

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Marcos Benedito da Rosa  
2017200530041

UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA BRASILEIRA DE  
CORREIOS E TELÉGRAFOS PARA MANTER-SE COMPETITIVA NO  
MERCADO

São João Del-Rei  
2018

MARCOS BENEDITO DA ROSA

UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA BRASILEIRA DE  
CORREIOS E TELÉGRAFOS PARA MANTER-SE COMPETITIVA NO  
MERCADO

Monografia apresentada a Universidade  
Federal de São João Del-Rei como parte  
dos requisitos para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Ms. Dr. Marconi de  
Arruda Pereira

São João Del-Rei  
2018

MARCOS BENEDITO DA ROSA

UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA BRASILEIRA DE  
CORREIOS E TELÉGRAFOS PARA MANTER-SE COMPETITIVA NO  
MERCADO

Monografia apresentada a Universidade  
Federal de São João Del-Rei como parte  
dos requisitos para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.

Aprovado: 15 de setembro de 2018

Professora Ms. Dra. Ana Cristina de Lira Pimentel (UFSJ)

Professor Ms. Dr. Marconi de Arruda Pereira (UFSJ)  
(Orientador)

Rosa, Marcos Benedito da.

Uma análise das estratégias da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos para manter-se competitiva no mercado / Marcos Benedito da Rosa – São João Del-Rei: UFSJ, 2018.

44f.

Trabalho de conclusão de curso de especialização – Universidade Federal de São João Del-Rey - UFSJ, Curso de especialização em Gestão Pública, 2018.

1. Planejamento    2. Estratégias    3. Gestão    4. Análise

À minha querida esposa Rosana Silva,  
Dedico este trabalho com amor e carinho.

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus pela vida e a tudo que me presenteou ao longo dos meus anos vividos, que Ele me dê sabedoria para usar sempre meus conhecimentos para o bem.

Agradeço aos professores, que com paciência, conhecimento e dedicação puderam me ajudar a concluir com êxito o curso.

Agradeço aos colegas do curso pelos momentos que passamos juntos, pela ajuda nos trabalhos em grupos e palavras de incentivos.

Agradeço ao Prof. Ms. Dr. Marconi de Arruda Pereira, meu orientador, que com experiência e conhecimento, conduziu-me para construção deste trabalho.

E agradeço em especial aos meus familiares: meu pai que do céu está sempre a me abençoar, minha querida mãe, meus irmãos e principalmente minha esposa que soube compreender e aceitar os momentos de ausência para que eu pudesse me dedicar aos estudos, sendo sempre meu porto seguro nos momentos de dificuldades.

## **RESUMO**

Este trabalho faz uma análise das estratégias e planejamento elaborado pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, relatando se serão suficientes para manter a empresa competitiva no mercado nos próximos anos. O autor apresenta as principais ações desenvolvidas pelos Correios para que essas estratégias alcancem o resultado planejado. As ações iniciaram com uma reestruturação da empresa no mercado, através da modernização da sua logo e a comercialização de produtos e serviços que atendessem as demandas dos clientes, mas que também desse a empresa uma sustentabilidade financeira. Apesar de prestar serviço público de interesse social, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos não recebe subsídios financeiro do Governo e depende de suas próprias receitas para sobreviver. Os seguimentos de encomendas e logística tendem a ser o melhor caminho para a manutenção da empresa no mercado com competitividade por muitos anos. O trabalho foi elaborado através de pesquisa bibliográfica, análise documental e observação participante como instrumento de coletas de dados. Além de um histórico da empresa, o trabalho também traz uma discussão sobre planejamento e planejamento estratégico, análise SWOT e as cinco forças competitivas de Porter, onde essas técnicas são aplicadas nos Correios para elaboração dessa análise. O trabalho alerta que é necessária uma avaliação constante do planejamento e a construção de cenários para antecipar os acontecimentos e dele tirar proveitos.

**Palavras chaves:** Planejamento. Estratégias. Gestão. Análise.

## **ABSTRACT**

This work makes an analysis of the strategies and planning prepared by the Brazilian company of Postal and telegraph, reporting whether they will be sufficient to keep the company competitive in the market in the coming years. The author presents the main actions developed by the Post office company so that these strategies reach the planned outcome. The actions began with a restructuring of the company in the market, through the modernization of its logo and the marketing of products and services that meet the demands of the customers, but that also gave the company a financial sustainability. Despite providing public service of social interest, the Brazilian postal and Telegraph Company does not receive financial subsidies from the government and depends on its own revenue to survive. The follow-up of orders and logistics tend to be the best way to maintain the company in the market with competitiveness for many years. The work was elaborated through bibliographical research, documentary analysis and participant observation as an instrument of data collection. In addition to a history of the company, the work also brings a discussion about planning and strategic planning, SWOT analysis and the five competitive forces of Porter, where these techniques are applied in the post office for elaboration of this analysis. The work prompts that a constant evaluation of the planning and construction of scenarios is necessary to anticipate the events and to take advantage of it.

**Key words:** Planning. Strategies. Management. Analysis.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - As cinco forças competitivas de Porter -----	22
<b>Figura 2</b> - Logo atual e logo antiga dos Correios -----	27
<b>Figura 3</b> - Atores envolvidos no Setor Postal -----	34

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1 – Matriz SWOT dos Correios</b> .....	<b>33</b>
--	-----------

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Objetivo principal e objetivos específicos	13
1.2	Justificativa	13
1.3	Problema e hipótese de pesquisa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Histórico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	14
2.2	Planejamento e planejamento estratégico	16
2.3	Os desafios atuais da gestão pública	18
2.4	Empresa pública e suas estratégias	19
2.5	Análise interna e externa (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)	20
2.6	As cinco forças competitivas de Porter	21
3	METODOLOGIA	24
4	APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO	25
4.1	Correios 2020	25
4.2	Análise SWOT da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	31
4.3	Os Correios e as cinco forças competitivas de Porter	33
4.4	Relatório da observação participante	35
4.5	O futuro da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
6	REFERÊNCIAS	40

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, para garantir a sobrevivência em mercados competitivos é necessário agilidade, facilidade de adaptação ao ambiente através de inovação e introdução de novos processos e a elaboração de planos estratégicos. Pois em todos os segmentos uma boa estratégia torna-se vantagem importante e pré-requisito para a sobrevivência da empresa.

É crescente a busca por técnicas e ferramentas que auxiliam as empresas no processo gerencial e na mitigação das incertezas, mas é somente com uma visão do futuro estabelecida que as organizações poderão defender-se das constantes mudanças que ocorrem no mercado, agilizando seu processo de tomada de decisões. Para Porter (1999) as organizações precisam encontrar uma forma de se diferenciar das demais, com a intenção de conquistar espaço, pois as mudanças ocorrem com muita rapidez e as novas tecnologias trazem inovações que impactam fortemente na vida social e principalmente no mundo dos negócios.

Vive-se atualmente uma fase de profundas modificações na maneira de as empresas utilizarem seus processos, pessoas, sistemas e tecnologias da informação, com a adoção de uma nova abordagem na aplicação desses fatores para fins de vantagem competitiva. De fato, o que está em curso nas organizações é a integração das pessoas à filosofia da qualidade, ao lado do aprimoramento e maior produtividade nas atividades de desenvolvimento e operação de sistemas de informação. Nesse contexto, Tachizawa e Scaico (2006) destacam que as recentes tecnologias da informação induzirão a novas formas de administração e, conseqüentemente, a um novo tipo de gestor. Esse profissional dos novos tempos tenderá a trabalhar em organizações menos hierárquicas, cujo ambiente informacional possibilitará que grande número de pessoas possa comunicar-se rapidamente por meio de redes informatizadas. O tempo atual é de enfrentamento de decisões extremamente difíceis, à medida que devem ser tomadas dentro de um cenário empresarial de significativa complexidade, exigindo especial atenção dos gestores nas estratégias.

Ser a primeira escolha do cliente nos serviços e produtos oferecido é a missão da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos para os próximos anos. Uma missão bastante desafiadora, já que os principais serviços tidos como carro chefe da empresa, que é o serviço de logística e os serviços bancários, são altamente concorrenciais e disputados por inúmeras empresas que querem abocanhar uma fatia desse mercado. Sem contar as exigências cada vez

maiores dos consumidores por melhoria no atendimento e na qualidade dos serviços prestados, principalmente na área pública.

Daí a necessidade de se traçar estratégias bem planejadas. Porque como afirma Machado (2005), o planejamento estratégico visa buscar e manter uma adequação entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades do mercado, com o objetivo de direcionar a empresa de modo que gere lucros e crescimento constante. Para Bilibio (2009), ter um planejamento auxilia os gestores e permite nortear as ações gerenciais da empresa, seguindo um plano pré-estabelecido de metas e estratégias, evitando tomada de decisões equivocadas num cenário onde as margens para erro estão cada vez menores.

