



UNIFACS
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
URBANO
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E URBANO**

RAIMUNDA EUNICE DA SILVA ALMEIDA

**POLÍTICAS PÚBLICAS E CIDADANIA NO BRASIL: QUAL O PAPEL DOS
CORREIOS NESSA RELAÇÃO?**

Salvador
2015

RAIMUNDA EUNICE DA SILVA ALMEIDA

**POLÍTICAS PÚBLICAS E CIDADANIA NO BRASIL: QUAL O PAPEL DOS
CORREIOS NESSA RELAÇÃO?**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano, Universidade Salvador UNIFACS, Laureate International Universities, como requisito para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Laumar Neves de Souza.

Salvador
2015

FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities).

Almeida, Raimunda Eunice da Silva

Políticas públicas e cidadania: qual o papel dos Correios nessa relação?/ Raimunda Eunice da Silva Almeida.– Salvador: UNIFACS, 2015.

147 f. : il.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano (PPDRU) da Universidade Salvador UNIFACS, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Regional e Urbano.

Orientador: Prof. Dr. Laumar Neves de Souza.

1. Gestão pública. 2. Cidadania. 3. Políticas pública. I. Souza, Laumar Neves de, orient. II. Título.

CDD.351.81

RAIMUNDA EUNICE DA SILVA ALMEIDA

POLÍTICAS PÚBLICAS E CIDADANIA NO BRASIL: QUAL O PAPEL DOS
CORREIOS NESSA RELAÇÃO?

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Regional e Urbano, Universidade Salvador UNIFACS, Laureate International Universities, pela banca examinadora a seguir:

Laumar Neves de Souza - Orientador _____
Doutor em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia, Brasil (2007).
Universidade Salvador UNIFACS, Laureate International Universities

Jorge Antonio Santos Silva _____
Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo - USP
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB

Regina Celeste de Almeida Souza _____
Doutora em Geografia pela Universidade de Rouen, França
Professora titular do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e
Universidade Salvador UNIFACS, Laureate International Universities

Salvador, 22 de setembro de 2015.

Aos meus pais, irmãos, sobrinhos e
esposo, pela compreensão e
encorajamento dispensados.

AGRADECIMENTOS

No desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, muitos foram os que me apoiaram na caminhada, aos quais agradeço, em especial a:

Deus, pela força, coragem e luz para enfrentar os desafios e superar as dificuldades;

Joelito, meu esposo, pelos momentos de carinho e de incentivo e pela compreensão quando das ausências dedicadas ao estudo;

Meus pais e irmãos, pelo apoio e incentivo em toda a minha carreira acadêmica, por estarem torcendo e vibrando por meu sucesso, aos quais peço desculpas pelas constantes ausências do convívio;

Prof. Dr. Laumar Neves de Souza, meu orientador, pela atenção, orientação e, principalmente, pelo incentivo marcado pela confiança em meu trabalho;

Prof. Dr. Jorge de Almeida Uzêda, pela orientação segura, atenção, cordialidade e disponibilidade no atendimento às demandas que lhe foram apresentadas;

Prof. Dr. Jorge Antonio Santos Silva, pelas valiosas contribuições quando da banca de qualificação dessa dissertação, como também para a versão final deste trabalho;

Diretoria da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, pelas liberações e conciliações de horários a fim de viabilizar a realização das disciplinas do mestrado na UNIFACS;

Corpo docente do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano da Universidade Salvador (UNIFACS), pela dedicação e disponibilidade para atendimento aos alunos, de modo especial aos professores Dr. Carlos Alberto da Costa Gomes, Dr. Edivaldo Machado Boaventura, Dr. Fernando Cardoso Pedrão e Dr. Noélio Dantaslé Spínola, com os quais tive a oportunidade de convívio em aulas em que cada um, ao seu modo, contribuiu sobremaneira para o meu crescimento acadêmico e pessoal;

Professores e funcionários do Programa, pelo apoio intelectual e material durante a realização do curso;

Elizabeth Pastorelli, pelo apoio prestado desde a elaboração do projeto, na catalogação de materiais relevantes para a pesquisa, até considerações e sugestões para seu aprimoramento;

Janildo Luz de Souza, pelo repasse de informações, acesso e orientação quanto aos aspectos da pesquisa relacionados aos levantamentos de dados quantitativos;

Márcia Garcia Neves e Monique Aparecida Brito Santos, que sempre me apoiaram, incentivaram e ajudaram nas tarefas de pesquisa de materiais, visando à obtenção dos créditos necessários à realização do curso;

Maria do Carmo Ferreira Lima, pelo incentivo a que continuasse aprimorando meus conhecimentos;

Shirlei A. Guedes Dantas Araújo Santos, pelo compartilhamento de informações, desenvolvimento de trabalhos, apoio e incentivo nos momentos de dificuldades e, principalmente, pelo presente da grande amizade construída;

Colegas da turma de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano da Universidade Salvador (UNIFACS), pela ajuda mútua e as trocas de experiências e companheirismo;

A todos, enfim, que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, o meu muito obrigado!

Raimunda Eunice da Silva Almeida.

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.”

Madre Tereza de Calcutá

RESUMO

O presente trabalho apresenta estudo realizado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), com o objetivo de avaliar se é possível a ECT continuar exercendo o papel de agente social frente às necessidades crescentes das comunidades e do governo, diante da exigência de manter-se viável em um mercado de alta competitividade, em que se analisa os Correios em seu papel de integrador social como ferramenta de suporte para políticas públicas de promoção à cidadania, enquanto agente do serviço público federal e detentor de uma rede de atendimento presente em todos os municípios do território nacional. Buscou-se a identificação das transformações que os Correios estão passando decorrentes dos avanços tecnológicos e sociais, por meio do levantamento dos serviços oferecidos, da estrutura e dos projetos sociais implementados, do mapeamento das principais transformações ocorridas na sociedade, mediante a análise de dados secundários, da avaliação do comportamento do tráfego postal de mensagens e de encomendas, dos reflexos para a sobrevivência dos segmentos tradicionais e que influenciam na formulação de diretrizes, estratégias e ações da Empresa, e demonstrar o papel dos Correios como integrador social, por meio de estudo de caso da ECT, tendo como referência o período de 2001 a 2013. Apresenta-se inicialmente uma breve conceituação sobre os temas centrais, objetos do estudo, seguido de um diagnóstico e respectivas análises relativas à ECT, à Indústria Postal e à utilização dos Correios como ferramenta de apoio à implementação dos projetos e ações governamentais. Na sequência apresenta-se o histórico de serviços já disponibilizados pelos Correios, que demonstram a promoção de inserção de políticas públicas, no sentido de contribuir com ações de promoção à cidadania, à inclusão social e à acessibilidade aos cidadãos. A metodologia utilizada contempla o levantamento dos dados e informações dos volumes postados, bem como informações relativas à indústria postal, buscando avaliar as correlações por meio de análises estatísticas. Envolve também a catalogação dos projetos sociais implementados, correspondentes ao período de 2001 a 2013. O estudo concluiu que as novas tecnologias são responsáveis pelas mudanças ocorridas no comportamento do tráfego postal de correspondências e encomendas e que a diversificação dos produtos e serviços pode atingir, cada vez mais, o portfólio do setor postal. Demonstrou também que a infraestrutura operacional e de atendimento disponibilizadas pela ECT poderão ser cada vez mais utilizadas como ferramentas de apoio às políticas públicas e à cidadania.

Palavras-chaves: Cidadania. Ferramentas de Governo. Indústria Postal. Tráfego Postal.

ABSTRACT

This paper is based on a study done at Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), to assess whether it is possible for ECT to continue playing the role of social agent facing the growing needs of the communities and the government, given the viability requirement in such a competitive market, in which it analyzes the Post Office in its role of social integrator as a support tool for public policies to promote citizenship, as an agent of the federal public service and holder of a service network present in all municipalities of the country. It sought the identification of the changes that the post office is encountering due to technological and social advances, through the survey of the services offered, the structure and implemented social projects, mapping of the main changes in society, through the analysis of secondary data, evaluation of the postal traffic behavior messages and orders, the consequences for the survival of traditional segments and influence the formulation of policies, strategies and actions of the Company, and the demonstration of the role of the Post Office as a social integrator, through study case of ECT, with reference to the period from 2001 to 2013. It presents initially a brief conceptualization of the core issues, the study objects, followed by a diagnosis and their analyzes of the ECT, the Postal Industry and the use of the Post Office as a support tool for the implementation of government projects and actions. Following it is showed the history of services already provided by the Post Office, which demonstrate the promotion of integration of public policies in order to contribute actions to promote citizenship, social inclusion and accessibility for citizens. The methodology includes the collection of data and information of the posted volumes, as well as information on the postal industry, seeking to evaluate the correlations by statistical analysis. It also involves cataloging the social projects implemented for the period 2001 to 2013. The study found that new technologies are responsible for changes in postal traffic behavior of letters and parcels and the diversification of products and services can affect, even more, the portfolio of the postal sector. The study also demonstrated that the operational infrastructure and services provided by ECT may be increasingly used as tools to support public policy and citizenship.

Keywords: Citizenship. Government Tools. Postal industry. Postal traffic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Crescimento anual do faturamento do <i>E-commerce</i> no Brasil – percentual	69
Figura 2 – Representação gráfica do desempenho dos principais operadores postais no mundo	77
Figura 3 – Tráfego total de objetos de correspondência em 2012 – no mundo	81
Figura 4 – Tráfego total de encomendas em 2012 – no mundo	82
Figura 5 – Quantidade média mundial de correspondências postadas – per capita (2012)	82
Figura 6 – Quantidade média de encomendas postais postadas por 1.000 (2012) – no mundo	83
Figura 7 – Representação gráfica do lucro da ECT em milhões R\$ – 2001-2013.....	97
Figura 8 – Demonstração da variação do tráfego de mensagens e encomendas da ECT – em âmbito nacional	98

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de <i>E-commerce</i> e classificações de segmentos	65
Quadro 2 – Novos modelos de <i>E-commerce</i> e classificação de segmentos	66
Quadro 3 – Ciclos evolutivos da ECT e mandatos presidenciais por período	91
Quadro 4 – Números globais do tráfego da ECT em 2014	94
Quadro 5 – Rede de atendimento da ECT	94
Quadro 6 – Distritos com população igual ou superior a 500 habitantes com prestação do serviço de atendimento postal	110
Quadro 7 – Distribuição de livros didáticos – Operações FNDE 2010-2015	112
Quadro 8 – Números relativos às operações do Enem – 2010-2014.....	113
Quadro 9 – Demonstrativo das atividades e respectivas quantidades relativas às Eleições de 2008-2014.....	113
Quadro 10 – Projetos e ações implementados na ECT – 2000-2011	115
Quadro 11 – Quantidade de atendimento por produto/serviço na ECT – 2006-2014	118
Quadro 12 – Convênios firmados entre a ECT e os órgãos da Administração Direta	125
Quadro 13 – Projetos sociais implantados na ECT a partir de 2011 – em âmbito corporativo.....	127
Quadro 14 – Tráfego de carta social na ECT – 2006-2014.....	128
Quadro 15 – Projetos implantados pela ECT a partir de 2011 – em âmbito regional	130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faturamento do <i>E-commerce</i> no Brasil e respectiva evolução em R\$ bilhões – 2001-2014.....	68
Tabela 2 – Demonstração das receitas de vendas e dos lucros – em milhões R\$ – 2001 a 2013	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Administração Central
ACC	Agência de Correios Comercial
ACF	Agência de Correios Franqueada
ADVB-RJ	Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil no Rio de Janeiro
AF	Agência de Correios Filatélica
AGC	Agência de Correios Comunitária
AGF	Agência Franqueada
Anoreg	Associação dos Notários e Registradores do Brasil
Aplan	Assessoria de Planejamento
ARPA	Advanced Research and Projects Agency
ASOCI	Assessoria de Ações Sociais
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CAN	Correio Aéreo Nacional
CC	Caixa de Coleta
CD	Compact Disk
CE	Comércio Eletrônico
CEF	Caixa Econômica Federal
CEO	Chief Executive Officer
CEP	Código de Endereçamento Postal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
Conip	Congresso de Informática Pública
CPF	Cadastro de Pessoa Física
DCT	Departamento de Correios e Telégrafos
DR	Diretoria Regional
<i>E-Commerce</i>	Comércio Eletrônico
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
EEP	Endereço Eletrônico Permanente
Embratel	Empresa Brasileira de Telecomunicações
Enem	Exame Nacional do Ensino Médio
ESAP	Escola Superior de Administração Postal
EUA	Estados Unidos da América

FAC	Franqueamento Autorizado de Cartas
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBOPE	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
IN	Instrução Normativa
Incra	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INSS	Instituto Nacional de Previdência Social
IP	Internet Protocol
IPC	International Post Corporation
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
IRPF	Imposto de Renda de Pessoas Físicas
IRPJ	Imposto de Renda de Pessoas Jurídicas
ITR	Imposto Territorial Rural
LTN	Linha Tronco Nacional
Mancat	Manual de Comercialização e Atendimento
MC	Ministério das Comunicações
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MJ	Ministério da Justiça
MS	Ministério da Saúde
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NCP	Network Control Protocol
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PAC	Praticidade, Agilidade e Comodidade – Encomenda Econômica
Paste	Programa de Ampliação e Recuperação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal
PAT	Programa de Alimentação do Trabalhador
PDV	Plano de Desligamento Voluntário
PIB	Produto Interno Bruto
PNBE	Programa Nacional Biblioteca da Escola
PNLD	Programa Nacional do Livro Didático

Pronatec	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PVP	Posto de Venda de Produtos
RAE	Relatório de Avaliação Empresarial
RDT	Relatório de Distribuição e Tratamento
RPN	Rede Postal Noturna
SAA	Sistema de Automação das Agências
SDH/PR	Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República
Sedex	Serviço Especial de Encomenda Expresso
SEDH	Secretaria Especial de Direitos Humanos da Presidência da República
SEED	Serviço Especial de Entrega de Documentos
Senai	Serviço Nacional de Aprendizado Industrial
Senai/DN	Sistema Nacional de Aprendizagem Industrial / Departamento Nacional
SEPPIR/PR	Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República
Serca	Serviço de Correspondência Agrupada
SESI/CN	Conselho Nacional do Serviço Social da Indústria
SIM	Sistema de Inteligência de Marketing da ECT
SMS	Short Message Service
SPM/PR	Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República
SRF	Secretaria da Receita Federal
SUS	Sistema Único de Saúde
TCP/IP	Transfer Control Protocol/Internet Protocol
TI	Tecnologia da Informação
TRE	Tribunais Regionais Eleitorais
TV	Televisão
UIT	União Internacional das Telecomunicações
UNAIDS	Nações Unidas sobre HIV/AIDS
UNI	Global Union
Unicef	Fundo das Nações Unidas para a Infância
UPU	União Postal Universal

URSS
WWW

União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
World Wide Web

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
2 POLÍTICAS PÚBLICAS E CIDADANIA NO BRASIL	31
2.1 COMO SE DEFINE AS POLÍTICAS PÚBLICAS	31
2.1.1 Precusores das políticas públicas	32
2.2 CONTEXTUALIZAÇÕES DA CONTRIBUIÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NO DESENVOLVIMENTO E NA TRANSFORMAÇÃO DA REALIDADE	33
2.2.1 A fase da implementação das políticas públicas	34
2.2.2 Instrumentos governamentais	35
2.2.3 Instrumentos governamentais: o processo de escolha	36
2.2.4 Tipologias de instrumentos governamentais	38
2.3 REFLETINDO SOBRE CIDADANIA NO CONTEXTO BRASILEIRO	39
2.3.1 A cidadania na concepção de Marshall	39
2.3.2 O processo da cidadania e o Estado-Nação	42
2.3.3 Cidadania no contexto brasileiro	45
2.3.4 Em que se constitui a cidadania	46
3 AS TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS E SUAS REPERCUSSÕES NA SOCIEDADE DE CONSUMO	52
3.1 AS TRANSFORMAÇÕES DA SOCIEDADE DE CONSUMO	52
3.1.1 O uso da tecnologia na sociedade atual	53
3.1.2 As repercussões sobre o consumo na atualidade	55
3.2 AS TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS MOTIVADAS PELAS NOVAS TECNOLOGIAS	57
3.2.1 A Internet	60
3.2.2 O E-commerce	63
3.2.2.1 Classificação dos tipos de E-commerce	64
3.2.3 O comércio eletrônico no Brasil	67
4 MUDANÇAS NO PADRÃO DE CONSUMO E REPERCUSSÕES NOS CORREIOS BRASILEIROS	71
4.1 A EVOLUÇÃO DOS CORREIOS	71
4.2 OS SERVIÇOS POSTAIS NO CENÁRIO GLOBAL	75
4.3 OS CORREIOS E TELÉGRAFOS NO BRASIL.....	85
4.3.1 Evolução do Sistema Postal	85
4.3.2 Os Correios a partir de 1969: o advento da ECT	87
4.3.3 Os Serviços Postais oferecidos pela ECT	93
4.3.3.1 Infraestrutura e desempenho financeiro	96

4.3.4 Comportamento do tráfego dos segmentos de mensagens e encomendas	98
5 VIABILIZAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL: UMA VIA A SER EXPLORADA PELA ECT	100
5.1 A ECT COMO FERRAMENTA DE APOIO ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS	107
5.1.1 O Serviço Postal	108
5.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PROJETOS SOCIAIS IMPLEMENTADOS PELA ECT	110
5.2.1 A Central Braille dos Correios	119
5.2.2 Correspondente para a população desprovida de atendimento bancário e acesso ao sistema financeiro	120
5.3 A ECT PROMOVENDO A INCLUSÃO SOCIAL	123
5.3.1 Projetos de inclusão social de iniciativas regionais	128
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	132
REFERÊNCIAS	141

1 INTRODUÇÃO

A partir de meados da década de 1980, empresas do mundo inteiro começaram a perceber que estavam disputando um jogo competitivo, arbitrado por novas regras. Velhos mitos como diversificação estratégica, economia de escala, lealdade dos clientes e dos empregados, mercados locais cativos, gigantismo corporativo, tradição e as vantagens aparentemente incontestáveis da hierarquia e da divisão funcional do trabalho foram sendo contestados.

Até mesmo conceitos e princípios conhecidos, como a qualidade e a produtividade, necessitaram de redefinições e de adaptações ao novo ambiente competitivo gerado pela globalização da economia, pelas tecnologias da informação e por uma série de iniciativas não convencionais, empreendidas por empresas tradicionalmente não pertencentes ao grupo daqueles que, por décadas, monopolizaram as atenções do mercado. Diante de um clima de perplexidade e de pressão crescente, sólidos gigantes do passado recente descobriram o quanto um passado de glória pode atrapalhar o sucesso futuro. Em contrapartida, empresas que não iam tão bem na segunda metade dos anos 1980 melhoraram seu posicionamento competitivo.

Portanto, não é por mero acaso que o vocabulário das elites empresariais, políticas e acadêmicas foi flexibilizado. De um modo geral, todos tiveram que abandonar a busca da certeza, da previsibilidade e do controle absolutos e reaprender a lidar com um ciclo cada vez mais radical, volátil e veloz, de mudanças nas regras do jogo, seja ele econômico, seja político ou social. Afinal, todas essas esferas convergem para aquilo que se chama, na falta de uma melhor caracterização, de modernidade.

Aliado a isso, a década de 1990 deu início a um período de numerosas inovações tecnológicas, oportunidades econômicas sem precedentes, surpreendentes reformas políticas e intenso renascimento cultural. Concebidas sob a influência do próximo milênio, as tendências mais importantes da década de 1990 foram os portões de entrada para o século XXI. As megatendências não surgiram e desapareceram de uma hora para outra. Traduziam mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que se formaram lentamente, mas que, uma vez estabelecidas, influenciaram por algum tempo as decisões de empresas, nações, indivíduos e sociedades.

Analisando em profundidade essa evolução, Naisbit e Aburdene (1990) explicitaram as novas megatendências em relação às quais seria possível conectar as informações que fluiriam de forma cada vez mais acelerada nos anos 1990; mais ainda, elas significaram um verdadeiro alerta para as mudanças que estariam ocorrendo à nossa volta. Devido à sua importância, vale mencionar algumas dessas tendências:

A explosão econômica global na década de 1990 – nessa década, o mundo entraria em um período de prosperidade econômica, ocasionado por uma extraordinária confluência de fatores. A mais impressionante mudança seria a velocidade com que se caminharia para uma economia única. As forças econômicas do mundo ultrapassariam as fronteiras nacionais, o que resultaria em mais democracia, mais liberdade, mais comércio, mais oportunidades e mais prosperidade.

Uma única economia. Um único mercado. Esse seria o próximo nível natural da história econômica da civilização. Durante séculos houve uma coleção de nações-estados macroeconômicas, em grande parte autossuficientes economicamente. Dentro das nações-estado, as tarefas econômicas, com o passar dos anos, foram sendo divididas. Hoje já se avançou no processo de redistribuir tarefas econômicas entre nações e se está caminhando a passos largos rumo à interdependência que isso implica.

O renascimento das artes – nestes anos que precederam o fim do milênio, já se percebia uma mudança nos hábitos e nas prioridades de gastos das pessoas em termos de lazer. As artes começaram a substituir gradativamente os esportes como atividade básica de lazer da sociedade.

Até então, a alta tecnologia e a industrialização vinham substituindo seres humanos por máquinas. Com o fim das guerras mundiais, boa parte da humanidade se viu livre para refletir, para explorar o que significa ser humano. As implicações econômicas dessa busca espiritual se tornaram desconcertantes. O renascimento das artes visuais, poesia, dança, teatro e música contrastam com a era industrial, em que o militar era o modelo e os esportes a metáfora.

À medida que as artes se tornam mais importantes na sociedade, indivíduos, empresas e cidades cada vez mais decidem seu destino sob a influência de imagens, personalidades e estilos de vida.

A emergência de um socialismo de livre mercado – com a economia globalizada, nenhum país – comunista ou capitalista – poderá sustentar individualmente economias fechadas e autossuficientes. Qualquer país que tentar se manter economicamente fechado e à parte do jogo global ficará para trás. A competitividade se torna a peça do jogo mais importante, não somente para os países, mas, por excelência, para as empresas.

Do ponto de vista tecnológico, observa-se que as telecomunicações têm viabilizado a formação de uma economia global.

Estilo de vida global e nacionalismo cultural – com uma economia mundial vibrante devido às telecomunicações globais e ao aumento do fluxo de viagens internacionais, ocorre um intercâmbio em um ritmo sem precedentes entre os povos, envolvendo hábitos alimentares, música, moda e o surgimento de um novo estilo de vida internacional e universal.

O mundo está se tornando cada vez mais cosmopolita e isso está influenciando todos em todos os países. As empresas que vendem produtos internacionais e encaram o mundo como um mercado único têm oportunidades excepcionais.

O triunfo do indivíduo – o triunfo do indivíduo tornar-se-ia o grande tema de discussão no fim do século XX. Na passagem para o próximo milênio, o indivíduo se torna mais poderoso do que nunca. Os indivíduos hoje podem provocar mudanças com eficácia muito maior do que a maioria das instituições.

As duas últimas décadas vêm caracterizando um novo respeito pelo indivíduo como alicerce da sociedade. Ele se torna a unidade básica da mudança. Dessa forma, o papel desempenhado pelos empreendedores individuais na economia é cada vez mais relevante. Em toda parte, os indivíduos se sentem investidos de poder e mais livres para determinar seu próprio destino político.

Como se vê, o fato de se estar na transição para uma nova sociedade, em que a informação é a principal ferramenta dessa transformação, reforça a ideia de que é preciso que se esteja preparado para os desafios emergentes, previstos para este milênio. É certo que se terá um mercado cada vez mais competitivo e exigente que selecionará seus fornecedores pelo modernismo e eficácia que oferecem aos consumidores. Como consequência disso, é cada vez maior e significativa a necessidade de incrementar e de melhorar o atendimento, essencialmente nas empresas em que o seu foco principal é a prestação de serviços.

Aliado a esses fatores, outros também são de extrema importância para a compreensão e montagem dos novos cenários. A globalização como um destino irremediável do mundo, um processo irreversível que afeta a todos na mesma medida e da mesma maneira, é um desses fatores.

Nessa primeira década do século XXI todos foram instados à compreensão do tipo de economia, cultura e sociedade em que se intensificaram as crises e os conflitos. Mudanças drásticas nos mercados de negócios e mão de obra, crise financeira global, crescimento da economia criminosa global, exclusão social e cultural de grandes segmentos da população do planeta, das redes globais que acumulam conhecimento, riqueza e poder, reação dos descontentes, recrudescimento de divisões nacionais, étnicas e territoriais renunciando a negação do outro e, portanto, o recurso à violência em ampla escala como forma de protesto e dominação, a crise ambiental simbolizada pela mudança climática, a crescente incapacidade das instituições políticas baseadas no Estado-Nação em lidar com os problemas globais e as demandas locais, tudo isso são expressões comuns em um processo de mudanças estruturais que se dá em meio a um ambiente de inquietações e incertezas.

Mudanças radicais no âmbito da comunicação, derivadas da revolução tecnológica, produzem a sensação de desorientação. Os meios de comunicação de massa tradicionais passaram para um sistema de redes horizontais de comunicação organizadas em torno da Internet e da comunicação sem fio, gerando uma multiplicidade de padrões de comunicação na base de uma transformação cultural fundamental à medida que a virtualidade se torna uma dimensão essencial da nossa realidade. Observa-se, a partir daí, uma nova cultura baseada na comunicação multimodal e no processamento digital de informações, consignando um hiato geracional entre os que nasceram antes da Era da Internet (1969) e os que nasceram e cresceram convivendo em um mundo digital.

Já é perceptível que a modernidade nos serviços com vistas à superação de expectativas é uma ansiedade incontestável, tanto para os clientes e consumidores quanto para os fornecedores que desejam continuar no mercado. O direito de escolha por produtos ou serviços, o poder de compra, o grau de exigência e o nível de informação do cliente fazem a grande diferença em prol dos fornecedores mais arrojados e empreendedores.

Cabe uma reflexão sobre o alerta transmitido pelo pensador Joe Cullen (*apud* BARROS, 1996, p. 3):

Neste próximo milênio, as tendências indicam que permanecerão no mercado apenas dois tipos de empresa. Aquelas que investiram maciçamente em Qualidade, numa preocupação constante com a satisfação de seus clientes, e as outras que não existirão.

Integrado a esse contexto de mudanças radicais que se opera no âmbito dos conceitos e das ações relativas à prestação de serviços, o processo de reestruturação mundial da indústria de serviços postais vem sendo um fenômeno marcante no transcorrer desta década. Esse movimento, decorrente do surgimento de fatores mercadológicos diferenciados e combinado à administração estatal na gestão dos negócios, levou as organizações postais de quase todos os países a reformularem seu posicionamento estratégico para passar a atuar em ambientes concorrenciais plenos de desafios.

Basicamente, o ajuste estrutural que vem sendo introduzido pelos principais Correios do mundo tem por base a utilização de políticas industriais e mercadológicas ativas, mobilizando recursos tradicionais e de tecnologias mais modernas para dinamizar a gestão e melhorar os serviços prestados, a par da conscientização para a necessidade da geração de resultados empresariais compensatórios.

No Brasil, guardadas as proporções desses impactos, e sem considerar os ajustes já implementados, o quadro evolutivo dos serviços postais se apresenta com características equivalentes. Em um mercado em que a rapidez das transformações gera elevada vulnerabilidade, fica cada vez mais evidente que o principal determinante do sucesso é a capacitação tecnológica dos Correios para apoiar todas as fases dos processos produtivos e de gestão empresarial, bem como a sua atenção para tirar o melhor proveito das ameaças produzidas pelas novas tecnologias que infestam o mercado.

Aproveitando a vantagem de possuir uma ampla rede de atendimento e de distribuição em todo o território nacional e de um alto grau de prestígio junto à opinião pública, os Correios se tornaram um elemento facilitador para a realização de negócios e um canal de ligação eficaz próximo das pessoas e das instituições.

Cabe, portanto, à Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), a tarefa primordial de dirigir suas definições de planejamento estratégico à consecução dos

programas, metas e projetos em alinhamento aos programas de governo, se habilitando empresarialmente para assumir os riscos da disputa de mercados e da busca de constantes inovações em seus processos, de forma a minimizar custos e maximizar as novas oportunidades competitivas atreladas à revolução tecnológica que se pretende impor.

