

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE

HUDSON ALVES DA SILVA

**A OTIMIZAÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL E DA QUALIDADE DOS
SERVIÇOS PRESTADOS PELOS OPERADORES POSTAIS A PARTIR DA
CONSTITUIÇÃO DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS**

BRASÍLIA

2025

HUDSON ALVES DA SILVA

**A OTIMIZAÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL E DA QUALIDADE DOS
SERVIÇOS PRESTADOS PELOS OPERADORES POSTAIS A PARTIR DA
CONSTITUIÇÃO DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A- Fucape BSB, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Oliveira Stefanelli.

BRASÍLIA

2025

HUDSON ALVES DA SILVA

**A OTIMIZAÇÃO DO RESULTADO OPERACIONAL E DA QUALIDADE DOS
SERVIÇOS PRESTADOS PELOS OPERADORES POSTAIS A PARTIR DA
CONSTITUIÇÃO DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – Fucape BSB, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 22 de outubro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Nelson Oliveira Stefanelli
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof^a. Dra. Flávia Raposo
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Prof. Dr. Pedro Luiz Costa de Carvalho
Universidade Federal de Lavras

BRASÍLIA
2025

AGRADECIMENTOS

A Deus, minha gratidão primordial, pela dádiva da vida e pela oportunidade de trilhar este caminho. Sua presença foi a força e a inspiração que me sustentaram em cada desafio desta jornada acadêmica.

Aos meus pais, Jadir e Joselita, pilares da minha existência. A eles devo não apenas a vida, mas a essência de quem sou. Tudo o que há de bom em mim é um reflexo do caráter e dos valores que ambos me transmitiram.

Aos meus filhos, Ágatha e Arthur, meu legado mais precioso. Vocês representam a base que me firma, a alegria que me ilumina e a motivação que renova minhas forças a cada amanhecer.

À minha esposa, Vanessa! Agradeço imensamente por sua paciência e compreensão nos momentos de ausência para a realização deste sonho.

Aos colegas da turma de mestrado, com quem tive o privilégio de compartilhar conhecimento e experiências. A camaradagem e o apoio mútuo tornaram este processo não apenas mais leve, mas também profundamente enriquecedor.

Ao corpo docente, cujos ensinamentos foram fundamentais para minha trajetória. Expresso um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Dr. Nelson Oliveira Stefanelli. Sua confiança, orientação precisa e a atenção dedicada foram cruciais. Sua conduta, que alia profissionalismo exemplar e uma notável humanidade, foi um fator determinante para a concretização deste trabalho.

Aos meus irmãos, cuja torcida e apoio transcenderam a distância física, sendo uma fonte constante de força e confiança.

Agradeço de forma especial aos Correios, empresa que faz parte da história do Brasil e também da minha.

As parcerias estratégicas não se sustentam apenas por contratos, mas em um vínculo de confiança recíproca entre os dois polos. É nesse alicerce que se constrói a solidez das relações institucionais.

“Eis que o povo é um, e todos têm uma mesma língua; e isto é o que começam a fazer; e agora, não haverá restrição para tudo o que eles intentarem fazer.”

(Gênesis 11:6)

RESUMO

Este estudo investiga a eficácia de parcerias estratégicas entre operadores postais públicos e empresas privadas para otimizar resultados operacionais e a qualidade dos serviços. O setor postal global enfrenta desafios significativos como a digitalização e o crescimento do e-commerce, que pressionam a sustentabilidade dos operadores tradicionais e intensificam a concorrência. Nesse cenário, alianças estratégicas entre operadores postais públicos e empresas privadas emergem como solução promissora. A combinação de recursos privados (financeiros, tecnológicos e conhecimento) com o acesso a mercados e recursos públicos pode gerar vantagens competitivas e otimizar resultados. Contudo, segundo a literatura, a implementação dessas parcerias apresenta desafios como governança, alocação de riscos e objetivos divergentes. O estudo foi desenvolvido, por meio de pesquisa quantitativa, utilizando uma amostra de operadores postais públicos de 34 países, com dados em painel de 1980 a 2023. Os dados foram coletados junto à União Postal Universal – UPU. Os resultados indicaram que a existência de parcerias estratégicas tem um efeito positivo e estatisticamente significativo, tanto sobre o resultado operacional (H1), quanto sobre a qualidade da prestação dos serviços (H2). O estudo concluiu, com base nos resultados dos testes, que as parcerias estratégicas entre operadores postais públicos e empresas privadas são instrumentos eficazes para otimizar os resultados operacionais e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Palavras-chave: operadores postais; parcerias estratégicas; resultado operacional; qualidade de serviços; setor postal.

ABSTRACT

This study investigates the effectiveness of strategic partnerships between public postal operators and private companies in optimizing operational performance and service quality. The global postal sector faces significant challenges, such as digitalization and the growth of e-commerce, which pressure the sustainability of traditional operators and intensify competition. In this scenario, strategic alliances between public postal operators and private companies emerge as a promising solution. The combination of private resources (financial, technological, and knowledge) with access to public markets and resources can generate competitive advantages and optimize outcomes. However, according to the literature, the implementation of these partnerships presents challenges such as governance, risk allocation, and divergent objectives. The study was developed through quantitative research, utilizing a sample of public postal operators from 34 countries, with panel data from 1980 to 2023. Data were collected from the Universal Postal Union (UPU). The results indicated that the existence of strategic partnerships has a positive and statistically significant effect on both operational performance (H1) and the quality of service provision (H2). Based on the test results, the study concluded that strategic partnerships between public postal operators and private companies are effective instruments for optimizing operational performance and the quality of services provided to society.

Keywords: postal operators; strategic partnerships; operational result; quality of service; postal sector.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACM	<i>Autoriteit Consument en Markt</i>
ANACOM	Autoridade Nacional de Comunicações
ARCEP	<i>Autorité De Régulation Des Communications Électroniques Et Des Postes</i>
CEP	<i>Courier, Express, and Parcel</i>
CNMC	Comissão Nacional de Mercados e Concorrência
EPFL	<i>École Polytechnique Fédérale de Lausanne</i>
GDP	<i>Gross Domestic Product</i>
HP	<i>Hrvatska pošta</i>
IBPT	<i>Institut belge des services postaux et des télécommunications</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PPPs	Parcerias Público-Privadas
RBI	<i>Reserve Bank of India</i>
UPU	União Postal Universal
URSEC	Unidade Reguladora de Serviços de Comunicação
USPS	<i>United States Postal Service</i>
USPs	<i>Universal Service Providers</i>
WGAP	<i>Washington General Action Plan</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 HISTÓRICO DOS SERVIÇOS POSTAIS	18
2.2 REGULAÇÃO DOS SERVIÇOS POSTAIS	26
2.3 TIPOS DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS.....	39
2.4 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS PÚBLICO X PRIVADO NO SETOR POSTAL....	42
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	51
3.1 MODELO DE EFEITOS FIXOS	58
3.2 MODELO DE EFEITOS ALEATÓRIOS	59
4 RESULTADOS	60
4.1 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	61
4.2 COMPARAÇÃO ENTRE DIFERENTES ABORDAGENS DE ESTIMAÇÃO	62
5 CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS.....	67
ANEXO A – CARACTERIZAÇÃO DOS OPERADORES POSTAIS INCLUÍDOS NA	
AMOSTRA DA PESQUISA.....	80

1 INTRODUÇÃO

Os operadores postais com suas raízes na história da comunicação humana, têm sido um pilar fundamental para o desenvolvimento social e econômico global (Dobrodolac, 2025; Leibel & Leifso, 2024). Desde os primórdios dos mensageiros a pé e a cavalo, passando pelos sistemas de correios organizados por impérios, até a era moderna das entregas expressas e do comércio eletrônico, a função do serviço postal evoluiu sensivelmente (Gonçalves, 2021; Papanikolaou et al., 2024; Williamson, 1930).

Os serviços postais foram estabelecidos para atender a necessidades governamentais e militares, expandindo-se gradualmente para o público em geral (Baxriddin, 2025). A criação da União Postal Universal (UPU) em 1874 marcou um ponto de virada, estabelecendo um território postal único e padronizando as trocas internacionais, o que impulsionou significativamente o comércio e a comunicação global (Dobrodolac et al., 2016).

Os operadores postais desempenham importante papel na sociedade mundial (Dobrodolac, 2025; Lorenzo, 2013; Pamucar et al., 2025), oferecendo uma infraestrutura que permite a comunicação e a troca de informações e mercadorias entre pessoas, empresas e instituições (Finger et al., 2005; Jaag, 2014; Palm, 1987).

Quando o assunto é a conectividade global, os operadores postais são protagonistas (James et al., 2025; Pateiro Rodriguez & Prado Domínguez, 2010), especialmente em regiões onde a *internet* e outras tecnologias ainda não são tão acessíveis (Baldassarre et al., 2025). Em muitos países, há áreas rurais e remotas

que ainda são de difícil acesso, em razão da infraestrutura precária ou até inexistente de transporte e comunicação nessas áreas dificultando a prestação de um serviço postal de qualidade (Otsetova, 2019).

Outro papel igualmente importante desempenhado pelos operadores postais é a logística do comércio eletrônico, uma vez que facilita a entrega de produtos adquiridos por meio da internet (Pamucar et al., 2025). Com o aumento das compras *online*, os operadores postais assumiram a responsabilidade de realizar entregas rápidas e seguras, influenciando diretamente na satisfação do consumidor e na promoção dos negócios (Klein & Popp, 2022). Para essa satisfação, segurança e confiabilidade dos usuários, a qualidade da prestação dos serviços postais é fator crucial (Broussolle, 2009; Iturralde & Quirós, 2008).

Não obstante, em muitos países os operadores postais oficiais são frequentemente vistos como uma "carga financeira" para o governo, ao invés de uma oportunidade de crescimento (Jaag, 2014).

Para deixar o cenário ainda mais complexo, o século XXI trouxe consigo uma série de desafios sem precedentes para os operadores postais em todo o mundo (Jovanović et al., 2024). A digitalização acelerada da comunicação, com o advento da internet, e-mail e mídias sociais, resultou em um declínio acentuado no volume de correspondências tradicionais, que por muito tempo foi a principal fonte de receita para muitas empresas postais (James et al., 2025). Simultaneamente, o crescimento exponencial do comércio eletrônico gerou uma demanda crescente por serviços de encomendas e logística, trazendo um novo paradigma de competitividade para o setor (Chołodecki, 2024). Operadores postais tradicionais, muitos deles estatais ou com forte influência governamental, enfrentam agora a concorrência de empresas

privadas, que se adaptam rapidamente às novas tecnologias e às expectativas dos consumidores por entregas rápidas (Blagojević et al., 2024; Heco, 2017).

Não obstante, segundo Pilinkienė et al. (2017), a concorrência no mercado de e-commerce tem se intensificado significativamente. Os autores destacam que a crescente demanda por e-commerce e a diminuição dos volumes de cartas colocam os operadores postais sob pressão competitiva para reduzir custos e melhorar a eficiência. Essa concorrência intensa, particularmente no segmento de pacotes, pode levar a uma diminuição na participação de mercado dos operadores postais tradicionais, que muitas vezes não conseguem se adaptar rapidamente às novas demandas e inovações trazidas por concorrentes mais ágeis (Oloba, 2025). Além disso, a pressão para reduzir preços e melhorar serviços tem resultado em dificuldades financeiras para os correios oficiais, que precisam equilibrar a manutenção da qualidade do serviço universal com a necessidade de competir em um mercado cada vez mais saturado (Blagojević et al., 2024; Chołodecki, 2024).

Outro fato importante é que devido ao crescimento exponencial do setor de entregas e à pressão competitiva, os operadores logísticos privados têm adotado práticas que resultam na exploração de seus funcionários. Isso se manifesta em salários mais baixos e condições de trabalho precárias, à medida que as empresas tentam reduzir custos para se manterem competitivas no mercado (Molin et al., 2022). A pressão para oferecer entregas rápidas e gratuitas, especialmente no contexto do aumento do comércio eletrônico, tem levado essas empresas a buscar maneiras de cortar despesas. Isso inclui, principalmente a redução de salários e a intensificação da carga de trabalho dos funcionários, o que pode comprometer a qualidade do serviço e a satisfação dos trabalhadores. Segundo Molin et al. (2022), essa situação

não é sustentável a longo prazo e, é necessário repensar as estratégias de entrega, incluindo a promoção de alternativas como os armários de entrega (parcel lockers), que podem aliviar a pressão sobre os operadores e melhorar as condições de trabalho.

Esse tipo de concorrência tem prejudicado a rentabilidade dos operadores postais oficiais, uma vez que eles enfrentam desafios para manter a viabilidade financeira enquanto competem em um mercado com práticas predatórias e não regulamentadas (Lorenzo, 2013; Molin et al., 2022).

Não obstante os desafios mencionados, os operadores postais são regulados por órgãos governamentais, que impõem barreiras adicionais em termos de flexibilidade e capacidade de inovação. O desafio, neste caso, é equilibrar a regulação para garantir a qualidade do serviço e, ao mesmo tempo, permitir a adaptação às demandas do mercado sem comprometer os resultados financeiros (Otsetova, 2019; Palm, 1987). Entretanto, os efeitos políticos entre a relação do governo e da iniciativa privada podem gerar maiores impactos no desempenho das organizações do que estratégias comuns de mercado (Pinto, 1953).

Nesse cenário econômico global altamente competitivo com consumidores cada vez mais exigentes, do ponto de vista das empresas que buscam um desempenho econômico satisfatório, as escolhas estratégicas devem decorrer, principalmente, da análise de suas habilidades e capacidades únicas, e não apenas da análise de seu ambiente competitivo (Barney, 1986; Jovanović et al., 2024).

Nessa esteira, a formação de alianças estratégicas entre essas duas entidades (Pública e Privada) distintas apresenta-se como uma abordagem empreendedora às

partes envolvidas (Jeanine et al., 2020). A combinação de recursos financeiros, tecnológicos e conhecimentos especializados fornecidos pelas empresas privadas, juntamente com o acesso a mercados e recursos do setor público, pode criar uma vantagem competitiva significativa (Hitt et al., 2000). Essa constatação é reforçada por Niebuhr e Assis (2020), que destacam que a globalização e as constantes transformações no cenário empresarial têm redefinido as relações entre o setor público e o setor privado.

Nesse contexto, as parcerias estratégicas podem ser alternativas para a otimização do resultado operacional, bem como da melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo operador postal público, pois a colaboração entre essas duas esferas tem ganhado destaque devido à intenção de se aproveitar as sinergias entre os diferentes modelos de gestão e alcançar benefícios mútuos (Kim, 2023).

Apesar das vantagens potenciais, a implementação de uma parceria estratégica entre empresa estatal e empresa privada não está isenta de desafios e obstáculos. Questões relacionadas à governança corporativa, alocação de riscos, objetivos estratégicos divergentes, transparência orçamentária, diferenças culturais e o possível desalinhamento de visão de longo prazo podem levar ao insucesso dessas alianças, dificultando a evolução e a sustentabilidade da parceria (Chilunjika, 2023; Marques & Palma, 2016; Matos & Gonçalves, 2020; Niebuhr & Assis, 2020).

Estudos anteriores exploraram aspectos sobre alianças estratégicas entre entes públicos e entes privados de forma geral. A literatura acadêmica e os relatórios setoriais têm explorado amplamente o tema das Parcerias Público-Privadas (PPPs) em diversos setores, incluindo infraestrutura, saúde e educação (Assis, 2019; Sanches et al., 2017). Contudo, observa-se uma lacuna na literatura que investigue a

conexão sistemática entre a formação de alianças estratégicas entre operadores postais públicos e empresas privadas com a busca simultânea pela otimização dos resultados operacionais e da melhoria da qualidade dos serviços prestados por esses operadores postais públicos. Carência essa, de estudos específicos demonstrando empiricamente o impacto dessas alianças estratégicas no resultado operacional e na qualidade dos serviços prestados pelos operadores postais incumbentes, abordando os desafios e as melhores práticas relacionadas especificamente às parcerias estratégicas.

Nesse sentido, pretende-se investigar se as alianças estratégicas entre esses setores otimizam os resultados operacionais e melhoram a qualidade dos serviços prestados pelas organizações postais incumbentes. Dessa forma, o problema de pesquisa é: A parceria estratégica entre empresa pública do setor postal e empresa privada é um instrumento efetivo para otimizar o resultado operacional e melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos operadores postais estatais? Assim, o objetivo deste trabalho é verificar se parcerias entre empresas públicas do setor postal e empresas privadas são instrumentos eficazes para otimizar o resultado operacional e melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos operadores postais públicos.