O planejamento estratégico implementado corretamente garante a sustentabilidade da empresa no mercado. Com as transformações ocorridas nas últimas décadas, as demandas da população no cenário atual e futuro mudaram principalmente devido ao surgimento das novas tecnologias. Nesse sentido, para continuar atendendo com a mesma qualidade e manter-se competitiva no mercado, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, foi obrigada a investir em processos de expansão e prospecção de novos negócios.

O processo de construção do Plano Estratégico do Correios para os próximos anos iniciou-se com a realização de estudos de prospecção ambiental, que visavam instrumentalizar a empresa com informações sobre o seu ambiente interno de trabalho, seu ambiente de atuação e seus principais atores, além das tendências internacionais, nacionais e setoriais, e dos direcionadores da atividade postal, de forma a propiciar a geração de *insights* de alto valor estratégico aplicável. A elaboração da Análise SWOT, sigla que segundo Oliveira (1998), significa um acrônimo das iniciais das palavras em inglês: *Strenghts* – Forças, *Weaknesses* – Fraquezas, *Opportunities* – Oportunidades e *Threats* – Ameaças. Machado (2005) destaca que a análise SWOT é um método utilizado para fazer análise interna e externa, para a formação da estratégia de planejamento de uma organização; foi o passo seguinte deste processo, que teve como propósito a avaliação da situação estratégica da empresa e de seus segmentos de negócios. Competitividade, vulnerabilidade a ameaças, capacidade de implementação de transformações necessárias, disponibilidade de recursos estratégicos, processos organizacionais, estrutura de poder e liderança, foram alguns dos itens analisados.

## **1.1 Objetivo principal e objetivos específicos**

O objetivo principal deste trabalho é analisar e discutir as estratégias traçadas pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, diante dos desafios de adequação e introdução de novos serviços às demandas atuais, de maneira a contribuir para o entendimento de como essa empresa possa se reinventar e se modernizar, a fim de continuar atingindo seus objetivos e obtendo êxito na prestação de serviços públicos a toda população e mantendo-se competitiva no mercado por muitos anos. Já os objetivos específicos são: identificar os principais desafios vivenciados pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos; Identificar as estratégias adotadas pelos Correios para se adaptar às novas demandas desse mercado tão competitivo; Analisar os principais alcance e resultados com a implantação dessas estratégias.

## **1.2 Justificativa**

A empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é muito importante para o Estado e para a sociedade brasileira, porque além de prestar serviço de abrangência nacional, tem papel fundamental nas políticas públicas e ações de responsabilidade social desenvolvidas pelo Governo.

As organizações públicas são sempre muito rígidas e inflexíveis quando se fala em burocracia e os Correios mesmo enfrentando todos esses desafios, buscam aproveitar as oportunidades que são imprescindíveis para seu crescimento, com o objetivo de garantir melhor qualidade e maior rentabilidade nos serviços oferecidos.

A proposta deste trabalho é mostrar a importância das estratégias inovadoras de organização da Administração Pública indireta que possibilita o atendimento às novas demandas da sociedade na prestação de serviços públicos. Esse trabalho é relevante e se justifica visto que pretende evidenciar os planos adotados pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos que tem buscado adequar a empresa no rumo da modernização de processos e de tecnologias, bem como ao princípio constitucional da eficiência, essencial nesse novo conceito da Administração Pública.

### **1.3 Problema e hipótese de pesquisa**

Muito se tem questionado pela mídia e por setores da sociedade sobre um declínio da eficiência da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Até mesmo membros da alta direção da empresa em suas entrevistas falam sobre anos sucessivos de prejuízos e da necessidade urgente de ações de mudanças para reverter essa situação.

Integrantes de grupos políticos e empresarial defendem até a privatização dos Correios como forma de melhorias nos serviços prestados, ponto esse que deixam os concorrentes atentos, já que hoje os Correios além de deterem por lei o monopólio de correspondência possuem grande fatia do mercado de logística, principalmente da pequena encomenda e da encomenda fracionada.

É pensando em reverter essa situação e aproveitar melhor todos esses pontos positivos ao seu favor que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos traçaram uma série de estratégias e ações que estão sendo colocados em prática desde o ano passado e continuarão sendo praticadas nos próximos anos com o objetivo de fazer os Correios recuperarem toda a eficiência que fez a empresa ser uma das instituições mais respeitadas do Brasil e com resultados lucrativos que possibilitavam a empresa ter uma sustentabilidade financeira e recursos para investimentos. Por parte da direção da empresa, o plano estratégico traçado possui todos os requisitos necessários para fazer a empresa entrar novamente no trilho do crescimento e permanecer competitiva no mercado por muitos anos. Mas será que todas essas estratégias serão suficientes para atingir os objetivos desejados e manter a empresa competitiva nos próximos anos?

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Histórico da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**

A história dos serviços de Correios no Brasil, de acordo com o site da empresa, [www.correios.com.br](http://www.correios.com.br), acompanha a história do próprio país desde o seu descobrimento.

Durante o período em que o Brasil foi colônia de Portugal a carta era o meio de comunicação à longa distância, sendo muito utilizada para a organização do processo de colonização. Serviço que era exercido de maneira particular sob responsabilidade do Correio-Mor, cargo esse que era nomeado através de ofício pelo rei de Portugal. A partir do final do século XVII, com o motivo de se ter um maior controle das correspondências que circulava no Brasil, o Estado reivindicou para a Coroa a administração dos serviços postais e que permaneceu assim durante todo o período imperial.

Com a proclamação da república em 1889 e a aquisição de novas máquinas, ampliação da área de ação interna e externa, a evolução dos transportes e a implantação das primeiras ligações aéreas marcaram esse período de notório desenvolvimento dos Correios, que puderam expandir seus serviços às populações de todas as regiões do País, contribuindo enormemente para a integração nacional. Nesse período os Correios ainda não se constituíam como sendo uma empresa. Era apenas um Departamento ligado ao governo federal.

Em 20 de março de 1969 através da Lei nº. 509 é criado a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), uma empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações para prestar serviço de entrega de cartas e telegramas. O surgimento da ECT correspondia a uma nova postura por parte dos poderes públicos, com relação à importância das comunicações e, particularmente, dos serviços postais e telegráficos, para o desenvolvimento do País. Em 22 de junho de 1978 foi criada a Lei Postal nº 6.538, que garantia aos Correios o monopólio de serviços postais de carta e telegramas. Lei essa que permanece em vigência até a presente data. De acordo com Plano Estratégico Correios (2015), o monopólio representa cerca de 50% do faturamento da empresa. Em contramedida a empresa é obrigada a garantir os serviços postais em todos os municípios brasileiros.

Diante dessa oportunidade, proporcionada pela capilaridade de sua rede de atendimento, sendo a única empresa presente em todos os municípios do país, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos iniciou em 1982 o serviço de entrega de encomendas expressa, ao qual deu o nome de SEDEX, se tornando referência em serviço de entrega de encomendas no Brasil. Em pesquisa realizada pelo Instituto Datafolha em parceria com o Jornal Folha de São Paulo divulgado em outubro de 2014, a empresa recebeu o prêmio *Folha Tof of Mind* na categoria entrega de encomendas. A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos conquistou o primeiro lugar na pesquisa, quando perguntado aos entrevistados, qual seria na opinião deles a melhor empresa de entrega de encomendas do país: 26% responderam Correios e 23% responderam SEDEX, que é um produto dos Correios. Somados

a ECT obteve 49% das respostas dos entrevistados, conforme disponibilizado no blog da empresa. Nos últimos anos, o serviço de encomenda passou a contar com outras modalidades de entrega, como o Sedex 10, Sedex 12, Sedex Hoje, Sedex Mundi e o PAC.

Devido à forte capilaridade da empresa e dos avanços tecnológicos, os Correios passaram a prestar inúmeros outros serviços em parcerias com outras empresas, como a prestação de serviços financeiros nas agências dos Correios denominados Banco Postal, em parceria primeiramente com o Bradesco e atualmente com o Banco do Brasil. Constituindo-se, cada vez mais, numa importante contribuição para a inclusão bancária de milhões de brasileiros, conforme destaca as Nações Unidas no Brasil em seu site, disponível em: <https://nacoesunidas.org/correios-oferecem-grande-oportunidade-para-fomentar-inclusao-financeira-diz-estudo-do-banco-mundial/>. Desde a criação do Banco Postal, milhares de pessoas, que antes tinham que se deslocar para uma cidade vizinha para realizar uma simples operação bancária, agora conta com a comodidade de tudo poder ser feito na própria cidade onde moram.

Em parceria com a Receita Federal e o SERASA prestam todos os serviços relacionados ao Cadastro de Pessoa Física (CPF), como inscrição, regularização, atualização de dados, emissão de 2ª via e consultas financeiras. Com a empresa Liderança Capitalização oferece a venda de títulos de capitalização, conhecido popularmente como Telesena. Com a EUTV, empresa do ramo de telefonia celular, os Correios passaram também a serem uma operadora de celular chamada Correios Celular, com vendas de chips e diversos pacotes de telefonia celular. Além de inúmeros outros produtos e serviços que são comercializados pela ECT.