Dessa forma, esta dissertação tem como escopo apresentar o estudo realizado sobre o papel da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) na sociedade, frente às transformações decorrentes da inserção tecnológica e digital, observando-se a sua sustentabilidade e as mudanças sociais ocorridas no período de 2001 a 2013. Analisou-se a empresa como agente governamental, no sentido de contribuir para a promoção do processo da cidadania, bem como quanto às suas estratégias visando manter-se competitiva e no exercício do seu papel social.

Nesse contexto se investigou, na modalidade estudo de caso, o comportamento do tráfego postal, de mensagens e encomendas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), observando os efeitos das transformações sociais e da inserção tecnológica e digital ocorridas neste século, no âmbito de atuação da Empresa.

Os Correios prestam, por meio de sua estrutura, um banco de serviços postais e por diversas vezes tem sido agente governamental no sentido de propiciar benefícios sociais de variadas formas.

Após a redemocratização do Brasil e de seu novo marco legal, a Constituição de 1988, o País passou por inúmeras transformações. Destacam-se o fim da hiperinflação, os ganhos reais de salário e políticas públicas de redistribuição de renda que tiraram da miséria uma parte significativa da população. Atingir parcelas da população que ainda não foram alcançadas efetivamente pelas ações dos programas das políticas públicas que ensejam a cidadania plena é o desafio atual dos governos. Os Correios possuem penetração caracterizada pela distribuição por todo o território nacional e nas grandes cidades em diferentes bairros. Essa capilaridade é única, não existindo nenhum outro órgão público que possua essa estrutura e, ao mesmo tempo, goze da confiança da população.

Dessa maneira, a questão da pesquisa é:

É possível a ECT continuar exercendo o papel de agente social, frente às necessidades crescentes das comunidades e do governo, diante da exigência de manter-se viável em um mercado de alta competitividade?

A Lei Postal nº 6.538/78 define em seu Art. 2º que o serviço postal e o serviço de telegrama são explorados pela União, por meio de empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações.

A rede de informações, a estrutura de transporte, a capilaridade e a presença física de representantes em todos os domicílios do País diariamente tem sido também usada em prol da cidadania.

As estratégias utilizadas para a formatação dos negócios são definidas de forma alinhada, no sentido de garantir os anseios empresariais e sociais.

Nesse sentido e em face da questão colocada, incluem-se os pressupostos de pesquisa:

- a) As estratégias governamentais no campo social promovem a cidadania.
- b) Existem políticas governamentais para a promoção de projetos sociais, via seus agentes públicos.
- c) O histórico de serviços já disponibilizados pelos Correios demonstra a promoção de inserção de políticas sociais.
- d) A estrutura disponibilizada pela ECT pode ser mais bem aproveitada, no sentido de contribuir com ações de promoção à inclusão social e acessibilidade aos cidadãos.

Diante desses pressupostos, colocam-se os objetivos da pesquisa:

Objetivo Geral

- a) Analisar os Correios em seu papel de integrador social como ferramenta de suporte para políticas públicas de promoção da cidadania, enquanto agente do serviço público federal e detentor de uma rede de atendimento presente em todos os municípios do território nacional.

Objetivos Específicos

- a) Identificar quais são as transformações que os Correios estão passando com os avanços tecnológicos e as mudanças sociais, por meio do levantamento dos serviços oferecidos, da estrutura e dos projetos sociais implementados,

- no período de 2001 a 2013;
- b) Mapear as principais transformações ocorridas na sociedade de consumo, através da análise de dados secundários;
 - c) Analisar o tráfego postal de mensagem e encomenda, no sentido de entender os efeitos desse comportamento frente às inserções tecnológicas;
 - d) Correlacionar os projetos sociais implementados e o desempenho financeiro obtido pela ECT ao longo do período 2001/2013;
 - e) Demonstrar o papel dos Correios como integrador social e agente do serviço público federal, por meio de estudo de caso da Empresa, no âmbito nacional.

No cenário atual temos observado que as rápidas e constantes transformações do mundo desafiam continuamente as organizações a se ajustarem às novas situações, impondo-lhes a necessidade de disporem de estratégias voltadas ao ambiente e à sociedade.

Por força de legislação (Lei Postal nº 6.538/78, que define em seu Art. 2º que o serviço postal e o serviço de telegrama são explorados pela União, por meio de empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações), compete à ECT promover a inclusão postal, mediante a universalização dos seus serviços para toda a sociedade brasileira, garantindo acesso aos serviços postais básicos por meio da expansão da sua rede de atendimento, estabelecida em função do perfil etário e da distribuição geográfica (urbana e rural), a preços razoáveis, sem que esta mesma sociedade seja onerada por meio de subvenções.

Essa oportunidade levou a ECT a tornar-se o principal operador de serviços de interesse social no País, e as unidades de atendimento foram dotadas de pontos de inclusão digital, com banda larga, e passaram a atuar com Programas de Governo, de forma complementar a outros órgãos federais.

Por outro lado, apesar dos esforços contínuos da ECT em manter a sua rede de atendimento apta para produzir, em níveis similares aos dos países industrializados, o chamado tráfego convencional de correspondências, este tem demonstrado declínio, decorrente da substituição dos meios físicos por mídias eletrônicas.

Com a globalização econômica, a integração de mercados e os avanços tecnológicos, o modelo de atuação da ECT vigente pode não ser sustentável ao longo dos próximos anos.

Estudos mostram que as fronteiras entre os setores tradicionais, entre eles o setor postal, estão cada vez mais mutantes e que algumas atividades econômicas estão se tornando híbridas e tendendo a ser setorizadas.

Nas análises dos ambientes, visando à construção do planejamento estratégico 2011-2014, identificou-se tendências que corroboram com as intenções deste estudo, a saber:

- Queda do tráfego postal – liberalização de mercados, ações da concorrência, racionalização dos envios mediante a consolidação dos envios e redução de frequência, volume e peso constituem alguns dos fatores promovedores da queda do tráfego postal dos operadores públicos. Aliado a esses elementos surgem também as novas tecnologias de comunicação que trazem comodidade e facilidades de consumo para a sociedade, as tecnologias substitutas (telefone celular, SMS, fax, TV digital interativa, redes sociais) e a conscientização ecológica da população no sentido de reduzir o uso do papel;

- Necessidade de compatibilização de serviços públicos e viabilidade comercial – busca efetiva dos operadores públicos no sentido de harmonizar as obrigações de universalização com a sobrevivência comercial;

- Crescimento da população e de sua renda – exploração de todas as possibilidades decorrentes da modelagem demográfica.

O comportamento do tráfego postal da ECT em relação à variação do Produto Interno Bruto (PIB) no período de 2000/2010 demonstra que a economia evoluiu a uma taxa média de 3,26 a.a., enquanto o tráfego postal apresentou uma taxa média de decréscimo em torno de 0,3% no período.

Dentro desse contexto, nesta dissertação analisam-se os principais fatores, os aspectos mais importantes e os serviços agregativos para a sociedade, que uma empresa pública pode gerar, no sentido de contribuir para a cidadania, para que se possa aprofundar e entender as questões que envolvem as transformações da sociedade na figura de seus diversos agentes.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, por meio de estudo de caso, mediante a utilização das ferramentas de apoio à consecução desses projetos, como observação sistemática, análise de conteúdo e análise do discurso, somado a uma revisão bibliográfica da literatura objetivando saber mais sobre as questões expostas.

Essa pesquisa, portanto, se classifica como um estudo exploratório-descritivo,

do tipo avaliação formativa, e tem como propósito realizar uma análise do modelo praticado, tendo como foco o dimensionamento das possibilidades de aproveitamento eficaz da rede de atendimento, a identificação de pontos fortes e fracos e da situação-problema, e como resultado esperado pretende-se oferecer recomendações para o emprego eficiente da estrutura tecnológica e de atendimento dos Correios, limitados à situação específica estudada.

Entre as possibilidades dos estudos exploratório-descritivos está o estudo de caso que, pelas suas características, pode apresentar um caráter diagnóstico da realidade. Desenvolve-se com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 2002, p. 43).

Davis e Cherns (1971) partem do pressuposto de que cada caso tem um ponto de partida diferente e que, por isso, nenhum dos casos são comparáveis; mas, apesar disso, cada um acrescenta um incremento a mais ao conhecimento.

Baldrige (1971) também se preocupa com a metodologia do estudo de caso, entendendo que um estudo de caso é uma investigação intensiva de uma organização em um campo determinado. Afirma que o pesquisador do estudo de caso “vive entre os nativos” de uma organização, comunidade, etc., para compilar evidências e ideias e, assim, adquirir certo “*feeling*” para a compreensão da dinâmica da situação.

O pesquisador do estudo de caso não utiliza na sua metodologia somente um instrumento de análise, mas pode utilizar vários deles combinados. Poderá, por exemplo, primeiro usar entrevistas com os “nativos” para provar o seu ponto de vista e, então, se movimentar para construir um questionário e, ao final, suplementar essas duas técnicas com observações dos participantes e estudo de documentos. Assim, um estudo de caso é, basicamente, uma peça exploratória de pesquisa executada em um campo determinado, utilizando uma variedade de técnicas. Espera-se que isto permita ao pesquisador reunir um quadro completo das entidades e algumas das suas dinâmicas. Estudos de caso, no entanto, nunca “provam” ideias sobre um novo modo de ver o mundo, aprender uma ideia com o detalhe vivo, ou sugerir novas perspectivas. Pretende, isto sim, prover alimento para o pensamento e fazer sugestões sobre peças de ações que podem ser frutuosas para o estudo, mas não provam conclusivamente que essa abordagem particular tenha todas as respostas para os eventos em estudo. Baldrige (1971) também sugere quatro instrumentos de análise: entrevista, observação participante, estudo

de documentos e questionário.

Nos estudos de caso histórico-organizacionais, segundo Bogdan (1982 *apud* TRIVIÑOS, 1987), o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma organização. O pesquisador deve partir do conhecimento existente sobre a organização que deseja examinar; do material a ser manejado, que se encontra disponível, ainda que represente dificuldades para o seu estudo. Isso significa que existem arquivos que registraram documentos referentes à vida da instituição, publicações e estudos pessoais com os quais é possível realizar entrevistas. Essa informação prévia necessária é básica para delinear preliminarmente a coleta de dados.

Conclui-se que os estudos de caso, além do valor didático, quando envolvem o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, trazem maior margem para que o pesquisador se aprofunde nos seus estudos, por meio da integração dos dados obtidos pelo emprego simultâneo de uma variedade de técnicas.

O estudo do caso, nesta dissertação, se baseia em uma metodologia que identifica e analisa a relação entre a prestação dos serviços oferecidos pela ECT e a percepção do pesquisador com relação ao conhecimento adquirido em fontes secundárias, com estudos e aprofundamentos nos livros, levantamento bibliográfico, artigos, teses e sites sobre o assunto, para obter informações sobre as contribuições dos Correios como agente de apoio governamental e promotor da cidadania.

Como fundamentação teórica se utiliza a documentação interna e os manuais da ECT, Relatórios de Acompanhamento da Gestão da empresa, o Plano Estratégico da ECT ciclo 2011/2014, além de literatura relacionada ao tema proposto. Encontram-se relacionados nas referências os autores examinados e estudados cuidadosamente para a formulação de juízo crítico sobre os temas abordados, entre eles: cidadania, inclusão social, classes sociais, novas tecnologias da informação, etc.

Por fim, e visando situar o leitor que se interesse pelo tema, a presente pesquisa teve sua origem em problema prático enfrentado pela pesquisadora, enquanto empregada da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), quanto à compreensão dos fenômenos que modificam a atuação dos Correios tradicionais e que impõem a necessidade de formulação de estratégias passíveis de garantir sua sobrevivência e competitividade no mercado.

A partir da verificação de sua viabilidade como tema de pesquisa científica, buscou-se nas Ciências Sociais, Econômicas, Políticas e da Administração o instrumental teórico e prático para sua realização, sendo apresentados nas próximas páginas os resultados desse estudo.

Na segunda e terceira seções deste instrumento, enfocam-se os temas centrais que constituem os referenciais teóricos, embasados em parâmetros e ideias de renomados autores como: Thomas Humphrey Marshall, José Murilo de Carvalho, H. D. Laswell, Charles E. Lindblom, L. Salomon, Manuel Castells, Zygmunt Bauman, entre outros, que serviram de referenciais para fundamentar a pesquisa, estabelecendo o entendimento de outros pesquisadores sobre o tema e figurando os Correios nesse contexto.

A quarta e a quinta seções dedicam-se a apresentação e análise dos resultados da pesquisa empírica, confirmando-as ou não, em função do confronto com a realidade.

Concluindo, elencaram-se as respostas aos objetivos propostos, sugestões de aprofundamento do tema e indicações de outras aplicações e estudos que poderão ser realizados.

2 POLÍTICAS PÚBLICAS E CIDADANIA NO BRASIL

O objetivo desta seção é, de forma simples, produzir uma reflexão sobre os conceitos, reflexos e contribuições acerca dos temas centrais abordados a seguir, bem como auxiliar na formação de juízo crítico, tendo em vista a relevância do referido conteúdo para a compreensão das variáveis envolvidas nos estudos a que se propõe esta dissertação.

2.1 COMO SE DEFINE AS POLÍTICAS PÚBLICAS

De acordo com Souza (2006), são várias as definições sobre o que seja política pública. Não existe uma de consenso, uma única, ou a melhor. Dessa forma apresentam-se as seguintes definições:

Mead (1995) define política pública como um campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas; Lynn (1980), como um conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos e que tem a capacidade de influenciar a vida dos cidadãos. Peters (1986) defende que política pública é a soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação e que influenciam a vida dos cidadãos. Dye (1984) sintetiza a definição de política pública como sendo “o que o governo escolhe fazer ou não fazer”.¹ Entretanto, a definição mais conhecida continua sendo a de Laswell – decisões e análises sobre política pública implicam responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por que e que diferença faz.

Outros estudiosos dão foco ao papel da política pública na solução de problemas. Contudo, críticos dessas definições que defendem aspectos procedimentais e racionais das políticas públicas apontam que fica de fora a essência da política pública, ou seja, o embate em torno de ideias e interesses. E, ainda, pelo fato de concentrarem o foco no papel do governo essas definições deixam à margem o seu aspecto mais conflitante, bem como os limites que cercam as decisões dos governos. Também deixam de fora as possibilidades de ocorrência de cooperação entre os grupos sociais, as instituições e o governo.

¹ Há mais de 40 anos, Bachrach e Baratz (1962 *apud* SOUZA, 2006) mostraram que não fazer nada em relação a um problema também é uma forma de política pública.

Dessa forma, as definições de políticas públicas direcionam o olhar para os pontos em que os embates em torno de interesse, preferências e ideias se desenvolvem, ou seja: os governos.

Também, de acordo com Souza (2006), pode-se resumir política pública como sendo o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variáveis dependentes). A formulação de políticas públicas constitui-se no estágio em que os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real.

2.1.1 Precusores das políticas públicas

A política pública enquanto área do conhecimento contou com quatro grandes fundadores: H. Laswell, H. Simon, C. Lindblom e D. Eastone.

Laswell (1936), ainda nos anos 1930, contribuiu com a introdução da expressão *policy analysis* (análise de política pública), com o objetivo de utilizar conhecimento científico/acadêmico e a produção empírica dos governos, bem como de promover o diálogo entre cientistas sociais, grupos de interesse e governo.

Simon (1957) contribuiu com o conceito de racionalidade limitada dos *policy makers* (decisores públicos), sob a argumentação de que a limitação da racionalidade poderia ser minimizada pelo conhecimento racional. Para o autor, os decisores públicos têm a racionalidade influenciada por problemas como informação incompleta ou imperfeita, tempo para a tomada de decisão, autointeresse dos decisores, etc., enquanto a racionalidade pode ser maximizada até um ponto satisfatório pela criação de estruturas (conjunto de regras e incentivos) que enquadre o comportamento dos atores e modele esse comportamento na direção de resultados desejados, impedindo, inclusive, a busca de maximização de interesses próprios.

Lindblom (1959; 1979) fez questionamentos ao racionalismo enfatizado por Laswell e Simon e propôs a introdução das variáveis relações de poder e integração entre as diversas fases do processo decisório, quando da formulação e análise de políticas públicas, sem necessariamente haver um fim ou um princípio. Dessa forma as políticas públicas necessitariam incorporar outros elementos à sua formulação e

análise, independentemente das questões de racionalidade, como o papel das eleições, das burocracias, dos partidos e dos grupos de interesse.

Eastone (1965) trouxe para a área a política pública como um sistema, ou seja, como uma relação entre formulação, resultados e o ambiente. Para o autor, os efeitos e resultados das políticas públicas são influenciados pelos *inputs* recebidos dos partidos, da mídia e dos grupos de interesse.

2.2 CONTEXTUALIZAÇÕES DA CONTRIBUIÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NO DESENVOLVIMENTO E NA TRANSFORMAÇÃO DA REALIDADE

Partindo do pressuposto de que a sociedade está cada dia mais consciente de seus direitos e com expectativas em torno das ações do poder público, além da disponibilidade e acesso às informações, qual o papel dos instrumentos de apoio à implementação das ações governamentais, no contexto das políticas públicas?

As últimas décadas registram vários fatores que contribuíram para uma maior visibilidade dessa área do conhecimento. Um desses fatores foi a adoção de políticas restritivas de gastos que passou a fazer parte da agenda da maioria dos países, em particular os em desenvolvimento, levando as políticas públicas, tanto as econômicas como as sociais, a ter mais visibilidade. Em decorrência das novas visões sobre o papel dos governos promoveram-se as substituições das políticas keynesianas do pós-guerra pelas políticas de restrição aos gastos. Nesse particular, do ponto de vista da política pública, o ajuste fiscal proporcionou a busca pela adoção de orçamentos equilibrados e restringiu as intervenções do Estado na economia e nas políticas sociais. Um terceiro fator diz respeito aos países em desenvolvimento, principalmente os da América Latina, que em sua maioria não conseguiram ainda formar coalizões políticas que possibilitem o desenvolvimento de políticas públicas capazes de impulsionar o desenvolvimento econômico e de promover a inclusão social. Sabe-se que as respostas para estes desafios não são fáceis tão pouco consensuais, dependem de uma gama de fatores tanto do ambiente interno como do externo. Contudo, as estratégias, o desenho das políticas, as regras que orientam suas decisões, elaboração e implementação formam um conjunto de fatores que também influenciam os conflitos inerentes às decisões sobre políticas públicas.

Nos últimos anos alguns observadores indicam a necessidade de novas abordagens nos estudos sobre políticas públicas coerentes com as mudanças de governança vivenciadas nas últimas décadas, a exemplo da substituição ou complementação de estudos sobre políticas e programas públicos de forma global para o estudo dos diferentes instrumentos para sua realização.

Nesse sentido, apresenta-se a seguir os principais conceitos relacionados ao assunto, modelos analíticos e tipologias específicas da área de políticas públicas, buscando mapear como a literatura trata o tema. Mais a frente, se discute e apresenta as soluções viabilizadas pela ECT, mediante a execução de atividades decorrentes das parcerias firmadas entre a Empresa e os órgãos formatadores dos projetos e dos modelos que se convertem em políticas públicas legitimadas.

2.2.1 A fase da implementação das políticas públicas

De acordo com Vanmeter e Vanhorn (1975), a política pública é definida em três grandes fases: formação de agente e formulação; implementação; e monitoramento e avaliação. Entretanto, as fases de formulação e avaliação têm recebido uma maior atenção acadêmica, enquanto a implementação governamental se caracteriza como sendo a fase menos estudada (SOUZA, 2007).

Hill e Hupe (2002) abordam que o estudo da implementação aponta duas perspectivas, consideradas como principais: de cima para baixo e de baixo para cima. Grande parte da literatura faz referência às dificuldades em se atingir uma boa implementação, bem como quanto a melhor conceituação para o tema, deixando claro que a implementação perfeita não existe.

Para que pudesse ser viabilizada a implementação de política pública com total assertividade, no sentido de classificar-se como uma perfeita implementação, diversas precondições teriam que existir no mundo real, tais como: restrições prejudiciais decorrentes de circunstâncias externas; existência de recursos suficientes e tempo adequado, de disponibilidade da combinação necessária para os recursos necessários, de poucos ou nenhum nóculo interveniente; a política a ser implementada estar bem formulada e baseada em uma teoria válida; mínimas relações de dependência; compreensão e acordos quanto aos objetivos; tarefas integralmente especificadas em uma sequência correta; comunicação e coordenação perfeitas; e que todos os detentores de autoridade possam demandar

e obter o cumprimento perfeito (HOGWOOD; GUNN, 1984 *apud* OLLAIK; MEDEIROS, 2011). Contudo, mesmo que houvesse tais condições, ainda assim, o ponto-chave de qualquer implementação é o comportamento humano. Dessa forma, e de acordo com Hogwood e Gunn (1984 *apud* OLLAIK; MEDEIROS, 2011), os estudos para as implementações de políticas públicas necessitam ser analisados nos níveis organizacional, procedimental e comportamental, além de um quarto nível que é o da análise política ou de padrões de poder.

Assim, e de acordo com Barrett e Fudge (1981), a implementação pode ser vista de uma forma mais abrangente como um contínuo de política-ação-política e não somente como um problema de gerenciamento técnico.

Qualquer que seja o nível da análise, faz-se necessário expandir a abrangência do conhecimento sobre a implementação. Nesse contexto, torna-se importante focalizar uma área específica ao invés de uma legislação ou decisão específica, visando desviar-se de visões distorcidas, cabendo ainda o cultivo do reconhecimento e da atenção aos aspectos históricos, com o objetivo de contemplar períodos de tempo mais longos na análise (FOX, 1990).

Em decorrência, à medida que a implementação governamental é reestruturada, a natureza dessas estruturas deve ser examinada e categorizada visando à identificação de possíveis impactos na administração pública. As diferentes formas de implementação resultarão possivelmente em diferentes consequências para a gestão e para as políticas públicas (PETERS, 2000).

Dessa forma, e com a finalidade de produzir uma melhor compreensão quanto às diferentes formas de se expressar os instrumentos governamentais, bem como de identificá-los, o item a seguir tem como objetivo a apresentação de algumas definições do tema.

2.2.2 Instrumentos governamentais

Para Powell e Di Maggio (1991), os instrumentos poderiam ser entendidos como instituições, tendo em vista que o significado sociológico do termo “instituição” significa um grupo de regras e procedimentos mais ou menos coordenados que governam as interações e os comportamentos dos atores e das organizações. As instituições são percebidas como um elemento estável possibilitando a ação coletiva estruturada.

Nesse contexto, March e Olsen (1983) observam que os padrões de comportamentos analisados decorrem de matrizes cognitivas e normativas, de conjuntos de valores e crenças coordenados, mesmo que os princípios morais sejam absorvidos de forma variável pelos envolvidos. Então, as instituições enquanto instrumentos de políticas públicas não necessariamente são organizações ou órgãos de governo, mas organismos que influenciam e dão estrutura às políticas públicas, além de determinarem quais recursos serão usados e por quem. Em decorrência desses fatores os instrumentos não são produtos de escolhas puramente técnicas, é um tema político, pois estrutura o processo e seus resultados. De acordo com Peters (2000), os instrumentos estruturam as políticas públicas e suas classificações e descrições apresentam-se em diversas tipologias.

Contudo, a administração pública possui instrumentos governamentais mais específicos às suas peculiaridades. Assim, para a administração pública, faz-se necessário diferenciar os níveis de observação e a distinção entre “instrumento”, “técnica” e “ferramenta”, pelo fato de serem frequentemente utilizados como se fossem sinônimos.

Nesse contexto e de acordo com Lascoumes e Le Galès (2007), o instrumento seria como um tipo de “instituição” social (censo, mapa, regulação, tributação). A técnica serve para operacionalizar o instrumento (nomenclatura estatística, tipo de representação gráfica, de lei ou de decreto). E, por fim, a ferramenta governamental seria como uma ferramenta micro dentro de uma técnica (uma categoria estatística, uma escala de definição de um mapa, ou um tipo de obrigação definida em um texto legal, a presença ou ausência de uma sanção).

Observa-se que esta definição de instrumento difere um pouco da definição apresentada por Salamon (2002), ao apresentar a ação coletiva estruturada como instituição social. Entretanto, é mais abrangente, mas não conflitante.

2.2.3 Instrumentos governamentais: o processo de escolha

No desenvolvimento de um programa governamental, a escolha de um instrumento de ação pública pode ser visualizada em duas fases distintas, conforme Salamon (2002).

Na primeira fase, os instrumentos de ação pública seriam analisados com base nos níveis de efetividade, eficiência, equidade, capacidade de realização e

legitimidade, além de viabilidade política, os quais seriam atingidos por meio do uso de cada um deles pelo programa governamental.

No contexto apresentado, a efetividade de uma ação pública mede o quanto ela atinge seu objetivo, ou seja, um instrumento é mais efetivo na proporção em que a sua utilização possibilita ao programa governamental a maior chance de êxito. A eficiência analisa a relação custo/benefício, considerando-se tanto os custos para o Estado quanto os custos para os demais envolvidos no programa. Na equidade são consideradas tanto a distribuição uniforme de custos e benefícios para todos (função distributiva) como também a distribuição não uniforme, em que os mais necessitados são os privilegiados (função redistributiva). A capacidade de realização é referente à maior ou menor dificuldade de utilização do instrumento escolhido; um instrumento pode ser considerado eficiente e efetivo e, no entanto, inviabilizar o programa em função da complexidade de seus processos. Em relação aos aspectos da legitimidade e viabilidade, deve-se ter em mente que alguns instrumentos possibilitam um melhor controle dos gastos públicos que outros, passando uma percepção de que existe uma correlação entre os impostos pagos e os serviços oferecidos pelo Estado. Por fim, no que diz respeito à viabilidade política, convém ressaltar que é inconcebível um programa governamental sem apoio político.

Na segunda fase, os instrumentos seriam avaliados por intermédio da coercibilidade, objetividade, automaticidade e visibilidade. Na análise da coercibilidade, observa-se que quanto maior o grau de coerção, maior a restrição às liberdades individuais e menor a sua legitimidade política. A objetividade permite medir o empenho da entidade responsável com a execução do programa. A automaticidade reflete a simplificação do instrumento, ao não exigir a criação de uma nova estrutura administrativa para sua implementação. A visibilidade, por sua vez, permite medir o grau de transparência dos recursos envolvidos, com determinado programa, no processo orçamentário.

Há ainda autores que conceituam os instrumentos de políticas públicas dentro de duas gerações. A primeira, enfatizando a adoção de instrumentos específicos. A segunda, formulada por Howlett, Kim e Weaver (2006), ressalta que na administração pública, em geral, há o uso de múltiplos instrumentos ao mesmo tempo. Segundo Webb (2005), é preciso habilidade para identificar e classificar os instrumentos a serem utilizados, através da análise de como eles se inter-relacionam e quais são contraproducentes em seus efeitos.

Para Salamon (2002), a escolha do instrumento mais adequado a cada política se refere à necessidade de se ter uma gestão direta ou indireta, o grau de coercitividade desejado, o grau de visibilidade necessário e também sua automaticidade. A escolha do instrumento dá forma aos programas políticos.

2.2.4 Tipologias de instrumentos governamentais

As diferentes tipologias de instrumentos de políticas públicas decorrem do grau de análise e do ponto de vista adotado e varia de autor para autor. Embora haja diferenças entre as tipologias encontradas, e apesar da variedade, são complementares.

Uma tipologia mais abrangente, a de Hood (1986), classifica os instrumentos conforme sua nodalidade, autoridade, recursos e organização. A nodalidade demonstra a capacidade do governo de operar como um ponto focal em uma rede de informação. A autoridade se refere ao poder legal do governo, sua legitimidade. Recursos são os recursos financeiros utilizados em cada instrumento e a organização reflete a capacidade de dirigir a ação.

Outra forma de classificar os instrumentos, segundo Hood (1986), Lascoumes e Le Galès (2007) e Salamon (2002), é muito utilizada e se refere ao grau de direção, coerção, visibilidade e automaticidade. Essa classificação se repete em outros autores e a essas quatro características são agregadas novas categorias.

Há abordagens também com pressupostos menos comportamentais. Segundo o enfoque de Howlett (1991), há uma quantidade indefinida de “técnicas” à disposição dos governos para implementar seus objetivos. Caso o governo não especifique os objetivos, mas sim a forma de atingi-los, predominariam instrumentos mais híbridos.

