

## **A Revolução do Setor Postal – Aplicação do Modelo emcc em Dois Correios Europeus**

### **The Revolution of the Postal Sector - Application of the emcc Model in Two European Post Offices**

Prof. Dr. Roberto Minadeo – Analista em C&T do CNPq. Prof. do Curso de Mestrado em Ciência Política – UNIEURO – Centro Universitário Euro Americano. Prof. das Faculdades Fortium.

Maria Cristina Borges de Oliveira: Mestra do Curso de Mestrado em Administração do Centro Universitário – UNIEURO – Centro Universitário Euro Americano.

#### **Resumo**

O presente estudo tem as finalidades de contextualizar e descrever brevemente, com o uso da metodologia da European monitoring centre on change (METHOD..., 2008), o processo de revolução do setor postal da União Européia e, em especial, duas reestruturações de Correios, para contribuir com as discussões sobre o setor postal brasileiro que começaram a surgir de forma mais intensa nos últimos anos. Os dois casos escolhidos como representantes dessa revolução setorial foram o alemão (depois Deutsche Post DHL AG) e o dos Países Baixos (depois TNT Post NL). Essas escolhas se deveram à dimensão das reestruturações empreendidas em ambas as empresas, as quais compreenderam várias mudanças internas, expansão dos negócios nacionalmente e internacionalmente, fusão, aquisição, *offshoring*, encerramento de atividades, *outsourcing* e *relocation*. Os principais resultados dessas transformações nestes Correios foram a expansão da rede em termos de capacidade, diversidade e cobertura, a diversificação dos negócios, ampliação de produtos e serviços, oferecimento de soluções completas para os clientes (*one-stop-shopping*), incorporação de novas tecnologias, o que os tornou menos vulneráveis ao efeito substituição da correspondência física em suporte de papel pelos novos meios de comunicação.

**Palavras-chave:** Reestruturações Organizacionais; Setor Postal.

JEL: M10 General; N7 Other Services;

#### **Abstract**

This study has the purposes to contextualize and describe briefly, based on the methodology of the EMCC (European Monitoring Center on change), the process of revolution of the postal sector in the European Union and in particular the restructuring of two Post Offices, to contribute to the discussions on the Brazilian postal sector that began to emerge more intensively in recent years. The two cases chosen as representatives of this revolution were the German Post (for a while named Deutsche Post DHL AG) and the Netherlands Post (for a while named TNT Post NL). These choices were due to the dimensions of the restructuring undertaken in both companies, which comprised several internal changes, business expansion nationally and internationally, mergers, acquisitions, offshoring, closure activities, outsourcing and relocation. The main results of these changes in these Post Offices were the network expansion in capacity, coverage and diversity, diversification of business, expansion of products and services, offering complete solutions for customers (*one-stop-shopping*),

incorporation of new technologies, which made them less vulnerable to the substitution effect of paper mail by the new media.

**Keywords:** Organizational Restructuring; postal sector.

## 1) Introdução

Os Correios como quaisquer outros empreendimentos na sociedade sofrem influências e influenciam o macroambiente onde operam. Por mais que as empresas postais estivessem orientadas para as suas operações internas e missões seculares de provedoras de serviços postais, os acontecimentos do macroambiente nas últimas décadas começaram a pressionar, em especial as europeias, levando-as a realizarem diversos tipos de reestruturações.

Ao longo dos últimos 30 anos, novos elementos surgiram no macroambiente de atuação dos Correios, que foram propulsores de uma revolução no setor postal: globalização, novas tecnologias de informação e comunicação, clientes melhor informados, novos operadores especializados em segmentos de negócios que têm interface com o setor postal, disseminação do ideário neoliberal e pressões de órgãos internacionais para a liberalização do comércio.

Com base nessa dinâmica macroambiental, o presente estudo se propõe apresentar uma breve história do processo de mudança dos Correios da União Européia e dois casos singulares, Correios dos Países Baixos e da Alemanha, que ilustram o empenho desses operadores ao se transformarem em megaempresas voltadas ao mercado, com foco nos clientes e menos vulneráveis ao efeito substituição das novas tecnologias. Esses casos aqui apresentados exemplificam empresas que ao perceberem as mudanças no macroambiente passaram a operar proativamente com um modelo de negócio comercial e a buscarem estratégias competitivas, expandindo e diversificando seus negócios, modernizando seus processos e reestruturando suas redes a partir de tecnologias de ponta. Com esse estudo sobre a reestruturação de Correios europeus face ao macroambiente espera-se contribuir para o debate sobre o setor postal brasileiro, que já está sendo pressionado a mudar por alguns de seus *stakeholders*.

## 2) Referencial Teórico

A transformação do setor postal inscreve-se na transformação atual do mundo corporativo. Mesmo que os Correios tenham ficado à margem das mudanças do ambiente nos anos 80, passaram a estar atentos às revoluções do ambiente, às repercussões das novas tecnologias em seus negócios e a se reestruturarem para sobreviverem.

A globalização acarreta a reorganização das empresas, muitas vezes resultando na pulverização dos sistemas de produção. Como a produção e o consumo estão sendo crescentemente internacionalizados, os serviços de transporte e logística passaram a ser fundamentais para a velocidade das transações. (ONGHENA, 2008)

Em uma era de mudanças constantes, as empresas rígidas não conseguem acompanhar as mudanças ambientais e correm fortes riscos. Assim, é preciso ter fluidez para experimentar, inovar e avançar com as mudanças; é preciso que as empresas se simplifiquem e estejam orientadas para a ação (PETERS & WATERMAN, 1982). Handy (1996) fala, também, em era de mudanças e transformações, onde a incerteza impera, o mundo laboral se reconfigura, onde as companhias estão se reestruturando, criando organizações integradas, redes globais e centros empresariais mais enxutos, menos rígidos.

Segundo Adizes (1998), considerando que as organizações têm ciclos de vida e crescem, envelhecem e morrem. As transformações, ou mudanças organizacionais e culturais são vitais para renascerem. Como sistemas dentro de sistemas, muitas vezes as organizações não conseguem se adaptar às contingências e adoecem, precisando de tratamentos mais profundos. Em suma, para ele a mudança é inerente ao ciclo de vida das organizações e é um processo necessário para mudar o curso normal do ciclo e operar ajustes. Mudar para ele é crescer e crescer é algo qualitativo. Muitas grandes empresas evitaram a falência por terem adotado a tempo programas para reduzir os custos, fomentar a inovação, em síntese, mudar, reestruturar. Apenas empresas que se reinventam continuamente e que mantêm a flexibilidade se mantêm no mercado (ROBBINS, 2006).

Pettigrew (1987) afirma que em 1972 a ICI era não somente a maior empresa industrial britânica, porém, a maior empresa química do mundo; cerca de 63% de suas receitas eram provenientes de seus ativos britânicos; de seu quadro de 132 mil funcionários, dois terços eram baseados na Grã-Bretanha. Ao final dos anos 70, a ICI enfrentou o crescente poder dos sindicatos e da intervenção governamental, ao lado de um grande crescimento da capacidade europeia na área química. Com o advento do governo Thatcher, em 1979, trazendo aumento nas taxas de juros, a empresa enfrentou problemas entre 1980 e 1983. O quadro de pessoal britânico da ICI caiu de 89.400 para 61.800 pessoas entre 1979 e 1983. Diversos ativos foram vendidos. O autor acrescenta que a ICI era uma das maiores empresas britânicas em 1981 e a quinta maior empresa química do mundo em receitas, com 350 subsidiárias e estando presente nos maiores mercados industrializados. Após estudar o processo de mudanças na ICI, conclui: a) as mudanças não ocorrem de modo contínuo; b) as mudanças radicais ocorrem periodicamente; c) as maiores mudanças foram feitas quando a empresa enfrentava dificuldades econômicas; d) as mudanças revolucionárias coincidiram com mudanças na liderança e no poder na empresa; e e)

durante essas mudanças revolucionárias não se encontram evidências de que a estrutura segue a estratégia.

