

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO

FERNANDA ROCHA DE AGUIAR

**ANÁLISE DE CENÁRIOS PARA A INDÚSTRIA POSTAL BRASILEIRA: UM
ESTUDO SOBRE A ADEQUAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA ÀS
TENDÊNCIAS DO MERCADO**

Porto Alegre

2018

FERNANDA ROCHA DE AGUIAR

**ANÁLISE DE CENÁRIOS PARA A INDÚSTRIA POSTAL BRASILEIRA: UM
ESTUDO SOBRE A ADEQUAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA ÀS
TENDÊNCIAS DO MERCADO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner
Coorientador: Prof. Dr. Luis Roehe Vaccaro

Porto Alegre
2018

A252a

Aguiar, Fernanda Rocha de

Análise de cenários para a indústria postal brasileira : um estudo sobre a adequação da distribuição domiciliária às tendências do mercado / por Fernanda Rocha de Aguiar. – 2018. 107 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2018.

Orientador: Dr. Luis Felipe Maldaner.

Coorientador: Dr. Luis Roehe Vaccaro.

1. Distribuição domiciliária. 2. Análise de cenários.
3. Indústria postal. I. Título.

CDU: 351.816

Dedico esse trabalho ao meu esposo, Flávio, e às minhas filhas, Luiza e Flávia, com o meu coração.

Não é sobre vencer um desafio. É sobre viver a incrível jornada do caminho e percorrer cada passo sabendo que o desconhecido é tão inevitável quanto o desgaste. É sobre perguntar-se a respeito das renúncias e escolhas. É sobre sentir que, em cada leitura, em cada prova, em cada artigo, em cada momento que o sonho se concretizava, vocês estavam lá, com o seu melhor, dando-me o que eu mais precisava. Não é apenas sobre apoio ou investimento. É sobre amor.

AGRADECIMENTOS

Não posso começar meus agradecimentos sem pensar no Pai Maior, que só me dá coisas boas nessa existência. Agradeço à Deus, sobretudo. Agradeço à minha família núcleo, Flávio, Flávia e Luiza, pela paciência. Aos meus pais, Paulo e Vilma, que acompanharam em toda a travessia. Aos meus irmãos, familiares e amigos, que entenderam minha ausência, meu cansaço e que suportaram dividir nossas vidas com as leituras, as provas, os trabalhos, os intermináveis trabalhos. Obrigada pelo apoio sempre incondicional.

Aos colegas, gestores e aos meus queridos alunos do IERGS/Uniassevi, que sempre regaram a sementinha da força em meus relatos e me deram condições para seguir. Eu não ousaria nominá-los.

Aos professores do MPGN Unisinos, que tornaram nossa vida acadêmica tão profunda, com tantos elementos diferentes e inovadores! Também considero ímpar o encontro que a vida nos deu ao permitir conhecer essa turma de Mestrado tão especial, que está à frente do seu tempo. Os amigos que fiz e que estiveram comigo nos momentos sem igual, como estudar na França e pertencer a uma tribo. Liliane e Bibiana, não posso deixar de registrar que a vida é mesmo um mistério e eu sou grata demais por ter encontrado vocês. Essa amizade é para além da sala e a vida nunca mais foi a mesma desde então!

Agradeço aos meus orientadores, por compartilharem o saber de uma forma tão importante. Ao querido professor Guilherme Vaccaro, meus agradecimentos pela maravilhosa caminhada que fizemos e por toda a dedicação a esse projeto. És um grande ser humano, que sempre fará diferença onde estiver. De igual forma, meus agradecimentos ao professor Luis Felipe Maldaner, pela maneira que me recebeu em momento de tamanha transição e como trouxe leveza à difícil arte de finalizar um trabalho.

Agradeço, ainda, aos entrevistados dessa pesquisa, colegas, profissionais e clientes, que fizeram o campo de pesquisa vivo para os *insights* necessários.

Por fim, agradeço aos colegas e amigos dos Correios, em especial ao Departamento de Distribuição e Coleta da Administração Central, bem como à Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, por essa oportunidade de ter vivenciado a pesquisa nesta respeitável instituição.

E a vida segue... Como carta destemida que espera chegar até o seu ponto de entrega. Ou seu ponto de destino, destinatário.

RESUMO

Este trabalho objetiva analisar os possíveis cenários da indústria postal brasileira, em um horizonte até 2028, a partir dos efeitos econômicos, sociais, políticos, tecnológicos e legais decorrentes das transformações desse mercado. É fato que as empresas estão usando canais digitais para emitir contas, declarações e faturas. As pessoas agora usam redes sociais e *smartphones* para se comunicar com familiares e amigos. Além disso, os consumidores estão mudando gradativamente de lojas físicas para compras *online*. Ou seja, ambos, a substituição de correspondências físicas por mídias e o comércio eletrônico, estão em alta e resultam em desafios e oportunidades para a indústria postal, além de impulsionarem os esforços para diversificar e aumentar a eficiência e a inovação. Essas considerações motivaram o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, utilizando o método da análise de cenários a partir de informações fornecidas por especialistas do correio brasileiro, bem como atores do ambiente contextual em que a empresa está inserida. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, em que as informações foram apuradas mediante Análise de Conteúdo. Como resultado, foram construídos quatro cenários baseados em incertezas e tendências da indústria postal brasileira, de forma a indicar de que maneira a distribuição domiciliária pode ser adequada a essas perspectivas. Da análise dos cenários, validada por especialistas, ressalta-se que o correio brasileiro precisa de estratégias que possam preparar a organização para atravessar as diferentes situações que foram desenhadas, especialmente com a necessidade de diversificação do seu modelo de negócio, incluindo remodelagem de produtos, flexibilidade em suas atividades e inovação de suas plataformas. Do contrário, a empresa poderá se direcionar para a realidade da precarização dos serviços, que representa a baixa qualidade e a falta de eficiência operacional, forçando as premissas de privatização ou quebra de monopólio para o correio brasileiro.

Palavras-chave: Distribuição domiciliária. Análise de cenários. Indústria postal.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the possible scenarios of the Brazilian postal industry in a horizon up to 2028, from the economic, social, political, technological and legal effects resulting from the transformations of this market. It is a fact that companies are using digital channels to issue accounts, statements and invoices. People now use social networks and smartphones to communicate with family and friends. In addition, consumers are gradually shifting from physical stores to shopping online. In other words, both the substitution of physical correspondence by means of e-commerce and e-commerce are on the rise and result in challenges and opportunities for the postal industry, as well as boosting efforts to diversify and increase efficiency and innovation. These considerations motivated the development of a qualitative research of an exploratory nature using the Scenario Analysis method from information provided by Brazilian mail specialists as well as actors from the contextual environment in which the company is inserted. The research was performed through semi-structured interviews in which the information was cleared through Content Analysis. As a result, four scenarios were built based on the uncertainties and trends of the Brazilian postal industry in order to indicate how home delivery may be appropriate to these perspectives. From the analysis of the scenarios, validated by specialists, it is emphasized that Brazilian postal industry needs strategies that can prepare the organization to cross the different situations that were designed, especially with the need to diversify its business model, including product remodeling, flexibility in their activities and innovation of their platforms. Otherwise, the company could be directed to the reality of the precariousness of the services that represents the poor quality and lack of operational efficiency, forcing the premises of privatization or end of the postal monopoly for Brazilian postal service.

Keywords: Home deliveries. Scenario analysis. Postal industry.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Distribuição das despesas globais de consumo postal (2001 a 2011)....	13
Gráfico 2 – Participação da receita por segmento do correio brasileiro	14
Gráfico 3 – Demonstrativo de queda do volume de correspondências desde 2005..	16
Figura 1 – Fluxo postal do correio brasileiro.....	23
Figura 2 – Demonstrativo das conexões de linhas aéreas e dados gerais	26
Quadro 1 – Publicações anteriores sobre distribuição domiciliária	27
Gráfico 4 – Distribuição de publicações por país foco.....	30
Figura 3 – Modelo de análise PESTEL	39
Quadro 2 – Dimensões e forças motrizes apresentadas para o ambiente contextual de distribuição domiciliária	42
Figura 4 – Representação dos elementos contextuais e transacionais para a análise de cenários na adequação da distribuição domiciliária do correio brasileiro	44
Figura 5 – Etapas do método	45
Quadro 3 – Palavras-chave usadas na pesquisa em bases científicas.....	48
Quadro 4 – Indicação dos atores entrevistados no ambiente contextual	49
Quadro 5 – Perfil dos atores do ambiente contextual.....	49
Quadro 6 – Roteiro de entrevistas Ambiente Transacional	52
Figura 6 – Fases da Análise de Conteúdo	53
Figura 7 – Pré-categorização das entrevistas no <i>software</i> Nvivo 12.....	56
Figura 8 – Volume de correspondências.....	66
Gráfico 5 – Relação entre o uso de correspondências físicas e a idade do chefe da família.....	67
Quadro 7 – Síntese da Análise de Conteúdo	70
Figura 9 – Cenários para a distribuição domiciliária no Brasil.....	77
Figura 10 – Representação dos cenários projetados na relação custo e eficiência..	78
Gráfico 6 – Declínio no volume das correspondências <i>versus</i> rentabilidade	79
Figura 11 – Pontuação da performance digital em diversas indústrias	80
Figura 12 – <i>Template</i> de adequação da distribuição domiciliária.....	82

LISTA DE SIGLAS

CDD	Centro de Distribuição Domiciliária
CEE	Centro de Entrega de Encomendas
CEP	Código de Endereçamento Postal
DF	Distrito Federal
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
EUA	Estados Unidos da América
OCDE	Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico
PESTEL	Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ecológica e Legal
RS	Rio Grande do Sul
UE	União Europeia
UEN	Unidades Estratégicas de Negócios
UPU	União Postal Universal
USPS	<i>United States Postal Service</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 ESTRUTURA	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 SISTEMA DE CORREIO E DE DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA	21
2.1.1 O conceito de correio	21
2.1.2 Origem e conceito de distribuição domiciliária	22
2.2 PESQUISAS CORRELATAS SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA	26
2.3 ANÁLISE DE CENÁRIOS EM DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA.....	32
2.3.1 Cenários e análise de cenários	32
2.4 ANÁLISE DE CENÁRIOS E O SEGMENTO POSTAL	38
3 MÉTODO	45
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA	46
3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	46
3.3 PROCEDIMENTOS DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	48
3.4 IDENTIFICAÇÃO DE ATORES ENVOLVIDOS	48
3.5 COLETA DE DADOS	49
3.6 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	52
3.7 SÍNTESE DOS RESULTADOS	56
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	58
4.1 PRIVATIZAÇÃO E QUEBRA DE MONOPÓLIO.....	58
4.2 INTERFERÊNCIA GOVERNAMENTAL	62
4.3 QUEDA NO VOLUME DAS CORRESPONDÊNCIAS FÍSICAS E USO DE NOVAS TECNOLOGIAS.....	63
4.4 CUSTO E EFICIÊNCIA NA DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA.....	67
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS: DESENHO DOS CENÁRIOS	71
5.1 CENÁRIOS PARA A INDÚSTRIA POSTAL BRASILEIRA	71
5.1.1 Cenário 1: Altos custos e baixa qualidade	72

5.1.2 Cenário 2: Privatização dos serviços postais.....	73
5.1.3 Cenário 3: Quebra de monopólio.....	74
5.1.4 Cenário 4: Diversificação do modelo de negócio.....	75
5.2 ANÁLISE DOS CENÁRIOS E PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA.....	77
5.3 VALIDAÇÃO DOS CENÁRIOS	84
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	99
APÊNDICE B – Instrumento de validação dos cenários	100

1 INTRODUÇÃO

Por que uma carta? Um texto de Arantes e Fonseca (2012) faz exatamente essa indagação: Por que uma carta? Em sua análise, os autores trazem a abordagem do que significa uma carta e qual seu grande objetivo ao aproximar dois pontos distantes que se relacionam e exprimem expectativas:

Embora uma carta tenha também seus mistérios, encantos e exigências, escreve-se, sobretudo, para alguém distante. E como pensar essa distância senão como uma impossibilidade, mais ou menos provisória, quanto ao espaço e o tempo? Distâncias há, no entanto, que não se vencem com o passar das horas, pelo uso das engenhocas destinadas a reduzir os tempos e os espaços da natureza. Os sociólogos sabem e os antropólogos também, até os economistas, que há distâncias que concernem à cultura, à classe social, à religião, à idade, à cor. Formas tradicionais de dominação, em qualquer lugar, sob várias alegações. Embora não se possa pressupor ingenuidade, se uma carta se configura, às vezes, como enigma para quem a recebe, ela é sempre um risco para quem a escreve: existirá um bom transporte que a leve intacta a seu destino? Chegará a tempo e oportunamente? Encontra a acolhida? Porque toda a carta tem a esperança de um gesto, um fato, um ato que a desate e que a faça existir e a faça ser entregue (ARANTES; FONSECA, 2012, p. 21).

O ponto de partida de uma pesquisa é sempre um grande desafio, pois propõe que se saia de um lugar, como se começasse um desenho na folha em branco: para avançar, é preciso redescobrir o vazio, demarcar novos pontos de fuga e outras perspectivas. Metaforicamente, um ponto de partida pressupõe a busca de pistas para uma certa investigação em que é possível deslocar-se de um espaço, de certo cais do porto, uma estação de trem, para compor uma trajetória e encontrar algumas respostas ou, quem sabe, mudar certas perguntas à medida que se engaje e se adentre no campo de pesquisa. O relato de uma pesquisa é como uma carta, a esperança de um gesto às futuras gerações de pesquisadores: chegará a tempo e oportunamente? Encontrará acolhida?

Vive-se a transição de um mundo conservador e linear para a realidade das diferentes possibilidades e conjecturas de complexos cenários. Diariamente, depara-se com novas formas de agir e pensar em organizações, famílias, espaços coletivos, círculos de amigos. O gigante movimento da onda tecnológica desafia constantemente a pensar nos próximos tempos. Para onde vamos? Quais ferramentas estarão disponíveis? Quem substituirá as posições de trabalho que serão extintas?

No mundo complexo e contemporâneo, há algum tempo, cartas não são mais escritas, apesar do ritual que as compunha e de sua forte relação com a trajetória do

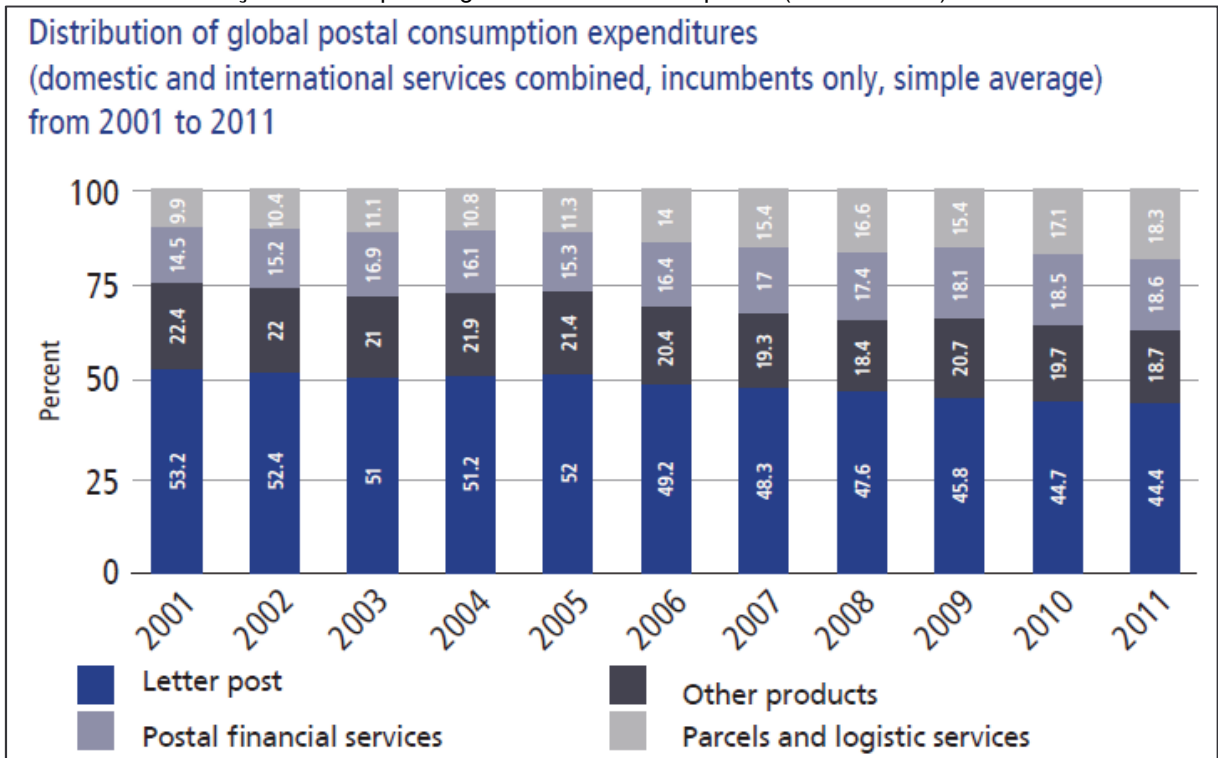
tempo. Especialmente por isso, elas foram quase que abolidas e esquecidas, diante da radical mudança da conexão da humanidade e sua questionável comunicação, nas últimas décadas. Atualmente, carteiros não entregam mais cartas repletas de notícias e anseios, não são aguardados pelos incontáveis dias da espera que denunciavam a caducidade do tempo. Hoje, entregam-se contas e faturas, extratos bancários, propagandas que deflagram o exponencial incentivo ao consumo de bens e serviços e sua relação com o contexto social.

Essa é a realidade da indústria postal, percebida nos estudos que evidenciam a transformação do setor nas últimas décadas. Segundo o Relatório IPC *Global Postal Industry*, publicado em 2014, com o crescimento da população mundial, a participação global de pessoas com 60 anos vem aumentando e deve chegar a 21% em 2050. O relatório também indica que cerca de metade da população mundial já vive em centros urbanos e se utiliza de outros modos de interação social, impulsionados por maior conectividade com a *internet*, como as mídias sociais e o crescente uso de *tablets* e *smartphones* (INTERNATIONAL POST CORPORATION, 2014).

As empresas estão usando canais digitais para emitir contas, declarações e faturas. As pessoas agora usam redes sociais e *smartphones* para se comunicar com familiares e amigos. Além disso, os consumidores estão mudando gradativamente de lojas físicas para compras *online*. Ou seja, ambos, a substituição de correspondências físicas por mídias e o comércio eletrônico, estão em alta e resultam em desafios e oportunidades para a indústria postal, além de impulsionarem os esforços para diversificar e aumentar a eficiência e a inovação (INTERNATIONAL POST CORPORATION, 2014).

De forma análoga, no contexto da realidade da indústria postal, a União Postal Universal (UPU) evidencia a queda na mão de obra do setor. Em 2014, havia 425 mil empregados a menos do que em 2008 e a maior redução de postos de trabalho no setor postal ocorreu nos correios dos países industrializados (UNIÃO POSTAL UNIVERSAL, 2014). O Gráfico 1 mostra a redução da distribuição do consumo postal em correspondências (carta), entregas parceladas e serviços de logística, serviços financeiros e outros produtos, no período de 2001 a 2011.

Gráfico 1 – Distribuição das despesas globais de consumo postal (2001 a 2011)

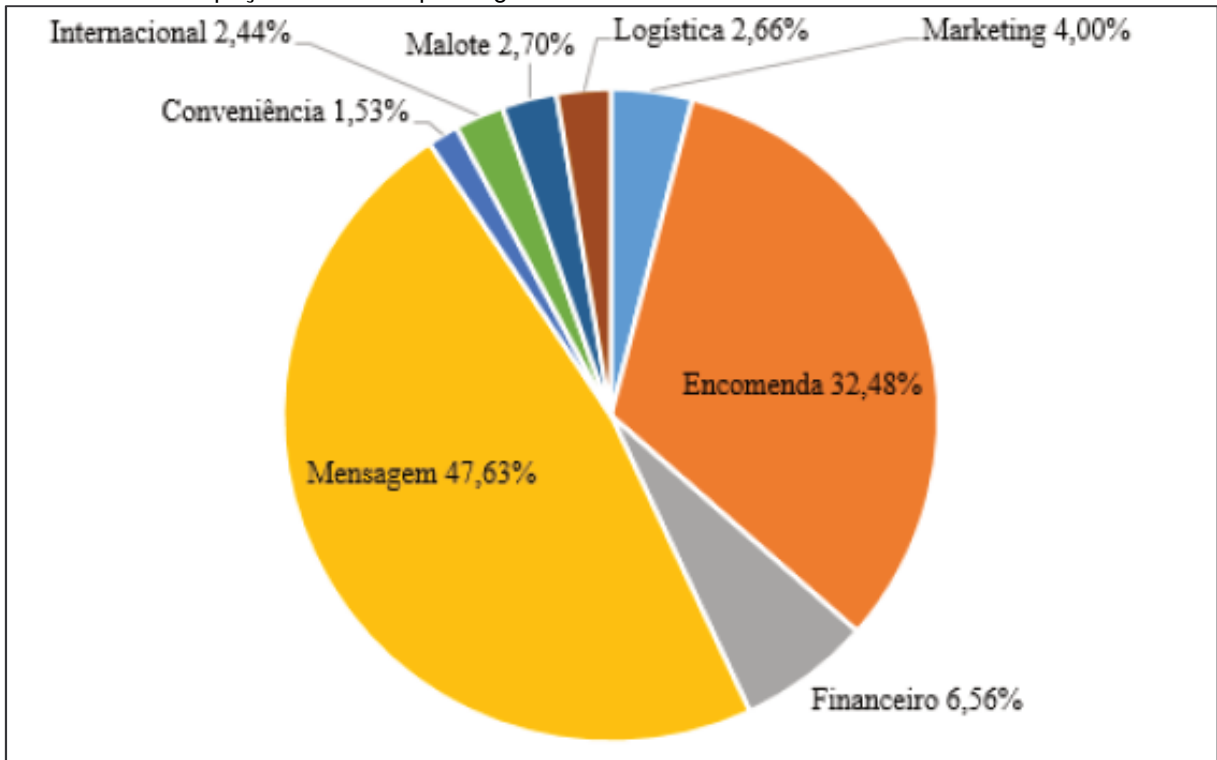


Fonte: União Postal Universal (2014).

É, portanto, indiscutível que tais perspectivas influenciam os sistemas postais nos continentes europeu, asiático e americano, pelo menos desde o início dos anos 2000. Trata-se de um processo que tem alterado a organização, a estrutura, a regulação e a organização do trabalho dos operadores públicos e privados neste setor (CREW; KLEINDORF, 2007).

O sistema postal brasileiro, por sua vez, praticado pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), está replicando as tendências internacionais e, também, é alvo de estratégias de transformação (TEIXEIRA, 2013). Na composição do seu faturamento, o correio brasileiro ainda auferi 47,63% da receita com os serviços exclusivos de distribuição domiciliária (cartas, faturas, telegramas), de modo que a reserva de mercado desses três serviços é fator essencial para a sobrevivência e para a garantia da universalização dos serviços postais. O Gráfico 2 mostra a participação da receita por segmento do correio brasileiro.

Gráfico 2 – Participação da receita por segmento do correio brasileiro



Fonte: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2016).

Como pode ser observado, o atual modelo de negócio do correio brasileiro está majoritariamente atrelado ao segmento mensagem, que resulta em quase 50% da receita do seu faturamento. No entanto, se as tendências anunciadas refletirem nas mudanças previstas ao segmento postal, é possível que a sustentabilidade financeira do correio brasileiro esteja ameaçada por fatores do processo de modernização, tais como novas mídias eletrônicas de comunicação e informação, novos comportamentos da sociedade, proliferação de operadores de baixo custo que exploram nichos do mercado postal e as constantes crises econômicas e políticas recorrentes no país.

Nesse caso, a distribuição domiciliar – definida como a parte final da prestação de serviço postal, em que ocorre a entrega da correspondência no destinatário final –, pode estar prestes a ser reformulada por uma série de fatores que impactam esse contexto e que serão discutidos ao longo deste trabalho. A problematização dessa realidade sob o ponto de vista de gestão sugere que sejam considerados tanto os aspectos de médio, como os de longo prazo, especialmente ao que concerne à entrega do segmento postal e o futuro do correio brasileiro. É, portanto, fundamental analisar os possíveis cenários que se aproximam, a fim de reavaliar estratégias, táticas e processos operacionais vigentes.

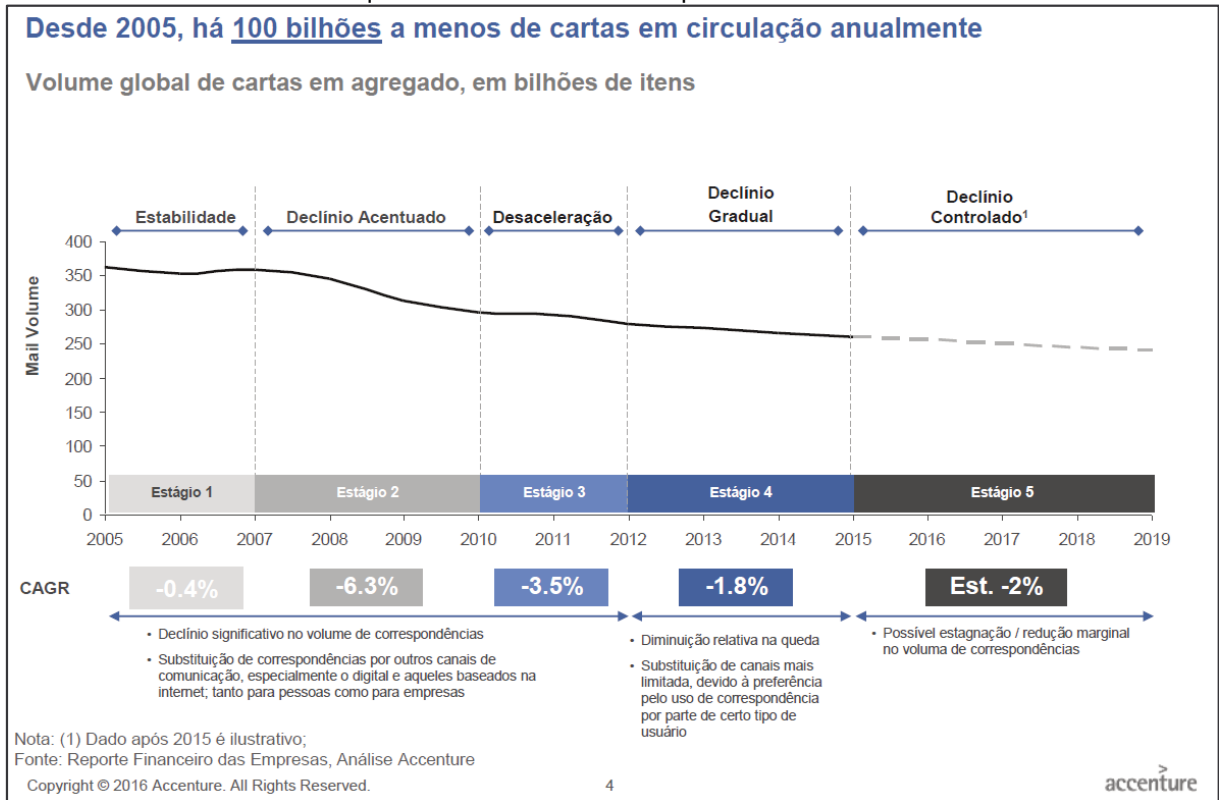
1.1 PROBLEMA

A redução do tráfego de correio tradicional está em processo de mudança e pode desencadear problemas à gestão de empresas de correios. O futuro do serviço postal universal, e da cadeia de operação e distribuição que o oferece, está sustentado por um modelo de negócio que veio se desenvolvendo sem, entretanto, mudar sua essência: a entrega de uma mensagem em uma mídia física (TEIXEIRA, 2013).

Em uma economia de custo fixo, a perda de economias de escala inevitavelmente resulta em margens menores, a menos que ganhos de produtividade sejam feitos. A resposta natural a esse tipo de tendência, sem mudar a essência do modelo de negócio, é demandar eficiência dos recursos, incrementando a produtividade de ganhos que compensem a perda de economias de escala.

No contexto postal, as empresas têm usado basicamente três vias: (a) incremento da classificação mecanizada; (b) reestruturação da rede de agências de correios, distribuindo redes de franquias; e (3) mão de obra mais flexível e com menores salários. Nos serviços postais europeus, esses diferentes métodos são usados em diferentes graus (UNIÃO POSTAL UNIVERSAL, 2014). O fato é que o fluxo postal tradicional está em queda em todo o mundo, como é possível observar no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Demonstrativo de queda do volume de correspondências desde 2005



Fonte: Consultoria Accenture (2015).