É importante notar que, mesmo com as tipologias disponíveis, pode haver instrumentos no Brasil ainda não identificados na literatura. Ou até mesmo que haja matrizes de instrumentos distintos ou novos instrumentos no contexto brasileiro.

Em complementação ao cenário aqui modelado, a seguir apresentam-se os conceitos principais e conteúdos relacionados ao tema cidadania, buscando compreender como a literatura trata o tema, bem como os subsídios necessários para as análises pertinentes ao longo desta pesquisa.

2.3 REFLETINDO SOBRE CIDADANIA NO CONTEXTO BRASILEIRO

Nesta seção objetiva-se produzir uma reflexão sobre os conceitos e reflexos da cidadania no Brasil tomando como parâmetro as ideias de Thomas Humphrey Marshall (1893-1981), sociólogo britânico, a partir de seu trabalho seminal “Cidadania e Classe social”, publicado na Inglaterra em 1950 e no Brasil em 1967, em que são desdobradas as dimensões da cidadania em **direitos civis, políticos e sociais**, dentro dos seguintes contextos: civis – que garantem a vida em sociedade; políticos – referentes à participação do cidadão no governo da sociedade; e sociais – direitos que garantem a participação na riqueza coletiva.

Essa tríade dá sustentação para todos os trabalhos seguintes que enfocam o tema cidadania, entretanto cada um introduzindo conceitos e percepções relativas à observação dos efeitos e principalmente quanto às diferentes formas e ordem de aplicação dessas dimensões em cada Estado-Nação, dentro da ótica de cada autor. No caso brasileiro, entre outros, merece destaque a obra de Carvalho (2001) cujo ponto central ancora reflexões sobre o problema da cidadania, seu significado, sua evolução histórica e suas perspectivas.

2.3.1 A cidadania na concepção de Marshall

Marshall (1967) apresenta como ponto de partida para o desenvolvimento da cidadania a Revolução Inglesa de 1688, quando se estabeleceu naquele país a monarquia constitucional. A partir daí o autor instituiu o que ele denominou de elementos centrais da cidadania compostos por um conjunto de direitos que vão sendo adquiridos ou construídos pelas sociedades e desdobrados em **direitos civis, políticos e sociais**, dentro dos contextos: civis – fundamentais à vida, à liberdade, à propriedade, à igualdade perante a lei. Os direitos civis garantem a vida em sociedade. São direitos cuja garantia se baseia na existência de uma justiça independente, eficiente, barata e acessível a todos; políticos – se referem à participação do cidadão no governo da sociedade. Seu exercício é limitado à parcela da população e consiste na capacidade de fazer demonstrações políticas, de organizar partidos, de votar, de ser votado; e sociais – direitos que garantem a participação na riqueza coletiva. Incluem os direitos à educação, ao trabalho, ao

salário justo, à saúde, à aposentadoria. A ideia central em que se baseiam é a da justiça social.

O autor considera, ainda, os cidadãos em três estágios, no que se refere à cidadania: plenos – titulares dos três direitos; incompletos – possuidores de apenas alguns dos direitos; e não cidadãos – os que não se beneficiam de nenhum dos direitos.

Para o autor esses três elementos da cidadania não ocorreram e não ocorrem de forma padronizada e instantânea, mas se estabeleceram em períodos distintos. Foi só no século XVIII quando os direitos de liberdade dos indivíduos e justiça plena e igualitária diante da lei se estabeleceram refletindo-se como institucional na Administração dos direitos civis pelo sistema legal; nos direitos políticos e de cidadania – nas instituições do parlamento e nas Administrações locais – e nos direitos econômicos (direitos sociais, termo que foi cunhado por Marshall) no desenvolvimento do próprio capitalismo (Estado e Mercado). Os direitos políticos se datam do século XIX e do começo do século XX. Já os direitos econômicos (sociais) datam do século XX, período de ascensão do capitalismo.

Marshall desenvolveu a distinção entre as várias dimensões da cidadania, dando exemplo do modelo inglês da construção da cidadania. Na Inglaterra, os direitos civis surgiram primeiro que os direitos políticos e só depois surgiram os direitos sociais. Porém, não se trata só de uma questão cronológica, ela também é lógica, pois foi baseada no exercício dos direitos civis, que os ingleses lutaram pelo direito de voto, pela participação política, sendo que esta permitiu a eleição de operários e a criação do Partido Trabalhista, que foram responsáveis pela introdução dos direitos sociais. Na sequência de direitos há uma exceção que é a educação, esta é considerada a base da construção da cidadania, pois ela permite o conhecimento dos direitos. Uma população que não é educada é um dos principais obstáculos para a construção da cidadania civil e política.

Dessa forma, a formação da cidadania explicitada por Marshall é só um modelo, pois os caminhos para a implementação são distintos em cada país. A cidadania se desenvolveu durante a Revolução Francesa, tendo como ponto de partida o fenômeno do Estado-Nação, ou seja, a construção de cidadania tem a ver com a relação das pessoas com o Estado e com a nação. Logo, a lealdade a um Estado e a identificação nacional faz parte da cidadania.

Assim, Marshall define cidadania como sendo: “[...] a lealdade de homens livres, imbuídos de direitos e protegidos por uma lei comum. Seu desenvolvimento é estimulado tanto pela luta para adquirir tais direitos quanto pelo seu gozo, uma vez adquiridos” (MARSHALL, 1967, p. 84).

Nesse sentido, entende-se como a aceitação de uma espécie de igualdade humana básica associada com um conceito de participação integral em uma determinada comunidade. Talvez uma igualdade republicana, que não corresponde a uma simples igualdade material, mas compreendida como uma igualdade de oportunidades.

Nesse contexto, em um primeiro momento, o trabalho de Marshall pode ser identificado como seminal para o campo da discussão da cidadania. Em segundo lugar, essa conceituação identifica o surgimento do espaço reconhecido como Estado-Nação, e, por fim, que o aparecimento da cidadania não é o resultado de um processo natural, mas do aparecimento de um conjunto de fatores construído pelos indivíduos e pela sociedade em um dado espaço e tempo. Dessa forma, Marshall (1967) defende que a cidadania pode ser entendida como o resultado de uma construção coletiva (institucional e legal) que se reflete sobre as individualidades dentro de um espaço geográfico e um tempo específico.

O autor entende ainda que a cidadania refere-se ao título de direitos que cada cidadão possui, considerado um *status* concedido àqueles que são membros integrais de uma comunidade. Todos aqueles que possuem *status* são iguais com respeito aos direitos e obrigações pertinentes ao *status*.

Para Marshall os direitos contidos em cada um dos elementos da cidadania são “forjados” e abarcados institucionalmente por um conjunto de instituições. Esse processo seria o marco da montagem/desenvolvimento da cidadania, em que a titularidade dos direitos, ou seja, o *status* de cidadão, só teria validade se abarcada por leis e instituições capazes de garanti-las e regulá-las.

Dessa forma, a cidadania como construção de uma sociedade seria primeiramente um processo inerente ao surgimento e fortalecimento das instituições (dos Estados-Nações), depois um processo inclusivo (ou exclusivo) dos indivíduos e por fim um processo de garantia das igualdades, liberdades e autonomias dos indivíduos e de suas coletividades, de forma espacial (universalização em um território geográfico) e temporal (em um determinado momento histórico).

2.3.2 O processo da cidadania e o Estado-Nação

Em relação à cidadania como um processo institucionalizado, e ao que parece ligado ao Estado-Nação, Giddens (2008) considera que a cidadania e suas categorias são arenas conflituosas nas quais se torna preciso lançar mão da vigilância necessária, tanto para os grupos superiores de controle quanto para a operação dialética do controle. Assim sendo, a competência do exercício desse papel institucional caberia aos Estados-Nações.

Sobre os elementos da cidadania defendidos por Marshall, Giddens (2008) afirma que a arena social (participação econômica) é o local do trabalho, cuja principal agência especializada na luta pelos direitos econômicos é o ambiente sindical por meio dos sindicatos.

Com relação ao surgimento dos Estados-Nações, Giddens (2008) sinaliza para a importância de descartar um processo evolucionista que envolve a crença na passagem de sociedades mais simples para sociedades mais complexas, tendo como origem os fatores endógenos da mudança social e de que a comparação entre sociedades semelhantes oferece um ângulo privilegiado. Ainda de acordo com Giddens, o Estado Moderno (Estado-Nação) surge estruturalmente como agente pacificador e vigilante da sociedade, onde os movimentos sociais possuem uma importância fundamental para os destinos do mundo.

As sociedades de classe são o resultado de formas distintas de integração social associada ao Estado-Nação. Assim, o controle pela vigilância e pacificação das informações foi fundamental como recurso político para coordenar as populações-alvo, sinalizando a importância basilar da unificação geográfica e política.

Outro aspecto relevante para a sociedade moderna é o poderio militar do Estado-Nação. O controle e o monopólio da violência tendo o Estado como detentor é um fator de estabilidade social. Para Elias (1993), esse processo foi trabalhado como o processo civilizador que resultou em um longo caminho de construção social, cultural e institucional que produziu a geração de sociedades mais “estáveis”.

Enfim, para se chegar àquela condição a que com tanta frequência nos referimos com palavras altissonantes, como “felicidade” e “liberdade”: um equilíbrio mais durável, uma sintonia mais fina, entre as exigências gerais da existência social do homem, por um lado, e suas inclinações pessoais, por outro. Se a estrutura das configurações humanas, de sua

interdependência, tiver essas características, se a coexistência delas, que afinal de contas é a condição da existência individual de cada uma, funcionarem de tal maneira que seja possível a todos os assim interligados alcançar tal equilíbrio, então, e só então, poderão os seres humanos dizer a respeito de si mesmos, com alguma justiça, que são civilizados. (ELIAS, 1993, p. 273 - 274).

Contudo, os Estados-Nações não são fruto e obra da natureza. O seu surgimento pressupõe a dissolução de formas anteriores do Estado e o surgimento de uma ordem administrativa com limites e fronteiras. São poliárquicos pelo controle que exercem (vigilância) e pelas contradições neles contidas (dialética). A inter-relação sistêmica dos vários Estados-Nações não permite que seja pensado de forma isolada, mas interdependente.

A expansão do capitalismo e a industrialização da guerra serão fatores fundamentais para sua consolidação e a vigilância como forma de pacificação do interior dos Estados-Nações, que vai possibilitar o desenvolvimento de um maior bem-estar às suas populações, o que permitirá denominar de cidadania.

Constitutivamente, por exemplo, Alfred Marshall (1988), pelo olhar da economia política, em sua concepção clássica sobre cidadania, procura examinar o conceito ligado à ação individual e social ligados ao Estado, em seus aspectos mais estritamente orientados à obtenção e ao uso dos elementos materiais do bem-estar. Para o autor:

Na vida moderna os negócios são mais claramente distinguidos de outros assuntos; os direitos dos indivíduos, quer em relação aos outros, quer em relação à comunidade, estão mais nitidamente definidos e, acima de tudo, as supressões das barreiras e o florescimento de atividade livre, do hábito da previdência e da iniciativa, deram uma nova precisão e uma nova preeminência às causas que governam os valores relativos das diferentes coisas e das diversas espécies de trabalho. Estado deve ser um dos elementos de garantia dessa condição. (MARSHALL, 1988, p. 17).

Dentro dessa concepção o autor define cidadania como a compreensão dos direitos civis, necessários para garantir as liberdades individuais, direitos políticos, indispensáveis para permitir a participação no exercício do poder, e direitos sociais, que cobrem a gama de direitos requeridos para assegurar que dentro dos padrões de uma sociedade cada indivíduo possa desfrutar da segurança oferecida pelo bem-estar econômico. Compartilhar a herança sociocultural e viver digna e civilizadamente.

Destaca-se ainda na visão de Marshall a sua distinção do conceito de cidadania ligado principalmente à vida moderna e ao desenho que se anuncia nos países desenvolvidos, com um Estado fortalecido.

Do ponto de vista de Bobbio (1992), na correlação de forças e participação os indivíduos não só terão direitos privados, mas também direitos públicos. O Estado de direito é o Estado dos cidadãos. Os diversos tipos de direitos (legais, políticos, sociais) expressam tipos de relações diferentes entre cidadão e Estado. Os direitos civis como mecanismos de defesa contra o Estado, os direitos políticos são a expressão da integração e participação do cidadão dentro do Estado e os direitos sociais são demandas dos cidadãos para ao Estado.

Nesse sentido, a dimensionalidade exposta por Bobbio permite visualizar que a cidadania possui (des)acessos, em sua prática, nas várias dimensões da vida prática da relação cidadão e Estado.

Em conformidade com Sorj (2004), tanto na América Latina quanto no Brasil, o estudo da cidadania apresenta uma dupla dificuldade: a primeira é o caráter empírico e normativo – o empírico pela sua concretização em cada contexto histórico e social, e o normativo apresentando a cidadania como ideal –; a segunda dificuldade é que na América Latina, quando se procura explicar o conceito com bases em práticas das sociedades mais avançadas, culmina-se em transformar o mundo empírico em mundo ideal. É nesse ponto que o autor chama a atenção sobre as idealizações:

A construção da cidadania, seja na França ou nos Estados Unidos, no Japão ou na Alemanha, foi, e continua sendo, um processo complexo, sofrido, ziguezagueante, que não pode ser reduzido à perspectiva estática e estilizada das últimas décadas do século XX. (SORJ, 2004, p. 20).

Portanto, para Sorj qualquer idealização tende a mascarar a realidade. A cidadania é uma realidade histórica e, como tal, transformou-se no decorrer do tempo, à medida que foi absorvida por sociedades com tradições e estruturas diversas. Talvez os fundamentos marshallinos, ainda muito utilizados como referência, não sirvam como idealização para a América Latina, por exemplo. Fundamenta-se aqui a ideia de que todos os processos de formação de cidadania são particulares, assim como a estrutura econômica do capitalismo de cada país apresenta suas próprias características.

Com isso, é possível que existam espaços políticos e institucionais cujos níveis de “desfrute” do processo civilizador, defendido por Elias, ou da cidadania plena, apresentada por Marshall, sejam mais equitativos e espaços mais desiguais, nas questões de integração dos indivíduos e coletividade à utopia universalizante da cidadania.

2.3.3 Cidadania no contexto brasileiro

No exame de obras que enfocam o tema no contexto brasileiro, Carvalho (2001) afirma que a cidadania é um fenômeno histórico e contextualiza sua defesa a partir do conceito de T. H. Marshall, sobre as várias dimensões da cidadania, como ela se desenvolveu na Inglaterra, enfatizando que primeiro vieram os direitos civis, no século XVIII; com base nesses direitos, os ingleses conquistaram, no século XIX, os direitos políticos; e com a maior participação introduziram os direitos sociais, no século XX. Para Marshall essa sequência é lógica, admitindo uma exceção no que se refere à educação, que é um direito social mas que tem sido historicamente um pré-requisito para a ampliação dos outros direitos.

No Brasil, como em outros países, essa sequência não foi seguida, cada caso levou a um tipo de cidadania, como defende o autor, um cidadão americano não é igual a um cidadão brasileiro. Carvalho (2001) debruça-se sobre essa tese e no percurso histórico mostra como foi alcançada cada dimensão da cidadania no Brasil, quais os direitos que vieram primeiro, os que se seguiram e os retrocessos na caminhada.

Carvalho defende que o modelo inglês não se aplica ao Brasil, este teve pelo menos duas diferenças importantes. A primeira refere-se à maior ênfase em um dos direitos, o social, em relação aos outros. A segunda refere-se à alteração na forma como os direitos foram adquiridos: entre nós o social precedeu os outros.

Ou seja, aqui primeiro vieram os direitos sociais, implantados em período de supressão dos direitos políticos e de redução dos direitos civis. Depois vieram os direitos políticos, de maneira também bizarra. A maior expansão do direito do voto deu-se em outro período ditatorial, em que os órgãos de representação política foram transformados em peça decorativa do regime.

Ainda hoje muitos direitos civis, à base da sequência de Marshall, continuam inacessíveis à maioria da população. A pirâmide dos direitos foi colocada de cabeça para baixo.

Na Inglaterra as liberdades civis vieram primeiro, logo após os direitos políticos (partidos), e, por fim, os direitos sociais. No Brasil criou-se a estadania ao invés da cidadania.

De acordo com Carvalho (2001), não há cidadania sem a construção de um Estado-Nação: isso quer dizer que a construção da cidadania tem a ver com a relação das pessoas com o Estado e com a nação. As pessoas se tornavam cidadãs à medida que passavam a se sentir parte de uma nação e de um Estado.

Carvalho chega à conclusão de que a garantia de um direito não garante outros, o que tem gerado no Brasil uma cidadania inconclusiva. O autor procura mostrar que a garantia de direitos civis ou políticos no Brasil, tanto no passado quanto no presente, não representa a resolução dos problemas sociais. Ademais, o agravamento dos problemas sociais prova que realmente não há atrelamento entre os três direitos, tornando possível o retrocesso ou avanço de outro direito, de acordo com a conveniência de determinado momento.

2.3.4 Em que se constitui a cidadania

A palavra cidadania é originária do latim “civitas”, que significa “cidade”. Foi usada na Roma antiga para indicar a situação política de uma pessoa e os direitos que ela tinha ou podia exercer. O artigo 6º da Constituição da República Federativa do Brasil dispõe sobre os direitos sociais de todo cidadão como os direitos “à educação, à saúde, ao trabalho, à moradia, ao lazer, à segurança”, entre outros.

A cidadania expressa um conjunto de direitos que dá ao indivíduo a possibilidade de participar ativamente da vida e do governo de seu país. Quem não tem cidadania está marginalizado ou excluído da vida social e da tomada de decisões, ficando em uma posição de inferioridade dentro do grupo social. Por extensão, a cidadania pode designar o conjunto das pessoas que gozam daqueles direitos. Assim, pode-se dizer que todo brasileiro, no exercício de sua cidadania, tem o direito de influir sobre as decisões do governo.

Nesse contexto, ser cidadão é ter direito à vida, à liberdade, à propriedade, à igualdade, ou seja, ter direitos civis. É também ter direitos políticos, participar do

destino da sociedade, votar e ser votado. Entretanto, apenas os direitos civis e políticos não asseguram a democracia. Os direitos sociais é que garantem a participação do indivíduo na riqueza coletiva, no acesso à educação, ao trabalho, ao salário justo, à saúde, entre outros. Dessa forma, exercer a cidadania plena é ter direitos civis, políticos e sociais, decorrentes de um longo processo histórico que levou a sociedade ocidental a conquistar parte desses direitos.

Partindo do conceito de Estado como o conjunto de poderes políticos de uma nação ou governo, pode-se afirmar que, para que exista o Estado e este estabeleça a governabilidade, é necessário que o cidadão seja participante da vida política e exerça de fato sua cidadania plena.

O Estado é uma instituição organizada política, jurídica e socialmente, que se posiciona por meio da Constituição Federal da República, soberana para gerir as políticas elaboradas, as quais são de fundamental importância para garantir a democracia. Pode-se dizer que para a boa relação do Estado e da cidadania é necessário a efetivação da democracia. A Constituição de 1988 foi um dos mais importantes passos do País rumo à democracia e à construção de um Estado Democrático de Direito.

Contudo, é possível identificar que, da dimensão vertical caracterizada pela relação Estado-cidadão, tem-se caminhado em direção à dimensão horizontal, caracterizada pela relação cidadão-cidadão. Mesmo em passos lentos, a sociedade civil, as instituições e os próprios indivíduos estão assumindo seu papel de protagonistas, o que pode ser observado por meio dos vários movimentos sociais que têm surgido nos últimos anos. É importante ressaltar que a primeira dimensão não está sendo substituída, mas complementada, uma vez que o sentido de participação política, bem como a garantia de efetivação dos direitos fundamentais, está sendo resgatado de modo a criar mecanismos de articulação entre Estado e sociedade.

O conceito moderno de cidadania como meramente um *status* sob a autoridade do Estado tem sido questionado e ampliado, passando a incluir as várias batalhas políticas e sociais por reconhecimento e redistribuição como instâncias do direito de reivindicação e tem sido modificado pelos apelos da pós-modernidade e da globalização.

As crises econômicas e políticas, a crescente violência e desigualdade induzem inúmeras vezes ao questionamento da validade e legitimidade dos órgãos e

poderes de governo, dos instrumentos que permitem aos cidadãos apresentarem suas demandas e necessidades, bem como das garantias aos direitos mais básicos e "naturais" aos seres humanos. Ainda estão enraizados em nossa cultura alguns "preconceitos" que inibem o pleno desenvolvimento das dimensões da cidadania.

Atualmente, em lugar de somente focalizarem-se como direitos legais, a cidadania também deve ser definida como um processo social pelo qual os indivíduos e grupos sociais se ocupam reivindicando, ampliando ou perdendo direitos. Estar politicamente comprometido significa praticar cidadania substantiva, atuando quer em âmbito interno ao Estado, quer envolvendo interesses que superam as fronteiras. Essas novas configurações conduziram a uma definição acerca da cidadania, na qual a ênfase se dá menos em regras legais e mais nas normas práticas, significados e identidades.

Janoski e Gran (2002) enfatizam que os direitos de cidadania decorrem do resultado de movimentos sociais que objetivam se expandir em defesa da bandeira de agrupamento social, por definição. Para esses autores, as consequências, em longo prazo, desses movimentos sociais foram o incentivo e a universalização dos direitos de cidadania para um conjunto crescente de pessoas.

Ainda, nos tempos modernos, a cidadania tem sido um importante componente para que os movimentos sociais possam expandir os direitos sociais. Contudo, eles devem enfrentar a oposição de teorias que tentam restringir o alcance dessas conquistas, quer em termos de participação, quer em termos de garantias dos direitos já conquistados.

As várias teorias pós-modernas sobre cidadania são recentes e controversas. Enquanto algumas afirmam que a cidadania já não existe, outras aceitam cidadania e política modificando-as segundo sua orientação se dirija a direitos particulares ou coletivos.

O instituto da cidadania tem múltiplas dimensões e somente algumas delas podem ser ligadas intrinsecamente ao Estado nacional. Por essa razão, as teorias de cidadania expandiram-se da relação cidadão-Estado em direção a tudo que os cidadãos poderiam fazer para mudar as circunstâncias, quer o Estado esteja, quer não esteja envolvido.

Ressaltando a forte vinculação da cidadania com o Estado nacional, Arendt (1972 *apud* Oliveira, 2010) afirmou que aos apátridas e refugiados eram negados os direitos mais básicos (humanos) em face de sua desvinculação de um Estado e que

somente recuperavam certa visibilidade e direitos de cidadania ao cometerem algum delito previsto no Código Penal do país em que se refugiaram. Diante dessa afirmação e de exemplos de desrespeito aos direitos humanos perpetrados pelo Estado é possível concluir que esses direitos não são passíveis de imposição, ou melhor, não são "tutelados" ou garantidos efetivamente, de modo que, sob o ponto de vista legal, as pessoas geralmente reivindicam direitos humanos a partir de um direito de cidadania pré-existente.

A cidadania formal não é necessariamente condição suficiente para a cidadania substantiva, isto é, o simples reconhecimento dos direitos de cidadania não pressupõe o seu exercício, bem como não modifica as disparidades sociais, nem promove a justiça social.

Na tentativa de alcançar estes objetivos, os direitos sociais, expressão da igualdade no conceito de cidadania, têm sido desenvolvidos para, pelo menos, minimizar os riscos dos indivíduos de sofrer problemas relacionados com a pobreza e a desigualdade bruta nas sociedades capitalistas modernas. Os modelos capitalistas de bem-estar podem ser apreciados, por um lado, em termos de eficiência e desempenho econômicos e, por outro, em termos de sua atuação para melhorar a vida das pessoas, promovendo autonomia social, por meio da igualdade, integração e estabilidade sociais e do pleno desenvolvimento dos indivíduos (cidadãos).

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) situou a cidadania entre os princípios fundamentais da República, redefinindo seu conceito com intuito de garantir a real participação política de todos os cidadãos, como forma de construir uma sociedade livre, justa e solidária. No entanto, a formalização dos direitos e deveres de cidadania não implicaram, necessariamente, no seu exercício efetivo. A imensa disparidade social criou ambiente propício ao desenvolvimento de classes de cidadãos, ou seja, a sociedade brasileira se compõe de cidadãos que se colocam acima de qualquer lei, beneficiários de privilégios ao invés de direitos; de cidadãos que, normalmente, se sujeitam aos rigores e benefícios das leis; e, por fim, daqueles que se encontram à margem da cidadania e têm seus direitos constantemente aviltados.

Dessa divisão totalmente injusta surge a desconfiança sobre a real existência dos direitos de cidadania e das condições mínimas de seu exercício por parte de seus titulares, que, em consequência disso, passam a questionar a legitimidade das

instituições ligadas a esses direitos e a sua própria força em exigir garantias do pleno e efetivo cumprimento das promessas inseridas na definição de cidadania.

Sonhar com cidadania plena em uma sociedade pobre, em que o acesso aos bens e serviços é restrito, seria utópico. Contudo, os avanços da cidadania, se têm a ver com a riqueza do país e a própria divisão de riquezas, dependem também da luta e das reivindicações, da ação concreta dos indivíduos. Essa luta deve ser convertida em ação no sentido de demonstrar que a cidadania torna todo cidadão um protagonista na construção da sua própria história, aquele que toma o destino em suas mãos e assume o dever cívico de participar solidariamente na edificação de um Estado genuinamente Democrático e de Direito.

Diante do exposto, a linha de autores aqui utilizados entende que há uma dívida do Estado Republicano brasileiro para com a sociedade. O trabalho de Marshall parte da ideia de que a cidadania é uma construção social dentro de um Estado-Nação, e por meio de suas instituições procura garantir o acesso à cidadania, contudo os autores aqui examinados afirmam que no Brasil ainda existe uma lacuna institucional, por conta das deformações da formação do Estado brasileiro, que ainda não permite o acesso “pleno” dos cidadãos à cidadania.

Diante disso, cabe refletir sobre o momento atual e em que estágios a cidadania deve ser pensada ou reorientada.

O Estado precisa pensar e implementar alternativas diferenciadas de inclusão dos indivíduos na vida coletiva da sociedade, não em termos de eliminar as desigualdades, considerando que em um mundo capitalista e em uma sociedade de classes não seria possível, mas no sentido de ser permitida em termos de oportunidades igualitárias aos indivíduos.

Outra forma de alargar o gozo à cidadania poderia ser pensada através do direito de escolha política. Ou seja, conceder ao indivíduo o direito de fazer suas escolhas políticas de forma consciente e voluntária, transformar a obrigação de participar em direito de escolha. Também se faz necessário pensar em formas de promoção da inclusão econômica, mediante ações que incluam os cidadãos de forma digna assim como o estabelecimento de políticas públicas inclusivas.

Em face do exposto e visando à formação de conhecimentos importantes para as análises, objetivo desse trabalho, faz-se também necessário o entendimento das várias transformações sociais, tecnológicas, econômicas e culturais surgidas com grande intensidade, a partir do fim do último século, e que deram origem a uma

nova sociedade completamente envolta em necessidades e carente de novas demandas, conforme se apresenta no capítulo a seguir.

3 AS TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS E SUAS REPERCUSSÕES NA SOCIEDADE DE CONSUMO

Na atualidade, um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações que prestam serviços passa pela necessidade de entender a sociedade em que operam, a dinâmica desse espaço multidimensional, os padrões de comportamentos e atitudes predominantes das pessoas com suas visões de mundo, bem como os problemas e as tendências dessa sociedade. Aliado a isso, exige ainda uma celeridade e proatividade para que as empresas estejam à frente do seu tempo oferecendo aquilo que a sociedade demanda e demandará.

Observa-se que, na sua maioria, as análises relacionadas ao ambiente embasam-se em cunho estritamente econômico e reproduzem avaliações de organismos internacionais que sinalizam uma série de tendências positivas sem aprofundar as dinâmicas sociais, assim como os sistemas produtivos que geram as tendências.

Nesse sentido e visando melhor compreensão e contribuição para as análises dos ambientes ora estudados, apresenta-se a seguir alguns recortes da visão do mundo atual, sob a ótica do sociólogo polonês Zygmunt Bauman, o qual sustenta que estamos vivendo a “sociedade de consumo” com todas as suas agruras, onde as cidades deixaram de ser abrigos contra o perigo e tornaram-se fonte de perigo e depósitos sanitários de problemas globais.

