

A DIFÍCIL MISSÃO DA PLATAFORMA DE LOGÍSTICA POSTAL NO BRASIL - ENTRE A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS E A UNIVERSALIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Vaner José Do Prado¹
Luciana Rodrigues Dos Santos²
Samantha Tosto³

RESUMO

O contexto do trabalho versa sobre a análise da plataforma de logística postal no Brasil, suas características e contornos, quando comparada com plataformas assentadas sob princípios de logística tradicional. Nesse sentido, o conceito de uma logística tradicional pensada pelos aspectos de custos e níveis de serviços. A questão de pesquisa recai sobre quais bases estaria assentada a plataforma de logística postal no Brasil, suas nuances e desafios na universalização de prestação de serviços à sociedade, que a torna diferente de empresas tradicionais de logística? O objetivo analisar a lógica de operação da plataforma de serviços postais brasileira, com vistas a perceberas suas nuances ou especificidades, aquela(s) que prevalece(m) em empresas tradicionais de logística. A pesquisa possui natureza descritiva, com enfoque qualitativo e está ancorada sobre dados secundário. Os principais resultados obtidos estão refletidos sobre a compreensão de que conceitualmente as operações postais brasileiras constituem uma plataforma de serviços de logística postal. Que esta plataforma logística, enquanto rede de atendimento, tratamento e distribuição é pensada para além dos fundamentos de custos e nível de serviço, incorporando imperativos de políticas de Estado, como a prestação de serviços universais, por ser o Brasil um país signatário da União Postal universal (UPU). De outra forma, levar a uma reflexão sobre os desafios desta plataforma que ao mesmo tempo precisa ser competitiva em seu segmento, mas que precisa cumprir os preceitos da universalização, desafiando dirigentes, governos e sociedade, a compreender que pensar a rede de forma integrada, tratando-se assim de uma missão bastante árdua.

Palavras-chave: Correios; Serviços postais; Brasil; Logística tradicional; Plataforma de logística postal.

THE DIFFICULT MISSION OF THE POSTAL LOGISTICS PLATFORM IN BRAZIL - BETWEEN THE PROVISION OF LOGISTICS SERVICES AND UNIVERSALIZATION SERVICES

ABSTRACT

The context of the work deals with the analysis of the postal logistics platform in Brazil, its characteristics and contours, when compared with platforms based on traditional logistics principles. In this sense, the concept of traditional logistics thought through aspects of costs and service levels. The research question rests on what basis would the postal logistics platform in Brazil be based on, its nuances and challenges in the universalization of service provision to society, which makes it different from traditional logistics companies? The objective is to analyze the operating logic of the Brazilian postal services platform, with a view to perceiving its nuances or specificities, the one(s) that prevails in traditional logistics companies. The research has a descriptive nature, with a qualitative focus and is anchored on secondary data. The main results obtained are reflected in the understanding that, conceptually, Brazilian postal operations constitute a platform for postal logistics services. That this

¹ Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano pelo Programa de Desenvolvimento Regional e Urbano - PPDRU, da Universidade Salvador - UNIFACS. Professor Pesquisador no Mestrado em Direito, Governança e Políticas Públicas. Líder do Grupo de Estudos em Governança e Políticas Públicas. Coordenador de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. E-mail: vanerdoprado@gmail.com

² Mestranda do curso de curso de Direito, Governança e Políticas Públicas. Pesquisadora do Grupo de Estudos em Governança e Políticas Públicas – GEGOPP E-mail: luciana_rs22@hotmail.com

³ Estudante do curso de Engenharia Química pela UNIFACS. Funcionária da Empresa brasileira de Correios e Telégrafos. Coordenação de Pesquisa & Desenvolvimento e Inovação. E-mail: Samantha_tosto@hotmail.com



logistics platform, as a service, treatment and distribution network, is designed beyond the fundamentals of costs and service level, incorporating imperatives of State policies, such as the provision of universal services, as Brazil is a signatory country of the Postal Union universal (UPU). Finally, lead to a reflection on the challenges of this platform, which at the same time needs to be competitive in its segment, but which needs to comply with the precepts of universalization, challenging leaders, governments and society, to understand that thinking about the network in an integrated way, treating So it's a pretty arduous mission.

Keywords: Post Office; Postal services; Brazil; Traditional logistics; Postal logistics platform.

JEL: L87.

1 INTRODUÇÃO

Em publicação recente, Prado *et al.* (2022) chamam a atenção para o desafio da distribuição de última milha, no tocante a projeto de rede, custos, níveis de serviços e integração da informação, principalmente, em empresas de grande porte na área de logística. Autores como Felix (2018), Guapo e Queiroz (2020) e Rodrigues (2021), também se debruçam sobre o tema da distribuição na última milha, dada a sua relevância para a área da logística.

Seguindo as análises desses autores, o contexto deste estudo centra-se sobre a plataforma logística de serviços postais no Brasil, operada por imperativos legais (ver Carneiro, 2006; Gaban, 2012; Relatório Integrado Correios – RIC, 2022) pelos Correios do Brasil, observando-se esses aspectos levantados pelos autores, bem como incluindo nessa análise um ingrediente importante que é a obrigatoriedade da universalização dos serviços postais.

Para fins deste estudo, de forma a ampliar a contribuição, universalização é um conceito trabalhado pela União Postal Universal (UPU), entidade da Organização das Nações Unidas (ONU), que conta com 192 países membros (signatários), trabalhando para que todos os cidadãos possam ter acesso aos serviços postais. No Brasil, os fundamentos da universalização de serviços são definidos pelo Ministério das Comunicações (MCom), que:

Estabelece diretrizes para a universalização dos serviços de atendimento e de distribuição postais, os prazos para a entrega dos objetos integrantes dos serviços postais básicos e respectivos índices de qualidade a serem observados pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT (PORTARIA MCOM Nº 2.729, DE 28 DE MAIO DE 2021).

Assim, levando-se em conta os elementos centrais de um processo logístico que estão alicerçadas sobre um projeto de rede, fluxos físicos e fluxos informacionais, com variáveis como custos e níveis de serviço sendo acompanhadas

em seus pormenores e mediados pela tecnologia, questiona-se sobre quais bases estaria assentada a plataforma de logística postal no Brasil, suas nuances e desafios da universalização de prestação de serviços, que a torna diferente de empresas tradicionais de logística?

Assim sendo, tem-se que o objetivo é analisar em perspectiva mais ampla, a lógica de operação da plataforma de serviços postais brasileira, visando compreender as nuances ou especificidades dessa plataforma, com relação as empresas tradicionais de logística.