No caso do correio brasileiro, os anos de 2015 e 2016 foram marcados por prejuízos em caixa, revelando cerca de 2 bilhões de reais negativos no exercício 2015 e custo operacional incompatível (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2016). A redução de despesas é o grande mobilizador de metas e ações da organização para chegar ao valor estabelecido, que poderá combater o alto custo da ECT frente a sua receita, gerando o equilíbrio desejado.

No entanto, apenas reduzir o consumo ou baixar as metas de orçamento não farão a organização adequar-se às tendências do mercado. Além do custo incompatível, a empresa lida com questões de eficiência operacional e restrições de execução orçamentária oriundas do sistema de gestão pública. Neste caso, necessitará de diferenciação na prática dos serviços, com vistas a aumentar sua margem de lucro através da produtividade.

Segundo Campos (1999, p. 2-3), “aumentar a produtividade é produzir cada vez mais e/ou melhor, com cada vez menos, e a produtividade é aumentada pela melhoria da qualidade, sendo este o caminho para o alcance da competitividade”. Acreditar neste conceito significa procurar, constantemente, um aumento da

produtividade, independentemente de a empresa acreditar que este aumento deva ser incremental ou disruptivo.

É evidente que o comércio eletrônico mobiliza o fluxo de encomendas e, possivelmente, não fomenta a indústria postal. No entanto, paradoxalmente, a entrega física de correspondências pode incentivar o comércio de mercadorias, através de propagandas impressas e serviços bancários. Em especial, há um período de poucas décadas de transição associado ao atendimento dos grupos não considerados no modelo digital, sem citar o papel de integração e inclusão social, que é indispensável para o desenvolvimento nacional.

Dessa forma, o problema de gestão que se impõe a uma organização como o correio brasileiro é sobre ser uma organização digital e aderente ao crescente mercado de encomendas, incrementando e assegurando a sustentabilidade do serviço. No entanto, boa parte de seu faturamento ainda advém de correspondências físicas e suas unidades operacionais estão estruturadas para a entrega desse insumo. Seria possível imaginar uma transição necessária e coerente do mundo físico para o digital, mas como planejar essa transformação gradativa de forma eficaz? Talvez seja preciso pensar nas possibilidades de defesa para o negócio postal lucrativo, antes de buscar sua extinção.

Essas hipóteses podem revelar de que forma os fenômenos de um contexto variam e quais serão suas futuras possibilidades. Talvez, deva-se entender de que maneira todas essas ameaças poderiam ser convertidas em oportunidades crescentes. Essa compreensão nos leva à questão norteadora desta pesquisa: **Considerando as transformações da indústria postal no Brasil, como deve ser adequada a distribuição domiciliária para as tendências de mercado?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor ações de adequação para a rede de distribuição domiciliária do correio brasileiro a partir da análise de cenários da indústria postal, considerando os impactos das influências políticas, legais, sociais e tecnológicas nesse mercado.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar variáveis no contexto político, legal, social e tecnológico, além dos atores e relacionamentos existentes, que impactam a distribuição domiciliária do correio brasileiro;
- b) Revisar a literatura relacionada às tendências da indústria postal e associar as contribuições das principais publicações à diminuição do fluxo postal, às transformações tecnológicas, à ineficiência operacional, às mudanças de legislação e ao crescimento do *e-commerce*, para embasar as tendências de evolução desse mercado;
- c) Construir e analisar um conjunto de cenários de futuro da indústria postal brasileira, buscando o entendimento da relação entre variáveis e atores desse processo.
- d) Validar os cenários propostos junto a especialistas da indústria postal brasileira.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica-se, primeiramente, pelo aspecto da pesquisa teórico-científica, uma vez que ela deve contribuir ao objeto de estudo e somar conteúdo ao que já foi pesquisado. No aprofundamento do tema, buscou-se primar pela comprovação de originalidade da pesquisa, através da ausência de trabalhos que tenham realizado esse tipo de abordagem. Observa-se que há registros de pesquisas que problematizam as mudanças da indústria postal sob o aspecto econômico e político, quando abordam o que já ocorreu em países cujos seus correios foram privatizados ou os que estão em vias de quebra de monopólio (GEDDES, 2005; PILINKIENE et. al, 2017). Outras informam quais impactos a mudança da forma de atuação de entrega causaram à população, como é o caso do correio canadense (SIBALIJA, 2016). Há ainda pesquisas que apresentam as tendências de mudança da indústria postal no mundo, como a própria União Postal Universal evidencia, ressaltando a necessidade de revitalização dos atuais modelos de negócios do segmento, principalmente diante das mudanças tecnológicas contemporâneas (UNIÃO POSTAL UNIVERSAL, 2014).

Quanto ao correio brasileiro, há uma referência de pesquisa importante na publicação de Teixeira (2013), que aborda as mudanças nos mecanismos de

regulação do mercado postal brasileiro e na estrutura organizacional da ECT entre os anos de 1994 e 2011, especialmente ao que concerne a Nova Lei Postal e a perspectiva de transformar a ECT em uma empresa de economia mista. O autor problematizou as práticas de gestão do correio brasileiro em sua dissertação de mestrado, abordando tendências no setor postal sob a ótica da regulação de mercado. No entanto, não foram identificadas pesquisas anteriores que englobem todos esses fatores para analisar os cenários que podem abarcar, especificamente, o correio brasileiro.

A pesquisa mostra-se relevante sob o enfoque da sustentabilidade financeira e competitividade da ECT, que é uma empresa pública. Uma vez que o governo brasileiro é o acionista do negócio postal no Brasil, a sociedade brasileira espera um correio nacional eficiente e rentável, que se adapte às tendências de mercado. Por isso, a análise de cenários – que é uma abordagem metodológica capaz de apresentar a opção mais assertiva para a definição da estratégia – torna-se aplicável na discussão do modelo de negócio do correio brasileiro, especialmente por sua maior fonte de faturamento ainda estar concentrada no serviço de entrega de correspondências.

Por fim, esse trabalho também se justifica por ser adequado ao programa de Mestrado Profissional desta instituição, que requer a aplicação dos conceitos estudados em uma realidade prática e factível, junto aos atores que ocupam os espaços das organizações.

1.4 ESTRUTURA

Esta pesquisa está estruturada em seis capítulos. O primeiro, que aqui se finaliza, introduz a pesquisa e contextualiza o tema escolhido, o problema de pesquisa e indica os objetivos que foram estabelecidos.

No segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico que embasa a pesquisa e que descreve as etapas da cadeia logística sob a ótica da distribuição domiciliária. Quanto ao referencial teórico, cumpre informar que demonstra as pesquisas correlatas sobre a distribuição domiciliária através de um quadro com trinta e três publicações anteriores, descrevendo os principais pontos abordados em relação à distribuição domiciliária em diferentes países. Diante dessa abordagem, relacionou-

se a metodologia da análise de cenários com a distribuição domiciliária e o segmento postal.

O terceiro capítulo referencia as etapas metodológicas dos objetivos do estudo. A pesquisa é fundamentada no paradigma interpretativista, cuja coleta de dados foi realizada por entrevistas semiestruturadas com atores do ambiente contextual e transacional da indústria postal brasileira. As entrevistas foram realizadas com base nas dimensões e forças motrizes estabelecidas no capítulo do referencial teórico, para que pudessem revelar as informações relevantes à construção dos cenários da distribuição domiciliária brasileira.

O quarto capítulo apresenta a análise de conteúdo das entrevistas realizadas para a composição dos cenários. Ele estabelece o resultado da análise de conteúdo a partir da especificação das categorias identificadas como importantes para a construção dos cenários.

O quinto capítulo demonstra a construção e análise de cenários para a distribuição domiciliária do correio brasileiro, bem como apresenta um conjunto de ações estratégico-táticas para implementação, que foram validadas com especialistas.

O sexto capítulo, por fim, traz as considerações finais sobre o trabalho e salienta os aspectos relevantes ao tema estudado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SISTEMA DE CORREIO E DE DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA

Para o amplo entendimento dos termos específicos do correio brasileiro, torna-se fundamental o entendimento do conceito de correio e do que é a distribuição domiciliária neste contexto.

2.1.1 O conceito de correio

O primeiro serviço organizado de difusão de documentos escritos que se tem notícia remonta a 2400 anos a.C., tendo surgido no Antigo Egito, quando os faraós usavam mensageiros para a difusão de decretos em todo o território do Estado. A origem da palavra Correio vem do termo egípcio *Kor*, que significa vento e *ré* (rei), o que seria o vento do rei, e este era o nome do atleta que levava as suas mensagens (CARDOSO, 2001). A evolução do vocábulo chegou ao termo Correio.

Correio é um sistema de comunicação que envolve o envio de documentos (cartas, faturas) e encomendas entre um remetente e um destinatário, que podem estar numa mesma cidade ou em lugares distantes entre si. No Brasil, a primeira correspondência oficial foi enviada no ano de 1500 por Pero Vaz de Caminha ao rei de Portugal, quando Pedro Álvares Cabral descobriu o Brasil. O conteúdo da carta relatava o descobrimento de uma nova terra. A precariedade na organização e nos recursos dos serviços postais fez com que, na época do Brasil-Colônia, as correspondências demorassem a chegar aos correios de Portugal (FORTES; MARTINS, 2000).

Oficialmente, no Brasil, o correio foi criado em 1663 com a fundação do Correio-mor do Mar, no tempo de Dom João VI, com a nomeação de João Cavaleiro Cardoso para este cargo. Em 1798, foi criado o Correio Marítimo para o Brasil, com viagens regulares entre Portugal e Brasil, e os correios terrestres, para distribuição para as cidades do interior. Em 1808, com a transferência da corte portuguesa para o Brasil, novos regulamentos foram baixados e, em 1829, já independente, o Brasil teve o seu Regulamento do Correio do Império do Brasil. No exterior, o correio era praticado por meio de Portugal e, o correio interno, ocorria através dos rios e de mensageiros especiais, a pé, a cavalo e, posteriormente, por ferrovias (DONATO, 2005).

2.1.2 Origem e conceito de distribuição domiciliária

No início do Século XIX, o Velho Continente sofreu grandes transformações, sobretudo a Inglaterra, com o advento da revolução industrial. O desenvolvimento acelerado de muitas cidades, o êxodo rural e o desenvolvimento das transações comerciais incrementaram, significativamente, o volume de correspondências. Para que o envio de documentos acontecesse, o interessado em receber a mensagem deveria pagar pelo serviço, assim denominado como porte pago pelo destinatário, que era caro e dependia do peso da correspondência (DONATO, 2005).

Em 1840, no entanto, a Inglaterra promoveu a alteração dessa situação, obrigando o remetente a pagar a taxa de envio da carta. Como recibo do pagamento, era fornecido um selo para ser colado na correspondência e o mesmo era inutilizado com a aposição de um carimbo indicando o lugar da expedição. Essa inovação democratizou o acesso à correspondência em todo o mundo e deu origem ao modelo de prestação de serviço postal, geralmente legalizado e praticado por monopólios governamentais, com entrega física no local do destinatário. Estabeleceu-se, assim, o modelo de distribuição domiciliária (DONATO, 2005).

No Brasil, o segmento postal tornou-se administrado em regime de monopólio pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, com sede e foro em Brasília, Distrito Federal (DF), e atuação em todo o território nacional e no exterior. Trata-se de uma entidade pública constituída por meio do Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969 (BRASIL, 1969), alterado pela Lei nº 12490/11 (BRASIL, 2011), sob a forma de Empresa Pública com personalidade jurídica de direito privado, vinculada ao Ministério das Comunicações e administrada conforme os preceitos da Legislação Federal e do Estatuto Social aprovado pelo Decreto nº 8.016, de 17 de maio de 2013 (BRASIL, 2013).

Quanto à distribuição domiciliária, a legislação vigente prevê a obrigatoriedade da entrega externa de correspondências no local em que se encontra o destinatário, intitulado como domicílio, desde que previstas algumas condições apontadas pela Portaria nº 567, de 29 de dezembro de 2011 (BRASIL, 2011b, grifo no original):

O **MINISTRO DE ESTADO DAS COMUNICAÇÕES**, no uso das atribuições que lhe confere o art. 87, parágrafo único, inciso II, da Constituição, e considerando o que dispõem a Lei nº 6.538, de 22 de junho de 1978, e o Decreto nº 7.462, de 19 de abril de 2011, resolve:

Art. 1º. A entrega postal de objetos dos serviços de carta e cartão postal, de impresso, de encomenda não urgente e de telegrama será realizada da seguinte maneira:

I - externa:

a) **em domicílio**, quando a entrega do objeto postal ocorrer no endereço indicado pelo remetente ou na forma descrita no artigo 5º desta Portaria; (grifo nosso).

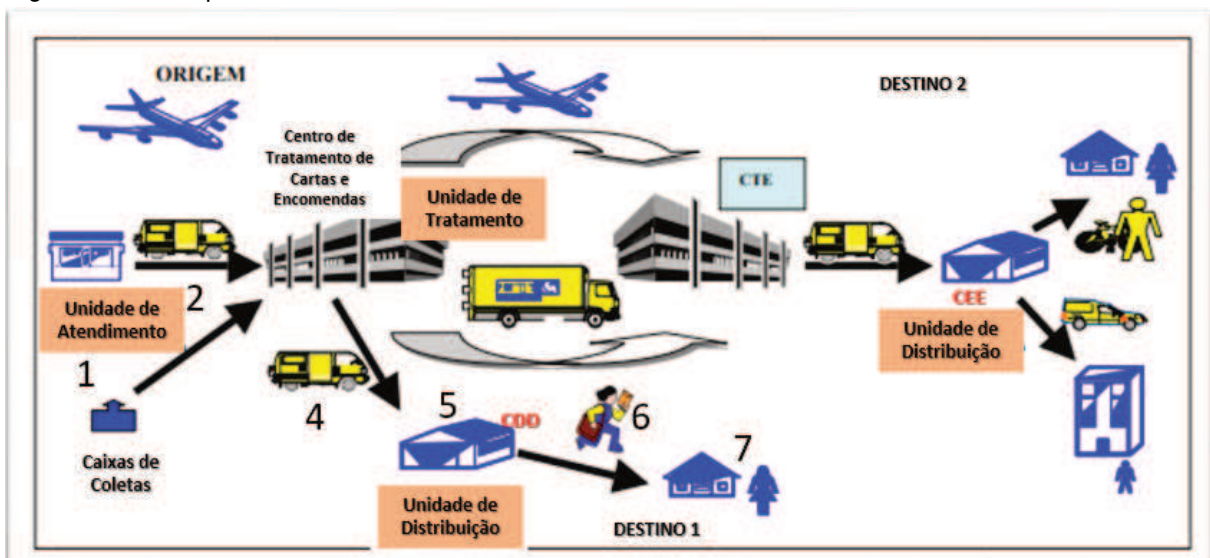
b) em Caixa Postal Comunitária, quando o objeto postal for depositado em um dos receptáculos do Módulo de Caixas Postais Comunitárias - MCPC; ou

c) por outras formas de entrega que venham a ser desenvolvidas, diversas da prevista no inciso II.

II - interna, quando o objeto postal deva ser procurado e entregue ao destinatário em unidade da ECT.

Os principais segmentos de atuação dos correios são: logística, encomendas, conveniência, serviços financeiros, mensagem, malote, marketing e internacional. A esses segmentos, compete executar e controlar, em regime de exclusividade, os serviços postais em todo o território nacional. A obrigatoriedade da entrega de correspondências em domicílio exige o investimento em ativos como pessoas, máquinas, equipamentos, veículos, aeronaves, motocicletas, caminhões, prédios, entre outros. O conjunto de tais recursos ensejam na necessidade de viabilidade de uma cadeia logística para atuação no segmento postal, como é possível observar na Figura 1.

Figura 1 – Fluxo postal do correio brasileiro



Fonte: Adaptado de Universidade Corporativa Correios (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2016).

A cadeia logística dos correios é denominada de fluxo postal. Neste fluxo, há uma lógica de entrada e saída de insumos, definidos como objetos postais, que passam por uma transformação ao longo da cadeia. A entrada do processo é

representada pelas unidades de captação e atendimento, que podem ser agências de Correios, próprias ou franqueadas, e caixas de coletas. A saída do processo acontece por Unidades de Distribuição, que compreendem os Centros de Distribuição Domiciliárias (CDDs) e os Centros de Entrega de Encomendas (CEEs).

A cadeia logística dos correios, sob a ótica da distribuição domiciliar de correspondências, pode ser melhor compreendida a partir da descrição das etapas numeradas na Figura 1, conforme apresenta-se a seguir:

- a) **Etapa 1:** as correspondências entram no fluxo postal a partir das unidades de captação e atendimento. Para tal, cada correspondência deve conter os dados necessários de identificação do remetente (pessoa física ou jurídica que envia a correspondência) e destinatário (pessoa física ou jurídica que recebe a correspondência). A partir dessa etapa, a correspondência seguirá pelo fluxo postal de acordo com os dados do destinatário, especialmente por seu endereço, cujo código de identificação é dado pelo Código de Endereçamento Postal (CEP), que se refere à localização física da entrega;
- b) **Etapa 2:** as correspondências seguirão para a próxima etapa a partir do transporte requerido;
- c) **Etapa 3:** as correspondências serão separadas por localidade, conforme o município a que se destinam. Tal separação é denominada de Tratamento ou Triagem, onde os objetos postais serão acondicionados em malas postais ou contêineres para seguir para a próxima etapa;
- d) **Etapa 4:** as correspondências seguirão para a próxima etapa a partir do transporte requerido;
- e) **Etapa 5:** as correspondências chegam ao Centro de Distribuição Domiciliária, caso o endereço do destinatário esteja indicando que a localidade de entrega é a mesma em que houve a captação do objeto postal. Se o destinatário estiver localizado em outro estado brasileiro, o fluxo segue para a nova localidade, a partir de transporte rodoviário ou aéreo. Neste caso, as etapas 3 a 7 se repetem quando as correspondências chegam na outra localidade de destino. No CDD, as correspondências são novamente separadas, agora indicando a rua em que se encontra o endereço do destinatário. Cada carteiro possui um conjunto de ruas para realizar a entrega domiciliar, o qual é chamado

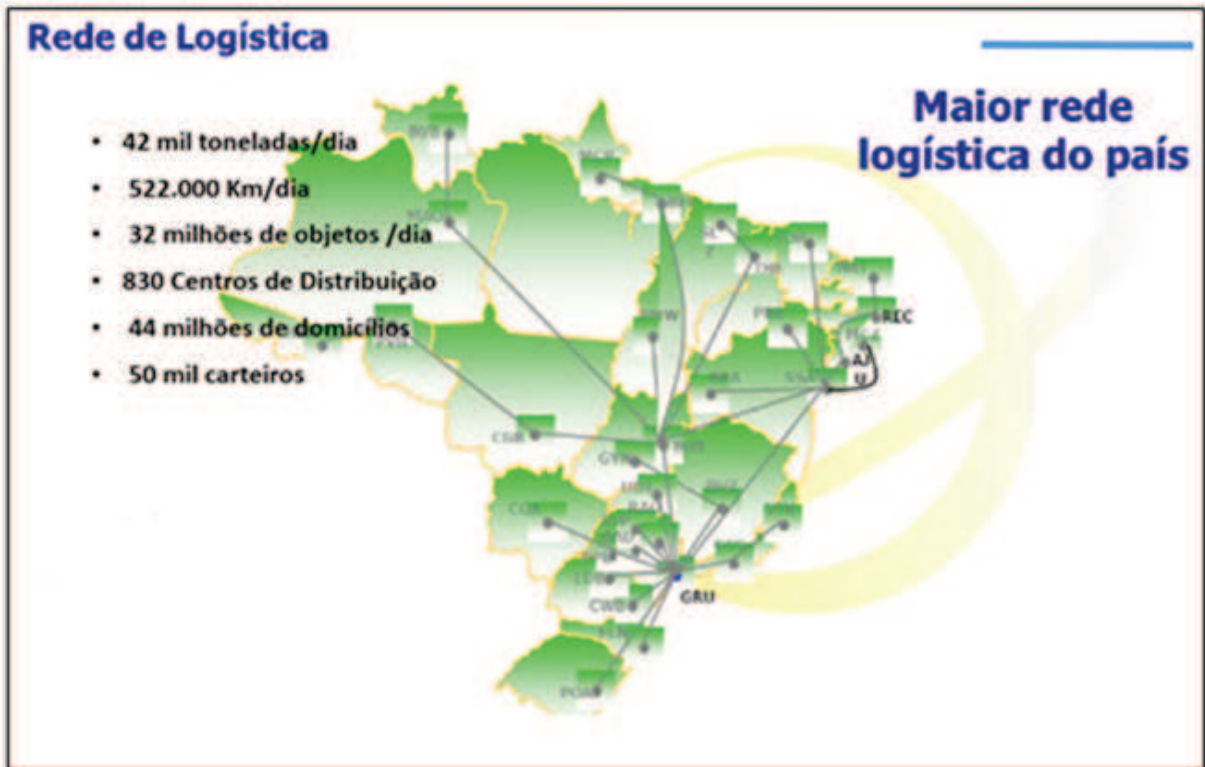
de distrito postal. As ruas são denominadas como logradouros pertencentes ao distrito postal. Antes de sair para a entrega, as correspondências são ordenadas de forma crescente ou decrescente, espelhando a ordem de cada logradouro de entrega;

- f) **Etapa 6:** o carteiro sai para realizar a entrega domiciliária. Alguns distritos são realizados pela entrega a pé e, outros, a partir do uso de veículos ou motos; e
- g) **Etapa 7:** saída final do objeto postal da cadeia logística dos correios, quando o destinatário recebe sua correspondência e ocorre a distribuição domiciliária.

No fluxo descrito, os CDDs são responsáveis pela entrega de cartas, impressos, telegramas e envelopes de Sedex. Na maioria das vezes, a entrega destes objetos é realizada por um carteiro que se desloca a pé até o endereço do destinatário. Em todas as etapas do fluxo, as correspondências circulam por centros de tratamento e centros de distribuição domiciliária ou centros de entrega de encomendas. Esses locais são compostos por recursos físicos e humanos que, agrupados, apresentam seus próprios fluxos. Essas unidades são chamadas de Unidades Operacionais.

Atualmente, a distribuição domiciliária entrega, aproximadamente, 32 milhões de objetos postais por dia, que circulam entre as mais de 10.524 Unidades Operacionais. Entre elas, há mais de 800 Centros de Distribuição Domiciliária. No transporte, a cadeia é abastecida por uma frota de 25.236 veículos (incluindo motocicletas, veículos leves e veículos pesados) e 13 linhas de viação aérea. Para que toda a distância entre remetente e destinatário seja vencida, diariamente, cerca de 50.000 carteiros realizam a distribuição domiciliária em mais de 44 milhões de domicílios (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2016), como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 – Demonstrativo das conexões de linhas aéreas e dados gerais



Fonte: EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS (2016).

Do ponto de vista da cadeia produtiva, podemos observar que se trata de um sistema complexo. Conforme sinaliza Sterman (2000), pensar em termos de sistemas significa buscar respostas a questões que exibem características que resultam da interdependência de vários fatores. A dinâmica de sistemas permite identificar estruturas de relacionamentos de causa-efeito-causa a partir de eventos, de padrões de comportamento e de modelos mentais dos atores, colocando atores e variáveis como elementos centrais do sistema, ao mesmo tempo modificando e sendo modificados por esse contexto (STERMAN, 2000). Essa dinâmica tem intercorrência sobre a forma como cenários se formam e, portanto, sobre o planejamento e o posicionamento estratégico de uma organização.

2.2 PESQUISAS CORRELATAS SOBRE A DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA

Em pesquisa relacionada ao tema distribuição domiciliária no segmento postal, foram consultadas as bases de dados disponíveis para verificação de artigos, teses, dissertações, pesquisas, reportagens e periódicos. Essas publicações deveriam estar relacionadas com possível necessidade de adequação da distribuição domiciliária em

detrimento das atuais tendências da indústria postal, considerando a diminuição do fluxo postal, as transformações tecnológicas, a ineficiência operacional, as mudanças de legislação, o crescimento do *e-commerce*, entre outros. Foram identificados 34 artigos publicados entre 1995 e 2017, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Publicações anteriores sobre distribuição domiciliar

(Continua)

Autor(es)	Objetivos	Método	País
Dietl e Waller (2002)	Analisar estratégias de negócios e a estrutura da indústria resultante em mercados de cartas liberalizados e descrever as características econômicas desse segmento para identificar novos modelos de negócios.	Artigo	Alemanha
Eckert (2009)	Ressaltar o quanto a liberalização dos serviços postais, o surgimento de novos operadores postais, a criação de mercados postais, bem como o crescimento e a diversificação das necessidades humanas conduziram a um rápido desenvolvimento e diversificação dos serviços postais.	Revisão Bibliográfica	Alemanha
Dietl, Trinkner e Bleisch (2005)	Questionar se os serviços postais universais são um elemento importante para o crescimento econômico, a segurança social e a segurança nacional.	Revisão Bibliográfica	Alemanha
Schuster (2013)	Mostrar que a privatização, em particular a privatização formal, levou a uma diminuição da qualidade do Serviço Universal a partir de uma pesquisa para 21 países.	Pesquisa Quantitativa com amostra de 21 países	Alemanha
International Post Corporation (2014)	Fornecer os dados e análises incluídas no relatório IPC <i>Global Postal Industry</i> com uma visão geral das principais tendências no setor postal, bem como gráficos e comentários adaptados do relatório completo.	Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa	Bélgica
Meegen (2002)	Realizar uma análise crítica sobre o projeto de padronização da ECT, identificar os problemas de ordem técnica e propor melhorias, visando o seu aprimoramento.	Dissertação (Estudo de Caso)	Brasil
Fonseca, Machado e Silva (2003)	Avaliar a rede de distribuição logística de remessas postais internacionais expressas EMS, com o intuito de verificar se os prazos oferecidos pelos Correios do Brasil estão sendo cumpridos, assim como, analisar sua performance como um operador logístico de distribuição de encomendas expressas internacionais.	Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa	Brasil
Lamin (2005)	Relacionar os modernos conceitos do gerenciamento da cadeia de suprimentos com as atividades executadas pelos operadores logísticos. As empresas direcionam seus esforços para o seu negócio e paralelamente procuram parceiros confiáveis e capazes, para terceirizar o maior número possível de atividades	Dissertação (Estudo de Caso)	Brasil
Mazzali, Souza e Neves (2010)	Aborda a estratégia de diversificação da ECT, analisando como o <i>portfólio</i> de recursos influencia e é influenciado pelas decisões de entrada em novos domínios.	Estudo de Caso	Brasil

Quadro 1 – Publicações anteriores sobre distribuição domiciliária

(Continuação)

Autor(es)	Objetivos	Método	País
Lima (2015)	O objetivo geral dessa pesquisa é analisar os fatores que influenciam na motivação no trabalho dos funcionários públicos da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em âmbito do Centro de Distribuição Domiciliária de São Gabriel (RS), considerando aos fatores motivacionais e de insatisfação, segundo a Teoria dos dois fatores de Herzberg.	Pesquisa qualitativa	Brasil
Teixeira (2015)	Analisar as tendências do sistema postal no cenário internacional com foco nos mecanismos de regulação do mercado e nos processos de reestruturação dos modelos organizacionais dos operadores públicos rumo à corporatização e privatização, evidenciando os impactos sobre a esfera do trabalho.	Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa	Brasil
Prado, Spinola e Souza (2016)	Analisar o atual processo de mudança estrutural, pelo qual passa a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, com a adoção de um modelo divisional, por meio da criação de Unidades Estratégicas de Negócios (UEN) e refletir sobre os fundamentos conceituais dessa transformação, visando compreender as implicações e os desafios futuros dessa decisão.	Revisão Bibliográfica	Brasil
Xavier (2017)	Descrever o processo logístico da ECT/Diretoria Regional da Paraíba na prestação de serviços de distribuição, desde a postagem até a entrega de cartas e encomendas, mostrando-se como solução para a distância entre clientes, bens e serviços.	Pesquisa qualitativa	Brasil
Lorinc (2013)	Abordar a diminuição de receitas pela entrega de cartas no Correio Canadense.	Ensaio Teórico	Canadá
Reportagem Canada Newswire	Abordar a entrega de correios porta a porta no Correio do Canadá.	Reportagem em jornal	Canadá
Sibaliija et al. (2016)	Questionar as implicações de se converter a entrega domiciliar para a entrega da caixa postal comunitária à população idosa (Correio Canadense).	Ensaio Teórico	Canadá
Hayashi, Nemoto e Nakaharai (2014)	Analisar o desenvolvimento do mercado de entrega de encomendas no Japão e China, e apresenta um modelo conceitual para explicar o desenvolvimento do mercado de entrega de encomendas.	Revisão Bibliográfica	China
Xiao et al. (2017)	Desenvolver a diversidade dos esquemas de entrega final dentro de uma área da cidade e investigar impressões geográficas associadas aos <i>interplays</i> entre as partes interessadas de entrega final.	Revisão Bibliográfica	China
Kolarovszki, Tengler e Majerčáková (2016)	Elucidar a nova abordagem da segmentação de clientes nos serviços postais. No artigo será descrito as abordagens básicas para a segmentação do cliente e será projetado o modelo de CRM avançado com base na matriz multidimensional.	Revisão Bibliográfica	Eslováquia
Bolte (2004)	Apresentar informações sobre o Fórum Postal Nacional realizado em setembro em Washington D.C.	Ensaio Teórico	EUA
Geddes (2004)	Noticiar a reforma abrangente do Serviço Postal dos Estados Unidos.	Pesquisa Quantitativa com amostra de 21 países	EUA