3.1 AS TRANSFORMAÇÕES DA SOCIEDADE DE CONSUMO

Sobre suas análises e principalmente no que concernem as transformações da sociedade de consumo, Bauman (2007) diz que por mais assustadoras que elas sejam servem de alerta para despertar a capacidade humana de elaborar alternativas, servem para um viver mais crítico, para que possamos dizer não, para dizer que todos somos responsáveis e para saber que em um planeta negativamente globalizado todos os principais problemas são globais e, portanto, não admitem soluções locais. Citando Benjamin R. Barber:

Nenhuma criança norte-americana pode se sentir segura em sua cama se as crianças da Karachi ou Bagdá não se sentirem seguras nas suas. Os europeus não desfrutarão por muito tempo de suas liberdades se as pessoas de outras partes do mundo permanecerem excluídas e humilhadas.

A democracia e a liberdade não podem estar plena e verdadeiramente seguras num único país, ou mesmo num grupo de países; sua defesa num mundo saturado de injustiça e habitado por bilhões de pessoas a quem se negou a dignidade humana vai corromper inevitavelmente os próprios valores que os indivíduos deveriam defender. O futuro da democracia e da liberdade só pode se tornar seguro numa escala planetária – ou talvez nem assim. (BARBER, 1998 *apud* BAUMAN, 2007, p. 31-32).

3.1.1 O uso da tecnologia na sociedade atual

Segundo Bauman (2007), a sociedade ao longo do tempo foi se transformando em uma sociedade de consumo em toda acepção do termo, a qual é submetida a um constante remodelamento para que o consumo se intensifique. Esse remodelamento tem impacto em vários aspectos da vida de relação: política, divisão social, construção de identidade, produção, valores, etc. Com isso, o consumismo passou a ser um atributo da sociedade.

De acordo com o autor, a atual sociedade de consumo dispõe de um arsenal de estratégias e dispositivos para incentivar o consumo ilimitadamente e as relações humanas, a partir do que ele denomina de sociedade de consumidores, constituem-se, de um lado, pela mercadoria como centro das práticas cotidianas e, de outro, por uma constante orientação para que o modelo de conduta seja sempre articulado através do ato de consumir. Ele enfatiza que:

A busca por prazeres individuais articulada pelas mercadorias oferecidas hoje em dia, uma busca guiada e a todo tempo redirecionada e reorientada por campanhas publicitárias sucessivas, fornece o único substituto aceitável – na verdade, bastante necessitado e bem-vindo – para a edificante solidariedade dos colegas de trabalho e para o ardente calor humano de cuidar e ser cuidado pelos mais próximos e queridos, tanto no lar como na vizinhança. (BAUMAN, 2007, p. 154).

Para o autor, o adensamento do consumo como fenômeno que regulamenta as ações sociais, políticas e cotidianas é o que o torna peculiar nas sociedades contemporâneas. Se o mercado passa a ser o novo espaço modelador da vida, é através de suas leis que as relações em disputa pelo poder, identidade e inclusão/exclusão passam a ser reconfiguradas. Entre elas, encontra-se a desregulamentação, a produção incessante de desejos materializados em produtos e, em consequência, o desperdício.

Nesse sentido, apresenta-se a seguir alguns recortes do pensamento de Bauman (2007) sobre o cenário atual:

De acordo com o autor é fato a existência de redes sociais *on-line* em que as pessoas se “desnadam” umas para as outras nas trocas infinitas de informações pessoais, as quais servem para alimentar grandes bancos de dados de organizações que monitoram as redes e vendem os dados classificados segundo a rentabilidade potencial das pessoas para as empresas.

Salienta que na sociedade do consumismo há a chamada “obsolescência embutida” dos bens que são oferecidos no mercado. Tudo fica velho e sem serventia logo. Com isso, há um aumento vertiginoso da indústria de remoção do lixo originando a logística reversa. Na sociedade com “obsolescência embutida” há um prazer em descartar, limpar, desfazer do velho para abrir espaço para o novo, aí incluídas as pessoas. “[...] livrar-se das coisas tem prioridade sobre adquiri-las” (BAUMAN, 2009, p. 8).

Na sociedade de consumo, o consumidor passou a ser uma mercadoria também. Ele quer ser famoso, ou seja, notado, comentado e desejado por muitos, como um sapato, uma bolsa, etc. Entretanto, na atualidade, o consumo e descarte já estão acima dos dispositivos de reciclagem e da capacidade dos aterros sanitários.

Hoje em dia, raras vezes as empresas cobram aos clientes pela entrega, mas cada vez mais adicionam à conta uma soma pesada referente à remoção dos bens “duráveis”, que o aparecimento de novos e aperfeiçoados bens também “duráveis” converteu de fonte de prazer e orgulho em monstruosidade e estigma de vergonha. Livrar-se desse estigma condiciona a felicidade.

A sociedade de consumo prospera enquanto consegue tornar perpétua a não satisfação de seus membros. Ela satisfaz cada necessidade, desejo, vontade, de tal maneira que eles só podem dar origem a necessidades/desejos/vontades ainda mais novos. O que começa como um esforço para satisfazer uma necessidade deve se transformar em compulsão ou vício.

Dessa forma, a característica do ambiente para que o consumismo se intensifique é a desregulamentação, desrotinização do comportamento do ser humano.

O autor menciona ainda que outro traço típico da sociedade atual é a insegurança: terrorismo, crime organizado, desemprego, fanatismo religioso, nacionalismo e solidão gerados pela exclusão e desintegração da solidariedade social. As instituições políticas existentes estão perdendo o poder e com isso suas iniciativas e seus empreendimentos são cada vez menos relevantes para os

problemas existenciais dos cidadãos dos Estados-Nações e, por essa razão, atraem cada vez menos a atenção destes. Com isso, os órgãos do Estado abandonam, transferem ou “subsidiaram” e “terceirizam” um volume crescente de funções que desempenhavam anteriormente (BAUMAN, 2007, p. 9).

Diante do contexto apresentado, observa-se que a maior parte das ações mais fortes identificadas no mercado é encampada por entidades não estatais, as quais possuem mais autonomia perante os condicionamentos das leis e das convenções internacionais.

O mercado é, portanto, uma instância central e as relações de inclusão e exclusão são determinadas pelas suas regras.

Analisar o consumo significa, para o autor, o momento em que ele orienta, sustenta e redimensiona as mediações sociais.

3.1.2 As repercussões sobre o consumo na atualidade

Os recortes dos estudos de Bauman reproduzidos a seguir têm o objetivo de enriquecer as análises dos ambientes que estão apresentados no capítulo quarto, principalmente quanto aos desempenhos dos segmentos de negócios de mensagens e encomendas da ECT.

O autor chama a atenção para o fato de que os sites de “rede social” se espalham à velocidade viral e se tornam o endereço *default* das pessoas para a troca de informações pessoais. Elas revelam detalhes íntimos de suas vidas pessoais, fornecem informações precisas e compartilham fotografias na rede. Em suma, desnudam-se em todos os aspectos e esperam que todos o façam.

Grande parte da vida social está sendo medida eletronicamente e quem não está na rede começa a morrer socialmente. Quem deseja ficar invisível tende a ser rejeitado, ou seja, a desaparecer socialmente. Nessa contextualização, diz o autor:

Falamos de modo compulsivo sobre redes e tentamos obsessivamente invocá-las (ou pelo menos seus fantasmas) por meio do “namoro veloz”, dos anúncios pessoais e dos encantos mágicos do “envio de mensagens” porque sentimos dolorosamente a falta das teias de segurança que as autênticas redes de parentesco, amizade e irmandade de destino costumavam prover de modo concreto, com ou sem nossos esforços. Os catálogos de telefones celulares fazem as vezes de comunidade ausente e se espera que substituam a intimidade perdida. (BAUMAN, 2004, p. 159).

Atrás das redes sociais há sistemas informáticos armazenando dados dos clientes e classificando-os para as empresas segundo a rentabilidade potencial deles, o entusiasmo por compras, para investir, etc.

De acordo com Bauman (2007):

O colapso do pensamento, do planejamento e da ação a longo prazo, e o desaparecimento ou enfraquecimento das estruturas sociais nas quais estes poderiam ser traçados com antecedência, leva a um desmembramento da história política e das vidas individuais numa série de projetos e episódios de curto prazo que são, em princípio, infinitos e não combinam com os tipos de sequências aos quais conceitos como “desenvolvimento”, “maturação”, “carreira” ou “progresso” (todos sugerindo uma ordem de sucessão pré-ordenada) poderiam ser significativamente aplicados. Uma vida assim fragmentada estimula orientações “laterais”, mais do que “verticais”. Cada passo seguinte deve ser uma resposta a um diferente conjunto de oportunidades e a uma diferente distribuição de vantagens, exigindo assim um conjunto diferente de habilidades e um arranjo diferente de ativos. Sucessos passados não aumentam necessariamente a probabilidade de vitórias futuras, muito menos as garantem, enquanto meios testados com exaustão no passado precisam ser constantemente inspecionados e revistos, pois podem se mostrar inúteis ou claramente contraproducentes com a mudança de circunstâncias. Um imediato e profundo esquecimento de informações defasadas e o rápido envelhecimento de hábitos pode ser mais importante para o próximo sucesso do que a memorização de lances do passado e a construção de estratégias sobre um alicerce estabelecido pelo aprendizado prévio. (BAUMAN, 2007, p. 9 -10).

Observa-se que a responsabilidade em resolver os dilemas gerados por circunstâncias voláteis e constantemente instáveis é transferida para os ombros dos indivíduos, promovendo a substituição da solidariedade social pela responsabilidade individual.

Promoveu-se uma sociedade em que se espera que o indivíduo arque com as consequências de suas escolhas.

Com relação às desigualdades sociais o autor coloca que a metade do comércio mundial e mais da metade do investimento global beneficiam apenas 22 países que abrigam somente 14% da população mundial, enquanto os 49 países mais pobres, habitados por 11% da população mundial, recebem somente 0,5% do produto global – quase o mesmo que a renda combinada dos três homens mais ricos do planeta. Noventa por cento da riqueza total do planeta está nas mãos de apenas 1% de seus habitantes.

Centenas de milhares de pessoas, às vezes milhões, são escoraçadas de seus lares, assassinadas ou forçadas a buscar sobrevivência fora das fronteiras de seu país. Com isso já há uma massa de refugiados em todo o mundo. A

globalização negativa se tornou uma das maiores fontes de geração de pessoas refugadas.

Dessa forma, o autor afirma que nessa sociedade não há espaço para as pessoas que não se adaptam aos movimentos de consumo e expurgos, em suma, para os que ficam à margem da sociedade.

3.2 AS TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS MOTIVADAS PELAS NOVAS TECNOLOGIAS

Sob o ponto de vista de Castells (1999), talvez a mudança social mais aparente que esteja acontecendo seja a transformação da comunicação.

Com a intensificação nos últimos anos da revolução das tecnologias de comunicação e como a comunicação consciente é a característica que distingue os humanos, é evidente que foi nessa área que a sociedade sofreu sua modificação mais profunda. De acordo com o autor:

As redes de computadores, os softwares de código aberto (inclusive protocolos de internet) e o rápido desenvolvimento da capacidade de comutação e transmissão digital nas redes de telecomunicação acarretaram a expansão da internet após a sua privatização na década de 1990 e a grande generalização do seu uso em todos os campos de atividade. (CASTELLS, 1999, p. IX).

A Internet apesar de ter sido usada pela primeira vez em 1969 somente se difundiu em larga escala duas décadas depois, em decorrência de fatores como: mudanças regulatórias, maior largura de banda nas telecomunicações, difusão dos computadores pessoais, *softwares* simples, acesso e comunicação de conteúdo e a demanda em rápido crescimento da organização em rede de qualquer coisa, motivadas tanto pelas necessidades do mundo empresarial quanto pelo desejo do público de criar suas próprias redes de comunicação. Com isso o número de internautas no planeta passou de aproximadamente 40 milhões para cerca de 1,5 bilhão em 2009. Ainda em 2009 a maioria dos países desenvolvidos apresentava taxas de penetração acima de 60% e crescia com rapidez nos países em desenvolvimento (CASTELLS, 1999).

A década de 1990 foi um marco para outra revolução nas comunicações com reflexos para todo o mundo: a explosão da comunicação sem fio, com uma capacidade crescente de conectividade e largura de banda em gerações sucessivas

de telefones celulares. Em 1991 já se registrava cerca de 16 milhões de contratos de serviços telefônicos sem fio no mundo. Em metade de 2008 os contratos já haviam ultrapassado 3,4 bilhões, ou seja: 52% da população mundial era usuária da telefonia celular. Em 2009, usando fator conservador de multiplicação de usuários, calcula-se com segurança que mais de 60% das pessoas no planeta têm acesso à comunicação sem fio, mesmo que ela seja restrita por questões de renda e pela implantação desigual da infraestrutura de comunicação (CASTELLS, 1999).

De acordo com o portal Tele.Síntese², em 2014 a União Internacional das Telecomunicações (UIT), entidade da Organização das Nações Unidas (ONU) que faz recomendações para o setor, divulgou um levantamento indicando que, até o final do referido ano, haveria cerca de 3 bilhões de usuários de Internet, dois terços dos quais provenientes de países em desenvolvimento. Indicava também que os acessos em banda larga móvel chegariam a 2,3 bilhões globalmente e que 55% dessas assinaturas estariam sendo esperadas para estar no mundo em desenvolvimento.

Na primeira década deste século, observou-se a crescente convergência tecnológica entre Internet, comunicação sem fio e várias aplicações que distribuem capacidade comunicativa pelas redes sem fio, multiplicando, assim, os pontos de acesso à Internet. O mundo em desenvolvimento testemunhou a queda da taxa de crescimento de penetração da Internet devido à escassez de linhas telefônicas fixas. Em decorrência o modelo de telecomunicação, a comunicação sem fio, se consolidou em toda parte e em especial nos países em desenvolvimento. Em 2002 registrou-se a ultrapassagem do número de usuários de aparelhos móveis em todo o mundo em relação ao número de usuários de telefonia fixa. Nesse momento, a capacidade de se conectar à Internet por meio de um dispositivo sem fio ficou condicionada à construção de infraestrutura sem fio, de novos protocolos para a Internet sem fio e da difusão de capacidade avançada de banda larga.

Nesse particular, o levantamento de dados divulgado pela UIT em 2014 demonstrou indicações de que as assinaturas de serviço celular deveriam chegar a quase 7 bilhões até o fim do ano e 3,6 bilhões delas estariam na região da Ásia-Pacífico. O aumento decorreria principalmente do crescimento no mundo em desenvolvimento, onde as assinaturas móveis de celular seriam responsáveis por

² Tele.Síntese é um portal de Telecomunicações, Internet e Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) encontrado em <http://www.telesintese.com.br/>.

78% do total do mundo. Os dados mostram que as taxas de crescimento dos acessos via celular atingiriam o seu nível mais baixo: 2,6% em nível mundial, o que indica que o mercado está se aproximando de níveis de saturação.

Vale salientar que a Internet, a *World Wide Web* (WWW) e a comunicação sem fio não são mídias no sentido tradicional, mas meios para a comunicação interativa, e que as fronteiras entre os meios de comunicação de massa e todas as outras formas de comunicação estão perdendo a nitidez. A Internet é muito mais ampla do que um simples envio de um *e-mail*, mesmo se levado em consideração o envio de cópia ou de mala direta. A *World Wide Web* é uma rede de comunicação que possibilita postar e trocar documentos, bem como texto, áudio, vídeo, *software* ou qualquer coisa que possa ser digitalizada.

O surgimento de um novo sistema eletrônico de comunicação caracterizado pelo seu alcance global, integração de todos os meios de comunicação e interatividade potencial está mudando e mudará para sempre nossa cultura. Surge, portanto, a questão das condições, características e efeitos reais dessa mudança.

O fato é que, a partir daí, novas formas de se fazer negócios ganharam espaço e evoluíram gradativamente.

O comércio eletrônico, ou *E-commerce*, surgiu como consequência dos avanços tecnológicos e da popularização da Internet, que na concepção inicial tinha um propósito precípuo de manter a comunicação entre as bases militares durante a Guerra Fria, enquanto que atualmente estreita o relacionamento entre diferentes agentes e fomenta negócios em âmbito mundial, tornando-se um assunto em evidência no que tange às relações comerciais e perspectivas de faturamento.

O comércio eletrônico é uma das atividades que mais cresce em nível mundial, e o Brasil tem acompanhado esta tendência, representando o sétimo país em destaque, com 3% do faturamento global, com a perspectiva de chegar à quarta posição em 2015, conforme previsões de T-index (2011 *apud* TURCHI, 2012).

O *E-commerce* é a realidade de muitas organizações, que têm adotado novas estratégias de negócios e investido seus esforços na adequação às mudanças do mercado e nos desafios para atender às novas demandas dos consumidores que buscam agilidade na capacidade de respostas.

Desta forma, partindo-se do pressuposto de que as empresas estão em um ambiente de crescente pressão competitiva diante do crescimento do *E-commerce*, do surgimento de novas mídias e da eminente necessidade de aperfeiçoamento dos

seus processos de compras entre os agentes envolvidos, quais seriam os fatores que influenciam a evolução do *E-commerce* e o modelo tradicional de telecomunicações?

3.2.1 A Internet

Embora outras tecnologias já existissem, foi com o advento da *World Wide Web* (WWW), ou somente *Web*, uma nova ferramenta nascida no mundo acadêmico, que a Internet ganhou força e revolucionou o mundo. O britânico Timothy John Berners-Lee, físico por formação e engenheiro de software por vocação e profissão, foi o criador da *Web* que se usa hoje. Porém, segundo o próprio Bernes:

Os jornalistas sempre me perguntam qual foi a ideia crucial ou evento singular que permitiu que a Web existisse de um dia para o outro. Eles ficam frustrados quando lhes digo que não houve nenhum momento tipo “Eureka!”. [...] A invenção da *World Wide Web* envolveu uma crescente percepção de que havia grande poder em se arrumar as ideias de uma maneira não restritiva, como em uma teia. E essa percepção foi surgindo precisamente através desse tipo de processo. A Web surgiu como resposta a um desafio em aberto, através de um redemoinho de influências, ideias e realizações de muitos lados até que, por extraordinários ofícios da mente humana, um novo conceito se materializou. Foi um processo de crescimento por etapas, e não uma solução linear de um problema bem definido após o outro. (BERNERS-LEE, 1999, p. 3 *apud* CARVALHO, 2006, p. 144).

Batista (2005) defende que a Internet é uma rede de redes, vista como uma interligação de várias redes em todo o mundo, que utiliza os mesmos padrões de comunicação e que trouxe como resultado uma revolução nas telecomunicações.

A Internet começou a ser idealizada na década de 1960, quando o Departamento de Defesa dos Estados Unidos, por meio da *Advanced Research and Projects Agency* (ARPA), desenvolveu um projeto de rede de computadores batizado de Arpanet³, em que a ideia era ligar pontos considerados estratégicos para o país, como bases militares e centros de pesquisa e de tecnologia, e de impossibilitar a destruição da rede por possíveis ataques dos países inimigos. Na época, era importante que a rede não se baseasse em um comando central, mas que todos os

³ Arpanet: desenvolvida pela agência americana *Advanced Research and Projects Agency* (Agência de Pesquisas em Projetos Avançados [ARPA]) em 1969, tinha o objetivo de interligar as bases militares e os departamentos de pesquisa do governo americano. Essa rede teve o seu berço dentro do Pentágono e foi batizada com o nome de ARPANET ou ARPANet.

seus pontos tivessem importância, de maneira que os dados pudessem ser transmitidos em qualquer sentido ou ordem definida. Antes disso, já existia outra rede que interligava os departamentos de pesquisa de bases militares, mas como os Estados Unidos (EUA) estavam em plena Guerra Fria, e toda comunicação desta dependia de um computador central no Pentágono, sua comunicação era extremamente vulnerável e passível de ser interrompida, caso a antiga União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) bombardeasse o Pentágono.

A Arpanet contava com um *backbone* (tronco principal da rede) subterrâneo, sem ter um centro específico ou uma rota única para informações, tornando-se quase indestrutível. Pouco tempo depois, quatro universidades e outras instituições que faziam trabalhos relativos à defesa passaram a se conectar à rede, e em 1975 eram contabilizados cerca de 100 sites. No mesmo ano foi criada a Telnet⁴, o primeiro serviço comercial norte-americano de acesso à rede.

Em 1983, com a substituição do protocolo *Network Control Protocol* (NCP) pelo *Transfer Control Protocol/Internet Protocol* (TCP/IP), a mesma linguagem passou a ser usada por todos os computadores conectados à rede, o que vigora até os dias atuais.

Nessa época, houve um grande crescimento da rede, que passou a se chamar Internet. Mas apenas em 1990 foi criado o sistema de hipertexto *World Wide Web* (WWW), o que facilitou substancialmente a navegação e viabilizou, então, que as redes de computadores operassem interligadas com eficiência, graças à contribuição do cientista Berners-Lee, criador da *World Wide Web*, reconhecido por Deitel:

A *World Wide Web* permite aos usuários de computador localizar e ver documentos multimídia (documentos com texto, gráficos, animações, áudio e/ou vídeos) sobre qualquer assunto. Embora a internet já estivesse pronta há três décadas, a introdução da *World Wide Web* foi um acontecimento relativamente recente. Em 1990, Tim Berners-Lee, do CERN (*European Laboratory for Particle Physics*), desenvolveu a *World Wide Web* e diversos protocolos de comunicação que formam o *backbone* ou a espinha dorsal da internet. (DEITEL, 2004, p. 5).

⁴ O Telnet é um programa que utiliza o protocolo de comunicação TCP/IP para aceder a computadores remotos. Toda a interação é baseada em linha de comandos uma vez que era o programa que se utilizava no início da Internet. O que se fazia era aceder a um computador – normalmente um servidor e utilizar uma aplicação lá alojada ou fazer o *download* de um ficheiro para a máquina.

Berners-Lee possibilitou a utilização da Internet, de maneira simples, por meio de uma interface que facilita o acesso a uma grande variedade de serviços na rede mundial – a *Web*.

Em 1991, o acesso à rede de informações, já nomeada Internet, era utilizada também por órgãos, instituições de pesquisa e pelo governo, sendo que seus principais usos incluíam transferências de arquivos, debates e acesso à base de dados nacionais e internacionais.

Em 1995, a Internet deixou de ser privilégio das universidades e das iniciativas privadas para se tornar de acesso público. Mais de seis milhões de computadores estavam conectados à Internet, além de muitos sistemas portáteis e *desktops* que ficavam *on-line* por apenas alguns momentos. Desde então, o número de provedores que oferecem o serviço e o número de usuários que utilizam esse recurso só aumentou, iniciando assim a segunda geração da *Web*.

No Brasil a Internet ganhou grande impulso a partir de 1996, com a evolução dos serviços prestados pela Empresa Brasileira de Telecomunicações (Embratel) e pela popularização do acesso de *desktops* para as residências das famílias.

Em 2004, criaram-se novas maneiras de interação na Internet, surgindo assim as redes sociais, a exemplo do *Orkut* e do *Facebook*, que no Brasil tornaram-se grandes ferramentas de comunicação.

Turchi (2012) relata que, a partir do ano de 2007, foram vendidos mais computadores do que televisores no País, crescendo cada vez mais o número de internautas em diferentes classes sociais. As pessoas visualizaram no acesso à Internet um instrumento de ascensão educacional, bem como uma forma de inclusão social.

Conseqüentemente outras ferramentas foram surgindo, como o *LinkedIn* (uma rede de relacionamentos profissionais utilizada para negócios e troca de conhecimentos de assuntos específicos e afins) e o *MySpace* (segunda maior rede de relacionamento dos Estados Unidos).

Diante de tal crescimento a Internet está presente continuamente na vida das pessoas por meio dos celulares, *netbooks*, *iphones*, *tablets* e outros, trazendo mais facilidades para seus usuários.

De acordo com dados do IBOPE Media⁵ (2013), o número de pessoas com acesso à Internet no Brasil chegou a 105,1 milhões no segundo trimestre de 2013, o que representa o crescimento de 3% em comparação com os 102 milhões registrados no trimestre anterior. Com esse total, pode ser levado em consideração o acesso à Internet em qualquer ambiente, como domicílios, trabalho, *lan houses*, escolas, bibliotecas, espaços públicos, entre outros locais.

Atingir esse número de usuários confirma a importância da Internet para os brasileiros nos últimos anos, tornando-se uma demonstração de que o Brasil contempla um público consumidor relevante, que interage e comenta informações sobre as marcas e os produtos nesse novo mundo digital.

Poucos acontecimentos influenciaram de forma tão significativa a sociedade quanto o surgimento da Internet. Além de oferecer praticidade aos cidadãos, tornando mais ágil e eficiente a maneira como as pessoas interagem, proporciona informações e aquisição de conhecimentos, propicia uma nova forma de comercializar, fazendo com que as empresas repensassem novos modelos de vendas, surgindo assim o *E-commerce* (comércio eletrônico).

3.2.2 O E-commerce

E-commerce, comércio eletrônico ou comércio virtual são os nomes dados ao tipo de transação comercial feita especificamente por meio de um equipamento eletrônico.

Para Albertin (2004), o comércio eletrônico (CE) é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio.

Alguns autores comentam que o uso de equipamentos eletrônicos em transações comerciais não é recente. Segundo Wherterbe, Turban e Mclean (2009), se uma pessoa compra um refrigerante em uma máquina automática pode ser considerado comércio eletrônico, ou se uma pessoa compra em uma loja e paga com o cartão de crédito está efetuando um comércio eletrônico, ou, ainda, se uma empresa aceita um pedido por fax, também é um tipo de comércio eletrônico.

⁵ O IBOPE Media é a unidade de negócios do Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), responsável por prover o mercado com pesquisas sobre o consumo de todos os meios.

Conforme Alves *et al.* (2000), comércio eletrônico é definido como “qualquer forma de transação de negócios em que as partes interagem eletronicamente, ou seja, sem contatos físicos ou diretos”.

O *E-commerce* surgiu como um novo método de comercializar produtos e serviços entre consumidores, empresas e governo, propiciando a execução de negócios no ambiente *on-line*, por meio de ferramentas eletrônicas. Essa forma de comércio partiu de novas oportunidades de negócios para as partes envolvidas.

Um exemplo claro é a compra de um *software* no outro lado do mundo, realizando ações como pagar, receber, instalar e começar a usar sem sair de seu ambiente. As possibilidades são ilimitadas, ganhando tempo e agilidade nas interações, o que influencia em um melhor desempenho e reflete no resultado da empresa.

3.2.2.1 Classificação dos tipos de *E-commerce*

A Internet criou um novo tipo de espaço, o digital, possibilitando o rompimento de barreiras geográficas e territoriais, proporcionando aos seus usuários e empresas a troca de dados, informações, decisões e conhecimento de forma ágil entre si e também com seus parceiros, fornecedores e clientes, criando uma cultura digital em que a distância e o tempo passam a ser fatores cada vez menos relevantes, devido à variedade de atividades que podem ser feitas com alguns cliques. Foram rompidos diversos paradigmas válidos para o mundo físico e provoca-se uma revolução no *marketing* cujas consequências não se pode ainda prever.

Assim, segundo Turchi (2012):

O potencial oferecido pela Internet levou as empresas a pensar de forma mais ampla e a incluir em seus planejamentos e marketing as estratégias de *e-business* – um conceito abrangente que se refere a uma fusão complexa dos processos internos, aplicações empresariais e estrutura organizacional, com uso de tecnologia (*hardwares* e *softwares*), de modo a criar um modelo de negócios de alto desempenho. (TURCHI, 2012, p. 16).

Os novos modelos de negócios permitem classificar o comércio eletrônico por meio da análise das modalidades de relacionamento entre os agentes que participam da rede, que são entidades governamentais, empresas, consumidores, clientes ou cidadãos usuários, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Modelos de *E-commerce* e classificações de segmentos

Modelo	Classificação de Segmento
B2C – Business to Consumer	Transação de comércio eletrônico de organização para consumidores.
B2B – Business to Business	Transações comerciais entre empresas e entidades.
B2G – Business to Government	Transações comerciais entre empresas privadas e governamentais.
B2I – Business to Institutions	Transações comerciais via eletrônica entre empresas e instituições (educacionais, associações, etc.).
B2E – Business to Employee	Comércio eletrônico de empresas que vendem serviços ou produtos aos seus funcionários.
E – Procurement	Comércio eletrônico utilizado pelas empresas para compra de suprimentos.
C2C – Consumer to Consumer	Comércio eletrônico entre consumidores de forma direta, tais como Mercado Livre, Imóvel Web e outros.
C2B – Consumer to Business	Transações entre consumidores ou clientes e empresas.
G2B – Government to Business	Transação que envolve governos e empresas.
C2G – Citizen to Government	O relacionamento eletrônico que envolve cidadãos e entidades governamentais.
G2C – Government to Citizen	Transação que envolve os agentes como entidades governamentais e cidadãos.
G2G – Government to Government	Transação comercial envolvendo as entidades governamentais federais, estaduais ou municipais.
E2B – Employee to Business	Transação comercial que envolve empregados e empresas

Fonte: Almeida, Brendle e Spínola (2014).