Justifica-se este estudo, ao verificar o crescimento do setor de encomendas no Brasil, trazido pelo incremento do *e-commerce*, que segundo a revista *webshoppers* (2021) tem representado um incremento nas vendas de cerca de 30% a.a., nos anos de 2020 e 2021 fato decorrente do fechamento de lojas físicas e/ou pela liberalidade de entregas domiciliares a partir de centros de compras como *shopping centers* etc.

Também se torna importante ressaltar que a universalização dos serviços postais no Brasil é um imperativo do Estado, por meio de acordos internacionais com a ONU e UPU, cabendo a plataforma de serviços postais dos Correios essa prestação de serviços, atualmente por força de legislação. Assim, é justificável o trabalho no sentido de demonstrar a necessidade da infraestrutura existe e os níveis de serviços definidos pelo estado brasileiro.

Para Prado *et al.* (2022), diante desse contexto, grandes desafios se estabelecem às empresas de logística em geral, como gerenciar o crescente volume de encomendas oriundo do crescimento do *e-commerce* e como coordenar os dados visando integrar empresas, transporte e recursos, conectando as expectativas dos clientes que desejam acesso a informações em tempo real. Em específico, para a logística postal, acresce-se a diminuição acelerada nas postagens de serviços de correspondências (cartas e impressos), o que exige um repensar urgente em seu projeto de rede, de suas operações e do embarque de novas tecnologias habilitadoras.

Para a sociedade, essa discussão se faz necessária, pois a compreensão sobre os temas e conceitos de universalização, de plataformas logísticas e plataformas de serviços de logística postal, está diretamente ligada ao acesso aos serviços logísticos e até mesmo aos custos de operações. Como por exemplo, as

pequenas e médias empresas, que tem no *e-commerce* uma possibilidade estratégica de ampliação de seus mercados e vendas, essa configuração da logística, pode interferir diretamente em suas decisões. Assim, entende-se que um maior esclarecimento sobre as funcionalidades dos modelos logísticos adotados pelas empresas, possa favorecer a compreensão e o processo decisório de cidadãos (os compradores) e empresários (usuários das plataformas (como compradores ou vendedores).

Este trabalho está delineado para além desta Introdução com o contexto do estudo, na seção 2 estão localizados os procedimentos e o caminho metodológico, na seção 3 uma explicação sobre a plataforma postal e a imperativa universalização de serviços, na seção 4 uma análise sobre a logística dos fluxos: um projeto de rede que engloba custos, tecnologias e níveis de serviços, na seção 5 discussões necessárias e aproximações possíveis, na seção 6 a conclusão e seguir as referências utilizadas.

2 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Nesta seção estão contemplados a caracterização da plataforma de serviços de logística postal e a descrição dos caminhos metodológicos percorridos. O estudo possui natureza descritiva conforme Pádua (2016) e Estrela (2018), para os quais esta orientação busca esclarecer fenômenos com informações conceituais vagas, dispersas ou ainda pouco conhecidos ou que, devido ao grau de complexidade e interligações, ainda não estejam muito claros.

A estratégia metodológica utilizada foi o estudo de caso, a qual, segundo Yin (2015) e Pereira *et al.* (2018), trata-se de uma descrição e análise, a mais detalhada possível, de fenômenos que apresentem alguma particularidade que os tornam especiais. Indicam também esses autores que, sob o título de estudo de caso, podem ser incluídos muitos estudos, que formam uma gama de variedades. Normalmente, um caso para ser considerado como tal, deve ser um fenômeno que possui alguma característica especial ou diferencial, que o tira do “lugar comum”. Essas características tratadas por esses autores, recaem sobre a análise da plataforma de logística postal brasileira.

Cabe ressaltar que a construção da pesquisa foi alicerçada predominantemente sob o método qualitativo. Segundo Pereira *et al.* (2018, p. 67), “este método é um caminho para se realizar alguma coisa e quando se tem o

caminho, torna -se mais fácil realizar viagens sabendo onde se está e até onde se quer chegar e como fazê-lo”. Os métodos qualitativos são aqueles nos quais é importante a interpretação por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo. No caso analisado, entende-se ser a análise qualitativa adequada para descrição e compreensão da plataforma de logística postal. Operacionalmente estudo contemplou quatro etapas, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Etapas de operacionalização do estudo

ETAPA	OPERACIONALIZAÇÃO
1	Análise de um conjunto de conceitos que buscam descrever a logística e suas características, que se assentam naquilo que foi descrito como modelo tradicional de logística. Essa etapa possui um embasamento conceitual sob essa perspectiva.
2	Buscou-se publicações científicas para dar amparo ao uso do conceito de plataforma logística e uma possibilidade de tipificação dos modelos existentes. O trabalho de Silva <i>et al.</i> (2014), ver Quadro 3, serviu como âncora para alicerçar esse intento. Também, após encontrar os modelos tipificados por esses autores, procurou-se validar qual modelo poderia representar as operações da logística postal. Assim, no mês de junho de 2022, reuniu-se de forma virtual, utilizando o aplicativo <i>google meet</i> , doze gerentes ligados as operações dos Correios. Esse conjunto de profissionais representam todos os gestores de linha e executivos, envolvidos com as operações de logística postal na Bahia. Pessoas com experiência em logística e conhecimentos sobre a plataforma de serviços postais. Nesse encontro foram apresentados os dez tipos ou modelos caracterizadas pelos autores, solicitando que eles escolhessem livremente o modelo que mais poderia caracterizar a logística postal. Desses doze gerentes, nove escolheram o modelo <i>Logistics Platforms</i> e três ficaram em dúvida entre esse e o modelo <i>Logistics Centres</i> ou Centro de Logística. Porém, depois da discussão houve uma concordância geral sobre o modelo da <i>Logistics Platforms</i> , que na visão desses gestores entrevistados seria o mais representativo;
3	Procurou descrever a logística postal, bem como tornar mais claro os serviços contidos nessas operações, sua classificação como uma plataforma logística e suas principais obrigações para com serviços universais, um imperativo legal, por ser o Brasil um país signatário da UPU e a política de Estado de universalização dos serviços ser executada pela plataforma de logística postal. Para essa etapa foram utilizados os relatórios produzidos UPU e relatórios produzidos pelos Correios, que são o atual operador da plataforma de logística postal no Brasil
4	Foram realizadas, a partir das concepções contidas nas etapas 1, 2 e 3, aquilo que foi denominado de aproximações, visando responder à questão de pesquisa e atingir o objetivo. Foram desenvolvidas cinco aproximações, aquelas que se entendeu serem as mais relevantes no estudo, mas tem-se a clareza que outras seriam possíveis caso estivessem no escopo do trabalho

Fonte: Elaborado pelos Autores (2022).