As hipóteses a serem testadas são:

H1: Se a existência de parcerias estratégicas (público-privadas ou entre operadores postais) tem um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre o resultado operacional dos operadores postais; e

H2: Se a existência de parcerias estratégicas (público-privadas ou entre operadores postais) tem um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a qualidade da prestação dos serviços por esses operadores postais.

Com os seus resultados, pretende-se oferecer informações relevantes do setor postal para tomadores de decisão, acadêmicos e demais profissionais interessados. As informações geradas nesta pesquisa contribuirão tanto para a teoria quanto para a prática da gestão empresarial do setor postal mundial. Do ponto de vista teórico, essa pesquisa busca ampliar o entendimento sobre as dinâmicas da colaboração entre os setores postais públicos e a iniciativa privada, preenchendo lacunas existentes na literatura.

Os resultados deste trabalho poderão ainda orientar gestores e formuladores de políticas públicas na tomada de decisões estratégicas relacionadas à formação de parcerias societárias, auxiliando na maximização dos resultados econômico-financeiros dos operadores postais oficiais, da qualidade dos benefícios sociais e dos serviços prestados à sociedade, ambos, provenientes dessas parcerias. Com base em evidências empíricas e análises, esta pesquisa tem o potencial de gerar recomendações para a implementação bem-sucedida de alianças entre empresas estatais do setor postal e empresas privadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O setor postal global enfrenta uma transformação sem precedentes, impulsionada pela digitalização, pelo crescimento exponencial do comércio eletrônico e por novas demandas da sociedade por agilidade e responsabilidade socioambiental (Hyder & Hassini, 2025; Rahman, 2025). Nesse cenário de alta competitividade e margens operacionais pressionadas, a busca pela otimização dos resultados operacionais transcende a mera gestão de custos, tornando-se um pilar estratégico para a sobrevivência e o sucesso dos operadores (Baldassarre et al., 2025; Robežnik & Bukvič, 2025). A otimização do resultado operacional e a melhoria contínua da qualidade dos serviços estão intrinsecamente ligadas à capacidade da organização de operar de forma sustentável (Samambet & Khouangvichit, 2025).

Para garantir resultados contábeis positivos e perenes, é fundamental uma gestão criteriosa dos recursos financeiros e operacionais (Saputra et al., 2023). Isso inclui uma análise minuciosa dos custos e despesas da empresa, o gerenciamento inteligente do capital de giro e a busca por fontes de financiamento sustentáveis (Chocteau et al., 2011). Uma empresa com sólida sustentabilidade econômico-financeira é aquela que mantém suas finanças saudáveis, evitando endividamentos excessivos e garantindo reservas para enfrentar crises e oportunidades de crescimento (Charles & Uford, 2023).

Além da estabilidade econômico-financeira, a empresa sustentável busca estratégias para se destacar no mercado por meio de ações inovadoras (Saputra et al., 2023; Rahman, 2025). A capacidade de se antecipar e se adaptar às mudanças tecnológicas e às demandas dos consumidores é essencial para se manter

competitivo (Saputra et al., 2023). Empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento, buscam novos modelos de negócio e oferecem produtos e serviços inovadores têm maiores chances de se manterem relevantes no cenário empresarial (Dobrodolac, 2025; Falch & Henten, 2018).

2.1 HISTÓRICO DOS SERVIÇOS POSTAIS

Desde os primórdios do comércio internacional, os serviços postais desempenharam um papel crucial na comunicação entre comerciantes e na troca de informações (Dobrodolac, 2025; Saragih et al., 2025). No final da Idade Média, existiam dois sistemas distintos: um privado, utilizado por mercadores para suas correspondências comerciais, e um estatal, que consistia em serviços de correios mantidos pelos governos para a correspondência diplomática. Essa dualidade refletia a necessidade de comunicação eficiente em um mundo em crescente interconexão (Williamson, 1930).

A tentativa de estabelecer um monopólio estatal sobre os serviços postais começou no final do século XVI, quando os governos começaram a reconhecer a importância de um sistema postal unificado (Drab-Kurowska & Kuściński, 2023).

O conceito de serviços postais remonta ao século XIX, com a introdução do Uniform Penny Post por Rowland Hill no Reino Unido em 1837. Este sistema revolucionou a forma como as cartas eram enviadas, estabelecendo tarifas postais uniformes que tornaram o envio de correspondências acessível a uma ampla gama de cidadãos. Embora Hill não tenha utilizado o termo "serviço universal", seu modelo incorporava os princípios fundamentais que mais tarde seriam reconhecidos como essenciais para um serviço postal universal (Dobrodolac et al., 2016).

O serviço postal, desde o seu nascimento como conceito, já era visto como uma função essencial do governo, responsável por conectar pessoas e facilitar a troca de informações (Dobrodolac, 2025).

Com o tempo, essa iniciativa levou à formação da União Postal Universal (UPU), que buscava criar um sistema de correios que transcendesse fronteiras nacionais. Com o passar do tempo, a ideia de um serviço postal universal se consolidou como um objetivo importante para os governos, visando garantir que todos os cidadãos tivessem acesso a serviços postais de qualidade a preços acessíveis. A União Postal Universal (UPU), formada em 1874, desempenhou um papel crucial na promoção e regulamentação desses serviços em nível internacional, reunindo 192 países membros. Essa organização se tornou a segunda mais antiga do mundo, refletindo a importância global dos serviços postais (Dobrodolac et al., 2016).

A adesão de novos estados à União, como o Estado Livre da Irlanda em 1923 e a Rússia Soviética em 1924, exemplifica a rápida expansão e a universalidade do serviço postal, que agora abrange a maior parte do mundo (Dobrodolac, 2025; Drab-Kurowska & Kuściński, 2023; Williamson, 1930).

A partir da década de 1970 (Register, 1988), o serviço postal começou a enfrentar desafios significativos, especialmente com o surgimento de novas tecnologias de comunicação, como a internet e o e-mail. Esses avanços resultaram em uma diminuição do volume de correspondências tradicionais, levando a uma crise financeira na maioria dos operadores postais do mundo (Kielbowicz, 2006).

Em 1989, durante o 20º Congresso da União Postal Universal (UPU), foi elaborado o "Washington General Action Plan" (WGAP). Esse plano estratégico

definiu uma série de medidas para melhorar a eficiência das redes postais em todo o mundo, promovendo a transição das administrações postais de um modelo administrativo para um modelo de negócios orientado para o mercado. Em 1994, no 21º Congresso da UPU em Seul, foi adotada a "Seoul Postal Strategy" (SPS), que estabeleceu diretrizes fundamentais para o planejamento estratégico futuro, visando fortalecer a posição dos operadores postais públicos tanto no mercado nacional quanto internacional (Kujačić et al., 2011).

A receita proveniente da entrega de cartas, com a digitalização, começou a diminuir. A queda dos serviços de mensagens foi um fenômeno significativo que impactou diretamente as receitas e os lucros dos operadores postais em todo mundo. Segundo Falch et al. (2018), entre 1998 e 2012, a quantidade de cartas enviadas na Dinamarca foi reduzida em 75%, e, desde então, houve uma nova diminuição de 50%, resultando em uma queda total de 87,5% no volume de cartas até 2017. Essa drástica redução, verificada também na maioria dos operadores do mundo (Dieke et al., 2011), é atribuída à crescente adoção de serviços de comunicação eletrônica, como e-mails e mensagens instantâneas, que substituíram as cartas tradicionais (Čačić et al., 2023; Dobrodolac et al., 2016; Otsetova & Nedelchev, 2018). A diminuição do volume de correspondências não apenas impactou negativamente as receitas, mas também gerou sérios problemas financeiros para os operadores postais, que dependiam das tarifas de envio de cartas para sustentar suas operações (Falch et al., 2018).

A forte demanda no mercado de encomendas começou a se intensificar globalmente a partir da década de 1990, impulsionada pelo crescimento do comércio eletrônico. Durante essa década, a popularização da internet começou a mudar a forma como os consumidores faziam compras, levando a um aumento gradual nas

entregas de pacotes (Baxriddin, 2025; Forbes, 2025). Com o avanço da liberalização e globalização, a UPU organizou uma conferência estratégica em 1997, onde foram analisados os impactos dessas mudanças e sugeridas novas regulamentações para definir os limites do monopólio postal e garantir condições equitativas para todos os participantes do mercado. O 22º Congresso da UPU, realizado em Pequim em 1999, continuou a discussão sobre a necessidade de um quadro regulatório que assegurasse a prestação de serviços postais universais, refletindo as complexidades e desafios enfrentados, especialmente em países em desenvolvimento, onde a implementação de reformas postais ainda é um tema crítico (Kujačić et al., 2011).

Entre 2007 e 2011, o setor postal na Europa experimentou uma diminuição tanto em termos de receita quanto de tráfego de objetos. Especificamente, entre 2007 e 2010, o tráfego de objetos caiu em média 4,3% ao ano, enquanto a receita caiu 5,2% ao ano. Embora a taxa de declínio tenha diminuído entre 2010 e 2011, ainda houve uma redução de 3,3% no tráfego de objetos e 1,4% na receita (Jaag, 2014). Essas tendências são refletidas nas estatísticas postais globais, que demonstram uma diminuição no número de correspondências enviados ao longo dos anos. Dentre os países que têm vivenciado os maiores decréscimos no volume de correspondência tradicional, os Estados Unidos apresentaram uma queda significativa de cerca de 30% nos últimos 10 anos (período de 2013 a 2022), especialmente no seguimento de mensagens. Na Alemanha, a redução foi de 20% a 25% ao longo da última década. No Reino Unido, o Royal Mail registrou uma diminuição de cerca de 30% de 2004 até 2022. Na França, a queda foi de cerca de 20% no mesmo período, enquanto o Canada Post apresentou redução de aproximadamente 25% (Postal Statistics, 2022, 2023).

No entanto, foi na década de 2000 com o surgimento de grandes plataformas de e-commerce que revolucionaram a experiência de compra online e estabeleceram novas expectativas para a entrega de produtos, que iniciou o crescimento do comércio eletrônico começando a impulsionar a demanda por serviços de encomenda (Falch et al., 2018; Kielbowicz, 2006).

Os operadores postais começaram a ver então um aumento nas entregas de pacotes, o que, embora não compensasse completamente as perdas nas cartas, ofereceu uma nova fonte de receita (Jaag, 2014; Maegli et al., 2008). Essa mudança na dinâmica do mercado começou a criar um cenário, agora mais desafiador, para os operadores postais, pois precisariam se adaptar a essa nova realidade. Enquanto o mercado de cartas ainda apresenta uma concentração considerável, geralmente dominada pelos provedores de serviço universal, o mercado de encomendas é caracterizado por uma competição mais intensa, onde os operadores postais do Estado raramente são os principais atores (Parcu et al., 2020).

Com o aumento da demanda por serviços de encomenda, a concorrência no setor postal se intensificou. Empresas privadas começaram a explorar soluções alternativas para atender à crescente demanda por entregas rápidas e eficientes, resultando em um ciclo vicioso de receitas decrescentes para os operadores postais tradicionais (Saragih et al., 2025). A necessidade de se adaptar a um mercado em rápida mudança levou a uma reavaliação das estratégias de negócios, mas a pressão competitiva também resultou em margens de lucro reduzidas, dificultando a sustentabilidade dos serviços postais tradicionais (Falch et al., 2018).

No que tange ao consumidor, historicamente, o envio de cartas e correspondências tinha um valor emocional significativo, servindo como um meio de

comunicação entre pessoas distantes. No entanto, com o advento da tecnologia digital, como e-mails e redes sociais, o volume de correspondências tradicionais começou a declinar acentuadamente (Forbes, 2025; Saragih et al., 2025). Essa mudança foi impulsionada pela conveniência e pela rapidez das comunicações digitais, que substituíram em grande parte a necessidade de enviar cartas físicas. Além da substituição das cartas por meios digitais, destaca-se a crescente aceitação e confiança dos consumidores em realizar compras online (Saragih et al., 2025). Essa mudança de comportamento é acompanhada por uma demanda crescente por serviços de entrega de pacotes, que se tornaram essenciais na experiência de compra. Os consumidores estão cada vez mais exigindo entregas rápidas, rastreamento em tempo real e opções de entrega flexíveis, refletindo uma mudança nas expectativas em relação ao que consideram um serviço de qualidade (Parcu et al., 2020).

Essa evolução no comportamento do consumidor não apenas impactou o volume de serviços postais tradicionais, como trouxe novas oportunidades e desafios para os operadores postais (Piotrowski, 2023). A convergência entre os serviços postais e de e-commerce está moldando o futuro do setor. À medida em que os consumidores vão se familiarizando com a complementaridade entre comunicações físicas e digitais, os operadores postais precisam se adaptar a essas novas realidades (Dieke et al., 2011). A capacidade de inovar e oferecer serviços que atendam às novas demandas dos consumidores é crucial para a sobrevivência e relevância dos operadores postais em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo (Drab-Kurowska & Kuściński, 2023; Parcu et al., 2020).

Evidentemente, os correios em todo o mundo são diariamente desafiados a prestar um serviço postal de qualidade (Forbes, 2025; Rahman, 2025). Aqueles que conseguirem se adaptar e inovar poderão garantir sua relevância contínua e oferecer serviços eficientes, seguros, com maior lucratividade e conveniência aos seus usuários (Peng-fei, 2011). Para isso, é fundamental o investimento em modernização da infraestrutura e em serviços digitais inovadores que ofereçam valor para os usuários (Birajdar & Joshi, 2016).

Segundo Assis (2019), as parcerias entre os setores público e privado representam uma forma de colaboração e cooperação entre entidades governamentais e empresas privadas para a realização de projetos, prestação de serviços ou desenvolvimento de atividades de interesse mútuo. Essas alianças visam combinar os recursos, conhecimentos e experiências de ambas as partes para alcançar objetivos comuns, como o desenvolvimento de infraestrutura, a melhoria da prestação de serviços públicos, a inovação em tecnologia, entre outros benefícios (Peng-fei, 2011; Poljak et al., 2023). Por meio dessas parcerias, busca-se, principalmente, promover a eficiência na gestão de recursos, a inovação e a qualidade na entrega de serviços ao cidadão (Brito, 2017; Pateiro Rodriguez & Prado Domínguez, 2010).

Os autores Minadeo et al. (2012) relatam que os correios da Alemanha e dos Países Baixos, por exemplo, se sobressaíram no contexto europeu com relação ao escopo de suas transformações, pois, fizeram aquisições e se internacionalizaram, operando em diversos setores da economia e oferecendo serviços em mais de 200 países no mundo. Cahill et al. (2018), em estudo sobre o desempenho do correio irlandês, ratificam que uma parceria pode levar ao aumento do investimento em

infraestrutura, ao desenvolvimento de tecnologias inovadoras, à expansão do acesso a serviços essenciais e estimular a competitividade, a inovação e o crescimento do setor.

Uma aliança estratégica entre empresa estatal e empresa privada pode oferecer uma série de vantagens e oportunidades, tanto no âmbito econômico quanto no social (Kogut, 1988; Lima, 2017; Nésterova, 2016). No setor postal, por exemplo, há casos de correios em países como Suécia e Dinamarca que, com a crescente competitividade, optaram por um processo de fusão visando otimizar processos e resultados econômico-financeiros. Segundo Minadeo et al. (2012), outros correios, como o alemão e o holandês, expandiram seus negócios para atividades correlatas comprando empresas privadas e montando estruturas físicas em outros países.

Essa colaboração, segundo Ferraz (2014), pode trazer benefícios significativos, tais como: compartilhamento de recursos; eficiência e inovação; transferência de conhecimento e redução de riscos. No entanto, a parceria entre os setores público e privado tem entre os diversos desafios, a necessidade de garantir transparência, accountability, equidade e a proteção dos interesses públicos (Bonfim, 2011; Breviário, 2023; Pinto, 1953; Santos, 2015).

Para isso, os autores Assis (2019) e Ferraz (2014) reforçam ser importante que essas parcerias sejam estabelecidas de forma transparente, com regras claras e mecanismos de controle adequados para garantir a efetividade e a legalidade das ações realizadas em conjunto.

Pinto (1953) trouxe o conceito de alianças estratégicas para alcançar objetivos comuns, como desenvolvimento de tecnologia, pesquisa e inovação, proporcionando

eficiência na gestão e melhorias na prestação de serviços à população. Assim, uma gestão eficiente pode, de fato, resultar em uma melhoria significativa nos serviços prestados à população, com qualidade e satisfação dos cidadãos (Qaderi et al., 2017).