Observa-se, ainda, o crescimento das redes sociais (*Twitter, Facebook, Orkut*, etc.), quando as pessoas estão frequentemente conectadas por meio dos dispositivos móveis, o que amplia as possibilidades de troca de informações e influências, gerando oportunidades para que as empresas se utilizem desses novos canais e do grande número de usuários na comercialização de seus produtos e na gestão de seus negócios.

As empresas interagem com os internautas com o objetivo primeiramente de divulgar sua marca, produtos, serviços, para esclarecer dúvidas, conhecer os questionamentos de seus clientes, e usam para isso a opinião das pessoas, que em redes sociais ou compartilhamentos conseguem expor sua opinião de forma rápida, fazendo uso desses novos canais para criar uma relação mais próxima com seu cliente e atrair novos.

O Quadro 2 apresenta os novos modelos de *E-commerce*, em que as transações são feitas em outros canais, como redes sociais, televisão, por compartilhamento de dados e dispositivos *mobile*, e não somente pelos sites das empresas.

Quadro 2 – Novos modelos de *E-commerce* e classificação de segmentos

Modelo	Classificação de Segmento
P2P – Pear to Pear	Transação entre pessoas que compartilham, normalmente, arquivos digitais sem a necessidade do intermediador.
M – Commerce ou Mobile	Transação comercial por meio de dispositivos móveis.
S – Commerce	Comércio via Redes Sociais.
F – Commerce	Comércio via <i>Facebook</i> .
T – Commerce	Comércio por meio da televisão.

Fonte: Almeida, Brendle e Spínola (2014).

Existem diversas formas em que o *E-commerce* atua, o mundo virtual se tornou reflexo do mundo físico. Dessa maneira, os empresários encontram na Internet um importante canal de vendas.

O *E-commerce* busca facilitar a rotina das pessoas, pois, além de trazer conforto possibilita a realização do processo de compra e venda digital. Propicia muitos benefícios para os consumidores e também para os fornecedores. Os consumidores usufruem de um alto nível de serviços personalizados, compras mais eficientes, informação imediata, maior leque de escolhas e produtos mais baratos.

Já para as empresas, entre as vantagens do *E-commerce*, pode-se destacar a fácil localização e aquisição de produtos de outras companhias, a simplificação dos canais de distribuição, tornando os produtos mais baratos e proporcionando o aumento dos lucros, redução de estoques, aproximação do consumidor e recebimento em prazo mais curto, oferecendo flexibilidade de horário e local de compra, alta disponibilidade e variedade de produtos e serviços, possibilidade de entrega em qualquer lugar, inclusive para envio de presentes a terceiros, e, por último, a compra de produtos digitais (músicas, ingressos, recarga de celular, recargas de jogos, etc.), com entrega praticamente instantânea.

A sociedade também ganha com o comércio eletrônico, pois com o crescimento dessa modalidade muitas pessoas podem trabalhar em casa, reduzindo a necessidade de locomoção. Muitos têm a oportunidade de melhorar o padrão de vida, adquirindo produtos que antes eram inacessíveis.

Hoje as pessoas podem ter acesso a instruções que não eram possíveis na modalidade presencial, considerando sua localização, além de vários serviços públicos que foram disponibilizados em virtude do comércio eletrônico.

3.2.3 O comércio eletrônico no Brasil

Conforme o site *E-bit*⁶ (2010), em 1995, as primeiras lojas virtuais encontraram um novo meio de comercializar seus produtos. Nesse período, a Internet ainda se chamava “bolha de oportunidades”, estendendo-se até meados do ano 2000, quando ocorreu o grande estouro. Passado o susto da bolha em meados de 2001, as empresas que investiam no sistema de comércio virtual encontraram dificuldades para obter suporte de capital, enfrentando a resistência quanto a novos investimentos, já que os investidores eram mais racionais e céticos em relação ao novo modelo de comércio, principalmente com o risco do retorno sobre investimento.

Muitas empresas virtuais começaram a surgir na segunda metade da década de 1990. Em 1995, as vendas *on-line* deslançaram nos Estados Unidos. No Brasil, esse processo começou cerca de cinco anos depois, com várias lojas iniciando esse novo modelo de vendas *on-line*, e, até então, as vendas por meio do *E-commerce* não pararam de crescer.

O *E-commerce* foi agregando seguidores virtuais, que encontraram na Internet uma nova forma de obter produtos de maneira diversificada ao de costume. De maneira que a visita nas lojas físicas não era o bastante, via-se então a oportunidade e a necessidade de trazer uma vantagem competitiva de compras aos consumidores, algo a mais que pudesse oferecer além do tradicional método de compra.

De acordo com informações extraídas dos relatórios *WebShoppers – E-bit* (2013 e 2014), a Tabela 1 condensa os faturamentos anuais e respectivas evoluções do período de 2001 a 2014.

⁶ E-bit é referência no fornecimento de informações sobre *E-commerce* nacional. Atua como um consultor de compras *on-line*, publicando no site www.ebit.com.br a certificação das lojas virtuais por excelência de serviços obtida a partir das avaliações de pessoas que efetivamente realizaram compras na Internet.

Tabela 1 – Faturamento do *E-commerce* no Brasil e respectiva evolução em R\$ bilhões – 2001-2014

Período	Faturamento do <i>E-Commerce</i>	
	Faturamento em R\$	Variação %
2001	650.000.000,00	-
2002	850.000.000,00	31%
2003	1.200.000.000,00	41%
2004	1.800.000.000,00	50%
2005	2.500.000.000,00	39%
2006	4.400.000.000,00	76%
2007	6.400.000.000,00	45%
2008	8.200.000.000,00	28%
2009	10.600.000.000,00	29%
2010	14.800.000.000,00	40%
2011	18.700.000.000,00	26%
2012	22.500.000.000,00	20%
2013	28.880.000.000,00	28%
2014	35.800.000.000,00	24%

Fonte: Elaborada pela autora com base nos Relatórios *WebShoppers – E-Bit* (2013, 2014).

Assim, de acordo com informações do relatório *E-bit* (2013), em 2001 o faturamento registrou cerca de R\$ 600 a R\$ 650 milhões. No ano de 2002, o Submarino e as Americanas.com, duas das maiores lojas do setor, alcançaram um faturamento de R\$ 850 milhões e registraram cerca de 1,7 milhão de e-consumidores. No ano seguinte, as lojas virtuais começaram a apresentar balanços positivos em suas finanças, o que mostrava que o negócio estava dando certo, visto que o faturamento havia crescido 41%.

No ano de 2004, o faturamento alcançou cerca de R\$ 1,8 bilhão, quando os comparadores de preço como Buscapé e Google iniciaram a consolidação, sendo exemplos de compras pela Internet. Os principais produtos comercializados eram CDs e DVDs, além de livros. Em 2005, o faturamento aumentou 43% em relação ao ano anterior, registrando um resultado da ordem de R\$ 2,5 bilhões.

Continuando com os dados da pesquisa da *E-bit* (2013), o *E-commerce* obteve o maior crescimento já registrado em 2006, alcançando aproximadamente R\$ 4,4 bilhões, número 76% maior do que o registrado anteriormente. Nos anos seguintes, as vendas eletrônicas só aumentaram, em 2007 o faturamento foi de R\$ 6,4 bilhões e 8,2 bilhões em 2008. No ano posterior, em 2009, a receita foi de R\$ 10,6 bilhões, 30% superior ao ano anterior.

Em 2010, o setor movimentou R\$ 14,8 bilhões, alavancados pelos novos modelos de *E-commerce*, pela retomada do crédito dos consumidores e pela maior confiança depositada na realização das compras *on-line*.

A *E-bit* (2013) afirma que em 2011 o faturamento do comércio eletrônico no País ficou em torno de R\$ 18,7 bilhões, representando um aumento de 26% em relação ao ano anterior.

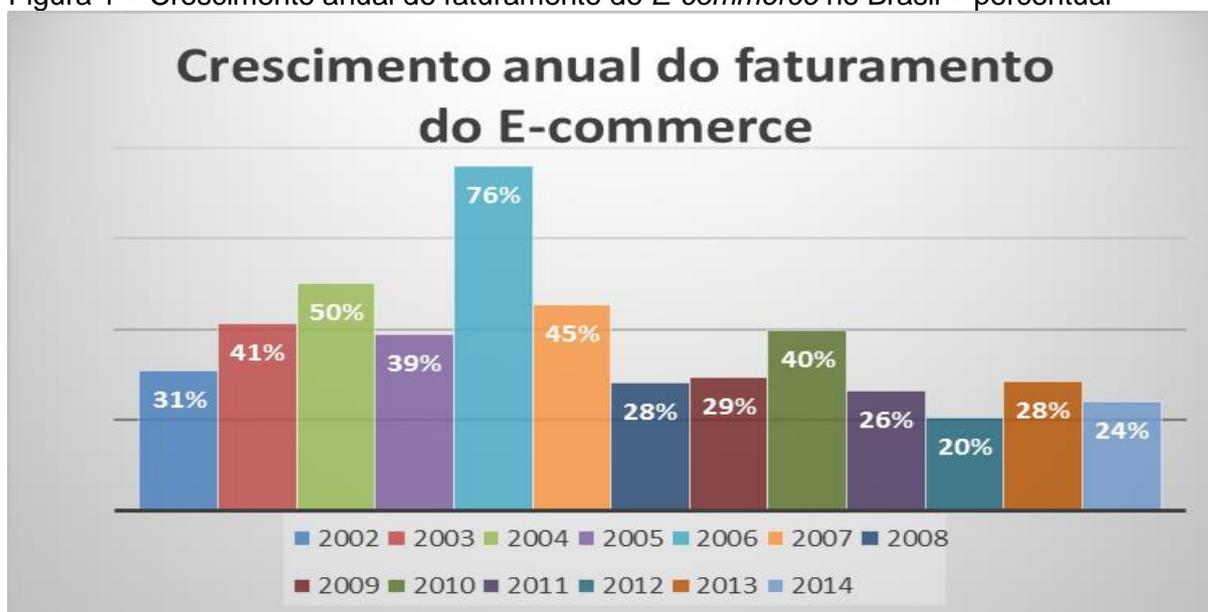
Segundo a pesquisa *E-bit* (2013), em meio a tantas crises nos países da Europa, os números de faturamento do *E-commerce* continuaram a crescer. No ano de 2012, foram faturados aproximadamente R\$ 22,5 bilhões nas vendas *on-line* no Brasil, número 20% maior em relação aos R\$18,7 bilhões alcançados em 2011.

O relatório *E-bit* (2014) informa que o comércio eletrônico brasileiro faturou R\$ 35,8 bilhões em 2014, apresentando um crescimento nominal de 24% em relação a 2013, cujo faturamento alcançou a cifra de R\$ 28,8 bilhões.

O número de pedidos feitos via Internet, em 2014, foi de 103,4 milhões, quantidade 17% maior que o registrado no ano anterior (88,3 milhões).

A Figura 1 apresenta o gráfico construído a partir dos dados extraídos do site *E-bit* e apresenta a evolução do faturamento do *E-commerce* nos últimos 14 anos:

Figura 1 – Crescimento anual do faturamento do *E-commerce* no Brasil – percentual



Fonte: Elaborada pela autora com base nos Relatórios *WebShoppers – E-Bit* (2013, 2014).

À medida que a população possui acesso à Internet, base pela qual se sustenta o comércio eletrônico, aspectos como a facilidade de crédito concedida às

classes C e D e a melhoria da segurança nas transações *on-line* tiveram como consequência um grande aumento no faturamento do *E-commerce*. Com isso, estima-se que o varejo venha a investir ainda mais no ambiente eletrônico para aumentar as vendas.

Nesse contexto, pode-se concluir que o desenvolvimento das tecnologias de informação e de transmissão de dados e a democratização do acesso à Internet podem ser considerados molas propulsoras ao processo de globalização da economia, com o rompimento de barreiras geográficas e abertura de novas possibilidades e inovações nas formas de se relacionar e de se fazer negócios.

No ambiente dinâmico do mundo virtual, destaca-se o desenvolvimento do comércio eletrônico, com a crescente compra e venda de informações, produtos e serviços realizados por meios eletrônicos e redes de computadores, tornando-se uma alavanca para mudanças nas estratégias comerciais de varejistas e demais instituições, frente à maior competitividade no mercado.

Dessa forma, considerando o conjunto de temas discutidos neste capítulo, entendeu-se como suficientes para o embasamento teórico necessário para as análises e formulação de juízo de valor sobre as questões apresentadas nas seções seguintes, bem como para subsidiar os interessados na montagem e/ou implementação de estratégias correlacionadas com os assuntos aqui tratados.

4 MUDANÇAS NO PADRÃO DE CONSUMO E REPERCUSSÕES NOS CORREIOS BRASILEIROS

Para uma melhor compreensão dos impactos decorrentes da mudança nos padrões de consumo e se ter uma ideia de como essas modificações produzem efeito nos modelos de negócios das organizações, o presente capítulo tem o objetivo de apresentar um breve histórico sobre a ECT, discorrendo seu caminhar evolutivo e trajetória, suas transformações e adaptações para fazer frente aos desafios e contextualizando os reflexos observados no cenário global e nacional.

4.1 A EVOLUÇÃO DOS CORREIOS

Sinais de fumaça nas montanhas e nas planícies; sons de tambores nas selvas; toscos desenhos em cavernas. Assim começa a história dos Correios. É uma história vinculada à do próprio homem, já que este sentiu a necessidade de comunicar ideias e, em tempos remotos, principiou por utilizar uma linguagem rudimentar para transmitir suas mensagens.

Nos antigos impérios do Oriente, o permanente controle de extensas áreas dependia da organização e manutenção de comunicações rápidas e frequentes. Sabe-se que lá pelo ano de 4000 a.C. os chineses já possuíam um serviço regular de transporte de notícias: emissários velozes percorriam grandes distâncias do território chinês levando e trazendo informações. Também na Bíblia se encontra diversas citações de serviços postais, como a que se refere à troca de correspondência entre os reis de Israel e de Judá, sete séculos antes de nossa era.

Continuando no tempo, há os registros sobre o eficiente sistema de correio da Antiguidade, o do Império Persa. A este respeito escreveu Heródoto (*apud* LACOMBE, 1988, p. 11): “Não existia, entre os mortais, nada mais rápido do que esses mensageiros persas”. Na China, os imperadores utilizavam mensageiros, montados em cavalos velozes, para transportar suas correspondências. Os egípcios foram responsáveis pela descoberta de um material revolucionário, leve, prático e muito apropriado para a escrita: o papiro, que facilitou imensamente o transporte das mensagens, até então gravadas em pedras ou plaquetas de barro. Em Roma, quando o Império Romano já ocupava a maior parte das terras conhecidas, o

imperador César Augusto implantou um serviço postal ligando a corte a todos os postos espalhados pelo território.

O correio “via aérea”, que na Índia e na Pérsia se valia de treinadas andorinhas, em cujas asas e pés se costumavam atar mensagens, ganhou, com os gregos e romanos, os pombos-correios, ainda hoje utilizados em algumas situações como mensageiros.

Após a queda do Império Romano, os Correios praticamente desapareceram, ressurgindo depois com Carlos Magno, que estabeleceu uma organização semelhante à existente no período de César Augusto, possibilitando assim a comunicação através da Europa.

Contudo, a Idade Média proporcionou condições ao surgimento de tipos de Correios diferentes do estabelecido pelos governos absolutistas da Antiguidade e que servia apenas ao Estado.

Como recurso de síntese da literatura sobre a origem e história dos Correios no mundo, apresentam-se a seguir fatos marcantes relacionados ao tema, extraídos de apostila produzida por Peron (1978).

- | | |
|------------|--|
| 807 | Carlos Magno institui o correio francês, reconstrói os caminhos que ligam a França, a Itália, a Alemanha e a Espanha, bem como os caminhos que ligam Roma com as províncias, e concede o monopólio do Correio a particulares. |
| Século XI | Com o enfraquecimento do Estado e a retração econômica provocados pelas guerras, desconfianças e autossuficiência do sistema feudal, surgem os serviços de Correios mantidos pelos senhores feudais, pelas cidades, pelas ordens militares e religiosas, pelos conventos, pelos tribunais e pelas corporações. |
| 1166 | Surgimento do Correio na Península Ibérica, com instituição em Barcelona, na Catalunha, dos “troters”, para atender o serviço de comércio. |
| Século XII | O tráfego de mensageiros atinge o seu ponto culminante. |
| Século XIV | Fortalecimento do poder central e um conseqüente incremento dos serviços oficiais para o envio de mensagens. |

- 1477 Luís XV da França realiza a primeira grande reforma postal e decreta o restabelecimento do Serviço Real de Correios na França, portanto, o embrião do moderno correio público.
- 1505 Estabelecimento dos Correios rápidos e seguros por Francisco de Tasso.
- 1657 Proclamado o “Regime de Correios-Mor do Mar”, para executar o intercâmbio de correspondência entre Lisboa e as colônias.
- 1682 Pedro I estende as primeiras linhas postais pelas margens dos rios Nova e Volga e liga, entre si, os principais centros da Rússia.
- 1723 Estatização do correio austríaco após insolvência.
- 1772 Estabelecimento dos Correios em Viena, com privilégio imperial.
- Século XVI Transformação do serviço postal da casa dos Habsburgos, pelo imperador Frederico III, entre 1440 e 1493, em um correio internacional, explorado por particular.
- 1790 A Assembleia Nacional da França decreta que “o segredo das cartas é inviolável, e, sob nenhum pretexto, poderá ser devassado quer por indivíduos, quer por corporações”, e ainda insere no Código Penal uma disposição que pune a violação do segredo das cartas.
- Século XVIII Há a generalização da exploração do correio pelo Estado, tornando-o uma instituição de utilidade pública de primeira ordem, onde passou a exigir grande responsabilidade moral e financeira, segurança e celeridade. A partir dessa época, em muitos países, foram criados os serviços de registrados, cartas com valor declarado, vales postais, serviços de encomenda com ou sem valor declarado, expressos e a distribuição regular e domiciliar de correspondência.
- Século XVIII Os mensageiros a pé começam a ser substituídos pelas “malas postais” (diligências) que transportavam correspondências e passageiros.
- 1818 A casa de Savoia, no reino da Sardenha, institui o selo postal e pretende facilitar o serviço de correio mediante o pagamento

- antecipado dos portes, bem como popularizá-los com tarifas mais uniforme e acessíveis a todos.
- 1825 A administração postal estende seus serviços à distribuição local e mais gradualmente à distribuição rural.
- 1830 Introdução do serviço oficial de distribuição rural, pela França.
- 1848 Instituição da organização postal unificada sob a autoridade da Confederação.
- 1849 A reforma postal da Inglaterra unifica as taxas das cartas internas e marca uma nova era para os Correios em todo o mundo. Essa reforma foi acompanhada da criação do selo postal e complementou a exploração dos Correios pelo Estado, com o serviço postal interno definitivamente unificado.
- 1850 Inicia-se a distribuição a domicílio de encomendas e de dinheiro.
- 1863 Realiza-se a Conferência Postal de Paris, onde há a criação de uma união geral dos Correios, a União Postal Universal (UPU). A partir da criação da UPU, a administração dos Correios de todo o mundo procurou não só estreitar os laços postais entre os diversos países, como também melhorar o transporte e acelerar a distribuição de cartas.
- Século XIX A distribuição de cartas ficou a cargo de carteiros, postilhões, carteiros rurais e mensageiros postais. Ocorre a unificação dos Correios. Monopólio postal.
- 1911 Primeiro uso da aviação para o transporte postal, em Allahabad, na Índia. Entretanto, o correio aéreo somente veio a se desenvolver depois da Primeira Guerra Mundial, embora já em maio de 1918, antes do Armistício, fosse estabelecido o primeiro serviço postal aéreo diário no trajeto Nova Iorque-Filadélfia-Washington e colocados à venda pelos Correios americanos os primeiros selos de serviço aéreo.

Nesse último século, a multiplicação das linhas e o aumento da carga útil dos aviões comerciais beneficiaram enormemente o correio aéreo, e, nos aeroportos, o

desembarque postal atingiu proporções comparáveis às das grandes estações urbanas.

Assim, o autor conclui informando que:

O correio moderno é uma empresa de prestação de serviços que, apesar do monopólio postal, sofre concorrência em muitas áreas e que, cada vez mais, penetra em outras áreas de serviço. Por isso, ao mesmo tempo em que melhora a sua qualidade de serviço, pelo treinamento e reciclagem do pessoal, o correio tem necessidade de se modernizar e acompanhar todas as evoluções da tecnologia.

Na atualidade, a automação dos serviços, pela aplicação dos computadores em todos os níveis de trabalho e o uso de equipamento eletrônico na triagem dos objetos postais garante a rapidez, a eficiência e a segurança nos correios, cada vez mais responsáveis pelo estreitamento das relações entre os homens de todo o mundo. (PERON, 1978, p. 31).

4.2 OS SERVIÇOS POSTAIS NO CENÁRIO GLOBAL

A indústria postal está passando por uma transformação. Os modelos de negócio que existiram por gerações estão colidindo com as tecnologias de ponta e com as tendências sociais, criando um mercado sem precedentes – um ambiente muito diferente daquele que se discutia até bem pouco tempo atrás.

Globalmente a indústria postal continua prosperando malgrado a queda da quantidade de correspondências e um clima de incerteza econômica. Enfrentando desafios como a liberalização de mercado e a digitalização, os operadores postais em todo o mundo têm simplificado seus negócios e estão investindo em oportunidades de crescimento.

Nesse contexto, apresentam-se a seguir alguns dos resultados e indicadores sobre o desempenho da indústria postal e suas tendências, produzidos pela International Post Corporation (IPC)⁷, considerada nos últimos anos como uma fonte valiosa de conhecimento e análises, em uma era caracterizada por mudanças significativas e transformação dos negócios.

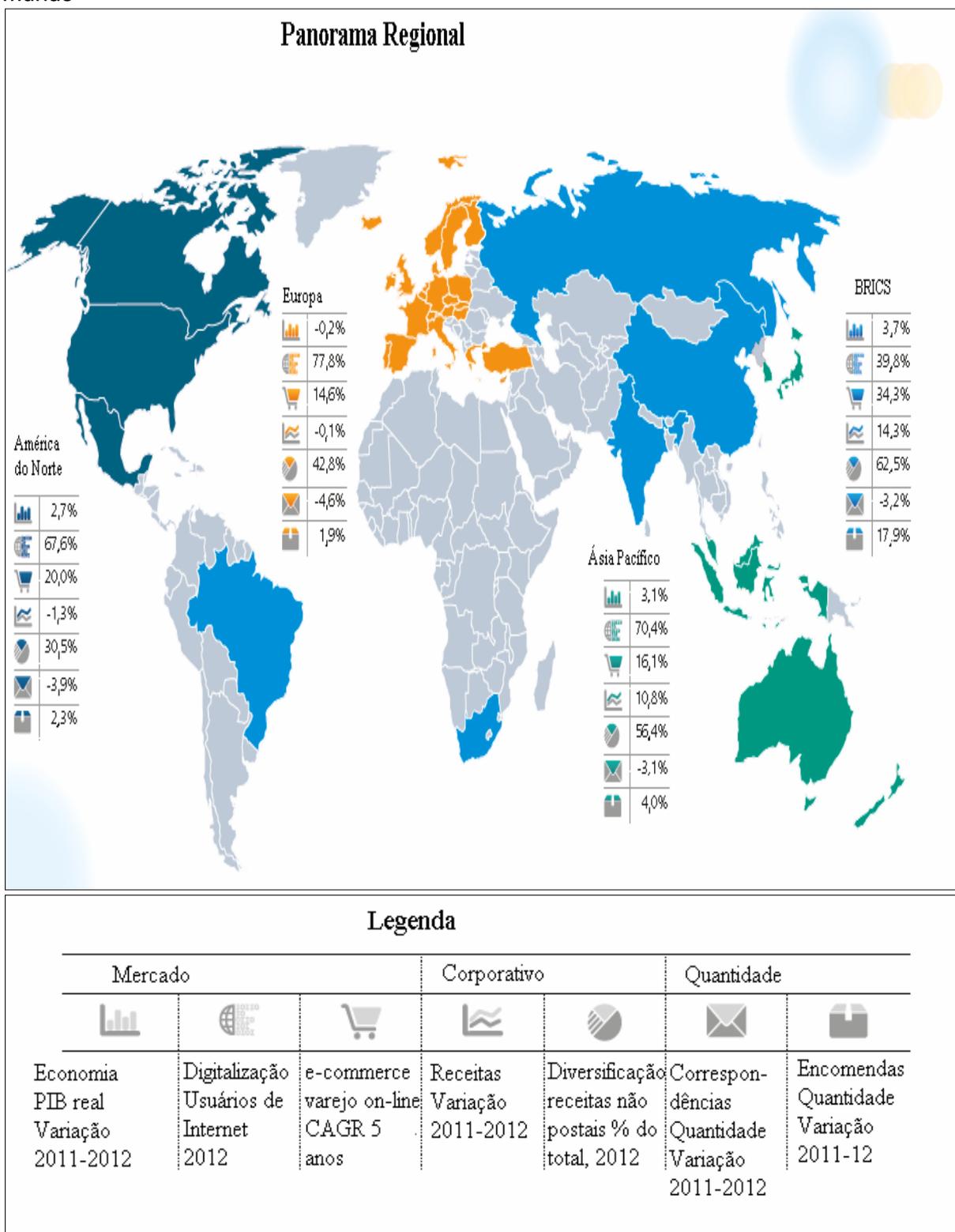
Abrangendo 39 operadores postais em todo o mundo, em 2013, assim como os principais integradores, o relatório da IPC fornece uma análise de desempenho corporativo, quantidades de correspondência e encomendas, aquisições e

⁷ IPC – International Post Corporation (Corporação Internacional Postal). A Corporação Internacional Postal é uma sociedade cooperativa composta por operadores postais, membros sediados nos diferentes continentes, e tem como objetivo a cooperação visando garantir o alto desempenho dos serviços de correio internacional, procurando assisti-los (segmento postal) no desenvolvimento de uma tecnologia de ponta e de sistemas em prol da melhoria da qualidade.

desinvestimentos (alienações) e cobre importantes tendências como a digitalização, sustentabilidade e diversificação geográfica, importantes para as análises a que esta dissertação se propõe.

Assim, como forma de melhor visualizar-se os desempenhos dos principais operadores da indústria postal, a Figura 2, extraída do referido relatório, apresenta os resultados relacionados às variáveis de mercado, corporativos e quantitativos, para os grupos econômicos correspondentes.

Figura 2 – Representação gráfica do desempenho dos principais operadores postais no mundo



Fonte: IPC (2013).

Apresentam-se, portanto, as variações relativas ao Produto Interno Bruto (PIB), as receitas geradas, os tráfegos de correspondências e de encomendas, em

relação aos anos de 2011 e 2012, como também as participações dos usuários de Internet e da diversificação das receitas não postais em 2012, além do desempenho do *E-commerce* no varejo *on-line*, em 5 anos, demonstrados nos blocos econômicos América do Norte, Europa e Ásia-Pacífico e nos países da aliança que busca ganhar força no cenário político e econômico internacional, diante da defesa de interesses comuns, composta pelo Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, denominada de BRICS.

Os operadores postais no mundo continuam enfrentando desafios, tais como o aumento da digitalização, concorrência mais intensa e condições econômicas mais frágeis.

Visto que essas tendências continuam impulsionando as quedas estruturais das quantidades globais de correspondência, os operadores estão vislumbrando o surgimento de novas oportunidades devido ao crescimento do *E-commerce*.

De acordo com o relatório da IPC (2013), observa-se que o crescimento das receitas foi maior nos países que formam a aliança **BRICS** (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) e na **Ásia-Pacífico**, enquanto declinou em média na Europa e na América do Norte, embora os desempenhos individuais tenham variado consideravelmente dentro das regiões. As condições econômicas claramente influenciaram os resultados, assim como o nível de diversificação de receitas de cada operador: em média, a correspondência representou **80%** das receitas totais para os quatro operadores mais fracos e apenas **40%** das receitas dos quatro operadores mais fortes.