Assim, tendo contextualizado o tema na introdução e apresentado o caminho metodológico utilizado, cabe dar encaminhamento ao desenvolvimento da proposta de trabalho

3 A LOGÍSTICA DOS FLUXOS: UM PROJETO DE REDE QUE ENGLOBA CUSTOS E NÍVEIS DE SERVIÇOS

Para dar início à discussão sobre logística, o autor Dornier (2010, p. 77) define que “a logística é a gestão de fluxos entre as funções de um negócio”. O que se pretende com a utilização desse conceito é observar a existência de uma

expansão do conceito tradicional, trazido por Bowersox e Closs (2007, p. 20), como “o processo de planejamento, implementação e controle de forma eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades dos clientes” e Novaes (2007, p. 35) como o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associadas, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor”, partida para englobar todas as formas de movimentações físicas e de informações, sob a regência de fluxos.

Com a ampliação de Dornier (2010) sobre esse conceito tradicional, permite que se possa observar todas as possibilidades de movimentação em um site logístico, sem barreiras estruturais ou tecnológicas. Assim, conforme Quadro 2, tem-se uma ideia do que inicialmente poderiam ser considerados como fluxos logísticos globais, em organizações de negócios:

Quadro 2 – Sistematização de possíveis fluxos em processos logísticos

Operação	Descrição do Fluxo
Matérias-primas	Do ponto de extração, estocagem ou entrega (fonte original) até a entrega para a utilização
Produtos semiacabados	Materiais vindos de unidades de manufatura próprias ou fábricas ou armazéns de fornecedores
Ferramentas ou Máquinas	Movimentação de um ponto para outro
Produtos acabados	Entre plantas, armazéns próprios, dos clientes ou pertencentes a empresas de serviços logísticos
Itens consumíveis ou peças de reposição	De armazéns para veículos dos técnicos em reparos ou para unidades de clientes onde os equipamentos estejam instalados
Produtos e peças a serem reparados	Da unidade do cliente para o local de reparo ou recuperação
Equipamentos de suporte a vendas	Como estandes, displays, quadros de propaganda, literatura e outros, de empresas para agentes etc.
Embalagens vazias retornadas	Dos pontos de entrega para os pontos de carregamento
Produtos vendido ou devolvido e componentes devolvidos	Dos pontos de entregas para o ponto inicial de armazenagem ou manufatura (fluxo reverso)
Produtos utilizados ou consumidos a serem reciclados	Do ponto de consumo para armazéns ou manufatura (fluxo reverso)
Materiais de suporte a eventos (serviços)	Do ponto de armazenagem inicial ao local do evento
Fluxos de coleta e distribuição e reverso	Realizados por empresas especializadas em realizar operações logísticas

Fonte: Adaptado de Dornier *et al.* (2010).

Muito embora se respeite a simplicidade da adaptação feita por esses autores, é importante observar a existência de uma tratativa de sinalizar quais são

os principais fluxos de objetos físicos, que podem ser assentados sobre uma operação logística global. Cabe incluir na orientação da logística dos fluxos, aqueles diretos e, também, os reversos, que ocorrem com muita frequência entre as estruturas internas e externas à organização. Portanto, é necessário a compreensão da não existência de um único fluxo ou direção e da existência de diversas entidades e meios (recursos, processos e operações) para a movimentação desses fluxos.

A obra de Dornier *et al.* (2010) traz uma perspectiva mais europeia da logística, que contempla os fluxos de deslocamentos de objetos (produtos) físicos, como trajetórias de ida (entrega) e reversa (devolução). Para essa concepção, um processo logístico para um fornecedor de serviços, torna-se imprescindível a gestão desses fluxos. Nesse sentido, os elementos chaves de um processo logístico estariam presentes nos mais diferentes tipos de organização de produção e serviços, variando apenas em intensidade, prioridade, conteúdo e aplicação de tecnologias mediadoras de processos e informações.

Também cabe destacar, por meio desse olhar, que serviços logísticos são o resultado de uma sequência lógica e orquestrada de etapas intermediárias, ou seja, ao longo de um fluxo poderão participar diferentes estruturas (internas e externas) à organização e diferentes elementos e trocas entre plataformas diferentes.

De outro modo, com orientações conceituais mais americanizadas, Fleury *et al.* (2009) tratam da logística do *Supply chain Management* (SCM) como uma abordagem sistêmica de razoável complexidade, que implica interação entre os participantes de uma cadeia, indo além das fronteiras organizacionais. A Logística atua como um instrumento gerencial estratégico e local de realização das atividades do marketing.

Para Bowersox e Closs (2007), a logística integrada ou o SCM é uma atividade estratégica que vincula a empresa a seus clientes e fornecedores, que contempla dois fluxos elementares: a) um fluxo físico de movimentação de objetos e; b) um fluxo informacional que alimenta essa cadeia e integra seus elementos e participantes. Novaes (2007) afirma que esse processo é iniciado com o EDI (intercâmbio eletrônico de dados), nos anos 1980, e intensificado pelo alastramento do *e-commerce*. Já para Chopra e Meindl (2011), uma cadeia de suprimentos

consiste na integração dos fluxos físicos e informacionais, entre os elementos e participantes, a partir da necessidade, desejo ou pedido de um cliente.

Seguindo a lógica da abordagem desses autores, o SCM consiste em reconhecer os fluxos físico e informacional e utiliza o termo integração para a interação entre etapas (elementos) de uma atividade logística e seus participantes, para atendimento de clientes. Assim, em qualquer das duas orientações de abordagem, mesmo que empresas distintas precisem de projetos e plataformas diferentes com estratégias distintas, elas irão realizar atividades que de alguma forma estão contempladas em fluxos logísticos, assentados em uma infraestrutura de logística, já conhecidos e conceituados. Aqui sentenciamos a definição utilizada para a logística tradicional, ou seja, um reconhecimento conceitual e das práticas contidas nas estratégias das empresas.

É nesse contexto de definições de logística que surge a necessidade de conceituar uma plataforma logística. Autores como Izquierdo (1994) e Rosa (2004) definem como centros logísticos que operam agregando algum valor ao produto. Um conjunto de instalações e equipamentos e infraestrutura de transporte, pela qual se desenvolvem diferentes atividades relacionadas diretamente com o transporte, nacional e internacional, que pode ser utilizado conjuntamente por indústrias e por distribuidores, e que dispõe de uma série de serviços complementares colocados à disposição dos diferentes usuários – empresas de transporte, indústrias, armazenadores, distribuidores e agentes.

Nesse sentido, as plataformas logísticas podem ser consideradas também como espaços disruptivos das cadeias de transporte e logística, nos quais se concentram atividades e funções técnicas e de valor agregado.