As reestruturações oferecem ameaças à manutenção de valor (KANTER, 1997): a) os custos da confusão: as pessoas não conseguem encontrar as coisas, não conhecem os próprios ramais telefônicos e o novo papel timbrado não chegou; b) informações incorretas ou falsas: a comunicação passa a ser fortuita; alguns gerentes conseguem melhor do que outros manter seu pessoal informado; os boatos ganham vida própria; c) perda emocional: os gerentes estão tão focalizados nas tarefas a serem feitas e nas decisões a tomar que negligenciam ou ignoram as reações emocionais engendradas pela mudança. Mas as reações aparecerão de qualquer maneira, às vezes através de um comportamento incomum; d) perda de energia: qualquer mudança consome energia emocional – especialmente se a reestruturação foi recebida de forma negativa, as pessoas começam a se preocupar com a situação atual e a se sentirem culpadas em relação às pessoas que estão perdendo alguma coisa; O clima fica sombrio, o moral cai e é difícil manter o ritmo normal de trabalho; e) perda de recursos-chave: algumas empresas lidam com as fusões de maneira mais burocrática que humana, estabelecendo políticas uniformes, para serem “justos” com todos – mas os cortes de pessoal significam perder algumas pessoas que poderiam servir em outros papéis; f) quebra da iniciativa: Devido à incerteza e à clara mensagem de que a direção está redefinindo suas determinações através da reestruturação, as pessoas abaixo dela tornam-se passivas e esperam até que lhes seja dito o que fazer. Perdem-se a iniciativa e o espírito. Diminui a produção de idéias porque as pessoas pensam: «para que nos incomodarmos? Está fora do nosso alcance, pois tudo pode mudar outra vez»; e g) enfraquecimento da confiança nos líderes: a diretoria pode perder credibilidade devido ao choque de uma crise de reestruturação ou aos aparentes “tropeços” na estratégia dos negócios.

Kanter (1997) aduz que a frequência da mudança empresarial aumenta a concorrência interna. As origens variam da reestruturação empresarial à ambição pessoal: a) aquisições que colocam concorrentes sob o mesmo teto; b) pressão por desempenho, devido à concorrência externa mais intensa, que leva a comparações entre as unidades internas como uma suposta base para motivação; c) crescimento mais lento de alguns setores, e declínio de outros, reduzindo os recursos internos disponíveis e fazendo com que as áreas lutem por eles; d) remoção de níveis hierárquicos, que reduz o número de oportunidades de promoção; e) descentralização e maior autonomia das divisões, criando um forte orgulho e identidade locais – identificando outras divisões como rivais; e f) a concorrência “natural”, que acontece quando diversas pessoas – definidas como um grupo – se comparam entre si. Aliás, o parâmetro de comparação de cada um é justamente formado pelos seus pares, pelos seus iguais, e nada mais natural que surjam comparações.

Ainda sobre reestruturações, Kanter (1997), aponta sinais da concorrência destrutiva:

a) os jogadores prestam mais atenção em derrotar seus rivais do que em executar bem a tarefa. Quando vencer torna-se um fim em si mesmo, os padrões de desempenho ideais ou absolutos perdem o significado. É difícil encorajar as pessoas a fazer melhor, a alcançar padrões mais elevados quando elas sabem que estão diante de seus rivais; b) a “concorrência amigável” entre pessoas que se respeitam é substituída por desconfiança, suspeita e desprezo; c) mata-se a inovação. Por medo dos concorrentes internos, cada parte começa a olhar por cima do ombro para ver o que o outro está fazendo. Espionagem e cópia começam a tomar o lugar da busca por novas opções criativas; d) a parte mais fraca pode desistir em vez de continuar a lutar. Assim, o desempenho dos mais fracos tende a ser desencorajado em vez de estimulado; e) quando os concorrentes mais fracos começam a sair do jogo, surge o quinto aspecto da competição destrutiva. A parte mais forte começa a se sentir invencível. Há uma linha tênue entre a força que vem do orgulho pelas realizações demonstradas e a arrogância que advém da vitória sobre os oponentes óbvios. Se as partes mais fortes sentem que podem ficar tranquilas, que não precisam mais agir de acordo com padrões enquanto estiverem claramente vencendo a batalha, seu desempenho também pode deteriorar-se. Visando minorar esses problemas, apresenta as seguintes condições para gerenciar uma transição difícil de forma tranquila: a) permitir que os funcionários possam chorar suas perdas; afinal, eles investem emocionalmente em suas empresas e em seu trabalho; b) mobilizar os sobreviventes em torno do futuro – oferecendo uma visão positiva para compensar a perda; e c) gerenciar o próprio período de transição – que gera incerteza em problemas de contas, hipotecas, famílias e estilos de vida.

O Quadro I traz algumas características do ambiente atual dos negócios.

Quadro 1: Características do ambiente empresarial atual.

Sistema econômico-financeiro integrado em escala global e um mercado de ações com livre fluxo de capitais privados
Divisão internacional do trabalho
Sistemas de produção em larga escala convivendo com sistemas mais focados
Zonas de livre comércio e blocos econômicos regionais
Novas modalidades de produção, comercialização e prestação de serviços à distância com o suporte da Tecnologia da Informação
Importantes segmentos do mercado dominados por relativamente poucas companhias globais, que consolidaram processos de fusões e aquisições
Estratégias e franquias, terceirizações e consórcios modulares que permitem desconcentrar as operações
Alianças estratégicas
Acordos contratuais de fornecimento, atividades conjuntas de marketing, <i>joint-ventures</i> , trocas de capital

Fonte: Adaptado de Alves, 2003, p. 66-77.

Para Thomas Leavey (1997), ex-Secretário Geral da União Postal Universal (UPU) – agência especializada da Organização das Nações Unidas (ONU) para serviços postais, de

1995 a 2005, reformas dos Correios se fazem necessárias em função de fatores como: a globalização, a diminuição do monopólio, mudanças nas economias nacionais, o desenvolvimento de novas tecnologias, serviços mais customizados, e clientes demandando mais rapidez e segurança dos serviços postais.

Ranganathan & Dey (1998) realizaram estudo pioneiro sobre reforma postal, solicitado pelo Banco Mundial e pela UPU, apontando os principais aspectos de reestruturações de seis Correios: Austrália, Canadá, Chile, Cingapura, Suécia e Grã-Bretanha; para disseminar políticas de mudanças estruturais e dar a conhecer aos governantes os elementos positivos e negativos sobre reforma postal, servindo de guia para a outros Correios.

Segundo a TNT Post, as mudanças são vitais para a sobrevivência dos Correios. As empresas de modo geral começaram a crescer e inovar depois da liberalização dos mercados onde operavam. Isso ocorreu, por exemplo, nos mercados europeus de transporte aéreo, transporte público, telecomunicações e setor financeiro. No setor postal da União Européia, as primeiras quotas de mercados liberalizados levaram, igualmente, a um movimento de reestruturações, e a TNT Post foi uma das pioneiras, juntamente com o Correio alemão.

O Deutsche Post DHL tornou-se um *expert* em reestruturação no setor, transformando os negócios deficitários de âmbito local, dos anos 80, em um grande empreendimento global já nos anos 90. De acordo com a “Investors’ Factbook- october 2007”, 2005 marcou o fim de três fases estratégicas que possibilitaram a reestruturação do Grupo ao longo de 15 anos. Depois dessas fases, a estratégia do Deutsche Post DHL passou a ser o aumento da presença global da empresa e a oferta de serviços.