Em termos absolutos, as receitas da indústria cresceram 6,7 bilhões de euros em 2012, impulsionadas pelo aumento de 8,4 bilhões de euros nas receitas com encomendas e expressos, serviços postais financeiros e segmentos de logística e carga, compensando em 1,6 bilhão de euros a queda das receitas com correspondências. Enquanto o crescimento orgânico foi responsável por grande parte do aumento, a atividade M&A (mergers and acquisitions – fusões e aquisições) também desempenhou um papel importante: 43 aquisições foram feitas em 2012, ante 33 em 2011, conforme relatado pela IPC (2013).

A IPC (2013) também menciona que em termos agregados, as receitas com correspondências diminuíram na indústria como um todo. Contudo, vários Correios tiveram crescimento nesse segmento em 2012, em especial aqueles Correios operando nos BRICS e na Ásia-Pacífico. A receita com correspondência de um

operador médio cresceu 1,7%, ajudada em vários casos pelo aumento das tarifas de correspondência ao consumidor, uma vez que os Correios extraem mais valor dos produtos-chave de correspondências.

O grau de diversificação das receitas continuou a crescer para a indústria como um todo à medida que os Correios têm estado ativamente em busca de oportunidades de crescimento em outras áreas-chave de negócio.

As receitas com encomendas e expressos aumentaram em todas as regiões em 2012, em parte devido às quantidades de encomendas do segmento B2C (empresa para consumidor) resultantes do crescimento do *E-commerce* varejista *on-line* e do aumento da atividade M&A (fusões e aquisições).

A receita corporativa cresce em vários Correios com altos desempenhos impulsionada por forte crescimento dos serviços postais financeiros. Logística e carga (frete) também representam uma área de crescimento para a indústria, como se evidencia no aumento significativo na atividade M&A (fusão e aquisições) dentro do segmento nos últimos anos.

Houve um claro contraste entre quantidade de correspondência e encomenda e expressos em 2012, com a quantidade de correspondências em declínio e crescimento das encomendas e expressos. Ao mesmo tempo em que a maior penetração da Internet aumentou a taxa de e-substituição de correspondências por meio, por exemplo, da digitalização das faturas dos consumidores, ela também teve um efeito positivo na remessa de mercadorias físicas decorrente das transações do *E-commerce*. Além disso, continua havendo uma forte correlação entre a economia e as quantidades de correspondências e encomendas.

Ainda em conformidade com relatos da IPC (2013), a força de trabalho postal está evoluindo também. Os operadores postais em países mais desenvolvidos estão enfrentando o envelhecimento da população e da força de trabalho; mais de um terço dos empregados postais tinham idade igual ou superior a 50 anos. Além disso, quase 40% dos empregados postais eram mulheres.

Enquanto isso, em meio ao estabelecimento da transformação empresarial e do gerenciamento de custos, vários operadores estavam priorizando a sustentabilidade ambiental. Os operadores postais participantes do sistema de monitoramento “IPC Environmental Measurement and Monitoring System” reduziram coletivamente as emissões de carbono em 1.622.000 toneladas – redução de 19,4% em comparação com a linha de base 2008 do programa. Com o transporte

respondendo por 40% das emissões postais de carbono, vários operadores investiram muito em frotas alternativas de veículos.

O processo de substituição da comunicação por via postal (em suporte de papel) pelas novas tecnologias de comunicação está avançando, sobretudo nos países industrializados⁸, os quais respondem por quase 80% do tráfego postal mundial (2011), tendo em vista que nesses países a popularização das novas tecnologias de comunicação e informação, em especial a Internet em banda larga, tem acontecido de forma mais rápida, conforme informações contidas nos artigos “Horizontes Estratégicos⁹” da ECT/Aplan.

A avaliação geral de estudiosos do setor postal mundial e de Chief Executive Officers (CEOs)¹⁰ de grandes Correios é que o processo de substituição da comunicação em suporte de papel pelas novas tecnologias de comunicação é irreversível. É apenas uma questão de tempo e de disseminação das tecnologias em todo o mundo.

Além disso, os mercados postais dos países desenvolvidos são maduros (saturados) em relação à demanda por correspondência, e em alguns já há maturidade em relação também à demanda por encomendas via postal.

Os motivos principais identificados para a queda das quantidades de objetos tratados são: a crise financeira e econômica, o processo de substituição da correspondência em suporte de papel pelas novas mídias eletrônicas de comunicação e informação e o aumento da concorrência com a liberalização de vários mercados postais, como, por exemplo, os mercados dos 27 atuais países membros da União Europeia.

Complementando essa linha de análise, apresentam-se a seguir alguns números do setor postal compilados pela União Postal Universal (UPU), objeto de pesquisas divulgadas em 2013.

⁸ Países industrializados: Áustria; Austrália; Bélgica; Canadá; Suíça; Alemanha; Dinamarca; Espanha; Finlândia; França; Grã-Bretanha; Grécia; Irlanda; Israel; Islândia; Itália; Japão; Liechtenstein; Luxemburgo; Mônaco; Países Baixos; Noruega; Nova Zelândia; Portugal; Suécia; San Marino; EUA e Vaticano.

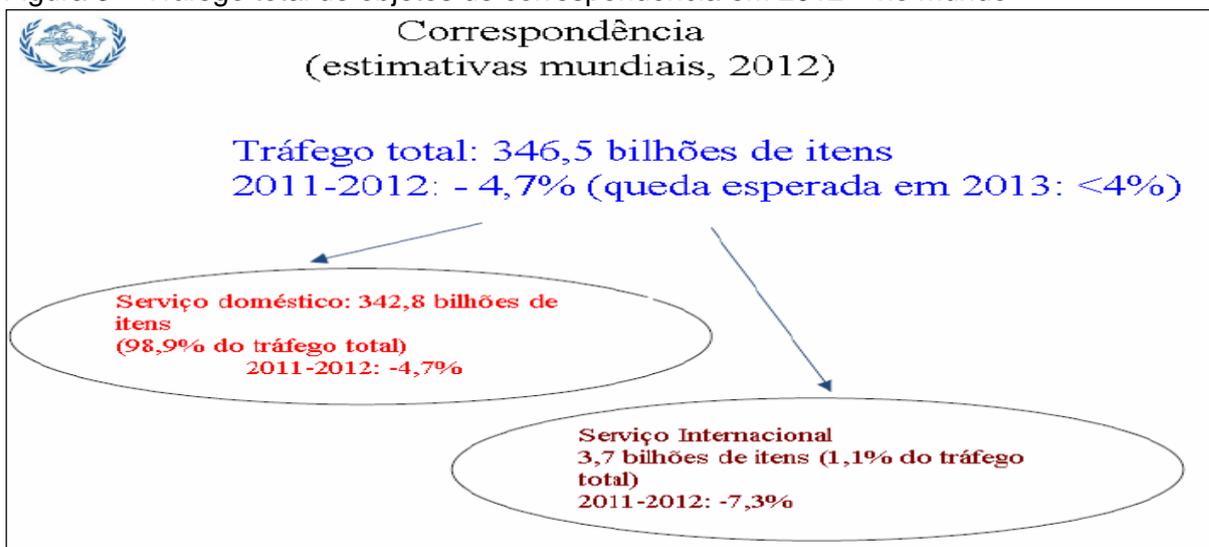
⁹ Compêndio de artigos contendo informações estratégicas da ECT armazenadas em: \\sac0424\AC\Presidencia\APLAN\Intranet\Pastas_de_Produtos\Ultima_Versao_dos_Produtos\Horizontes_Estrategicos.

¹⁰ Chief Executive Officer (Chefe do setor executivo em português), mais conhecido como CEO, é um termo anglo-saxão para designar a pessoa com a mais alta responsabilidade ou autoridade em uma organização ou corporação.

Os números da UPU mostram que o tráfego postal de correspondências continua em franco declínio:

- Total de correspondências (serviço doméstico + serviço internacional) no mundo em 2012: **346,5 bilhões**, conforme demonstrado na Figura 3.
- Em relação ao ano pico (2006), quando foram registrados 433,977 bilhões de objetos, são 87,477 bilhões de objetos a menos no tráfego.

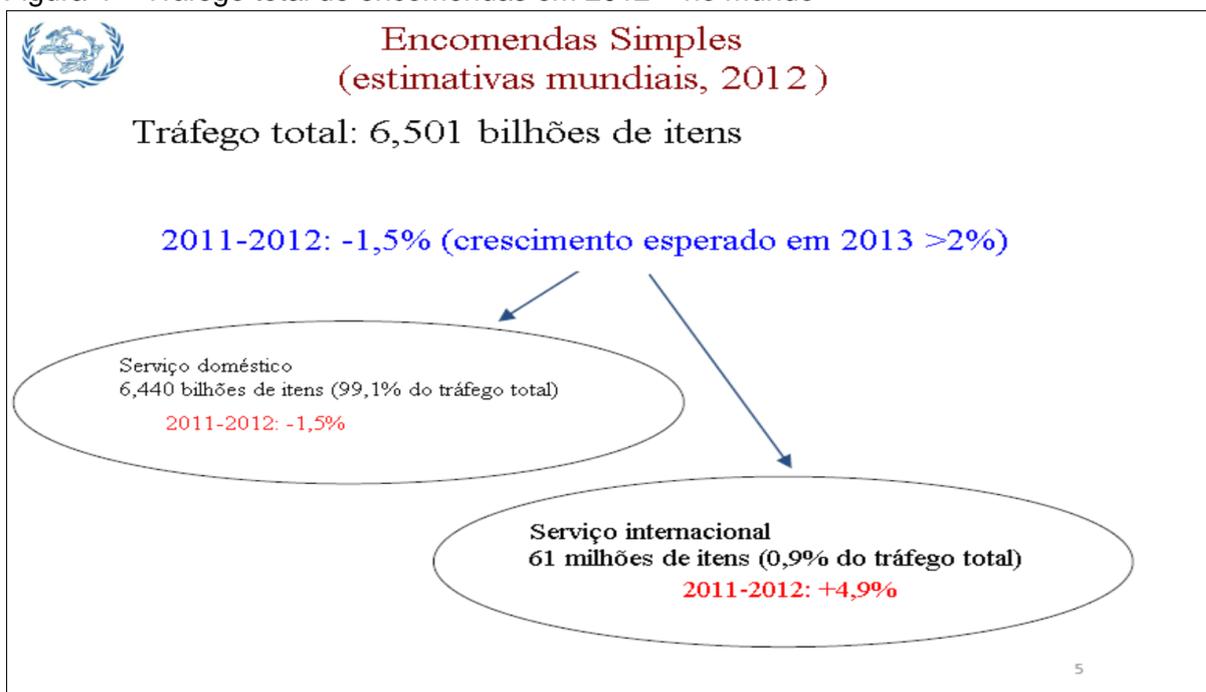
Figura 3 – Tráfego total de objetos de correspondência em 2012 – no mundo



Fonte: UPU (2013 *apud* ECT/Aplan).

O ano de 2012 registrou também uma queda de 1,5% no tráfego global de encomendas simples. No total (serviço doméstico + serviço internacional), foram distribuídos 6,501 bilhões de encomendas simples em todo o mundo. Todavia, as estimativas indicavam que haveria crescimento acima de 2% em 2013, Figura 4. Esse é um segmento muito competitivo e um dos alvos dos Correios em geral para recompor a renda com a diminuição do tráfego de correspondência (efeito substituição pelas novas mídias eletrônicas).

Figura 4 – Tráfego total de encomendas em 2012 – no mundo



Fonte: UPU (2013 *apud* ECT/Aplan).

Em relação à América Latina e o Caribe a média encontrada foi de **18,3 objetos** (2012), conforme mostra a Figura 5.

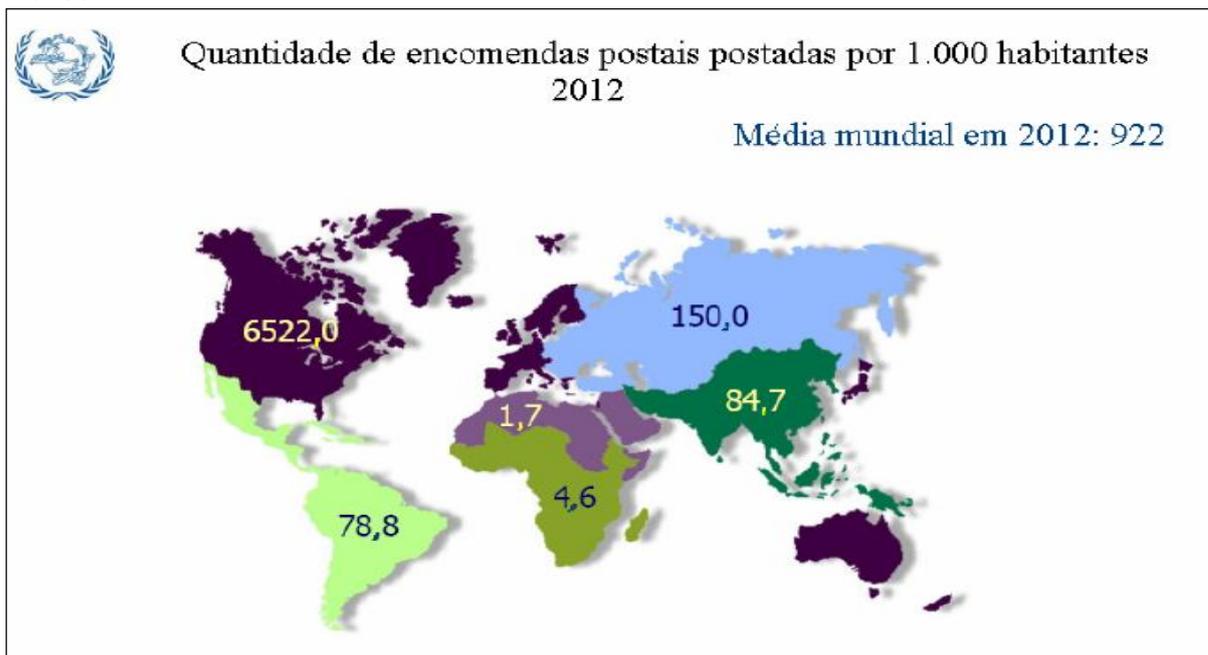
Figura 5 – Quantidade média mundial de correspondências postadas – per capita (2012)



Fonte: UPU (2013 *apud* ECT/Aplan).

A Figura 6 demonstra a quantidade média de encomendas postais postadas por 1.000 habitantes, correspondente a 922 encomendas (2012).

Figura 6 – Quantidade média de encomendas postais postadas por 1.000 (2012) – no mundo



Fonte: UPU (2013 *apud* ECT/Aplan).

Dentro do cenário analisado, observou-se que as correspondências continuam respondendo pela maior parte das receitas totais dos Correios. Em 2012, elas responderam em média por **43,9%** das receitas totais dos Correios em todo o mundo; os serviços financeiros por **17,7%**; encomendas e logística, **17,3%**; e outros serviços por **21,0%** (UPU, 2013 *apud* ECT/Aplan).

Na América Latina e Caribe as correspondências responderam por **64,6%** das receitas totais e encomendas & logística por 19,9%, em 2012.

Estima-se que haja ainda mercado postal potencial para objetos em suporte de papel nos países em desenvolvimento, se houver melhor distribuição de renda, se mais pessoas forem bancarizadas e se a economia informal diminuir em prol da formal (estima-se, por exemplo, que no Brasil haja um PIB informal da ordem de R\$ 650 bilhões). Com isso haverá geração de objetos transacionais no segmento B2C (empresas varejistas, bancos, serviços de utilidade pública, etc. enviando objetos para os consumidores). A concretização dessas potencialidades dependerá ainda da velocidade de penetração da Internet em banda larga nos países, sobretudo em relação à acessibilidade física e financeira.

Em tempos de diminuição recorrente dos volumes de correspondências em suporte de papel devido ao processo de substituição pelas novas tecnologias de comunicação e informação, processo avaliado como tendência irreversível, um dos

indicadores da vulnerabilidade financeira de um Correio é a participação do segmento correspondência na formação das receitas.

Nesse sentido, em uma amostra selecionada de Correios observa-se que ao longo do período 2001-2010 a participação do segmento correspondência na formação do total das receitas diminuiu, com destaque para o Correio da Alemanha, de 33,6% em 2001 para 26% em 2011: Argentina, EUA, Letônia, China, Hungria, México, Estônia, Itália, Noruega, Paraguai, Portugal, Uruguai, Venezuela, conforme mencionado em artigo “Horizontes Estratégicos”, da ECT.

Observa-se ainda a inserção da diversificação de alguns serviços e produtos que ampliam o portfólio para os clientes e a produtividade das agências postais.

Assim, e em tempos de recessão econômica e forte pressão sobre os Estados em relação à efetividade dos gastos, os Correios, em especial nos países industrializados, estão há muito passando por processos de saneamento para atuarem com rentabilidade e foco nos clientes. Cada vez mais o destinatário ganha voz no mercado e as empresas estão mudando suas culturas rígidas. Com isso serviços e produtos que ampliam a conveniência para os clientes e rentabilizam o uso das agências postais estão sendo oferecidos pelos Correios em todo o mundo, com destaque para os seguros, os pagamentos diversos, a poupança postal, os serviços *on-line*, o correio digital, os serviços pré-pagos e as máquinas de autosserviço para a postagem e recebimento de encomendas, as quais evitam o tráfego de viaturas nas ruas para realizar a segunda tentativa sempre onerosa em suas várias facetas.

Por fim, apresentam-se outros indicadores importantes para as análises do setor postal em âmbito global, também extraídos dos artigos “Horizontes Estratégicos, da ECT, a saber:

- a) 45 mercados postais em um universo de 191 mercados estão legalmente liberalizados, **23,56%** dos mercados.
- b) 22 Correios estão internacionalizados no que tange à prestação de serviços em outros países fora da rede UPU, mediante subsidiárias, participação acionária em empresas e/ou parcerias, ou seja, **11,52%** de um total de 191 Correios.
- c) 26 Correios no mundo operam com subsidiárias, ou seja, **13,61%** dos Correios.

- d) 11 Correios no mundo têm participação da iniciativa privada em suas estruturas acionárias, ou seja, **5,76%** do total de Correios. O Correio do Japão sinaliza que até 2017 será totalmente privatizado.
- e) 69 Correios no mundo operam como empresas por ação, ou seja, **36,13%** dos Correios.
- f) 129 Correios já oferecem aos clientes o rastreamento *on-line* dos objetos, ou seja, **68,55%** dos 191 que disponibilizaram a informação. Essa ferramenta que agrega valor está se tornando uma *commodity*, ou seja, quase todos os Correios a oferecem e ela já não é mais um diferencial competitivo de mercado globalmente.

4.3 OS CORREIOS E TELÉGRAFOS NO BRASIL

4.3.1 Evolução do Sistema Postal

Em conformidade com textos elaborados por Lacombe (1988), os primórdios dos serviços postais no Brasil reportam-se aos Correios em Portugal e à sua atuação nesse novo território. Antes do século XVI, os portugueses não possuíam um sistema postal bem organizado e se valiam, na maior parte das vezes, de outras empresas europeias.

Durante os primeiros tempos da colonização do Brasil, as embarcações portuguesas levavam e traziam a correspondência, tanto para a metrópole como para o Norte e Sul do País, como um favor. A distribuição das cartas no território brasileiro era feita graças ao interesse de portadores ocasionais, não oferecendo nenhuma segurança. As embarcações portuguesas levavam e traziam a correspondência da metrópole. Os locais mais afastados dos portos eram atendidos por escravos, viajantes e tropeiros. Assim foi até a criação, em 1797, da Administração dos Portos, Correios e Diligências de Terra e Mar, o embrião da ECT de hoje.

Em 1798, o governo português determinou que se instituíssem definitiva e oficialmente Correios marítimos para o Brasil, subordinados ao Ministério da Marinha do reino. Também nesse ano foram criados na Colônia os Correios interiores, a fim de facilitar as comunicações de todas as capitânias. Nascia, nesse momento, a organização técnica dos serviços postais no Brasil. Até então, a correspondência

que chegava à Colônia, oriunda de Portugal em pacotes, era entregue nos palácios dos governadores, onde a procuravam os mais interessados.

A partir daí surgiram novos regulamentos que foram criando as caixas postais, o ofício de carteiros distribuidores, a regularização das taxas e serviços registrados e até mesmo a entrega de correspondência em domicílio. Dessa forma, paulatinamente, os serviços postais no Brasil foram apresentando uma evolução satisfatória até a chegada da corte portuguesa em 1808.

Com a vinda da família real para o Brasil, aumentou a necessidade de equipar o País para ser a sede do governo e o grau de Reino Unido a que fora promovido o território, formando uma conjuntura que forçou, entre outras providências, uma ampla reorganização dos Correios.

Com a ascensão de D. Pedro II ao trono, os Correios ganharam grande impulso no Brasil, mantendo-se na vanguarda dos serviços postais ao lançar o primeiro selo das Américas, o “Olho-de-Boi”. Nos últimos anos do Imperador, a Diretoria Geral dos Correios passou para o Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas.

Assim, de acordo com Lacombe (1988), após várias reformas, o serviço postal brasileiro foi evoluindo até a criação, já na República, do Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), órgão da administração direta ligado ao então Ministério da Viação e Obras Públicas. Era a época dos empregos vitalícios, dos serviços convencionais e das instalações precárias.

Pelo fato de se tratar de uma instituição, cuja história se confunde com a própria história da nação brasileira, quando já em um primeiro momento é marcada pela carta enviada por Pero Vaz de Caminha ao rei de Portugal, em 1º de maio de 1500, dando notícia do descobrimento do Brasil, cita-se a seguir os fatos marcantes da história postal brasileira, em conformidade com material disponível na página¹¹ da ECT na Internet.

1663 Instituídos os Correios no Rio de Janeiro.

1710 Criado o Correio-Mor do Rio de Janeiro, explorado por firma particular.

1797 Extinção do ofício de Correio-Mor, passando a Administração dos Correios das Cartas ao Correio-Mor do Reino.

1808 Instituído o primeiro Regulamento Postal no Brasil.

¹¹ Página da ECT na internet: <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/historia>.

- 1809 Fixado o Serviço Postal entre o Rio de Janeiro e São Paulo.
- 1843 Criação do primeiro selo postal brasileiro, o “Olho-de-Boi”, nos valores de 30, 60 e 90 Réis.
- 1844 Instituído o Novo Regulamento Postal.
- 1872 Implantado o Telégrafo Elétrico na Corte.
- 1874 Circulação dos primeiros cartões-postais ilustrados.
- 1882 Editado o Guia Postal do Império do Brasil.
- 1889 Criado o primeiro Museu Postal.
- 1900 Iniciado o serviço de encomendas internacionais (*Colis Postaux*).
- 1904 Publicado o Almanaque Postal.
- 1917 Instituída a Censura Postal, durante a Primeira Grande Guerra.
- 1919 Extinção da censura e circulação da Revista Postal Brasileira.
- 1921 Realização do primeiro transporte postal via aérea.
- 1927 Regulariza-se o Serviço Postal Aéreo, sendo recebida no Rio de Janeiro a primeira mala aérea postal vinda de Natal/RN.
- 1931 Criação do Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), oriundo da fusão da Repartição Geral dos Correios com a Repartição Geral dos Telégrafos.
- 1934 Começa o funcionamento da Escola de Aperfeiçoamento dos Correios e Telégrafos, no Rio de Janeiro, e as aeronaves do Correio Aéreo Militar começam a transportar correspondências entregues pelo DCT.
- 1941 Cria-se o Correio Aéreo Nacional (CAN), resultado da fusão do Correio Aéreo Militar com o Correio Aéreo Naval.
- 1951 Baixado decreto com o regulamento dos Serviços Postais e Telegráficos.
- 1969 Transformação do DCT na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

4.3.2 Os Correios a partir de 1969: o advento da ECT

O desenvolvimento dos setores produtivos do Brasil tornou necessária a reorganização do serviço postal que exigia uma melhor infraestrutura e um modelo mais moderno que o do DCT, órgão vinculado ao Ministério de Viação e Obras Públicas e que apresentava carências significativas, como instalações precárias,

ausência de parâmetros de qualidade, serviços prestados por tradição, servidores despreparados e insatisfeitos, além de restrição de atuação em apenas alguns poucos serviços convencionais, com tarifas aviltadas e a existência de inúmeras organizações que gozavam de franquia tarifária. O cenário traduzia-se em mau atendimento à população brasileira que, à época, não confiava nos serviços postais públicos e ansiava por mudanças. Por outro lado, deve ser ressaltado que as importantes mutações econômicas e sociais que se verificaram na sociedade brasileira a partir da década de 1960 geraram maiores e mais sofisticadas demandas dos meios de comunicação, sem dúvida técnica e quantitativamente superiores à capacidade dos sistemas instalados, conforme matéria publicada na revista Correios – O seu Banco de Serviços (1993).

É nesse contexto turbulento e demandante que foi criada então, em 20 de março de 1969, pela Lei nº 509, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), uma empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações, tendo como base a transformação do Departamento de Correios e Telégrafos (DCT).

A criação da ECT representou o começo de um gigantesco esforço para mudar um panorama extremamente desfavorável.

Essa nova empresa surgia correspondendo 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.

Seu advento como empresa pública de direito privado, vinculada ao Ministério das Comunicações (MC), marcou a mudança de mentalidade do Poder Público quanto à organização do Setor Postal Brasileiro. As modificações significativas referem-se à independência financeira da União (ainda que parcial), à reestruturação organizacional e administrativa e ao incremento de qualidade na prestação dos serviços oferecidos aos usuários. Logo no início, a instituição passou a ter autonomia econômico-financeira, os empregos deixaram de ser vitalícios, e a Empresa passou a investir no treinamento e na valorização da sua força de trabalho. Empenho e qualidade se tornaram palavras de ordem.

Dessa forma e seguindo a linha de pensamento de Miranda (1999), de 1969 a 1996, pode-se identificar ciclos evolutivos da ECT, com características marcantes, a saber:

1º Ciclo: de 1969 a 1984 – período em que a ênfase foi dada ao compromisso com a rapidez no transporte e com a distribuição de correspondências.

É a fase em que foram criados, por exemplo, os serviços expressos Serviço Especial de Entrega de Documentos (SEED), o Serviço de Correspondência Agrupada (Serca), o Serviço Especial de Encomenda Expresso (Sedex), a Escola Superior de Administração Postal (ESAP), as Linhas Tronco Nacionais Rodoviárias (LTN) interligando todo o País, a Rede Postal Noturna (RPN) e que solidificou a confiança da população nos serviços da Empresa.

2º Ciclo: de 1985 a 1989 – período em que houve certa estabilização no desenvolvimento da Empresa, com dificuldades conjunturais, sobretudo após o Plano Cruzado, quando houve queda do nível de qualidade do serviço e *déficits* financeiros. Nessa fase, a ECT atuou em programas sociais do governo, sinalizando uma de suas vocações: agente de ação governamental.

3º Ciclo: de 1990 a 1994 – período em que a Empresa abriu seu leque de produtos e serviços, assumindo característica de “banco de serviços” e postura mercadológica mais agressiva, além de buscar vantagem no mercado dos serviços não monopolizados. Fase em que é elaborado o “Projeto Correios Ano 2000”, no qual se fez ampla análise prospectiva do ambiente no qual se inseria a ECT e traçado o plano estratégico da Empresa para a década de 1990.

Considerando que o quarto ciclo apresentado por Miranda (1999) contemplou apenas os anos de 1995 e 1996, a partir de então, os ciclos seguintes esta pesquisadora construiu conforme a seguir:

4º Ciclo: de 1995 a 2002 – período em que novos paradigmas, tais como a globalização e o incremento das Tecnologias da Informação (TI), obrigaram o governo federal a repensar os Serviços de Telecomunicações e Postais no Brasil, implantando o Programa de Ampliação e Recuperação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal (Paste). Fase em que a tônica da ECT foi a busca de tornar sua infraestrutura operacional suportada por TI, com a implantação de sistemas de informação como o Sistema de Automação das Agências (SAA), reformulação da plataforma computacional (*mainframe* para sistema distribuído), além da adoção do Programa de Qualidade Total. Iniciou-se uma nova fase da automação dos processos operacionais da ECT com a inauguração do Centro Operacional de Recife (PE) e foi inaugurada a primeira agência do Banco Postal em Sooretama (ES). Ocorreram os lançamentos dos serviços Sedex 10, Serviço de Logística Integrada e do serviço Praticidade, Agilidade e Comodidade (PAC), modalidade de serviço de encomenda econômica não expressa dos Correios. Em

parceria com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), os Correios passaram a ser os distribuidores do Programa Nacional do Livro Didático (PNDL), entregando em todo o País anualmente milhões de livros, na maior operação logística do planeta.