Já autores como Boudouin (1996) e Rodrigues *et al.* (2011) definem uma plataforma logística como sendo um local de reunião de tudo o que diz respeito à eficiência logística.

Assim, nesse espaço os empreendimentos e infraestruturas de transporte, tornam-se essenciais por sua dinamização na economia e para melhorias na competitividade das empresas, criando empregos e viabilizando as atividades logísticas. Também, é comum se verificar um crescente investimento em instalações, pessoal e tecnologia para atender os usuários-clientes (industriais e distribuidores).

Para Biciato (2013), uma plataforma logística é a combinação de ativos físicos e prestação de serviço, capaz de otimizar o processo logístico, reduzir custos, melhorar os serviços e permitir que o cliente mantenha o foco em seu *core business*. Autores como Leal e Salas (2009) trazem a definição de plataforma logística, segundo a *European Association of Freight Villages – EUROPLATFORMS*:

un área dentro de la cual todas las actividades relativas al transporte, logística y la distribución de bienes, tanto para el tránsito nacional o internacional, son llevadas a cabo por varios operadores. Su gestión puede ser pública o privada y en ambos casos se podrá contar con los servicios públicos requeridos para prestar sus servicios (LEAL; SALAS, 2009, p. 4).

Para Silva *et al.* (2014), o debate sobre a temática plataforma logística tem sido importante, principalmente motivada pela busca de maior competitividade das empresas, cujos limites para o debate têm ultrapassado as fronteiras de empresas privadas e englobando a esfera pública, permeando os desafios de criar infraestrutura logística com capacidade de dar amparo ou bases às demandas associadas ao desenvolvimento. Em trabalho publicado, Silva *et al.* (2014), procuraram entender a partir da literatura existente, tipologias dessas plataformas que possam explicar e descrever os modelos encontrados. Essas tipologias estão descritas de forma adaptada no Quadro 3.

Quadro 3 – Síntese de tipologias e características de plataformas logísticas

Modelo de Plataforma	Descrição
<i>Distriparks</i>	são parques logísticos providos de facilidades em uma área concentrada sendo administrados ou não por operadores logísticos internacionais em áreas próximas a portos de grande
<i>Freight Consolidation Centre</i>	refere-se a uma área logística localizada perto dos centros das cidades, onde possam ser realizadas consolidações de entregas assim como oferecer outros serviços logísticos de valor agregado ao varejo
<i>Freight Village</i>	são áreas logísticas, geralmente localizadas em uma região mais afastada dos grandes centros. Estes novos espaços, devem ser planejados de forma conjunta ao planejamento urbano das cidades, pois deve-se avaliar os impactos que podem ser gerados em razão da instalação deste novos empreendimento como os ambientais, tráfego de veículos dentre outros aspectos
<i>International Distribution Centers</i>	definido como um lugar que integra as operações de fabricação com o transporte, armazenamento, portos e operações aduaneiras a fim de obter uma distribuição eficiente de mercadorias
<i>Logistics Zones</i>	uma zona de logística é um local que dispõe as empresas um lugar para armazenar ou manter suas matérias-primas, produtos semiacabados ou acabados por um determinado período
<i>Logistics Centres ou Centro de Logística</i>	um local do sistema logístico, incluindo as instalações logísticas, onde os operadores realizam diversos serviços ligados ao transporte, logística e distribuição na cobertura geográfica estabelecida. Um Centro de Logística

	pode ser considerado como um centro de mercadorias e ou um centro de distribuição
<i>Logistics Park</i>	o parque logístico é projetado para cooperar com centros de logística, diminuir a demanda de abastecimento de estoque e adequar os custos com transportes para as empresas
<i>Logistics Platforms</i>	deve ser um ambiente flexível capaz de responder as estratégias dos canais do mercado. Neste ambiente são realizadas atividades logísticas (armazenagem, transbordo de cargas, <i>cross-docking</i> dentre outros) e os processos devem ser padronizados e medidos. A utilização de uma plataforma logística pode servir como uma fonte de vantagem competitiva, integrando atividades dentro de um cenário específico da cadeia de suprimentos sendo visto como um fator determinante e de sucesso para muitas empresas
<i>Nodal Centres for Goods</i>	uma plataforma integradora de vários modos de transporte, capaz de promover o transporte intermodal entre múltiplas origens e destinos. É constituída por vários nós os quais as mercadorias sofrem o transbordo da carga de um modal de transporte para outro
<i>Transshipment, Storage, Collection and Distribution of goods (TSCD)</i>	são classificados como um centro integrado e caracterizados pelo espaço e funções de integração das operações e estocagem, como um negócio adicional intensificando o transporte

Fonte: adaptado de Silva *et al.* (2014).

Nesse contexto de tipologias das plataformas logísticas, observa-se conceito de plataforma é compreendido e consolidado nos meios de publicação e nos campos empresariais. Também é importante ressaltar que o trabalho de Silva *et al.* (2014) caracteriza diversas tipologias para descrever as plataformas logísticas, contemplando desde um conjunto isolado de empresas que atendem determinado território, clientes ou empresas, até sofisticados centros especializados para atendimento de estratégias públicas e/ou privadas de desenvolvimento.

É relevante destacar que tanto podem ser encontradas nas tipologias estratégias de empresas integradas para realizarem as operações logísticas quanto estratégia de empresas individuais que realizam todas as operações da cadeia, sendo na forma de integração vertical (tendo a posse e o domínio de todas as operações) ou de integração horizontal (contemplando terceirizações).

Assim, o desenho de uma plataforma logística precisa estar atrelado a uma estratégia de projeto logístico. Nesse caso, o projeto logístico deverá prover a infraestrutura necessária para a operação dos fluxos logísticos.

4 A PLATAFORMA DE LOGÍSTICA POSTAL BRASILEIRA E A UNIVERSALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS

Os Correios são uma empresa pública, vinculada ao MCom, com capital social de R\$ 3.403 milhões, integralmente constituído pela União, regida por seu

Estatuto Social e pelas normas aplicáveis (Decreto-lei de criação nº 509/1969, Leis nºs 6.404/1976, 6.538/1978, 12.490/2011, 13.303/2016 e Decreto nº 8.945/2016). Pode-se então observar a definição de serviços postais, estabelecida pela própria empresa:

Além da responsabilidade pela operação no Brasil do serviço postal em regime de privilégio de exploração exclusiva, os Correios possuem atuação destacada na área concorrencial, oferecendo um portfólio de soluções modernas e inovadoras no mercado de encomendas e de logística (CORREIOS, 2022, p. 12).