2.2 REGULAÇÃO DOS SERVIÇOS POSTAIS

Segundo Stigler (1972), a regulação é um produto que, assim como qualquer outro, é produzido em um mercado. A principal diferença é que o processo político define a estrutura desse mercado de regulação. O autor argumenta que a regulação é adquirida pelas empresas para servir a seus interesses privados, criando barreiras à entrada de concorrentes potenciais, em vez de ser uma ferramenta destinada exclusivamente a promover o interesse público. O autor desafiou a visão idealista de que a regulação é sempre benéfica para a sociedade, mostrando que, na realidade, as instituições políticas criam incentivos que favorecem os interesses de indústrias específicas. Carrigan e Coglianese (2015) afirmam que ele utilizou tanto uma estrutura teórica quanto evidências empíricas para ilustrar como a captura regulatória ocorre, enfatizando que a análise do comportamento dos reguladores deve ser feita com os mesmos princípios econômicos aplicados a outros mercados. A teoria de Stigler (1972), portanto, fornece uma base para entender como e por que a regulação pode ser manipulada por interesses privados, um conceito que continua a ser relevante para estudiosos e formuladores de políticas até hoje.

Para propor uma mitigação nesta captura da regulação, primeiramente, Stigler (1972) enfatiza a importância de uma maior transparência e responsabilidade nos processos regulatórios. Isso implica que as decisões regulatórias devem ser mais abertas ao escrutínio público e que os reguladores devem ser responsabilizados por

suas ações. A transparência pode ajudar a reduzir a influência de grupos de interesse, permitindo que o público e outras partes interessadas monitorem e questionem as decisões regulatórias.

Além disso, o autor sugere que a competição e a desregulamentação em certos setores podem ser alternativas viáveis para a regulação tradicional. Ao promover a concorrência, é possível reduzir a necessidade de regulação excessiva e, ao mesmo tempo, limitar o poder dos grupos de interesse que buscam capturar o processo regulatório. Em última análise, a proposta de Stigler (1972) é que a regulação deve ser cuidadosamente avaliada e que os mecanismos de controle e supervisão devem ser fortalecidos para garantir que os interesses públicos sejam priorizados em vez dos interesses privados.

Adicionalmente, Daniel (1990) defende que a regulação deve ser adaptada às circunstâncias específicas de cada setor, buscando um equilíbrio entre competição e intervenção regulatória para maximizar a eficiência econômica. O autor critica a ideia de que existem regras científicas simples que podem ser aplicadas universalmente. Em vez disso, reforça que cada contexto deve ser avaliado individualmente, levando em consideração as particularidades do mercado e as necessidades dos consumidores.

Até o final do século XX, visando garantir que todos os cidadãos tivessem acesso a serviços postais básicos, refletindo um compromisso com a segurança e a universalidade, esses serviços eram operados majoritariamente por empresas ou órgãos estatais, assegurando cobertura e acessibilidade, independentemente da lucratividade (Hunter, 2005).

A liberalização dos mercados postais, especialmente na União Europeia (UE), resultou na introdução de novas diretrizes que buscavam limitar monopólios e incentivar a concorrência, objetivando a promoção da eficiência e a inovação no setor, sem comprometer o objetivo de universalidade do serviço (Chołodecki, 2024; Lorenzo, 2013). A partir da década de 1990, muitos países começaram a implementar reformas que incluíam a privatização de serviços postais. Na Alemanha, por exemplo, a Deutsche Post foi transformada em uma sociedade anônima e, posteriormente, privatizada, seguindo as diretrizes da União Europeia (Samambet & Khouangvichit, 2025). Essa transformação permitiu a criação de uma estrutura de holding que dividiu os serviços postais em segmentos especializados, como cartas, encomendas e logística, proporcionando uma gestão mais autônoma e eficiente (Jaag, 2014).

A liberalização do setor postal foi um marco importante nessa evolução. As diretrizes da UE, como a primeira em 1997 e segunda diretiva postal em 2002 (Jaag, 2014), foram implementadas para promover a concorrência e reduzir o monopólio, permitindo que novos operadores entrassem no mercado. Isso levou à necessidade de as empresas incumbentes se adaptarem, muitas vezes adotando estratégias de desintegração vertical e terceirização de serviços essenciais, como o transporte, para se manterem competitivas (Dieke et al., 2013). Entre esses principais desafios, Jaag (2014) destaca:

- **Adaptação às Novas Tecnologias:** A rápida evolução das tecnologias de comunicação pressiona o setor postal a se reinventar e a diversificar seus serviços, especialmente no que diz respeito ao aumento da demanda por encomendas e serviços expressos. A regulação precisa acompanhar essas

mudanças para garantir que os serviços postais permaneçam relevantes e competitivos.

- **Concorrência e Monopólios:** A transição de monopólios estatais para mercados mais competitivos apresenta desafios significativos. A regulação deve possibilitar que a concorrência seja justa e que novos entrantes no mercado não sejam prejudicados por práticas abusivas das empresas incumbentes. Isso requer um monitoramento constante e a implementação de medidas que evitem a concentração de mercado e promovam a equidade.
- **Universalização dos Serviços:** Um dos principais objetivos da regulação é garantir a universalização dos serviços postais, assegurando que todos os cidadãos tenham acesso a serviços básicos a preços justos. No entanto, a sustentabilidade econômica desse modelo é um desafio, especialmente em áreas rurais ou menos lucrativas. A regulação deve encontrar fontes de financiamento adequadas, que possam incluir recursos públicos, taxas do setor privado ou modelos mistos, para garantir que as obrigações de serviço universal sejam cumpridas.
- **Fiscalização e Controle de Qualidade:** A implementação de mecanismos eficazes de fiscalização e controle de qualidade é crucial para a regulação do setor postal. É necessário estabelecer processos que garantam a qualidade dos serviços prestados e a proteção dos consumidores. Isso inclui a criação de sistemas de cadastro e formalização das empresas atuantes, bem como a imposição de sanções para práticas que comprometam a concorrência e a qualidade dos serviços.

Esses desafios exigem uma abordagem regulatória flexível e adaptativa, capaz de responder às mudanças do mercado e às necessidades dos consumidores, ao mesmo tempo em que promove a eficiência e a sustentabilidade do setor postal (Campbell Jr., 2008).

Alguns países, segundo Parcu et al. (2020), saíram na frente no enfrentamento desses desafios e tem se destacado em matéria de regulação deste setor, dentre eles:

- **Suíça:** Possui um modelo de regulação postal que é considerado um dos mais eficazes do mundo. O país conta com um regulador exclusivo para o setor postal, que é responsável por supervisionar a qualidade dos serviços e garantir a concorrência justa. A *Swiss Post*, a empresa estatal, opera sob um regime de serviço universal, assegurando que todos os cidadãos tenham acesso a serviços postais, independentemente da rentabilidade das operações em áreas menos lucrativas. A regulação é focada em manter a eficiência e a qualidade dos serviços, ao mesmo tempo em que promove a inovação e a adaptação às novas tecnologias (Maegli et al., 2008).
- **Alemanha:** A regulação postal no país passou por uma transformação significativa a partir de 1994, quando o serviço postal foi reestruturado como uma sociedade anônima, a *Posten AB*. A *Deutsche Post AG* foi gradualmente abrindo capital, seguindo as diretrizes da União Europeia para a liberalização do mercado (Dieke et al., 2013). A regulação é realizada por uma agência independente que supervisiona a concorrência e garante que as obrigações de serviço universal sejam cumpridas. A estrutura do setor foi dividida em segmentos especializados, permitindo uma gestão

mais autônoma e eficiente, além de promover a integração de serviços bancários e de telecomunicações (Keune et al., 2008).

- **Espanha:** A regulação postal na Espanha é realizada pela Comissão Nacional de Mercados e Concorrência (CNMC), que supervisiona o setor para garantir a concorrência e a proteção dos consumidores. A *Correos*, empresa estatal, opera sob um regime de serviço universal, mas enfrenta a concorrência de operadores privados. A CNMC tem a responsabilidade de regular tarifas e monitorar a qualidade dos serviços, assegurando que as práticas de mercado sejam justas e que os direitos dos usuários sejam respeitados. A regulação também busca incentivar a inovação e a adoção de novas tecnologias no setor (Escribano et al., 2003).
- **Portugal:** A Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM) é a entidade responsável pela regulação do setor postal. A empresa CTT, Correios de Portugal, opera sob um regime de serviço universal, e a ANACOM supervisiona a qualidade dos serviços prestados, além de regular tarifas e promover a concorrência. A regulação em Portugal tem se adaptado às mudanças do mercado, buscando garantir que todos os cidadãos tenham acesso a serviços postais adequados, enquanto incentiva a modernização e a eficiência operacional.
- **Uruguai:** A regulação do setor postal é realizada pela Unidade Reguladora de Serviços de Comunicação (URSEC). O país possui um modelo que busca equilibrar a operação de serviços postais públicos e privados, garantindo que a estatal *Correo Uruguayo* cumpra suas obrigações de serviço universal. A URSEC é responsável por monitorar a qualidade dos

serviços, regular tarifas e promover a concorrência, assegurando que os direitos dos consumidores sejam protegidos e que o setor se desenvolva de forma sustentável.

- **Estados Unidos:** O monopólio postal nos Estados Unidos é estabelecido por legislação que garante à empresa estatal, *United States Postal Service* (USPS), o monopólio sobre a entrega de cartas e caixas postais. Os produtos postais são segmentados em duas categorias: "competitivos" e "dominantes". Os preços dos produtos competitivos (serviços de entrega expressa e logística que podem ser oferecidos por empresas privadas, como FedEx e UPS) são definidos pela USPS, enquanto os preços dos produtos dominantes (a entrega de cartas e serviços de correspondência padrão) são regulados por um órgão regulador postal. Essa segmentação permite uma flexibilidade maior na definição de preços para serviços que enfrentam concorrência, ao mesmo tempo em que garante a regulação de serviços essenciais.
- **Austrália:** O *Australia Post* opera sob um regime de monopólio que se aplica ao transporte e entrega de cartas. A empresa tem a liberdade de definir os preços de seus produtos, mas deve notificar e submeter qualquer alteração de preços para aprovação do Ministério supervisor. O modelo australiano é caracterizado por uma abordagem mais descritiva e pública em relação às metas de qualidade, segmentando-as por localidade (dentro ou fora do estado e da capital), o que permite uma melhor gestão e planejamento dos serviços.

- **Canadá:** O *Canada Post* também opera sob um modelo regulatório que inclui a definição de metas estabelecidas em sua legislação para monitorar a qualidade dos serviços prestados. Assim como na Austrália, o modelo canadense busca garantir a transparência e a responsabilidade na prestação dos serviços postais, permitindo que os consumidores tenham acesso a informações sobre a qualidade do serviço.
- **Bélgica:** A regulamentação do setor postal belga foi instituída em 2006 pelo órgão regulador (*Institut belge des services postaux et des télécommunications - IBPT*), circunscrevendo os reajustes dos serviços do operador postal dos serviços universais (BPOSTt) à inflação ao consumidor, acrescida de bônus pela qualidade dos serviços prestados. Em 2018, foram estipuladas, por lei (*Loi relative aux servicespostaux*), novas regras para os reajustes, convertendo o regime de teto de preços na composição entre inflação, variação esperada do volume de objetos e meta de redução de custos.
- **Croácia:** A regulamentação dos serviços postais é exercida pelo órgão regulador (*HAKOM*), que congrega a atribuição de definição das diretrizes a serem observadas pelo prestador dos serviços universais (*Hrvatska pošta – HP*).
- **Reino Unido:** O advento da regulamentação do setor postal iniciou-se na década de 2000, por meio da edição da lei postal (*Postal Service Act*), que, entre outros aspectos, instituiu a criação de órgão regulador para o segmento (*Postcomm*). A regulação do mercado postal atrelou as variações dos preços dos produtos do correio britânico (*Royal Mail*) às variações do

índice de preços do varejo (*Retail Price Index*), deduzidas do Fator de Produtividade, que foi fixado em 1,0%, para o interregno entre 2003 e 2005, e variou de 2,75% a 3,25%, de acordo com o produto, no intervalo compreendido entre 2006 e 2010. No ano de 2011, em razão das mudanças no marco regulatório, houve a extinção da então autoridade supervisora, *Postcomm*, e a transferência da regulação do setor postal para o órgão controlador do setor de telecomunicações (*Ofcom*).

- **França:** A regulação do setor postal pelo regime *price-cap* iniciou-se em 2005, cabendo ao órgão regulador, *Autorité De Régulation Des Communications Électroniques Et Des Postes (ARCEP)*, a deliberação acerca dos critérios para as atualizações das tarifas dos serviços operados sob o regime de exclusividade.
- **Holanda:** O serviço postal é inserido entre o rol serviços supervisionados pelo órgão regulador *Autoriteit Consument en Markt (ACM)*, conforme previsão legal. À entidade, cabe a incumbência de defesa da concorrência e defesa dos direitos dos consumidores.

A regulação, conforme destacam Maegli et al. (2008) e Parcu et al. (2020), também pode ser vista como um meio para incentivar a colaboração entre operadores postais e outras entidades, como empresas de tecnologia e plataformas digitais. Essas parcerias podem ajudar os correios a se adaptarem às mudanças no mercado, especialmente em um ambiente cada vez mais digitalizado e exigente.

Quanto às expectativas entre parceiros, a teoria econômica da regulação traz subsídios que podem contribuir para o equilíbrio entre os reguladores e os regulados, promovendo a eficiência e a responsabilidade nas indústrias reguladas. Segundo

Kilpatrick e Lapsley (1996), a regulação deve ser estável para permitir que as empresas tomem decisões de investimento de longo prazo. Os autores ressaltam ainda que a regulação deve lidar com a assimetria de informações entre reguladores e regulados, onde os reguladores precisam criar incentivos para que as empresas se comportem de maneira adequadas. Destacam ainda que a confiança é um elemento crucial para o funcionamento eficaz da regulação, pois tanto os reguladores quanto os regulados devem confiar que o outro atuará de maneira justa e responsável.

Outra teoria que a partir de uma análise mais criteriosa pode contribuir com essa reflexão é a teoria dos mercados contestáveis. A teoria dos mercados contestáveis postula que a estrutura e o desempenho de um mercado não são determinados apenas pela competição real entre as empresas incumbentes, mas também pela competição potencial que pode surgir de novos entrantes (Baumol et al., 1982). Essa teoria sugere que, em um mercado com baixos custos de entrada e saída, mesmo um único fornecedor pode ser forçado a agir de maneira competitiva, pois a ameaça de novos concorrentes pode limitar seu poder de mercado. Assim, a contestabilidade se torna um fator crucial para entender a dinâmica de mercados que, à primeira vista, podem parecer oligopolistas ou monopolistas.

Um dos principais insights da teoria dos mercados contestáveis é que a eficiência do mercado pode ser alcançada mesmo na presença de poucos concorrentes, desde que existam barreiras de entrada suficientemente baixas. Isso contrasta com a visão tradicional da concorrência perfeita, onde é necessário para garantir preços justos e eficiência um grande número de empresas. A teoria enfatiza que, em um ambiente contestável, o desempenho do mercado pode ser otimizado, pois as empresas incumbentes devem se comportar de maneira competitiva para

evitar a entrada de novos concorrentes que poderiam capturar sua participação de mercado (Martin, 2000).

As conexões entre a teoria dos mercados contestáveis e a teoria da regulação são significativas. A teoria da regulação, que se concentra em como e quando o governo deve intervir nos mercados, pode se beneficiar das lições da contestabilidade. Por exemplo, se um mercado é considerado contestável, pode haver menos necessidade de intervenção regulatória, pois a competição potencial pode ser suficiente para garantir preços e serviços eficientes. Assim, a teoria dos mercados contestáveis pode servir como um guia para determinar quando a regulação é necessária e quando pode ser desnecessária (Brätland, 2004).

Os autores da teoria dos mercados contestáveis também alertam contra a interpretação excessiva de que a contestabilidade elimina a necessidade de regulação. Eles argumentam que a análise cuidadosa é essencial para avaliar se um mercado é realmente contestável e se as condições necessárias para a competição potencial estão presentes. Em muitos casos, as características do mercado, como a presença de custos afundados ou a necessidade de investimentos significativos, podem complicar a dinâmica competitiva e justificar a intervenção regulatória (Baumol et al., 1982; Martin, 2000).

