entrar em guerra de preços de serviços. O gerenciamento da inovação é a solução (Palder, 2010, p. 124).

Passada a questão de estratégias de inovação, por fim, o quarto tópico da análise recai sobre as relações sindicais. Em levantamento feito pelo DIESE (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos) a pedido do portal Poder 360 – publicado por Pimentel e Barbosa (2020), nos últimos 10 anos os Correios brasileiros fizeram 12 greves nacionais. A soma de dias paralisados supera os 7 meses (211 dias). No ano de 2014, os funcionários cruzaram os braços por 45 dias – maior quantitativo de tempo no período analisado. No ano de 2016, fizeram uma paralisação por 24 horas. E no ano de 2020, foram 35 dias em que os serviços ficaram desfalcados. Após o período analisado pela publicação, a última greve foi no ano de 2024, que durou de 8 a 22 de agosto (14 dias), tendo como principal motivo a negociação salarial e de condições de trabalho.

Assim, para uma empresa que está situada dentro de um ambiente competitivo, com números crescentes do *e-commerce* no Brasil e com empresas do setor em franco crescimento, esse fator é devastador para a estratégia de quem atua no setor e traz fragilidades para a crença dos usuários, principalmente o setor empresarial, que deposita sobre as empresas de logística a sua estratégia de negócios.

Pode-se afirmar a impossibilidade de uma empresa que tem sua plataforma a serviço da sociedade, governo e empresas, cuja missão é “Promover a integração nacional, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do país, conectando pessoas, instituições e negócios”, convivendo competitivamente em um campo empresarial, com tantos movimentos grevistas e tantos dias de paralização. Qual empresário irá colocar a estratégia de seu negócio em uma empresa não confiável em suas operações? Algum ponto desta relação está adoecido.

Essa questão é tão delicada, que o poder sindical consegue interromper processos que podem melhorar a eficiência operacional, bloquear movimentação de empregados e, ao mesmo tempo, exigir direitos trabalhistas (que podem até ser legítimos) em momentos de extrema fragilidade da empresa. Essa é uma questão basilar que precisa ser tratada com a serenidade necessária.

Enfim, após a análise dos tópicos basilares utilizados, constata-se que nenhum deles aqui trazidos foram aqui esgotados. Aliás, estão dentro da reflexão, fazem parte das transformações e desafios necessários e são totalmente interdependentes.

É preciso pensar políticas que promovam a atualização e inserção dos profissionais dos Correios, diretamente no ambiente de transformações apontados pela IPC (2014) e vivida pela empresa



desde então, até os números atuais. A ausência ou o baixo nível de inovação aberta e transferência de tecnologias para soluções integradas nos Correios, são visíveis.

Quando se observa o Quadro 2, não se relacionou com maior profundidade o declínio dos números (mensagens) e a estabilidade (encomendas) e a mudança de perfil das cargas, com a infraestrutura e recursos disponíveis. Será que as estruturas atuais tornam a empresa competitiva? Quais barreiras precisam ser quebradas para se repensar estruturas e processos? Para os especialistas, o caminho para solucionar esses desafios, centra-se na inovação aberta e transferência de tecnologias (Greene (2020), Palder (2010), Osborn e Sund (2010), Barton (2010) e Friedler (2010)).

Ainda nesta mesma linha de análise, não foram analisados outros custos como transporte, veículos para a distribuição, prazos etc. Isso significa muitos outros pontos que estão fora desta reflexão.

Diante do que foi apresentado, espera-se que a reflexão seja útil para olhar as transformações postais e pensar um Correios que precisa de mudanças. Não foi trazida uma variável importante que é a ingerência política. Essa é nociva para a organização. Partido que indicam dirigentes, dirigentes que chegam e saem do quadro da empresa sem conexão com a estratégia e com os valores da empresa, trazendo lacunas enormes com a descontinuidade.

O fator político é uma variável institucional muito perversa e desestabilizadora de uma empresa que precisa atuar em um setor altamente competitivo. Cabe aqui um capítulo à parte para descrever essa força que existe, e é muito forte. Assim, após percorrido essa trajetória de análise, no Quadro 5 se buscou uma síntese dos temas tratados nesta seção.

Quadro 5 – Uma Síntese de Fontes, Transformações e Desafios

FONTE	TRANSFORMAÇÕES	DESAFIOS
IPC (2014) Quadro 1	Digitalização; E-commerce; Diversificação	Prognóstico: Queda na distribuição de mensagens e aumento na distribuição de encomendas; Necessidade de adequação de estruturas, tecnologia e processo.
Quadros 2 Greene (2010) Prado; Santos e Tosto (2022) Osborn e Sund (2010; 2011; 2012) Sund (2013) Outros autores	Infraestrutura; processos e recursos	Constatação: Queda drástica na quantidade de mensagens e elevação na quantidade de encomendas. Prognóstico: revisão da infraestrutura utilizada; melhoria da eficiência operacional; inovação aberta; transferência de tecnologia
Quadros 2 Figuras 1, 2, 3 e 4 Portal e-commercebrasil (2022) Portal Poder 360 (2024)	Crescimento do mercado e faturamento do e-commerce	Receita de vendas bruta estabilizada diante do crescimento do mercado e da concorrência

Portal Poder 360 (2024)	Relações sindicais e greves; questões de ingerência política; gestão de RH	Criar relações sindicais mais estáveis; melhorar a capacitação do corpo de empregados para um novo ambiente de negócios; reduzir a fragmentação estratégica pelo afastamento ou limites da ingerência política.
Fatores não analisados e apontados		Questões Políticas, malha de transporte, gestão de frota etc.