Nesse contexto, de uma plataforma de logística postal brasileira, a identidade corporativa dos Correios está representada por um conjunto de valores e crenças com os quais a empresa se identifica e procura se diferenciar das outras organizações existentes no mercado, sendo composta por negócio, missão, visão e valores. Esses elementos identificadores foram revisitados e mantidos em virtude de sua aderência ao atual contexto legal, mercadológico e estratégia da empresa (ver Figura 1).

Figura 1 – Elementos da identidade corporativa dos Correios



Fonte: RIC, 2022, p. 20.

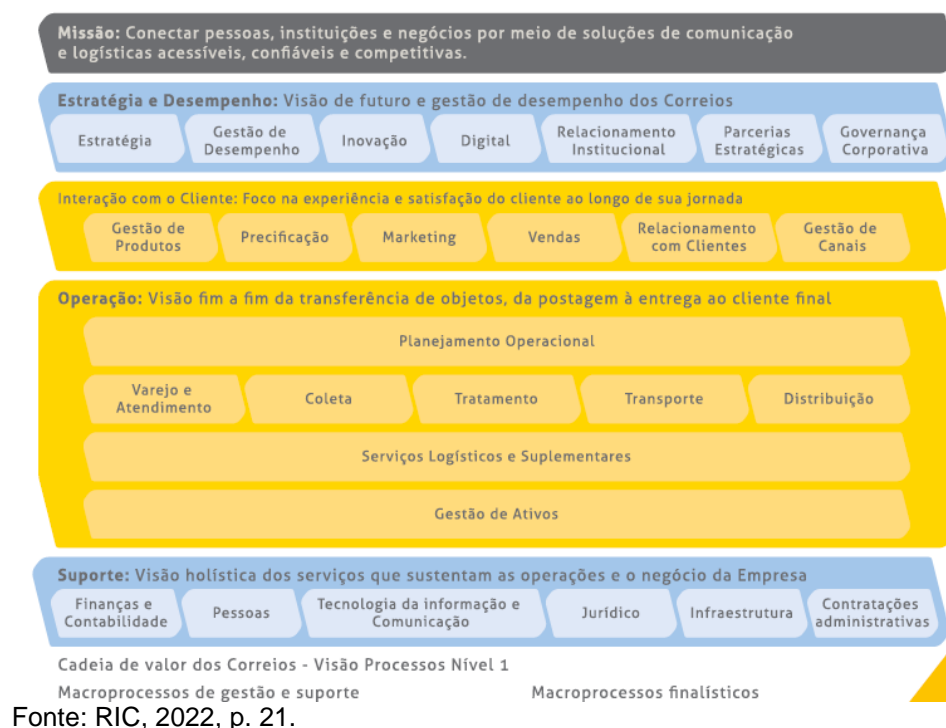
De acordo com a Figura 1, tem-se a ideia dos valores definidos pela empresa, que servirão como orientadores em sua prestação de serviços. Partindo de uma perspectiva mais ampla, pode-se afirmar a partir do RIC (2022, p. 20), que uma das orientações da missão reside na presença da empresa nacionalmente. Nesse sentido, os Correios estão presentes em 5.556 (99,75%) dos 5.570 municípios brasileiros e entregam, diariamente, mais de 14,2 milhões de objetos postais.

A prestação do serviço postal, atribuída ao Estado brasileiro pela Constituição Federal, implica que os Correios, entidade criada para prestá-lo, estejam presentes em todo o território nacional, dispondo de infraestrutura para a execução de operações compatíveis com o gigantismo do Brasil.

Diante do alcance dos serviços postais, entende-se ser relevante apresentar como está estabelecida a cadeia de valor dos correios. O desenho de uma cadeia de valor serve para representar o conjunto de processos ou macroprocessos essenciais que entregam valor aos clientes, que podem gerar mais resultados para a empresa, demonstrando a interdependência de cada um deles e a contribuição para o estabelecimento de vantagens competitivas em relação ao seu ambiente de negócios. Na (Figura 2), pode-se verificar uma síntese desse desenho para a logística postal brasileira.

Levando-se em conta o desenho da cadeia de valor por macroprocessos dos Correios, cabe reafirmar a sua abrangência de atuação e presença em todo o território nacional, visando garantir a universalização e a continuidade dos serviços postais aos brasileiros. Ressalta-se, também, que os Correios oferecem mais do que um extenso portfólio de produtos e serviços, pois busca entender a necessidade dos seus clientes, focando em soluções adequadas que permitam aproximá-los de pessoas e organizações onde quer que estejam.

Figura 2 – Síntese da cadeia de valor organizada por macroprocessos



A Figura 2 apresenta os macroprocessos dos Correios que contém todas as etapas de um serviço logístico tradicional, ou seja, o processo de prestação de serviços é idêntico. É neste ponto que cabe a discussão e uma distinção entre empresas de prestação de serviços logísticos de cargas fracionadas e os Correios, abordando dois aspectos interessantes: a) a necessária estrutura de serviços para garantir a universalização; e b) os Correios como plataforma de serviços logísticos que compete com outros *players* logísticos, em um ambiente altamente competitivo.

Serviços postais universais estão definidos na constituição da UPU, que formalizou a criação de um só “território” postal para os países membros, para fins de permitir o intercâmbio recíproco de determinados serviços básicos, que fazem parte daquilo que é denominado de serviços postais universais. Nesse sentido, segue a definição da UPU (2020, p. 73).

Artículo 1. Extensión y objeto de la Unión

1. Los países que adopten la presente constitución formarán, con la denominación de Unión Postal Universal, un solo territorio postal para el intercambio recíproco de envíos de correspondencia. La libertad de tránsito estará garantizada en todo el territorio de la Unión.
2. La Unión tendrá por objeto asegurar la organización y el perfeccionamiento de los servicios postales y favorecer en este ámbito el desarrollo de la colaboración internacional[...] (UPU, 2020, p. 76).

Define as cláusulas dos serviços de prestação universal, para os países membros:

Artículo 3. Convenio Postal del Servicio Postal Universal

1. Para reforzar el concepto de unicidad del territorio postal de la Unión, los Países miembros procurarán que todos los usuarios / clientes gocen del derecho a un servicio postal universal que corresponda a una oferta de servicios postales básicos de calidad, prestados en forma permanente en todos los puntos de su territorio a precios accesibles.
2. Para ello, los Países miembros establecerán, en el marco de su legislación postal nacional o por otros medios habituales, el alcance de estos servicios postales y las condiciones de calidad y de precios asequibles, teniendo en cuenta tanto las necesidades de la población como sus condiciones nacionales.
3. Los países miembros cuidarán que las ofertas de servicios postales y las normas de calidad sean respetadas por los operadores encargados de prestar el servicio postal universal.
4. Los Países miembros se asegurarán de que la prestación del servicio postal universal se haga en forma viable, garantizando su perennidad (UPU (2020, p. 77).