5º Ciclo: 2003 a 2014 – período em que se consolidaram os esforços em torno da universalização dos serviços, da internacionalização da empresa e da modernização da gestão e da infraestrutura, visando continuar a ser uma instituição de elevados padrões de qualidade e de credibilidade, melhorando a competitividade das operações e o gerenciamento dos negócios, a engenharia logística e a aplicação de recursos físicos e humanos. Norteados pela determinação no desenvolvimento de projetos conectados com o futuro e iniciativas modeladoras da face da empresa de amanhã, seguindo de forma coerente uma linha evolutiva marcada pela eficiência e pela qualidade no atendimento à sociedade.

Também nesse ciclo ocorreram fatos relevantes como o apoio dos Correios ao Programa Fome Zero, a inauguração da Central Braille, para o atendimento de pessoas com problemas visuais, a formulação e lançamento de uma nova identidade corporativa com inclusão da sustentabilidade como um valor da empresa, lançamento de novos serviços e do Correio Mobile (versão para celular), início de testes com veículos elétricos, a publicação da Lei 12.490 em 16 de setembro de 2011 que moderniza e fortalece os Correios e do novo Estatuto da empresa, revisado pelo Decreto 8016 de maio de 2013, conforme informações colhidas de relatórios da gestão, disponíveis na página da ECT na Internet¹².

Dessa forma, em uma análise preliminar desses ciclos, pode-se associar as fases evolutivas da ECT aos mandatos presidenciais indicados no Quadro 3, o que sinaliza possibilidade de correlação entre a atuação da empresa e as medidas governamentais adotadas.

¹² Informações no endereço: <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/publicacoes/relatorios>.

Quadro 3 – Ciclos evolutivos da ECT e mandatos presidenciais por período

Ciclos	Período	Governos
1º Ciclo	1969 - 1984	Governos Militares
2º Ciclo	1985 - 1989	Governo “José Sarney”
3º Ciclo	1990 - 1994	Governos “Fernando Collor/Itamar Franco”
4º Ciclo	1995 - 2002	Governo “Fernando Henrique Cardoso”
5º Ciclo	2002 - 2014	Governos “Luiz Inácio Lula da Silva/Dilma Vana Rousseff”

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A consolidação veio com o reconhecimento da credibilidade junto ao público. A ECT passou a fazer uma avaliação do ambiente postal junto a clientes, empregados, concorrência, governo, e fornecedores. De olho no futuro e no acelerado desenvolvimento tecnológico, a empresa terminou a década de 1980 planejando vinte anos à frente, ou seja, sua entrada no ano 2000. Modernizou seu parque de máquinas e acelerou o processo de informatização.

Assim, alerta e motivada para acompanhar o desenvolvimento do País, a ECT adotou, no decorrer dos anos, uma série de medidas indispensáveis à renovação da sua estrutura. De acordo com modernas técnicas administrativas e operacionais, assumiu uma maior flexibilidade para absorver o inevitável crescimento dos serviços, buscando, continuamente, a elevação dos padrões de qualidade, o entendimento das novas demandas do mercado, tanto sociais como econômicas, e a consequente satisfação da clientela.

Em 1974 foi dado um grande salto: a implantação da Rede Postal Noturna (RPN), com o objetivo de acelerar a entrega de cartas e encomendas. A RPN, como é denominada, atinge hoje todas as capitais, utilizando aeronaves arrendadas às companhias aéreas brasileiras, cruzando o País diariamente, em aproximadamente 13 linhas. É importante salientar que dois anos depois da criação da rede a ECT já alcançava o equilíbrio financeiro, conforme dados e informações contidos em relatórios da gestão, disponibilizados na página da ECT.

Em 1989, com a elaboração do plano “ECT 2000”, a Direção analisava o que deveria ocorrer com a Empresa na década de 1990 e como ela poderia se guiar para ter um futuro mais tranquilo na virada do século. A elaboração desse plano implicou em uma mudança radical da postura da Empresa, que até então só entregava cartas, telegramas e pequenas encomendas, operando exclusivamente nos serviços básicos de correio e que começava também a enfrentar a concorrência dos *courriers*. Descobriu-se então que viver só de cartas era prejuízo certo.

Foi uma decisão radical da sua Diretoria, respaldada pelo Governo, que permitiu à ECT abandonar a exclusividade dos deficitários serviços postais, buscando na diversificação das suas atividades os recursos necessários para o reerguimento da Empresa e, por extensão, do próprio serviço postal brasileiro.

Com efeito, em número crescente, cidadãos e empresas utilizam os Correios já não apenas para suprir suas necessidades postais. Atuando como prestadora de múltiplos serviços, a ECT oferece facilidades para quem deseje despachar qualquer tipo ou tamanho de encomenda, fazer inscrições em concursos públicos ou vestibulares, pagar contas de água, luz, telefone, taxas federais, estaduais ou municipais. Braço avançado de muitas repartições públicas sempre muito procuradas pelos usuários, as agências dos Correios, tanto as próprias como as franqueadas, se transformaram em verdadeiros bancos de serviços, prontas a atender às mais diferentes solicitações. Além do passaporte, pode-se igualmente solicitar o registro no Cadastro de Pessoa Física (CPF), a carteira de identidade e a de habilitação, fazer cadastramento rural para aposentadoria, arrecadação e contribuição previdenciária, adquirir títulos de capitalização e transações bancárias, conforme relação de produtos/serviços disponibilizados no Manual de Comercialização e Atendimento (Mancat) da ECT. Também é possível aos usuários importar produtos estrangeiros de valor até US\$ 3.000, realizar exportações de até US\$ 50.000, enviar mensagens via eletrônica, pagar Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e, em agências do interior, sendo segurado da Previdência Social, receber os benefícios de pensão ou de aposentadoria, conforme informações contidas no Mancat e na Instrução Normativa (IN) da Secretaria da Receita Federal (SRF) 611/06.

Nos segmentos da terceirização e da parceria, a ECT vem prestando importante contribuição à sociedade, reduzindo distâncias através da sua capacidade de estar presente em todas as localidades e de levar diversas coisas a qualquer lugar.

Na área da terceirização, a ECT desenvolve para várias empresas públicas e privadas diversas atividades, tais como: comunicação interna, desde a emissão de cartas e documentos até o envio de malotes e encomendas, dobra, envelopamento e etiquetamento de objetos.

Tendo incorporado o conceito de que é o cliente quem determina o que ela deve fazer, a ECT está aberta para atender a qualquer serviço que lhe seja

solicitado. É assim que, com os pés no presente, a ECT trabalha o futuro de forma a atender às exigências de um mercado que, a cada dia, requer mais rapidez, eficiência e segurança.

4.3.3 Os Serviços Postais oferecidos pela ECT

As mudanças no cenário internacional, a globalização da economia e a política brasileira voltada para a abertura das importações têm exigido uma busca desenfreada pela qualidade, visando conquistar condições de competitividade no mercado nacional e internacional.

Na busca da capacidade de competir, a chave para a sobrevivência é a tecnologia, cujo alicerce está na informação. Tecnologia associada à política de qualidade leva a inovações de processos e de produtos, possibilitando a conquista e a manutenção de mercados. Hoje se vive a sociedade da informação; a capacidade de acessar e manipular informações vai determinar a sobrevivência dos negócios, com influência direta no crescimento social e econômico do País.

Sabe-se dos ajustes estruturais que vêm sendo introduzidos pelos principais Correios do mundo, apoiados pela utilização de políticas industriais e mercadológicas ativas, mobilizando recursos tradicionais e de tecnologia mais moderna para dinamizar a gestão e melhorar os serviços prestados, a par da conscientização para a necessidade de geração de resultados empresariais compensatórios.

O processo de reestruturação mundial da indústria de serviços é um fenômeno marcante no transcorrer desta década. Esse movimento decorrente da ascensão de fatores mercadológicos combinado à falência da administração estatal na gestão de negócios leva as organizações postais de quase todo o mundo a reformular seu posicionamento estratégico, para passar a atuar em ambiente concorrencial e pleno de desafios.

Em um mercado em que a rapidez das transformações gera elevada vulnerabilidade, fica cada vez mais evidente que o principal determinante do sucesso é a capacitação tecnológica para apoiar todas as fases dos processos produtivos e de gestão empresarial da Empresa.

Além disso, a ECT está atenta para a exploração de mercados ainda latentes, como os segmentos de encomendas, marketing direto e de serviços financeiros,

além do aproveitamento das oportunidades emergentes do Correio Híbrido e pelas tecnologias digitais.

O fato de a ECT dispor de uma estrutura que a transforma na maior transportadora do País faz com que isso seja uma das suas maiores vantagens competitivas.

A seguir, alguns dos números que ratificam essa informação:

Quadro 4 – Números globais do tráfego da ECT em 2014

Tipo	Quantidade
Objetos distribuídos/dia	34,5 milhões
Objetos distribuídos em 2014	8,5 bilhões
Unidades operacionais (tratamento, distribuição e logística)	10.200
Frota (motocicletas, veículos leves e pesados)	24.681
Linhas da rede postal aérea noturna	13

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações disponíveis no site da ECT (2015).

Outra vantagem significativa é que seus mais de 31.000 pontos de atendimento formam a maior cadeia de lojas que nenhuma organização comercial tem condições de implantar. Dessas agências, aproximadamente 1.000 são operadas pelo sistema de *franchising*, conforme discriminado no quadro abaixo.

Quadro 5 – Rede de atendimento da ECT

Tipo	Quantidade
Agência de Correios Comercial – ACC I (Próprias)	6.458
Agência de Correios Comercial – ACC I (Permissionárias)	151
Agência de Correios Comunitária – AGC	4.620
Agência de Correio Filatélica – AF	31
Agência de Correios Franqueada – AGF/ACF	1.011
Caixas de Coleta – CC	18.195
Pontos de Venda de Produtos – PVP	1.410

Fonte: Relatório da gestão da ECT (2014).

Mas, apesar dessa situação privilegiada, a ECT precisa estar em um processo constante de modernização interna e externa para se manter competitiva em um mercado cada vez mais diversificado e exigente. O que se constata é que o Correio brasileiro vem correspondendo ao nível de exigência dos tempos modernos em que vive a sociedade brasileira. Na perspectiva do tempo, a ECT busca alargar suas próprias fronteiras para atuar em novos segmentos do mercado e intensificar seu processo de modernização com vistas a se manter competitiva neste novo século e milênio.

Embora a ECT tenha logrado grande sucesso no passado recente, por meio de expressivos ganhos de qualidade, resultantes da ênfase no aprimoramento dos processos operacionais, desde 1989 a Empresa vem reformulando sua estrutura organizacional visando a se tornar mais flexível e adaptável às necessidades da clientela, preparando-se para ser uma empresa de classe mundial em 2020. Vem, portanto, enfatizando uma postura mercadológica mais agressiva junto ao público externo e interno, bem como buscando a modernização e a informatização dos sistemas operacionais, visando à meta prioritária: a satisfação do cliente.

Em conformidade com a sua identidade corporativa, o desafio dos Correios é estar entre as organizações que são consideradas as melhores do mundo em gestão organizacional e que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados.

Empresas que promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecem contribuem para a competitividade do País e, de alguma forma, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Significa que a empresa busca ser exemplar com resultados iguais ou superiores em comparação com os referenciais de excelência, podendo ser considerada líder em seu setor de atuação.

Cabe, portanto, à ECT, a tarefa primordial de dirigir suas definições de planejamento estratégico habilitando-se empresarialmente para assumir os riscos da disputa de mercados e da busca de constantes inovações em seus processos, de forma a minimizar seus custos e maximizar as novas oportunidades competitivas atreladas à revolução tecnológica que se pretende impor.

Nesse contexto e com a finalidade de ratificar os desempenhos descritos neste trabalho, apresentam-se a seguir informações relativas à gestão da empresa, importantes para a interpretação do conjunto de objetivos desta dissertação.

4.3.3.1 Infraestrutura e desempenho financeiro

A estrutura organizacional (administrativo-operacional) da ECT é constituída pela Administração Central (AC), composta dos Conselhos de Administração e Fiscal e da Diretoria Executiva, que envolve o presidente e oito vice-presidentes, departamentos e órgãos de mesmo nível, e pela Administração Regional, representada por 28 Diretorias Regionais (DR), responsáveis pela gestão descentralizada da empresa nos estados.

Na Tabela 2, apresentam-se as receitas auferidas pela empresa no período de 2001 a 2013, bem como os respectivos lucros líquidos, conforme informações contidas nos balanços e demonstrações publicados em sua página na internet¹³.

Observa-se, portanto, que a receita da empresa no período analisado apresentou crescimentos positivos e que a curva do lucro também demonstra uma linha de tendência ascendente e positiva, apesar dos resultados menos representativos nos anos de 2009 e 2013, justificados pelo aumento da despesa decorrente dos Planos de Desligamentos Voluntários (PDV), ocorridos nos dois exercícios.

¹³ Informações disponíveis em: <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/publicacoes/demonstracoes-financeiras>.

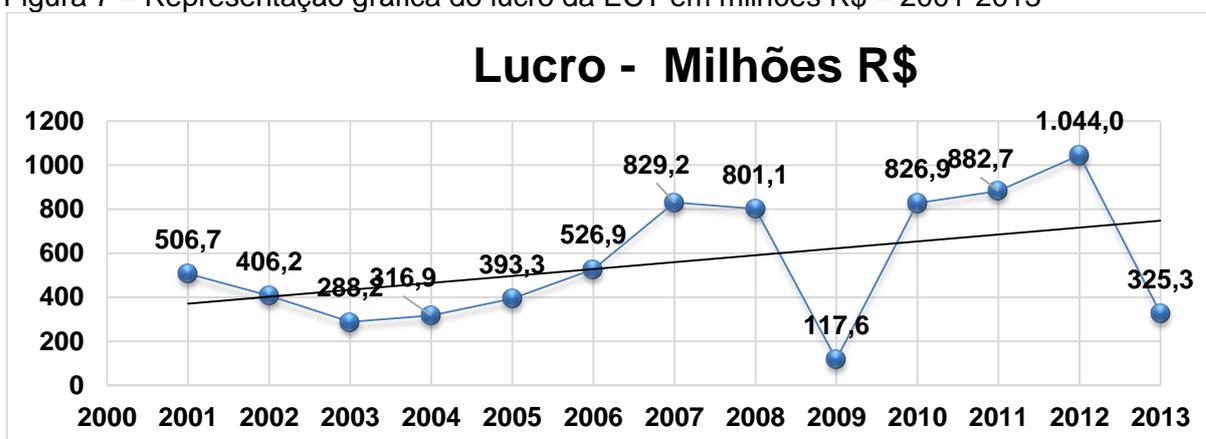
Tabela 2 – Demonstração das receitas de vendas e dos lucros – em milhões R\$ – 2001 a 2013

Ano	Receita de Vendas - Milhões R\$	Variação percentual (%)	Lucro - Milhões R\$
2001	5.031	-	506,7
2002	6.015	0,20	406,2
2003	6.496	0,08	288,2
2004	6.725	0,04	316,9
2005	7.604	0,13	393,3
2006	8.832	0,16	526,9
2007	9.697	0,10	829,2
2008	10.819	0,12	801,1
2009	11.513	0,06	117,6
2010	12.687	0,10	826,9
2011	13.716	0,08	882,7
2012	14.511	0,06	1.044,0
2013	15.356	0,06	325,3

Fonte: Elaborada pela autora (2015) com base nas demonstrações financeiras publicadas pela ECT.

A Figura 7 refere-se à representação gráfica dos lucros da ECT no período de 2001 a 2013, com a respectiva curva de evolução, cuja tendência apresenta uma evolução positiva para o período, demonstrando a assertividade nos processos e práticas implementados em sua gestão, em relação a sua sustentabilidade.

Figura 7 – Representação gráfica do lucro da ECT em milhões R\$ – 2001-2013

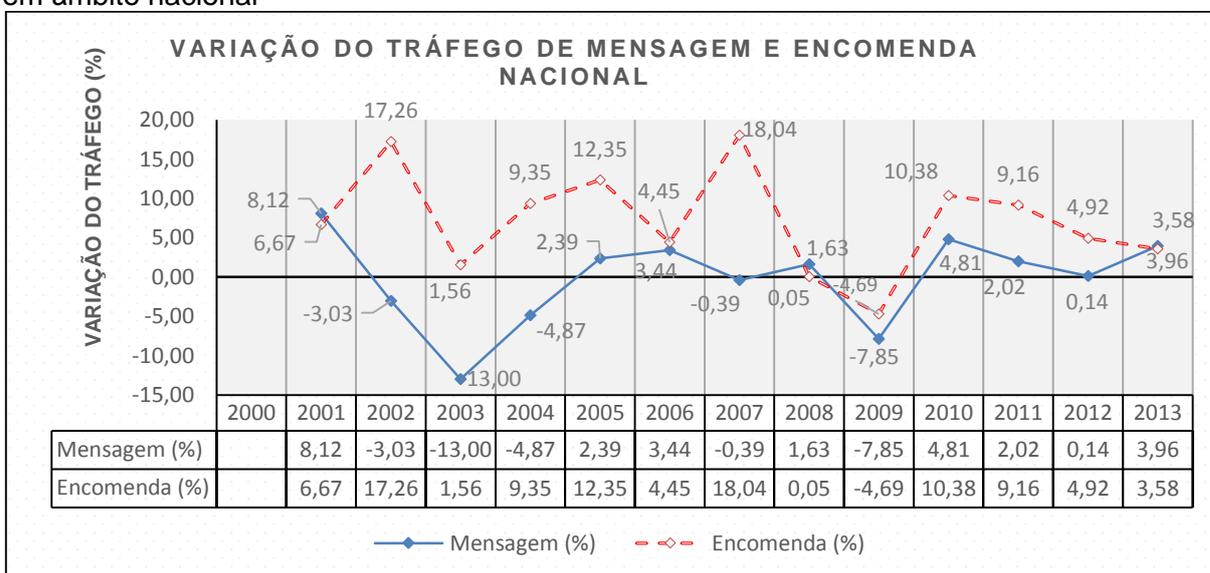


Fonte: Elaborada pela autora com base nas demonstrações financeiras publicadas pela ECT.

4.3.4 Comportamento do tráfego dos segmentos de mensagens e encomendas

Em atendimento aos objetivos propostos por este trabalho, analisaram-se os tráfegos dos objetos de correspondência e encomenda correspondentes aos períodos identificados na Figura 8, com o objetivo de avaliar, por meio dos seus comportamentos, as influências das transformações econômicas e sociais decorrentes das novas tecnologias e da consequente mudança de hábitos dos consumidores.

Figura 8 – Demonstração da variação do tráfego de mensagens e encomendas da ECT – em âmbito nacional



Fonte: Elaborada pela autora (2015) com base nos dados extraídos do SIM/ECT.

Para as análises que se seguem, considere-se que os **serviços de mensagens** destinam-se a atender às necessidades de comunicação da sociedade por meio de soluções integradas de Correios baseadas em mensagens físicas ou eletrônicas e compreendem: Carta Social, Carta Comercial e Não Comercial e Franqueamento Autorizado de Cartas (FAC). São voltados para atender à comunicação da sociedade e contemplam todos os nichos de mercado, incluindo soluções para a postagem de grandes volumes com o uso de tecnologia.

Os **serviços de encomendas** dividem-se em Encomenda Expressa (Sedex) e Encomenda Econômica (PAC), além dos serviços complementares de Disque Coleta e Logística Reversa. Destinam-se a atender às necessidades de relacionamento e aproximação dos clientes, pessoas físicas ou jurídicas, com

rapidez ou economia, na movimentação de mercadorias e documentos para entrega em âmbito nacional.

Dessa forma a Figura 8 apresentada acima corresponde à demonstração do comportamento dos volumes de mensagens e encomendas transitados pela ECT, em que foram considerados os objetos correlatos captados, tratados e distribuídos em âmbito nacional, no período de 2001 a 2013.

Os dados analisados demonstram involuções no tráfego de **mensagens** nos anos de 2002, 2003, 2004, 2007 e 2009 com picos significativos nos anos de 2003 e 2007, enquanto que o segmento de **encomendas** registrou involução moderada apenas no exercício de 2009. Ao observar o desempenho médio desses tráfegos ao longo do período analisado, verifica-se que o segmento de mensagem teve um desempenho de -0,20, enquanto o de encomenda acumulou um superávit de 7,16, com destaque para os desempenhos dos anos de 2002, 2005, 2007 e 2010, demonstrando claramente os efeitos da mudança de hábitos dos consumidores, mediante a introdução das novas tecnologias. Entretanto, mesmo com o aumento do desempenho do segmento de encomenda, ainda assim, o segmento de mensagem se mantém como carro-chefe no desempenho geral da ECT, sendo o segmento de maior representatividade na composição da receita da empresa, seguido do segmento de encomendas.

Portanto, no contexto apresentado, fica claro que os segmentos tradicionais explorados pela empresa enfrentam fortes impactos advindos das transformações que se consolidam no mercado global, sinalizando para a observação das oportunidades e ameaças contidas no dinamismo imposto pelas novas necessidades da sociedade.

A liberalização de mercados, as ações da concorrência, a racionalização dos envios (consolidação de remessas) e a redução de frequência, volume e pesos dos objetos postais são alguns dos elementos que podem provocar a queda do tráfego postal dos operadores públicos e a conseqüente queda de suas receitas.

Diante do contexto apresentado, torna-se necessária a extensão dos negócios da Empresa para outros setores da economia, fazendo com que a participação na receita das atividades ameaçadas, quer seja pela concorrência direta, que seja pela substituição dos atuais serviços por outras tecnologias, seja menor, tornando a ECT menos vulnerável.

5 VIABILIZAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL: UMA VIA A SER EXPLORADA PELA ECT

Até a década de 1970, o desenvolvimento econômico brasileiro foi resultado de um processo de modernização desigual que aprofundou a discrepância entre as formas de inserção das diferentes regiões do País no capitalismo do pós-guerra. Do ponto de vista social, esse crescimento desigual aumentou as distâncias entre as diferentes regiões do País.

A partir da década de 1980, o Estado brasileiro passou por profundas mudanças políticas e institucionais, o País se redemocratizou, com a promulgação de uma nova Constituição em 1988, e um conjunto de reformas econômicas estruturais começou a ser implementado, com a adoção de políticas de liberalização econômica e a privatização de empresas estatais. Ao mesmo tempo, houve uma crescente migração de responsabilidades e de competências do governo nacional para os governos locais, impulsionando profundas transformações no País, com o fortalecimento da esfera local de governo, centrado na descentralização e na municipalização das políticas públicas.

Para discutir os dilemas e desafios desse novo cenário, é necessário compreender o sentido das transformações ocorridas nas últimas duas décadas. As políticas sociais definidas nas regiões mais carentes, além de não terem introduzido transformações graduais na direção de uma maior igualdade e bem-estar social para a população, reduziram de forma drástica as responsabilidades sociais do estado e consolidaram uma sociedade muito mais injusta e desigual do que a que existia no início.

As duas últimas décadas do século XX foram marcadas, sob o ponto de vista do desenvolvimento econômico, por taxas de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) bastante baixas.

O cenário internacional da globalização também marcou a década de 1990, quando a reestruturação econômica começou a ser implementada, e destacou um padrão de desenvolvimento regional caracterizado por uma modernização seletiva, com os investimentos sendo direcionados para as áreas do território nacional que atendiam aos requisitos do novo padrão produtivo. Essa modernização seletiva beneficiou apenas algumas regiões do Brasil, em particular a região Sudeste-Sul do País, onde, de fato, está concentrado um intenso dinamismo econômico.

Essa análise identifica um componente regional, na medida em que a desigualdade social é mais elevada nas regiões Nordeste e Norte e menor nas regiões Sul e Sudeste. A incidência dessa forte desigualdade reside na má distribuição de renda e não na grandeza do produto nacional.

O resultado desse modelo de desenvolvimento é que o Brasil chega nessa última década como um país marcado pela contradição. De um lado, é um país com vigoroso dinamismo econômico, o que se expressa nas regiões mais desenvolvidas, de outro lado, não obstante seu dinamismo econômico há regiões em que as políticas públicas nem sempre são aplicadas de forma efetiva, a exemplo das regiões Norte e Nordeste que registram os maiores índices de desigualdades sociais e de concentração de renda.

Os aspectos identificados servem para caracterizar, em linhas gerais, o contexto socioeconômico do Brasil. Também servem para ilustrar e justificar as iniciativas conjuntas dos órgãos governamentais, no sentido de ajustar suas práticas e encontrar em seus processos produtivos os espaços para a inserção de atividades de cunho social.

Aliado a isso, também nos anos 1990, muitas organizações começaram a perceber que a responsabilidade pelo resgate da dignidade social de milhões de brasileiros não era tarefa apenas do poder público, mas também de toda a sociedade. Graças a essa percepção, cada vez mais empresas começaram a se engajar em mutirões de solidariedade e esperança que foram ganhando corpo no cotidiano do País. O setor produtivo nacional começou a descobrir que já não podia permanecer de braços cruzados enquanto o País se via diante dos desafios de superar um passado de negação sistemática da cidadania aos menos favorecidos. Em uma analogia simples, as empresas constataram que não adiantaria viver e prosperar em um cenário de contrastes sociais tão dramáticos como ainda vividos no Brasil.

Como já mencionado, o Brasil não assistiu ao desenvolvimento homogêneo de todas as suas regiões. Deriva daí o contraste marcante entre grandes centros urbanos dotados de avançada infraestrutura de serviços e localidades mais afastadas, com baixa densidade demográfica e carentes de atendimento em setores básicos. Nesse contexto, a grande penetração da rede de agências e postos dos Correios é de importância estratégica para o País. Presentes em lugares a que poucas instituições conseguem chegar, os Correios acabam se transformando em

agentes de ações fundamentais do poder público e, por consequência, de integração nacional.

Em 1999, prestes à virada do século e ainda mais consciente do seu papel e da sua penetração em âmbito nacional, a vocação social da empresa aflorou de uma forma ainda mais eloquente. Registrava-se a assertividade de algumas iniciativas comunitárias favorecidas pela sua forte presença em todo o território nacional e pela sua identificação com as populações mais carentes. Por outro lado, essas iniciativas começaram a ganhar um maior alcance decorrente das parcerias com o poder público e da compreensão da Empresa em portar-se como um braço da ação social do governo federal.

Aliado a isso, o acirramento da competição no setor postal e as exigências cada vez maiores da sociedade em relação à qualidade do atendimento impunham aos Correios a missão de oferecer serviços ainda mais eficientes e compatíveis com as necessidades de seus clientes e da sociedade, motivos que levaram a Empresa a promover grande modificação na sua estratégia comercial, além da modernização da estrutura, da criação de novos produtos e da abertura de novas frentes de atuação.

Contudo, mesmo inserido na complexidade do mercado brasileiro, a Empresa tem conseguido prestar um serviço comparável – e em muitos casos superior – ao das melhores administrações postais do mundo. Contando com mais de 31 mil pontos de atendimento distribuídos em todo o País, entre agências, postos de vendas de produtos e caixas de coleta, investe permanentemente no aperfeiçoamento do atendimento em suas unidades e na ampliação do universo de serviços disponibilizados à sociedade em sintonia com novas e modernas tecnologias.

Na preparação para fazer frente aos desafios do novo século, os Correios investiram em soluções que viabilizassem a sua chegada até os brasileiros que não dispunham ainda de serviços postais essenciais, fazendo valer aquela que é uma de suas marcas registradas – a presença nos mais diversos pontos do País, mesmo os mais distantes e os de acesso mais complicado. Para tanto, a empresa reforçou o desenvolvimento do projeto das caixas postais comunitárias, iniciativa voltada para o atendimento a comunidades localizadas em áreas de difícil acesso ou desprovidas de infraestrutura, para a regular distribuição domiciliária (como a ausência de nome de ruas e de numeração de domicílios).

Com a missão de diminuir o número de brasileiros ainda excluídos do mapa de distribuição domiciliar, estimado à época em cerca de 27 milhões de pessoas, os Correios deram continuidade ao compromisso de promover a universalização do atendimento, procurando alcançar comunidades que viviam à margem de sua grande teia física de serviços.