Essa nova postura contribuirá para que a ECT se torne uma empresa competitiva no mercado, destacada por suas práticas e resultados, à altura da confiança que os cidadãos brasileiros sempre depositaram nos Correios.

## **2.2 Planejamento e planejamento estratégico**

O planejamento é uma ferramenta fundamental para o sucesso na gestão de uma empresa, seja ela pública ou privada. Para Oliveira (1998):

Planejamento pode ser considerado como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com

a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa (OLIVEIRA, 1998, p.32).

De acordo com Drucker (1984), o planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.

Para Vasconcellos & Pagnoncelli (1992), o sucesso empresarial é planejado e não acontece por acaso, e afirmam que o sucesso passado não garante o sucesso presente e sucesso presente não garante o sucesso futuro.

Dentro deste mesmo enfoque, Machado (2005) ressalta a necessidade de ter um planejamento e afirma:

Com o avanço tecnológico, o acesso do cliente aos produtos e serviços das empresas ficou extremamente facilitado. O seu padrão de comparação hoje é quase ilimitado. Os fornecedores estão espalhados pelo mundo, o que ampliou de forma considerável o universo de possibilidades para suas necessidades de consumo. Nesse contexto, somente aquelas empresas que tiverem um planejamento definido e adequado sobreviverão (MACHADO, 2005, p. 13).

Bilibio (2009) diz que o processo de planejar envolve um “modo de pensar”; e um modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que será feito: como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito. Afirma ainda que o planejamento é fundamental para o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, os quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido.

Já o Planejamento Estratégico, segundo Chiavenato e Sapiro (2004), tem o objetivo de proporcionar bases necessárias para as manobras que permitam que as organizações naveguem e se perpetuem, mesmo dentro de condições mutáveis cada vez mais adversas em seu contexto de negócios.

Para Drucker (1984), planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Já para Almeida (2001), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia).

Neste sentido, o plano estratégico pode ser entendido como o principal documento para a consolidação dos objetivos e metas nas empresas de uma forma geral, e é essencial para a viabilidade das empresas.

### **2.3 Os desafios atuais da gestão pública**

Para Sertek (2007) as empresas, sejam elas públicas ou privadas, precisam de pessoas que sejam capazes de conduzir as mudanças, que busquem melhorias na capacidade de aprendizagem e de empreendimento de seus trabalhos, conseguindo assim vencer os desafios existentes e assim manter-se competitiva no mercado. Ele ainda destaca que a capacidade de gestão de uma organização pública é um componente indispensável para que ela possa efetivamente fazer a diferença e entregar serviços públicos de qualidade.

De acordo com Ferreira (2011), o principal desafio da gestão pública está em elevar o padrão dos serviços prestados aos cidadãos e aumentar a capacidade das organizações públicas no fornecimento dos serviços desejados pelos cidadãos.

Castro e Castro (2014) relatam os desafios da gestão pública na atualidade:

[...] o mundo atual passa por profundas transformações sociais e econômicas. Os cidadãos, cada vez mais, têm consciência da mudança que está ocorrendo e buscam excelência e transparência, tornando-se mais participativos. Por isso, os gestores públicos precisam ter agilidade e qualidade no atendimento ao cidadão no que concerne aos problemas sociais. Para isso, são necessárias políticas inovadoras de gestão que fortaleçam as redes de parcerias, a transparências e a busca por melhores resultados no contexto dos interesses dos cidadãos. (CASTRO; CASTRO, 2014, p. 106).

Para Silva (2013), nos dias atuais a gestão pública deve perseguir a qualidade dos serviços prestados com a finalidade de atender as diversas expectativas do cidadão, de forma a vencer os desafios que estão presentes no cenário atual.

Por fim, Kanaane, Filho e Pereira (2010) deixam clara a importância da gestão estratégica com o intuito de conseguir vencer os diversos desafios presente nas organizações públicas. Os autores ainda reforçam que a gestão estratégica tem-se apresentado como fator compatível para a nova visão da gestão pública em função das expectativas dos cidadãos e da sociedade.

## 2.4 Empresa pública e suas estratégias

O propósito de construir o futuro, segundo Drucker (2002), não é decidir o que deve ser feito amanhã, mas o que fazer hoje para que haja um amanhã. Dentro desta perspectiva, Degen (1989) reforça que uma empresa só alcançara o sucesso se algumas atitudes forem desenvolvidas e agregadas como hábito, mantendo a atenção fixa para gerar idéias que se transformem em potenciais negócios, produtos e serviços, assim como também identificar necessidades, observar deficiências e tendências, derivar para algo similar à ocupação atual e a rapidez de respostas.

Rabelo (2005) apresenta a importância do papel da estratégia no âmbito das organizações.

Todo Caminho parece levar direto à discussão extremamente relevante do tema da estratégia no contexto da busca das organizações por uma posição sustentável em cenário de ampla competição, turbulência e de muitas e constantes variações (RABELO, 2005 p.31).

Ansoff (1977) explica que a origem do conceito de estratégia em uma organização está no reconhecimento da necessidade de se ter um campo de atuação bem definido, de forma a buscar as oportunidades para seu crescimento organizacional, além da capacidade de gerar lucro.

Rabelo, (2005) defende que a visão estratégica dentro de uma organização, refere-se a um modelo ou padrão de decisão que tem como objetivo estabelecer uma base para um plano:

[...] a estratégia corporativa é um padrão ou um modelo de decisões que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas; e esse mesmo padrão produz as principais políticas e planos para se atingir tais metas, definir a esfera de negócios a que aspira a empresa, estabelecer a classe de organização econômica e humana que pretende ser e também determinar a natureza das contribuições econômicas e não econômicas com que pretende contemplar seus acionistas, empregados, clientes e comunidade. (RABELO, 2005, p.32).

Nas organizações públicas identificamos entraves e limitações burocráticas que atuam como fatores que impedem à mobilização e versatilidade da organização. Para que haja mudanças significativas na administração pública, visando agilizar os processos de trabalho, faz-se necessário boas estratégias com foco nos serviços realizados pela organização. Com o objetivo de explicar a importância da postura estratégica das organizações públicas, Kanaane, Filho e Pereira (2010), destacam que esta postura está no modo de como a organização se

situa diante do ambiente, confrontando seus pontos fortes e fracos, além da capacidade de aproveitar oportunidades e neutralizar as ameaças.

Diante dessas definições, nota-se a importância da qualificação e experiência na gestão de uma empresa, se o gestor não tiver uma visão ampliada do como fazer uma gestão profissional, dificilmente tomará decisões acertadas e muito menos perceberá a necessidade de planejamento e estratégias, para que seu negócio tenha sucesso a curto e longo prazo, para que possa sobreviver neste mundo globalizado dos negócios onde as ameaças e oportunidades estão sempre rondando as portas das organizações, seja ela pública ou privada.

## **2.5 Análise interna e externa (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)**

A Matriz SWOT, sigla formada sigla formada pelas letras iniciais das palavras em inglês: *Strengths* – Forças, *Weaknesses* – Fraquezas, *Opportunities* – Oportunidades e *Threats* – Ameaças, que segundo Oliveira (1998) é utilizada mundialmente por empresas dos mais diversos portes e segmentos. O autor reforça que é o método mais usado na formação da estratégia de planejamento.

Machado (2005) diz que o conhecimento e a utilização dessa ferramenta pelos gestores são de fundamental importância. Através dela é possível relacionar os pontos positivos e os pontos negativos detectados tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da empresa. Os pontos negativos precisam ser evitados ou diminuídos no seu impacto, enquanto que os pontos positivos observados devem ser explorados e melhorados.

Baumotte (2012) detalha as características do ambiente interno e do ambiente externo da seguinte forma:

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas por eles mesmos. Desta forma, quando percebemos um ponto fraco, devemos agir para controlá-lo ou pelo menos minimizar seu efeito.

O ambiente externo, diferentemente do ambiente interno, não permite seu controle, porém é fundamental para o sucesso da organização que se busquem formas de conhecê-lo ao máximo, procurando monitorá-lo de maneira ágil e eficiente, com o objetivo de identificar e evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades (BAUMOTTE, 2012, P.14)

Baseando nos estudos de Machado (2005), segue um resumo das quatro palavras que formam a matriz SWOT.

**Forças** são todas as variáveis que tenham um diferencial competitivo e que possam influir nos custos e rentabilidade. Essas variáveis devem ser utilizadas e reforçadas.

Exemplos: A empresa estar instalada em local próprio, ter preço competitivo e produzir com alta qualidade.

**Oportunidades** são fatores favoráveis que precisam ser aproveitados.

Exemplos: Demanda crescente, fácil acesso a financiamentos, programas governamentais de apoio às empresas e lançamento de um produto novo.

**Fraquezas** são problemas detectados na empresa e cujos impactos devem ser reduzidos ou eliminados, pois interferem nos custos e resultados, impossibilitando a vantagem competitiva.

Exemplos: Falta de capital de giro interferem e enfraquecem as atividades operacionais da empresas, dirigentes da empresa com pouca experiência administrativa, maquinários e equipamentos velhos e obsoletos e desconhecimento do mercado.