Também define quais são os serviços básicos.

Artículo 17 Servicios básicos

1. Los Países miembros se asegurarán de que sus operadores designados se ocupen de la admisión, el tratamiento, el transporte y la distribución de los envíos de correspondencia.
2. Los envíos de correspondencia que contienen únicamente documentos incluyen:
 - 2.1 los envíos prioritarios y no prioritarios de hasta 2 kilogramos;
 - 2.2 las cartas, las tarjetas postales, y los impresos de hasta 2 kilogramos;
 - 2.3 los envíos para ciegos de hasta 7 kilogramos;
 - 2.4 las sacas especiales que contienen diarios, publicaciones periódicas, libros y documentos impresos similares, consignados a la dirección del mismo destinatario y con el mismo destino, denominadas «sacas M», de hasta 30 kilogramos.
3. Los envíos de correspondencia que contienen mercaderías incluyen:
 - 3.1 los pequeños paquetes prioritarios y no prioritarios de hasta 2 kilogramos.
4. Los envíos de correspondencia se clasifican según la rapidez de su tratamiento o y según su contenido, de conformidad con el Reglamento.
5. Dentro de los sistemas de clasificación indicados en 3, los envíos de correspondencia podrán clasificarse también en función de su formato en cartas pequeñas (P), cartas grandes (G), y cartas abultadas (E) o pequeños paquetes (E). Los límites de dimensiones y de peso se especifican en el Reglamento.
6. Los límites de peso superiores a los indicados en el numeral 2., se aplicarán en forma facultativa a algunas categorías de envíos de correspondencia, según las condiciones establecidas en el Reglamento.
7. Los Países miembros se asegurarán también de que sus operadores designados se ocupen de la admisión, el tratamiento, el transporte y la distribución de las encomiendas postales de hasta 20 kilogramos.

8. Los límites de peso superiores a 20 kilogramos se aplicarán en forma facultativa a algunas encomiendas postales, según las condiciones establecidas en el Reglamento (UPU (2020, p. 78).

Assim, é importante a compreensão do direito que todos os habitantes do território nacional possuem para ter acesso a determinados serviços postais. Nesse sentido, entende-se como necessário observar três aspectos principais:

a. Los servicios - Concretamente la clase de servicios que estarán incluidos en la obligación del Estado em servicio postal universal.

b. Las condiciones de prestación de los servicios - concretamente en qué forma se ofrecerán a todos los habitantes, los servicios incluidos.

c. La financiación y operación de los servicios - La responsabilidad del Estado de garantizar la prestación de los servicios, en condiciones económicas que permitan la final etapa (UPU, 2020, p. 83):

Nesse ponto, diante do caminho legal percorrido pela normatização da UPU, os Correios brasileiros, como membro da UPU, estão inseridos nesse contexto de atendimento em todo o território nacional da prestação dos serviços universais. Atualmente, essa garantia está definida pelo MCom, por meio da PORTARIA Nº 2.729, DE 28 DE MAIO DE 2021.

No Brasil, trabalho como o RIC (2022) referenda o tema, assim como os trabalhos de Carneiro (2006), para quem os serviços universais expressa o núcleo essencial de conteúdo que se tem atribuído direcionadamente a noção de serviço de prestação pública e Lorenzo (2013), com o destaque sobre o conteúdo das prestações, a densidade dos pontos de contato com a população, a frequência nas coletas e distribuições, a informação que deve ser disponibilizada aos usuários, preços acessíveis e os padrões de qualidade a serem mantidos.

Diante disso, o que se procurou mostrar nessa seção foi exatamente destacar os elementos que compõem a plataforma de logística postal dos Correios como operador dos serviços universais no Brasil e sua estrutura de identidade e valores e sua cadeia de macroprocessos. Também, expor a obrigatoriedade de prestar os serviços universais por meio de seus serviços, como política de Estado. Ainda, demonstrar a dualidade existente em ser competitivo na atuação logística e, ao mesmo tempo, dar as garantias de universalização, presente na portaria do MCom 2021. Cabe agora realizar as discussões necessárias para o alcance do objetivo deste estudo, bem como esclarecer a questão de pesquisa.

5 DISCUSSÕES NECESSÁRIAS E APROXIMAÇÕES POSSÍVEIS

Diante do caminho metodológico trilhado, com a devida preocupação de revisitar conceitos de logística (a qual se está denominando de logística tradicional), de entender a classificação dos modelos de plataforma da logística postal (com a legitimação de gerentes dos Correios) e de compreender as nuances da plataforma de logística postal, torna-se necessário realizar uma pequena incursão para discutir o entrelaçamento desses temas com o intuito de responder a questão de pesquisa e chegar ao objetivo traçado.

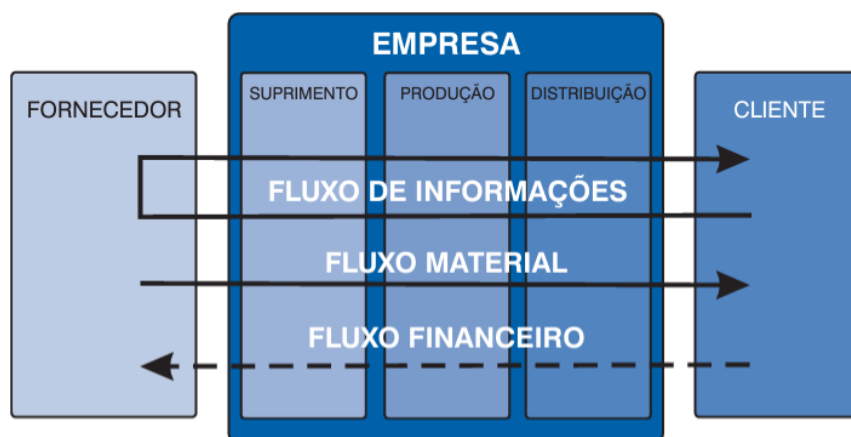
Assim, em uma primeira aproximação, a compreensão da prestação de serviços postais brasileiros serem uma plataforma de logística ou não. Nesse sentido, apresentar os modelos da tipificação feita por Silva *et al.* (2014) para alguns dirigentes da empresa de Correios, foram obtidas as respostas de se tratar de uma *Logistics Platforms*, que contempla um ambiente flexível capaz de responder as estratégias dos canais do mercado.