O Quadro II apresenta dificuldades enfrentadas por Correios de diversos países, o que permite contextualizar o dinamismo do setor e as vicissitudes enfrentadas por essas entidades. Além disso, cabe destacar adicionais problemas enfrentadas por entidades governamentais que passam a enfrentar empresas privadas ou empresas de atuação global em mercados abertos e não mais regulados.

#### Quadro II – Dificuldades Enfrentadas por Correios de Diversos Países

<p>Em 2009, o US Postal Service anunciou aposentadorias antecipadas a 150 mil funcionários, o corte de 1.400 posições gerenciais, o fechamento de 6 de seus 80 distritos regionais, e o fechamento de agências – em função de US\$ 2,8 bilhões em prejuízos em 2008. Desde o ano 2000, já havia diminuído sua força de trabalho em 150 mil funcionários. Além disso, encaminhou uma lista de 700 agências deficitárias para serem fechadas à Postal Regulatory Commission. O Serviço Postal dos EUA (USPS) somava 571.566 empregados de tempo integral, em meados de 2011, um quadro apenas inferior ao da Walmart nos EUA. Além disso, contava com 31.871 agências, mais do que o volume de lojas de Walmart, Starbucks e McDonald’s nos EUA. Suas receitas em 2010 somaram US\$ 67 bilhões, porém as despesas foram superiores. Entregava em média 563 milhões de correspondências por semana, trabalhando até aos sábados. Em 2005, pela primeira vez, suas entregas de correspondências expressas foram inferiores às de entregas comuns. Desde 2007, 80% de suas receitas são destinadas a salários e benefícios – contra 43% da Fedex e 61% da UPS. Esta detinha 53% do mercado de correspondência expressa nos EUA, a FedEx 32% e o USPS apenas 15%, precisando, portanto, de pesados subsídios para continuar sobrevivendo diante desse quadro</p>
--

(SCHMID, 2009a; SCHMID, 2009b).
O correio sueco opera apenas 12% de suas agências, estando o restante em mãos de terceiros; além disso, lançou serviços inovadores, como o envio digital de fotos, até para celulares. Outra medida radical em um setor monopolizado até recentemente: em 2009, o correio sueco e o dinamarquês se fundiram – tendo receitas de US\$ 6,2 bilhões em 2010. O Deutsche Post foi privatizado e opera apenas 2% das suas agências, tendo adquirido a DHL, para concorrer com a FedEx e a UPS (LEONARD, 2012).
O Deutsche Post somava 29 mil agências nos anos 90, chegou a 2011 com balcões em bancos, lojas e papelarias. Por lei, ainda tem a obrigação de entregar correspondências domiciliares seis vezes por semana; manteve apenas 24 dos seus 29 mil prédios de agências; demitiu cerca de cem mil funcionários e tirou seu foco na tradicional entrega postal. Nas áreas rurais, um lojista ou mesmo um proprietário de imóvel de uma área central recebe uma placa e desempenha as funções de carteiro em tempo parcial. Ao mesmo tempo, algumas agências, como a de Dusseldorf, criaram diversos serviços eletrônicos. Além disso, o Deutsche Post ampliou suas redes de entregas aproveitando o aumento das compras online (ROSENTHAL, 2011).
Em 2009, a Austria Post AG anunciou o fechamento de 300 filiais, ao longo de dois anos, sendo os trabalhadores remanejados, de modo a não perderem seus empregos. A estatal vendera 49% de seu capital em Bolsa, três anos antes, e enfrentava a diminuição das receitas em função do <i>e-mail</i> e da concorrência de outros serviços de <i>courier</i> (AUSTRIA..., 2009).
Os Correios no Brasil criaram aproximadamente 1.400 agências franqueadas na década de 1990, tinham prazo para funcionar sem licitação até 2002. A validade dos contratos foi prorrogada em sucessivos atos até o 2010, quando uma medida provisória estendeu o prazo para realização do processo licitatório até meados de 2012. Em 2011, os Correios licitaram cerca de 400 agências – restando mil para serem regularizadas. Essas unidades postais correspondem a 12% das agências e faturam 41,5% da receita bruta operacional do setor, que lucra R\$ 4 bilhões por ano, conforme dados da Abrapost (Associação Brasileira de Franquias Postais). (Edital de licitação dos Correios sai em 15 dias. Folha Online, 01 dez. 2011). Em 2009, um Programa de Demissões Voluntárias da brasileira ECT focando pessoas com mais de dez anos na empresa teve 5.587 adesões. Boa parte dos que aderiram já contavam com uma aposentadoria. A ECT somava 115 mil funcionários antes do PDV (VALLONE, 2009).
O Royal Mail planeja vender metade de sua sede central em Londres, que ocupa um terreno de cinco hectares visando obter £ 1 bilhão. Em 2011, outra localização menor, também em Londres, foi vendida pelo Royal Mail, por £ 120 milhões – ano em que foi aprovada uma lei que prevê a privatização dos Correios Britânicos até 2013 ou 2014. O déficit de £ 8,4 bilhões do fundo de pensão se torna um importante problema a ser resolvido antes de qualquer possível venda (NEVILLE, 2012).

Elaboração própria.

### 3) Aspectos Metodológicos

Esta pesquisa é qualitativa e descritiva, e teve os objetivos de contextualizar e descrever longitudinalmente a revolução do setor postal e, em especial, analisar dois casos específicos de reestruturação, os Correios da Alemanha e dos Países Baixos, tratando-se, assim, de uma pesquisa descritiva, e qualitativa. Segundo Hair *et al.* (2005), os dados do estudo longitudinal permitem observar tendências e são de grande importância em administração, em especial, para o processo decisório. Para Cooper & Schindler (2003, p.120-130), se a pesquisa tem o objetivo de descobrir quem, o que, onde, quando ou quanto, então o estudo é descritivo e se o período do estudo acompanha as mudanças ao longo de um tempo maior ele é longitudinal.

O ponto de partida de uma investigação científica deve basear-se em um levantamento de dados. Para isso, se requer uma pesquisa bibliográfica. Em um segundo momento, o pesquisador realiza uma observação dos fatos para obter maiores informações, e, em um terceiro momento, deve fazer contatos com pessoas que possam fornecer dados ou sugerir

possíveis fontes de informações (BONI; QUARESMA, 2005). Révillion (2001) complementa, afirmando que dados secundários são informações de obtenção mais rápida, acessível e barata do que os dados primários. Neste artigo, por questões de limitações de acesso às instituições pesquisadas, optou-se por não se buscarem acessos diretos, ou seja, o artigo se limitou às duas primeiras etapas preconizadas por Boni e Quaresma (2005). Além disso, cabe acrescentar que houve uma busca cuidadosa de dados – uma verdadeira garimpagem – em função de décadas de experiência de um dos autores com a temática abordada. Desta forma, tais dados secundários em nenhum momento podem ser negligenciados.

Ainda quanto ao método, trata-se de dois estudos de casos, os quais buscam ilustrar os processos de reestruturação, suas causas tomando por base dois exemplos de Correios que se reinventaram, Correios alemão e holandês. Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Campomar (2006) afirmam que o estudo de caso é uma técnica de pesquisa qualitativa, pela qual o pesquisador escolhe seu objeto de estudo (caso).

Martins (2006, p.1-5) sustenta, por sua vez, que um estudo de caso deve ser: i) relevante, por apresentar um recorte de uma situação da vida real. ii) eficaz por enunciar com detalhes o protocolo que orientou o estudo; e iii) suficiente, pelo fato de que as fronteiras entre o fenômeno em estudo e o seu contexto estão claramente delimitadas. Gil (1999) diz que o estudo de caso faculta o conhecimento aprofundado do objeto escolhido.