**Ameaças** são acontecimentos que podem ocasionar um impacto negativo na competitividade futura da empresa.

Exemplos: Aumento significativo da concorrência, escassez de matérias-primas essenciais, planos governamentais, situação da conjuntura econômica (inflação, recessão, etc).

A identificação das deficiências e virtudes da empresa propiciará uma melhor condição para realização do planejamento e a fixação dos objetivos, pois segundo Kanaane, Filho e Pereira (2010), tendo em vista a proposta de contextualizar as bases para a gestão pública de forma eficiente, torna-se necessária a compreensão dos fatores interno e externo à organização.

## **2.6 As cinco forças competitivas de Porter**

De acordo com Porter (1989) independente do porte, do tipo da empresa e do segmento em que ela atua, uma organização sempre vai estar se defrontando com o que ele chama de as cinco forças competitivas: cliente, concorrentes, fornecedores, produtos substitutos e entrantes potenciais. O sucesso depende de considerá-las, sempre como um conjunto.

Porter (1986) reforça que nas organizações os princípios da concorrência estão compreendidos nessas cinco forças: A ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de entrada de novos entrantes, o poder de negociação dos clientes e a rivalidade entre os concorrentes, na qual determina a intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade da empresa.

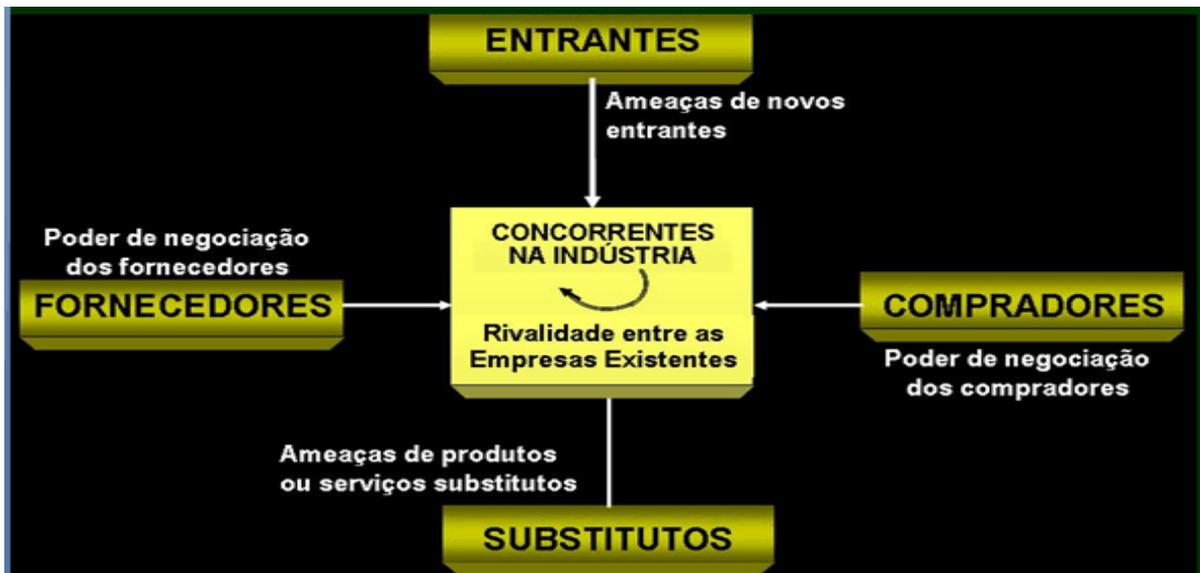


Figura 1- As cinco forças competitivas de Porter (fonte: Michel E. Porter - 1989)

O modelo das cinco forças de Porter é uma ferramenta que auxilia na formação de estratégia em uma organização, buscando garantir um melhor desempenho. Esse modelo não é de uso somente das empresas que visam o lucro. Hooley, Saunders e Piercy (2005) explicam que:

O modelo das cinco forças também poderá ser usado por organizações públicas e sem fins lucrativos para poder compreender melhor seus fornecedores, clientes e outras empresas na qual possam estar competindo. Esse modelo tem como objetivo melhorar o desempenho da empresa. (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005, p.87).

Para Porter (1999) a importância de analisar as cinco forças a fundo, contribui para destacar os pontos fortes e fracos da organização, buscar pelo fortalecimento do seu posicionamento no mercado, destacar as mudanças estratégicas que podem trazer melhores resultados e pôr em evidência as tendências do setor. As forças competitivas determinam a rentabilidade de um setor e têm grande importância na formulação da estratégia.

Porter (1999) ainda explica que os produtos ou serviços substitutos:

[...] além de restringirem a rentabilidade em tempos normais, os substitutos também comprometem a bonança do setor nas épocas de prosperidade. Quanto mais atrativo for à opção excludente preço-desempenho oferecido

pelos produtos ou serviços substituto, mais rígidos serão os limites impostos ao potencial de lucro do setor (PORTER, 1999, p.38).

Na visão de Barney e Hesterly (2007) a ameaça de substituto se dá quando os serviços ou produtos oferecidos pelas concorrências atendem às mesmas necessidades exigidas pelo cliente.

O poder de negociação dos fornecedores estabelece segundo Porter (1999), quando os fornecedores têm a capacidade de desempenhar poder de negociação pela elevação dos custos ou através da redução da qualidade dos serviços ou serviços. Nesse sentido, os fornecedores que possuem maior poder, têm condição para comprimir a rentabilidade do setor que não possui capacidade de compensar a elevação de custos nos próprios preços.

Os novos entrantes para Porter (1986) constituem numa ameaça à posição das empresas já estabelecidas, pois pode forçar uma reorganização do mercado. Barney e Hesterly (2007) apontam que os novos entrantes inserem-se num determinado setor por causa dos lucros que as empresas que estão no ramo há algum tempo possuem. Almejando fatia desses lucros elas entram nesse mercado, fazendo com que o nível de concorrência aumente, reduzindo assim o desempenho das empresas que já atuava nesse mercado.

O poder de negociação dos clientes e compradores exerce pressão em determinados setores, afetando assim a concorrência. Porter (1999) relata que um grupo de compradores são forte se:

[...] forem mais concentrado ou comprar em grandes volumes; os produtos adquiridos no setor serem padronizados e não diferenciados; os produtos adquiridos no setor serem componentes dos produtos dos compradores e representar parcelas significativas de seus custos; seus lucros serem baixos criando um forte incentivo para redução dos custos de suas compras; os produtos do setor não serem importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores; o produto do setor não economizar o dinheiro do comprador; os compradores representar uma ameaça concreta de integração, incorporando o produto do setor. (PORTER, 1999, p.35-36).

A rivalidade entre os concorrentes é considerada a mais significativa das cinco forças, porque quanto maior for a rivalidade entre os concorrentes maiores serão a possibilidade de ocorrência de batalha de preços, competição publicitária, investimentos em qualidade, etc. Para Barney e Hesterly (2007) a rivalidade ameaça as empresas, reduzindo seus lucros econômicos e está relacionada a diversos motivo como: o número excessivo de empresas em um ramo de atuação; o crescimento lento do setor; quando não há diferenciação dos produtos num setor; a capacidade de produção ser adicionadas em grandes incrementos.

Porter (1986) destaca que para uma organização consigam alcançar uma posição com maior lucratividade no mercado na qual está inserida, é necessário ser mais eficiente no enfrentamento das forças competitivas ou influenciá-la em seu favor.

A decisão dos Correios de elaborar o seu plano estratégico, instrumento que liga o presente ao futuro, inicia-se naturalmente com uma avaliação prospectiva que deve evidenciar e avaliar fatos, ocorrências e desafios, para serem enfrentados no horizonte estabelecido. A identificação estruturada e contínua do ambiente de atuação da empresa e dos fatos marcantes do passado, assim como dos sinais de acontecimentos futuros que possam causar impactos contundentes para a organização, trás a necessidade de fazer um mapeamento do ambiente de atuação da ECT.

Foi com base nesse mapeamento que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos desenvolveu seu planejamento com estratégias que pudesse colocar a empresa de volta no crescimento e com estabilidade financeira para manter-se por anos no mercado. As estratégias adotadas pelos Correios têm como objetivo reposicionar a empresa no mercado, com produtos e serviços que acompanham as novas tendências tecnológicas, que certamente irão impactar negativamente no atual portfólio de negócio da empresa, como a diminuição significativa do número de correspondência que circula no país.

O planejamento estratégico dos Correios tem como principal ação uma maior investida no ramos de logística e encomendas, que vêm crescendo bastante e a empresa já tem experiência em atuar nessa área. Resgatar a eficiência que a empresa perdeu nos últimos anos e oferecer vantagens para os clientes é um caminho que poderá trazer grandes frutos.

Adaptar as rápidas e constantes transformações do mundo atual testa continuamente a capacidade das organizações de se ajustarem às novas situações, impondo-lhes a necessidade de disporem de estratégias tempestivas voltadas ao ambiente em turbulência.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia tem por finalidade relatar como foi apresentado e organizado o trabalho e também orientar por meio dos procedimentos o desenvolvimento da pesquisa.