Nesse ambiente são realizadas atividades logísticas (armazenagem, transbordo de cargas, *cross-docking*, dentre outras) e os processos devem ser padronizados e medidos. A utilização de uma plataforma logística pode servir como uma fonte de vantagem competitiva, integrando atividades dentro de um cenário específico da cadeia de suprimentos, sendo vista como um fator determinante e de sucesso para muitas empresas. Portanto, agentes e lideranças dos Correios reconhecem dentre os vários modelos apresentados por Silva *et al.* (2014), que *Logistics Platforms* seria o modelo de operação dos Correios brasileiro.

Uma segunda aproximação, recai sobre a cadeia de valor de macroprocessos apresentada pelos Correios na Figura 2. Essa figura simbólica representativa apresentada pelos Correios, está abarcada pela Figura 3, como uma representação genérica de uma cadeia logística (tradicional) trabalhada por Novaes (2007).

Esse modelo genérico trabalhado por Novaes (2007), também, resguardadas as pequenas diferenças, está representado também em autores como Bowersox e Closs (2007), Fleury; Wanke e Figueiredo (2009), Dornier *et al.* (2010). Portanto, o modelo genérico trazido por esses autores, contempla em seu interior o modelo de cadeia de valor dos Correios.

Figura 3 – Modelo genérico para caracterizar uma cadeia logística



Fonte: Novaes (2007).

Quando se aproxima as Figuras 2 e 3, torna-se possível compreender que o modelo genérico de logística, aplica-se ao modelo de atuação dos Correios, o qual compreende um fluxo de informações para que o processo flua e possa ser controlado em suas etapas, um fluxo de deslocamento físico de objetos, pelo qual os Correios transportam os objetos postais, desde a sua captação pela rede de agências ou de coletas, até o processo final de última milha, com a distribuição física do objeto e, também, um fluxo financeiro que permite dar sustentação às operações, bem como a garantia de continuidade das operações postais ou negócios postais. Nesse sentido, os modelos conceituais conseguem capturar o modelo da cadeia de valor dos Correios, esclarecendo que a definição da cadeia de valor dos correios tem respaldo conceitual, ou seja, os Correios são também uma cadeia de logística tradicional

Uma terceira aproximação recai sobre a execução imperativa de oferta dos serviços universais pela plataforma de logística postal para a sociedade brasileira. Nesse sentido, o estrito cumprimento da portaria ministerial como política de Estado, reflete a necessidade de resposta operacional e organizacional, para a realização desse objetivo, RIC (2022), UPU (2021) e MCom (2021).

Neste ponto, cabe ressaltar que a manutenção de uma estrutura para o cumprimento dessa legislação, leva a plataforma postal a uma singularidade (nuance, especificidade) em sua atuação. É preciso um planejamento de rede, recursos, pessoas, processos e tecnologias para dar cumprimento á essa política de Estado. Assim, o desenho de rede que pode ser definido em uma operação

tradicional ou de empresas com a atuação logística, levando em conta fatores como custo e nível de serviços rentáveis, precisa ser pensado sob o ponto de vista não só da competitividade, mas também do atendimento aos serviços universais.

Nesse contexto, torna-se necessária uma ação cruzada, ou seja, obter ganhos em mercados mais competitivos para cobrir custos em mercados não lucrativos, mas com atendimento necessário para cumprir a política de prestação de serviços universais. Quando se pensa o desenho de rede, isso torna mais difícil o desafio da operacionalização. A empresa precisa montar um desenho de rede de alta competitividade para os ambientes mais rentáveis, para competir com *players* logísticos que desenham suas redes com base em custos e nível de serviços, sem esquecer de um desenho de rede que faça cumprir os serviços universais.

Pela perspectiva de uma rede de logística tradicional, essa equação será sempre perversa para a plataforma da logística postal. Nesse sentido, a vantagem competitiva da presença ou alcance da plataforma de logística postal, pode se tornar uma armadilha quando se pensa no custo de manutenção da rede, ou nos investimentos necessários para deixar a rede integrada ou mais eficiente, Novaes (2007), Bowersox e Closs (2007), Fleury; Wanke e Figueiredo (2009) e Dornier *et al.* (2010).

Uma quarta aproximação está ligada as mudanças tecnológicas e organizacionais afirmadas pelos trabalhos de Izquierdo (1994) e Rosa (2004). Enquanto as empresas de logística tradicionais ou plataformas logísticas sem o processo de universalização pode alterar as estruturas organizacionais e o aporte tecnológico de forma mais célere, uma plataforma como a da logística postal precisa pensar sempre em grandes transformações. Ela por sua natureza e grandiosidade, tem dificuldades para mudanças organizacionais e para aportes tecnológicos, que são muito dispendiosos por conta de sua magnitude ou que são difíceis de serem implantados por conta de sua cultura mais conservadora ou até mesmo por conta da qualificação de sua força de trabalho.

Uma quinta e última aproximação aqui realizada, recai sobre a natureza de empresa pública da plataforma de logística postal, também ancoradas pelos trabalhos de Izquierdo (1994) e Rosa (2004). Essa característica restringe a liberdade de ação para uma empresa que precisa ser competitiva. Uma empresa pública precisa cumprir políticas de Estado, mas muitas vezes sofrem os impactos

com as políticas dos governos. Interferências políticas na gestão, seja por indicação de dirigentes, seja para executar políticas de preços para um determinado governo.

Outro aspecto relativo à sua natureza é a normatização que regula as empresas públicas. Mesmo que a legislação tenha sido criada para dar segurança ao Estado, a sociedade e aos dirigentes, a medida em que a regulação é imperativa, pode afetar a velocidade com que se executam as estratégias e ações planejadas, podendo surgir um *gap* em relação ao que é planejado e aquilo que efetivamente é executado, levando-se em conta as amarras legais de uma empresa pública, comparativamente com a flexibilidade de uma empresa do setor privado. Nesse caso, a tendência é que a velocidade de ação das empresas ou plataformas de logística tradicionais ou de natureza privada, seja maior do que uma plataforma pública.

Assim, dentro daquilo que foi proposto, destacou-se cinco nuances ou especificidades que estão presentes na caracterização da plataforma de logística postal brasileira, operada pelos Correios. Além desses destaques, outras especificidades poderiam ser trazidas, como por exemplo, forma de contratação de mão de obra e serviços, exigências legais, abertura para inovação, dentre outras, que certamente contribuem para que a diferenciação entre uma plataforma logística tradicional e privada de uma plataforma logística pública, que carrega o imperativo de prestação de serviços universais.

Diante disso, a compreensão desses fatores é essencial para uma melhor compreensão da importância estratégica da plataforma de logística postal para o país, não apenas pelo aspecto da competitividade, mas principalmente pelo atendimento universal. Em muitas localidades brasileiras, apenas a plataforma de logística postal está disponível para o cidadão ser incluído no exercício de sua cidadania, podendo ter acesso a políticas públicas, bem como, inserir-se nas cadeias logísticas de mercados globais.