Quadro 1 – Publicações anteriores sobre distribuição domiciliária

(Continuação)

Autor(es)	Objetivos	Método	País
Geddes (2005)	Discutir sobre a estrutura do serviço postal dos EUA quanto a queda do volume de cartas e a substituição às comunicações baseadas na <i>internet</i> .	Ensaio Teórico	EUA
Crew e Kleindorfer (2007)	Apresentar os métodos pelos quais as organizações postais se adaptam estrategicamente para mudanças significativas no ambiente externo, a fim de sobreviver no mercado e ganhar novas possibilidades de prosperidade.	Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa	EUA
Committee on Oversight and Government Reform (2008)	Registrar as reuniões do Comitê de Supervisão e Reforma Governamental	Relatório	EUA
Waxer (2014)	Destacar que os e-mails eletrônicos continuam afetando negativamente a distribuição domiciliária, pois traz diminuição no volume de correio em 2013.	Revisão Bibliográfica	EUA
Leonard (2014)	Apresentar o programa Metro Post do Serviço Postal dos Estados Unidos, que oferece serviço de entrega no mesmo dia aos residentes da cidade de Nova York. Os tópicos incluem o fracasso do programa piloto do Serviço Postal em San Francisco, Califórnia, e se o Serviço Postal poderá se adaptar às mudanças no mercado.	Ensaio Teórico	EUA
Morganti et al. (2014)	Comparar as alternativas à entrega em domicílio que foram desenvolvidas por operadores franceses e alemães para desenvolver pontos de recuperação em lojas e redes de armários automatizados.	Pesquisa Quantitativa	EUA
Consultoria Accenture (2015)	Identificar os principais impactos para a distribuição domiciliária segundo as novas tendências de consumo.	Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa	EUA
Teixeira (2013)	Discutir as transformações no setor postal brasileiro a partir da década de 1990. Trata-se de uma proposta que dialoga com as mudanças intensas pelas quais passou o mundo do trabalho na segunda metade do Século XX.	Livro	Brasil
Comandini (1995)	Indicar os aspectos institucionais e econômicos relevantes do serviço postal e analisar tanto os argumentos para a abolição do monopólio estatutário quanto os que o retém.	Ensaio Teórico	Itália
Pilinkiene et al. (2017)	Pesquisar o desenvolvimento do setor de serviço postal, avaliando qualidade, questões econômicas e sociais e mudanças tecnológicas. Além disso, esta monografia visa revelar os recentes desenvolvimentos da Reforma postal na Europa e divulgar a natureza mutável do setor postal no mundo.	Estudo de caso	Lituânia
Baldan (2016)	Apresentar aspectos essenciais sobre a aplicação do direito da concorrência no setor de telecomunicações, serviços postais e transporte ferroviário. Estes setores regulados têm uma série de elementos em comum com os países europeus, uma parte significativa do ambiente institucional e regulatório sendo modelado com base na legislação da União Europeia.	Revisão Bibliográfica	Romênia

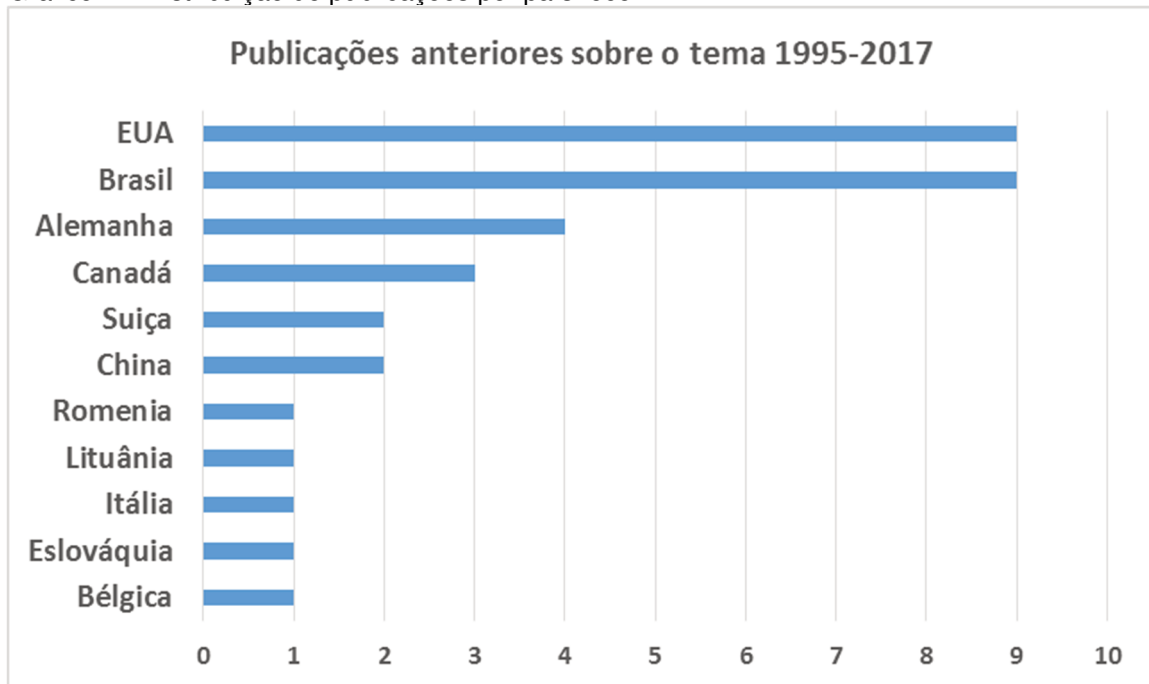
Quadro 1 – Publicações anteriores sobre distribuição domiciliar

			(Conclusão)
Autor(es)	Objetivos	Método	País
Finger, Bukovc e Burhan (2014)	Abordar o desenvolvimento e execução dos serviços postais e as suas mudanças na era digital.	Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa	Suíça
União Postal Universal (2014)	Analisar as características específicas dos mercados postais nos países em desenvolvimento e examinar o impacto do <i>Green Book</i> para a Europa que impulsionou as políticas de reforma postal na Europa.	Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa	Suíça

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

É possível observar que as referências tratam do tema nos seguintes países: Alemanha, Brasil, Bélgica, Canadá, China, Eslováquia, Estados Unidos da América (EUA), Itália, Lituânia, Romênia e Suíça. O Gráfico 4 mostra a distribuição das publicações por país.

Gráfico 4 – Distribuição de publicações por país foco



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

As publicações referenciadas trazem vários recortes de abordagens mais voltadas para as transformações tecnológicas ou direcionam as referências para a legislação e quebra de monopólio do serviço postal. As publicações do Brasil, segundo país em maior número, versaram sobre a ótica da distribuição domiciliar como parte da cadeia logística do correio brasileiro. Por conseguinte, os temas aproximaram-se dos conceitos de logística, padronização, melhorias de processos, cadeia de

suprimento, Sistema Toyota de Produção, além de abordagem de estratégias e fatores motivacionais do trabalho. Em oposição a essa perspectiva, Teixeira (2010) problematiza – quase que excepcionalmente – as transformações do trabalho nos correios entre 1994 e 2011. Sua pesquisa conduziu a análise entre estratégias governamentais, regulação do mercado, organização do trabalho, políticas de gestão e relações de trabalho.

Os Estados Unidos, assim como Suíça, Bélgica e Lituânia, aprofundaram os dados sobre a questão de queda no volume do tráfego postal e as possíveis substituições desse mercado por alternativas, além do crescimento do *e-commerce* (GEDDES, 2005; PILINKIENE et al., 2017). Destaca-se que a Suíça representa a publicação da União Postal Universal (2014), que traz evidentes dados dessas transformações. A Bélgica relaciona-se às publicações da *International Post Corporation* (2014), que também agrega dados e evidências das transformações sociais e tecnológicas dos consumidores do segmento postal (FINGER et al., 2014).

As publicações do Canadá caracterizam-se pela ênfase em contestações sobre as recentes mudanças na entrega domiciliar (porta a porta) do país. Atualmente, as entregas são feitas em módulos de caixas receptoras do tipo *lockers*, em que o usuário deve se dirigir ao local para pegar sua correspondência ou afins. Há um visível descontentamento sobre essa nova realidade do correio canadense e os estudos são implicados por esse contexto (LORINC, 2013; SIBALIJA et al., 2016).

Alemanha, Itália e Romênia concentram-se mais nas reformas de legislação do segmento postal e direcionam seus esforços para defender a liberação dos serviços postais e quebra de monopólio, até mesmo porque a Alemanha já experimenta esse modelo (BALDAN, 2016; ECKERT, 2009; SCHUSTER, 2013). No caso da China, talvez por integrar o continente asiático, a discussão permeia melhorias para a entrega de encomendas. Tal abordagem também parece ser um reflexo do grande volume de *e-commerce* do país, embora o correio chinês ainda seja praticado pelo governo com taxas satisfatórias de eficiência (HAYASHI; NEMOTO; NAKAHARAI, 2014; XIAO et al., 2017).

A verificação das publicações anteriores resulta em subsídios para versar sobre os possíveis cenários a serem analisados, indicando futuros prováveis, ou seja, visões sobre o que poderá acontecer e que dizem respeito a um conjunto de eventos futuros. Estas visões são baseadas em como os atores e as forças motrizes interagem quando submetidos às realidades possíveis (SCHWARTZ, 1998; VAN DER HEIDJEN, 2004).

Destaca-se, contudo, que a análise de cenários não é realizada com o objetivo de selecionar o cenário desejável ou mais atraente, mas sim na intenção de estar preparado para enfrentar ou aproveitar condições que se apresentem quando o futuro se tornar presente, através de um conjunto de ações robustas e que minimizem os possíveis efeitos provocados no sistema. Para essa construção, é preciso relacionar a análise contextual às dimensões Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ecológica e Legal (PESTEL) e suas variáveis relevantes, citadas por Van der Heidjen (2004).

2.3 ANÁLISE DE CENÁRIOS EM DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA

2.3.1 Cenários e análise de cenários

Em tempos de mudanças aceleradas, há a necessidade de um pensamento estratégico eficiente para o tempo de reação da organização, tão fundamental para sua sobrevivência e crescimento (VAN DER HEIDJEN, 2009). O atual momento histórico, chamado de transição paradigmática, fruto da virtualização de relações e massificação da tecnologia de comunicação digital, vem produzindo sensação de incerteza e de imprevisibilidade em diversos setores da vida social e econômica – fenômeno este que repercute diretamente no mundo das organizações e, em particular, nas circunstâncias da vida dos seres humanos (NEVES, 2006). Sobre isso, Schwartz (2004) lembra que, nas sociedades ocidentais, as pessoas são ostensivamente livres, mas se sentem presas pela imprevisibilidade dos eventos.

A globalização faz com que as empresas instaladas no país possam contar com potencial de mercado mais amplo para seus bens e serviços, mas também cria a necessidade de aprimoramento das operações das empresas de um modo geral, em especial na atividade de serviços. Na tentativa de reverter esta realidade a seu favor, cresce o movimento do aprimoramento das operações com vistas ao declínio de custos. Cada vez mais, é dada ênfase em qualidade e produtividade objetivando reduzir os custos, atender as necessidades dos consumidores e fazer frente à concorrência (GORENDER, 1997).

Ramirez, Selsky e Van Der Heijden (2010) mencionam que, em diferentes campos e práticas, o termo cenários não significa uma mesma coisa, ou serve ao mesmo propósito, ou envolve uma forma de produção. Os autores ratificam que

cenários são entendidos como estruturas conceituais sistemas de contextos futuros igualmente plausíveis, muitas vezes apresentados como descrições narrativas, fabricados para propósito, tipicamente para fornecer insumos para trabalhos futuros (RAMIREZ; SELSKY; VAN DER HEIJDEN, 2010).

Cenário também é uma expressão conhecida e usada de diferentes formas. A questão fundamental a ser abordada é se a organização está bem equiparada para ver e entender os futuros que estão por vir. Segundo Van Der Heidjen (2009), a primeira tarefa é estudar o que acontece em volta da organização, avaliando o valor do cliente, a demanda, as atividades, a vantagem competitiva, o valor e a lucratividade.

Nos achados de Carvalho et al. (2011), a busca de definições sobre o conceito de cenários foi estabelecida conforme alguns autores:

- a) Ringland (2006) menciona que o planejamento de cenários é uma parte do planejamento estratégico que combina ferramentas e tecnologias para administrar as incertezas do futuro, ou seja, são modelos para antecipar o que o autor chama de vida real;
- b) Para Schoemaker (1995), o planejamento por cenários é um método estruturado (disciplinado) para imaginar futuros possíveis. Este autor enfatiza que, dentre as diversas metodologias para se pensar o futuro, o planejamento por cenários se destaca pela habilidade de capturar uma grande gama de possibilidades, com alto grau de riqueza nos detalhes;
- c) Para Porter (1996), um cenário é uma visão internamente consistente da estrutura futura de um setor. É baseado em um conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que poderiam influenciar a estrutura industrial.

Observa-se que os autores relacionam os cenários com a criação de visões estruturadas de situações futuras. Além disso, falam de incertezas e de como trabalhá-las em situações futuras possíveis.

A metodologia que propõe o uso de cenários é portanto, importante instrumento do processo de tomada de decisões. Para Turner (2008), o uso de cenários faz com que a organização pense de forma sistemática e estratégica sobre a variedade de potenciais resultados, sem a influência de seus próprios vieses, opiniões e preconceitos. Para este autor, o planejamento por cenários permite que a organização reflita e ensaie diversos futuros possíveis, e evite o comodismo ou receio de mudar

uma situação presente favorável. Outra característica interessante sobre o estudo de cenários é apresentada por Mc Master (1997), que diz que os cenários permitem conjecturar sobre possíveis situações futuras para que a empresa se adapte a fenômenos emergentes.

Para Van Der Heidjen (2009), os cenários são descrições de contextos futuros plausíveis, apresentados como um pequeno conjunto de histórias sobre como o ambiente circundante pode evoluir para o futuro. Eles são produzidos analisando e estruturando, cuidadosamente, as possibilidades relevantes e desafiadoras.

Em linhas gerais, há duas maneiras pelas quais os cenários facilitam o entendimento da gestão para lidar com turbulências. Primeiro, eles ajudam as partes interessadas a desenvolver uma melhor compreensão sistêmica do ambiente envolvente e fornece novos conhecimentos sobre o ambiente que habitam. Em segundo lugar, os cenários ajudam a construir um terreno comum entre diferentes *stakeholders*. Isso lhes permite concentrar sua atenção em um conjunto de futuros alternativos (RAMIREZ; SELSKY; VAN DER HEIDJEN, 2010).

Entretanto, os resultados ainda continuam um tanto quanto inesperados, devido ao alto grau de incertezas que os ambientes organizacionais vivenciam, ainda que a escolha da estratégia tenha sido a melhor. Se as coisas mudam rapidamente e são imprevisíveis, a melhor estratégia de hoje pode ser o desastre de amanhã (VAN DER HEIJDEN, 2009). Portanto, a linguagem da conversação estratégica é, em grande parte, racional. Gestores com o objetivo de intervir tentam estabelecer uma linha sólida de raciocínio estratégico, que pode não ser suficiente (THIESEN, 2009). É preciso mais que isso, é preciso trabalhar com cenários que instiguem um conjunto de duas ou três possibilidades de atuação que beneficiam a sobrevivência da organização (RAMIREZ; SELSKY; VAN DER HEIDJEN, 2010).

Alguns projetos de cenários são realizados para tratar de um problema ou questão específica e alguns têm o objetivo de instalar uma capacidade permanente. Alguns têm a pretensão de abrir mentes, outros são feitos para convergir e focar em torno de uma estratégia. Alguns pretendem entender uma situação confusa, outros visam produzir ideias para protótipo de soluções (VAN DER HEIDJEN, 2009). Além dessas características, utiliza-se planejamento por meio de cenários para (RIBEIRO, 2006):

- a) Identificar possíveis oportunidades de negócios;
- b) Testar a estratégia em múltiplos cenários;

- c) Monitorar a execução da estratégia;
- d) Pesquisar mudanças no ambiente para determinar as estratégias que deverão ser adaptadas/alteradas para a sobrevivência dos negócios;
- e) Reduzir as incertezas em relação à capacidade da liderança de promoção de ajustes;
- f) Promover a percepção e a geração de novas oportunidades; e
- g) Incrementar a qualidade do pensamento estratégico (reduzir a prática de um comportamento muito rotineiro, operacional ou burocrático).

Segundo Van der Heidjen (2009), as premissas do planejamento por cenários no âmbito do contexto estratégico são:

- a) A sobrevivência organizacional e o autodesenvolvimento são as forças motrizes essenciais e fundamentais da estratégia;
- b) A formulação da estratégia consiste em criar um contexto de políticas novas e singulares para a ação futura;
- c) A ideia de negócio é uma perceptiva estratégica sobre indivíduos como organização; e
- d) Os cenários são as perspectivas estratégicas sobre o ambiente dessa ideia de negócio.

Peter Schwartz (2004) ex-funcionário da Royal Dutch/Shell – onde trabalhava com planejamento estratégico baseado em cenários – traz sua metodologia para elaboração de cenários exploratórios composta, basicamente, por oito etapas: identificação da questão principal; identificação dos fatores-chave (microambiente); identificação das forças motrizes (macroambiente); *ranking* das incertezas críticas; definição das lógicas dos cenários; descrição dos cenários; seleção de indicadores e sinalizadores principais; análise das implicações e opções.

Resumidamente, as etapas para a análise de cenários iniciam pelo levantamento dos atores e das variáveis relevantes. Outra etapa é a identificação das forças motrizes (SCHWARTZ, 2004). Elas envolvem os cenários e são capazes de influenciar os fatores chave responsáveis pelo êxito ou fracasso das estratégias tomadas pelos gestores. As forças motrizes podem ser divididas em elementos pré-determinados, que apresentam incertezas e tendências. A partir de então, os cenários são construídos ao se combinar as incertezas com os elementos pré-determinados, a fim de identificar as possibilidades para a melhor tomada de decisão da estratégia a ser construída. Pode-se dizer que a criação de cenários se inicia com a definição da

questão principal do estudo. Seu objetivo é dar, aos cenários, um foco específico ou aprofundado. Entende-se por questão principal aquela questão estratégica que motivou a construção dos cenários alternativos. Baseia-se, especificamente, na definição das urgências pessoais ou institucionais de uma empresa.

Estas questões podem ser levantadas na organização por meio de entrevistas, análises e discussões que ocorrem durante o desenvolvimento dos estudos de cenários. À medida que a reflexão e a exploração avançam, as questões tornam-se mais elaboradas. Schwartz (1998, p. 242) sugere que o grupo procure responder as seguintes questões: “Em que os tomadores de decisão de sua empresa estão pensando seriamente em relação ao futuro? Que decisões a serem tomadas terão influência a longo prazo nos destinos da empresa?”.

Como resultado, o método de cenário de Van der Heidjen (2005), chamado de dedutivo, cria um quadrante de 2 x 2 de quatro cenários. O método dedutivo consiste em descobrir estruturas de futuro a partir dos dados e das informações apresentadas pelos eventos e constituem um marco geral a partir do qual são formulados os cenários. Tenta-se inferir o quadro de referência do conjunto dos eventos saindo do quadro geral e indo para o particular.

O método apresenta vantagens relevantes, como a ajuda em explorar fatores em contextos mais amplos do ambiente, incluindo tentar ajudar a suposições de perguntas que diferentes *stakeholders* estariam fazendo. O método também fornece uma estrutura clara que pode ser entendida por pessoas não envolvidas na produção dos cenários, pode ajudar a desmascarar imprecisas suposições e pode examinar fatores incertos usando uma abordagem de pensamento integrativo, resultando na combinação de incertezas e tendências.

Quando se adota o planejamento, por meio de cenários, oportuniza-se a redução de dois erros comuns na tomada de decisão: a falta ou o excesso de previsão de mudanças. Ao contrário da previsão tradicional ou da pesquisa de mercado, os cenários apresentam imagens alternativas e potenciais de futuro, levando em consideração a velocidade da mudança em todas as áreas – o que poderia e o que pode acontecer – e não focando somente na extrapolação de tendências, com base em informações passadas ou presentes (FAHEY; RANDALL, 1998).

Os cenários propiciam um ambiente que enriquece o debate sobre questões críticas relacionadas ao futuro da organização e propicia, aos dirigentes da empresa, a tomada de decisão de risco com mais transparência. Eles favorecem a identificação

de oportunidades e ameaças ao negócio e promovem o desenvolvimento e a análise de novas opções de futuro para a empresa, frente a mudanças do ambiente externo. Propiciam uma visão de futuro que possa ser compartilhada pelos membros da organização (VAN DER HEIJDEN, 2005).

Segundo Buarque (2003), os estudos de Van Der Heijden (2005) mostram que a falta de uma ligação dos cenários com preocupações e ansiedades correntes e dominantes no pensamento dos decisores os deixa sem efetividade. Por isso, a construção de cenários tem de ser feita com a sociedade e com as organizações, e não para elas, o que torna a ferramenta uma peça customizada, vale dizer adaptada, às condições e às percepções da sociedade (organização). Isso expressa o que Capra (1996, p. 36) chama de paradigma social: "... constelação de concepções, de valores, de percepções e de prática compartilhados por uma comunidade que dá forma a uma visão particular da realidade, a qual constitui a base de como a comunidade se organiza".

Buarque (2003) menciona, também, que os cenários são descrições do futuro com base em jogos coerentes de hipóteses sobre comportamentos plausíveis e prováveis das incertezas. Por isso, a essência da metodologia reside na delimitação e no tratamento dos processos e dos eventos incertos. Desse modo, simplificando o processo, pode-se dizer que o grande segredo da metodologia de cenários reside no reconhecimento e na classificação dos eventos em graus diferentes de incerteza (VAN DER HEIJDEN, 2005). Seja qual for a abordagem ou o caminho escolhido para a elaboração de cenários, organização e tratamento das incertezas são pontos centrais de todas as metodologias.

Além disso, a metodologia de cenários decorre da habilidade e da capacidade para a organização lógica (causal) de um grande volume de informações e de dados relevantes e diferenciados (VAN DER HEIJDEN, 2005). Isso só é possível se os técnicos responsáveis pelo exercício de construção do futuro contarem com uma base conceitual e analítica capaz de identificar incertezas, classificar os eventos e analisar as relações causais e lógicas da grande massa de informações e processos. Com efeito, a metodologia de cenários precisa de um modelo teórico para assegurar a plausibilidade das hipóteses e analisar a consistência das suas combinações, de modo que a descrição da realidade futura seja fundamentada.

Existem várias técnicas que podem ser utilizadas para realçar o pensamento estratégico através da elaboração de uma visão de futuro, mas, segundo Schoemaker

(1995), a análise de múltiplos cenários constitui-se numa ferramenta para examinar incertezas e expandir o pensamento das pessoas. Também promove a comunicação interna da empresa e trata de questões estratégicas. As outras técnicas sozinhas, como por exemplo o *brainstorming* e a análise morfológica, são limitadas.

Na prática, cenários são ferramentas de trabalho para orientar empresas e governos, como um referencial para exame de alternativas e tomada de decisões, rumo a um objetivo estratégico. Embora possam se valer de diferentes escopos e horizontes futuros, os cenários são utilizados, normalmente, para a formulação de opções de longo prazo, de modo a contribuir para a formação de uma visão compartilhada de negócios e objetivos a serem realizados, levando em consideração as dificuldades conjunturais e as restrições de uma visão de curto prazo (SCHWARTZ, 1998).

2.4 ANÁLISE DE CENÁRIOS E O SEGMENTO POSTAL

Observa-se que vários correios têm inovado para continuarem cumprindo seus papéis seculares. Dentre as medidas que estão sendo tomadas como vanguardistas estão: foco nos clientes (remetentes e destinatários); adoção de modelos sustentáveis de negócio; incorporação de novas tecnologias de informação e comunicação; gestão de custos; diversificação de negócios; adoção de práticas de gerenciamento já consagradas pela iniciativa privada; revisão de todos os processos para melhorar a produtividade e a eficiência; aumento da automação; mudança da cultura organizacional orientada para o mercado; lançamento sistemático de serviços e produtos com possibilidades de customização; incorporação de novos atributos aos negócios com o objetivo de aumentar a competitividade; inovação em processos, produtos e serviços; e definição de políticas claras em relação ao social e ao meio ambiente (UNIÃO POSTAL UNIVERSAL, 2014).

A abordagem baseada no processo de análise de cenários pode auxiliar no sentido de estabelecer políticas estratégicas e ações mais robustas que alavanquem resultados. Isso requer conhecer o ambiente (econômico, social, político, tecnológico, ecológico e legal) e como esse está associado às aptidões dos agentes locais. Dessa forma, um estudo preliminar para conhecer essa realidade torna-se fundamental para determinar as potencialidades e as limitações da região em questão. A elaboração de um diagnóstico amplo é o ponto de partida para o entendimento desses fatores. As

ações e intervenções só terão sucesso se o diagnóstico for capaz de revelar os elementos essenciais da economia local (STERMAN, 2000).

Segundo o método de planejamento de cenários proposto por Van Der Heijden (2005), a complexidade de ambientes é tratada pela interação entre atores por meio da construção de macro cenários. O autor propõe, também, analisar essas forças considerando seu ambiente de atuação.

O ambiente transacional é aquele onde o sistema em estudo é um participante significativo, influenciando os resultados e, ao mesmo tempo, sendo influenciado. O ambiente contextual é mais amplo e diz respeito aos limites daquilo que a organização pode fazer e de sua influência. Van Der Heijden (2005) sugere que, uma vez selecionados os ambientes de atuação, cada conjunto de variáveis deve passar por um processo de agrupamento/vinculação, que pode seguir o esquema de categorização chamado PESTEL, que relaciona as variáveis em dimensões Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ecológica, Legal e Ambiental. Contudo, o autor alerta para não haver um rigor nesta classificação, podendo haver inserção de outras dimensões relevantes identificadas. A Figura 3 ilustra mostra o modelo de análise PESTEL.

Figura 3 – Modelo de análise PESTEL



Fonte: Bruin ([2016]).

Os estudos demonstram que a análise de cenários no segmento postal é usada para avaliar as transformações relativas às tendências de mercado, atribuídas às novas formas de comunicação como, por exemplo, o correio eletrônico, o uso de *smartphones* e a introdução de novas tecnologias, que obrigam os operadores a procurar novas fontes de receita; e novos modelos de negócios, devido ao declínio do tráfego postal (CONSULTORIA ACCENTURE, 2015). Sobre essa discussão, também é avaliada a liberalização do mercado postal com referência aos processos de privatização e quebra de monopólio a exemplo do mercado postal europeu, em que Portugal, Suécia, Alemanha e Reino Unido enfrentaram alguns desafios nesta transição (ECKERT, 2009; GEDDES, 2005; SCHUSTER, 2013).

A Secretaria Internacional da União Postal Universal acumulou uma grande quantidade de pesquisas na Europa ao longo do tempo. Mais notavelmente, vários estudos internos e relatórios estimaram a demanda total por serviços de correio nesses países, em vez de confiar no acompanhamento dos fornecedores de serviços postais, seja pelo regulador (se houver), pela agência governamental ou pelo próprio operador postal público. Assim, observa-se que as pesquisas demonstram que o setor postal tem sido duramente desafiado ao longo dos últimos 20 anos pelas novas tecnologias de comunicação e informação, e pelas questões econômicas e culturais dos países.

De igual forma, os cenários da indústria postal também estão sendo discutidos no correio brasileiro por meio de um projeto conduzido pela Consultoria Accenture, que usa como base de informações as mudanças de empresas postais e de logística, dentre elas os correios da Suíça, da Polônia e do Canadá. A consultoria também se apropriou do tema em pesquisa sobre o segmento postal brasileiro.

A pesquisa da Accenture (CONSULTORIA ACCENTURE, 2015) aborda as principais mudanças nos modelos de negócio de empresas do setor e reúne 30 organizações postais e de encomendas. Além dos correios do Brasil, participam do estudo Fedex, DHL, Canada Post, Australia Post, Correos (Espanha) e CTT (Portugal), entre outras. Como principal tendência, a consultoria projeta que o fluxo de correspondências deve continuar a decrescer nos próximos anos.

Com base na análise dessas duas principais pesquisas, União Postal Universal (2014) e Consultoria Accenture (2015), além da revisão bibliográfica das publicações que discutem a questão da transformação da indústria postal, elaborou-se um quadro refinado de conexões entre a teoria da análise de cenários e autores seminais na

pesquisa, à luz das dimensões e forças motrizes da perspectiva PESTEL. O Quadro 2 resume essas informações.