Fonte: Adaptada pelos autores (2025).

Diante disso, parte-se para as considerações finais, que pretendem trazer algumas aproximações entre transformações e reflexões e desafios.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo-se das questões de pesquisa situadas sobre dois pilares: quais as transformações assolam o setor postal no mundo e no Brasil e quais os desafios se apresentam para os Correios brasileiros e do objetivo de analisar os principais números estruturantes disponibilizados pelos Correios brasileiros e, a partir deles, refletir sobre a situação atual do ambiente postal e os desafios que representam, entende-se que este foi alcançado.

As questões de pesquisa foram explícitas e se tornaram mais claras ao objetivo sinalizado, às transformações e desafios apontados e às ameaças que representam, com uma dose crítica de sinalizações em alguns pontos, os quais estão identificados na sequência.

As transformações do setor postal que se apresentam desde o ano de 2014 e são sinalizadas pela IPC, começam a tomar uma forma bastante concreta para os Correios brasileiros. Com os adventos da digitalização e da ascensão do *e-commerce*, altera-se o perfil da carga transportada, com uma queda drástica na quantidade de mensagens distribuídas e uma ascensão da quantidade de encomendas.

Esse é o fenômeno central da reflexão. Para o caso dos Correios brasileiros, torna-se fundamental repensar suas estruturas (mais especificamente seus centros de tratamento e de distribuição) em quantidade e tecnologia embarcada. Uma transição de mensagens para encomendas exige mexer na infraestrutura física das plantas fabris. Exige o embarque de novas tecnologias para lidar com o novo perfil. Tecnologias de processos e de informação que tornem um processo mais eficiente.

Ao mesmo tempo em que esse é um dos desafios advindo da transformação basilar, ao cair a eficiência cai com ela a competitividade. Isso já é notório pelos números vistos. Receitas estáveis, quantidade de encomendas estabilizadas, enquanto o *e-commerce* cresce no Brasil, os concorrentes crescem comercialmente e investem em infraestrutura e tecnologias de processos.



Nesse sentido, resta aos Correios o discurso da presença que pode, ao mesmo tempo, ser uma vantagem competitiva e uma armadilha. A presença como vantagem competitiva permite atuar na captação e distribuição em mais de 99% dos municípios brasileiros, o que nenhuma empresa consegue fazer no Brasil, ainda. Por outro lado, essa estrutura que não foi revista quando da mudança de perfil tem se tornado um verdadeiro fardo para a eficiência e em decorrência para a competitividade da empresa. O custo operacional de operar em todo o território nacional, tem asfixiado as finanças da empresa, até mesmo porque as receitas brutas de vendas estão estagnadas.

Assim, neste cenário, tem sobrado para a empresa os setores periféricos dos mercados, nichos governamentais e um esforço enorme de operar a logística de médias, pequenas e microempresas. Esse último segmento tem, ainda, esbarrado na questão de cargas sensíveis como produtos oriundo de vinícolas e do agronegócio familiar.

Os especialistas apontam que algumas das saídas já experimentadas por operadores de outros países está na inovação e na transferência de tecnologia. Tecnologia de processos, tecnologia da informação, revisão da infraestrutura de *sites* de tratamento e distribuição com melhoria da eficiência, revisão das ações comerciais, ciência dos materiais para novas formas de transporte de cargas sensíveis etc. O caminho apontado por eles é o da inovação aberta.

A inovação aberta é a possibilidade de parcerias com empresas e centros especializados, que permitirá de forma segura a erosão das fronteiras de ação da empresa, para o ingresso de novas tecnologias e conhecimento, novos ou já existentes, que possam modernizar a empresa e prepará-la para os desafios. Esse é um processo que pode ter retornos pontuais breves, porém a transformação precisa ser estratégica e muito bem conduzida. Passa pela criação de centro de estudos e pesquisas especializadas com parcerias com empresas excelentes, nesses campos.

Ainda, mas não menos importante, reestabelecer as relações de trabalho entre empresa, federações, sindicatos e trabalhadores. Uma empresa que busca atuar competitivamente no setor de logística, não pode se dar ao luxo de ter em torno de 8 meses em dias parados por greves, em um período de 14 anos. Nesse ambiente competitivo, não há perdão para essa ocorrência. Empresários e compradores buscarão alternativas que lhes sejam mais confiáveis.