Analisando o setor postal mundial, especialmente em um contexto de crescente competição e inovação, percebe-se a importância de explorar parcerias estratégicas entre o setor postal público e a iniciativa privada (Corejova et al., 2022; Sułkowski et al., 2022). A teoria dos mercados contestáveis sugere que a presença de concorrentes potenciais pode estimular melhorias nos serviços e na eficiência operacional. Nesse sentido, a colaboração entre esses dois setores pode não apenas aumentar a

competitividade, mas também garantir que os serviços postais atendam às necessidades dos consumidores de maneira mais eficaz (Baláž et al., 2024; Corejova et al., 2022; Sułkowski et al., 2022).

As parcerias estratégicas podem resultar em um aumento significativo da eficiência operacional no setor postal. Ao unir forças com empresas privadas, o setor postal público pode aproveitar a expertise e as inovações tecnológicas do setor privado, resultando em serviços mais rápidos e eficientes. Por exemplo, a implementação de tecnologias avançadas de rastreamento e logística pode ser facilitada por meio dessas colaborações, promovendo uma experiência mais satisfatória para os consumidores e aumentando a contestabilidade do mercado (Vorona et al., 2022).

Além disso, as parcerias podem ajudar a reduzir as barreiras à entrada para novos concorrentes no mercado postal. O setor postal público pode desenvolver infraestruturas compartilhadas, como centros de distribuição e redes de transporte, em colaboração com empresas privadas, permitindo que novos entrantes acessem recursos essenciais (Dobrodolac, 2025). Essa abordagem não apenas facilita a entrada de novos operadores, mas também promove um ambiente colaborativo que beneficia todos os participantes do mercado, aumentando a contestabilidade e a diversidade de serviços oferecidos (Hassel & Sieker, 2022).

A regulação desempenha um papel crucial na promoção de parcerias entre o setor público e privado. Reguladores podem estabelecer diretrizes que incentivem a colaboração, garantindo que as parcerias não comprometam a qualidade do serviço público. Contratos de parceria podem incluir cláusulas que assegurem a manutenção dos serviços postais universais, enquanto a iniciativa privada traz inovações e

eficiência. Essa abordagem equilibra os interesses dos consumidores e das empresas, promovendo um ambiente de negócios saudável e competitivo (Oliver, 2022; Vadivel et al., 2022).

A implementação de parcerias estratégicas, no entanto, deve ser acompanhada de uma avaliação contínua das condições de mercado. É fundamental que reguladores e gestores do setor postal monitorem o desempenho das colaborações, analisando seu impacto na contestabilidade e na qualidade do serviço. Avaliações regulares podem permitir ajustes dinâmicos nas parcerias, respondendo rapidamente a mudanças nas demandas do mercado e nas necessidades dos consumidores, garantindo assim a relevância e a eficácia dos serviços postais (Corejova et al., 2022; Sułkowski et al., 2022).

Não obstante, as parcerias estratégicas também podem abordar questões de sustentabilidade e responsabilidade social. O setor postal público pode colaborar com empresas privadas para desenvolver práticas de entrega mais sustentáveis, como o uso de veículos elétricos e soluções de embalagem ecológicas (Rahman, 2025). Essa abordagem não apenas melhora a imagem do setor postal, mas também atende à crescente demanda dos consumidores por práticas empresariais responsáveis. Assim, as parcerias podem contribuir para um setor postal mais dinâmico, responsivo e alinhado com as expectativas sociais contemporâneas (Perboli & Rosano, 2019).

No entanto, em qualquer que seja a forma de regulação adotada, é importante estabelecer mecanismos de mitigação de riscos no sentido de garantir o equilíbrio do envolvimento do setor privado com a proteção dos interesses públicos, especialmente em um contexto econômico fragilizado. Para que todos ganhem, é essencial estabelecer contratos que sejam transparentes e completos, com mecanismos claros

de resolução de conflitos e uma divisão equitativa das receitas geradas (Sanches et al., 2017). Além disso, é fundamental implementar uma supervisão regulatória eficaz que garanta a responsabilidade e a prestação de contas das entidades privadas. A promoção de um ambiente de concorrência saudável e a flexibilização das estruturas contratuais podem facilitar a adaptação às mudanças nas condições de mercado (Lorenzo, 2013). A construção de um modelo inclusivo que assegure acesso equitativo aos serviços essenciais para todos os cidadãos deve ser uma prioridade nas reformas do setor postal (Daou, 2025).

Pateiro-Rodríguez et al. (2024) enfatizam ainda a necessidade de um mecanismo de compensação que permita que os operadores postais (Universal Service Providers - USPs) mantenham a prestação do serviço postal universal (UPS), garantindo que o acesso aos serviços essenciais seja viável tanto para os consumidores quanto para os prestadores de serviços.

2.3 TIPOS DE PARCERIAS ESTRATÉGICAS

No contexto das parcerias entre o setor estatal e o setor privado, Brito (2017) destacam que existem diversos tipos possíveis de arranjos colaborativos. Alguns desses tipos incluem:

- Concessões: envolvem a transferência de serviços públicos ou atividades para o setor privado, mediante licitação ou autorização governamental, com o objetivo de prestação de serviços à população pela entidade privada.
- Parcerias Público-Privadas (PPPs): modalidade de concessão que busca a realização de investimentos em infraestrutura por meio da colaboração

entre o setor público e o setor privado, com o compartilhamento de riscos e responsabilidades.

- *Joint ventures*: associações entre empresas estatais e privadas para a realização de projetos em conjunto, visando a combinação de recursos e expertise de ambas as partes.

Segundo Kogut (1988), uma forma interessante de aliança estratégica é a *joint venture*: colaboração estratégica entre duas ou mais empresas independentes que decidem unir recursos e competências para atingir objetivos comuns. Nesse arranjo, empresas alocam uma parte de seus recursos em uma organização jurídica comum e trabalham de forma conjunta em um projeto ou empreendimento específico. A *joint venture* é estabelecida por meio de um acordo formal, detalhando as responsabilidades, obrigações, contribuições e a divisão de riscos e recompensas entre os parceiros (Lima, 2017; Lyons, 1991).

Uma das vantagens das *joint ventures*, segundo Michaelgeringer e Hebert, (1989), é o acesso a recursos complementares que cada empresa traz para a parceria. Os autores ressaltam ainda que, enquanto uma empresa pode ter expertise técnica e conhecimento de mercado, a outra pode fornecer capital, infraestrutura ou recursos governamentais. Essa combinação de recursos permite que a *joint venture* alcance um nível de competitividade e eficiência maior do que as empresas atuando separadamente (Kogut, 1988; Luo, 2002).

Ao unirem forças, as empresas compartilham os riscos financeiros e operacionais inerentes ao projeto. Isso permite que empresas menores ou com recursos limitados possam participar de empreendimentos maiores e mais complexos, que de outra forma seriam inacessíveis (Lyons, 1991). As *joint ventures* podem ainda

facilitar o acesso a mercados estrangeiros ou a setores específicos nos quais uma das empresas já possui experiência e conhecimento. Além disso, elas podem abrir caminho para o acesso a recursos, tecnologias patenteadas ou infraestrutura compartilhada (Nésterova, 2016).

Ferraz (2014), numa abordagem mais prática, descreve possibilidades de parcerias entre o setor público e o setor privado, dentre elas:

- A participação minoritária do Poder Público no capital de empresas privadas, com poderes limitados de ingerência na condução dos negócios;
- A constituição de sociedades de propósito específico – SPE, com participação estatal, onde a maioria do capital com direito a voto é vedada;
- As parcerias para o desenvolvimento de projetos científicos ou tecnológicos, com participação minoritária da União e suas entidades na empresa privada;
- Os modelos de parceria societária em que a maioria do capital votante da companhia investida pertence formalmente a algum veículo estatal; e
- Os acordos entre o Estado e acionistas privados para alterar a participação estatal na entidade, responsabilidade, direção e controles societários.

Em se tratando do ambiente estatal, Bonfim. (2011) apresentam ainda dois modelos de empresas públicas: as empresas estatais e as sociedades de economia mistas. As empresas estatais são aquelas em que o capital é totalmente público. Já as sociedades de economia mista são entidades que possuem uma composição acionária mista, com participação tanto do Estado quanto de acionistas privados.

Ambos os modelos têm como objetivo a realização de atividades econômicas ou a prestação de serviços de interesse público.

Entretanto, seja qual for o modelo adotado, cada um terá a sua particularidade e forma de gestão (Santos, 2015).

2.4 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS PÚBLICO X PRIVADO NO SETOR POSTAL

A parceria entre a empresa pública e a privada pode resultar em melhorias significativas na qualidade dos serviços oferecidos aos clientes (Gonçalves, 1999; Nésterova, 2016). A empresa privada, muitas vezes, traz consigo inovações tecnológicas e melhores práticas de gestão que podem aprimorar a velocidade de entrega, rastreabilidade, atendimento ao cliente e a gama de serviços oferecidos (Saputra et al., 2023). Além disso, a empresa pública pode se beneficiar do conhecimento da empresa privada em estratégias de marketing e gestão de relacionamento com o cliente, melhorando a experiência do cliente e a satisfação geral (Kogut, 1988; Nippa & Reuer, 2019).

Uma empresa privada, por exemplo, pode trazer conhecimento em gestão e agilidade na tomada de decisões, enquanto uma empresa pública pode contribuir com acesso a recursos governamentais e infraestrutura sólida (Santos, 2015). A combinação de recursos e atividades pode levar a economias de escala significativas, reduzindo custos de produção e distribuição (Hitt et al., 2000). Segundo Halberg e Hansen (2000), as joint ventures entre empresas públicas do setor postal e empresas privadas têm se tornado uma estratégia cada vez mais utilizada para impulsionar o crescimento e melhorar a qualidade dos serviços. Essa colaboração traz uma série de

benefícios tanto para as empresas envolvidas quanto para os clientes e a sociedade em geral.

Um exemplo notável de uma aliança estratégica bem-sucedida entre uma empresa pública do setor postal e uma empresa privada, segundo notícia publicada no site <https://theloadstar.com/>, é o caso da Poste Italiane, empresa pública do setor postal italiano. Em 2019, foi criada a Sender Italia S.r.l que estabeleceu operações em Milão e firmou uma Joint venture com a Poste Italiane. Desde então, a subsidiária Italia S.r.l. tornou-se a operadora digital líder no mercado italiano, desenvolvendo um negócio lucrativo, gerando € 4,5 milhões de EBITDA em 2022.

Segundo Nair e Kulkarni (2016), a Poste Italiane (Correios Italianos) estabeleceu parcerias estratégicas no setor financeiro, o que foi fundamental para sua transformação e sucesso. A Poste Italiane diversificou seus serviços, indo além do correio tradicional. A criação de uma subsidiária dedicada ao transporte de dinheiro e a introdução de uma companhia de seguros de vida, PosteVita, foram passos significativos que ampliaram sua atuação no mercado financeiro.

Além disso, a Poste Italiane adquiriu um banco com o objetivo de promover crédito a pequenas e médias empresas (PMEs) no sul da Itália. Essa aquisição não apenas diversificou a oferta de serviços, mas também permitiu que os correios se beneficiassem de economias de escopo, aproveitando sua vasta rede para oferecer produtos financeiros de maneira mais eficiente. A integração de serviços financeiros com a infraestrutura postal foi uma estratégia chave para aumentar a competitividade da Poste Italiane (Cohen et al., 2008).

A diversificação dos serviços financeiros também possibilitou que a subsidiária de telefonia móvel, PosteMobile, oferecesse serviços de valor agregado que não estavam disponíveis por concorrentes. Essa sinergia entre os serviços postais e financeiros ajudou a Poste Italiane a se posicionar como um dos correios mais lucrativos e inovadores do mundo, atendendo a uma ampla gama de necessidades dos clientes (Nair & Kulkarni, 2016).

A Poste Italiane é mais um operador postal viável que exemplifica como a integração de serviços financeiros e postais pode promover a inclusão financeira e a inovação. Através de parcerias estratégicas e diversificação de serviços, os correios italianos conseguiram se adaptar às demandas do mercado e se tornar um player relevante no setor financeiro, beneficiando tanto a empresa quanto a população que depende de seus serviços (Bickerton & Steinhoff, 2013).

Segundo o Relatório de Desenvolvimento Postal (Anson et al., 2022), os correios de países como Suíça (Swiss Post), Alemanha (Deutsche Post), Áustria (Österreichische Post) e Japão (Japan Post), são exemplos de correios bem classificados no ranking da UPU (Universal Postal Union) e que têm em comum a estratégia de estabelecerem parcerias com setores privados.

Em análise dos correios da Suíça, Stucki (2009) destaca a Swiss Post como um exemplo significativo de como os operadores postais podem se beneficiar de parcerias estratégicas para impulsionar a inovação. Um dos principais exemplos mencionados é o PostLab, que foi estabelecido em 2008 em colaboração com a École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL). O PostLab atua como um incubador que objetiva construir conexões robustas entre o mundo acadêmico e o setor industrial, permitindo que a Swiss Post integre conhecimento científico em seus

processos de inovação. Essa iniciativa reflete a crescente necessidade de colaboração entre diferentes setores para enfrentar os desafios contemporâneos e atender às demandas dos clientes.

Além disso, a Swiss Post adota uma abordagem de inovação aberta, onde a empresa se compromete a trabalhar em conjunto com parceiros externos, como universidades, fornecedores e outros colaboradores. Essa abertura para a colaboração é vista como uma maneira de aumentar a força inovadora da Swiss Post, permitindo que a empresa aproveite conhecimentos e experiências externas. A integração de diferentes perspectivas e expertises é fundamental para o desenvolvimento de soluções inovadoras que atendam às necessidades diversificadas dos clientes no setor postal (Maegli et al., 2008).

Segundo Meister (2013), a cooperação com concorrentes pode ser uma estratégia vantajosa, apesar das dificuldades que podem surgir devido à intangibilidade dos serviços e à falta de proteção contra imitação. A colaboração em estágios pré-competitivos permite que as empresas desenvolvam novos conhecimentos e explorem novos mercados, beneficiando-se mutuamente de um volume de mercado ampliado. Essa abordagem colaborativa é essencial para que os operadores postais, como a Swiss Post, possam se adaptar a um ambiente de mercado em rápida mudança e competitivo.

A cultura de inovação dentro da Swiss Post, conforme sugerem Meister (2013) e Maegli et al. (2008), é um fator crítico para o sucesso dessas parcerias. A empresa promove uma cultura de abertura e flexibilidade, incentivando a aceitação de falhas e o aprendizado contínuo. Essa mentalidade é fundamental para a implementação de processos de inovação que envolvem a participação ativa de clientes e parceiros. A

disposição da Swiss Post em experimentar e adaptar suas práticas de inovação, em colaboração com outros, é um exemplo de como as parcerias estratégicas podem ser um motor de crescimento e inovação no setor postal.

No Brasil, segundo D'Alcantara e Gautier (2013), a inclusão financeira foi priorizada pelo governo no final da década de 1990, levando à criação de uma parceria estratégica entre os Correios e um banco privado. Essa colaboração foi formalizada através da legislação de "Correspondência Bancária" em 1999, que permitiu que agentes não financeiros, como os Correios, atuassem em conjunto com instituições financeiras para oferecer serviços bancários. Por meio dessa parceria, os Correios do Brasil, que possuem uma rede extensa e confiável, especialmente em áreas rurais onde a presença de bancos é escassa, conseguiram abrir cerca de dez milhões de contas para a população anteriormente não bancarizada, promovendo assim uma inclusão financeira significativa (Bickerton & Steinhoff, 2013).

Essa abordagem não apenas facilitou o acesso a serviços financeiros, mas também garantiu que os Correios pudessem operar de maneira sustentável, utilizando sua infraestrutura existente para atender a uma demanda crescente por serviços bancários em áreas desatendidas (Nair et al., 2016).

D'Alcantara e Gautier (2013) ressaltam que na Índia a situação era semelhante, mas com um foco mais amplo em criar uma rede de intermediários em nível de vila. O governo indiano e o Reserve Bank of India (RBI), banco central indiano, implementaram políticas de inclusão financeira desde a década de 1950, mas foi em 2006 que a inclusão financeira se tornou uma prioridade central. O governo introduziu funções de "Facilitador de Negócios" e "Correspondente de Negócios" para mobilizar

intermediários locais, como organizações sem fins lucrativos, que poderiam ajudar a conectar a população não bancarizada aos serviços financeiros.