Quadro 2 – Dimensões e forças motrizes apresentadas para o ambiente contextual de distribuição domiciliária

Dimensão ambiental	Força motriz	Tendência	Referências
Política	Crises políticas	Mudanças de governo – mudanças de estratégias	Cohen (1997)
	Quebra de monopólio	Privatizações e liberação do serviço postal	Campbel (2008) e Teixeira (2013)
Social	Mudança de hábitos do consumidor	Crescimento do <i>e-commerce</i> e mudança no <i>mix</i> de produtos	Sibaliija (2016) e Waxer (2014)
	Aumento da população urbana	Crescimento das gerações tecnológicas	Leonard (2014) e Morganti et al. (2014).
	Mudança na expectativa do consumidor	Maior exigência por eficiência do serviço	Committee on Oversight and Government Reform (2011)
Tecnológica	Uso de <i>smartphone</i> e <i>tablets</i>	Mais transações comerciais <i>online</i>	União Postal Universal (2014)
	Inteligência Artificial	Inovação nas formas de relacionamento com o cliente	Consultoria Accenture (2015)
	Surgimento de <i>Fintechs</i> e <i>Startups</i>	Novas soluções para necessidades dos clientes	-
Ambiental	Apelo pela sustentabilidade ambiental	Diminuição na circulação de papel	Relatório de Sustentabilidade CTT
		Necessidade de redução de emissão de gases poluentes (veículos)	Baldan (2016)
		Reutilização de recursos	-
Legal	Reforma governamental	Novas formas de atuação dos vínculos trabalhistas	-
		Incentivo ao empreendedorismo	Campbel (2008), Crew e Kleindorfer (2007)
		Redução dos postos de trabalho	
Econômica	Recessão econômica	Restrição no poder de consumo	Panzar (1991)
	Aumento do desemprego	Relação do consumidor com a dimensão Preço	Cohen e Chu (1997)
	Fechamento de lojas físicas	Atração pelas compras <i>online</i>	-

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

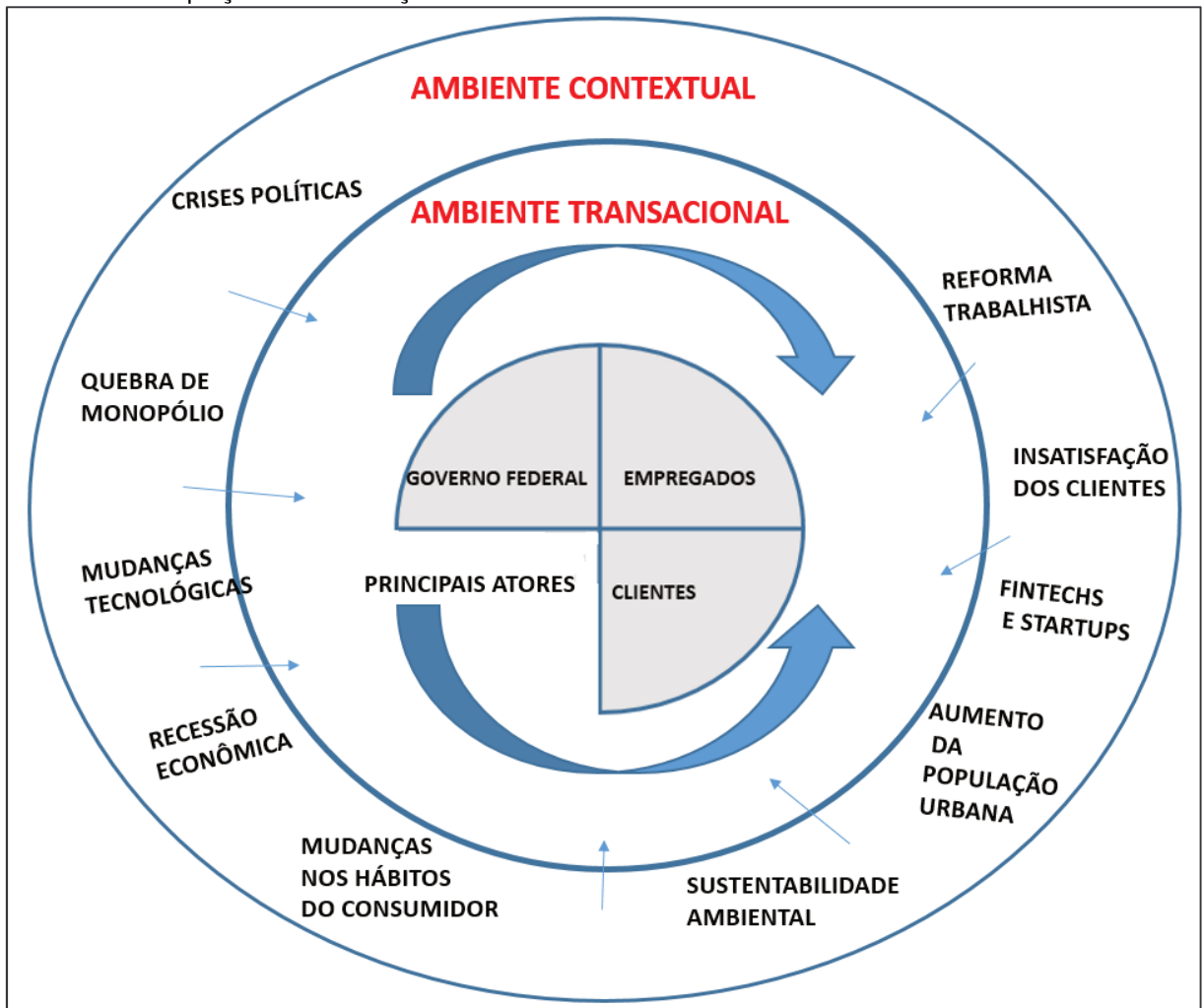
As forças do ambiente contextual representam pressões externas que envolvem a indústria postal e destacam elementos que influenciam as ações entre os atores do segmento. Entende-se por atores os entes que agem direta ou indiretamente com essas forças, como o Governo Federal, os consumidores, os usuários do serviço de entrega de correspondências – ditos remetentes e destinatários –, os operadores logísticos, as empresas, as instituições financeiras, os centros de pesquisa, os meios acadêmicos, as entidades representativas de classes, as entidades sindicais e as empresas de tecnologia.

Quanto ao ambiente transacional da indústria postal, a ação direta de influência limita-se aos principais atores do processo. No caso do correio brasileiro, os atores deste ambiente seriam o Governo Federal, os empregados da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e os clientes.

O ambiente transacional também é chamado de campo de jogo, onde as relações operam de acordo com um conjunto de regras institucionais do jogo (VAN DE VEN; HARGRAVE, 2004). No entanto, pode haver turbulência nos relacionamentos, sinalizando para os atores que não podem mais confiar na zona estável, fazendo com que a incerteza revele outras possibilidades para os tomadores de decisão.

As forças do ambiente contextual podem moldar o ambiente transacional, trazendo-lhe consequências. Na Figura 4, observam-se os tipos de forças do ambiente contextual, que são pressões externas à organização, neste caso a ECT, e que tensionam o ambiente interno da empresa, denominado ambiente transacional. O elementos do ambiente contextual apresenta vários fatores que não permitem a estabilidade anteriormente referida para o ambiente transacional. Este, por sua vez, está ameaçado pelas forças motrizes, aqui representadas por crises políticas, mudanças legais, mudanças de hábitos dos consumidores, entre outras.

Figura 4 – Representação dos elementos contextuais e transacionais para a análise de cenários na adequação da distribuição domiciliária do correio brasileiro



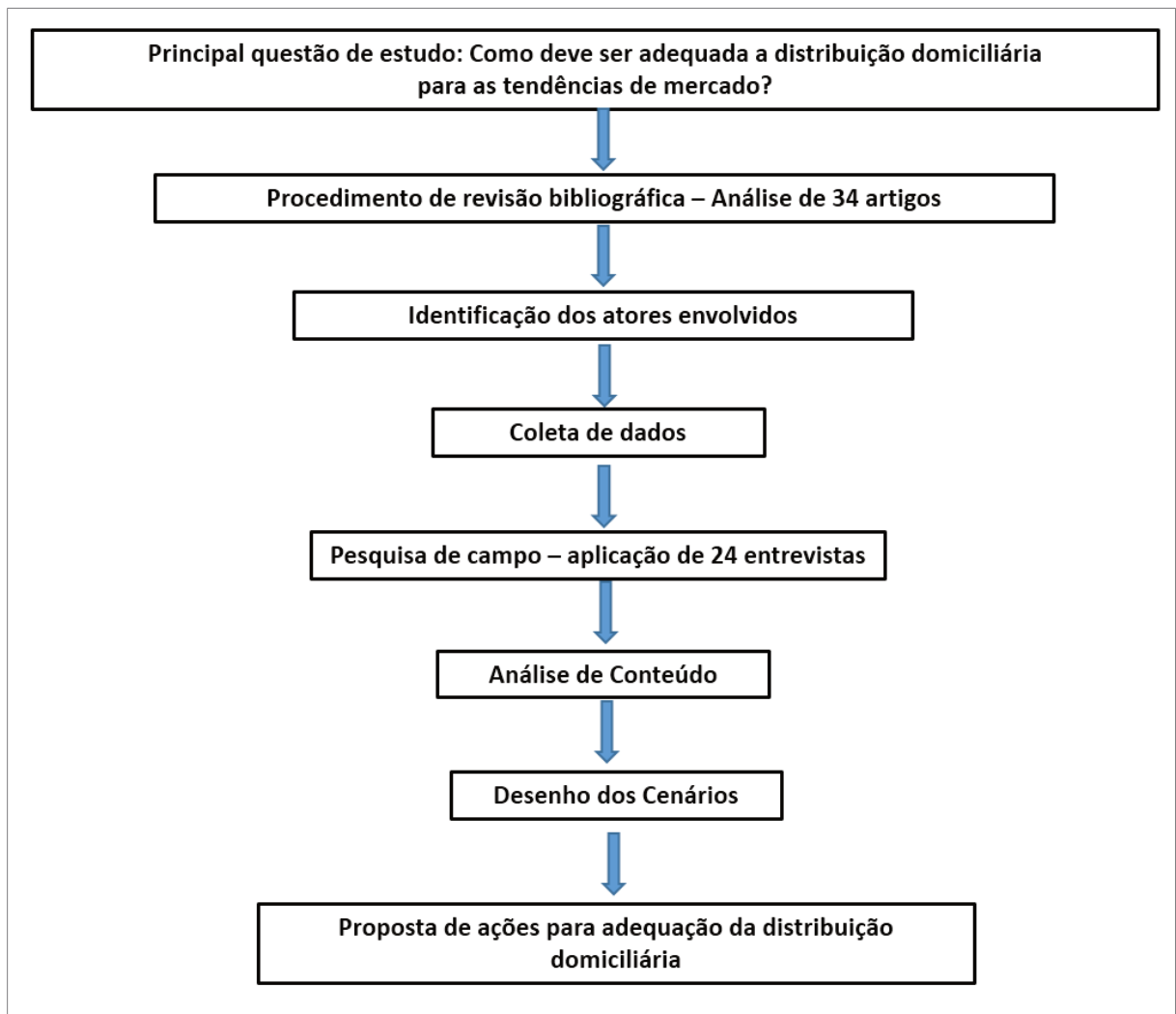
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Apresentados os elementos transacionais e contextuais relevantes ao problema desta pesquisa e identificados nos referenciais disponíveis, o próximo capítulo detalha os procedimentos metodológicos seguidos no decorrer do estudo.

3 MÉTODO

Esse capítulo apresenta as etapas metodológicas que foram elaboradas para o alcance dos objetivos do estudo. A seguir, é apresentado o método do trabalho conforme essas etapas e, posteriormente sua aplicação no trabalho. A Figura 5 apresenta o resumo das etapas do método.

Figura 5 – Etapas do método



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Para investigar e analisar a adequação da distribuição domiciliária do correio brasileiro, foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória embasada no método da Análise de Cenários. Este método estabelece etapas definidas para implantação do estudo: levantamento dos atores e variáveis relevantes que apresentam impacto sobre eles; e identificação das forças motrizes que impulsionam as variáveis em seus ambientes transacionais e contextuais (VAN DER HEIJDEN, 2009).

O trabalho apresentado direciona-se pelo paradigma fenomenológico e interpretativista, uma vez que aborda o entendimento das coisas a partir de uma dimensão subjetiva ou autorreflexiva, em que a sociedade não pode ser descrita sem considerar o universo dos indivíduos que a compõem. A escolha da abordagem qualitativa é justificada pela necessidade do contato com a perspectiva aprofundada e detalhada do problema de pesquisa, a necessidade de exploração do assunto que permite a compreensão de contextos sociais complexos, em que as hipóteses não poderiam ser moldadas na mensuração como acontece nas ciências naturais. A pesquisa qualitativa é relevante ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida (FLICK, 2009).

3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A análise de cenários prevê as etapas para realização do método, iniciando a abordagem pelo levantamento dos atores e variáveis relevantes à organização em estudo. Nessa fase, é preciso considerar quais são os principais atores envolvidos no cenário que será construído e que variáveis terão impacto direto sobre eles (VAN DER HEIDJEN, 2009).

Depois, parte-se para a análise dos aspectos ambientais que são categorias sobre o ambiente de negócio que precisam ser consideradas. Para tanto, define-se, como ambiente transacional, a parte do ambiente na qual a organização é um participante, influenciando e sendo influenciada por seus atores e variáveis. O ambiente contextual refere-se ao contexto em que a organização está inserida, onde há mais limitações de atuação e implicação de outras variáveis e atores (VAN DER HEIDJEN, 2009).

Van Der Heidjen (2009) sugere que, a partir dessa definição, cada conjunto de variáveis elencadas passe por um processo de agrupamento que relacione os acontecimentos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ambientais e legais em uma perspectiva não exaustiva ou definitiva. O ambiente transacional é aquele onde o sistema em estudo é um participante significativo, influenciando os resultados e, ao mesmo tempo, sendo influenciado, composto por forças motrizes externas à organização. O ambiente contextual é mais amplo e diz respeito aos limites daquilo que a organização pode fazer e onde ela tem uma influência limitada (VAN DER HEIJDEN, 2005).

Em sequência, identifica-se, então, as forças motrizes que envolvem os cenários e são capazes de influenciar os fatores-chave responsáveis pelo êxito ou fracasso das estratégias e decisões tomadas pelos gestores (SCHWARTZ, 2004). As forças motrizes podem ser divididas em elementos pré-determinados, os quais apresentam tendências e incertezas críticas, que existe a possibilidade de sua ocorrência, porém não se sabe quando ocorrerá (VAN DER HEIJDEN, 2009).

Após a identificação das forças motrizes, evidencia-se incertezas, tendências, definição de cenários e análise. Para investigar a adequação da distribuição domiciliária do correio brasileiro às tendências do mercado postal, os procedimentos firmaram-se na pesquisa bibliográfica e na pesquisa de campo. Para delimitar o objeto, compreender a sua forma de funcionamento e as leis gerais de seu comportamento; e definir as variáveis relevantes e o jogo de causa e efeito entre elas – responsável pelo seu movimento e pelo seu padrão de mudança –, é necessário contar com um modelo mental de interpretação. Essa compreensão do objeto permite ainda analisar a pertinência e a consistência das hipóteses e os seus desdobramentos nas variáveis que determinam o seu desempenho futuro (BUARQUE, 2003).

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros e artigos científicos, estabelecendo uma revisão bibliográfica acerca do tema. Já a pesquisa de campo caracterizou-se pela investigação através da aplicação de entrevistas semiestruturadas com atores dos ambientes transacional e contextual. A técnica de coleta estabelecida para a pesquisa é baseada em dados secundários, a partir de relatórios e publicações científicas disponíveis, e de entrevistas, como descrito a seguir.

3.3 PROCEDIMENTOS DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Foram pesquisados e catalogados mais de duzentos artigos relacionados à análise das principais tendências na indústria postal mundial. Depois, aprofundou-se a relação dos artigos pesquisados com a pergunta da pesquisa, avaliando-se a indústria postal brasileira e as tendências para a distribuição domiciliária, especialmente quanto a diminuição do fluxo postal, transformações tecnológicas, ineficiência operacional, mudanças de legislação, crescimento do *e-commerce*, com vistas a embasar as tendências de evolução desse mercado.

Sob essa perspectiva, a análise das publicações contemplou achados sobre o correio brasileiro, bem como outros países indicados nas bases de dados científicas tais como EBSCO – base de dados da Unisinos –, Elsevier, CAPES e Repositório Lume – base de dados UFRGS. Para um intervalo considerável de publicações, estimou-se a pesquisa entre os anos de 1995 e 2017. As palavras-chave usadas na pesquisa estão apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Palavras-chave usadas na pesquisa em bases científicas

Fonte	Palavra-chave
Nacional	Entrega domiciliária Tendências do setor postal Estratégias e tendências de serviço postal;
Internacional	<i>Postal Industry;</i> <i>Analysis of scenarios in postal industry;</i> <i>Home delivery;</i>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

3.4 IDENTIFICAÇÃO DE ATORES ENVOLVIDOS

No ambiente transacional, definiu-se por entrevistar atores representantes de cada nível hierárquico da organização, que agem direta ou indiretamente no processo de distribuição domiciliária. O Quadro 4 apresenta as informações sobre a indicação dos atores entrevistados no ambiente transacional.

Quadro 4 – Indicação dos atores entrevistados no ambiente transacional

Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
Representante da Vice-Presidência do segmento postal em Brasília	Gerente/Assessor da área regional de negócios postais	Gerente de atividades externas
Representante da Vice-Presidência do segmento encomendas em Brasília	Gerente/Assessor da área regional de encomendas	Gerente de Centro de Distribuição Domiciliária
Representante da Vice-Presidência do segmento de vendas em Brasília	Gerente/Assessor da área regional de distribuição	Agente de correios especialidade Carteiro
Chefe de Departamento na Administração Central em Brasília	Gerente/Assessor da área regional de varejo	Agente de correios especialidade Atendente Comercial

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Para o ambiente contextual, buscou-se a aplicação de entrevistas com atores que impelem forças motrizes à indústria postal brasileira como clientes, instituições financeiras, órgãos de trânsito, empresa de comércio eletrônico, empresa de consultoria em gestão e jornal de grande circulação no Rio Grande do Sul (RS). Não foram entrevistados concorrentes do mercado da indústria postal por ela ser objeto de monopólio do Governo Federal. De igual forma, não foram entrevistados concorrentes do segmento logístico devido às regras de mercado vigentes que compreendem informações sigilosas e inacessíveis sobre as estratégias de atuação. Para este caso, utilizou-se a interação com a empresa Accenture, que pesquisa as tendências do mercado postal no Brasil e no mundo. O Quadro 5 demonstra o resumo do perfil dos atores do ambiente contextual.

Quadro 5 – Perfil dos atores do ambiente contextual

Ator	Campo de atuação
Instituição financeira pública	Utilização de correspondências físicas
Instituição financeira privada	Utilização de correspondências físicas
Órgão de trânsito	Cliente órgão de trânsito segmento postal
Empresa de comércio eletrônico	Cliente segmento encomendas
Jornal de grande circulação no RS	Logística
Consultoria	Cliente segmento encomendas

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

3.5 COLETA DE DADOS

A coleta de informações de campo deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas que se relacionam e correspondem às duas primeiras etapas do método de análise de cenários: levantamento de atores e variáveis relevantes, classificando-os nos ambientes transacional ou contextual. Bardin (2016) menciona

que há várias maneiras de fazer uma entrevista, considerando sua diretividade ou a profundidade do material verbal recolhido. No caso das entrevistas semiestruturadas, também chamadas de plano, guia ou esquema, apresentam-se como um instrumento de fácil aplicação que deve ser registrada e integralmente transcrita (incluindo hesitações, risos, silêncios, bem como estímulos do entrevistador).

No ambiente transacional foram entrevistados:

- a) Nível Estratégico (Administração Central em Brasília)
 - I) 01 Assessor do Vice-Presidente de Operações (E1);
 - II) 01 Analista da Vice-Presidência de Operações (E2);
 - III) 01 Chefe de Departamento de Distribuição e Coleta (E3);
 - IV) 01 Chefe de Departamento de Transporte e Gestão da Frota (E4);
 - V) 01 Chefe de Departamento do macroprocesso Tratamento (E5);
 - VI) 01 Chefe de Departamento de Planejamento (E6).

- b) Nível Tático (Superintendência do Rio Grande do Sul)
 - I) 01 Superintendente (E7);
 - II) 01 Gerente de Distribuição e Coleta (E8);
 - III) 01 Gerente de Varejo (E9);
 - IV) 01 Gerente de Transporte e Tratamento (E10);
 - V) 01 Gerente de Clientes Corporativos (E11);
 - VI) 01 Gerente do Segmento Marketing Direto (E12).

- c) Nível Operacional (Superintendência do Rio Grande do Sul)
 - I) 01 Gerente de Centro de Distribuição Domiciliária (E13);
 - II) 01 Chefe de Seção da Gerencia de Distribuição e Coleta (E 14);
 - III) 03 Assistentes Comerciais (E15, E16 e E17);
 - IV) 01 Gerente de Centro de Entrega de Encomendas (E18);
 - V) 01 Agente de Coleta especialidade Carteiro (E19).

- a) No ambiente Contextual foram entrevistados:
 - I) 01 Cliente perfil Instituição Financeira Pública (E20);
 - II) 01 Cliente perfil de Segmento Trânsito (E21);
 - III) 01 Cliente de entrega domiciliária (E22);

IV) 01 Gerente de Logística de Jornal de Grande Circulação do RS (E23);

V) 01 Representante de consultoria em Gestão e Desenvolvimento de empresas públicas e privadas (E24).

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos entrevistados, incluindo as que ocorreram na sede da Administração Central dos Correios em Brasília, bem como nos escritórios, unidades operacionais e empresas de Porto Alegre. A média de duração de cada entrevista foi de cinquenta minutos a uma hora e todas tiveram a aplicação do instrumento Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, em que o entrevistado assina o termo para autorização de gravação e transcrição do que foi respondido. O modelo do instrumento encontra-se em apêndice neste trabalho (APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). As transcrições aconteceram após a realização de todas as entrevistas e foram catalogadas em planilha Excel, conforme a categorização do conteúdo. O roteiro de entrevista foi elaborado a partir das premissas indicativas de forças motrizes, dentro da classificação inicial das dimensões políticas, legais, econômicas e sociais, tecnológicas e ambientais. O Quadro 6 apresenta o roteiro de entrevistas.

Quadro 6 – Roteiro de entrevistas

Dimensão ambiental	Força motriz	Questões propostas
Política e legal	Crises políticas Quebra de monopólio Reforma governamentais	1. Como você percebe a influência governamental quanto à uma eventual privatização do correio brasileiro? 2. Quais as influências que as crises políticas apresentam no contexto dos atores clientes, empregados e governo? 3. Você considera a quebra de monopólio uma perspectiva real para o futuro do correio brasileiro? Por quê?
Social	Aumento da população urbana Mudança de hábitos do consumidor Mudança na expectativa do consumidor Imagem institucional	4. De que forma os hábitos do mundo contemporâneo interferem nas suas relações de trabalho? 5. Como você percebe a expectativa dos clientes em relação ao serviço postal? 6. O que você diria sobre imagem institucional do correio brasileiro?
Tecnológica	Uso de <i>smartphone</i> e <i>tablets</i> Inteligência Artificial Surgimento de <i>Fintechs</i> e <i>Startups</i>	7. Qual o papel das novas tecnologias no funcionamento do seu trabalho? 8. Você considera que a entrega de correspondências vai ser totalmente substituída pelo uso de novas tecnologias? 9. A profissão de carteiro deve acabar? 10. Você avalia que os clientes do correio brasileiro podem realizar todas as suas transferências bancárias e pagamentos de faturas com uso de novas tecnologias? 11. Como você projetaria a entrega domiciliária nos próximos anos?
Ambiental	Apelo pela sustentabilidade ambiental	12. De que forma o correio brasileiro pode contribuir para a sustentabilidade ambiental?

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

3.6 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Os dados qualitativos levantados nas entrevistas foram analisados através da técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016), que pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens (BARDIN, 2016). A mesma autora divide o método em três grandes etapas: pré-análise, exploração e tratamento dos resultados e interpretações. As três fases supracitadas podem ser vistas conforme descrição de Silva e Fossá (2009), ilustrada na Figura 6.

Figura 6 – Fases da Análise de Conteúdo



Fonte: Silva e Fossá (2009).

A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Trata-se da organização propriamente dita por meio de quatro etapas: (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; e (d) referência dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise (BARDIN, 2016).

A exploração do material constitui a segunda fase, que consiste na exploração do material com a definição de categorias (sistemas de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar correspondendo ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem frequencial) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro). A exploração do material consiste numa etapa importante, porque vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao *corpus* (qualquer material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e pelos referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase (BARDIN, 2016).

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados. Nela, ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais. É o momento da intuição, da análise reflexiva e da crítica (BARDIN, 2016).

Diante do exposto, percebe-se que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Como afirma Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Dentre as comunicações, Bauer e Gaskell (2008) indicam que os materiais textuais escritos são os mais tradicionais na análise de conteúdo, podendo ser manipulados pelo pesquisador na busca por respostas às questões de pesquisa. Com abordagem semelhante, Flick (2009, p. 291) afirma que a análise de conteúdo “é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material”. Existem diversas formas de documentação do material coletado, na maioria das vezes constituindo-se de material textual: notas de campo, diário de pesquisa, fichas de documentação, transcrição, entre outros. Entretanto, o material também pode ser documentado por meio de fotos, filmes, áudios e outros, pois todas as formas de documentação têm relevância no processo de pesquisa, possibilitando uma adequada análise (FLICK, 2009).

A Análise de Conteúdo, enquanto conjunto de técnicas de análise de comunicações, ao longo dos anos, sofreu reformulações desde os primeiros preceitos da Análise de Conteúdo Clássica, de acordo com estudos propostos por Krippendorff (1980) até os dias atuais, para uma análise mais contemporânea, já de acordo com preceitos metodológicos influenciados pelo uso do computador.

Segundo Mozzato e Grzybovski (2011), a validação dos resultados de uma pesquisa culmina numa exigência básica em qualquer campo científico, seja essa de caráter qualitativo ou quantitativo. No entanto, o processo de validação e a confiabilidade não têm a mesma conotação nessas duas abordagens. Para Creswell (2007, p. 199), “No geral, porém, confiabilidade e generalização desempenham um papel menor na investigação qualitativa”.

Contudo, isso não significa afirmar que as pesquisas qualitativas não precisam apresentar critérios de validação ou não possam desempenhar papel de generalização, por mais que busquem antes a explicação e a confirmação ou não de pressupostos, culminando na apresentação de proposições, as quais podem ser sintetizadas num constructo teórico. Assim, na pesquisa qualitativa, se fala mais na transferibilidade do que na generalização, sendo que a dificuldade de generalização é inerente à pesquisa qualitativa, não podendo ser destacada como limitação.

Para Bardin (2016), a Análise de Conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações. Assim sendo, é destacada neste campo a importância da semântica para o desenvolvimento do método. Entende-se por semântica, aqui, a pesquisa do sentido de um texto. Pode-se dizer que o método de Análise de Conteúdo é balizado por duas fronteiras: de um lado, a fronteira da linguística tradicional; e do outro, o território da interpretação do sentido das palavras (hermenêutica).

A obra sobre a Análise de Conteúdo traz, em sua primeira parte, uma exposição histórica. Segundo Bardin (2016, p. 15):

descrever a história da 'análise de conteúdo' é essencialmente referenciar as diligências que nos Estados Unidos marcaram o desenvolvimento de um instrumento de análise de comunicações é seguir passo a passo o crescimento quantitativo e a diversificação qualitativa dos estudos empíricos apoiados na utilização de uma das técnicas classificadas sob a designação genérica de análise de conteúdo; é observar a posteriori os aperfeiçoamentos materiais e as aplicações abusivas de uma prática que funciona há mais de meio século.

Para a exploração das respostas das entrevistas, Bardin (2016) diz que é preciso tratar o material colhido de forma a codificá-lo. A codificação corresponde a uma transformação dos dados brutos do texto para atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão; suscetível de esclarecer, ao analista, o que o texto representa. A codificação compreende a escolha de categorias para as respostas obtidas. Ainda segundo a autora, "A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos" (BARDIN, 2016, p. 147).