A metodologia utilizada nestes dois estudos de caso foi a do emcc (*European Monitoring Centre on Change* (emcc)<sup>1</sup> (Centro Europeu de Monitoramento de Mudanças), criado pela União Europeia para montar um banco de informações sobre reestruturações de empresas na Europa. Pela metodologia emcc, as mudanças nas empresas são classificadas em oito tipos: falência/encerramento das atividades (quando uma unidade da empresa é fechada ou a empresa vai à falência por razões econômicas não vinculadas diretamente com *relocation* ou *outsourcing*); reestruturação interna (quando a empresa realiza um plano de redução de postos de trabalho, o qual não está vinculado a outro tipo de reestruturação); expansão dos negócios (quando a empresa amplia suas atividades e contrata novos trabalhadores); fusão/aquisição (quando duas empresas sofrem fusão ou durante uma aquisição, quando envolve um programa de reestruturação interna com o propósito de racionalizar a organização eliminando postos de trabalho); *offshoring/delocalisation* (quando a atividade é realocada ou terceirizada para fora do país); *outsourcing* (a atividade é

---

<sup>1</sup> <<http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/fields.htm>>

O EMCC foi criado em 2001 dentro da *European Foundation for Improvement of Living and Working Condition*, com suporte do Parlamento Europeu, da Comissão Europeia e demais parceiros.



subcontratada para outra empresa dentro do mesmo país); *relocation* (quando a atividade permanece dentro da mesma empresa, mas é realocada para outra localização dentro do mesmo país) e outros (quando a empresa realiza um tipo de reestruturação que não seja um dos sete tipos citados).

O presente estudo fez uso das seguintes principais fontes secundárias de informações (livros, publicações legais, relatórios anuais de Correios, em especial os relatórios anuais de 1997 e 2008 do Correio dos Países Baixos e a história da empresa disponível no endereço <<http://group.tnt.com/aboutus/history/index.aspx>>, o documento do Correio alemão *Investors' Factbook: guide for institutional investors and financial analysts – October 2007* a história do grupo no endereço na internet <[http://www.dp-dhl.com/en/about\\_us/history.html](http://www.dp-dhl.com/en/about_us/history.html)>, relatório da empresa de 2008 (Geschäftsbericht 2008), relatórios de consultorias comissionadas pela União Europeia, Banco Mundial, União Postal Universal, Proquest.

#### **4) Contextualização**

Nos anos 80 do século XX, o mundo assistiu ao avanço da ideologia neoliberal e doutrinas assemelhadas, as quais imprimiram em muitas economias as marcas de um ideário caracterizado, sobretudo, pela redução da participação dos Estados nas sociedades nos papéis de empresários e investidores e pela liberalização e globalização do comércio e mercados financeiros. Com os governos de Margaret Thatcher na Inglaterra e Ronald Reagan nos Estados Unidos da América, o neoliberalismo ganhou força, influenciando a política econômica e social de outras nações (COMBLIN, 2000).

Nesse contexto, a Europa nos anos 80 e 90 do século XX foi sacudida por uma onda de privatizações em vários setores da economia, tais como, telecomunicações, energia (gás, eletricidade), transporte público, aviação aérea. Esses movimentos imprimiram nessas áreas a lógica da iniciativa privada contribuindo para que os mercados passassem a funcionar sob o império da livre concorrência.

As novas tecnologias digitais reduziram drasticamente a distância entre os países revolucionando os mercados. O globo passou a estar online de ponta a ponta facilitando as trocas internacionais, aproximando povos, quebrando algumas barreiras para a prestação de serviços além fronteiras. O aprofundamento da globalização levou as pessoas a estarem mais conectadas virtualmente e informadas, pois usando a Internet elas passaram a poder comparar e escolher em tempo real entre várias possibilidades. Além disso, os avanços da globalização proporcionaram uma revolução nas cadeias produtivas das empresas, que passaram a lançar mão do *outsourcing*, do *offshoring* e do *just-in-time* em seus processos. (FRIEDMAN, 2006) Em função desse quadro, Chandler (2003) chamou o Séc. XX de “século eletrônico”.

Até os anos 80 do século XX, o setor postal entendido para fins deste trabalho nos termos da União Postal Universal (UPU) – agência especializada das Nações Unidas para o

setor postal – manteve-se alheio às movimentações ambientais e às novas tecnologias. Até então, os Correios operavam com prejuízos, sobretudo em vários países em desenvolvimento, o que forçou os governantes, sempre lidando com escassez de recursos, a advogarem sua reforma e pleitearem o apoio do Banco Mundial. (RANGANATHAN & DEY, 1998).

Em alguns países europeus os serviços de telecomunicações e postais eram oferecidos por um mesmo organismo e as telecomunicações, financiavam os serviços postais – que eram ineficientes e sem orientação para os clientes. (WINKELMANN *et al.*, 2009).

Ao longo do processo de formação do que se conhece hoje como União Européia, a Comissão (Órgão da então Comunidade Econômica Européia) deu início a um amplo debate comunitário sobre a criação do chamado mercado postal único europeu alinhado com outras tratativas sobre os demais setores econômicos. Este esforço culminou, em 1992, com a publicação do chamado “Livro Verde Sobre o Desenvolvimento do Mercado Único dos Serviços Postais”, e com a emissão da primeira lei postal comunitária em dezembro de 1997 seguida por uma segunda lei em 2002 (BRANDT, 2007).

O Livro Verde (1992) para o setor postal foi o resultado de uma análise minuciosa sobre os mercados de Correios dos então 12 países membros da Comunidade Econômica Européia. (Comunicação da Comissão das Comunidades Europeias, 1992). Por sua análise, esses 12 Correios forneciam serviços financeiros, serviços postais de correspondências, correio expresso e encomendas – estes últimos sem reserva de mercado. Os serviços postais foram considerados pela Comissão Européia como parte dos mercados de comunicação e da distribuição. Os serviços financeiros não foram objeto de análises dentro do setor postal.

A primeira lei postal da UE, Directiva 97/67/CE, foi considerada o marco legal de reforma do setor postal na Europa, pois estipulou normas de qualidade para o correio transfronteiriço, princípios tarifários, para se evitar o subsídio cruzado, e princípios de transparência nas contabilidades postais. Além disso, a lei determinou a liberalização gradativa dos mercados, para não inviabilizar as organizações de Correios.

Com a Directiva 97/67/CE, foram liberalizados os objetos pesando mais de 350g e com tarifa maior que cinco vezes a tarifa de um objeto pesando 20g. As posteriores leis postais liberalizaram os mercados de correspondência pesando mais de 100g e com tarifa três vezes superior a de um objeto padrão (a partir de 01.01.2003), mais de 50 g e tarifa superior a 2,5 vezes a de um objeto padrão (a partir de 01.01.2006) e a liberalização total dos mercados dos 27 países da UE, que deverá acontecer até 31 de dezembro de 2012.

No bojo de todas essas transformações do mercado postal europeu, os 27 operadores postais dos países membros da União Européia de 2009 foram submetidos a

reestruturações variadas. Alguns deles, se anteciparam às determinações legais da Comissão Europeia abrindo totalmente seus mercados à livre concorrência antes do prazo final: Suécia (1992), Finlândia (1991), Alemanha (2008), Países Baixos (2009), Estônia (2009) e Grã-Bretanha (2006).