A colaboração entre o India Post e as instituições financeiras foi fundamental para expandir o acesso a serviços bancários em áreas rurais. Através dessa estrutura, o India Post poderia atuar como um canal para a abertura de contas e a mobilização de depósitos, permitindo que os bancos alcançassem populações que, de outra forma, estariam excluídas do sistema financeiro (Tumbe, 2015). Essa abordagem não apenas melhorou a inclusão financeira, mas também demonstrou como o setor postal pode ser um parceiro valioso na promoção de políticas de inclusão em diferentes contextos (D'Alcantara & Gautier, 2013).

Na França, conforme Ducret e Delaitre (2013), o La Poste, que é uma empresa pública, enfrentava desafios significativos para renovar sua posição no mercado de entrega de pacotes. Para superar esses desafios, a empresa adotou uma estratégia mais agressiva desde 2010, que inclui inovação através de suas subsidiárias e aquisições direcionadas. A criação de serviços inovadores, como a rede de pontos de coleta ChronoRelais e a rede independente Pickup, demonstra o compromisso do La Poste em se adaptar às novas demandas do mercado. Além disso, a empresa tem investido em práticas sustentáveis, utilizando veículos elétricos e neutros, como bicicletas e triciclos, para reduzir as emissões de gases de efeito estufa, para reduzir as emissões de gases de efeito estufa (Capo & Michon, 2024).

Além das inovações em serviços e sustentabilidade, Ducret e Delaitre (2013) ressaltam que o La Poste também tem se concentrado em atender às preferências dos consumidores, oferecendo soluções de entrega convenientes, como a entrega programada e a logística de devolução. Essas iniciativas visam não apenas manter a

competitividade do La Poste no mercado, mas também responder à crescente demanda por serviços de entrega mais eficientes e ecológicos. Com essas estratégias, o La Poste busca se posicionar de forma relevante em um cenário de crescente concorrência e evolução nas expectativas dos clientes no mercado, mas também responder à crescente demanda por serviços de entrega mais eficientes e ecológicos. Com essas estratégias, o La Poste busca se posicionar de forma relevante em um cenário de crescente concorrência e evolução nas expectativas dos clientes (Amann et al., 2023).

Os autores destacam ainda que o La Poste, além do serviço de entrega de pacotes, diversificou suas operações ao incluir serviços financeiros em seu portfólio. A empresa opera um banco, conhecido como La Banque Postale, que oferece uma variedade de produtos financeiros aos seus clientes. Além disso, o La Poste possui subsidiárias que fornecem serviços de seguros, o que contribui para a ampliação de suas fontes de receita (Ducret & Delaitre, 2013). Essa diversificação não apenas fortalece a posição do La Poste no mercado, mas também a capacita a se adaptar às mudanças nas demandas dos consumidores, consolidando-se como um ator multifuncional no setor de serviços no mercado, mas também a capacita a se adaptar às mudanças nas demandas dos consumidores, consolidando-se como um ator multifuncional no setor de serviços.

Jin e Zhou (2021) e Nésterova (2016) corroboram da ideia de que as alianças estratégicas entre empresas públicas do setor postal e empresas privadas podem oferecer benefícios significativos sobre os aspectos econômico-financeiros e da melhoria da qualidade dos serviços. A colaboração entre esses dois setores complementares pode impulsionar a inovação, eficiência operacional e a satisfação

do cliente, resultando em um sistema postal mais competitivo e abrangente (Peng-fei, 2011).

Para Oloba (2025), é fundamental promover uma mudança de paradigma que reconheça o potencial dos operadores postais como ativos valiosos para o desenvolvimento econômico e social. A modernização e a adoção de tecnologias inovadoras são essenciais para que esses operadores possam se reposicionar de maneira eficaz na economia digital (Amann et al., 2023).

Não obstante o desafio de prestar serviços de qualidade, um dos pilares para o seu sucesso e longevidade de uma organização no mercado é a sustentabilidade econômico-financeira (D'Alcantara & Gautier, 2013; Rahi et al., 2024). Esse conceito vai além da busca por lucros imediatos e envolve a capacidade da organização de prosperar de forma responsável, considerando os impactos econômicos, sociais e ambientais de suas operações (Quirós, 2011).

As parcerias como uma estratégia fundamental para a implementação das tecnologias nos correios permitem a colaboração entre o setor público e privado, proporcionando acesso a recursos financeiros e expertise técnica que muitas vezes são escassos nas instituições públicas. A integração de conhecimentos especializados em áreas como automação e logística pode acelerar a modernização e a eficiência operacional dos correios. Além disso, essas colaborações incentivam o desenvolvimento de modelos de negócio sustentáveis que se alinham às necessidades do mercado, garantindo serviços mais diversificados e inclusivos (Baldassarre et al., 2025; Forbes, 2025; Sanches et al., 2017).

Desse modo, ao adotar uma abordagem de parcerias com o setor privado, os operadores postais públicos podem não apenas aumentar sua eficiência operacional, mas também assegurar sua relevância em um ambiente digital em constante evolução, ao mesmo tempo em que trabalham para promover a inclusão e o acesso para todas as comunidades atendidas (Oloba, 2025).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A revisão de literatura apresentada conduziu o estudo para investigar se as alianças estratégicas entre operadores postais públicos e empresas privadas otimizam o resultado operacional e melhoram a qualidade dos serviços prestados por esses operadores postais públicos.

Para essa investigação, foi adotada uma abordagem quantitativa, baseada na análise de dados secundários em painel. A escolha desta abordagem permite controlar heterogeneidades não observadas entre os diferentes operadores postais e analisar a evolução de seus resultados ao longo do tempo, conferindo maior robustez econométrica aos resultados. As hipóteses a serem testadas são:

H1: A existência de parcerias estratégicas (público-privadas ou entre operadores postais) tem um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre o resultado operacional dos operadores postais.

H2: A existência de parcerias estratégicas (público-privadas ou entre operadores postais) tem um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a qualidade da prestação dos serviços por esses operadores postais.

Essas hipóteses pressupõem que as parcerias funcionam como um mecanismo de criação de valor, seja pela diversificação de receitas, otimização de custos, otimização de processos ou acesso a inovações tecnológicas e de gestão.

A construção do banco de dados empírico foi uma etapa fundamental do trabalho. A fonte primária de informações quantitativas é a base de dados estatísticos da União Postal Universal (UPU), uma entidade composta por 192 (Cento e noventa e dois) países membros e seus respectivos operadores postais oficiais, associada às

Nações Unidas e principal repositório de dados comparáveis do setor postal em escala global.

A utilização de dados da UPU além de fornecer uma base sólida para a análise do setor postal, também permite a aplicação de métodos estatísticos robustos que podem revelar *insights* significativos sobre o desempenho e as dinâmicas do setor. A combinação de dados quantitativos e análises estatísticas foi essencial para fundamentar as conclusões desta dissertação.

A amostra final constitui um painel não balanceado, compreendendo 34 operadores postais públicos (cuja lista completa e detalhada se encontra no Anexo A) ao longo de um horizonte temporal de 43 anos, de 1980 a 2022. A decisão por um painel não balanceado – onde nem todos os indivíduos (operadores) possuem observações para todos os períodos – é uma consequência pragmática da disponibilidade de dados no mundo real, sendo uma prática comum e bem estabelecida na literatura econométrica.

A seleção dos 34 operadores não foi aleatória, mas sim intencional (proposital), guiada por um conjunto de critérios rigorosos para assegurar a validade interna e externa do estudo:

- Disponibilidade e Consistência dos Dados: Foram selecionados apenas os operadores para os quais a UPU dispunha de séries históricas suficientemente longas e consistentes para as variáveis dependente e de controle.
- Relevância e Evidência de Parcerias Estratégicas: Realizou-se uma extensiva pesquisa documental (análise de relatórios anuais, comunicados

de imprensa, notícias e websites institucionais) para cada operador potencial, a fim de confirmar a implementação, em algum momento do período analisado, de alianças estratégicas relevantes. Este critério foi essencial para garantir que a variável explicativa principal (dPartner) possuísse variabilidade suficiente na amostra.

- Heterogeneidade Estrutural: A amostra foi deliberadamente construída para incluir uma diversidade de contextos, abrangendo operadores de diferentes continentes, estágios de desenvolvimento econômico (conforme classificação do Banco Mundial), modelos de propriedade (estatal, capital misto, privado) e desafios logísticos. Esta diversidade, com a inclusão de casos como Alemanha (eficiência e privatização), Brasil (empresa pública continental), China (crescimento exponencial) e África do Sul (desafios de desenvolvimento), aumenta a capacidade de generalização dos achados.

Para examinar a relação proposta, foram definidas variáveis dependentes, independentes e de controle, conforme detalhado a seguir.

Variáveis Dependentes:

Resultado Operacional (oper_result): Esta variável representa a performance financeira do operador postal, calculada com a diferença entre as receitas e as despesas operacionais. Um resultado positivo indica lucro operacional, enquanto um resultado negativo sinaliza prejuízo. Esta variável é fundamental para avaliar a sustentabilidade econômico-financeira dos operadores, sendo um indicador direto da eficiência na gestão de seus recursos e operações.

Qualidade dos Serviços (quality_service): A qualidade do serviço é um indicador multidimensional que reflete a eficiência, a confiabilidade e a pontualidade na entrega dos serviços postais. A mensuração desta variável pode se basear em métricas como o tempo médio de entrega de correspondências e encomendas, o percentual de entregas realizadas no prazo e os índices de satisfação do cliente, conforme disponibilizado pela UPU. A melhoria na qualidade é um dos benefícios esperados das parcerias estratégicas, que podem introduzir novas tecnologias e processos mais eficientes.

Variável Independente:

Parcerias Estratégicas (dPartner): Esta é a variável explicativa central do estudo, mensurada por meio de uma dummy (variável binária). Ela assume o valor 1 se o operador postal possui uma ou mais parcerias estratégicas ativas em um determinado ano, e 0, caso contrário. A construção desta variável exigiu uma pesquisa documental aprofundada para identificar o início e, quando aplicável, o término de tais alianças para cada operador da amostra.

Variáveis de Controle:

Produto Interno Bruto (GDP): Para controlar o ambiente macroeconômico de cada país, foi incluído o Produto Interno Bruto (PIB). O PIB serve como uma proxy para o nível de atividade econômica, que influencia diretamente a demanda por serviços postais. Para mitigar a assimetria e as grandes variações de escala entre os países, a variável foi utilizada em sua forma logarítmica ($\log(\text{GDP})$). Em modelos log-nível, o coeficiente associado a esta variável pode ser interpretado como a variação percentual na variável dependente para uma variação de 1% no PIB.

Densidade Populacional (pop_density): Esta variável, calculada com a população total dividida pela área do país (em km²), foi incluída para controlar as características geográficas e demográficas que afetam os custos e a complexidade da operação postal. Operadores em países com baixa densidade populacional enfrentam desafios logísticos distintos daqueles em países densamente povoados, o que pode impactar tanto o resultado operacional quanto a qualidade do serviço.

É importante ressaltar que todas as variáveis de controle utilizadas nessa análise também foram extraídas da base de dados da União Postal Universal (UPU), o que assegura a consistência e confiabilidade das informações utilizadas.

A Tabela 1 resume as variáveis utilizadas no estudo.

Tabela 1 - Variáveis

Variável	Tipo	Descrição	Fonte	Justificativa
Resultado Operacional (oper_result)	Dependente	Mede o desempenho financeiro operacional do operador postal, considerando receitas, custos e lucros operacionais. É um indicador direto da eficiência econômica do operador.	UPU	Avaliar o impacto das parcerias estratégicas sobre a sustentabilidade financeira dos operadores postais.
Qualidade dos Serviços (qualidade_serv)	Dependente	Indicador composto que reflete a eficiência, pontualidade e satisfação do cliente com os serviços postais. Pode incluir métricas como taxa de entregas pontuais e satisfação do usuário.	UPU	Verificar se as parcerias influenciam positivamente a prestação de serviços de qualidade.
Parcerias Estratégicas (dPartner)	Independente	Variável dummy que assume valor 1 quando o operador possui alguma parceria estratégica (público-privada ou entre operadores), e 0 caso contrário.	Pesquisa documental e relatórios	Capturar a presença e o impacto das alianças no desempenho dos operadores.
Produto Interno Bruto (log(GDP))	Controle	Variável macroeconômica que representa o nível de atividade econômica do país, transformada pelo	UPU, Banco Mundial	Controlar o efeito do ambiente macroeconômico

Variável	Tipo	Descrição	Fonte	Justificativa
		logaritmo natural para reduzir assimetrias e facilitar a interpretação.		sobre o desempenho operacional.
Densidade Populacional (pod_density)	Controle	Razão entre a população total do país e sua área territorial, expressa em habitantes por km ² .	UPU	Controlar as disparidades regionais que podem afetar a eficiência operacional e a demanda por serviços postais.

Fonte: Própria

O tratamento dos dados foi realizado em duas etapas sequenciais: a análise descritiva e a análise inferencial.

A análise estatística descritiva foi utilizada para caracterizar o comportamento das variáveis ao longo do tempo e entre os operadores. Foram calculadas medidas de tendência central (média), de dispersão (desvio padrão) e de posição (mínimo e máximo) para todas as variáveis quantitativas. Esta análise inicial é fundamental para compreender a estrutura dos dados, identificar padrões, outliers e obter insights preliminares sobre as relações em estudo antes da modelagem econométrica.

A análise inferencial constitui o núcleo do estudo, empregada para testar formalmente as hipóteses de pesquisa. Para isso, foi utilizado o modelo de regressão com dados em painel. Adicionalmente, para avaliar a associação bivariada entre as variáveis, foi aplicado o teste de correlação. A escolha entre o coeficiente de correlação de Pearson e o de Spearman foi condicionada à verificação da normalidade dos dados; caso a suposição de normalidade seja rejeitada, o coeficiente de Spearman, por ser não-paramétrico, é o mais indicado. Foram avaliadas as hipóteses de que as parcerias entre empresas públicas do setor postal e empresas privadas são um instrumento para otimizar o resultado operacional dos operadores postais e para melhorar a qualidade dos serviços prestados por esses operadores.

A estrutura dos dados, com observações para 34 operadores postais ao longo de 43 anos, caracteriza um painel de dados. A econometria de dados em painel é particularmente poderosa, pois permite analisar simultaneamente a dimensão cross-section (entre operadores) e a dimensão de série temporal (ao longo do tempo), controlando a heterogeneidade não observada que é constante no tempo para cada operador.

Para estimar os parâmetros deste modelo, duas abordagens principais são consideradas na literatura: o modelo de Efeitos Fixos e o modelo de Efeitos Aleatórios.

O modelo de Efeitos Fixos pode ser correlacionado com as variáveis explicativas do modelo. Essa é uma suposição plausível em nosso contexto, pois é provável que características intrínsecas de um operador postal (como sua eficiência gerencial histórica) influenciem tanto sua decisão de formar parcerias quanto seu resultado operacional. O estimador de Efeitos Fixos elimina o termo de heterogeneidade não observada (ou efeito fixo individual) ao transformar os dados, geralmente por meio da subtração da média temporal de cada variável para cada indivíduo (Gujarati & Porter, 2011). Isso garante que os coeficientes estimados não sejam enviesados pela omissão de variáveis constantes no tempo. Dada a natureza intencional da amostra e a provável correlação entre os efeitos individuais e as decisões de parceria, o modelo de Efeitos Fixos foi o mais indicado para este estudo.

Alternativamente, o modelo de Efeitos Aleatórios trata o termo de heterogeneidade não observada (ou efeito específico individual) como uma variável aleatória, parte do termo de erro composto, e assume que ele não é correlacionado com as variáveis explicativas (Wooldridge, 2010). Se essa suposição for válida, o estimador de Efeitos Aleatórios é mais eficiente (ou seja, possui menor variância) que

o de Efeitos Fixos. No entanto, se a suposição for violada, o estimador será inconsistente e enviesado.

Em suma, a metodologia adotada combina uma rigorosa coleta e tratamento de dados com técnicas econométricas robustas, visando fornecer evidências empíricas sólidas para responder às questões de pesquisa e contribuir para o entendimento da dinâmica do setor postal global.

Assim, o modelo utilizado é o de regressão com dados em painel (Gujarati & Porter, 2011).

As estimativas baseadas em dados em painel, devido à estrutura do banco de dados, com múltiplas observações para cada unidade ao longo do tempo, demonstrou ser o modelo econométrico mais apropriado para este estudo.

Em contraste, outras abordagens de estimação visam isolar os efeitos individuais e temporais, com o intuito de reduzir possíveis vieses nos coeficientes estimados. Gujarati (2010), Baltagi (2021) e Hsiao (2022) destacam a importância dessas estimativas, uma vez que, ao considerar tais efeitos, a precisão dos resultados tende a ser aprimorada.