6 CONCLUSÕES

Concluindo, vale retomar que se partiu da questão de pesquisa sobre quais bases estaria assentada a plataforma de logística postal no Brasil, suas nuances e desafios na universalização de prestação de serviços à sociedade, que a torna diferente de empresas tradicionais de logística? E do objetivo de analisar a lógica de

operação da plataforma de serviços postais brasileira, com vistas a perceberas suas nuances ou especificidades, aquela(s) que prevalece(m) em empresas tradicionais de logística, e nesse sentido, entende-se que foram atendidos. A questão tornada mais clara e o objetivo plenamente atingido.

Quanto aos pontos alcançados, ficou demonstrado conceitualmente as que as atividades postais no Brasil constituem uma plataforma de logística que compreende em uma rede atendimento muito ampla, todas as etapas intermediárias de uma rede logística culminando na distribuição final ao cidadão, disponibilizando acesso as informações de seu processo em todas as etapas. Esse conceito foi reconhecido pelos gerentes operacionais dos Correios enquanto modelo.

Quanto aos aspectos diferenciais, ratifica-se que a plataforma de logística postal realmente é diferente de outras plataformas ou operações logísticas, executadas por empresas da iniciativa privada ou empresas com fundamentos de uma logística tradicional, confirmando que tradicional aqui representa o pensar uma rede logística considerando os desafios de custo e nível de serviços competitivos.

No tocante ao planejamento das redes, as especificidades são mais realçadas ainda. Tanto o alcance quanto a sua integração, exigem investimentos e esforços grandiosos, tornando-se necessário levar em conta esses aspectos, quando se faz avaliação de performance financeira ou de nível de serviço. Esta é uma plataforma que precisa estar constantemente pensando em eficiência de sua rede e níveis de investimento em integração. Esses desafios se apresentam como imperativos para quem planeja e executa.

Assim, é perfeitamente compreensível que muitas outras perspectivas que poderiam ser analisadas, dada as limitações e contornos do trabalho, não foram realizadas. É também importante ressaltar que esse tema tem uma amplitude muito maior para outros estudos. Portanto, os desafios não se esgotam com esse estudo, apenas abrem caminhos para novas análises. Estudos sobre os custos logísticos, incorporações de tecnologias aos processos dentre outros, podem corroborar com os achados neste estudo, visando aprofundar as especificidades de uma plataforma logística que tem em seu desafio central a universalização de serviços.

REFERÊNCIAS

BICIATO, M. Plataformas Logísticas: um instrumento de integração e otimização da infraestrutura logística. **Revista Mundo Logística**. n. 34, São Paulo, 2013.

BOUDOUIN, Daniel. Logística-Território-Desenvolvimento: O caso europeu. I **Seminário Internacional: Logística, Transportes e Desenvolvimento**. Ceará: UFC/CT/DET, 1996.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.J. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. **Ministério das Comunicações**. PORTARIA MCOM Nº 2.729, de 28 de maio de 2021. Brasília – DF, 2021.

BRASIL. Ministério das Comunicações. **Correios: Relatório Integrado Correios (RIC)**. Aprovado na 3ª RECA, em 09 de maio de 2022. Brasília – DF, 2022.

CARNEIRO, Maria Neuenschwander. Escosteguy. **Uma nova visão do setor postal brasileiro**. Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2006.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

DORNIER, Phillipe. *et al.* **A Logística dos Fluxos**. São Paulo: Atlas, 2010.

Estrela, C. **Metodologia Científica: Ciência, Ensino, Pesquisa**. Editora Artes Médicas, 2018.

FELIX, A. Last mile na visão do transportador e sua importância para o e-commerce. **Revista Mundo Logística**. São Paulo, Ed. 64, jul./ago.2018.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.

GABAN, Eduardo M. **Regulação do Setor Postal**. São Paulo: Saraiva, 2012.

GUAPO, M. A.; QUEIROZ, C. O Futuro da Logística: O que a pandemia trará de mudanças nas operações, segundo experientes profissionais da área. **Revista Mundo Logística**. Ed. 77. São Paulo, jul./ago. 2020.

IZQUIERDO, R. (Ed.). Transportes – Un Enfoque Integral. **Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos**, Madrid, 1994.

LEAL, E.; SALAS, G. P.; Plataformas Logísticas: Elementos Conceptuales Y Rol Del Sector Público. **Boletín FAL**. Nações Unidas. Ed. 274. n. 6, 2009.

LORENZO, Maurício, F. G. O Modelo Regulatório e Seus Limites Para a Universalização dos Serviços Públicos: O Caso do Setor Postal Brasileiro. **Universidade Federal da Bahia – UFBA**. Apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFBA. Salvador - BA, 2013.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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

Pereira, A. S., *et al.* **Metodologia da Pesquisa Científica**. Universidade Federal de Santa Maria. Sabta Maria, RS, E-book, 2018.

PRADO, V. J. *et al.* Soluções Para a Logística de Distribuição de Encomendas na Etapa de Última Milha - Um Estudo de Caso na Empresa ALFA. **Research, Society and Development**. São Paulo, v. 11.n. 5., 2022.

RODRIGUES, A. A década de ouro da Last Mile. **Revista Mundo Logística**. Ed. 80. janeiro e fevereiro. São Paulo, 2021.

RODRIGUES, R. F.; RODRIGUEZ, C. M. T.; CASAROTTO FILHO, Nelson. Plataformas Logísticas e o Território: enquanto espaço de inovação. **Revista Mundo Logística**, São Paulo, n. 48, set./out. 2011.

ROSA, D. P.: O Potencial da Entrada dos Terminais de Transporte na Indústria de Serviços Logísticos. Rio de Janeiro. **II Rio de Transportes**. PET/COPPE/UFRJ, 2004.

SILVA, R. M., SENNA, E. T. P., SENNA, L. A. D.S. and Lima Júnior, O. F. (2014) Plataformas Logísticas: uma abordagem sobre as tipologias e características através de uma revisão sistemática. **Journal of Transport Literature**, v. 8, n. 1, p. 210-234.

UNIÃO POSTAL UNIVERSAL – UPU. **Guia de Reforma Postal**. Berna, Suíça, 2020.

UNIÃO POSTAL UNIVERSAL – UPU. **Relatório de Atividades Postais**. Berna, Suíça, 2021.

WEBSHOPPERS. Overview do Commerce. **Revista Webshoppers**. Ed. 43. mar. São Paulo, 2021.

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