Todos os Correios dos países membros da UE foram submetidos às reformas administradas pela Comissão Europeia e fizeram ajustes para contemplar eventuais perdas de receitas com as gradativas liberalizações, com a proibição do subsídio cruzado entre atividades sob reserva e as colocadas para livre competição. Nenhum deles foi encerrado, mas há caso de Correio que deixou de operar a atividade de logística (Correio dos Países Baixos) e outro abandonou as atividades no mercado doméstico estadunidense (Correio alemão). Houve fusão entre dois Correios, Suécia e Dinamarca, e muitos Correios cresceram via aquisições de empresas afins aos negócios postais. Outros Correios expandiram seus negócios para atividades correlatas comprando empresas e montaram estruturas físicas em outros países (*offshorings*). O Correio alemão fez várias *relocations*, mudando a sede de Frankfurt para Bonn, fechando centros de tratamento da carga postal e abrindo outros mais modernos em localidades com maiores sinergias. Os Correios alemão e holandês terceirizaram parte de suas agências postais (*outsourcing*). Além disso, muitas das aquisições desses dois Correios passaram depois pelo processo de fusão.

Quanto à internacionalização, surgiram vários Correios europeus proprietários de grupos de empresas de logística, objetos expressos e encomendas além fronteiras. Alguns Correios selaram parcerias com o setor privado, e outros migraram de acordos multilaterais com outros Correios para um ambiente de concorrência intercorreios. (KING, 2001).

Nesses processos de amplas transformações dos Correios da União Europeia, os Correios da Alemanha e dos Países Baixos se sobressaíram com relação ao escopo de suas transformações, pois fizeram várias mudanças internas, expandiram as atividades de seus negócios, fizeram aquisições, se internacionalizaram e hoje integram o grupo dos quatro grandes integradores mundiais, juntamente com a UPS e FedEx, operando em diversos setores da economia e oferecendo serviços em mais de 200 países e territórios no mundo.

Considera-se integrador, neste estudo, empresas do segmento de expressos verticalmente integradas (com controle da cadeia de valor ponta-a-ponta) que operam suas próprias frotas de aeronaves e caminhões para manter suas operações de distribuição porta-a-porta. (ZONDAG, 2006).

#### **4.1 Estudos de Casos**

Os Correios da Alemanha e dos Países Baixos expandiram suas redes em termos de capacidade, diversidade e cobertura geográfica, incorporaram as novas tecnologias de comunicação ao longo da década de 90 e dos anos 2000, racionalizaram processos,

treinaram os empregados com orientação ao mercado, ampliaram o número de serviços e produtos com maior valor agregado, implantaram sistemas sofisticados de rastreamento *online* de objetos com uso de etiquetas inteligentes, racionalizaram custos, introduziram métricas para aferir a satisfação dos clientes e empregados, incorporaram indicadores do setor privado para avaliar resultados econômicos e financeiros, estipularam metas operacionais para seus negócios, implantaram os serviços de *e-commerce*, pagamento *online*, passaram a oferecer tratamento de pedidos de ponta-a-ponta, reformataram o varejo, atualizaram suas marcas para que estas refletissem suas modernizações, incorporaram novas tecnologias em suas plantas, instalaram *hubs* (centralizadores) em áreas estratégicas mundo afora para aproveitar os vários modais de transporte, mecanizaram/automatizaram vários processos, otimizaram as rotas nas atividades de distribuição, reviram os horários de operação e frequência das coletas, introduziram força de trabalho em tempo parcial em alguns eventos da cadeia de produção e introduziram novas tecnologias de informação para mensurar os resultados de suas atividades.

#### **4.1.1 Correio dos Países Baixos (TNT Post)**

As principais fontes de dados para esta seção foram provenientes dos *sites* TNT History e TNT Reports. A história moderna do Correio dos Países Baixos – PTT Post B.V.- começa em 1989, quando se tornou subsidiária da *holding* Royal PTT Nederland, junto com a PTT Telecom. Em 1992, o PTT Post formou em conjunto com um grupo de outros Correios (Canadá, França, Alemanha e Suécia) uma *joint venture* com a TNT – GD Express Worldwide (GDEW). Esta foi a primeira vez que um grupo de Correios selou uma aliança com uma empresa privada concorrente.

Em 1994, os serviços de telecomunicações e postais foram cotados separadamente na bolsa de valores. O Correio holandês (PTT) foi o primeiro do mundo a ser listado em bolsa de valores, sendo vendidas 30% de suas ações. Em 1995, o PTT adquiriu a TNT – criada em 1946, e desde 1992 a maior transportadora de frete transatlântico – por US\$ 1,6 bilhão. Junto com a TNT, o PTT Nederland NV comprou as ações remanescentes da GDEW. Ainda em 1995, o PTT vendeu mais 25% de suas ações. Com a compra da TNT e da GDEW, o PTT, em 1997, centrou seus esforços para integrar as empresas mantendo apenas as atividades que faziam parte do *core business*: correspondência, expressos e logística, e vendendo as demais.

Ainda em 1997, houve uma cisão entre as atividades de correspondência, expressos e logística do PTT. O objetivo era permitir maior independência para operar. Em seguida, a concessão postal do Estado foi repassada ao TNT Post Group N. V.

Em 1998, a TNT Post Group (TPG) inaugurou um grande centro de atividades de expressos na Bélgica, o qual incorporou o estado da arte em novas tecnologias. Nesse ano, o TPG passou a ser listado independentemente no mercado de ações de Amsterdã, Nova

York, Londres e Frankfurt. Ainda em 1998, o TPG inaugurou um *hub* internacional para tratamento de carga de superfície em Duiven/Países Baixos. Seis centros de triagem também foram inaugurados para dar vazão ao crescente fluxo de objetos – substituindo 12 centros antigos. Também em 1998, o TPG comprou a francesa Jet Services S.A., inaugurada em 1973, que operava expressos na França, Alemanha, Bélgica, Países Baixos, Grã-Bretanha, Hungria e Suíça.

Em 1999, o TPG passou a se chamar Royal PTT Post e comprou a italiana Tecnologista, com operações na Itália, Alemanha e França. Ainda em 1999, o Royal PTT Post selou uma parceria com o Correio suíço nos negócios de expressos e serviços de *courier* e uma parceria com a empresa japonesa Kintetsu World Express. Com essa última parceria, o Royal PTT Post ingressou na Ásia e aumentou sua participação na Europa nos negócios e cadeia de suprimento e soluções de logística. Com relação à logística, o Royal PTT Post selou uma parceria com a Fiat, ficando responsável pelo armazenamento e distribuição de peças automotivas na Áustria, Hungria, República Tcheca e Eslováquia (PARKER, 1999).

Em 2000, o Royal PTT Post, o Correio de Cingapura e o da Grã-Bretanha selaram uma *joint-venture* focada na correspondência internacional. Também em 2000, o Royal PTT Post comprou a CTI Logistix, o que fortaleceu seu setor de logística automobilística, obtendo o terceiro posto de maior empresa nesse campo (PARKER, 2000). Ainda em 2000, comprou a empresa de logística alemã Schrader Group.

Em 2002, o Royal TPG Post comprou 50% da empresa de DFDS Transport Logistics e passou a atuar intensamente nos países nórdicos. Nesse ano, para alguns de seus serviços, retomou a marca TNT.

Em 2003, o Royal TPG Post expandiu sua atuação na Alemanha no segmento de mala direta sem endereçamento, mediante a compra da Werbeagentur Fischer GmbH – ganhando acesso a um banco de endereços de residentes alemães. Também em 2003, o Correio dos Países Baixos e o Correio da China formaram uma parceria para operar negócios de expressos e ganhou um contrato para operar logística automobilística para a unidade da Volkswagen na China.

Em 2004, o Royal TPG Post expandiu seu *hub* aéreo na cidade de Liège/Bélgica. Ainda em 2004, o Royal TPG Post comprou o grupo de empresas de logística Wilson e a empresa Tibbett & Briten. Igualmente, em 2004, o TPG inaugurou a Universidade TNT na China.