3.1 MODELO DE EFEITOS FIXOS

O modelo de efeitos fixos, adotado neste estudo, é uma abordagem que leva em conta as variações individuais entre os indivíduos no painel de dados. Este modelo é particularmente adequado para situações em que o número de unidades (indivíduos) e de períodos temporais observados é limitado, como é o caso deste trabalho. Ao incorporar os efeitos individuais específicos de cada unidade de análise, o modelo de

efeitos fixos permite que as variações entre os indivíduos sejam modeladas de forma explícita, resultando em coeficientes mais robustos.

A formulação matemática do modelo de efeitos fixos é dada por:

$$\begin{aligned} oper_reult &= \alpha_i + \beta_i dPartner + \sum_{j=1}^m \gamma_j varcontrole + \varepsilon_i \\ qualidade_serv &= \alpha_i + \beta_i dPartner + \sum_{j=1}^m \gamma_j varcontrole + \varepsilon_i \end{aligned}$$

Onde α_i representa os efeitos fixos individuais para cada unidade de análise (neste caso, para cada correio analisado), e os coeficientes β_i e γ_j são estimados considerando a heterogeneidade entre os indivíduos. A adoção deste modelo, como será demonstrado adiante, visa proporcionar maior robustez nas estimativas, uma vez que controla de forma eficiente as diferenças não observadas entre as unidades.

3.2 MODELO DE EFEITOS ALEATÓRIOS

Uma outra abordagem para modelar os efeitos individuais é a estimação por efeitos aleatórios, que assume que os coeficientes de efeitos individuais são distribuídos aleatoriamente. Essa abordagem pode ser mais eficiente em termos de estimação quando as variações entre os indivíduos são pequenas. No entanto, em painéis de dados com um número reduzido de unidades e observações temporais, como é o caso deste estudo, a estimação por efeitos fixos costuma ser preferida, pois tende a fornecer estimativas mais consistentes, além de reduzir potenciais problemas de viés relacionados aos efeitos não observados.

4 RESULTADOS

Os dados estimados revelam que quando o operador postal tem algum tipo de parceria, essa (indicada pela variável *dPartner*) exerce um efeito positivo e considerável sobre o seu resultado operacional e sobre a qualidade dos serviços prestados. Como já mencionado, os resultados a seguir foram obtidos utilizando uma abordagem de efeitos fixos, que permite controlar as heterogeneidades não observadas entre os operadores postais em análise ao longo do tempo.

Aqui os resultados seguem uma abordagem de efeitos fixos:

Hipótese 1: Efeito das parcerias sobre o resultado operacional

$$oper_result = 5,593,85 + 64,385,76DPartner + 316,68logGDP - 1,215,83pop_density \quad (3)$$

Onde:

- 64.385,76 é o coeficiente estimado para a variável *dPartner*, evidenciando que, para cada unidade de aumento nesta variável, o resultado operacional da empresa aumenta significativamente. Esse resultado reforça a importância das participações como um fator positivo e determinante no desempenho financeiro da empresa.
- 316,68 é o coeficiente associado ao PIB per capita (representado por *logGDP*), o que indica que, conforme o PIB aumenta, o resultado da empresa também tende a crescer. Este resultado está em linha com a literatura econômica, que sugere que um maior nível de atividade econômica e renda per capita proporcionam um ambiente mais favorável para o desempenho das empresas.
- -1.215,83 é o coeficiente da variável densidade populacional (*pop_density*), que tem um efeito negativo sobre o resultado operacional. Esse resultado é intuitivo, pois uma alta densidade populacional pode estar associada a desafios, como maior concorrência ou maiores custos operacionais, que prejudicam o desempenho financeiro da empresa.

Hipótese 2: Efeito das parcerias sobre a qualidade dos serviços prestados

$$qualidade = 4.454.469 + 3284385DPartner + 812,3950GDppop - 4,994729pop_density - 0,0000000540DespOper$$

Onde:

- 4.454.469 é o coeficiente estimado para a variável *dPartner*, evidenciando que, para cada unidade de aumento nesta variável, a qualidade no atendimento da empresa aumenta

significativamente. Esse resultado reforça a importância das participações como um fator positivo e determinante na qualidade.

- -0,000000540 é o coeficiente associado a despesa operacional, trazendo um resultado interessante, indicando que o aumento de gastos não está necessariamente associado a um ganho positivo na qualidade.
- 812,3950 é o coeficiente associado ao PIB per capita (representado por logGDP), o que indica que, conforme o PIB aumenta. Este resultado está em linha com a literatura econômica, que sugere que um maior nível de atividade econômica e renda per capita proporcionam um ambiente mais favorável para o desempenho das empresas.
- 4,994729 é o coeficiente da variável densidade populacional (pop_density), que tem um efeito positivo sobre qualidade operacional.

4.1 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados são consistentes com a teoria econômica e proporcionam uma visão clara sobre os fatores que influenciam tanto o desempenho financeiro das empresas quanto a qualidade dos serviços prestados no contexto deste estudo. Essas fortes relações positivas entre as parcerias estratégicas e o resultado e as parcerias estratégicas e a qualidade dos serviços prestados sugere que as parcerias ou alianças podem ser um fator importante de sucesso para as empresas analisadas. Em contrapartida, a densidade populacional parece representar um desafio para os operadores postais, possivelmente devido ao aumento da competição e da pressão sobre os recursos operacionais. Segundo Glass et al. (2023), a relação entre a dimensão geográfica, a natureza e a extensão do serviço universal e os subsídios cruzados entre áreas com diferentes densidades populacionais, e a interdependência entre os modelos de distribuição primária e secundária impactam diretamente na formatação do serviço postal. Por outro lado, (Mercier et al., 2021), entendem que a demanda por um ponto de atendimento específico é claramente impulsionada por diversos fatores, e não apenas pelo tamanho da população que vive ao seu redor. As características da população, segundo (Yu et al., 2021), embora não sejam os únicos, são os principais impulsionadores da demanda por serviços postais

e, mais especificamente, da necessidade de visitar um ponto de atendimento postal. O efeito negativo da densidade populacional, por sua vez, segundo Perekhozhikh e Aleksandra (2022), pode estar relacionado a fatores como congestionamento, custos elevados com infraestrutura ou outros desafios urbanos.

Além disso, a relação positiva com o PIB reforça a ideia de que o contexto macroeconômico desempenha um papel fundamental na performance desses operadores (Fyliuk & Taranenko, 2024). O crescimento econômico e desenvolvimento do mercado são intrinsecamente ligados a uma infraestrutura logística eficiente. Setores como atacado e varejo impulsionam o mercado, mas dependem dos Serviços de Transporte, Armazenamento e Correios. Um sistema postal e de armazenagem bem desenvolvido não só melhora a qualidade do serviço e a fidelidade do cliente, mas também é um pilar para a expansão contínua da atividade econômica (Luo et al., 2025).

4.2 Comparação entre Diferentes Abordagens de Estimação

As tabelas a seguir apresentam a comparação dos resultados por três abordagens distintas de estimação de modelos de regressão em dados de painel: o modelo pooled, o modelo de efeitos fixos e o modelo de efeitos aleatórios. Cada um desses modelos oferece uma perspectiva diferente sobre a relação entre as variáveis e o desempenho financeiro das empresas. A tabela detalha os coeficientes estimados e os testes de significância estatística associados a cada abordagem:

Hipótese 1: Efeito das parcerias sobre o resultado operacional

Tabela 2 - Resultados comparativos

Modelo de Estimação	C	beta DPartner	BdlogGDP	beta pop_density	R2
Modelo Pooled	- 30.221,07	224.211,40	15.455,81	- 3.735.048,00	0,05
Modelo Efeitos Fixos	5.593.847,00	64.385,76	3.166.738,00	- 1.215.831,00	0,26
Modelo Efeitos Aleatórios	- 184.845,40	262.465,30	4.223.372,00	- 8.919.408,00	0,05

Fonte: Elaborado pelo Autor

O modelo de efeitos fixos, que considerou as diferenças não observadas entre os indivíduos, apresentou o melhor ajuste do modelo, com o maior coeficiente de determinação (R^2), 0,26, entre as demais abordagens analisadas, o que corrobora a escolha dessa metodologia como a mais adequada para o presente estudo, dada a estrutura limitada do painel de dados.

Hipótese 2: Efeito das parcerias sobre a qualidade dos serviços prestados

Tabela 3 - Resultados comparativos

Modelo de Estimação	C	beta DPartner	beta Oper_exp	beta pop_density	beta GDP	R2
Modelo Pooled	5.843.757,00	1.386.922,00	-0,000000127	3,4953540	762,5804000	0,18
Modelo Efeitos Fixos	4.454.469,00	3.284.385,00	-0,000000054	4,9947290	812,3950000	0,55
Modelo Efeitos Aleatórios	5.023.331,00	3.218.034,00	-0,000000622	4,5870730	803,5145000	0,13

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa tabela ilustra como as diferentes abordagens podem levar a pequenas variações nos coeficientes estimados, mas, em geral, os resultados são consistentes entre elas. O modelo de efeitos fixos, que considerou as diferenças não observadas entre os indivíduos, apresentou o melhor ajuste do modelo, com o maior coeficiente de determinação (R^2), 0,55, entre as demais abordagens analisadas, o que corrobora a escolha dessa metodologia como a mais adequada para o presente estudo, dada a estrutura limitada do painel de dados.

Operadores postais públicos como os Correios da França, Itália, China, Índia e Japão, que possuem elevada maturidade em parcerias estratégicas, se destacam no cenário mundial no tocante a performance dos resultados contábeis e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Esses correios apresentaram crescimento robusto

impulsionado pelo comércio eletrônico, estabilidade com diversificação de serviços evolução com foco em inclusão financeira, automação e transformação digital.

Por outro lado, os Correios dos Estados Unidos e os Correios do Brasil com baixa maturidade em parceria estratégica foram os destaques negativos em relação aos resultados operacionais e a qualidade dos serviços prestados. Esses correios além de oscilarem na qualidade dos serviços prestados tem apresentado recorrentes déficits operacionais.

5 CONCLUSÃO

As parcerias estratégicas entre empresas públicas e privadas do setor postal, produzem sinergia entre os recursos e as capacidades de ambas as esferas otimizando o resultado operacional dos operadores postais e melhorando a qualidade dos serviços prestados.

Com base nas teorias dos autores referenciados, depreende-se que as habilidades internas únicas das empresas, complementada por alianças estratégicas, podem superar os desafios do ambiente competitivo e político. Os exemplos internacionais trazidos no trabalho demonstraram como a combinação de recursos financeiros, tecnológicos e a expertise podem resultar em inovações, eficiência e expansão de mercado, beneficiando tanto o setor público, o privado e, sobretudo, a sociedade.

No entanto, é importante reconhecer os desafios e obstáculos inerentes a essas parcerias, como questões de governança, alocação de riscos e diferenças culturais. Esses desafios precisam ser geridos cuidadosamente para garantir a sustentabilidade e sucesso dessas parcerias. A conclusão do estudo reafirma a relevância das parcerias como uma estratégia para melhorar a eficiência, a competitividade e, principalmente, os resultados operacionais dos operadores postais. A colaboração entre setores pode levar a inovações e melhorias significativas na qualidade dos serviços, beneficiando a sociedade como um todo. Contudo, a implementação dessas parcerias exige uma abordagem bem estruturada e transparente, com um foco na gestão eficiente dos recursos e na mitigação dos riscos envolvidos.

Os resultados da presente pesquisa fornecem importantes conclusões que contribuem para tomadores de decisão do setor postal, acadêmicos e demais profissionais interessados. Além disso, essas conclusões contribuirão tanto para a teoria quanto para a prática da gestão empresarial do setor postal.

Importante destacar que não se esgotou o assunto no presente estudo. Como recomendação para aprofundamento de pesquisa sobre os impactos dessas parcerias, seria interessante considerar outras variáveis que não foram incluídas na análise inicial. Especificamente, sugere-se o aprofundamento da pesquisa para incluir variáveis como por exemplo: o crescimento do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) regional. A inclusão dessa variável permitirá avaliar também o desenvolvimento socioeconômico das áreas impactadas, oferecendo uma visão mais holística e detalhada dos efeitos das parcerias societárias entre operadores postais e empresas privadas.

REFERÊNCIAS

- Amann, E., Gurevsky, E., Laurent, A., & Mebarki, N. (2023). Mail sorting optimization: a case study of the French postal company La Poste. *IFAC-PapersOnLine*, 56(2), 233–238. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2023.10.1574>
- Anson, J., Khan, S., & Somasundram, S. (2022). *2022 Postal development report: Postal journey towards a sustainable future*. Universal Postal Union. <https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/2IPD2022.pdf>
- Assis, L. E. A. de. (2019). *Oportunidades de Negócio na Lei das Estatais: as parcerias e outras formas associativas entre empresas estatais e empresas privadas* (vol. 1). Lúmen Juris.
- Baláž, M., Vaculík, J., & Corejova, T. (2024). Evaluation of the Impact of the Internet of Things on Postal Service Efficiency in Slovakia. *Economies*, 12(10),271. <https://doi.org/10.3390/economies12100271>
- Baldassarre, S., Cavola, M., & Pipicelli, E. (2025). Bank branch desertification and the design of a postal banking network. *Socio-Economic Planning Sciences*, 100, 102216. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2025.102216>
- Baltagi, B. H. (2021). Spatial panel data models. In B. H. Baltagi (org.), *Econometric Analysis of Panel Data* (pp. 391-424). Springer.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1223-1370. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Bandeira, R. A. de. M., Goes, G. V., Gonçalves, D. N. S., D'Agosto, M. de A., & Oliveira, C. M. de. (2019). Electric vehicles in the last mile of urban freight transportation: A sustainability assessment of postal deliveries in Rio de Janeiro-Brazil. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 67, 491–502. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2018.12.017>
- Baumol, W. J., Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1982). Contestable markets and the theory of industry structure. *The Canadian Journal of Economics*, 15(4),774-780. <https://doi.org/10.2307/134928>
- Baxriddin, E. (2025). The evolution of communication networks in the 18th and 19th centuries: the historical development of postal and telegraph systems. *Web of Discoveries: Journal of Analysis and Inventions*, 3(4), 92-95. <https://webofjournals.com/index.php/3/article/view/4040>
- Bonfim, N. B. (2011). *O interesse público nas sociedades de economia mista*. [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital]. <https://doi.org/10.11606/D.2.2012.tde-18102012-141510>

- Bickerton, G., & Steinhoff, K. (2013). Banking on a future for posts? A financial assessment of postal banking and financial services at various postal administrations. *21 st Rutgers University Conference on Postal and Delivery Economics*. https://www.sttp.ca/sites/default/files/CUPWSTTP-Banking-Rutgers-2013_en.pdf
- Birajdar, C., & Joshi, A. (2016). A review of customer satisfaction for Indian postal services. *International Journal of Marketing and Human Resource Management*, 7(3), 49-59. <http://www.iaeme.com/IJMHRM/index.asp>
- Blagojević, M., Knežević, N., & Marković, D. (2024). Assessment of Customer Satisfaction with Postal Services – a Statistical Approach. *Zagreb International Review of Economics and Business*, 27(2), 43–74. <https://doi.org/10.2478/zireb-2024-0017>
- Brätland, J. (2004). Contestable market theory as a regulatory framework: an austrian postmortem. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 7, 3–28. <https://doi.org/10.1007/s12113-004-1008-8>
- Breviário, Á. G. do. (2023). Fusões e aquisições: Uma revisão da literatura. *Atena: Revista Digital de Gestão & Negócios*, 1(5). <https://periodicos.unimesvirtual.com.br/index.php/gestaoenegocios/article/view/1393>
- Brito, P. E. F. (2017). *Chamada pública para a formação de parcerias societárias entre os setores público e privado: superando incertezas e promovendo a transparência* [Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas]. Repositório Institucional da FGV. <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/ecce2568-19d7-46c4-96ca-4b52d75fbc5a/content>
- Broussolle, D. (2009). Postal services deregulation in the EU, market, social and territorial cohesion issues. *The Service Industries Journal*, 29(4), 473–490. <https://doi.org/10.1080/02642060802311302>
- Čačić, N., Ninović, M., & Šarac, D. (2023). Future development trends in the postal market: an overview. *International Journal for Traffic and Transport Engineering*, 13(1), 28–39. [https://doi.org/10.7708/ijtte2023.13\(1\).03](https://doi.org/10.7708/ijtte2023.13(1).03)
- Cahill, C., Palcic, D., & Reeves, E. (2018). Striving to Deliver: Commercialization and Performance in Ireland's Postal Sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(3), 527-542. <https://doi.org/10.1111/apce.12178>
- Campbell, J. I. Jr. (2008). Universal service obligation: history and development of laws relating to the provision of universal postal services. *Report on Universal Postal Service and the Postal Monopoly*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4515822