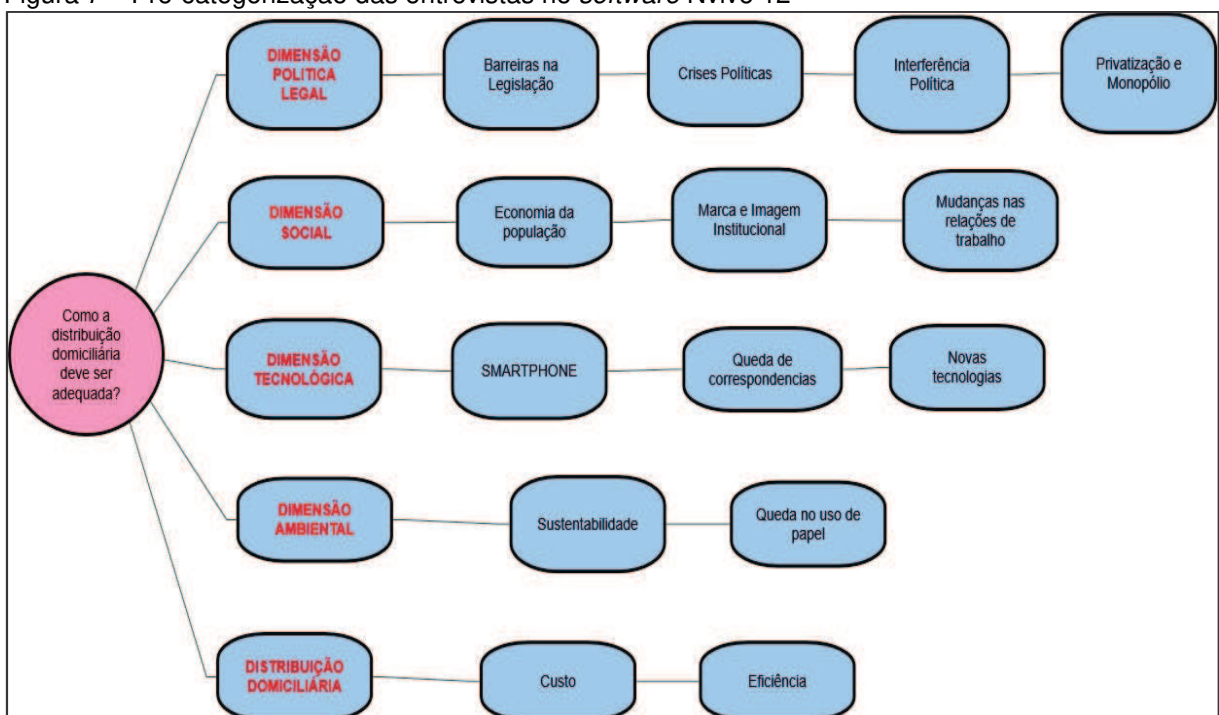
Com base na Análise de Conteúdo, foram realizadas as quatro etapas do método de análise de cenários:

- a) **Análise das dimensões contextuais:** o ambiente tem repercussão nas organizações e foi utilizado tanto no questionário de entrevistas como na premissa para categorização das entrevistas;

- b) **Identificação das forças motrizes:** influência direta no êxito ou fracasso das estratégias e decisões tomadas, podendo resultar na classificação de tendências predeterminadas ou incertezas críticas;
- c) **Análise de incertezas:** importante identificar incertezas para que as estratégias apresentem contingência na definição e análise de cenários;
- d) **Análise de comportamento do sistema nos diferentes cenários:** possibilita analisar os efeitos no sistema para resultar na proposta de estratégias à pergunta norteadora da pesquisa.

Para auxílio nas etapas de categorização da análise, utilizou-se o *Software NVivo 12*, que é um *software* que suporta métodos qualitativos e variados de pesquisa. A partir da inserção da transcrição das entrevistas no *software* Nvivo, foram elaborados nós de relação entre as entrevistas e as dimensões política, legal, econômica, social, tecnológica e ambiental, bem como suas forças motrizes. O resultado dessa conexão verifica-se na Figura 7.

Figura 7 – Pré-categorização das entrevistas no *software* Nvivo 12



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

3.7 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Após a análise dos resultados, iniciou-se a etapa de conclusões sobre as informações coletadas. Essa etapa relacionou o conteúdo da pesquisa de campo, de

acordo com as categorizações realizadas e os achados da literatura pesquisada, bem como os autores de base. Nesta etapa, foram considerados os objetivos do trabalho, suas limitações e as projeções de continuidade da pesquisa. Diante das relações realizadas, deu-se o ponto de partida para a conclusão da dissertação para posterior revisão e entrega.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a Análise do Conteúdo desenvolvida após a realização das entrevistas com os níveis estratégico, tático e operacional da organização, bem como com especialistas da área de distribuição domiciliária, gestores, clientes e atores do ambiente contextual. As categorias abordadas foram definidas com base na literatura utilizada, empregando o processo de caixas, onde é fornecido o sistema de categorias e repartem-se da melhor maneira possível os elementos à medida que vão sendo encontrados (BARDIN, 2016). Esse procedimento é aplicável quando há funcionamento teórico-hipotético no material, o que se verifica quando as entrevistas já foram relacionadas às dimensões e forças motrizes foram pré-determinadas junto aos atores destacados.

São elencadas, a seguir, quatro categorias extraídas da coleta de dados da pesquisa de campo. As categorias foram assim nominadas diante da premissa de terem sido consideradas, pela pesquisadora, como eixos predominantes das questões apresentadas nas entrevistas e que se vinculam à elaboração de cenários para a adequação da distribuição domiciliar do correio brasileiro às tendências da indústria postal.

- a) Privatização e quebra de monopólio;
- b) Interferência governamental;
- c) Queda no volume de correspondências físicas e tecnologias em substituição às correspondências físicas; e
- d) Custo e eficiência na distribuição domiciliária.

4.1 PRIVATIZAÇÃO E QUEBRA DE MONOPÓLIO

A privatização e a quebra de monopólio do correio brasileiro são duas variáveis que sempre rondaram a cultura institucional da organização. Por ser uma empresa pública de controle do Governo Federal, o correio brasileiro tem seu gerenciamento subordinado ao controle estatal e, como tal, não tem formas de garantir a manutenção dessa condição ao longo das décadas e das diferentes abordagens políticas que regem o governo do país. De igual forma, a operação de seu processo no segmento mensagens (cartas, telegramas) deve ser realizada apenas pela administração de suas unidades operacionais, uma vez que detém o monopólio dessa atividade.

O monopólio postal tem sido justificado, segundo Anderloni e Pilley (2002), por prover as condições para sustentação de uma estrutura de custos capaz de satisfazer as necessidades de um mercado interno com preços abaixo dos praticados em mercados abertos. Na maioria dos países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), as empresas estatais asseguram o monopólio de certos segmentos do mercado postal (OCDE, 1999). Esse monopólio é definido pelo preço ou peso de determinados serviços postais ou pela combinação de ambos. O objetivo do monopólio é subsidiar o custo dos serviços não comerciais prestados para entrega das correspondências em áreas de baixo retorno financeiro para as companhias (TEIXEIRA, 2013).

Segundo a OCDE (1999), as restrições e monopólios deveriam ser eliminados porque gerariam uma suposta distorção no mercado ao favorecer o operador postal estatal. Segundo a organização, as áreas que precisassem de atendimento especial seriam cobertas mediante uma melhor alocação dos recursos pelos operadores privados. Contudo, o sistema postal precisa ser realizado em toda a extensão dos territórios nacionais e a custos razoáveis, o que nem sempre segue a lógica de mercado. As empresas postais privadas não funcionam com tal preocupação social, isto é, se a população de uma determinada região está sendo atendida de forma satisfatória a despeito do lucro. Sendo assim, a lógica dos operadores privados – maximização dos lucros – e a necessidade de atender a população não são convergentes, tornando-se um aspecto problemático para os defensores da liberalização (ANDERLONI; PILLEY, 2002).

Os entrevistados demonstraram que a privatização é uma possibilidade para a empresa, dependendo de alguns fatores críticos que a impulsionariam. De uma forma geral, eles entendem que sempre há o risco de que a privatização ocorra, por ser uma decisão do governo, como único acionista – que é do conhecimento de todos. No entanto, os diferentes níveis da organização reconhecem que há diversos entraves e barreiras para a realização da privatização, como aprovação do legislativo e impactos na esfera política do país. O E1 comenta: *“O governo como único acionista da empresa a quem pode organizar esse processo. Para que não ocorra, o correio precisa ser eficiente com rentabilidade e credibilidade. A privatização vai ocorrer se não tivermos qualidade”*. Para o E13: *“Difícil de aceitar isso como funcionário, né? Não sei, talvez a gente olhando para a concorrência seria mais fácil, mas olhando para dentro da empresa, vendo a dimensão que é o Correio, é difícil de aceitar uma*

privatização, mas eu estou vendo que, pela precarização dos serviços, pela opinião da...”.

É importante destacar o quanto essa categoria se relacionou diretamente com a eficiência na distribuição domiciliária, o que não era uma hipótese inicial do trabalho e apareceu mais de uma vez no campo de pesquisa. Pode-se observar, na fala dos entrevistados, a força que a falta de eficiência da empresa apresenta sobre a possibilidade de privatização.

Na pesquisa de Schuster (2013), verifica-se que o efeito da privatização no serviço postal é limitado. Na revisão proposta, Megginson e Netter (2001) fornecem a mais abrangente pesquisa, indicando que a privatização aumenta a eficiência no nível microeconômico. Além disso, Harris, Hodges e Schur (2003) mostram que a privatização é frequentemente associada à expansão da rede através de um maior investimento e, assim, resultando em um melhor acesso para muitos grupos da sociedade.

A experiência na área dos setores de telecomunicações tem mostrado que a privatização pode ter efeitos positivos sobre a cobertura, qualidade e preços do serviço universal (SCHUSTER, 2013). Embora os efeitos da privatização no consumidor sejam ambíguos e possam diferir grandemente, a literatura tem mostrado que o ambiente regulador e o progresso tecnológico desempenham um papel crucial para o sucesso de um programa de privatização (MEGGINSON; NETTER, 2001). O E2 comenta: *“Eu acho que a privatização é uma possibilidade, mas a probabilidade é pequena. Trata-se de um serviço que não é lucrativo. O Correio, da forma como é concebido, é atrativo nos grandes centros. Pequenas cidades ficariam sem esse tipo de serviço...”*.

Muitas corporações postais estão orgulhosas de suas missões e destacam sua importância econômica. Por exemplo, o Canada Post escreveu em seu Relatório Anual de 2007 que assumia-se como um dos maiores empregadores no Canadá, bem como um facilitador substancial da economia canadense (DIETL; WALLER, 2002).

Eckert (2009) menciona que a liberalização da distribuição de correspondência monopolista e a privatização dos correios nacionais já se tornaram tendência global para Ásia e Europa. A lógica subjacente à liberalização seria que as forças do mercado devem aumentar a eficiência e a inovação, levando a um melhor serviço com preços mais baixos. Privatização faz parte da busca de um estado mais magro, diminuindo as dívidas públicas, vendendo ações de empresas estatais e reduzindo o número de

funcionários do setor público. O E10 realça essa perspectiva: *“A gente sabe que o próprio governo está em situação financeira extremamente crítica, déficits crescentes, né? É dificuldade para cumprir as metas que estão propostas”*.

No entanto, apesar de ser uma tendência geral, tal mudança é intrigante no setor postal politicamente estruturado, que está entre as instituições mais antigas do território de um país e, historicamente, entre os maiores empregadores domésticos que frequentemente fornecem serviços sociais críticos. O E9 comenta: *“Mas eu acho que essa questão da privatização então ela passa por uma questão de eficiência”*. Como resultado, os correios nacionais, muitas vezes, dispõem de um enorme *lobby*, poder na arena política e, mais frequentemente, propostas de reforma entram em conflito com interesses adquiridos.

O tamanho de um país, a sua topografia e a densidade populacional farão a diferença, dado que a disposição postal constitui um serviço. Se uma parte significativa do país é pouco povoada e se existem áreas remotas que são difíceis de serem acessadas, novos operadores poderão participar em atividades de concentração em um ambiente liberalizado, ou seja, capturar as áreas mais rentáveis. Quando se trata do legado da prestação de serviços, importa se a empresa pública tradicionalmente tem prestado serviços sociais críticos, tais como serviços bancários para os pobres ou populares serviços adicionais, tais como distribuição de imprensa. Além disso, a situação socioeconômica global determinará em que medida a reforma do mercado de trabalho no negócio postal intensivo e politicamente saliente (ECKERT, 2009). Para o E20: *“A gente vai ser substituído não por conta da gente possuir o monopólio, mas porque a nossa solução ela não é aderente ao mercado, então mesmo que a gente consiga manter o monopólio pelos próximos cinco, 10 anos, daqui cinco, 10 anos a realidade do mercado de mensagens ela obviamente não vai ser igual o que é hoje”*.

A literatura mostrou que o ambiente regulador e o progresso tecnológico desempenham um papel crucial para um bem sucedido programa de privatização (MEGGINSON; NETTER, 2001). Dentre os países em desenvolvimento, as empresas públicas muitas vezes se esforçam para cumprir as obrigações de serviço e os consumidores ficam melhores após a privatização (CLARKE; KOSEC; WALLSTEN, 2002). A OCDE é uma organização internacional composta por 34 países, com sede em Paris, França. Ela tem por objetivo promover políticas que visem o desenvolvimento econômico e o bem-estar social de pessoas por todo o mundo.

4.2 INTERFERÊNCIA GOVERNAMENTAL

As administrações postais estão entre os maiores empregadores de suas nações e traduzem a importância de um alto nível para o governo. Quanto ao último ponto, historicamente, os serviços de correios têm um sistema de endereços com códigos postais, nomes de ruas e números que deu às pessoas um endereço onde elas poderiam ser alcançadas.

Os Governos, visando tributar uma base de renda, devem ser capazes de alcançar seus cidadãos no âmbito da democracia (DIETL; TRINKNER; BLEISCH, 2005). O E4 comenta: *“Apesar de ser gestor estratégico, a visão é de que a todos nós estamos tendo. O viés político é muito forte, é moeda de troca, indicação política que interfere na qualidade das pessoas que são destacadas para trabalhar. Esse viés político não é associado à questão técnica”*.

O Estado assumiu atribuições de diversos matizes, crescendo em tamanho, importância e complexidade, tornando-se um instrumento a serviço da satisfação das necessidades da sociedade humana. Podem-se mencionar, entre as diversas missões que lhe costumam ser atribuídas: garantir a incolumidade de seu território; instituir e impor um sistema de normas jurídicas à sua comunidade; respeitar, promover e garantir os direitos fundamentais de seus cidadãos; regular o mercado e suprir suas falhas; e prestar ou promover a prestação de serviços públicos. Importa observar, porém, que esse rol não é exaustivo, tampouco indiscutível ou imutável (SANTOS, 2015).

Para tanto, o Estado se organiza para atender as atribuições que lhe cabem e as necessidades sociais a elas correspondentes, estruturando, em alguns casos, novas organizações destinadas a cumprir tarefas específicas, mas vinculadas ao escopo maior do ente instituidor. Na qualidade de controlador das empresas estatais, a influência do Estado sobre a gestão de suas empresas não pode ser negada, e nem se argumenta que poderia ser diferente, pois, em última instância, é tarefa dos representantes políticos – isto é, dos governantes – assegurar que os entes integrantes de sua administração pública direta e indireta cumpram suas funções.

Portanto, não se trata apenas de influência jurídica ou administrativa, mas também de influência política, pois a política é inerente ao Estado e à formação e formatação das decisões e ações estatais. Se há influência sobre a gestão, por

consequência, há impacto sobre os resultados das empresas estatais, impactos estes que podem ser benéficos a elas e ao interesse público, ou não (SANTOS, 2015).

A tarefa de avaliar a legitimidade ou ilegitimidade da influência política na gestão de empresas estatais, contudo, é dificultada pela natureza dual destes entes que buscam, ao mesmo tempo, atender o interesse público e atingir lucro; isto é, buscam não apenas resultados econômicos, mas também resultados sociais. Por buscarem tanto resultado econômico quanto social, estes não podem ser avaliados de acordo com uma perspectiva única, sob pena de se formarem juízos insuficientemente abrangentes ou destituídos de objetividade, resultantes de concepções ideológicas ou mesmo de conveniências políticas momentâneas. O E11 comenta: *“Pela característica mesmo da empresa, por ser uma empresa do governo e que a gente fica à mercê dessas mudanças políticas que hora a gente está sob um comando, sob um direcionamento e hora é promovido uma mudança e a gente recebe outro direcionamento, né?”*. Dallari (2013) qualifica como sociedades as comunidades ou agrupamentos humanos direcionados a um fim próprio e, nesse sentido, considera o Estado uma sociedade política ou de fins gerais, voltada não a um fim específico e imediato, mas a criar condições propícias para que os indivíduos ou outras sociedades que a compõem atinjam seus fins particulares, orientando suas condutas em direção a um fim comum.

4.3 QUEDA NO VOLUME DAS CORRESPONDÊNCIAS FÍSICAS E USO DE NOVAS TECNOLOGIAS

Como mencionam Dietl, Trinkner e Bleisch (2005), apesar do surgimento dos substitutos eletrônicos aos serviços postais, estes serviços continuam a ser importantes ingredientes para qualquer função econômica. O E2 comenta: *“Hoje é uma tendência, tudo é digital. Eu gosto do papel, eu gosto de ler no papel. Está tudo convergindo para isso, incluindo custos, facilidade de transporte, as mensagens econômicas. Todos os nossos clientes vão migrar? Não. Se as previsões realizadas tivessem acontecido, não havia mais correspondências. O papel ainda permanece no cotidiano”*.

Fegley (2012) menciona que, apesar do grande apelo tecnológico para o uso de comunicação, a mala direta é um meio importante para anunciar novos produtos em uma área específica ou para clientes selecionados que satisfaçam critérios

(segmentação). Em contraste a outros meios de comunicação, a mala direta continua sendo o único meio para alcançar fisicamente qualquer cliente, não importando se há outras canais digitais. O correio pode chegar nas mãos do destinatário mais rápido do que nunca. No passado distante, a mala direta poderia levar até 30 dias para chegar às residências. Agora, ela pode sair em questão de horas – uma atualização crítica. Tal preceito foi confirmado em mais de uma resposta da pesquisa.

A mala direta de fato exige um compromisso de tempo, criatividade e esforço, mas traz um retorno cada vez mais impossível de ignorar. A capacidade de usar dados de forma inteligente é o melhor de todos os tempos – e está cada vez melhor. Os avanços nos métodos de coleta de dados, combinados com a capacidade de segmentar e modelar com mais precisão do que nunca, permitem o micro direcionamento de serviços pesados com mala direta. Em vez de depender do volume para entregar resultados (e captar o custo de atendimento), os profissionais de marketing podem segmentar apenas os clientes em potencial com maior probabilidade de realizar uma compra. Esse entendimento foi reforçado em mais de uma vez nas entrevistas. O E1 comenta: “[...] talvez o mais difícil de você substituir rapidamente seja a mala direta, tem diversos clientes que estão usando e usando muito, e muito preocupados com a nossa regularidade, com os prazos, com a entrega, fazem acompanhamento”.

Mas ainda assim, apesar dos sinais de que as cartas ainda detém grande significado (em se tratando de faturas, prazo, qualidade de entrega, segurança de correspondências físicas), a administração postal deve ser extinta com o tempo. Os clientes cada vez mais querem ter liberdade de escolha do seu canal preferido para comunicações (DIETL; TRINKNER; BLEISCH, 2005).

Com o aumento das demandas regulatórias, o suporte a canais móveis e digitais e o gerenciamento das preferências de entrega do destinatário são mudanças no cenário de comunicações do cliente. O correio físico, muitas vezes, não está bem integrado com as comunicações digitais. Portanto, há uma necessidade crescente de unificar o digital e o físico (BRAND, 2007). Tal preceito também se confirmou nas entrevistas que indagavam sobre a força motriz Mudanças tecnológicas e sociais, como pode ser observado na resposta do E7: “Então, por exemplo, há um tempo atrás os clientes mandavam grande maioria das suas comunicações através dos Correios, hoje a minoria é através dos Correios, o restante ele está mandando através de uma solução digital”.

Além disso, os achados da pesquisa também permitem relação com a publicação do subcomitê da força de trabalho federal postal dos Estados Unidos, em 2011, sobre demanda por um correio lucrativo de primeira classe que continua a diminuir devido à recessão econômica profunda e ao alcance cada vez maior do *internet* e novas mídias digitais. O entrevistado de nível mais estratégico da pesquisa referendou essa abordagem, conforme trecho destacado: *“Como nos comparamos com as economias de primeiro mundo, as mensagens diminuem bastante, mas não acabam! As classes D e C usam muito o correio, apesar de seu difícil momento – crise no país – essas pessoas demandam correspondências. Até 2023, o segmento de mensagem deve diminuir em até 50%, mas perder correspondências não quer dizer perder faturamento”* (E1).

Nesse ponto conflitante entre o uso das correspondências físicas e o crescimento das soluções digitais, um recorte importante da pesquisa passa a ser o papel da mala direta como uma ferramenta eficaz para se comunicar com os consumidores em vários níveis. A combinação de mala direta com a *internet* provou ser mais eficaz do que se usada isoladamente. Como resultado, as empresas em toda a América, grandes e pequenas, estão cada vez mais trabalhando com publicidade em suas campanhas de marketing. Essa estratégia é reforçada no trecho a seguir do entrevistado E11: *“Algumas empresas produzem material bonito para que chegue, cause uma boa impressão quando chega no cliente. E isso eu imagino que vai continuar por um bom tempo, né?”*.

Se compararmos esse ponto com a *United States Postal Service* (USPS), por exemplo, que é o correio norte-americano estatal, verifica-se que o volume de correspondência já tenha tido a queda mais dramática. Depois de atingir um pico em 2002, o fluxo de correspondências passou por um declínio contínuo e persistente, coincidindo com a penetração de meios de comunicação eletrônica, como e-mail e mídias sociais, canais de comunicação que muitas vezes são muito baratos ou mesmo gratuitos. No entanto, isto não significa que o serviço postal deva parar, tentando manter o volume de correspondências que permanece até hoje. A sobrevivência do correio provavelmente requer maior integração entre correspondência tradicional com tecnologia digital para manter o valor do correio físico. O E10 comenta: *“Eu imagino que vai demorar muito tempo para isso acabar mesmo, né? A parte física acabar. Então o que a empresa vai ter que fazer é ir gradativamente se adaptando a essa nova realidade”*. O E13 complementa: *“Mesmo com a evolução da tecnologia que*

hoje, inclusive as maiores... os maiores clientes do Correio tão fazendo campanha para diminuir a fatura”.

Comparando os achados da pesquisa com a literatura sobre outros correios do mundo, observa-se que o volume de correspondências enviadas e recebidas entre as famílias e o governo permanece praticamente estável nos últimos 15 anos, enquanto a correspondência enviada e recebida entre famílias e empresas diminuiu em 19%, e a correspondência entre as famílias despencou mais de 60%, conforme mostrado na Figura 8.

Figura 8 – Volume de correspondências

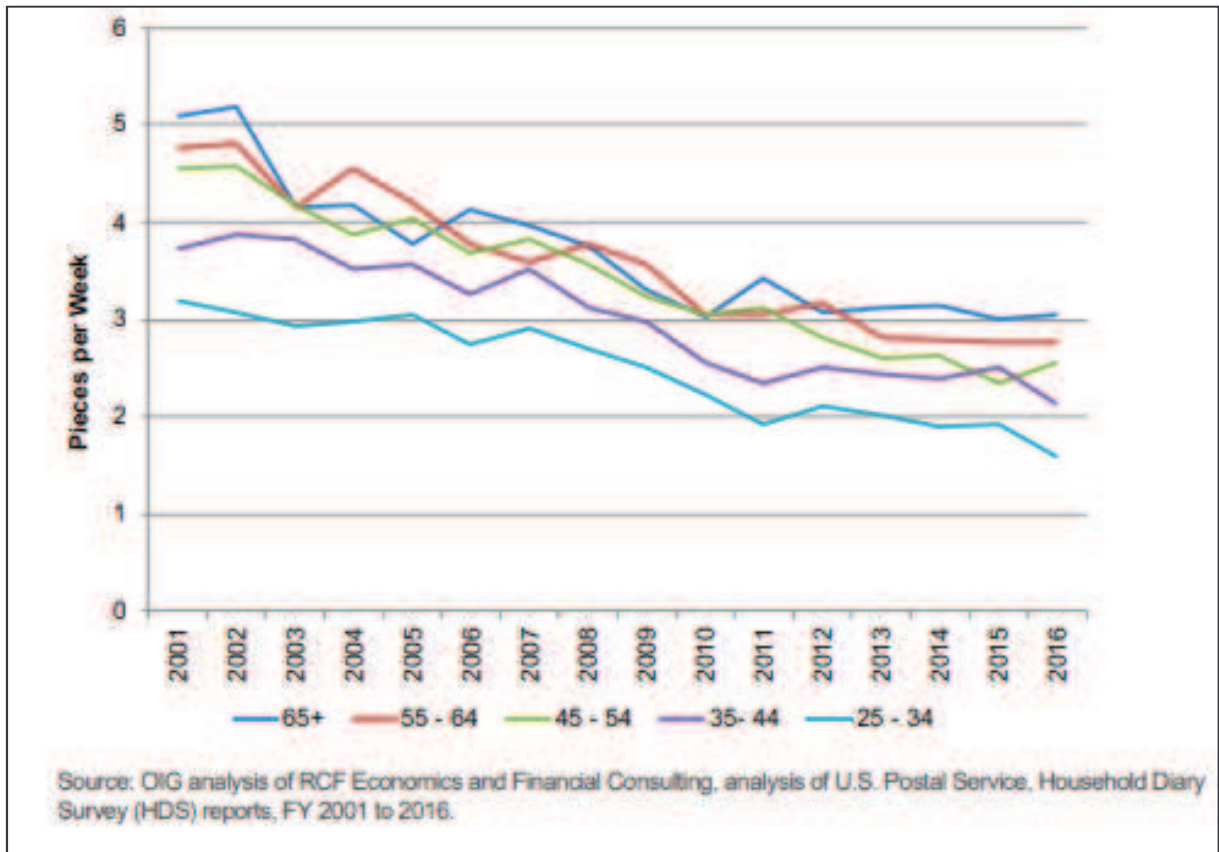
Correspondence Between Households and	2001	2006	2011	2016	2001-2016 % change
Other Households	7.1	6.2	3.5	2.8	-61%
Businesses*	13.1	12.1	10.9	10.6	-19%
Government	2.4	2.3	2.5	2.5	4%
Total Household Correspondence	22.7	20.7	16.9	15.9	-30%

Fonte: United States Postal Service (2016).

Ou seja, enquanto a correspondência está diminuindo rapidamente, empresas e governos ainda usam o correio como forma de comunicação com as famílias. Isso sugere que a comunicação eletrônica tem sido um substituto mais eficaz para o correio físico quando as partes envolvidas têm um relacionamento mais pessoal. De fato, as pessoas frequentemente comunicam os momentos da vida – graduação na faculdade, casamentos ou o nascimento de uma criança – através da mídia social. Para tanto, as alternativas eletrônicas são quase substitutas perfeitas. Isso tornou o correio de correspondência mais vulnerável após atingir seu pico de volume em 2002 (USPS, 1998).

Outro achado das pesquisas que corrobora com as análises sobre a queda das correspondências físicas é sobre o quanto a diferença de idade e gerações também representa um fator importante que afetou historicamente o uso de correspondência físicas. Segundo o relatório da USPS sobre o correio na era digital, a idade do chefe de uma casa está fortemente correlacionada com o uso do correio para correspondência. Por exemplo, os chefes de família de 25 a 34 anos enviaram e receberam, em média, 1,6 correspondências por semana em 2016. Porém, as famílias chefiadas por alguém com 65 anos ou mais enviou quase o dobro, 3,1 correspondências por semana durante este período, como mostra o Gráfico 5.

Gráfico 5 – Relação entre o uso de correspondências físicas e a idade do chefe da família



Fonte: United States Postal Service (2016).

Esse aspecto foi refletido nas entrevistas quando um jornal de grande circulação no Rio Grande do Sul referendou o mesmo aspecto: “[...] existe uma ideia futura de não ter mais jornais físicos no interior, né? Então hoje já tem aquela questão do tablet, mas ainda tem uma certa resistência em função da senhora lá do interior que não domina, não tem internet, existe muito isso, o que nos impede de cortar o envio do jornal físico” (E23).

4.4 CUSTO E EFICIÊNCIA NA DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA

Em um relatório do Banco Mundial, preparado com o auxílio da UPU e publicado em 1996 – intitulado *Redirecting mail: Postal sector reform* –, foram apresentadas as razões pelas quais as administrações postais deviam ser transformadas e quais os caminhos a seguir. Dentre elas, o Banco Mundial listou a suposta ineficiência e inadequação dos operadores públicos às necessidades do mercado e da população. Os correios estatais – na visão do Banco Mundial – não proporcionavam rentabilidade nem mesmo para investimentos na melhoria dos

serviços, o que teria motivado diferentes governos a buscar reformas para o setor (RANGANATHAN; DEY, 1996).