Em 2005, o Royal TPG Post mudou sua marca globalmente para TNT. A premissa era de que operando com apenas uma marca em todo o mundo o grupo seria mais facilmente reconhecido, o que facilitaria a comunicação. Com a mudança da marca para TNT, o Correio dos Países Baixos unificou todas suas operações no mundo e adotou a cor laranja

(ARANA, 2005). Também em 2005, inaugurou uma rota direta entre a China e a Europa com dois cargueiros Boeings 747-400ERF. Igualmente em 2005, a TNT adquiriu a empresa espanhola de distribuição de objetos expressos TG+, líder no mercado doméstico. Nesse ano, anunciou sua nova estratégia de focar em suas principais competências: correspondências, expressos e gerenciamento de fretes. Assim, saiu do setor de logística, vendido, em 2006.

Em 2006, ainda, a TNT comprou a indiana Speedage, que atuava no mercado doméstico da Índia nos negócios de expressos via superfície. Além disso, a TNT adquiriu, também, a TWM Itália, especializada na distribuição porta-a-porta de material de publicidade não endereçada expandindo seus negócios na Europa, em especial, na Itália onde dobrou seu *share*. (BOYD, 2006) Igualmente, em 2006, a TNT comprou a empresa de transporte e fretes chinesa Hoau Group. Também em 2006, a TNT mudou de nome para Royal TNT Post enfatizando sua mudança de foco nos negócios e vendeu os empreendimentos de gerenciamento de frete para a Geodis.

A TNT está presente no Brasil desde 1969, mediante os chamados correspondentes empresariais (parcerias com terceiros). Essa presença tem evoluído ao longo do tempo e, em 2007, a TNT comprou no Brasil a Expresso Mercúrio – que detinha cerca de 15% de *share* no mercado brasileiro de expressos. Em 2008, o Expresso Mercúrio se renomeou TNT Mercúrio.

O Correio dos Países Baixos considerou que a liberalização dos mercados postais nos países da União Européia iria acontecer rapidamente e investiu em mercados correlatos (expressos, logística e correspondência internacional) para compensar possíveis perdas com a concorrência de novos operadores. Além disso, buscou compor seu portfólio para enfrentar os efeitos substituição do negócio correspondência pelas novas tecnologias de comunicação.

Em 2012, a United Parcel Service Inc. afirmou deter os recursos necessários para financiar a compra da holandesa TNT Express – segunda maior do Velho Continente em encomendas expressas. A UPS fechou o negócio pagando € 3,7 bilhões (US\$ 4,8 bilhões) em dinheiro mais € 1,46 bilhões em dívidas (UPS..., 2012).

#### **4.1.2 Correio alemão (Deutsche Post DHL)**

Nesta seção, as principais fontes foram: The History of Deutsche Post DHL (2010), Deutsche Post World Net e Geschäftsbericht (2008). O Correio alemão (então Deutsche Bundespost) deu início, em 1990, a uma profunda reestruturação (a chamada Reforma I) que começou com a separação dos correios das telecomunicações e do banco postal, bem como com a reorganização do segmento de encomendas. A este processo se somou a integração do Deutsche Post da República Democrática Alemã, ao Deutsche Bundespost

(Correio Federal Alemão), após a união das duas Alemanhas, ocorrida em 03.10.1990. (LOTZ, 2007).

Em 1990, o prejuízo do Correio alemão alcançou os €720 milhões. Somente em 1997, o Correio alemão passou a ser rentável. A integração dos dois Correios foi considerada um grande desafio, pois o Correio da então Alemanha Oriental estava defasado tecnologicamente. O processo de transformação requereu grandes investimentos para ser feito rapidamente e homogeneizar as plataformas de serviços. A primeira fase de transformação do Correio alemão durou de 1990 a 1997 (Fase de mudança radical). A segunda fase, expansão internacional de negócios, durou de 1998 a 2000. A terceira fase durou de 2001 a 2005, e foi chamada de busca de sinergias. A última fase do amplo programa de mudanças foi chamada de *First Choice*, e durou de 2006 a 2009.

Na fase de absorção dos negócios do Correio da antiga Alemanha Oriental, em 1991, o Correio alemão diminuiu o número de pontos de atendimentos de varejo de 29.299 para aproximadamente 14.000. O sistema de varejo foi todo remodelado e novas concepções de rede de atendimento foram introduzidas. O conceito clássico de agência foi substituído por um formato empresarial com orientação para os clientes.

Em 1990, havia 328 centros de triagem de correspondência e 11.000 centros de distribuição. Com a introdução de novos equipamentos, novas tecnologias, o Correio alemão reduziu esse número, para 83 centros de produção com alta tecnologia e 3.700 centros de distribuição – ampliando a qualidade e da produtividade. Igualmente nessa época, foi possível ao Correio alemão modernizar sua plataforma de encomenda. Em 1990, havia 140 centros de triagem de encomendas que operavam com 9 etapas de tratamento o que demandava muito tempo de operação. Em 1998, havia apenas 33 centros de triagem de encomendas, os quais operavam com apenas três etapas de tratamento dos pacotes.

A fase de expansão de negócios internacionais foi feita com a entrada nos mercados de expressos e logística, com o desenvolvimento de serviços com valor agregado e com o fortalecimento da presença da empresa no mercado internacional.

Em 1995, o Correio alemão foi transformado em uma empresa por ações, passando a operar com o nome de Deutsche Post AG, dando início à segunda fase de transformação. Em 1997, a internacionalização foi considerada como a grande prioridade da empresa e para isso a estratégia foi comprar empresas afins. Em abril de 1997, a compra de participação acionária da empresa polonesa Servisco foi o primeiro passo na construção de uma rede de logística européia seguido da compra da empresa Danzas Group, a qual fora fundada em 1815.

Em 31.12.1998, o Deutsche Post AG já era proprietário de 100% das ações de treze empresas e tinha participação acionária em outras sete. A internacionalização foi feita mediante a construção de redes de distribuição internacionais pela Europa afora, a

construção dos negócios de logística mediante a oferta abrangente de soluções ponta-a-ponta. Em 1999, o Deutsche Post tornou-se proprietário do Postbank, que por sua vez adquiriu o DSL Bank.

Em 1997, o Correio alemão seguiu fazendo aquisições de empresas de transporte de encomendas e de objetos expressos e logística. Em 2000, o Deutsche Post AG foi renomeado de Deutsche Post World Net e mudou a sede de Frankfurt para Bonn. Em 2001, realizou o maior passo em sua estratégia de se tornar o operador de logística número 1 no mundo ao comprar a DHL. Em 19.11.2000, o Correio alemão realizou a primeira IPO (*initial public offering*).

De 2001 a 2005, o Correio alemão trabalhou as sinergias internas integrando as redes, otimizando as funções horizontais, uniformizando a marca e harmonizando as estruturas de vendas. Em 2005, adquiriu a britânica Exel.

A DHL fora fundada em 1969 operando inicialmente o segmento transporte de documentos, por via aérea, de São Francisco/Califórnia ao Havaí. A DHL já no início da década de 70 prestava serviços a vários países: Filipinas, Japão, Hong Kong, Cingapura e Austrália. Em 1974, passou a operar para a Europa e em 1977 a vários países da América Latina. Em 1978, a DHL expandiu seus negócios ao Oriente Médio e África e passou a atuar no Brasil. A DHL sempre foi identificada como empresa internacional de entrega expressa e foi a primeira empresa a prestar serviços de entrega de objetos expressos via aérea para os países do Leste Europeu, na década de 80, e para a República Popular da China em 1986.