Bruyne (1991) ensina que a metodologia:

[...] deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de

submissão estrita e procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados (BRUYNE, 1991, p. 29).

A metodologia utilizada para elaboração do trabalho foi através de pesquisa bibliográfica desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, de análise documental através consultas a documentos e informações disponibilizadas para consulta na internet e na intranet pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e de outras empresas públicas relacionada ao assunto e também através de observação participante como instrumento de coletas de dados, já que o pesquisador está inserido no ambiente organizacional. Essa observação se deu através de um contato pessoal, acompanhando as experiências diárias, de forma a adquirir as informações relevantes para o desenvolvimento do trabalho.

Com os dados obtidos foi possível responder ao problema e alcançar o objetivo do trabalho que é identificar e analisar se as estratégias adotadas pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos para adaptarem-se as demandas do mercado tão competitivo, serão suficientes para que a empresa continue em constante crescimento.

## **4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO**

### **4.1 Correios 2020**

Conforme retrata Porter (1999), o Planejamento Estratégico é um instrumento apto a amenizar as incertezas do futuro e controlar as turbulências encontradas. A importância do planejamento no universo administrativo está relacionada diretamente ao futuro de qualquer organização. Nesse sentido a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos diante de um cenário de incertezas sobre o futuro da empresa constituiu um Grupo de Trabalho com o objetivo de construir uma proposta de ações e estratégias para os Correios até o início da próxima década. A esse Plano Estratégico, a empresa deu o nome de Correios 2020. O objetivo do plano é definir o caminho a ser percorrido pelos Correios para alcançar o nível de maturidade de uma empresa de classe mundial, o que significa dizer que estará entre as

melhores em função da excelência da gestão e dos resultados obtidos. E conseqüentemente permanecer competitiva no mercado por muitos anos.

As ações e estratégia buscam reposicionar os Correios no mercado, visando trazer resultados positivos, gerar valor e garantir sua sustentabilidade. A estratégia está estruturada com base na gestão de três horizontes, que permitem uma avaliação dos negócios de forma abrangente e simultânea, objetivando manter a sustentabilidade financeira da empresa, bem como enfrentar a concorrência tempestivamente, em sintonia com as tendências do consumidor. Dessa maneira, os três horizontes que classificam os negócios da empresa são: Objetivos corporativos, Objetivos linhas de negócios e Objetivos linhas de gestão.

Segue de acordo com o Plano de Implementação da Estratégia – PIE (2016) um resumo do que compõe cada horizonte.

### **OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- Ser conglomerado empresarial, com negócios diversificados e sustentáveis, compatível com empresas de classe mundial.
- Ser a instituição pública com a melhor avaliação de confiança.
- Universalizar os serviços postais básicos.
- Manter a relevância para a sociedade elevando a participação da Empresa na geração de riquezas do País convergente à média de correios de alto desempenho.
- Gerar Valor Econômico Agregado positivo e crescente.

### **OBJETIVOS LINHAS DE NEGÓCIOS**

- Ampliar o faturamento no Segmento Internacional em 65 %.
- Promover a internacionalização da Empresa.
- Ampliar o faturamento no Segmento Comunicação em 65 %.
- Fornecer soluções completas de comunicação digital e híbrida.
- Ampliar o faturamento no Segmento Financeiro em 24,70 %.
- Promover a inclusão financeira.
- Ampliar o faturamento no Segmento Encomendas em 128 %.
- Ampliar o faturamento no Segmento Logística em 163 %.
- Ampliar o faturamento no Segmento Conveniência em 157 %.
- Consolidar a Rede de Atendimento em um ambiente multisserviços.

### **OBJETIVOS LINHAS DE GESTÃO**

- Adotar governança corporativa compatível como modelo empresarial adotado.
- Alcançar o nível de maturidade de uma empresa de classe mundial.

- Alcançar níveis de produtividade crescentes e convergentes para a média dos Correios de alto desempenho.
- Assegurar resultados sustentáveis nos âmbitos das entidades das quais os Correios são mantenedores ou patrocinadores ou detém controle.
- Assegurar o cumprimento dos acordos de nível de serviço estabelecidos junto aos clientes.

Para marcar o início dessa reestruturação da empresa no mercado, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos alterou a logo da empresa com a idéia de trazer modernidade, criou um novo modelo de estrutura organizacional, onde foram extintos alguns cargos e diversas funções, tendo assim uma gestão mais enxuta e menos burocrática, agilizando a implementação de ações de negócio e tomada de decisão.



Figura 2 – Logo atual e logo antiga dos Correios (Fonte: [www.correios.com.br](http://www.correios.com.br))

Nessa reestruturação alterou-se também a identidade corporativa da empresa. De acordo com Fascioni (2010), a identidade corporativa é o conjunto de atributos que torna uma empresa única, diferente de todas as outras. E reforça que essas características não são físicas, mas abstratas, pois tratam de definir a empresa por meios de atributos do seu caráter, sendo trazida de várias maneiras.

Whetten e Godfrey (1998) concluem que:

A identidade corporativa cria um envolvimento emocional com a organização no ambiente de trabalho que excede as relações funcionais, cujos elementos desta identidade são frequentemente integrantes do posicionamento da organização em seu ambiente de negócios (WHETTEN e GODFREY, 1998, p. 51).

O objetivo da mudança é intensificar o foco no cliente e aumentar a eficiência e a produtividade corporativa, enquanto explora melhor as sinergias entre os departamentos, aumenta o controle e a responsabilização de suas ações e reforça sua capacidade digital e de inovação. Segue de acordo com o site institucional dos Correios ([www.correios.com.br](http://www.correios.com.br)) a nova identidade corporativa:

**NEGÓCIO:** Soluções que aproximam.

**MISSÃO:** Conectar pessoas, instituições e negócios por meio de soluções postais e logísticas acessíveis, confiáveis e competitivas.

**VISÃO:** Ser a primeira escolha do cliente nos produtos e serviços oferecidos.

**VALORES:**

- Integridade em todas as relações, pautada na ética, na transparência e na honestidade;
- Respeito às pessoas, valorizando suas competências e prezando por um ambiente justo e seguro;
- Compromisso com o resultado, assegurando retornos consistentes à sociedade;
- Responsabilidade na prestação de serviços e no uso consciente de recursos para assegurar a sustentabilidade do negócio;
- Orgulho em servir à sociedade e pertencer aos Correios;
- Orientação ao futuro para responder às necessidades dos clientes com agilidade.

Para atender ao dinamismo do mercado e agilizar a atuação dos Correios, a empresa dividiu seus negócios em oito segmentos:

**Mensagem:** atende toda a comunicação física, com ou sem envoltório, de natureza administrativa, social ou comercial, ou qualquer outra, que contenha informação de interesse específico do destinatário. No que se refere à comunicação online ou eletrônica, os Correios disponibilizam opções classificadas como híbrida: mensagens que adentram de forma eletrônica e são impressas para entrega física aos destinatários. Quando não requer impressão em qualquer parte do processo, mas apenas a entrega eletrônica garantida ao destinatário, em caixa postal eletrônica, denomina-se objeto eletrônico ou digital.

**Marketing Direto:** atende toda a comunicação dirigida na forma física, híbrida, eletrônica ou digital, de caráter publicitário, promocional e/ou informacional, conforme normas de classificação de objetos dos Correios.

**Encomenda:** é caracterizado pelo recebimento, expedição, transporte e entrega de objetos, com ou sem valor mercantil, por via postal. Ainda, está incluso no segmento a Logística Reversa, serviço de retorno de encomenda, mediante autorização de postagem, com possibilidade de entrega simultânea de outra encomenda no momento da postagem ou da coleta.

**Malote:** corresponde ao serviço de coleta, transporte e entrega com regularidade e frequência definidas, em todo o território nacional, de remessa agrupada de objetos de qualquer natureza.

**Internacional:** é caracterizado pela oferta de soluções logísticas para importação e exportação. Os serviços postais internacionais são, em sua maioria, decorrentes da adesão do

Brasil à Convenção Postal Universal. Assim, congregados por meio da União Postal Universal, os correios mundiais formam entre si a maior rede logística do planeta, atingindo cidades em mais de 200 países. Em relação à exportação, oferta soluções que suportem as políticas governamentais de apoio às micro e pequenas empresas (MPEs).

**Logística Integrada:** é caracterizado pela oferta de solução logística adaptada às necessidades de cada operação e gerenciamento completo da cadeia de valor. Atualmente, o serviço Correios Log + apresentado pelos Correios tem como objetivo prover solução de logística integrada, visando suportar operações de e-commerce com a prestação de serviços de armazenagem, atendimento de pedidos, separação, embalagem, integração com a solução de transporte/distribuição e logística reversa.