O monopólio postal tem sido justificado, segundo Anderloni e Pilley (2002), por prover as condições para sustentação de uma estrutura de custos capaz de satisfazer as necessidades de um mercado interno com preços abaixo dos praticados em mercados abertos. Na maioria dos países membros da OCDE, as empresas estatais asseguram o monopólio de certos segmentos do mercado postal. Esse monopólio é definido pelo preço ou peso de determinados serviços postais ou pela combinação de ambos. O objetivo do monopólio é subsidiar o custo dos serviços não comerciais prestados para entrega das correspondências em áreas de baixo retorno financeiro para as companhias.

Contudo, o sistema postal precisa ser realizado em toda a extensão dos territórios nacionais e a custos razoáveis, o que nem sempre segue a lógica de mercado. As empresas postais privadas não funcionam com tal preocupação social, isto é, se a população de uma determinada região está sendo atendida de forma satisfatória a despeito do lucro (TEIXEIRA, 2013). Essa informação foi referenciada várias vezes no campo de pesquisa, como se observa na fala do E13: *“A gente não está tendo... não está tendo condições de atender os prazos e tampouco as reclamações, nenhuma das duas coisas a gente tá atendendo”*. O E12 complementa: *“Tu ligas numa TV, há reportagem falando mal dos Correios. Tu ligas na outra falando... mesmo que mudem as pessoas, continua assim”*.

Enquanto o negócio de serviços postais é caracterizado por uma alta proporção de custos, um declínio substancial nos volumes de correio afetou negativamente a rentabilidade das operações. Os volumes de correio decrescentes determinam menos redução de custos e perdas na receita e no faturamento. Por esta razão, os lucros dos operadores postais diminuem mais do que proporcionalmente e reduzem a rentabilidade ou espera-se os prejuízos em todos os países da União Europeia (UE).

Desde 2010, a margem de lucro da prestação de serviços postais tradicionais diminuiu significativamente. A rentabilidade global dos serviços universais de correios, bem como sua rentabilidade, gira em torno de 5%. Devido à evolução do mercado de serviços postais, os correios têm empregado diferentes medidas para lidar com o declínio dos volumes de operações postais. Alguns se concentraram na prestação de serviços de encomendas e no crescimento das receitas, operações de fornecimento de encomendas que compensaram parcialmente os declínios no serviço postal

receitas. Outros concentraram-se na prestação de serviços de intermediação financeira (por exemplo, *Swiss Post* e *Poste Italiane*), operações de encomendas domésticas ou operações de correio, logística e encomendas, por exemplo, La Poste, Correios Austríacos, Royal Mail, PostNL, Eesti Post e Deutsche Post (PILINKIEN et al., 2017).

Os correios de serviço universal também adotaram estratégias de novos preços e, em alguns países da UE (por exemplo, Reino Unido, Dinamarca e Países Baixos), os preços dos serviços postais aumentaram mesmo acima das taxas de inflação. Embora os aumentos de preços ajudem a crescer a receita dos correios no curto prazo, a estratégia de preços pode reduzir a demanda por serviços postais no longo prazo.

Quando um dos clientes participou da pesquisa, essa validação de baixa eficiência e custo foi referendada. O mesmo aconteceu quando outro entrevistado destacou como têm percebido o retorno do cliente. O E21 comenta: “*Se a gente conseguir deixar de utilizar o serviço dos Correios, isso trará vantagens como redução de custo... Celeridade, um retorno rápido, uma satisfação do cidadão que a gente tem esse foco de ofertar serviços que dê autonomia para o cidadão, com certeza*”. O E18 acrescenta: “*Os clientes esperam que o serviço postal volte a ser um serviço de excelência*”.

Novas tecnologias vão sempre provocar mudanças no ambiente social da organização e é difícil imaginar alguma inovação tecnológica que pudesse ser introduzida na empresa sem provocar algum efeito. Pode-se mesmo afirmar que se uma inovação não trazer nenhum resultado, teria sido melhor não investir nela, já que ela não se pagou. Considerando a amplitude dos conceitos de novas tecnologias e inovações tecnológicas usualmente adotadas, é possível imaginar a enorme abrangência de seus efeitos, tanto do ponto de vista social quanto econômico, político e psicológico na realização do trabalho (GONÇALVES, 2014).

A revolução industrial utilizou a tecnologia para estender a capacidade física do homem realizar o trabalho. A revolução da informática está estendendo a capacidade de realizar um trabalho mental e redistribuindo o tempo dedicado à realização das diversas atividades. Em atenção a esse aspecto, observa-se o quanto o correio brasileiro pode progredir na sua forma de execução da chamada última milha, a distribuição da correspondência ou da encomenda no último ponto, quando recorta-se alguns trechos das entrevistas: “*Uma realidade no mundo inteiro, particularmente*

no correio alemão, há equipamentos que solucionam a questão de melhorias de entrega, redução de custos. Os grandes correios do mundo têm rede de transporte própria [...] Não faltam ideias, mas sobram barreiras. Faltam equipamentos postais” (E2). O Quadro 7 apresenta a síntese da Análise de Conteúdo.

Quadro 7 – Síntese da Análise de Conteúdo

CATEGORIA	RELEVÂNCIA	TENDÊNCIAS	INCERTEZAS
Privatização e quebra de monopólio	O monopólio postal provê as condições para sustentação de uma estrutura de custos capaz de satisfazer as necessidades de um mercado interno com preços abaixo dos praticados em mercados abertos.	Devido ao declínio do volume de correspondências físicas, mesmo que o monopólio seja mantido, o modelo não atenderá as expectativas dos clientes nos próximos anos	Ainda há muitas barreiras de legislação e interferência governamental que impedem a deliberação da quebra de monopólio rapidamente
	O sistema postal precisa ser realizado em toda a extensão dos territórios nacionais a custos razoáveis, o que nem sempre segue a lógica de mercado. No entanto, os governos estão em crise financeira e a privatização pode trazer o resultado de um Estado mais magro.	O papel social desempenhado por um correio de governo ainda é muito impactante. As empresas postais privadas não funcionam com preocupação social, isto é, se a população de uma determinada região está sendo atendida de forma satisfatória a despeito do lucro	A baixa eficiência da prestação de serviço impulsiona a percepção dos clientes para a realidade de que uma empresa privada pode ser mais eficaz. A liberalização da distribuição de correspondência monopolista e a privatização dos correios nacionais já se tornaram tendência global para Ásia e Europa.
Interferência governamental	Os correios nacionais muitas vezes dispõem de um enorme lobby o poder na arena política e, mais frequentemente, as propostas de reforma entram em conflito com interesses adquiridos	O Estado não apresenta apenas de influência jurídica ou administrativa, mas também influência política, pois a política é inerente ao Estado e à formação e formatação das decisões e ações estatais. Tal influência pode atravessar os interesses inerentes à organização e resultar em más decisões de gestão.	Até que ponto as interferências governamentais trabalham a serviço da organização? O Estado busca resultados econômicos quanto sociais, então não podem ser avaliados de acordo com uma perspectiva única, sob pena de se formarem juízos insuficientemente abrangentes ou destituídos de objetividade, resultantes de concepções ideológicas ou mesmo de conveniências políticas momentâneas.
Queda no volume de correspondências físicas e tecnologias em substituição às correspondências física	O fluxo de correspondências está em franco e persistente declínio coincidindo com a penetração de meios de comunicação eletrônica, como e-mail e mídias sociais, canais de comunicação que muitas vezes são muito baratos ou mesmo gratuitos.	As correspondências físicas provavelmente serão abandonadas gradativamente e nessa lacuna a indústria postal perde lucratividade e rentabilidade, resultando em mais precarização dos serviços e perda de espaço para soluções do mercado. A comunicação eletrônica tem sido um substituto mais eficaz para o correio físico quando as partes envolvidas têm um relacionamento mais pessoal.	A partir do grande apelo tecnológico para o uso de comunicação, os avanços nos métodos de coleta de dados combinados com a capacidade de segmentar e modelar com mais precisão do que nunca, permitem bons resultados com o serviço de mala direta.
Custo e eficiência na distribuição domiciliar	Enquanto o negócio de serviços postais é caracterizado por uma alta proporção de custos, um declínio substancial nos volumes de correio afetou	A percepção dos clientes sobre a falta de eficiência e qualidade pode acelerar a queda do uso de correspondências físicas.	Com o alto custo das operações e baixa rentabilidade a tendência de privatização pode ser acelerada

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS: DESENHO DOS CENÁRIOS

Após a identificação de incertezas e tendências nas constatações realizadas nos resultados apresentados através da pesquisa de campo, são deduzidas as lógicas de cada cenário. Como resultado, o método de cenário de Van der Heidjen (2005), chamado de dedutivo, cria um quadrante de 2 x 2 de quatro cenários. O método dedutivo consiste em descobrir estruturas de futuro a partir dos dados e das informações apresentadas pelos eventos e constituem um marco geral a partir do qual são formulados os cenários. Tenta-se inferir o quadro de referência do conjunto dos eventos, saindo do quadro geral e indo para o particular.

5.1 CENÁRIOS PARA A INDÚSTRIA POSTAL BRASILEIRA

Os cenários pretendem examinar os potenciais riscos e oportunidades enfrentados no âmbito das correspondências físicas, e não se destinam a ser previsões de futuro real de quantidades ou estatísticas. Além disso, os cenários não são mutuamente exclusivos, pois alguns elementos de cenários individuais podem ocorrer simultaneamente.

Cenário é uma ferramenta utilizada para ordenar a percepção de alternativas para o ambiente futuro, já que as decisões de hoje terão efeito (SCHWARTZ, 1998). Assemelha-se a um conjunto de histórias, escritas ou faladas, ao redor de uma trama cuidadosamente construída. O uso de histórias é um antigo utilitário da aprendizagem organizacional e, quando tomadas como ferramentas de planejamento, contestam a negação, as premissas e as miopias estratégicas, provocando a desejada supressão da incredulidade nas possibilidades futuras, por meio de criatividade, *insights* e intuição (VAN DER HEIJDEN, 2005). Portanto, histórias podem expressar múltiplas perspectivas de eventos complexos, enquanto que cenários dão significados a esses eventos. A seguir, são apresentados quatro possíveis cenários para o correio brasileiro nos próximos dez anos (até 2028).

5.1.1 Cenário 1: Altos custos e baixa qualidade

Esse cenário apresenta a continuidade do momento atual porque passa a organização com perspectiva de ampliação desse *status* para os próximos anos. Nessa hipótese, há que se admitir que a empresa não se encontra em seu melhor momento de aprovação com a sociedade e com seus clientes e, portanto, a qualidade é fator chave para a recuperação de credibilidade dos correios, como referenciam as falas de alguns entrevistados, especialmente o E13:

[...] A gente não está tendo condições de atender os prazos e tampouco as reclamações, nenhuma das duas coisas a gente está atendendo. Muitas vezes o cliente quer uma resposta, às vezes ele nem quer o objetivo, ele quer só saber uma resposta do que que está acontecendo e ele fica de... de número em número tentando na empresa.

Para tanto, pode-se mencionar que esse cenário não preencheria as lacunas atualmente existentes quanto à prestação de serviço com a excelência que os clientes desejam, especialmente quanto aos prazos praticados e o retorno das informações solicitadas. Além disso, o fluxo operacional existente não admitiria mudanças significativas em seu modelo de negócios, o que significa dizer que os Centros de Distribuição Domiciliária permaneceriam preparados e mobiliados para a realidade do uso intenso das correspondências físicas – ainda que elas estejam em franca decadência – com recursos que demandam elevados custos de mão de obra, espaços físicos, veículos, entre outros. As tendências desse cenário resumem-se a algumas premissas relevantes, destacadas pela pesquisa de campo:

- a) Aumento da percepção negativa dos clientes a partir da baixa qualidade dos serviços praticados;
- b) Repetição dos ciclos de baixo investimento em alternativas de melhoria dos processos e modernização das atividades de execução da chamada última milha da cadeia logística, que é a distribuição domiciliária, o que pode ocasionar precarização dos serviços;
- c) Necessidade de evitar a tomada de decisão que prime por cortar custos necessários à sobrevivência da empresa, como as complexas estruturas de gestão e o excesso de cargos;
- d) Incremento massivo de terceirização de serviços para eliminar o custo de pessoal, que reduz a curva de *know how* das operações e facilita ainda mais a permissão de prática de não qualidade; e

- e) Aproximação do cenário 2, que considera a privatização do serviço postal no Brasil como uma alternativa para o momento que a empresa vive.

Para o E1, *“O governo como único acionista da empresa é quem pode organizar esse processo. Para que a privatização não ocorra, o correio precisa ser eficiente com rentabilidade e credibilidade. A privatização vai ocorrer se não tivermos qualidade”*. O cenário 1 resulta da combinação de falta de estratégias de reação às mudanças e tendências de mercado e se molda a partir da falta de tomada de decisão para os problemas que envolvem custo e qualidade, que são de extrema relevância para o sucesso do correio brasileiro.

5.1.2 Cenário 2: Privatização dos serviços postais

A liberalização do setor, com a permissão de entrada de operadores privados no mercado postal, e a crise, associada ao uso da tecnologia nas comunicações, levou alguns países a avançar com a privatização. A pressão sobre o negócio é enorme – as pessoas usam cada vez menos o correio nas comunicações pessoais, o que faz com que o volume de negócios se reduza e o peso da mão de obra nos custos seja elevado.

Este cenário preconiza a privatização do correio brasileiro, que também é possível que ocorra pois fortalece o mito de que a entrega de correspondências privatizada seria mais barata e mais eficaz. Este mito é frequentemente apresentado por aqueles que defendem a privatização do serviço postal, muitas vezes invocando sindicatos que estão estrangulando a empresa ou uma burocracia ineficiente.

Para essa situação, com base nos achados das pesquisas sobre o tema amplamente já descritos nos capítulos anteriores, cabe dizer que a privatização do correio brasileiro é possível, mas bastante complexa pois a parte estatal do correio brasileiro refere-se ao mercado postal que vem decrescendo em níveis de 10% ao ano em se tratando de faturas e demonstrativos bancários, como contas e cartões de crédito. Ou seja, vender o mercado de correspondências físicas é pouco atraente e passível de baixo retorno em algumas cidades do país. A privatização é, portanto, complexa porque evidencia que o mercado postal brasileiro encontra base no seu papel social de levar as correspondências aos cidadãos, ainda que para tal isso nem

sempre possa resultar em rentabilidade. Como tendências à realidade do cenário de privatização, apresenta-se algumas premissas:

- a) Precarização dos serviços postais que podem reforçar a ideia de falta de eficiência e conseqüente pressão da sociedade para a eliminação total das atividades;
- b) Mudança na curva de aprendizado dos empregados, o que pode representar perda de capital intelectual;
- c) Rejeição da população por parte da medida, uma vez que nem todos têm amplo acesso à *internet* ou confiabilidade nas transações digitais que ocorrem; e
- d) Interferência governamental que compartilha interesses à necessidade de privatização.

5.1.3 Cenário 3: Quebra de monopólio

Historicamente, nas pesquisas de confiança popular, os Correios e o Corpo de Bombeiros sempre apareceram nas primeiras posições. O Corpo de Bombeiros continua lá, desfrutando da confiança e do apreço da população. Mas os Correios vêm, sistematicamente, perdendo a credibilidade conquistada ao longo de décadas e, se lhe fosse aplicado o Código de Defesa do Consumidor, a empresa estaria no banco dos réus.

A permanência dos Correios no mercado deve-se ao fato de ser uma empresa pública e de deter o monopólio de alguns serviços postais no Brasil. Se a privatização parece ser um problema, uma alternativa talvez até mais eficaz estaria na quebra do monopólio postal detido pelos correios.

Muitas pessoas e empresas estão sem receber cartas, pacotes, boletos de dívidas e outros documentos importantes. Por outro lado, a empresa apresenta sistematicamente o evento da greve, que passou a ser rotineira e facilmente induz os clientes a buscarem alternativas para os serviços. Neste caso, a sociedade passa a reforçar a ideia de que essa situação é possível porque, até hoje, o Congresso Nacional não se dispôs a acabar com o monopólio postal. Logo, a percepção dos usuários do serviço é de que a concorrência, sem qualquer barreira para os entrantes, traria benefícios para a sociedade, como a queda dos preços, o aumento na oferta de

produtos e serviços, o desenvolvimento de novas tecnologias e o crescimento de postos de trabalho.

Esse cenário também anuncia a realidade que cresce com a histórica queda da correspondência física. Ora, se o monopólio postal está relacionado ao poder de exclusividade dos correios em entregarem as correspondências físicas e essas tendem a acabar ou apresentar significativa redução, então o monopólio pode apresentar uma solução não factível para a demanda de mercado. As tendências desse cenário são apresentadas a seguir:

- a) Precarização dos serviços postais que podem reforçar a ideia de falta de eficiência e conseqüente pressão da sociedade para abertura de concorrência;
- b) Pressão da sociedade por criação de alternativas para a entrega de correspondências físicas;
- c) Acentuada diminuição do fluxo de correspondências físicas;
- d) Substituição do uso de correspondências físicas por soluções digitais;
- e) Interferência governamental para atender interesses que privilegiem a quebra de monopólio do serviço postal; e
- f) Disputa dos grandes mercados pelos concorrentes.

Nesse caso, uma empresa estatal naturalmente não seria capaz de acompanhar os concorrentes privados, e não restaria alternativa para o governo a não ser alienar o que restasse dos correios. Para essa construção, não necessariamente o correio precisaria ser privatizado, mas partiria para a concorrência do mercado e o mais elementar direito do consumidor seria preservado: o direito de escolha.

5.1.4 Cenário 4: Diversificação do modelo de negócio

A *internet* permitiu novos modelos de negócios que interromperam e até destruíram modelos históricos. De agências de viagens a locadoras de vídeo, a *internet* tem indústrias transformadas, resultando em maior produtividade, maior escolha do consumidor e preços mais baixos. Essas indústrias têm uma coisa em comum: elas fornecem informações e serviços. Não é surpresa que até mesmo o serviço postal dos Estados Unidos esteja enfrentando enormes desafios.

O cenário de diversificação requer aumentar as receitas do correio brasileiro por meio de subsídios ou novas linhas de negócios. Se as receitas estão diminuindo

e os custos não podem ser cortados, cabe ao governo preencher a lacuna e ampliar a cadeia de valor de seu negócio.

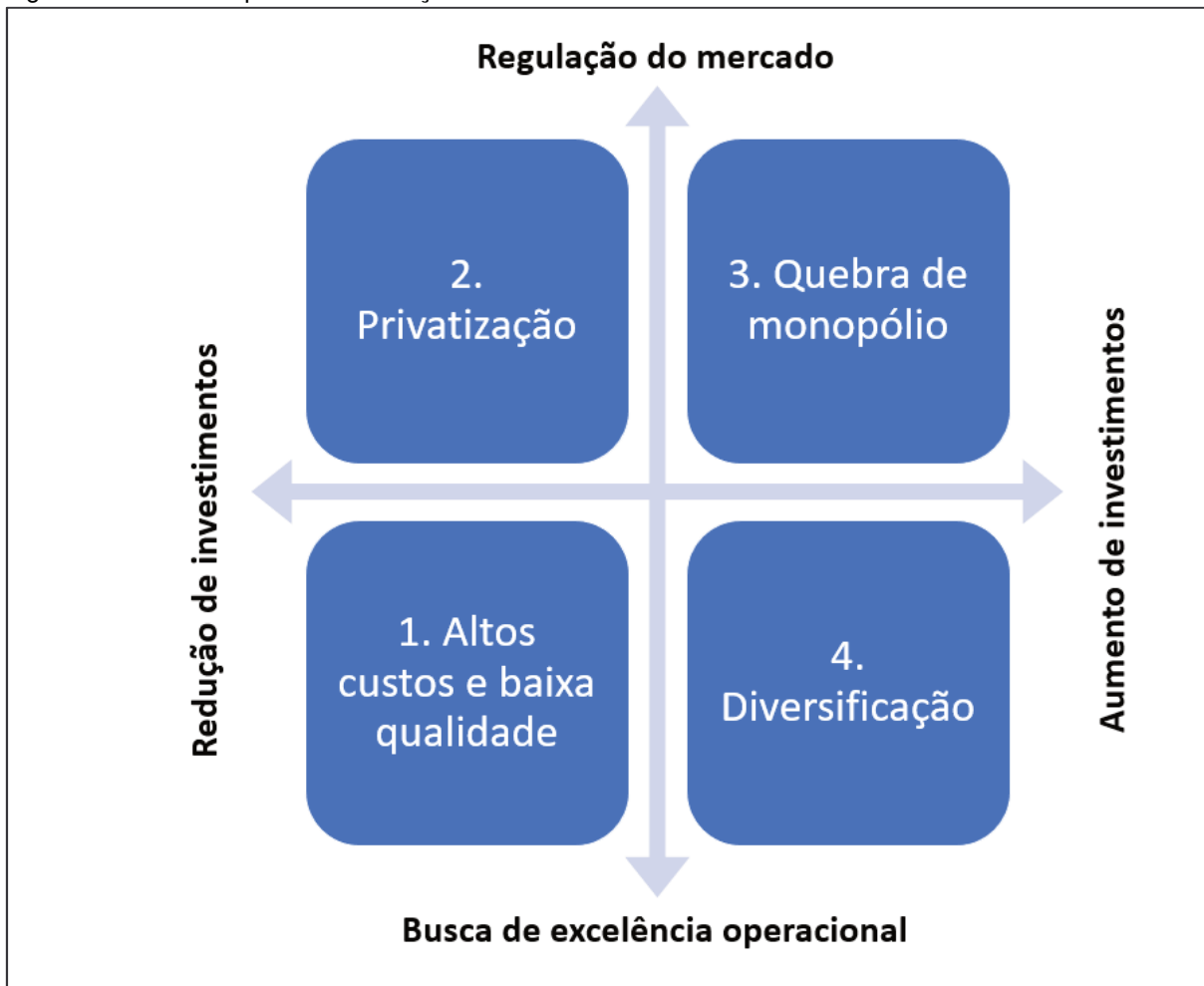
Há, portanto, dimensões de alto desempenho na indústria de correios que podem proporcionar alta performance para definir o seu *core business*, como aproveitar a oportunidade do mercado de encomendas; diversificar seletivamente; e transformar-se em um negócio digital. Essas são as tendências desse cenário:

- a) Foco no mercado de encomendas para atender a nova realidade de rápido crescimento da entrega de encomendas *Business-to-Customer*;
- b) Aumento da pressão por redução de custo para que haja competitividade;
- c) Necessidade de outras plataformas tecnológicas que transmitam segurança ao cliente;
- d) Entrega de experiência de consumo ao consumidor; e
- e) Demanda oscilante que requer investimento em capacidade adicional para acomodar o crescimento do comércio eletrônico, especialmente para períodos de pico.

Entretanto, para ter sucesso a longo prazo, as empresas de correios devem continuamente reinventar-se para alcançar a excelência nessas dimensões. As poderosas tendências digitais continuam a reinventar a indústria de correios por inovações impulsionadas pela tecnologia que redefinem produtos, realinham as expectativas do cliente e reformulam o cenário competitivo. Nesse aspecto, observa-se as tendências desse cenário.

A diversificação é um importante impulsionador do crescimento da receita para o correio brasileiro. A expansão no modelo de negócio é capaz de aumentar a receita ao mesmo tempo em que aproveita os ativos existentes. Tais estratégias devem ser pensadas a partir da capacidade de serviços que o correio brasileiro tem, uma vez que possui a vantagem competitiva de ser onipresente em vários pontos do país. Contudo, é preciso ajustar seu custo de forma a encontrar ofertas que se adequem à estrutura comercial, ao mesmo tempo em que possibilite o trabalho flexível para permitir novos modelos de negócios. A Figura 9 mostra os quatro cenários para a distribuição domiciliária no Brasil.

Figura 9 – Cenários para a distribuição domiciliária no Brasil



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

5.2 ANÁLISE DOS CENÁRIOS E PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA

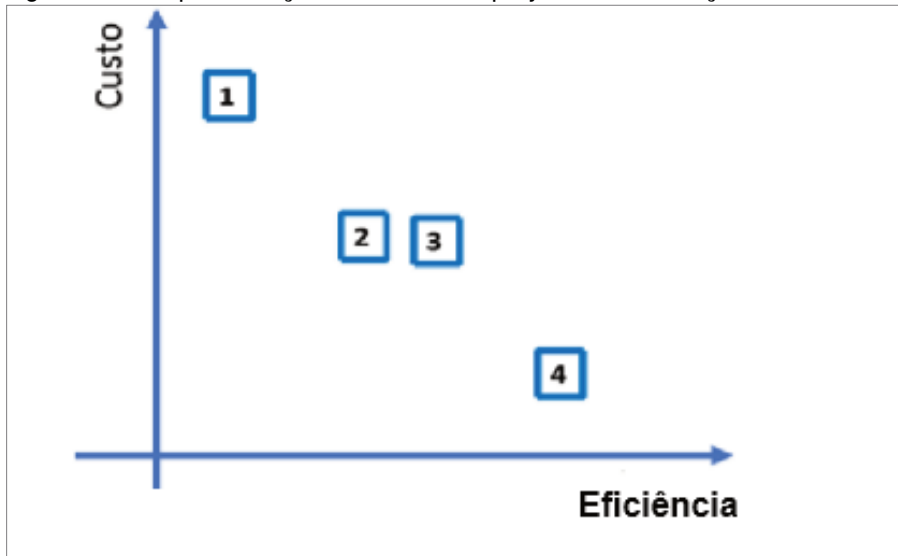
Em análise aos cenários projetados, verifica-se que os três caminhos refletidos como possíveis estados futuros do correio brasileiro são o reflexo da atuação de suas forças motrizes no ambiente da empresa e no ambiente ao qual ele se insere. Há um binômio destacado na questão de sobrevivência da indústria postal, que relaciona dois termos e produz esses cenários: eficiência e custo. Diante da vasta pesquisa realizada a respeito dos correios do mundo e as conexões dos achados com o correio brasileiro, é possível verificar que o equilíbrio entre eficiência e custo é raro, ainda mais quando se trata de uma empresa que passa por momentos de crises financeiras e institucionais.

Se houvesse como plotar os três cenários projetados na relação entre eficiência e custo, seria possível expressá-la no esboço de um plano cartesiano que admite que

o cenário 1 realce o alto custo diante da baixa eficiência, o que poderia resultar no entendimento de que os gastos empregados aos processos não se direcionam à investimentos que produzam qualidade percebida pelos clientes. Já o cenário 2 representaria a regulação desse mercado a partir da privatização e quebra do atual monopólio, onde infere-se que haveria maior eficiência e produtividade de acordo com as referências alusivas ao tema e às diferentes correntes de autores que traduzem a situação da privatização, representada por melhores resultados, mas com maximização de lucro ao acionista.

Com a implantação de estratégias para a diversificação do modelo de negócio, é possível ganhar mais eficiência a partir de soluções integradas que reajam à contração do mercado tradicional. A Figura 10 representa os cenários projetados na relação custo e eficiência.

Figura 10 – Representação dos cenários projetados na relação custo e eficiência



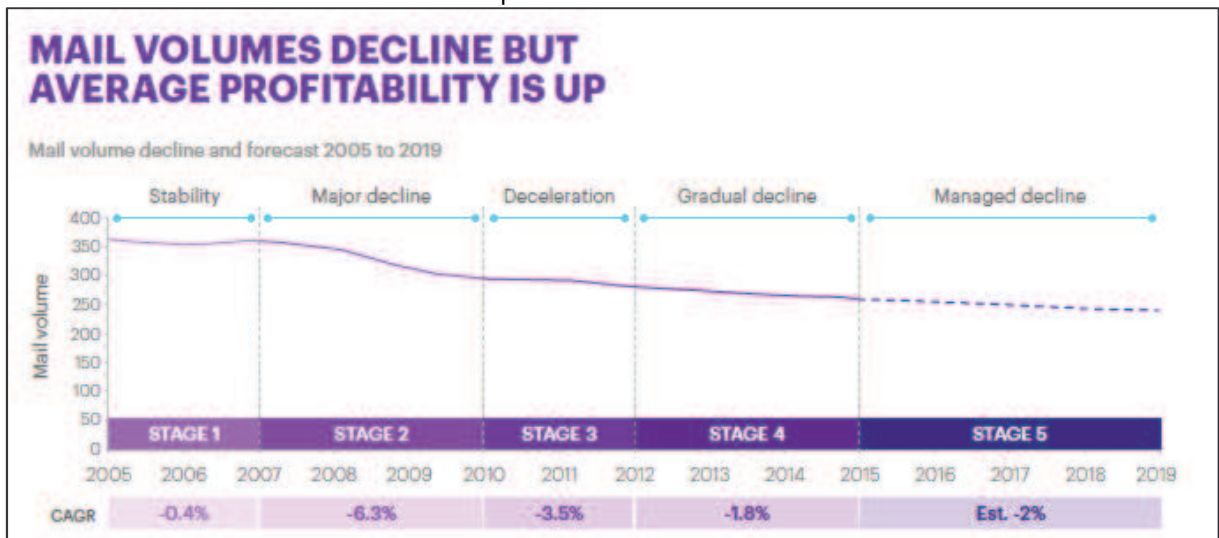
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A realidade do mercado postal brasileiro é impactante ao negócio, pois a receita oriunda do segmento mensagem ainda é representativa para a sua sobrevivência. Em 2015, o volume total de correspondências no mercado global diminuiu 2%, significativamente menor do que o declínio de volume total de 6,3%, entre 2007 e 2010. O declínio do volume médio de correio foi 4,5%, entre 2014 e 2015.