Após ser adquirida pelo Correio alemão, a DHL foi transformada pela incorporação de várias outras empresas do Grupo, como a Danzas e a Securicor Omega Euro Express. As aquisições que se seguiram também foram absorvidas pela DHL, tal como a da inglesa Exel, que operava em 100 países.

Utilizando programas de reestruturação que se sobrepunham, o Correio alemão conseguiu alcançar em 2005 a integração de suas atividades e reduzir custos otimizando a rede de agências, a infraestrutura de TI e reestruturando as atividades de *procurement* (cadeia de suprimento).

Em 2007, a DHL nos EUA passou a oferecer o serviço *overnight* de News York a nove cidades europeias com garantia de distribuição até o meio dia a Paris e Zurich. Também passou a oferecer garantias para entrega até o final do dia seguinte ao da postagem para Amsterdã/Países Baixos, Bruxelas/Bélgica, Dublin/Irlanda, Frankfurt/Alemanha, Genebra/Suíça, Londres/Inglaterra, Madri/Espanha (BETTING, 2007). Ainda em 2007, a DHL selou uma joint venture na Índia nomeada DHL Lemuir Logistics Private Ltd.

Em 2008, decidiu não mais operar com a marca Exel ficando apenas a marca DHL como a provedora mundial de logística. Além disso, retirou-se do mercado doméstico de expressos aéreos e via superfície dos EUA. (HANNON, 2008). Também em 2008, o



Deutsche Post inaugurou um novo *hub* em Jebel Ali (a 35km de Dubai). Em 2009, o Grupo renomeou-se Deutsche Post DHL, e vendeu 22,9% das ações do Deutsche Postbank.

No conjunto de todas as ações empreendidas pelo Correio alemão a partir da unificação das duas Alemanhas, foi possível identificar os oito tipos de reestruturação considerados pelo European Monitoring Centre on Change (emcc) tal como o Correio dos Países Baixos. Assim, ao longo dos últimos 20 anos, o Correio alemão saiu da condição de Correio local deficitário para um grande empreendimento que opera em mais de 220 países em todo o mundo.

### 5) Resultados da Pesquisa

Os dois casos de Correios europeus aqui apresentados mostram que a reestruturação de um negócio pode ser operada em vários níveis, desde uma simples transformação interna para se adaptar a uma determinação de mudança de legislação comunitária até a internacionalização da empresa para vários países em várias novas frentes de negócios.

A tabela I mostra que os vários tipos de mudanças do modelo da emcc foram realizados por ambos os Correios:

Tabela I: Aplicação do Modelo emcc nos dois Estudos de Casos

Tipos de Mudanças segundo o emcc	Correios dos Países Baixos	Correio da Alemanha
Falência encerramento de atividades	Vendeu os negócios de logística e os de frete.	Encerramento das atividades no mercado doméstico dos EUA.
Reestruturação interna	Realizou várias mudanças em suas redes de distribuição e atendimento, fez várias reengenharias de processos.	Realizou várias mudanças em suas redes de distribuição e atendimento, fez várias reengenharias de processos.
Expansão dos negócios	A partir da compra da TNT expandiu os negócios para mais de 200 países e territórios.	A partir da compra da DHL expandiu os negócios para mais de 200 países e territórios.
Fusão/Aquisição	Depois da compra da TNT continuou comprando várias empresas afins em todo o mundo, para estruturar sua rede própria.	Depois da compra da DHL continuou comprando várias empresas afins em todo o mundo, para estruturar sua rede própria.
Offshoring/delocalisation	Inauguração de hubs (centralizadores) fora do território nacional.	Inauguração de hubs (centralizadores) fora do território nacional.
Outsourcing	Tercerização de agências postais dentro dos processos de reestruturações internas.	Tercerização de agências postais dentro dos processos de reestruturações internas.
Relocation	Mudança de atividades para o hub em Duiven/Países Baixos.	Mudança da sede de Frankfurt para Bonn.
Outros	Realização de vários rebrandings. Reestruturação dos centros operacionais com incorporação de novas tecnologias. Integração das aquisições e desconsolidação dos negócios vendidos.	Realização de vários rebrandings. Reestruturação dos centros operacionais com incorporação de novas tecnologias. Integração das aquisições e desconsolidação dos negócios vendidos.

Fonte: elaboração própria.

O Modelo foi útil na análise dos dois Estudos de Casos escolhidos, pois ambos utilizaram abundantemente a categorização por ele trazida. Ao mesmo tempo, o Modelo pode ser considerado interessante para servir de roteiro em análises de reestruturações empresariais em geral – pois suas categorias se combinam e são abrangentes no estudo das diversas ações que podem ser empreendidas no campo de reorganizações.

## **6) Conclusões**

O setor postal é bastante complexo, com interfaces junto a vários setores da economia. Além disso, os serviços por ele prestados são direitos universais do homem; inclusive o Brasil, cedo ou tarde terá que definir um conjunto de serviços que deverão compor o chamado serviço postal universal a que todo cidadão tem direito a preços acessíveis e com qualidade. O processo de reestruturação do setor postal aqui apresentado foi iniciado na Europa e deve se estender para todo o mundo diante dos avanços da globalização. Vários Correios na Europa já estão operando além de suas fronteiras.

Com o grau de reestruturação empreendido, os Correios dos Países Baixos e da Alemanha inauguraram a era dos megacorreios e continuam se expandindo, mediante: fusões e aquisições, internacionalização, parcerias diversas. O processo não foi imune à ocorrência de alguns desinvestimentos.

Nos dois Correios encontra-se o uso de tecnologia de ponta – desejável e, de certa forma, demandado pela própria natureza dos serviços prestados. No lugar de considerar os avanços tecnológicos como ameaças, eles optaram por considerá-los oportunidades. Esses dois casos são exemplos de revolução em um setor secular que até os anos 80 estava à margem das mudanças no ambiente.

No Brasil, os Correios da Alemanha e dos Países Baixos já atuam desde 1978 e 1969, respectivamente, com correspondentes e têm expandido seus negócios ao longo dos anos. Os Correios dos Países Baixos e da Alemanha fizeram investimentos diretos no Brasil, o primeiro com a compra da Mercúrio e o último com a estruturação da DHL Logistics Ltda.

Diante do processo de globalização, o setor postal brasileiro necessita ser transformado, antecipando os movimentos concorrenciais. Esta última posição parece ser a mais condizente e desejável a um país que quer ser protagonista no cenário internacional como o Brasil, pois implica uma proximidade maior da organização postal com as necessidades da sociedade, dos clientes e demais *stakeholders*.

Os vanguardismos dos dois Correios aqui apresentados mostraram que a proatividade foi positiva diante do crescimento auferido por aqueles dois empreendimentos postais nos últimos anos. Estar à frente do tempo é uma forma de se manter perene como organização, criando valor.

Este estudo pode ser útil para oferecer uma visão panorâmica dos estudos de caso analisados, à luz do Modelo emcc, e podendo fomentar discussões sobre futuras alterações

institucionais no setor postal brasileiro. Suas principais limitações se devem ao uso de dados secundários. Além disso, outros estudos podem abordar diversos Correios e outros modelos podem ser adotados como parâmetros de análise.