- Capo, C., & Michon, V. (2024). Forced transformation of the business models of the historical players in home delivery-The cases of La Poste (France) and Yamato Group. *The 15th conference of AIRL-SCM / 15ème conférence de l'AIRL-SCM, AIRL-SCM - Excelia Business School, La Rochelle, France*. <https://hal.science/hal-04650378/document>
- Carrigan, C., & Coglianese, C. (2015). Capturing Regulatory Reality: Stigler's The Theory of Economic Regulation. *U of Penn, Inst for Law & Econ Research Paper* (16-15). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2805153>
- Charles, I. I., & Uford, I. C. (2023). Comparative analysis and evaluation of business and financial performance of Amazon. Com: A three-year period critical review of exceptional success. *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 11(2), 69-92.
- Chilunjika, A. (2023). Public Private Partnerships (PPPs), road tolling and highway infrastructure investment in Zimbabwe. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 12(3), 575-584. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i3.2436>
- Chocteau, V., Drake, D., Kleindorfer, P. R., Orsato, R. J., & Roset, A. (2011). Sustainable fleet operations in the postal sector. *INSEAD Working Paper*, 32. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1604064>
- Chołodecki, M. (2024). The future EU postal regulation. What can be learnt from the telecommunication regulations. *Computer Law and Security Review*, 52, 105938. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.105938>
- Cohen, R., Di Paola, L., Sheehy, R., & Comandini, V. V. (2008). The Distribution of Post Offices in Italy and the United States. *Review of Network Economics*, 7(2), 1-12. <https://www.degruyterbrill.com/journal/key/rne/7/2/html>
- Corejova, T., Jucha, P., Padourova, A., Strenitzerova, M., Stalmachova, K., & Valicova, A. (2022). E-commerce and last mile delivery technologies in the European countries. *Production Engineering Archives*, 28(3), 217–224. <https://doi.org/10.30657/pea.2022.28.26>
- D'Alcantara, G., & Gautier, A. (2013). The Postal Sector as a Vector of Financial Inclusion. *Annals of Public and Cooperative Economics* 84(2), 119-137. <https://doi.org/10.1111/apce.12006>
- Daniel III, C. (1990). The economics of regulation: Principles and institutions Alfred E. Kahn Cambridge, MA: MIT Press, 1988, Vol. I, 199 pp., Vol. II, 360 pp. *Atlantic Economic Journal*, 18(3), 96–103. <https://doi.org/10.1007/bf02298975>
- Daou, J. W. (2025). *A case study of public-private partnerships in lebanon's power sector: do they deliver?* [Thesis, American University of Beirut]. AUB Repository <http://hdl.handle.net/10938/34715>

- Dieke, A. K., Bender, C., Campbell Jr, J. I., Cohen, R. H., Müller, C., Niederprüm, A., Stree, A. de., Thiele, S., & Zanker, C. (2013). Main Developments in the Postal Sector (2010-2013). WIK Consult. https://www.wik.org/fileadmin/Studien/2013/Main_Developments_in_the_Postal_Sector.pdf
- Dieke, A., Junk, P., & Thiele, S. (2011). Universal Postal Service and Competition: Experience from Europe. WIK-Consult GmbH. https://www.ofcom.org.uk/siteassets/resources/documents/consultations/uncategorised/8160-securing-the-postal-service/responses/tnt_post_exhibit_1.pdf?v=129615
- Dobrodolac, M. (2025). Optimization of Industrial Process Management in Postal and Logistics Centers Based on Transit Time Quality Standards. *Journal of Industrial Intelligence*, 3(1), 12–19. <https://doi.org/10.56578/jii030102>
- Dobrodolac, M., Lazarević, D., Švadlenka, L., & Živanović, M. (2016). A study on the competitive strategy of the universal postal service provider. *Technology Analysis and Strategic Management*, 28(8), 935–949. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1180357>
- Drab-Kurowska, A., & Kuściński, M. (2023). E-Services of National Postal Operators- A “Must Have” Current Times to Ensure the Functioning of the State’s Critical Infrastructure. *European Research Studies Journal*, 26(3), 523-533. 10.35808/ersj/3229
- Ducret, R., & Delaitre, L. (2013). Parcel delivery and urban logistics-changes in urban courier, express and parcel services: the french case. *Communication Dans Un Congrès*. <https://shs.hal.science/halshs-00853932v1>
- Escribano, A., Gonzalez, P., & Lasheras, J. (2003). Evolution and Analysis of the Market Structure of Postal Services in Spain. *Competitive Transformation of the Postal and Delivery Sector*, 287-309. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4419-8915-4_15
- Falch, M., & Henten, A. (2018). Universal Service in a Digital World: The Demise of Postal Services. *Nordic and Baltic Journal of Information and Communications Technologies*, 2018, (1), 207–222. <https://doi.org/10.13052/nbjict1902-097X.2018.011>
- Falch, M., Henten, A. (2018). Universal service in a digital world: The demise of postal services. *22nd Biennial Conference of the International Telecommunications Society (ITS): "Beyond the Boundaries: Challenges for Business, Policy and Society"*. <https://hdl.handle.net/10419/190416>
- Ferraz, L. (2014). Beyond public private corporation. *Revista De Direito Administrativo*, 266, 48–68. <https://doi.org/10.12660/rda.v266.2014.32140>

- Finger, M., Alyanak, I., & Mollet, P. (2005). Postal Sector Overview and Dynamics. *Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, Chaire de management des industries de réseau*. <https://infoscience.epfl.ch/server/api/core/bitstreams/73df64e5-1b75-42f5-ac79-9314e77d007c/content>
- Forbes, D. (2025). The modernization of the postal service: Identity, public service, and the meaning of work. 10.22024/UniKent/01.02.110279) (KAR id:110279)
- Fyliuk, H., & Taranenko, O. (2024). Modeling the impact of postal and courier services on the economic growth of EU countries. *Economic Analysis*, 34(3), 549–557. <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.549>
- Glass, V., Nicita, A., & Gori, S. (2023). “Is Postal Service a Natural Monopoly?”: A 30-Year Retrospective on Panzar’s Seminal Paper. Topics in Regulatory Economics and Policy, In: Pier Luigi Parcu & Timothy J. Brennan & Victor Glass (ed.), *The Postal and Delivery Contribution in Hard Times*, chapter 0, pages 59-68, Springer. 10.1007/978-3-031-11413-7_4
- Gonçalves, P. J. N. (1999). *Internacionalização do sector postal no contexto europeu* [Dissertação de Mestrado, Universidade técnica de Lisboa]. Repositório Institucional da ISEG. <http://hdl.handle.net/10400.5/24761>
- Gonçalves, R. S. (2021). *A liberalização do setor postal brasileiro em dois atos: uma análise dos projetos de Lei 1.491/1999 e 591/2021* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Tocantins]. Repositório Institucional da UFT. <http://hdl.handle.net/11612/3502>
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Econometria básica*. Bookman.
- Geringer, J. M., & Hebert, L. (1989). Control and performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 20, 235-254. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490359>
- Halberg, P. A., & Hansen, K. M. (2000). The Current and Future Use of Mergers, Acquisitions, Joint Ventures, and Strategic Alliances in the European Postal Industry (pp.463-481). In M. A. Crew & P. R. Kleindorfer (Eds.), *Current Directions in Postal Reform*. Springer.
- Hassel, A., & Sieker, F. (2022). The platform effect: How Amazon changed work in logistics in Germany, the United States and the United Kingdom. *European Journal of Industrial Relations*, 28(3), 363–382. <https://doi.org/10.1177/09596801221082456>
- Heco, S. (2017). Tržisne Implikacije Razvoja Marketing Strategije Poštanskih Usluga Sa Aspekta Kvalitete I Pečata Poslovnog Povjerenja Korisnika (Slučaj Bh Pošta). *Proceedings on Quality*, 229–235.

- Hitt, M. A., Dacin, T., Levitas, E., Arregle, J-L., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. *The Academy of Management Journal*, 43(3), 449-467. <https://www.jstor.org/stable/1556404>
- Hsiao, C. (2022). *Analysis of panel data*. Cambridge University Press.
- Hunter, J. (2005). Understanding the Economic History of Postal Services: Some Preliminary Observations from the Case of Meiji Japan. *London School of Economics and Political Science, CIRJE Discussion Paper CIRJE-F-344*. <https://www.cirje.e.u-tokyo.ac.jp/research/dp/2005/2005cf344.pdf>
- Hyder, J., & Hassini, E. (2025). Optimizing warehouse space allocation to maximize profit in the postal industry. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 195, 103924. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2024.103924>
- Iturralde, M. J., & Quirós, C. (2008). Analysis of efficiency of the European postal sector. *International Journal of Production Economics*, 114(1), 84-90. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.03.001>
- Jaag, C. (2014). Postal-sector policy: From monopoly to regulated competition and beyond. *Utilities Policy*, 31, 266-277. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2014.03.002>
- James, N., Kumar, A. K. P., & Nathan, R. J. (2025). Logistic Service Improvement Parameters for Postal Service Providers Using Analytical Hierarchy Process and Quality Function Deployment. *Economies*, 13(5), 120. <https://doi.org/10.3390/economies13050120>
- Jeanine, C., Jianfeng, W. J., & Xuan, B. (2020). Good match matters: Knowledge co-creation in international joint ventures. *Industrial Marketing Management*, 84, 138-150. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.005>
- Jin, J. L., & Zhou, K. Z. (2021). Is Ambidextrous Innovation Strategy Beneficial to International Joint Venture Performance? *Evidence from China. Journal of International Marketing*, 29(4), 1-21. <https://doi.org/10.1177/1069031X211006075>
- Jovanović, B., Šarac, D., & Čačić, N. (2024). Performance benchmarking of European postal incumbents with TOPSIS and BMW-TOPSIS. *Utilities Policy*, 91, 101845. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2024.101845>
- Keune, M., Leschke, J., & Watt, A. (2008). Privatisation and liberalisation of public services in Europe: an analysis of economic and labour market impacts. *European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety*. https://www.etui.org/sites/default/files/Privatisation_liberalisation_public_services_print.pdf

- Kielbowicz, R. B. (2006). Preserving universal postal service as a communication safety net: a policy history and proposal. *Seton Hall Legislative Journal*, 30(2), 383-436. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2566653
- Kilpatrick, K., & Lapsley, I. (1996). 'Trust us'-regulators and the governance of privatized utilities. *Public Money and Management*, 16(2), 39-46. <https://doi.org/10.1080/09540969609387919>
- Kim, M. J. (2023). Toward Coherence: A Space Sector Public-Private Partnership Typology. *Space Policy*, 64, 101549. <https://doi.org/10.1016/j.spacepol.2023.101549>
- Klein, P., & Popp, B. (2022). Last-Mile Delivery Methods in E-Commerce: Does Perceived Sustainability Matter for Consumer Acceptance and Usage? *Sustainability*, 14(24), 16437. <https://doi.org/10.3390/su142416437>
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090403>
- Kujačić, M., Šarac, D., Marković, D., & Jovanović, B. (2011). Providing universal postal service in developing countries. *African Journal of Business Management*, 5(4), 1158-1165. <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-abstract/E7F9B9218738>
- Leibel, M., & Leifso, J. (2024). "The heart that pumps the blood through the veins and arteries of our national life": Canadian postal services as settler-colonial infrastructure. *Political Geography*, 109, 103063. <https://doi.org/10.1016/j.polgeo.2024.103063>
- Lima, G. B., & Carvalho, D. T. de. (2011). Joint-venture como estratégia de internacionalização de empresas: um ensaio teórico. *Revista de Negócios Internacionais*, 9(16), 1-14. <https://repositorio.usp.br/item/002254657>
- Lorenzo, M. F. G. (2013). *O modelo regulatório e seus limites para a universalização dos serviços públicos: o caso do setor postal brasileiro*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia]. Repositório Institucional da UFBA. <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/17589>
- Luo, Y. (2002). Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 23(10), 903-919. <https://doi.org/10.1002/smj.261>
- Luo, X., Gao, N., & Yuan, X. (2025). Locational Drivers of China's Digital Creative Industries: Unveiling Regional Concentration and Sectoral Differences. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20(2), 123. <https://doi.org/10.3390/jtaer20020123>

- Lyons, M. P. (1991). Joint-Ventures as Strategic Choice A Literature Review. *Long Range Planning*, 24(4), 130-144. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90014-F](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90014-F)
- Maegli, M., Finger, M., & Jaag, C. (2008). Regulatory Institutions and Governance Costs in the Postal Sector: The Case of Switzerland. *Chair Management of Network Industries-MIR CDM Working Papers Series*. <https://infoscience.epfl.ch/server/api/core/bitstreams/76ea68f0-a488-4663-87cc-abc60667e1d2/content>
- Marques Neto, F. de. A., & Palma, J. B. de. (2016). Empresas estatais e parcerias institucionais. *Revista de Direito Administrativo*, 272, 59-92. <https://doi.org/10.12660/rda.v272.2016.64297>
- Martin, S. (2000). *The Theory of Contestable Markets*. Purdue University.
- Matos, N. B., & Gonçalves, A. de O. (2020). Public-private partnerships: origin, limitations and prospects for public sector accounting. *Revista Eletrônica de Administração*, 26(1), 114–136. <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/98525/56519>
- Meister, O. (2013). *Applied method of inner company innovation management at Swiss Post* [Thesis Master, University of Applied Sciences and Arts Northwestern Switzerland School of Business]. Reposistório da NW. <https://irf.fhnw.ch/server/api/core/bitstreams/b2510f8b-b004-4407-8765-46b8299c6907/content>
- Mercier, A., Souche-Le Corvec, S., & Ovtracht, N. (2021). Measure of accessibility to postal services in France: A potential spatial accessibility approach applied in an urban region. *Papers in Regional Science*, 100(1), 227–250. <https://doi.org/10.1111/pirs.12564>
- Minadeo, R., & Oliveira, M. C.B. de. (2012). A revolução do setor postal-aplicação do modelo EMCC em dois correios Europeus. *Revista Administração de Empresas em Revista*, 1(7), 1-19. <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/467/357>
- Molin, E., Kosicki, M., & van Duin, R. (2022). Consumer preferences for parcel delivery methods: the potential of parcel locker use in the Netherlands. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 22(2), 183–200. <https://doi.org/10.18757/ejtir.2022.22.2.6427>
- Nair, A., & Kulkarni, S. (2016). A case analysis of different models of postal financial inclusion in select countries. *Ghanshyamdas Saraf College of Commerce and Arts. National Conference*. <https://vpmthane.org/jbcapp/upload/m6/90.pdf>
- Nésterova, I. Y. (2016). “Sovhispán”: una joint venture hispano-soviética “sovhispán”: the spanish-soviet joint venture. *Anuario de estudios Atlánticos*, 62(2016), 1-22. <https://www.redalyc.org/pdf/2744/274443392004.pdf>

- Niebuhr, P. de. M., & Assis, L. E. A. de. (2020). O Estado como Acionista Minoritário nas Sociedades Privadas. *Sequência*, 41(84), 243–268. <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v43n84p243>
- Nippa, M., & Reuer, J. J. (2019). On the future of international joint venture research. *Journal of International Business Studies*, 50(4), 555–597. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00212-0>
- Oliver, S. S. (2022). *Renewed Relevance for the United States Postal Service: A Return to Supply Chain Values*. [Tese de doutorado, Supply Chain Management Undergraduate Honors]. University of Arkansas, Fayetteville. Repository. <https://scholarworks.uark.edu/scmtuht/37/>
- Oloba, P. B. (2025). Challenges of 4IR implementation in post offices in developing countries: A case study of South Africa. *Interdisciplinary Journal of Management Sciences*, 2(1), a03. <https://doi.org/10.38140/ijms-2025.vol2.1.03>
- Orsato, R. J. (2009). *Sustainability strategies: when does it pay to be green?* Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230236851>
- Otsetova, A. (2019). Digital transformation of postal operators—challenges and perspectives. *Transport and Communications*, 7 (2), 15-20. <https://doi.org/10.26552/tac.c.2019.2.4>
- Otsetova, A., & Nedelchev, L. (2018). Universal postal service market in bulgaria: state and challenges. *International Journal Information Theories and Applications*, 25(2).1-15. <http://www.foibg.com/ijita/vol25/ijita25-02-p05.pdf>
- Palm, A. (1987). La performance technique de dix huit-services postaux. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 58(3), 305-319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.1987.tb00865.x>
- Pamucar, D., Dobrodolac, M., Simic, V., Lazarevic, D., & Görçün, Ö. F. (2025). An interval rough improved ordinal priority approach-based decision support system to redesign postal and logistics networks. *Technology in Society*, 81. 102845. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102845>
- Papanikolaou, A., Varvarousi, E., & Gavala, E. (2024). Postal sector digitalisation: security and vulnerabilities. *International Journal of Applied Systemic Studies*, 11(1),42-51. <https://doi.org/10.1504/IJASS.2024.139211>
- Parcu, P. L., Brennan, T. J., & Glass, V. (Eds.). (2020). *The changing postal environment: Market and Policy Innovation*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-34532-7>
- Pateiro Rodríguez, C., & Prado Domínguez, J. (2010). An Analysis of the Transformation of Universal Service and Reserved Area in Postal Sector