**Conveniência:** oferta produtos e serviços destinados ao atendimento de necessidades dos clientes, pessoas físicas, jurídicas, empreendedores autônomos, micro e pequenos empresários e instituições públicas. O segmento ainda é responsável pela Filatelia, que consiste no conjunto de atividades, de cunho mercadológico e institucional, relacionadas ao estudo dos selos postais e à prática de colecioná-los.

**Financeiro:** disponibiliza soluções para que a população tenha acesso a bens e serviços, seja por meio de transações financeiras, empréstimos, pagamento de contas, transferência de dinheiro (vale postal nacional e internacional), depósito ou saque, compra de títulos de capitalização e aquisição de um consórcio.

Para alcançar sucesso na implantação dessas estratégias alguns recursos serão necessários para a mitigação dos riscos. São eles:

- Aumento do nível de serviço conforme expectativas do mercado, com baixo custo adicional, redistribuição dos recursos, melhoria da produtividade e agregação de tecnologia;
- Disponibilidade orçamentária para contratação dos insumos para os produtos;
- Estratégia de precificação baseada no mercado;
- Otimização do canal digital dos Correios para oferta e venda, em diversos formatos, de serviços e produtos, com meios de pagamento online e autenticação segura dos clientes, com menor custo de atendimento, melhoria da experiência do cliente e ampliação da carteira, reduzindo a dependência em poucos contratos;
- Desenvolvimento de competências internas para gerir os negócios digitais;
- Agilidade na disponibilização de soluções com tecnologia;

- Receptividade e cultura do risco para novos modelos de negócio e novos modelos operacionais;
- Desenvolvimento de competências internas para a seleção de parceiros (avaliação de modelos de negócios);
- Desenvolvimento de competências de inovação para o desenho de novos negócios e processos;
- Posicionamento dos Correios como 3ª parte confiável, em todos os canais de comunicação, inclusive digital;
- Acompanhamento proativo e permanente da regulação de serviços de comunicação digital e de comércio eletrônico;
- Desenvolvimento de serviços de coleta e entrega colaborativa de encomendas;
- Aceleração da implantação da solução de lockers dos Correios;
- Implantação de ferramentas para ampliar o poder de decisão dos clientes no processo de entrega: bloqueio, redirecionamento e agendamento;
- Contínua interlocução com os entes de segurança pública para redução do risco de roubo de carga ou de assalto a empregados dos Correios;
- Aprimoramento dos recursos de segurança da empresa, incluindo o uso de tecnologias como Identificação por Radiofrequência (RFID) e de monitoramento local ou remoto, e aplicação efetiva de política de consequência para inibir o extravio e espoliação de objetos postais, bem como para minimizar a ocorrência de desobediência ao processo produtivo definido;
- Aceleração da implantação de tecnologias de mobilidade, automação e de informação em tempo real no processo produtivo, com mecanismos de fácil e rápida integração com as plataformas de TI dos clientes;
- Manutenção do contrato do Banco Postal e agregação de tecnologia para novos formatos de prestação de serviços financeiros.

Nesse contexto altamente competitivo, a agilidade, a facilidade de adaptação e a elaboração de ações e estratégias tornam-se vantagens importantes e, em alguns segmentos, pré-requisitos para a sobrevivência da empresa. A busca por ferramentas e técnicas que auxiliem o processo gerencial e a mitigação das incertezas é crescente. Somente com uma visão de futuro estabelecida, as organizações poderão se defender das constantes mudanças que ocorrem no mercado, agilizando seu processo de tomada de decisões.

## 4.2 Análise SWOT da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

Diante das tendências mundiais e postais, dos sinais e questionamentos apontados, o ambiente deve ser analisado com o intuito de repensar e redefinir as premissas, as práticas e os hábitos vigentes. O método mais utilizado para fazer essa análise é conhecido como análise SWOT.

Silva e Carmo (2009) destacam que a análise SWOT é uma ferramenta que possibilita analisar o ambiente de uma organização. Silva e Carmo (2009) ainda reforçam que o processo de monitorar o ambiente organizacional possibilita identificar as ameaças e oportunidades presentes e futuras, além de suas forças e fraquezas que podem influenciar a capacidade das organizações de atingirem seus objetivos.

Para Machado (2005), ao fazer essa análise deve-se verificar se sua capacidade de aproveitar as oportunidades e de atenuar as suas vulnerabilidades e ameaças é suficiente para manter-se sustentável ao longo do tempo. Segundo Tachizawa e Scaico (2006), a organização dirigida sem um olho no amanhã corre o risco de ser apanhada de surpresa por transformações nos consumidores, na competição, no ambiente como um todo, muitas vezes sem ter como reagir de forma eficaz.

Nessa perspectiva, foi elaborado pelo autor a matriz SWOT da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos visando identificar os fatores que afetam sua capacidade de manter-se sustentável economicamente, as forças que potencializam o aproveitamento das oportunidades e minimizam os impactos gerados pelas ameaças e, também, as fraquezas que intensificam o impacto das ameaças e impedem o aproveitamento das oportunidades. É também necessária avaliação do posicionamento estratégico da empresa, de forma a enfrentar, com um escopo mais delimitado e moderno, a dicotomia em prestar serviço público de interesse social e atuar de modo competitivo em negócios de livre concorrência.

<b>FORÇAS</b>
Capacidade de mobilização de recursos financeiros;
Capilaridade;
Capacidade diferenciada em captação, cadastro e tratamento de endereços;
Expertise em operações de grande escala;
Integração com redes postais mundiais;
Marca/Imagem;
Novo entorno regulatório permitindo participação em novos segmentos de negócios e parcerias;
Reserva de mercado.

## **OPORTUNIDADES**

Aumento do comércio eletrônico;

Demanda do Governo por resultados financeiros;

Demanda por informações georreferenciadas;

Demanda por remessa de frágeis, perecíveis e objetos com mais que 30 kg ou dimensões superiores;

Demandas por soluções baseadas em endereços físicos e virtuais;

Demanda por soluções customizadas, completas e integradas;

Demandas por soluções híbridas (física e digital);

Demanda por soluções para Governo;

Demanda por terceirização de serviços;

Demandas por soluções sustentáveis;

Demandas por serviços financeiros;

Internacionalização de empresas brasileiras;

Política governamental de incentivo às exportações;

Universalização do uso de tecnologias digitais.

## **FRAQUEZAS**

Ambiente organizacional não favorável à inovação;

Ausência de processos gerenciais adequados relativos à captação, capacitação e retenção de talentos;

Excesso de burocracia;

Estrutura organizacional inadequada às necessidades da empresa;

Ineficácia no tratamento dos movimentos grevistas;

Falta de integração nos processos;

Crescimento das Despesas superando o aumento das Receitas;

Lentidão nas soluções de infraestrutura;

Burocracia nas soluções tecnológicas;

Morosidade e fragmentação no processo decisório;

Morosidade nos processos de contratação;

Receita de vendas concentradas em poucos clientes/negócios/regiões;

Baixa produtividade e em queda;

Índices de qualidade dissociados da expectativa do mercado;

Deficiência na gestão do ciclo de vida dos produtos;

Aparelhamento político partidário;

## **AMEAÇAS**

Dificuldade em obter imóveis para o desenvolvimento dos negócios da empresa, nos grandes centros;

Crescimento de concorrentes em mercados específicos (nicho);

Disparidade entre demandas de universalização e recursos necessários para realizá-las;

Efeito de substituição dos serviços de correios tradicionais pelo uso de tecnologias;

Exploração do mercado interno pelos concorrentes globais;

Foco do cliente na redução de despesas com serviços de Correios;

Ingerência política nos processos, impactando nos resultados da empresa;

Decisões e ações do Judiciário e demais órgãos de controle externo, impactando a gestão da empresa;

Dificuldade na mobilidade urbana, prejudicando a prestação dos serviços postais;
Mudanças na legislação, impactando negativamente os negócios da empresa;
Perda da imunidade tributária;
Pressões ambientais, podendo gerar aumento das despesas e impactar os negócios;
Pressões para limitação da atuação dos Correios;
Pressões para o fim do monopólio postal;
Resultados financeiros negativos dos Correios, comprometendo a rentabilidade da empresa;
Violência e criminalidade, comprometendo a prestação do serviço postal.

Quadro 1 - Matriz SWOT dos Correios (Fonte: Elaborado pelo autor)

### 4.3 Os Correios e as cinco forças competitivas de Porter

A aplicação do modelo das cinco forças competitivas de Porter segundo Rabelo (2005), permite identificar qual a melhor estratégia que a organização poderá utilizar para solidificar uma vantagem competitiva, com o objetivo de criar efetivamente um diferencial e com isso definir seu posicionamento frente ao mercado.

Para Porter (1986) as cinco forças podem determinar a rentabilidade de uma empresa devido a sua influência nos preços, custos e investimentos. Com o intuito de uma melhor compreensão, segue uma análise de cada uma das cinco forças competitiva de Porter aplicado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

**Ameaça de substitutos** - Com o avanço das tecnologias, novos serviços vêm surgindo no segmento de envio de mensagens, ameaçando assim os Correios, mesmo detendo por lei o monopólio desse serviço. Nos demais segmentos trabalhados pela empresa surgem novidades com frequência. Nesse sentido os Correios têm que procurar acompanhar essas novidades para não perder mercado.

**Poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores** - A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é uma empresa pública federal da administração indireta, onde os poderes de negociação tanto dos compradores quanto dos fornecedores são bastante limitados, pois o preço de venda dos serviços e produtos comercializados são fixos e definidos pelo Governo Federal com pouca possibilidade de flexibilização, mesmo diante de aquisição em maiores quantidades. Já as compras, por exigência de lei, são através de licitação, um processo lento e burocrático, vencendo quem cumprir o edital de licitação e apresentar o melhor preço, contribuindo para a perda de

mercado por parte dos Correios diante das empresas concorrentes privadas, que possuem um poder de negociação mais rápido e flexível.

**Novos entrantes** - Um fato que tem gerado bastante preocupação para os Correios, pois grandes empresas estrangeiras do seguimento de logística e encomendas, aonde a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos vem crescendo muito, estão se instalando e ampliando sua atuação no Brasil, já que esse seguimento de mercado encontra-se bastante promissor e com tendência de permanecer crescendo por muitos anos.

**Rivalidade entre concorrentes** - Os Correios possuem um portfólio diversificado de serviços e produtos em vários seguimentos, possuindo assim uma lista de diferentes tipos de empresas concorrentes. Uma parte de suas receitas, proveniente do segmento de correspondências, como telegramas e cartas são protegidas de concorrência por lei, pois a empresa detém o monopólio desse seguimento, conforme estabelecido pela LEI N° 6.538, DE 22 DE JUNHO DE 1978, que garantiu a exclusividade dos Correios na prestação dos serviços postais. Mas mesmo assim tem enfrentado ameaças frequentes de empresas que quebram esse monopólio e os Correios precisam recorrer à justiça contra essas empresas. No seguimento de logística e encomendas a concorrência é mais acirrada, pois existe um grande número de empresas de pequeno, médio e grande porte atuando nesse ramo. Já no setor de serviços financeiros, os concorrentes são os bancos e os correspondentes bancários.



Figura 3 – Atores envolvidos no Setor Postal (Fonte: Elaborado pelo autor)

#### **4.4 Relatório da observação participante**

Para ter a capacidade de fazer uma análise bem elaborada e embasada num conteúdo mais próximo possível da realidade apresentada atualmente pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e quais seus caminhos que serão seguidos nos próximos anos para manter-se competitiva no mercado que a cada ano tem se tornado um desafio para os gestores, utilizei minha posição de funcionário da empresa desde 1994 para fazer uma observação participante, que de acordo com Frick (2009) consiste em fazer uma investigação ilimitada, flexível e oportunista baseado em fatos concretos da realidade onde está inserido, enriquecendo assim o conteúdo necessário para uma análise objetiva daquilo que é proposto nesse trabalho.

Durante esses anos que trabalho nos Correios tive a oportunidade de exercer função nos diversos setores da empresa: Administrativo, operacional e comercial. Assim pude presenciar as diversas mudanças para os quais a empresa passou e nesses últimos meses que estou elaborando esse trabalho dediquei em aprofundar essa observação, com o objetivo levantar o máximo possível de informação, principalmente no campo da gestão e das estratégias, para que pudesse fazer um relatório, que junto com todo o referencial teórico pudesse servir de base para uma análise do futuro dos Correios.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos apesar de ser uma empresa ligada ao Ministério das Comunicações demorou a inserir os avanços tecnológicos em seus processos. Somente no início dos anos 2000 que a empresa informatizou sua rede de atendimento e implantou o sistema integrado de gestão (ERP) para melhorar na gestão dos processos.

O fato dos Correios serem uma empresa pública e ter que submeter a legislação prevista para esse tipo de empresa, tem sido um diferencial negativo para um maior avanço na sua gestão, pois apesar dessa legislação dar mais transparência ela torna os processos mais lentos e burocráticos, prejudicando assim a competitividade perante aos concorrentes no seguimento que não está previsto na lei do monopólio postal. E também o fator social, em que a empresa tem que manter serviços postais em todas as localidades, mesmos em muitas delas onde esse serviço é inviável economicamente, comprometendo o caixa da empresa, e inviabilizando assim investimentos futuros.

No âmbito da gestão, minha observação foi positiva. Apesar da gestão do primeiro escalão da empresa ser através de indicação política e não ser de empregados de carreira,

fazendo com que as turbulências e as disputas constantes de poder na classe política resultem em mudanças constantes na direção da empresa, não tendo assim uma continuidade, temos nos Correios ótimos gestores ocupando funções nos escalões inferiores que têm realizado um ótimo trabalho e trazendo resultados interessantes.

Para conseguir permanecer competitiva no mercado e por fim a resultados negativos que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos vêm obtendo nos últimos anos, desde 2016 ela vem desenvolvendo uma série de estratégias de negócios e operacionais que tem trazido resultados financeiros e operacionais bastante positivos e colocando a empresa como a principal parceira das empresas de comércio eletrônico, seguimento que cresce a cada dias com os avanços das tecnologias.

Essas estratégias consistem em criar pacotes de negócios personalizados para cada tipo de empresa, dando as empresas vantagens econômicas crescentes de acordo com o gasto da empresa, no chamado ganha-ganha. Quanto mais a empresa gasta, menores são as tarifas dos serviços utilizados. E também estratégias operacionais, como a criação de guichês avançados dos Correios trabalhando junto com a expedição da empresa, fazendo com que as mercadorias do cliente já saem postadas de dentro da empresa diretamente para o fluxo de entrega aos clientes, diminuindo assim custos para a empresa e menores prazos de entrega da mercadoria.

Na área tecnológica a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos também vem inovando. Para os clientes de varejo vem desenvolvendo produtos e serviços que tem ganhado bastante adesão, como é o caso de serviços bancários, que tem levado o atendimento bancário para regiões e localidades que eram desprovidos de bancos. Lançou recentemente o Correios Celular, uma operadora de celular dos Correios em parceria com a empresa EUTV, com venda de chips e pacotes de telefonia, que em um ano já atingiu mais de cem mil clientes.

Como os celulares tem se tornado uma febre nacional, desenvolveu diversos aplicativos que auxiliam os clientes nas postagens e rastreamentos de seus objetos. Para os clientes de contratos oferece o sistema de gestão de postagem (SIGEP), onde o cliente realiza a postagem e faz todo o gerenciamento de seus envios direto de sua empresa sem a necessidade de dirigir as agências dos Correios. Na área operacional, a partir do final do ano de 2017, todos os carteiros utilizam um smarfone para realizar as entregas das encomendas e envelopes registrados, dando aos clientes a oportunidade de rastrear suas encomendas em tempo real.

Para finalizar minha observação, vejo positivamente todas essas ações e estratégias desenvolvidas pelos Correios nesses últimos anos, mostrando que mesmo diante de resultados financeiros negativos que obteve em anos seguidos, não deixou se abater e acreditar que a empresa que já foi referência no país em eficiência, tem condição de ocupar novamente essa posição e permanecer competitiva, eficiente e lucrativa ainda por muitos anos.

#### **4.5 O futuro da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**

Mesmo que os Correios possuam a exclusividade de explorar o serviço postal, segundo decisão do Supremo Tribunal Federal em 2009, ao longo dos anos o mercado para este tipo de serviço vem sendo prejudicado pelos avanços da tecnologia e não conseguirá manter a estabilidade econômica da empresa. Nesse sentido a ECT terá que se reinventar e procurar novos ramos de atuação, de forma a poder atuar com o objetivo de se manter sustentável financeiramente e garantir a eficiência na prestação dos serviços oferecidos. Mas não poderá se aventurar em vários segmentos de negócios ao mesmo tempo, não conseguindo exercer nenhum com qualidade, fazendo com que a empresa perca a referência perante a população. É necessário a redefinição do posicionamento estratégico da empresa, ou seja, é preciso ter clareza na escolha e estabelecimento de suas linhas de negócios, de forma a atuar de modo competitivo em negócios de livre concorrência, mas sem perder a sua essência que é a prestação de serviço público de interesse social.

Um caminho de negócio seguro que garantirá aos Correios sustentabilidade econômica é continuar investindo no mercado de logística e encomendas, que a empresa vem fazendo há alguns anos tão bem, além de ser um segmento que vem crescendo em um ritmo acelerado, impulsionado pelo comércio eletrônico, tornando-se o grande negócio dos Correios no futuro.

Esse já tem sido o caminho seguido por muitos Correios pelo mundo que atuam como empresa privada, como é o caso do Correios da Alemanha administrado pela DHL, o da Holanda pela TNT. Esses Correios já se anteciparam à tendência, assumindo posições sólidas de liderança por meio de aquisições e de expansão internacional.

Assim a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos atuando focado em logística, com a necessária introdução de inovações no modelo empresarial, ficará bem posicionada no mercado nos próximos anos e poderá vencer os desafios de manter e ampliar a

universalização dos serviços postais e ainda absorver o impacto da mudança de orientação na curva decrescente da demanda de comunicação em meio físico.