Muitas organizações postais têm sobrevivido através do aumento da sua rentabilidade, a partir de racionalização e modernização de suas operações de correio e do foco recorrente ao aumento de preço, o que ajuda a garantir essa rentabilidade,

mas desagrada consideravelmente o consumidor. Em alguns casos, as margens mais atraentes são o resultado de aumento dramático de preços, onde as organizações postais estão testando a elasticidade do correio. É o que se pode observar no Relatório de 2016 da Consultoria Accenture, que demonstra a nova realidade da indústria postal e da entrega de encomendas nesse mercado, conforme mostra o Gráfico 6.

Gráfico 6 – Declínio no volume das correspondências *versus* rentabilidade



Fonte: Consultoria Accenture (2015).

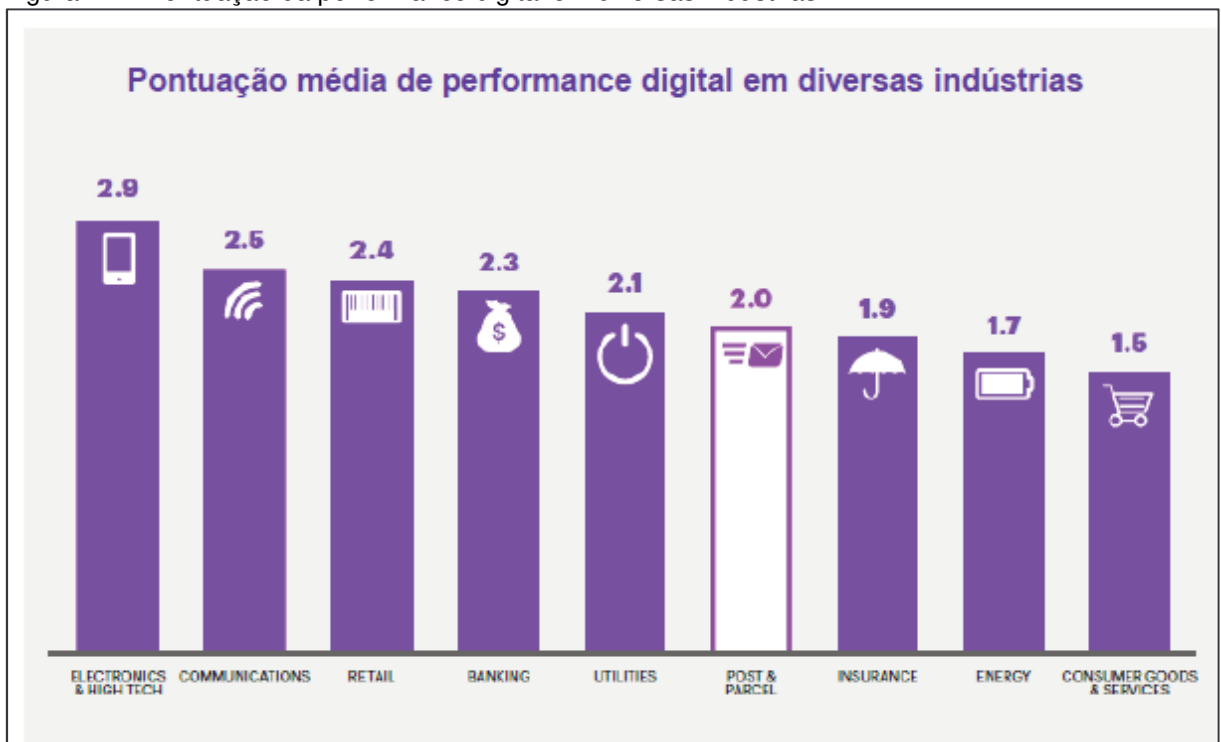
O caso do correio brasileiro não é diferente. Em 2017, há registros de queda das correspondências físicas em, aproximadamente, 10%, se comparado ao mesmo período de 2016. Mesmo assim, quando avaliada a rede de distribuição domiciliária do RS, verifica-se cerca de 55 Centros de Distribuição preparados para o trabalho de entrega de correspondências físicas. Dentre essas unidades, 32 são exclusivas para entrega do chamado correio postal, o que implica dizer que há mais de 20 mil metros quadrados destinados a um trabalho que se apresenta com evidente tendência de queda, sendo força motriz que impulsiona a necessidade de diversificação do modelo de negócios.

Em todo o Brasil, são 850 Centros de Distribuição Domiciliária que, em não sendo exclusivos para a entrega de cartas, contêm em seu leiaute alguma área destinada para tal. Atualmente, um centro de distribuição domiciliária pode ter de 450m² a 1.500m², dependendo de sua classificação e do número de empregados que trabalham, o que exige espaços coletivos e áreas de suporte ao dia a dia do trabalho.

Cada unidade, por sua vez, possui recursos que elevam o custo da empresa para tornar possível a entrega de contas, faturas de cartão de crédito, extratos bancários e propagandas nos domicílios do RS. Se considerar esses pavilhões adaptados para o serviço, verifica-se elevados custos mensais de aluguéis, além de despesas fixas como energia elétrica, rede, instalações e equipamentos necessários para a triagem e manuseio de correspondências, além da mão de obra e veículos, motocicletas e bicicletas envolvidos na operação.

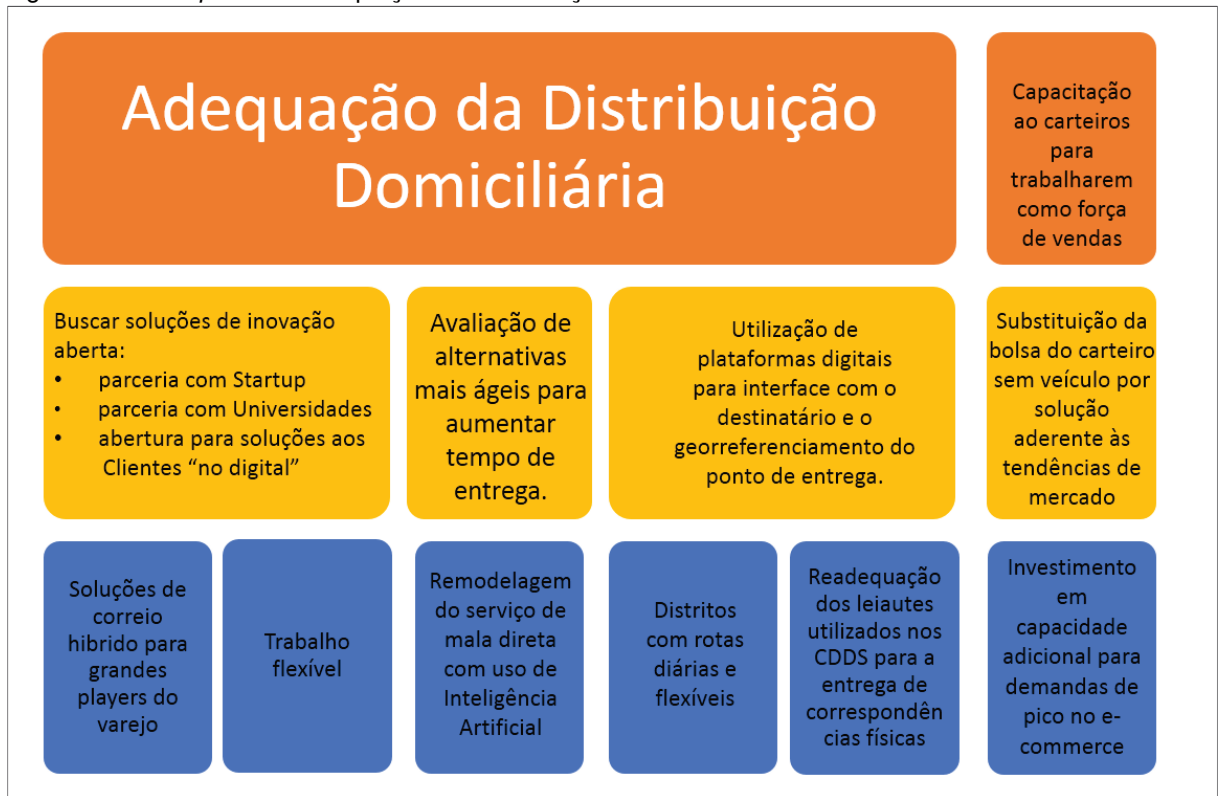
Diante da pesquisa realizada a respeito da adequação da distribuição domiciliária, fica evidente que os cenários projetados exigem uma tomada de decisão que seja própria às novas tendências e que vão além de preservar o negócio e aumentar tarifas. Cada vez mais, os consumidores estão comprando além de suas fronteiras. O *e-commerce* é onipresente para os consumidores que estão menos preocupados com o local da entrega e mais atentos aos preços e prazos. O apelo pelas soluções digitais está evidente. No entanto, conforme Relatório da Consultoria Accenture, que é especialista no mercado postal mundial, as empresas postais estão atrasadas em adotar as transformações digitais, como mostra a Figura 11.

Figura 11 – Pontuação da performance digital em diversas indústrias



Fonte: Consultoria Accenture (2015).

A recomendação atual para o mercado postal é de que ele possa garantir seu negócio diante do aumento de tarifas e buscar perdas de inflação com incremento de algumas soluções digitais. No entanto, a pesquisa aqui apresentada pretende evidenciar que o cenário de diversificação é, realmente, o mais oportuno a ser desenvolvido, uma vez que, mesmo que seja afastada a ameaça do cenário de privatização, atualmente a indústria postal brasileira apresenta-se com elevado custo para se estabelecer como prestadora de serviço em um mercado que vem encolhendo. Em resposta a essa situação, apresenta-se um *template* cujo conteúdo é direcionado para adequar a distribuição domiciliária às novas tendências do mercado postal, considerando a queda no volume das correspondências e o cenário 3, diversificação. A Figura 12 ilustra este *template*.

Figura 12 – *Template* de adequação da distribuição domiciliária

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Adequar a distribuição domiciliária às tendências do mercado significa dizer que é necessário reformatar o *modus operandi* do trabalho de correspondências físicas antes que a demanda fique insignificante e possa impactar ainda mais a receita da empresa. Uma boa perspectiva para ativar essa nova realidade é absorver a base de custos da rede postal através da geração de novas fontes de receitas. Por isso, a importância da diversificação.

Para tal, é importante contar com soluções de inovação aberta, processo de inovação no qual indústrias e organizações promovem ideias, pensamentos, processos e pesquisas abertas, a fim de melhorar o desenvolvimento de seus produtos, prover melhores serviços para seus clientes, aumentar a eficiência e reforçar o valor agregado. Ela é a combinação de ideias internas e externas, como também, caminhos internos e externos para o mercado, de modo a avançar no desenvolvimento de novas tecnologias em produtos e processos.

A partir de parcerias com universidades ou *startups*, muitas soluções tecnológicas podem ser contempladas com baixo custo e aplicabilidade customizada ao correio, já que sua operação logística requer uma expressa capilaridade que o diferencia de outros *players* do mercado. As *startups* são orientadas por informações

e enraizadas na economia de partilha, são ágeis e operam em qualquer lugar, usando dados e análises para coordenar redes complexas. Alimentadas por um baixo custo de capital, essas empresas iniciantes são capazes de inovar no ritmo da demanda do *e-commerce*.

Há que se pensar, também, em soluções híbridas que já foram mencionadas em estratégias passadas e que podem permitir integração das correspondências físicas com plataformas digitais, pois a queda do uso de correspondências não será tão abrupta a ponto de que não ter mais os clientes para esse mercado. Contudo, eles próprios precisam de outras soluções para seus negócios, especialmente se o assunto for mala direta. Neste caso, pode-se pensar em recursos que ajudem a modelar o folder físico, através de Inteligência Artificial, e não apenas fazê-lo ser entregue.

A mobilidade também aparece como uma barreira impactante na cadeia logística. Através de soluções tecnológicas viáveis, é possível interação entre o carteiro e o destinatário, favorecendo que os *smartphone* de ambos promovam as melhores alternativas de entrega com georreferenciamento de pontos. Tais soluções podem ser desenhadas na produção de inovação aberta, já que o correio brasileiro não tem um setor específico de pesquisa e desenvolvimento.

Além disso, é importante mencionar que, em tempos de mudança da legislação trabalhista e com o caos da mobilidade urbana, uma solução que vem sendo utilizada aos poucos no Brasil é o trabalho flexível. Diversas pesquisas já apontaram que esta é a tendência para as empresas que pretendem ser modernas e prósperas: apostar em produtividade e não em horas trabalhadas. Essa alternativa, no entanto, tem barreiras a serem superadas. Para a aplicação desse tipo de adequação, é importante trabalhar aspectos culturais relevantes e mudar o sistema da jornada de trabalho e o controle da frequência, que também pode ser equalizado com o uso de *smartphone*.

Conforme mencionado anteriormente, há recursos disponíveis para as unidades de distribuição que são muito caros, como espaço físico, equipamentos, veículos e mão de obra, programados para um trabalho cuja demanda vem decrescendo. Já se aplica a distribuição alternada para otimizar essas condições do processo. Como há uma grande tendência de substituição total, ou em grande parte, do uso do papel por soluções digitais, há que se prever novas formas de trabalho nas unidades operacionais. Esses preceitos incluem a redefinição de leiaute e readequação da distribuição dos recursos quando, por exemplo, possa fazer mais sentido trabalhar com pontos de referência para distritos flexíveis e não mais todas as

etapas de tempo interno, que se gasta atualmente com processos manuais de triagem e ordenamento das cartas e envelopes.

A partir daí, sugere-se um estudo com a adequação de métodos mais ágeis na distribuição domiciliária, desde a substituição do modelo obsoleto e não ergonômico da bolsa do carteiro como outras formas de realizar a entrega dessas correspondências, incluindo rotas diárias para os distritos postais que não necessariamente devem partir de um único ponto. Quanto à ênfase na entrega de encomendas, é importante que haja preparo e utilização desse mesmo recurso da distribuição de correspondências para os momentos de pico das operações de *e-commerce*, como por exemplo *Blackfriday* e Natal. Talvez fosse o momento de instrumentalizar essas unidades com leiautes móveis para o recebimento de encomendas, cujo volume chega a triplicar em datas especiais.

Há que se registrar também que há outras estratégias disponíveis para o cenário da diversificação. A internacionalização tem sido um dos principais *drivers* de crescimento dos operadores postais. Alguns já se afirmam como operadores globais. De igual forma as parcerias e transações com outras empresas, ou fusões e *joint ventures*, têm sido utilizadas para complementar os recursos de *e-commerce*. As aquisições estão sendo feitas em torno da logística e transporte, encomendas expressas, tecnologia, *softwares* e serviços financeiros.

5.3 VALIDAÇÃO DOS CENÁRIOS

Após a construção e elaboração dos cenários, foi realizada a análise de implicações e opções dos mesmos, em que os cenários e o *template* de adequação da distribuição domiciliária foram enviados a especialistas para validação das conclusões das pesquisas. Os especialistas acolheram as informações enviadas e responderam ao questionário reforçando as premissas apresentadas.

O cenário 1, apresentado com a relação de custos e baixa qualidade, foi unânime em aceitação, em que pese ele representar uma continuidade da condição atual. Todos o reconheceram como a repetição dos ciclos de baixo investimento em alternativas de melhoria dos processos e modernização das atividades de execução da chamada última milha da cadeia logística, que é a distribuição domiciliária, o que pode ocasionar precarização dos serviços. De igual forma, os especialistas identificaram que já acontece o incremento massivo de terceirização de serviços para

eliminar o custo de pessoal, que reduz a curva de *know how* das operações e facilita ainda mais a permissão de prática de não qualidade.

Quanto às indicações de privatização e quebra de monopólio, os respondentes da análise confirmaram que ambas requerem uma abertura de barreiras da legislação e que o Correio assume um papel social importante para o país, tanto na empregabilidade como na função de comunicação. Neste caso, a privatização torna-se um elemento complexo, mas não impossível para os próximos anos do correio brasileiro. Contudo, todos firmaram que as tendências de precarização do serviço e a queda no volume das correspondências são fortes impulsionadores para esses cenários. Além disso, mencionaram que as interferências governamentais podem agir como forças motrizes nesses cenários, acelerando-os.

O cenário de diversificação foi reconhecido como a saída positiva entre as perspectivas apontadas. Os especialistas validam a necessidade de diversificação pensada como estratégia para as tendências de mercado da indústria postal brasileira.

Importante descrever que os especialistas viram com aceitação o *template* apresentado como opções de estratégias para os cenários revelados e reconheceram que a distribuição domiciliária do correio brasileiro está calcada em parâmetros muito tradicionais, cujos prédios e operações ainda estão demasiadamente voltados para altos volumes de correspondências físicas. Eles mencionaram que já há uma preocupação dos níveis estratégicos em diminuir essa robusta operação voltada para as cartas e que a diminuição do fluxo de correspondências físicas deve acelerar as estratégias da empresa, mas que a estrutura é muito robusta e falta-lhes a melhor forma de atuar.

Quanto às propostas de inovação e parcerias do correio com *startups* ou universidades através de pesquisas, os especialistas acharam a proposta muito interessante, mas sinalizaram essas medidas como de possível dificuldade para implantação, uma vez que representam estratégias menos convencionais para a forma como o Correio opera. Os especialistas entenderam, ainda, que as alternativas de rotas flexíveis e remodelagem de alguns pontos apresentados para o processo são de extrema necessidade de implantação e devem compor as estratégias da organização para os próximos ciclos. De forma geral, eles validaram a construção dos cenários realizada e acreditam que as ações e contramedidas para os problemas previstos podem ser executadas.

No entanto, há que se mencionar que essa validação não tem a pretensão de esgotar a problematização apresentada nos cenários e nas propostas de ações. Reforça-se, portanto, que as questões apontadas podem e devem ter o seu estudo ampliado no âmbito da estratégia da organização e não foram completamente explorados nessa pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há algum tempo, cartas não são mais escritas apesar do ritual que as compunha e de sua forte relação com a trajetória do tempo. Especialmente por isso, elas foram quase que abolidas e esquecidas, diante da radical mudança da conexão da humanidade e sua questionável comunicação nas últimas décadas.

Ainda assim, o atual modelo de negócio do correio brasileiro está majoritariamente atrelado ao segmento mensagem, que resulta em quase 50% da receita do seu faturamento. No entanto, se as tendências anunciadas se refletirem nas mudanças previstas ao segmento postal, é possível que a sustentabilidade financeira do correio brasileiro esteja ameaçada por fatores do processo de modernização, tais como: novas mídias eletrônicas de comunicação e informação; novos comportamentos da sociedade; proliferação de operadores de baixo custo que exploram nichos do mercado postal; e as constantes crises econômicas e políticas recorrentes no país.

Essa abordagem foi o ponto de partida que motivou esse trabalho, quando se buscou a construção de possíveis cenários para a indústria postal brasileira a partir dos impactos econômicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos na distribuição domiciliária do correio brasileiro junto às tendências desse mercado. Para tanto, o objetivo principal foi elaborado com base na proposta de adequação da rede de distribuição domiciliária do correio brasileiro a partir da construção e análise de cenários, num horizonte de dez anos, seguindo o método de Van Der Heijden (2009).

Para atender a esse objetivo, foi realizada uma revisão de literatura relacionada às tendências da indústria postal e foram identificadas as variáveis do contexto político, econômico, legal, tecnológico e social, além dos atores de relacionamento existentes que impactam a distribuição domiciliária brasileira. Posteriormente, foram construídos e analisados um conjunto de quatro cenários para a indústria postal brasileira.

Para a construção dos cenários, vinte e quatro entrevistas semiestruturadas foram realizadas, com base no referencial teórico estudado como premissa para a realização da pesquisa de campo. A Análise de Conteúdo dessa pesquisa permitiu a identificação de categorias dominantes de tendências e incertezas dos atores nos ambientes transacional e contextual.

As entrevistas elucidaram as principais transformações pelas quais passa a indústria postal brasileira e trouxeram elementos importantes para o entendimento e preparação da construção dos cenários. As categorias resultantes dessa análise foram: privatização e quebra de monopólio; interferência governamental; queda no volume das correspondências físicas e tecnologias em substituição às correspondências físicas; e custo e eficiência na distribuição domiciliar.

A **privatização e quebra de monopólio** revelaram-se como uma tendência geral ainda que tal mudança possa ser intrigante no setor postal politicamente estruturado, que está entre as instituições mais antigas do território de um país e, historicamente, entre os maiores empregadores domésticos, que frequentemente fornecem serviços sociais críticos. A **interferência governamental** apresentou-se como um eixo importante nas questões abordadas, pois o Estado se organiza para atender as atribuições que lhe cabem e as necessidades sociais a elas correspondentes, estruturando, em alguns casos, medidas que atendam seus interesses. No caso da **queda das correspondências físicas e sua substituição por novas tecnologias**, verificou-se que, apesar do surgimento dos substitutos eletrônicos aos serviços postais, estes serviços continuam a ser importantes ingredientes para qualquer função econômica e há indícios importantes de que a tendência de transformação digital é evidente, mas que algumas incertezas prevalecem nesse campo, como o tempo de total extinção das correspondências físicas e os produtos que ainda merecem ressignificação – o marketing direto, representado pela mala direta. O custo e eficiência na distribuição domiciliar representam o quanto o negócio de serviços postais é caracterizado por uma alta proporção de custos que, atrelada ao declínio substancial nos volumes de correio, afetou negativamente a rentabilidade das operações de correio e subsidiou a premissa de falta de investimentos no setor, evidenciando certa precarização e falta de eficiência.

Após a categorização das entrevistas, foram identificadas as tendências e incertezas apontadas pelos atores do ambiente transacional, bem como do ambiente contextual. Essa delimitação proporcionou a interpretação e dedução de quatro possíveis cenários para a indústria postal brasileira até 2028. As perspectivas surgiram de duas tendências fortes: a queda no volume de correspondências físicas e os impactos da falta de qualidade nos serviços prestados, que impulsiona a

precarização dos serviços e eleva as possibilidades de privatização ou quebra do monopólio do correio brasileiro.

Nesse recorte, foram projetados os comportamentos dos atores envolvidos com base nas tendências elencadas anteriormente. Dos quatro cenários apresentados, um deles difere-se dos demais pois não reflete os aspectos mais pessimistas apresentados nos outros cenários. Diferentemente de privatização, altos custos ou precarização dos serviços postais do correio brasileiro, a diversificação apresenta-se como um cenário possível, mediante reação da organização diante das tendências e incertezas apresentadas.

A exemplo de outros países, o correio brasileiro pode optar pela diversificação como um importante impulsionador do crescimento de sua receita. A expansão no modelo de negócio deve ser pensada a partir da capacidade de serviços que o correio brasileiro tem, uma vez que possui a vantagem competitiva de ser onipresente em vários pontos do país. Mas para tanto, é preciso ajustar seu custo de forma a encontrar ofertas que se adequem à estrutura comercial e às oportunidades do mercado.

Os quatro cenários construídos foram, então, apresentados a especialistas do correio brasileiro, a fim de validarem os modelos propostos e indicarem outros aspectos relevante a essa projeção e análise. Como resposta, os especialistas validaram os cenários descritos e mencionaram ações que podem ser desenvolvidas para a preparação da empresa a essas realidades. De uma forma geral, além das ações propostas nessa pesquisa, os especialistas mencionaram também a necessidade de profissionalização da gestão, o que amplia a discussão sobre a adequação da distribuição domiciliária, neste caso sob a ótica dos processos gerenciais, o que promoveria outros estudos.

Após a construção dos cenários, foram elencadas algumas ações para que a empresa possa adequar sua distribuição domiciliária aos eventos que podem advir dessas perspectivas. Essas ações foram disponibilizadas num modelo de *template* como um demonstrativo de conteúdo com a apresentação visual das indicações de estratégia para a organização. É fato que, independente dos cenários configurados, elas podem ser adotadas total ou parcialmente, porque estão alinhadas às tendências da indústria postal do Brasil.

As ações indicadas foram: soluções de inovação aberta com parcerias de *startups* ou universidades; avaliação de alternativas mais ágeis para aumentar a qualidade da entrega; utilização de plataformas digitais e aproveitamento do

georreferenciamento de pontos de entrega; e aproveitamento da demanda ainda vigente de mala direta postal, o que pode alavancar um ressignificado desse produto. Conforme mencionado anteriormente, há recursos disponíveis para as unidades de distribuição que são muito caros, como espaço físico, equipamentos, veículos e mão de obra programados para um trabalho cuja demanda vem decrescendo. Aderente a esse viés, já se aplica a distribuição alternada para otimizar as condições do processo. Contudo, como há uma grande tendência de substituição total, ou em grande parte, do uso do papel por soluções digitais, há que se prever ainda novas formas de trabalho nas unidades operacionais. Esses preceitos incluem a redefinição de leiaute e readequação da distribuição dos recursos quando, por exemplo, possa fazer mais sentido trabalhar com pontos de referência para distritos flexíveis e não mais todas as etapas de tempo interno que se gasta, atualmente, com processos manuais de triagem e ordenamento das cartas ou envelopes.

Para esse ponto, registra-se um importante desafio da pesquisa, ao propor a uma estatal medidas de inovação e reconfiguração de seu modelo de funcionamento. A propositura deu-se diante do aprofundamento das questões expostas, sugerindo que o correio brasileiro possa atuar com modernidade, de certa forma rompendo com seus padrões convencionais de processos, por uma questão de sobrevivência. Ora, um trabalho desta envergadura pressupõe a revisão de certas noções frequentemente utilizadas como eficiência, controle gerencial, unidade de comando, padronização, economias de escalas - aspectos que ao longo dos anos favoreceram a cristalização das empresas públicas em estruturas grandes e muitas vezes lentas na tomada de decisão que acompanhe o mercado. Portanto, poderá haver o surgimento de barreiras culturais relevantes que talvez impeçam o êxito da análise realizada: não é possível ter certeza que os atores terão autonomia e se mobilizarão para a execução das ações propostas. Ainda assim é premente a necessidade de avaliação para que métodos mais ágeis sejam implantados na distribuição domiciliária, desde a substituição do modelo obsoleto e não ergonômico da bolsa do carteiro até outras formas de realizar a entrega de correspondências.

A problematização das ações propostas e a possibilidade de desdobrá-las em outras micro ações para mudanças no âmbito de todas as unidades da organização é uma parte importante do trabalho que não chegou a ser desenvolvida, pela necessidade de que a gestão estratégica possa aproveitar o que foi desenvolvido.

Recomenda-se, portanto, a realização de seminários nos níveis estratégicos e táticos da organização, para viabilizar a aplicação prática do trabalho.

Além disso, é fundamental mencionar que todas as etapas que compuseram a pesquisa e o investimento realizado no estudo e formatação dos processos metodológicos, representam subsídios para outros trabalhos e para o desenvolvimento de outras pesquisas dedicadas à indústria postal brasileira. Até o momento, há mais estudos de melhoria de processos da cadeia logística e propostas de otimização de recursos do que discussões de arranjos para cenários e sua adequação em contextos de modernização, especialmente considerando as variáveis políticas, sociais, tecnológicas e ambientais em que esse tema está inserido. Reside aí uma interessante lacuna a ser preenchida por outros pesquisadores.

Quanto ao ponto de chegada desse gratificante trabalho, considera-se que ele representa a contribuição assertiva ao propósito acadêmico a que se destina. Além de se mostrar relevante sob o enfoque do programa de mestrado profissional, que requer a aplicação dos conceitos estudados em uma realidade prática e factível, acrescentou pilares ao desenvolvimento intelectual da pesquisadora e trouxe novas perspectivas para uma empresa pública brasileira.

REFERÊNCIAS

ANDERLONI, L.; PILLEY, O. Changing context for postal systems in Europe. In: RUOZI, R.; ANDERLONI, L. (Orgs.). **Modernisation and privatisation of postal systems in Europe**. Berlin, Heidelberg: Springer, 2002.

ARANTES, E. M.; FONSECA, T. M. G. **Cartas a Foucault**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2012.

BALDAN, F. C. Essential aspects concerning the application of the competition law in the field of telecommunications, postal services and rail transport. **Lucrări Științifice Management Agricol**, v. 18, n. 1, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 2016.

BAUER, M.; GASKELL, G. (Eds.). **Qualitative researching with text, image, and sound**. London: Sage, 2008.