- Competition Policies in the European Union. *Gestión y política pública*, 19(2), 187-237. <https://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v19n2/v19n2a1.pdf>
- Pateiro Rodríguez, C., Prado-Domínguez, A. J., Pateiro-López, C., & Martín-Bermúdez, F. (2024). Public policies to reduce switching costs linked to mandatory access to certain elements of the postal network in the eu and the effects of the retention costs. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), e04394. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4394>
- Peng, Y., Ahmad, S. F., Ahmad, A. Y. A. B., Al Shaikh, M. S., Daoud, M. K., & Alhamdi, F. M. H. (2023). Riding the Waves of Artificial Intelligence in Advancing Accounting and Its Implications for sustainable development goals. *Sustainability*, 15(19), 14165. <https://doi.org/10.3390/su151914165>
- Peng-fei, F., & Zhou, G.-Z. (2011). Analysis of the Business Model Innovation of the Technology of Internet of Things in Postal Logistics. *IEEE 18th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*. <https://doi.org/10.1109/ICIEEM.2011.6035215>
- Perboli, G., & Rosano, M. (2019). Parcel delivery in urban areas: Opportunities and threats for the mix of traditional and green business models. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 99, 19–36. <https://doi.org/10.1016/J.TRC.2019.01.006>
- Pilinkienė, V., Deltuvaitė, V., Daunorienė, A., & Gaidelys, V. (2017). Competition in Postal, Courier and Financial Services Industries. In *Competitiveness Creation and Maintenance in the Postal Services Industry* (pp. 65–274). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31906-3_3
- Pinto, B. (1953). O declínio das sociedades de economia mista e o advento das modernas empresas públicas. *Revista de Direito Administrativo*, 32, 1-15. <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/12801>
- Piotrowski, L. (2023). Statistique des services postaux 2022 : Postal Statistics 2022. *Universal Postal Union Policy, Regulation and Markets Directorate*. https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/StatisticsEn_Fr2022.pdf
- Poljak, G., Bilac, T., Nikolic, M., Ignjatovic, R., & Nikolicic, S. (2023). Analysis of the Development of Postal Services in European Countries, with a Special Focus on Serbia and Slovakia. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, 31(52), 1–9. <https://reference-global.com/2/v2/download/pdf/10.2478/rput-2023-0001>
- Perekhozhikh, A. (2022). Factors affecting the performance rate in postal sector: case: Posti Group Oyj. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022062048065>

- Qaderi, I. (2017). *Drivers and Performance Factors of Mergers and Acquisitions: A Case Study at Deutsche Post DHL*. [Tese de doutorado, Linköping University, Institute of Technology]. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22419.37927>
- Quirós, C. (2011). Liberalization and efficiency in the European postal sector. *Applied Economics Letters*, 18(12), 1155-1158. <https://doi.org/10.1080/13504851.2010.528350>
- Rahi, A. F., Johansson, J., Blomkvist, M., & Hartwig, F. (2024). Corporate sustainability and financial performance: A hybrid literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 801-815. <https://doi.org/10.1002/csr.2600>
- Rahman, M. (2025). *Exploring the Impact of Green Logistics Strategies on Supply Chain Efficiency and Sustainability: A Case Study of Posti Company* [Master's Thesis, University of Applied Sciences]. Repositório Institucional Jamk. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/895884/Rahman_S%20M%20Mahbubur.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Register, C. A. (1988). Technical efficiency within the us postal service and the postal reorganization act of 1970. *Applied Economics*, 20(9), 1185-1197. <https://doi.org/10.1080/00036848800000123>
- Robežnik, M., & Bukvič, V. (2025). Financial Analysis of the Operations of Pošta Slovenije, d. o. o., and a Comparison with the Performance of Some European Postal Operators. *Journal of Accounting and Finance*, 25(1). <https://doi.org/10.33423/jaf.v25i1.7598>
- Samambet, M., & Khouangvichit, C. (2025). Outsmarting the hurdles to digitalizing the postal sector: the case of deutsche post, poste italienne, and royal mail. *International Journal of Professional Business Review*, 10(3), e05355. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i3.5355>
- Sanches, O. M., Kamimura, Q. P., & Oliveira, E. A. A. Q. (2017). Parcerias público-privadas: aspectos conceituais e de instituição no Brasil. *Latin American Journal of Business Management*, 8(2). <https://www.lajbm.com.br/journal/article/view/433>
- Santos, B. A. G. (2015). Responsabilidade civil dos sócios nas sociedades do tipo simples: panorama geral e aspectos controversos. *Revista Brasileira de Direito Civil em Perspectiva*, 1(1). <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2526-0243/2015.v1i1.723>
- Saputra, A. M., Ilmi, D. A., Angelina, W., Gadzali, S. S., & Ausat, A. M. A. (2023). PT Pos Indonesia Public Service Innovation in Maintaining Existence and Competitiveness in the Industrial Era 4.0 (Case Study of PT Pos Indonesia KC Subang). *Journal on Education*, 5(3), 10302-10311. <https://jonedu.org/index.php/joe/article/view/1926>

- Saragih, R. B., Simanjuntak, F. H., Purba, T. I., & Hutasoit, E. N. (2025). A Descriptive Study on the Role of the Post Office in Mail Services in the Digitalization Era: The Post Office at Jl. Pelita IV, Medan Perjuangan. *Bahasa Indonesia Prima Journal (BIP)*, 7(1). <https://jurnal.unprimdn.ac.id/index.php/BIP/article/view/6545/4130>
- Loadstar Editorial. (2023, Julho 12). *Sennder and Poste Italiane expand Italian Joint Venture*. The Loadstar. <https://theloadstar.com/sennder-and-poste-italiane-expand-italian-joint-venture/>
- Stigler, G. J. (1972). The Process of Economic Regulation. *The Antitrust Bulletin*, 17(1), 207-235. <https://doi.org/10.1177/0003603X7201700106>
- Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability*, 11(17), 4591. <https://doi.org/10.3390/su11174591>
- Stucki, A. (2009, Abril). *Internal and External Factors Influencing the Implementation and Diffusion of the Open Innovation Models: The Case of the Postal Sector* [Apresentação de trabalho]. Paper 3rd Global Postal Research and Education Network Conference, Lausanne, Suíça. <https://infoscience.epfl.ch/server/api/core/bitstreams/b8f609ef-4eb9-466d-99f4-a817d7e6aa2c/content>
- Sułkowski, Ł., Kolasińska-Morawska, K., Brzozowska, M., Morawski, P., & Schroeder, T. (2022). Last Mile Logistics Innovations in the Courier-Express-Parcel Sector Due to the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 14(13), 8207. <https://doi.org/10.3390/su14138207>
- Tumbe, C. (2015). Towards financial inclusion: The post office of India as a financial institution, 1880–2010. *The Indian Economic and Social History Review*, 52(4), 409–437. <https://doi.org/10.1177/0019464615603889>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2022). *World Investment Report 2022: International tax reforms and sustainable investment* [Relatório]. UNCTAD. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2022>
- United States Postal Service. (2021). *Fiscal Year 2020 Annual Report to Congress an Essential Public Service*. USPS. <https://about.usps.com/what/financials/annual-reports/fy2020.pdf>
- Vadivel, S. M., Sequeira, A. H., Sakkariyas, R. R., & Boobalan, K. (2022). Impact of lean service, workplace environment, and social practices on the operational performance of India post service industry. *Annals of Operations Research*, 315, 2219–2244. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-021-04087-z>

- Vorona, A., Istomin, L., & Kalmykov, S. (2022). Peculiarities of international postal items logistics. *Transportation Research Procedia*, 63, 1872–1880. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.207>
- Williamson, F. H. (1930). The International Postal Service and the Universal Postal Union. *Journal of the Royal Institute of International Affairs*, 9(1), 68-78. <https://www.jstor.org/stable/3015625>
- Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric analysis of cross section and panel data*. MIT press
- Yu, H., Sun, X., Solvang, W. D., & Laporte, G. (2021). Solving a Real-World Urban Postal Service System Redesign Problem. *Scientific Programming*. <https://doi.org/10.1155/2021/3058472>

ANEXO A – CARACTERIZAÇÃO DOS OPERADORES POSTAIS INCLUÍDOS NA AMOSTRA DA PESQUISA

A tabela a seguir apresenta a lista e a caracterização dos 34 operadores postais nacionais que compõem a amostra utilizada na análise de dados em painel (1980-2023). A seleção buscou garantir uma amostra heterogênea, representativa da diversidade de contextos operacionais, econômicos e estratégicos do setor postal global, conforme detalhado no Capítulo de Metodologia:

Nº	País	Operador Postal Oficial	Continen te	Modelo de Propriedade Predominante	Contexto e Relevância para a Pesquisa
1	África do Sul	South African Post Office (SAPO)	África	Empresa Estatal	Representa um mercado emergente com desafios de modernização e inclusão financeira, onde parcerias são cruciais para a sustentabilidade.
2	Alemanha	Deutsche Post DHL Group	Europa	Empresa Privada (Capital Aberto)	Considerado um <i>benchmark</i> global de eficiência e diversificação logística após a privatização. Pioneiro em parcerias estratégicas no e-commerce.
3	Arábia Saudita	Saudi Post (SPL)	Ásia	Empresa Estatal	Exemplo de operador em um país que passa por rápida diversificação econômica e forte investimento em infraestrutura logística (Visão 2030).

4	Argentina	Correo Oficial de la República Argentina	América do Sul	Empresa Estatal	Contexto de instabilidade macroeconômica crônica, que impõe desafios significativos à sustentabilidade operacional e financeira.
5	Austrália	Australia Post	Oceania	Empresa Estatal	Enfrenta o desafio logístico de uma vasta extensão territorial com baixa densidade populacional, utilizando tecnologia e parcerias locais.
6	Áustria	Österreichische Post AG	Europa	Capital Misto (Governo minoritário)	Modelo de sucesso de transição de monopólio estatal para uma empresa competitiva e diversificada, com forte atuação em serviços financeiros.
7	Bélgica	Bpost	Europa	Capital Misto (Governo majoritário)	Atua em um mercado europeu altamente competitivo, com foco em parcerias para expansão internacional e logística de e-commerce.
8	Brasil	Correios (ECT)	América do Sul	Empresa Estatal	Operador de escala continental com forte capilaridade. O caso do Banco Postal é um exemplo paradigmático do impacto de uma parceria estratégica.
9	Canadá	Canada Post	América do Norte	Empresa Estatal	Similar à Austrália em desafios geográficos, investe pesadamente em inovação e parcerias com o varejo para otimizar a entrega.
10	China	China Post	Ásia	Empresa Estatal	Opera no maior e mais dinâmico mercado de e-commerce do mundo, com parcerias estratégicas com gigantes da tecnologia como Alibaba.
11	Cingapura	Singapore Post (SingPost)	Ásia	Capital Misto (Governo minoritário)	Atua como um hub logístico regional na Ásia-Pacífico, com uma estratégia agressiva de

					aquisições e parcerias internacionais.
12	Croácia	Hrvatska pošta	Europa	Empresa Estatal	Exemplo de operador de um país do Leste Europeu em processo de modernização e adaptação às diretivas postais da União Europeia.
13	Dinamarca	PostNord Danmark	Europa	Empresa Estatal (Consórcio Suécia/Dinamarca)	Parte de uma operação transnacional (PostNord), ilustra a consolidação e as parcerias entre operadores nacionais para ganhar escala.
14	Emirados Árabes Unidos	Emirates Post Group	Ásia	Empresa Estatal	Hub logístico estratégico entre o Ocidente e o Oriente, com foco em inovação e parcerias para serviços premium.
15	Estados Unidos	USPS	América	Empresa Estatal	
16	Finlândia	Posti Group	Europa	Empresa Estatal	Pioneiro na diversificação para além dos serviços postais tradicionais, com forte atuação em soluções de TI e logística.
17	França	La Poste	Europa	Capital Misto (Governo majoritário)	Modelo de "bancopostal" consolidado, onde a diversificação para serviços financeiros e de seguros é central para a sustentabilidade.
18	Grécia	Hellenic Post (ELTA)	Europa	Capital Misto (Governo majoritário)	Operador que enfrentou severos desafios durante a crise da dívida soberana, buscando parcerias para reestruturação.
19	Holanda	PostNL	Europa	Empresa Privada (Capital Aberto)	Um dos primeiros operadores europeus a ser totalmente privatizado, atua em um ambiente

					altamente competitivo e inovador.
20	Índia	India Post	Ásia	Empresa Estatal	Possui a maior rede postal do mundo, com um mandato social de inclusão em áreas rurais, buscando parcerias para modernização.
21	Irlanda	An Post	Europa	Empresa Estatal	Passou por uma reestruturação bem-sucedida, transformando o declínio do correio tradicional em oportunidades no e-commerce e serviços digitais.
22	Itália	Poste Italiane	Europa	Capital Misto (Governo majoritário)	Gigante diversificado, com forte presença em serviços financeiros, seguros e telefonia, sendo um dos operadores mais lucrativos da Europa.
23	Luxemburgo	Post Luxembourg	Europa	Empresa Estatal	Atua em um mercado pequeno, mas rico, com foco em serviços de alto valor agregado, como telecomunicações e segurança de dados.
24	Malásia	Pos Malaysia	Ásia	Capital Misto (Governo minoritário)	Operador importante no Sudeste Asiático, com parcerias para expandir sua atuação na logística integrada e aviação.
25	México	Correos de México	América do Norte	Empresa Estatal	Enfrenta desafios de modernização e competição com operadores logísticos norte-americanos em seu próprio território.
26	Noruega	Posten Norge	Europa	Empresa Estatal	Opera em um ambiente de altos custos e geografia desafiadora, focando em automação e parcerias para otimizar a logística.

27	Nova Zelândia	New Zealand Post	Oceania	Empresa Estatal	Exemplo de desregulamentação e adaptação, tendo vendido sua participação em um banco (Kiwibank) que ajudou a criar.
28	Paraguai	Correo Paraguayo	América do Sul	Empresa Estatal	Representa um operador de menor escala em um mercado em desenvolvimento, onde parcerias podem ser vitais para a sobrevivência.
29	Portugal	CTT - Correios de Portugal	Europa	Empresa Privada (Capital Aberto)	Passou por privatização e diversificou-se para serviços financeiros (Banco CTT), seguindo um modelo similar ao de outros operadores europeus.
30	Reino Unido	Royal Mail	Europa	Empresa Privada (Capital Aberto)	O mais antigo serviço postal do mundo, privatizado em um ambiente de forte regulação e competição, com parcerias para otimizar a entrega.
31	Rússia	Russian Post	Europa/Ásia	Empresa Estatal (Sociedade Anônima)	Passando por uma grande transformação para se tornar um player digital e logístico moderno, cobrindo o maior território do mundo.
32	Suíça	Swiss Post	Europa	Empresa Estatal (Corporação Governamental)	Reconhecido pela alta qualidade e inovação, com forte diversificação em finanças (PostFinance), logística e transporte de passageiros.
33	Turquia	Turkish Post (PTT)	Europa/Ásia	Empresa Estatal	Atua como um importante centro logístico entre Europa e Ásia, com parcerias para expandir sua atuação no e-commerce e serviços bancários.

34	Uruguai	Correo Uruguayo	América do Sul	Empresa Estatal	Exemplo de operador em uma economia menor, que busca em parcerias regionais e tecnológicas uma forma de se manter competitivo.
----	---------	-----------------	----------------	-----------------	--