## 7) Referências

- ADIZES, I. Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4.ed. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli & Cia, 1998.
- ALVES, S. Racionalidade, Carisma e Tradição nas Organizações empresariais Contemporâneas. Recife: Ed. Universitária UFPE, 2003.
- ARANA, E. (2005, April 19). TNT unifica todas sus operaciones en el mundo; [Source: Siglo Veintiuno]. *NoticiasFinancieras*, p. 1. Retrieved November 18, 2009, from Latin American Newsstand (Document ID: 823906961).
- AUSTRIA Post AG to shut down 300 branches across Austria by 2011 as part of restructuring. Chicago Tribune Online, 03 mar. 2009.
- BETTING, J. (2007, July). DHL Offers Overnight Service From New York to Europe. *Transport topics*, (3748), 5. Retrieved November 19, 2009, from Academic Research Library (Document ID: 1316742571).
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a Entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Florianópolis: Em Tese, Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, v. 2, n. 1, jan.-jul/2005, p. 68-80.
- BOYD, J. D. (2006, May). Europe Gets Posted. *Traffic World*, 44. Retrieved November 18, 2009, from Academic Research Library (Document ID: 1043968701).
- BRANDT, T. Liberalisation, privatisation and regulation of postal services in Europe – First international experiences in the run-up to new European regulation. Discussion paper for the project privatization of public services and the impact on quality, employment and productivity (PIQUE) Düsseldorf: WSI, 2007. Disponível em: <[http://www.boeckler.de/pdf/wsi\\_pj\\_piq\\_post\\_europe.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/wsi_pj_piq_post_europe.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2010.
- CHANDLER, A. D. O século eletrônico: a história da evolução da indústria eletrônica e de informática. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COMBLIN, J. O neoliberalismo: ideologia dominante na virada do século. Petrópolis: Vozes, 2000.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.
- Deutsche Post World Net, Geschäftsbericht 2008. Disponível em: <[http://www.dp-dhl.com/content/dam/dpdhl/investoren/de/investoren/publikationen/archiv/2008/finanzpublikationen/dpwn\\_annual\\_report\\_2008\\_de.pdf](http://www.dp-dhl.com/content/dam/dpdhl/investoren/de/investoren/publikationen/archiv/2008/finanzpublikationen/dpwn_annual_report_2008_de.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2010.
- DEUTSCHE POST WORLD NET. Investors' factbook: guide for institutional investors and financial analysts. Bonn, 2007.

Directiva 2002/39/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 10.06.2002, que altera a Directiva 97/67/CE no que respeita à prossecução da abertura à concorrência dos serviços postais da comunidade. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:176:0021:0025:PT:PDF>>. Acesso em: 20 dez. 2010.

Directiva 97/67/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 15.12.1997, relativa às regras comuns para o desenvolvimento do mercado interno dos serviços postais comunitários e a melhoria da qualidade de serviço. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:1998:015:0014:0025:PT:PDF>>. Acesso em: 20 dez. 2010.

FRIEDMAN, T. L. *The world is flat: the globalized world in the twenty-first century*. New York: Penguin Books, 2006.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005, p.86-89.

HANDY, C. *A era da transformação: a transformação no mundo das organizações*. São Paulo: Makron Books, 1996.

IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. ; CAMPOMAR, Marcos Cortez. O caso como estratégia de ensino na área de administração. *Revista de Administração da Universidade de Saão Paulo*, v.41, n.2, p.147-157, abr/jun.2006.

ISKANDAR, Jamil Ibrahim. *Normas da ABNT: comentários para trabalhos científicos*. 4 ed. Curitiba: Juruá, 2009.

KANTER, R. M. *Quando os Gigantes Aprendem a Dançar*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KING, A. *The Postal Industry 2010*. The Strategia Group, 2001. Disponível em: <<http://www.postinsight.com/Presentations.cfm>>. Acesso em: 20 dez. 2010.

LEAVY, Thomas E. Looking to the future. In DOWSON, John M.; HORGAN JR. Edward E.; PARKER, T. Wood. *Postal Performance: the transformation of a Global Industry*. Ohio: Coopers & Lybrand L.L.P, 1997, p. 236.

LEONARD, Devin. *The U.S. Postal Service Nears Collapse*. Business Week Online, 26 mai. 2011.

LIVRO VERDE sobre o desenvolvimento do mercado único dos serviços postais (Comunicação da Comissão) COM(91) 476, Junho de 1991. Bruxelas: Comissão das comunidades Européias.

LOTZ, W. *Die Deutsche Post von der Postreform I bis zum Börsengang*. Frankfurt am Main: Peter Lang, 2007.

MARTINS, G. A. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006, p. 102.

- METHOD of data collection and processing. Dublin, European Monitoring Centre on Change, 2008. Disponível em: <<http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/fields.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2010.
- NEVILLE, Simon. Royal Mail to sell off half its London sorting office. *The Guardian Online*, 14 mai. 2012.
- ONGHENA, E. Growth and relational strategies of integrators: an industrial economic analysis. Belgium: University of Antwerp, 2008.
- PARKER J. (2000, July). TPG buys German logistics firm. *Traffic World*, 263(3), 16. Retrieved November 18, 2009, from Academic Research Library. (Document ID: 56949186).
- PARKER J. (2000, September). TPG buys CSX unit. *Traffic World*, 263 (11), 19-20. Retrieved November 18, 2009, from Academic Research Library. (Document ID: 60785855).
- PARKER, J. G. (1999, August). TNT, Fiat strengthen ties. *Traffic World*, 259(7), 18. Retrieved November 18, 2009, from Academic Research Library. (Document ID: 44111874).
- PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. Jr. Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-lo. São Paulo: Harbra, 1983.
- PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, nov. 1987.
- PICKAVE, W. Transformation of the retail network: Deutsche Post's face to the customer, 2008. Disponível em <[http://postinsight.com/files/07\\_Pickave\\_wik\\_Koenigswinter2008.pdf](http://postinsight.com/files/07_Pickave_wik_Koenigswinter2008.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2010.
- RANGANATHAN Kumar & DEY, Rohini. Redirecting mail: postal sector reform. Washington: World Bank, 1998.
- RANGANATHAN, K. & DEY, R. Redirecting mail: postal sector reform. The World Bank. Second printing, 1998.
- RÉVILLION, A. S. P. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. ENAMPAD, 2001, 25. Campinas: CD-ROM, Anais Eletrônicos.
- ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Education, 2006.
- ROSENTHAL, E. Alemanha reinventa o correio na era digital. *O Estado de São Paulo*, Cad. Economia, p. B14, 08 nov. 2011.
- ROYAL KPN N.V. Company history. Disponível em: <[www.fundinguniverse.com/company-histories/Royal-KPN-NV-Company-History.html](http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Royal-KPN-NV-Company-History.html)>. Acesso em: 20 dez. 2010.
- SCHMID, R. E. US Postal Service announces early retirements, management cuts, office closings. *Chicago Tribune Online*, 21 mar. 2009a.
- SCHMID, R. Local postal stations may be on chopping block as post office faces large losses. *Chicago Tribune Online*, 04 ago. 2009b.
- THE HISTORY of Deutsche Post DHL, 2010. Disponível em: <[http://www.dp-dhl.com/en/about\\_us/history.html](http://www.dp-dhl.com/en/about_us/history.html)>. Acesso em: 20 dez. 2010.

TNT Annual reports (1997; 2008). Disponíveis em: <<http://group.tnt.com/investors/reports/index.aspx>>. Acesso em: 20 dez. 2010.

TNT HISTORY. Disponível em: <<http://group.tnt.com/aboutus/history/index.aspx>>. Acesso em: 20 dez. 2010.

UPS says has financing for TNT Express deal. Business Week Online, 11 mai. 2012.

VALLONE, G. PDV dos Correios tem adesão de 5.587 funcionários no País. O Estado de São Paulo Online, 25 mai. 2009.

WINKELMANN, M. *et al.* The evolution of the European postal market since 1997. Disponível em: <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/doc/studies/2009-wik-evolution\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/2009-wik-evolution_en.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2010.

ZONDAG, W. J. Competing for air cargo, a qualitative analysis of competitive rivalry in the air cargo industry University of Antwerp, 2006.