Como trabalhos futuros, tem-se a ideia de que este assunto, visto de forma mais geral, precisa ser aprofundado em cada ponto das transformações apontadas e desafios estabelecidos. Portanto, caracteriza-se neste texto, apenas a título de reflexões.



## REFERÊNCIAS

BARTON, Susan. Nossa mundo em mudança: a necessidade de estratégia e visão. In: OSBORN, Derek; SUND, Kristian J. (org.). *The future is in the post: perspectives on strategy in the postal industry*. Faringdon: Libri Publishing, 2010. p. 15-30.

BRANDÃO, Raquel. Mercado Livre tem mais um trimestre forte e lucro bate recorde em 2023. Exame, São Paulo, fev. 2024. Disponível em: <https://exame.com/insight/mercado-livre-tem-mais-um-trimestre-forte-e-lucro-bate-recorde-em-2023/>. Acesso em: maio 2025.

BRASIL. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. Relatório de Administração. Brasília, DF, 2015.

BRASIL. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. Relatório de Administração. Brasília, DF, 2016.

BRASIL. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. Relatório Integrado Correios. Brasília, DF, 2018.

BRASIL. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. Relatório Integrado Correios. Brasília, DF, 2019.

BRASIL. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. Relatório Integrado Correios. Brasília, DF, 2020.

BRASIL. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. Relatório Integrado Correios. Brasília, DF, 2021.

BRASIL. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. Relatório Integrado Correios. Brasília, DF, 2022.

BRASIL. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. Relatório Integrado Correios. Brasília, DF, 2023.

E-COMMERCE BRASIL. Mercado Livre atinge recorde de receita líquida. 2023. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/mercado-livre-recorde-receita-liquida-trimestre>. Acesso em: maio 2025.

ESTRELA, C. Metodologia científica: ciência, ensino, pesquisa. Porto Alegre: Artes Médicas, 2018.

FRIEDLI, Beat. Novos modelos de negócios digitais. In: OSBORN, Derek; SUND, Kristian J. (org.). *The future is in the post: perspectives on strategy in the postal industry*. Faringdon: Libri Publishing, 2010. p. 45-60.

GREENE, Moya. Perfecto. In: OSBORN, Derek; SUND, Kristian J. (org.). *The future is in the post: perspectives on strategy in the postal industry*. Faringdon: Libri Publishing, 2010. p. 75-90.



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: abr. 2025.

MUNDO LOGÍSTICA. Multilog, Total Express e Porto Itapoá lideram ranking em inovação na logística. 2025. Disponível em: [https://mundologistica.com.br/noticias/multilog-total-express-e-porto-itapoa-ranking-inovacao?utm\\_campaign=newsletter\\_diaria\\_09052025&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD+Station](https://mundologistica.com.br/noticias/multilog-total-express-e-porto-itapoa-ranking-inovacao?utm_campaign=newsletter_diaria_09052025&utm_medium=email&utm_source=RD+Station). Acesso em: maio 2025.

PÁDUA, Elizabeth M. M. Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática. São Paulo: Papirus, 2016.

PALDER, Dirk. Como criar valor gerenciando a inovação em tempos de mudança. In: OSBORN, Derek; SUND, Kristian J. (org.). The future is in the post: perspectives on strategy in the postal industry. Faringdon: Libri Publishing, 2010. p. 105-120.

PEREIRA, Adriana S. et al. Metodologia da pesquisa científica. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2018. E-book.

PIMENTEL, Gabrielly; BARBOSA, Rafael. Correios entraram em greve por quase 10 meses nos últimos 10 anos. Poder360, out. 2020. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/brasil/correios-entraram-em-greve-por-quase-10-meses-nos-ultimos-10-anos/>. Acesso em: maio 2025.

PRADO, Vaner J.; SANTOS, Luciana R.; TOSTO, Samantha C. G. Difícil missão da plataforma de logística postal no Brasil: entre a prestação de serviços logísticos e a universalização de serviços. Revista de Desenvolvimento Regional – RDE, Salvador, n. 53, p. 98-114, set./dez. 2022.

OSBORN, Derek. Reinventing the post. United Kingdom: Libri Publishing, 2013.

OSBORN, Derek; SUND, Kristian J. The future is in the post: perspectives on strategy in the postal industry. Faringdon: Libri Publishing, 2010.

OSBORN, Derek; SUND, Kristian J. The future is in the post II: perspectives on transformation in the postal industry. Faringdon: Libri Publishing, 2011.

OSBORN, Derek; SUND, Kristian J. The future is in the post III: perspectives on innovation in the postal industry. Faringdon: Libri Publishing, 2012.

WEB SHOPPERS. NIQ-EBIT, São Paulo, n. 50, 2024.

WEB SHOPPERS. NIQ-EBIT, São Paulo, n. 51, 2024.

YIN, Robert. A metodologia do estudo de caso. Porto Alegre: Bookman, 2015.