BRANDT, T. Liberalisation, privatisation and regulation of postal services. In: EUROPE. **Piquet discussion paper**. Düsseldorf: European Commission, 2007. Disponível em: <http://www.boeckler.de/pdf/wsi_pj_piq_post_europe.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2016.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Lei nº 12.490, de 16 de setembro de 2011a. Altera as Leis nºs 9.478, de 6 de agosto de 1997, e 9.847, de 26 de outubro de 1999, que dispõem sobre a política e a fiscalização das atividades relativas ao abastecimento nacional de combustíveis; o § 1º do art. 9º da Lei nº 8.723, de 28 de outubro de 1993, que dispõe sobre a redução de emissão de poluentes por veículos automotores; as Leis nºs 10.336, de 19 de dezembro de 2001, e 12.249, de 11 de junho de 2010; o Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969, que dispõe sobre a transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos em empresa pública; a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios; revoga a Lei nº 7.029, de 13 de setembro de 1982; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 set. 2011.

BRASIL. Decreto nº 8.016, de 17 de maio de 2013. Aprova o Estatuto Social da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 mai. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/D8016.htm>. Acesso em: 30 jul. 2018.

BRASIL. Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969. Dispõe sobre a transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos em empresa pública, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 mar. 1969. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0509.htm>. Acesso em: 30 set. 2017.

BRASIL. Portaria nº 567, de 29 de dezembro de 2011b. Dispõe sobre a entrega de objetos dos serviços postais básicos, pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, no território nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 dez. 2011.

BRUIN, L. **Scanning the environment: PESTEL analysis**. [2016]. Disponível em: <www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>. Acesso em: 20 jul. 2018.

BUARQUE, S. C. **Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais**. Brasília: IPEA, 2003.

CAMPBELL JR, James I.; PORGES, Amelia. 21. **How much postal reform in Japanese postal privatization?**. Handbook of Worldwide Postal Reform, p. 373, 2008.

CAMPOS, V. F. **TCQ: Controle da Qualidade Total**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CAPRA, F. **A teia da vida (The web of life): Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix/Amana-key, 1996.

CARDOSO, E. **História dos correios em Portugal em datas e ilustrada**. Lisboa: Gráfica, 2001.

CARVALHO, D. E. et al. Construção de cenários: Apreciação de métodos mais utilizados na administração estratégica. **EnANPAD**. [s.l.], 2011.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2006.

CLARKE, G.; KOSEC, K.; WALLSTEN, S. **Has private participation in water and sewerage improved coverage?** Empirical evidence from Latin America. [s.l.]: The World Bank, 2002.

COMANDINI, Vincenzo VISCO. **The postal service in the european union public monopoly or competitive market?: A transaction cost approach**. Annals of Public and Cooperative Economics, v. 66, n. 1, p. 7-29, 1995.

COHEN, R. H.; CHU, E. H. A measure of scale economies for postal systems. In: CREW, M. A.; KLEINDORFER, P. R. (Eds.). **Managing change in the postal and delivery industries**, [s.l.]: 1997. p. 115–132.

CONSULTORIA ACCENTURE. **Reporte financeiro das empresas: Estados Unidos**. [s.l.]: Consultoria Accenture, 2015.

CREMER, Helmuth et. al. **Entry and Competition in the Postal Market: Foundations for the Construction of Entry Scenarios**. Journal of Regulatory Economics; 19:2 107±121, 2001

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CREW, M. A.; KLEINDORFER, P. R. (Ed.). **Progress toward liberalization of the postal and delivery sector**. [s.l.] Springer Science & Business Media, 2007.

CUNHA, Bibiana Dutra Antunes da. **Análise de cenários na saúde suplementar: um estudo sobre a entrada de capital estrangeiro a partir da perspectiva de prestadores de serviços**. 2014

DALLARI, D. A. **Elementos de teoria geral do Estado**. 32. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

DIETL, H. M.; TRINKNER, U.; BLEISCH, R. Liberalization and regulation of the Swiss letter market. In: **Regulatory and Economic Challenges in the Postal and Delivery Sector**. Boston, MA: Springer, 2005. p. 53-72.

DIETL, H. M.; WALLER, P. Competing with Mr. Postman: Business strategies, industry structure, and competitive prices in liberalized letter markets. **Schmalenbach Business Review**, v. 54, n. 2, p. 148-170, 2002.

DONATO, H. **História dos usos e costumes do Brasil**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2005.

DO PRADO, Vaner José; 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**. *Gestão & Planejamento-G&P*, v. 17, n. 3, 2017.

DUCRET, Raphaëlle. **Parcel deliveries and urban logistics: Changes and challenges in the courier express and parcel sector in Europe—The French case**. *Research in Transportation Business & Management*, v. 11, p. 15-22, 2014.

ECKERT, S. Postal reform around the globe: Comparing the Asian and European experience. **Policy and Society**, v. 27, n. 3, p. 261-272, 2009.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Prestação de contas ordinária anual: Relatório de gestão do exercício de 2015**. Brasília, DF, 2016. Disponível em <www.correios.com.br>. Acesso em: 01 mar. 2017.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **Learning from the future**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

FEGLEY, T. Kevin Carson and the freed market: Is his left-libertarian vision plausible. **Libertarian Papers**, v. 8, p. 273, 2012.

FINGER, Matthias; BUKOVIC, B.; BURHAN, Muqbil. **Electronic challenges for postal services**. IOS Press, 2014.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FONSECA, Adelaida Pallavicini; MACHADO, Marcus Vinícius Dellacqua; DE LA SOTA SILVA, Edwin Pinto. **Avaliação da rede de distribuição física de remessas postais expressas internacionais no Brasil**. Brasília, 2003.

FORTES, P. A. C.; MARTINS, C. L. A ética, a humanização e a saúde da família. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 53, n. SPE, p. 31-33, 2000.

GEDDES, R. R. Policy watch reform of the U.S. postal service. **Journal of Economic Perspectives**, v. 19, n. 3, p. 217-232, 2005.

GONÇALVES, J. L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 2014.

GORENDER, J. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. **Estudos Avançados**, v. 11, n. 29, p. 311-361, 1997.

HARRIS, C.; HODGES, J.; SCHUR, M. **Infrastructure projects: A review of canceled private projects**. [s.l.], 2003.

HAYASHI, K.; NEMOTO, T.; NAKAHARAI, S. The development of the parcel delivery service and its regulations in China. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 125, p. 186-198, 2014.

HAYASHI, Katsuhiko; NEMOTO, Toshinori; NAKAHARAI, Satoshi. **The Development of the Parcel Delivery Service and its Regulations in China**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 125, p. 186-198, 2014.

INTERNATIONAL POST CORPORATION. **Global postal industry**. Bélgica, 2014. Disponível em <<https://www.ipc.be/>>. Acesso em: 16 abr. 2017.

IWAN, Stanisław; KIJEWSKA, Kinga; LEMKE, Justyna. **Analysis of parcel lockers' efficiency as the last mile delivery solution—the results of the research in Poland**. *Transportation Research Procedia*, v. 12, p. 644-655, 2016.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis an introduction to its Methodology**. London: Sage, 1980.

KOLAROVSKI, Peter; TENGLER, Jiří; MAJERČÁKOVÁ, Margita. **The new model of customer segmentation in postal enterprises**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 230, p. 121-127, 2016.

KYRIAKI, Kartsonaki. **Strategic Analysis of the Greek Postal Market: a case study for Hellenic Post**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 175, p. 464-472, 2015.

LAMIN, José Antônio Silveira et al. **Distribuição física de produtos na região metropolitana de Florianópolis: estudo de caso: Correios**. 2005

LIMA, Rodrigo Pereira de. **Fatores motivacionais no trabalho: um estudo de caso no setor público no Centro de Distribuição Domiciliária (CDD) de São Gabriel-RS**. 2015.

LORINC, J. **Dead letter office**. [s.l.]: Penguin Books Canada, 2013.

MAZZALI, Leonel et al. **Competence sharing and acquisition strategy organization in Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos-ECT** (Brazilian Post Office Company). Production, v. 20, n. 2, p. 290-301, 2010.

MCMMASTER, M. Antevisão: Explorando a estrutura do futuro. In: RIBEIRO, J. M. F. (Org.). **Perspectiva e cenários: Uma breve introdução metodológica**. Lisboa: Departamento de Perspectiva e Planeamento, 1997.

MEEGEN, R.A. **Análise Crítica da Utilização da padronização no sistema de melhoria dos Centros de Distribuição Domiciliária dos Correios**. Porto Alegre, 2012

MEGGINSON, W. L.; NETTER, J. M. From state to market: A survey of empirical studies on privatization. **Journal of Economic Literature**. 2001.

MISSIONÁRIO, Rita Isabel Duarte et al. **A gestão de risco na cadeia de abastecimento aplicada à área dos transportes do grupo CTT: Correios de Portugal, SA**. 2014. Tese de Doutorado.

MINHOTO, Antonio Celso Baeta; CARNEIRO, Adenele Garcia. **A incompatibilidade do princípio da eficiência e o modelo de monopólio postal no quadro constitucional brasileiro contemporâneo**—incompatibility of principle of efficiency and postal monopoly model in brazilian contemporary constitutional framework. Revista da SJRJ, v. 21, n. 40, p. 31-44, 2014.

MORGANTI, Eleonora et al. The impact of e-commerce on final deliveries: alternative parcel delivery services in France and Germany. Transportation Research Procedia, v. 4, p. 178-190, 2014.

MOZZATO, A.R.; GRZYBOVSKI D. Análise de Conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NEVES, M. M. A. L. **Luzes e sombras da requalificação urbana orientada para as novas tecnologias: O caso do Porto Digital**. 2006. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Urbano) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

OECD, OCDE. **The OECD principles of corporate governance**. Contaduría y Administración, n. 216, 1999.

PANZAR, J. C. Is postal service a natural monopoly?, In: CREW, M. A.; KLEINDORFER, P. R. (Eds.). **Competition and innovation in postal services**. [s.l.]. 1991. p. 219–228.

PETROVIC, **Postal system strategy selection by applying multicriteria analysis**. Yugoslav Journal of Operations Research 16 (2006), Number 2, 235-251, 2005

PILINKIENĖ, V. et al. **Competitiveness creation and maintenance in the postal services industry: A Lithuanian case study.** Switzerland: Springer International Publishing, 2017.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RAMIREZ, R.; SELSKY, J. W.; VAN DER HEIJDEN, K. **Business planning for turbulent times: New methods for applying scenarios.** [s.l.]: Routledge, 2010.

RANGANATHAN, K.; DEY, R. **Redirecting mail: Postal sector reform.** [s.l.]: The World Bank, 1996.

RIBEIRO, Marcelo de Paula Mascarenhas. **Planejamento por cenários: uma ferramenta para a era do conhecimento.** Revista Intersaberes, v. 1, n. 1, p. 186-202, 2006.

RINGLAND, G. **Scenario planning: Managing for the future.** 2. ed. [s.l.]: John Wiley & Sons, 2006.

SANTOS, F. R. **A influência política na gestão das empresas estatais à luz do direito fundamental à boa administração e da governança corporativa e pública.** 2015. 138 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2015. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1592/1/CT_PPGPGP_M_Santos%2C%20Flavio%20Rosendo_2015.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2018.

SCHOEMAKER, P. J. H. Scenario planning: A tool for strategic thinking. **Sloan Management Review**, v. 36, n. 2, 1995.

SCHUSTER, P. B. One for all and all for one: privatization Privatization and universal service provision in the postal sector. **Applied Economics**, v. 45, n. 26, p. 3667-3682, 2013.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo.** São Paulo: Best Seller, 2004.

SCHWARTZ, P. **The art of the long view.** New York: John Wiley & Sons, 1998.

SIBALIJA, J. et al. Potential implications of mail delivery conversion on older adults' risk of falls in the winter. **WURJ: Health and Natural Sciences**, v. 6, n. 1, p. 1-108, 2016.

SILVA, A. R.; FOSSÁ, M. I. T. **Análise de Conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos.** [s.l.], 2009.

STERMAN, J. D. **Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world.** [s.l.]: McGraw-Hill Higher Education, 2000.

TEIXEIRA, T. G. **Os correios em transformação: Reestruturação, organização do trabalho e políticas de gestão do trabalho (1994-2011).** 2013. 279 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2013.

TEIXEIRA, T. G. **Práticas de gestão e relações de trabalho na produção: Estudo de caso em uma empresa estatal.** 2010. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, 2010.

THIESEN, J. S. **Método para a construção e análise de cenários prospectivos em planejamento educacional baseado na gestão do conhecimento.** 2009. 161 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TURNER, N. Future-proofing your organisation. **CEO Journal.** Out. 2008. Disponível em: <http://www.gbn.com/articles/pdfs/GBN_Futureproofing.CEO%20j.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2018.

UNIÃO POSTAL UNIVERSAL. **Development strategies for the postal sector: An economic perspective.** Suíça: Eburon Academic Publishers, 2014.

UNITED STATES POSTAL SERVICE. **Summary description of the USPS development of costs by segments and components: Fiscal year 1997.** [s.l.], 1998.

VAN DE VEN, A. H.; HARGRAVE, T. J. **Social, technical, and institutional change.** Oxford: Oxford University Press, 2004.

VAN DER HEIDJEN, K. **Planejamento por cenários: A arte da conversação estratégica.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

VAN DER HEIJDEN, K. et al. **The sixth sense: Accelerating organizational learning with scenarios.** Chichester: John Wiley & Sons, Chichester, 2005.

VAN DER HEIJDEN, K. **Scenarios: The art of strategic conversation.** 2. ed. Chichester: Wiley, 2005.

VEGAR, J. **Vencer a Distância-Cinco Séculos dos Correios em Portugal.** Fundação Portuguesa Das Comunicações, 2014.

VICKERS, John; YARROW, George. **Economic perspectives on privatization.** Journal of Economic Perspectives, v. 5, n. 2, p. 111-132, 1991.
MORGANTI, Eleonora et al. The impact of e-commerce on final deliveries: alternative parcel delivery services in France and Germany. Transportation Research Procedia, v. 4, p. 178-190, 2014.

XAVIER, Erick Colombo Barbosa. **Logística e distribuição nos correios-diretoria regional da Paraíba.** 2017.

XIAO, Z. et al. Understanding the diversity of final delivery solutions for online retailing: A case of Shenzhen, China. **Transportation Research Procedia**, v. 25, p. 985-998, 2017.

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está participando de uma pesquisa acadêmica realizada pela aluna de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Fernanda Rocha de Aguiar.

Esta pesquisa tem por objetivo indicar os possíveis cenários para o segmento postal, de forma a considerar os efeitos decorrentes das transformações sociais e tecnológicas para a distribuição domiciliar no correio brasileiro.

Para atender a esse objetivo, com base na metodologia de Análise de Cenários, serão entrevistados os chamados atores do ambiente transacional, que são empregados dos níveis Estratégico, Tático e Operacional da ECT, onde o sistema em estudo é um participante significativo, influenciando os resultados e ao mesmo tempo sendo influenciado. Também serão entrevistados os clientes como atores do ambiente contextual.

As informações pessoais solicitadas serão utilizadas apenas para identificação da amostra, garantindo anonimato na divulgação da pesquisa. As entrevistas serão gravadas para garantir a fidedignidade das informações prestadas e as gravações não serão utilizadas para outro fim, que não o da análise de cenários do segmento postal brasileiro.

Você tem liberdade para desistir da entrevista a qualquer momento sem prejuízo algum e pode acompanhar os resultados por meio do e-mail fernandaam@correios.com.br.

_____, ____ de _____ de 2017.

Nome do participante (entrevistado)

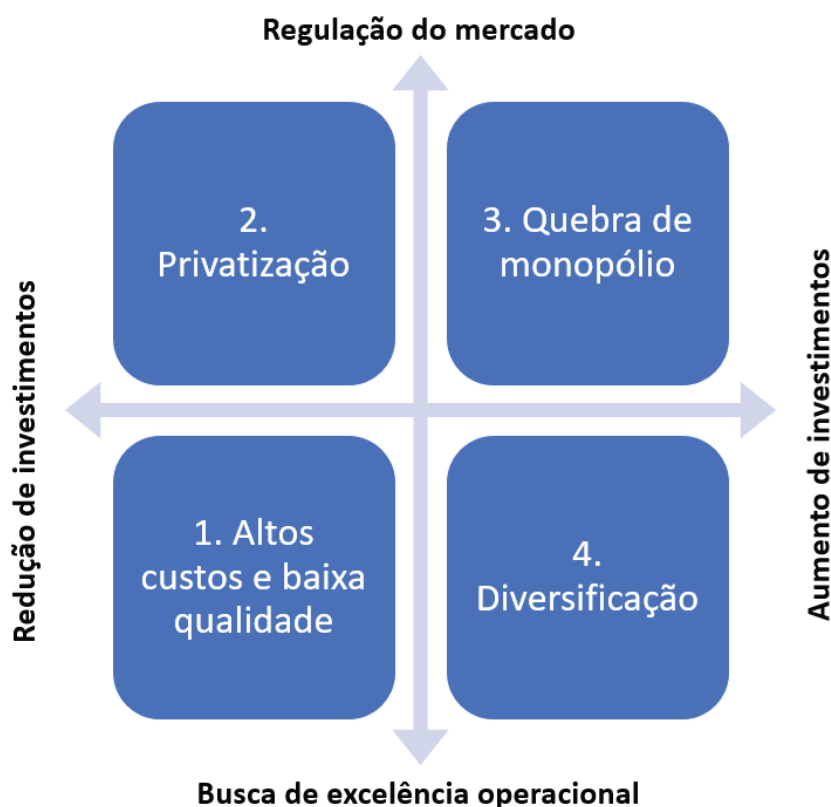
Assinatura do participante (entrevistado)

Fernanda Rocha de Aguiar
Responsável pela entrevista

APÊNDICE B – Instrumento de validação dos cenários

Este instrumento fará parte da dissertação desenvolvida sobre os possíveis cenários da indústria postal brasileira até 2028, com variáveis decorrentes de tendências e incertezas resultantes do campo da pesquisa. O trabalho tem como objetivo principal propor adequação da rede de distribuição domiciliária do correio brasileiro a partir da análise desses cenários, considerando os impactos das influências políticas, legais, sociais e tecnológicas nesse mercado.

A descrição apresentada é embasada no método da narração de cenários (VAN DER HEIDJEN, 2009) e baseada em prévio conjunto de entrevistas realizadas com especialistas do correio brasileiro nos diferentes níveis da organização, bem como com atores do ambiente contextual em que a ECT está inserida, sejam clientes, fornecedores ou atuantes do ramo logístico. A seguir, são apresentados os quatro cenários para a indústria postal brasileira nos próximos 10 anos.



Cada cenário é descrito nas páginas a seguir. Após ler as descrições de cada cenário, por favor, responda as questões destacadas abaixo, conforme o seu entendimento e *know-how* na indústria postal brasileira.

Você considera os cenários coerentes e descritos adequadamente? Por quê?

Há um outro cenário que deveria ser analisado além dos que foram mostrados? Qual?

Quais ações podem ser propostas para que a ECT se prepare à configuração desses cenários?

Você gostaria de tecer outros comentários sobre os cenários descritos? Fique à vontade nesse espaço.

Cenário 1 – Altos custos e baixa qualidade

Esse cenário apresenta a continuidade do momento atual por que passa a organização com perspectiva de ampliação desse status para os próximos anos. Nessa hipótese, há que se admitir que a empresa não se encontra em seu melhor momento de aprovação com a sociedade e com seus clientes e, portanto, a qualidade é fator chave para a recuperação de credibilidade dos Correios, como referenciam as falas de alguns entrevistados, especialmente o E13: “[...] *A gente não está tendo condições de atender os prazos e tampouco as reclamações, nenhuma das duas coisas a gente está atendendo. Muitas vezes o cliente quer uma resposta, às vezes ele nem quer o objetivo, ele quer só saber uma resposta do que que tá acontecendo e ele fica de... de número em número tentando na empresa*”.

Para tanto, podemos mencionar que esse cenário não preencheria as lacunas atualmente existentes quanto à prestação de serviço com a excelência que os clientes desejam, especialmente quanto aos prazos praticados e o retorno das informações

solicitadas. Além disso, o fluxo operacional existente não admitiria mudanças significativas em seu modelo de negócios, o que significa dizer que os Centros de Distribuição Domiciliária permaneceriam preparados e mobiliados para a realidade do uso intenso das correspondências físicas – ainda que elas estejam em franca decadência – com recursos que demandam elevados custos de mão de obra, espaços físicos, veículos, entre outros. As tendências desse cenário resumem-se a algumas premissas relevantes, destacadas pela pesquisa de campo:

- a) Aumento da percepção negativa dos clientes a partir da baixa qualidade dos serviços praticados;
- b) Repetição dos ciclos de baixo investimento em alternativas de melhoria dos processos e modernização das atividades de execução da chamada “última milha” da cadeia logística que é a distribuição domiciliária, o que pode ocasionar precarização dos serviços;
- c) Necessidade de evitar a tomada de decisão que prime por cortar custos necessários à sobrevivência da empresa como as complexas estruturas de gestão e o excesso de cargos;
- d) Incremento massivo de terceirização de serviços para eliminar o custo de pessoal que reduz a curva de *Know How* das operações e facilita ainda mais a permissão de prática de não qualidade; e
- e) Aproximação do cenário 2 que considera a privatização do serviço postal no Brasil como uma alternativa para o momento que a empresa vive.

Para E1: *“O governo como único acionista da empresa é quem pode organizar esse processo. Para que a privatização não ocorra, o correio precisa ser eficiente com rentabilidade e credibilidade. A privatização vai ocorrer se não tivermos qualidade”.*

O cenário 1 resulta da combinação de falta de estratégias de reação às mudanças e tendências de mercado e se molda a partir da falta de tomada de decisão para os problemas que envolvem custo e qualidade e que são de extrema relevância para o sucesso do correio brasileiro.

Cenário 2 – Privatização dos serviços postais

Os tempos mudaram. A liberalização do setor, com a permissão de entrada de operadores privados no mercado postal e a crise, associada ao uso da tecnologia nas comunicações, levou alguns países a avançar com a privatização. A pressão sobre o negócio é enorme - as pessoas usam cada vez menos o correio nas comunicações

pessoais, o que faz com que o volume de negócios se reduza, e o peso da mão de obra nos custos seja elevado.

Este cenário preconiza a privatização do correio brasileiro, que também é possível que ocorra pois fortalece o mito de que a entrega de correspondências privatizada seria mais barata e mais eficaz. Este mito é frequentemente apresentado por aqueles que defendem a privatização do serviço postal, muitas vezes invocando sindicatos que estão estrangulando a empresa ou uma burocracia ineficiente.

Para essa situação, com base nos achados das pesquisas sobre o tema amplamente já descritos nos capítulos anteriores, cabe dizer que a privatização do correio brasileiro é possível mas bastante complexa, pois a parte estatal do correio brasileiro refere-se ao mercado postal que vem decrescendo em níveis de 10% ao ano em se tratando de faturas, demonstrativos bancários como das contas e cartões de crédito. Ou seja, vender o mercado de correspondências físicas é pouco atraente e passível de baixo retorno em algumas cidades do país. A privatização é, portanto, complexa porque evidencia que o mercado postal brasileiro encontra base no seu papel social de levar as correspondências aos cidadãos, ainda que para tal isso nem sempre possa resultar em rentabilidade.

Como tendências à realidade do cenário de privatização, apresentamos algumas premissas:

- a) Precarização dos serviços postais que podem reforçar a ideia de falta de eficiência e conseqüente pressão da sociedade para a eliminação total das atividades;
- b) Mudança na curva de aprendizado dos empregados, o que pode representar perda de capital intelectual;
- c) Rejeição da população por parte da medida, uma vez que nem todos têm amplo acesso à internet ou confiabilidade nas transações digitais que ocorrem; e
- d) Interferência governamental que compartilha interesses à necessidade de privatização.

Cenário 3 – Quebra de monopólio

Historicamente, nas pesquisas de confiança popular, os Correios e o Corpo de Bombeiros sempre apareceram nas primeiras posições. O Corpo de Bombeiros continua lá, desfrutando da confiança e do apreço da população. Mas os Correios vêm

sistematicamente perdendo a credibilidade conquistada ao longo de décadas e, se lhe fosse aplicado o Código de Defesa do Consumidor, a empresa estaria no banco dos réus.

A permanência dos Correios no mercado deve-se ao fato de ser uma empresa pública e de deter o monopólio de alguns serviços postais no Brasil. Se a privatização parece ser um problema, uma alternativa, talvez até mais eficaz, estaria na quebra do monopólio postal detido pelos Correios.

Muitas pessoas e empresas estão sem receber cartas, pacotes, boletos de dívidas e outros documentos importantes; por outro lado a empresa apresenta sistematicamente o evento da greve que passou a ser rotineira e facilmente induz os clientes a buscarem alternativas para os serviços. Neste caso, a sociedade passa a reforçar a ideia de que essa situação é possível porque até hoje o Congresso Nacional não se dispôs a acabar com o monopólio postal

Logo, a percepção dos usuários do serviço é de que a concorrência, sem qualquer barreira para os entrantes, traria benefícios para a sociedade, como a queda dos preços, o aumento na oferta de produtos e serviços, o desenvolvimento de novas tecnologias e o crescimento de postos de trabalho.

Esse cenário também anuncia a realidade que cresce com a histórica queda da correspondência física. Ora, se o monopólio postal está relacionado ao poder de exclusividade dos Correios em entregarem as correspondências físicas e essas tendem a acabar ou apresentar significativa redução, então o monopólio pode apresentar uma solução não factível para a demanda de mercado.

As tendências desse cenário são apresentadas a seguir:

- a) Precarização dos serviços postais que podem reforçar a ideia de falta de eficiência e conseqüente pressão da sociedade para abertura de concorrência;
- b) Pressão da sociedade por criação de alternativas para a entrega de correspondências físicas;
- c) Acentuada diminuição do fluxo de correspondências físicas;
- d) Substituição do uso de correspondências físicas por soluções digitais;
- e) Interferência governamental par atender interesses que privilegiem a quebra de monopólio do serviço postal; e
- f) Disputa dos grandes mercados pelos concorrentes.

Nesse caso uma empresa estatal naturalmente não seria capaz de acompanhar os concorrentes privados, e não restaria alternativa para o governo a não ser alienar o que restasse dos Correios. Para essa construção, não necessariamente o Correio precisaria ser privatizado, mas partiria para a concorrência do mercado e o mais elementar direito do consumidor seria preservado: o direito de escolha.

Cenário 4 – Diversificação do modelo de negócio

A Internet permitiu novos modelos de negócios que interromperam e até destruíram modelos históricos. De agências de viagens a locadoras de vídeo, a Internet tem indústrias transformadas, resultando em maior produtividade, maior escolha do consumidor e preços mais baixos. Essas indústrias têm uma coisa em comum: elas fornecem informações Serviços. Não é surpresa que até mesmo o Serviço Postal dos Estados Unidos (USPS) esteja enfrentando enormes desafios.

O cenário de diversificação requer aumentar as receitas do correio brasileiro por meio de subsídios ou novas linhas de negócios. Se as receitas estão diminuindo e os custos não podem ser cortados, cabe ao governo preencher a lacuna e ampliar a cadeia de valor de seu negócio

Há, portanto, dimensões de alto desempenho na indústria de correios que podem proporcionar alta performance para definir o seu core business como aproveitar a oportunidade do mercado de encomendas; diversificar seletivamente e transformar-se em um negócio digital. Essas são as tendências desse cenário:

- a) Foco no mercado de encomendas para atender a nova realidade de rápido crescimento da entrega de encomendas B2C;
- b) Aumento da pressão por redução de custo para que haja competitividade;
- c) Necessidade de outras plataformas tecnológicas que transmitam segurança ao cliente;
- d) Entrega de experiência de consumo ao consumidor; e
- e) Demanda oscilante que requer investimento em capacidade adicional para acomodar o crescimento do comércio eletrônico, especialmente para períodos de pico.

Mas, para ter sucesso a longo prazo, as empresas de correios devem continuamente reinventar-se para alcançar a excelência, nessas dimensões. As poderosas tendências digitais continuam a reinventar a indústria de correios por

inovações impulsionadas pela tecnologia que redefinem produtos, realinham as expectativas do cliente e reformulam o cenário competitivo. Nesse aspecto, observa-se as tendências desse cenário.

A diversificação é um importante impulsionador do crescimento da receita para o correio brasileiro. A expansão no modelo de negócio é capaz de aumentar a receita ao mesmo tempo em que aproveita os ativos existentes. Tais estratégias devem ser pensadas a partir da capacidade de serviços que o correio brasileiro tem, uma vez que possui a vantagem competitiva de ser onipresente em vários pontos do país. Mas é preciso ajustar seu custo de forma a encontrar ofertas que se adequem à estrutura comercial, ao mesmo tempo em que possibilita o trabalho flexível para permitir novos modelos de negócios.