Na estratégia dos Correios para os próximos anos é necessária uma análise bem competente dos serviços e produtos comercializados, para ver quais de fato trazem uma rentabilidade financeira interessante e assim enxugar um pouco o portfólio de produtos e serviços que atualmente é extenso, disponibilizando assim recurso e força de trabalho com o que realmente traga resultado para a empresa.

Quanto à questão dos Correios terem a função de prestação de serviço público de interesse social, exigir do Governo uma maior contrapartida, que hoje é mais de incentivos fiscais. Buscar do Governo também um retorno financeiro com uma participação maior dos Correios na prestação de serviços nos demais setores públicos, tendo assim um retorno financeiro maior, que possa permitir a empresa arcar com os custos dos serviços sociais prestados.

O futuro dos Correios estão bem encaminhado. Os rumos que estão sendo seguidos com certeza manterão a empresa no caminho do sucesso. As ações e estratégias estão seguindo as exigências do mercado para a manutenção da competitividade e rentabilidade financeira duradoura. Mas é preciso vigilância constante para não perder o foco.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Uma organização, seja qual for seu ramos de atuação, para conseguir permanecer competitiva necessita estar sempre voltada para o mercado, com estratégias bem definidas, procurando melhorar constantemente seus processo, adaptando rapidamente as mudanças de cenários e aproveitando as oportunidades que vão surgindo.

Ao término desse trabalho ficaram evidentes que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos em toda a sua trajetória procurou sempre superar os diversos desafios encontrados, adequando as exigências do mercado, através de uma gestão voltada para a eficiência, criando melhores estruturas e diversificando seus negócios com atenção direcionadas aos clientes, de forma a atender suas necessidades e aumentar sua lucratividade. E assim que ela pretende direcionar suas ações nos próximos anos para continuar eficiente e lucrativa por muitos anos.

Através da análise SWOT apresentado, foi possível verificar o ambiente interno e o ambiente externo dos Correios e associado à análise das cinco forças de Porter identificar a melhor estratégia que a empresa deverá utilizar para consolidar uma vantagem competitiva perante a concorrência. Nesse sentido, foi possível identificar que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos apesar de ser uma empresa pública encontram diversas barreiras que precisam ser superadas, como a concorrência com empresas que prestam os mesmos serviços e o avanço das tecnologias, fazendo com que a empresa precise sempre se reinventar. E ainda outras dificuldades como o poder de negociação com os fornecedores e clientes que são bem restritos, além das barreiras encontradas na realização de suas atividades como a segurança pública e até com os próprios funcionários.

Para uma organização atingir seus objetivos é necessário aproveitar as oportunidades que o mercado oferece com o intuito de continuar fornecendo produtos e serviços de qualidade. As organizações precisam adaptar-se e acompanhar esse tempo de mudanças. Nesse sentido, esse trabalho mostrou que os Correios vêm trabalhando para aperfeiçoar ao máximo sua gestão, procurando também se revitalizar. Através da aprovação da Lei 12.490 de 2011, Os Correios poderão ampliar suas áreas de atuação através de novos serviços, atuarem no exterior, constituir subsidiárias e firmar parcerias estratégicas. Pensando nessa revitalização colocou em prática o Plano Estratégico chamado Correios 2020, com ações alinhadas a estes novos dispositivos legais, onde pretende alcançar o nível de maturidade de uma empresa de classe mundial até 2020, elevando a empresa a uma posição de liderança no mercado, investindo na modernização, além do acompanhamento dos objetivos e metas estabelecidas. A atualização da marca possibilitou mostrar mais que uma mudança estética, buscou simbolizar um momento de grande transformação da empresa.

A empresa mostrou que está no caminho certo, reflexo disso é que as ações estratégicas listadas nesse trabalho já são percebidas pela sociedade e pelo mercado. De acordo com o último relatório da União Postal Universal (UPU), o Brasil lidera o ranking de serviços postais dos Correios da América Latina e Caribe.

Mesmo a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos sendo uma empresa pública, cujo objetivo não seja o lucro, a busca pela sustentabilidade financeira ao longo dos anos é importante para que a empresa possa cumprir sua missão que é: "Conectar pessoas, instituições e negócios por meio de soluções postais e logísticas acessíveis, confiáveis e competitivas".

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Martin Fontes. 1977.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

BAUMOTTE, A. C. **48 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport. 2012.

BILIBIO, C. **Planejamento estratégico na empresa agrícola familiar**. São Luis/MA: EDUFMA, 2009.

BRUYNE, P. **Dinâmica das pesquisas em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves. 1991.

CASTRO, A. C; CASTRO, C. O. **Gestão pública contemporânea**. 1ª edição. Curitiba: InterSaberes, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2004.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Makron Book, 1989.

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. São Paulo, Pioneira, 1984

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: A administração.** São Paulo: Nobel, 2002.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafo. **História Postal.** Disponível em: <http://www.correios.com.br/sobre-os-correios/a-empresa/historia>; Acesso em 14, 15 e 16 Mai. 2018.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. **Identidade Corporativa.** Disponível em <http://www.correios.com.br/sobre-os-correios/a-empresa/quem-somos/identidade-corporativa>; Acesso em 02 e 03. Jul. 2018.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. **Intranet disponível para acesso apenas na rede interna da empresa.** Acesso em 04, 05, 06 Jul. 2018.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. **Plano de Implementação da Estratégia – PIE.** Departamento de Planejamento Estratégico – DPLAN. 2016.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. **Plano de Negócios dos Correios 2018/2022.** DESTI/SUCGE/PRESI. Janeiro, 2018.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. **Plano Estratégico Correios 2020.** Departamento de Planejamento Estratégico – DPLAN. 2015.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. **Site institucional.** Disponível em [www.correios.com.br](http://www.correios.com.br); Acesso em 28, 29 Abr. e 28, 29 e 30 Jun. 2018.

FACIONE, L. **DNA empresarial: Identidade corporativa como referência estratégica.** São Paulo: Integrare Editora. 2010.

FERREIRA, L. S. R. **O cidadão e o acesso aos serviços públicos.** In: IV Congressoconsad de Gestão Pública. Brasília. 2011.

FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa. 3. ed.** Porto Alegre: Artmed. 2009.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. 3. ed.** São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

KANAANE, R.; FILHO, A. F.; FERREIRA, M. G. **Gestão Pública: Planejamento, processo, sistema de informação e pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.

Lei 6538 de 22 de Junho de 1978. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6538.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6538.htm); Acesso em: 08 Jul. 2018.

Lei 12490/2011. **Reestruturação dos Correios.** Disponível em <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2011/09/19/sancionada-a-reestruturacao-dos-correios>; Acesso em 09 jul. 2018.

MACHADO, J. R. **Planejando a estratégia de pequenos negócios.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais. Um guia para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos.** São Paulo: Atlas. 2005.

Nações Unidas no Brasil. **Inclusão financeira e o papel dos Correios.** Disponível em: <https://nacoesunidas.org/correios-oferecem-grande-oportunidade-para-fomentar-inclusao-financeira-diz-estudo-do-banco-mundial/>; Acesso em 14 Jul. 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas. 12ª edição.** São Paulo: Atlas. 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed.** Rio de Janeiro: Editora Campus. 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva. 3ª Edição.** Rio de Janeiro. Editora Campus. 1989.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais. 13 ed.** Rio de Janeiro: Editora Campus. 1999.

**Prêmio Folha Top of Mind.** Disponível em: <http://blog.correios.com.br/correios/wp-content/uploads/2014/10/PREMIO-TOP-OF-MIND.pdf>; Acesso em 14 e 15 Mai. 2018.

RABELO, A. **Estratégia empresarial: Uma análise baseada no modelo de Porter.** Belo Horizonte: Editora Arte. 2005.

SERTEK, P. **Empreendedorismo. 4. ed.** Curitiba: Ibpx, 2007.

SILVA, H. P. Qualidade para atender cidadão é o desafio da gestão pública atual. Unicamp. 2013. Disponível em: <http://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2013/10/24/qualidade-para-atender-cidadao-e-o-desafio-da-gestao-publica-atual-aponta>. Acesso em 21 Mai. 2018.

SILVA, J. A.; CARMO, M. I. **Aplicação Da Análise Swot Na Elaboração De Diagnóstico Organizacional.** São Paulo: Pearson Education do Brasil.2009.

STF e a **Lei do Monopólio dos Correios.** Disponível em <https://stf.jusbrasil.com.br/noticias/1635382/stf-mantem-monopolio-dos-correios-para-correspondencias-pessoais>; Acesso em: 29 e 30 Jun. 2018.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos.** São Paulo: Atlas. 2006.

VASCONCELLOS, Paulo & PAGNONCELLI, Dernizo. **Sucesso Empresarial Planejado.** Rio de Janeiro: Qualitymark. 1992.

WHETTEN, D.; GODFREY, P. **Identity in the organizations: building theory through conversation.** London: SAGE. 1998.