Para dar conta da tarefa de alcançar todos os cidadãos do País em curto espaço de tempo, os Correios valeram-se de um poderoso instrumento de inserção social: o projeto das Caixas Postais Comunitárias, criado em 1998 pela Portaria nº 141 do Ministério das Comunicações e voltado para o atendimento de pessoas que residem em regiões afastadas dos centros populacionais e em áreas periféricas sem infraestrutura urbana adequada para a manutenção de serviço regular de distribuição domiciliar.

Para fazer frente a esse desafio, implantou em 1998 o projeto das caixas postais comunitárias propiciando a instalação de módulos de caixas postais em locais como associação de moradores, centros comunitários e escolas rurais, de modo a permitir que a população pudesse ter acesso a um dos direitos básicos da cidadania – o de receber correspondências. Com essa iniciativa proporcionou a cada família usuária a sua própria caixa postal. Cada família ganha sua própria unidade, com chave, para assegurar a privacidade na recepção de correspondências. Em dias determinados, veículo dos Correios leva as mensagens endereçadas à comunidade.

Os números de evolução da instalação de caixas comunitárias, já no primeiro ano de implantação, demonstraram o êxito da iniciativa. O projeto encerrou o ano de 1999 com 400 mil famílias atendidas, totalizando mais de 1,5 milhão de pessoas diretamente beneficiadas.

Em 2000 o projeto das Caixas Postais Comunitárias chegou ao final do exercício com 356 mil unidades instaladas em todo o País, beneficiando diretamente 980 mil famílias e 3,4 milhões de brasileiros.

Em 2001, foram instalados 1.188 módulos, atendendo a 264 mil famílias (ou 924 mil pessoas). Com esse resultado, o projeto passou a registrar 4.463 módulos instalados (454.910 caixas postais) em benefício de 1,2 milhão de famílias – o que representa a instituição do direito de receber correspondências a cerca de 4,3 milhões de brasileiros.

Os Correios realizam esforços para cumprir a missão prioritária de não deixar nenhum cidadão brasileiro fora de seu alcance.

Das 5.507 cidades brasileiras, 673 não contavam, no início de 1999, com distribuição postal ou atendimento regular. Esse universo foi reduzido de forma considerável com a expansão dos serviços do projeto das Agências de Correios Comunitárias em 280 localidades, viabilizadas pelas parcerias dos Correios com prefeituras, entidades sem fins lucrativos ou da iniciativa privada local, que cedem espaço para o atendimento à população. As agências comunitárias são microagências, em geral com apenas um empregado, cuja característica básica é a prestação de serviços básicos de interesse social, como envio de cartas simples e registradas, telegramas e aerogramas, entrega de objetos, encomendas não urgentes e Cheque Correios. Em uma agência desse tipo, o cidadão podia ainda justificar o seu voto em período eleitoral (obrigação eleitoral da época) e até se cadastrar no Cadastro de Pessoa Física (CPF) e no Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT).

Implantado em 1999, como resultado da Instrução Normativa nº 2 do Ministério das Comunicações, de dezembro de 1998, o projeto das Agências de Correios Comunitárias encerrou o ano de 2000 com 3.212 unidades em funcionamento no País, proporcionando atendimento a 2,2 milhões de pessoas. Em 2001, a Empresa inaugurou mais 917 postos, perfazendo um total de 4.129 agências do gênero. Essa expansão trouxe serviços postais básicos para 225 distritos e beneficia mais de 2 milhões de cidadãos.

Com isso, o mês de janeiro de 2001 entrou para a história como o marco da conquista de um antigo ideal dos Correios. Naquele mês, com a inauguração da Agência de Correios de Rio do Fogo, no Rio Grande do Norte, a empresa atingiu o índice de cobertura de 100% dos 5.561 municípios brasileiros, marca que nenhuma outra instituição – privada ou pública, assistencial ou religiosa, política ou civil – jamais registrou em termos de capilaridade. Em decorrência, esse diferencial também faz dos Correios o agente preferencial para ações de âmbito verdadeiramente nacional, quando é preciso cobrir com a mesma eficiência tanto as grandes metrópoles quanto os pontos mais desassistidos do Brasil.

Contudo, para os Correios a meta dos 100% de municípios atendidos não representa o fim de um trabalho. Atender à totalidade das cidades do País é de suma importância, mas reconhece que ainda há muito o que fazer até que todos os

brasileiros sejam beneficiados com o direito à comunicação postal. Para tanto, entende ser indispensável interiorizar ainda mais a rede de distribuição postal de maneira economicamente viável e que permita agilidade de instalação em localidades remotas.

Destarte, tão importantes quanto os números de desempenho dos negócios da empresa, os projetos que vinham sendo conduzidos pelos Correios revelavam o tipo de organização empresarial que estava sendo construída para dar conta dos inúmeros desafios do século XXI. No ano de 1999, os Correios se fortaleceram ainda mais para as disputas comerciais, dando continuidade a diversos programas de modernização tecnológica, de gestão operacional e de infraestrutura. Consolidava mudanças que objetivavam o desenvolvimento de projetos que tinham como meta colocar a administração postal brasileira em condições de prestar melhores serviços, de ampliar a qualidade do atendimento e estender o raio de sua atuação a comunidades ainda não incorporadas ao mapa postal.

O ano 2000 representou o momento de maturidade dessas transformações. Responsável pelo estabelecimento de novos paradigmas para os negócios, em um universo em que se juntam empresas da economia tradicional e organizações criadas exclusivamente para atuar na nova economia, a Internet se tornou campo estratégico para as operações dos Correios.

Assim, já naquele momento, a empresa reforçou a sua participação no segmento, demonstrando sua natural aptidão para executar com rapidez e confiabilidade uma das atividades mais promissoras do setor – as entregas de produtos vendidos pelo comércio eletrônico. E, atentos às novas oportunidades comerciais, os Correios não descuidaram de seu papel como empresa cidadã. Para ajudar a diminuir a distância que separava os brasileiros que não dispunham de computadores na comunidade já integrada à Internet, a Empresa lançou o projeto de quiosques eletrônicos, cuja ambição era colocar à disposição da população, nas agências de atendimento, milhares de terminais conectados à Internet.

Desde o início da revolução digital, uma visão corporativa focada no futuro permitiu aos Correios utilizar a inovação tecnológica como fonte de oportunidades de negócios e instrumento de inclusão social – e não como ameaça de extinção das mensagens por carta ou telegrama.

Portanto, ao mesmo tempo em que fincava a sua bandeira no terreno dos negócios virtuais, os Correios também cumpriam o seu papel de empresa cidadã,

contribuindo para democratizar o acesso da população, principalmente dos mais carentes, aos benefícios da Internet.

Dessa forma, a partir de julho de 2000, agências da empresa passaram a oferecer a seus clientes o acesso à rede por meio de quiosques eletrônicos dotados de computadores. Munidas de um cartão que dava direito a utilização do sistema por quinze minutos, as pessoas podiam navegar pela Internet, consultar informações de interesse público, enviar e receber *e-mails* – cada pessoa cadastrada ganhava um endereço eletrônico – e até fazer compras. Os Correios encerraram o ano com quiosques instalados em 120 agências. Nos seis primeiros meses do projeto, a empresa registrou mais de 300 mil acessos. No período, a ocupação dos terminais chegou a 81%. Voltado para a universalização do acesso à Internet, o projeto de quiosques eletrônicos buscava alcançar com seus serviços os 10 milhões de clientes que frequentavam semanalmente as agências dos Correios no País.

Ao promover a inclusão digital das camadas desfavorecidas da população, os Correios acreditam inverter a lógica do mercado, trazendo a modernidade a quem ainda não carimbou o passaporte para o mundo virtual.

Com essa postura empreendedora a empresa lançou em outubro de 2001 o denominado Programa e-Post, composto de projetos que contemplavam vertentes fundamentais da atuação dos Correios: a face empresarial, competitiva e voltada para os resultados e a face social da entidade que busca melhorar a vida dos brasileiros. O referido programa trazia para a sociedade os projetos: os Quiosques de Acesso Público à Internet, o Endereço Eletrônico Permanente (EEP) e o Shopping Virtual dos Correios.

Juntos, os três projetos previam beneficiar um público potencial de 42 milhões de brasileiros adultos. O objetivo consistia em universalizar o acesso à rede, operando a inclusão digital de todos os cidadãos, independentemente de sua condição social e econômica. O projeto de terminais de acesso à Internet nas agências postais, embora ainda em teste-piloto em cerca de 100 pontos, naquele ano, já valeu aos Correios o reconhecimento da sociedade: o Congresso de Informática Pública (Conip) conferiu à Empresa o II Prêmio Cidadania na Internet pela contribuição à disseminação da cultura digital entre a população de baixa renda.

Como consequência os projetos seguiram sendo ajustados em 2001, culminando em 2003 na instalação de 4.176 unidades com computadores ligados à

Web, em um total de 3.759 agências postais e uma abrangência de 3.284 municípios com mais de 10 mil habitantes. A etapa seguinte, executada no primeiro semestre de 2004, contemplou 1.514 terminais de acesso digital. Nesses terminais, o cliente pode trocar mensagens e acessar serviços dos Correios e do governo federal. Em consonância com o espírito de inclusão que moveu o projeto, foram também montados 500 terminais adaptados a portadores de necessidades especiais.

Também em 2001 a empresa tomou a decisão acertada em implantar outro projeto de impacto numérico e social de proporções ainda maiores. Em setembro de 2001, após processo de seleção por licitação, o Bradesco acabou escolhido como parceiro para a implantação do atendimento bancário em agências dos Correios sob o conceito de Banco Postal. Iniciava-se aí um processo que até dezembro de 2002 implantava serviços bancários básicos em 3 mil municípios, propiciando às populações dessas localidades a ingressarem no século 21 com acesso ao direito de ter uma simples conta em banco em seu próprio município. Até o fim de 2003, toda a rede de atendimento prestava serviços financeiros postais.

Assim e diante do acima exposto, apresenta-se a seguir a ECT como agente do governo federal, promotora de diversos projetos de cunho social, de promoção à cidadania e inclusão social, refletindo a face da empresa cidadã, que está sempre pronta a se engajar em projetos próprios ou parcerias com vistas a promover melhorias para a sociedade, bem como de aproveitar as oportunidades mercadológicas no sentido de manter-se sustentável.

5.1 A ECT COMO FERRAMENTA DE APOIO ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS

A ECT, enquanto empresa pública federal, vinculada ao Ministério das Comunicações (MC), desde a sua criação, já tem em sua gênese o compromisso com a sociedade, no que se refere ao cumprimento de algumas premissas previstas na Constituição Federal, que a caracteriza como agente do governo federal, portanto prestadora de serviços públicos, em âmbito nacional. Dessa forma, os serviços postais a seguir mencionados, contidos nos Art. 7º, 8º e 9º da Lei nº 6.538, de 23 de junho de 1978, são os pontos de partida da missão da referida organização.

5.1.1 O Serviço Postal

Art. 7º - Constitui serviço postal o recebimento, expedição, transporte e entrega de objetos de correspondência, valores e encomendas, conforme definido em regulamento.

§ 1º - São objetos de correspondência:

- a) carta;
- b) cartão-postal;
- c) impresso;
- d) cecograma;
- e) pequena encomenda.

§ 2º - Constitui serviço postal relativo a valores:

- a) remessa de dinheiro através de carta com valor declarado;
- b) remessa de ordem de pagamento por meio de vale-postal;
- c) recebimento de tributos, prestações, contribuições e obrigações pagáveis à vista, por via postal.

§ 3º - Constitui serviço postal relativo a encomendas a remessa e entrega de objetos, com ou sem valor mercantil, por via postal.

Art. 8º - São atividades correlatas ao serviço postal:

I – venda de selos, peças filatélicas, cupões resposta internacionais, impressos e papéis para correspondência;

II – venda de publicações divulgando regulamentos, normas, tarifas, listas de código de endereçamento e outros assuntos referentes ao serviço postal;

III – exploração de publicidade comercial em objetos de correspondência.

Parágrafo único – A inserção de propaganda e a comercialização de publicidade nos formulários de uso no serviço postal, bem como nas listas de código de endereçamento postal, são privativas da empresa exploradora do serviço postal.

Art. 9º - São exploradas pela União, em regime de monopólio, as seguintes atividades postais:

I – recebimento, transporte e entrega, no território nacional, e a expedição, para o exterior, de carta e cartão-postal;

II – recebimento, transporte e entrega, no território nacional, e a expedição, para o exterior, de correspondência agrupada;

III – fabricação, emissão de selos e de outras fórmulas de franqueamento postal.

§ 1º - Dependem de prévia e expressa autorização da empresa exploradora do serviço postal:

a) venda de selos e outras fórmulas de franqueamento postal;

b) fabricação, importação e utilização de máquinas de franquear correspondência, bem como de matrizes para estampagem de selo ou carimbo postal (Lei nº 6.538, 1978).

Também, dentro da legislação vigente e do contexto deste trabalho, as duas portarias a seguir mencionadas trazem importantes contribuições para o futuro das atividades da Empresa, somando-se à publicação da Lei nº 12.490/11 e à atualização do estatuto social da ECT.

Trata-se das Portarias nº 566 e 567/2011 do Ministério das Comunicações publicadas em 30/12/2011, cujos conteúdos atualizam os compromissos da ECT com o governo federal no tocante às obrigações de atendimento postal e de entrega domiciliária e delimitam aspectos importantes para os usuários sobre o processo de entrega postal.

A Portaria nº 566/2011 tem como objetivo conceituar a universalização dos serviços postais básicos e define quais são esses serviços. Além disso, estabelece níveis de qualidade para a entrega postal e institui as metas para ampliação do atendimento e da entrega dos serviços básicos.

A segunda Portaria, de número 567/2011, dispõe sobre as diversas situações de entrega postal e ressalta também quanto à importância de os logradouros e domicílios estarem bem identificados e de possuir caixa receptora de correspondências sempre que possível.

Dessa forma e de acordo com dados disponíveis pelo Relatório de Avaliação Empresarial da Empresa (ECT)¹⁴, a partir da vigência da Portaria nº 566/2011 ocorreu uma nova reavaliação do número de distritos sem atendimento postal, chegando-se a um total de 4.261 distritos, sendo a meta distribuída nos anos de 2012 a 2015, conforme apresentado no Quadro 6.

Ressalte-se ainda que o cálculo considerou como 100% o total de distritos com população igual ou superior a 500 habitantes, segundo o IBGE, com prestação do serviço de atendimento postal.

Quadro 6 – Distritos com população igual ou superior a 500 habitantes com prestação do serviço de atendimento postal

Meta Global (A)	Realizado até dezembro de 2011	Ano	Previsão de Distritos	Total (B)	Meta (B/A)
4.261 distritos	2.744	2012	150	2.894	67,90%
		2013	450	3.344	78,50%
		2014	450	3.794	89,00%
		2015	467	4.261	100,00%

Fonte: RAE – Relatório de Avaliação Empresarial/ECT. Disponível em: <<http://intranetac/presidencia/dplan>>.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PROJETOS SOCIAIS IMPLEMENTADOS PELA ECT

De acordo com os Relatórios e Balanços Sociais¹⁵ disponibilizados, a ECT, pelo fato de possuir uma infraestrutura de alcance nacional e profunda inserção nas comunidades atendidas, torna-se portadora de uma condição que faz dos Correios o parceiro preferencial do governo federal em projetos sociais, principalmente quando se trata de estender benefícios às populações menos favorecidas. Responsável por interligar todo o País por meio da comunicação postal, a empresa está sempre pronta a tornar disponível sua imensa rede de atendimento e estrutura logística em prol de boas causas.

A sua presença em todos os municípios do País tem proporcionado a ampliação do conceito de responsabilidade social que norteia sua atuação. Outro

¹⁴ Informações armazenadas em:

http://intranetac/presidencia/dplan\sac0424\ac\Presidencia\APLAN\Intranet\Pastas_de_Produtos\Versoes_Anteriores_dos_Produtos\RAE_Relatorio_de_Avaliacao_Empresarial\RAE_2014\RAE_12_2014.pdf.

¹⁵ Informações disponíveis em: <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/publicacoes/relatorios/relatorios-e-balancos-sociais>.

fator importante é que em muitas das 5.561 cidades brasileiras, o acesso a produtos e serviços fundamentais para promover a inclusão social da população é oferecido unicamente pela Empresa. Assim, ela assume a tarefa de desenvolver ações, em conjunto com entidades públicas e privadas, para disseminar, de forma efetiva, em todas as localidades, o direito básico à cidadania.

Considerada uma das instituições mais identificadas com o povo brasileiro e presente nos mais diversos pontos do País, a Empresa participa de projetos em favor da comunidade com a responsabilidade de instituição pública que tem o dever de servir de instrumento para a ação social do governo federal.

Como exemplos desses princípios pode-se enumerar diversas iniciativas como a criação do Banco Postal, em 2002, que representou, para os moradores de 840 municípios de um total de 1.750, em março daquele ano, que até então não eram atendidos pela rede bancária, a possibilidade de abertura e movimentação de contas-correntes e cadernetas de poupança.

Ainda em 2002 a ECT contribuiu com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e a Caixa Econômica Federal (CEF), viabilizando uma operação para que os brasileiros reivindicassem seus direitos no maior acordo trabalhista do mundo: a restituição da correção monetária dos saldos das contas do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) existentes à época dos Planos Verão e Collor.

No primeiro ano os Correios participaram de todas as etapas do processo: distribuíram 70 milhões de formulários de Termo de Adesão do Acordo em 12 mil postos de atendimento; captaram os formulários preenchidos mediante o atendimento de 18 mil atendentes que foram treinados em todas as Diretorias Regionais (DR) para efetuar esse trabalho; e promoveram uma segunda triagem nos formulários para checar informações antes de enviá-las para a CEF.

No ano seguinte a empresa foi mais uma vez convocada para participar das etapas de distribuição dos formulários de adesão, captar os termos preenchidos, imprimir e distribuir os extratos e avisos de contas, operação que contabilizou, em 2003, um movimento de 40 milhões de termos de adesão e 80 milhões de extratos/avisos de conta distribuídos.

Outra importante iniciativa promovida no ano foi o Cartório 24 Horas, que facilita o atendimento dos cidadãos pelos cartórios, proporcionando comodidade, rapidez e segurança. O projeto, desenvolvido em parceria com a Associação dos Notários e Registradores do Brasil (Anoreg), centraliza a solicitação e emissão de

certidões pela Internet e realiza a entrega dos documentos em domicílio mediante o uso de serviços de responsabilidade dos Correios.

Dessa forma e dentro do contexto apresentado observa-se que o engajamento dos Correios se mostra em diversas iniciativas. É a empresa, por exemplo, a responsável pelo transporte e distribuição em todo o País dos livros escolares do Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), em uma parceria com o Ministério da Educação e Cultura (MEC) que beneficia milhões de alunos das escolas públicas, mediante o uso de recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). A colaboração, desde 1994, para a alfabetização e educação dos estudantes da rede pública, ao integrar parceria com o FNDE e promover a entrega dos livros do PNLD e das coleções de literatura para o Programa Nacional Biblioteca da Escola (PNBE), é exemplo de operação que tem levado a empresa a bater seus próprios recordes de agilidade.

Embora seja uma operação que se repete anualmente desde o início do programa, a seguir estão apresentados os números correspondentes às últimas megaoperações referentes à distribuição dos livros didáticos relativos aos exercícios de 2010 a 2014, demonstrados no Quadro 7.

Quadro 7 – Distribuição de livros didáticos – Operações FNDE 2010-2015

Variáveis da operação	Quantidade/Ano				
	2010	2011	2012	2013	2014
Unidades de livros distribuídos	17 milhões	135,6 milhões	132,6 milhões	157 milhões	142,2 milhões
Número de alunos	36 milhões	37 milhões	38 milhões	37 milhões	38 milhões
Peso total da carga/quant. de encomendas	-	16,4 milhões de encomendas	13,7 milhões de encomendas	90 mil toneladas	16,4 milhões de encomendas
Número de escolas atendidas	147 mil	133,3 mil	147 mil	147 mil	140 mil

Fonte: Elaborado pela autora (2015) com base nos dados extraídos dos Relatórios de Administração/ECT.

Outra iniciativa da Empresa em que se destaca a atuação da bandeira postal diz respeito à parceria com o Ministério da Educação e Cultura (MEC), desde a instituição do programa em 1998, para a distribuição das provas do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), considerado o maior exame do Brasil por contar com a participação de mais de 4 milhões de inscritos divididos em aproximadamente 1.700 cidades do País, onde os Correios prestam, com 100% de eficiência, os serviços de entrega e coleta das provas em todo o Brasil. Para se ter a ideia do tamanho dessa

operação, no Quadro 8 estão apresentados os quantitativos relativos aos últimos eventos operacionalizados.

Quadro 8 – Números relativos às operações do Enem – 2010-2014

Variáveis da operação	Quantidade/Ano				
	2010	2011	2012	2013	2014
Total de provas	4,5 milhões/dia	5,3 milhões/dia	6,25 milhões/dia	7,2 milhões/dia	8,6 milhões/dia
Número de escolas	8.500	10.600	11.000	12.000	17.800
Rotas de entrega	10.000	10.000	10.000	10.000	14.000
Número de municípios alcançados	1.698	1.710	1730	1750	1750
Número de empregados envolvidos	10.000	10.000	12.000	11.000	11.000
Unidades distribuidoras	-	639	714	755	820
Peso da carga (toneladas)	-	800	830	1,2 mil	1,5 mil

Fonte: Elaborado pela autora (2015) com base nos dados extraídos dos Relatórios de Administração/ECT.

Ainda no campo logístico, outro exemplo que valida importantes operações dos Correios, em parceria com órgãos da administração direta, neste caso os Tribunais Regionais Eleitorais (TRE), é a realização das eleições, quando os Correios oferecem desde o transporte de urnas eletrônicas até o suporte operacional para a realização do pleito em locais de difícil acesso, em primeiro e segundo turnos, caso ocorra. Contando com a experiência na realização das diversas etapas do processo eleitoral desde os anos de 1998, apresentam-se a seguir os números correspondentes aos eventos ocorridos entre 2008 e 2014, conforme disposto no Quadro 9.

Quadro 9 – Demonstrativo das atividades e respectivas quantidades relativas às Eleições de 2008-2014

Variáveis da operação	Quantidade/Ano			
	2008	2010	2012	2014
Urnas eletrônicas entregues e coletadas	178.000	480.000	DND	436.256
Demais objetos distribuídos	28.616	62.000	DND	33.849
Veículos/embarcações/aeronaves e helicópteros utilizados	16.017	DND	DND	4.692
Profissionais envolvidos na operação	3.860	DND	DND	15.444

Fonte: Elaborado pela autora (2015) com base nos dados extraídos dos Relatórios de Administração/ECT.

Nota: *DND – Dados não disponibilizados.

Em 2007, por ocasião da realização do XV Jogos Pan-Americanos e Parapan Rio 2007, maior evento esportivo até então realizado no Brasil, os Correios tiveram forte atuação no evento, mediante a prestação dos serviços de transporte e a montagem dos equipamentos nos complexos esportivos de realização das competições, além do transporte e toda a movimentação de carga, materiais, equipamentos e insumos nos locais dos jogos e a logística reversa dos equipamentos, após a realização do evento. Mais de 1.000 pessoas foram envolvidas na operação logística dos Correios nos Jogos, além da utilização de 30 equipamentos de movimentação de carga (empilhadeiras e guindastes) e 63 veículos (utilitários, caminhões e carrinhos elétricos). Essa operação rendeu aos Correios o prêmio Top de Marketing 2007 pela Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil no Rio de Janeiro (ADVB-RJ).

Registra-se também em 2007 a parceria com o Instituto de Tecnologia em Fármacos – Farmanguinhos – onde ocorreu a operação contemplando a logística de distribuição nacional de medicamentos, para atendimento aos programas de saúde do Ministério da Saúde (MS), oportunidade em que foram transportados 142.000 pacotes, totalizando 790 toneladas de medicamentos.

Dentro do contexto apresentado observa-se o compromisso da ECT na disseminação do direito básico à cidadania, ao promover a inclusão social e facilitar o acesso da população aos serviços postais.

Beneficiando-se do conceito de ser uma das instituições de maior identificação com o povo brasileiro, a Empresa participa de projetos que beneficiam as comunidades com a responsabilidade de uma instituição pública e o compromisso de servir como instrumento para as ações sociais do governo federal.

Sua infraestrutura permite absorver não somente programas permanentes, mas também gigantescas tarefas pontuais.

Nesse sentido, apresenta-se a seguir uma síntese de projetos e ações implementados na Empresa no primeiro decênio do século atual, com seus respectivos resultados iniciais, considerando que a grande maioria dos projetos implementados pela empresa são mantidos por longo tempo.

O Quadro 10 visa apresentar alguns desses projetos, seguidos dos seus respectivos objetivos, abrangência e resultados mensurados.

Quadro 10 – Projetos e ações implementados na ECT – 2000-2011

ANO	PROJETO/AÇÃO	OBJETIVO	ABRANGÊNCIA	RESULTADOS ALCANÇADOS
2000	Quiosques eletrônicos	Possibilitar o acesso à rede - promover a universalização do acesso à internet.	120 Agências selecionadas inicialmente	Mais de 300 mil acessos nos 6 primeiros meses de instalação.
	Exporta Fácil	Facilitar as exportações de micro e pequenas empresas, visando à ampliação da renda e da oferta de emprego em todo o País.	Nacional	Até 2003 o programa já havia beneficiado cerca de 1,5 mil empresas que incrementaram suas exportações.
2001	Quiosques de acesso público à Internet. Endereço Eletrônico Permanente (EEP)	Até 2003 instalação de 4.176 Unidades com computadores ligados à web, em um total de 3.759 agências postais e cobrindo 3.284 municípios com mais de 10.000 habitantes.	Nacional	DND*
2002	Distribuição do Cartão Nacional de Saúde - em conjunto com o Ministério da Saúde	Agilizar o atendimento dos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS) ao disseminar, nacionalmente, as informações sobre o histórico de cada paciente.	Nacional	2,5 milhões de unidades do Cartão Nacional de Saúde, em cinco municípios.
	Programa Remédio em Casa	Beneficiar pacientes diabéticos e hipertensos atendidos pelo SUS, que recebem seus remédios em casa.	Rio de Janeiro	Em 2002, havia 41 unidades credenciadas, e o número de pessoas atendidas foi de 18.249.
	Lançamento da série Especial de selos Criança Esperança, para reforçar a campanha de auxílio aos projetos sociais que visam ao desenvolvimento de crianças e adolescentes.	Cada selo teve valor facial correspondente ao 1º porte nacional (carta não comercial, de R\$ 0,45) mais uma sobretaxa de R\$ 0,10, quantia repassada a entidades cadastradas na iniciativa.	Nacional	A tiragem de cada modelo foi de 2,5 milhões de exemplares. Foram vendidas 3.580.663 unidades.
	Projeto Cidadania em Ação.	Dirigido a adolescentes, apenados e portadores de necessidades especiais. Eles têm a oportunidade de atuar na ECT, o que possibilita o ingresso no mercado de trabalho, a inclusão social e o exercício da cidadania.	Nacional	Em 2002, o projeto atendeu a 1.088 adolescentes, 94 apenados e 3.133 portadores de necessidades especiais. Em 2003, participaram do programa 565 adolescentes, 2.851 portadores de necessidades especiais e 93 apenados.
	Programa Capacitação Solidária	Preparar brasileiros entre 16 e 21 anos de idade para o mercado e estimular a sua permanência ou o retorno à escola.	Nacional	Em 2002, aproximadamente 10 mil foram capacitados pelo programa.
2003	Programa Agentes de Leitura	Em parceria com o Ministério da Educação, a ECT implantou o programa Agentes de Leitura, com o objetivo de contribuir para o fortalecimento do hábito de leitura entre as pessoas recém-alfabetizadas.	Recife e João Pessoa	O "teste piloto", realizado em 2003 nas cidades de Recife e João Pessoa, beneficiou 521 famílias.
2008	Telegrama Solidário:	Parceria com o Ministério das Comunicações e a Secretaria Especial de Direitos Humanos da Presidência da República, (SEDH/PR) no intuito de divulgar fotos de crianças desaparecidas, na parte externa do telegrama.	Nacional	DND*
2009	Campanha Correios contra Aids	É resultado de uma iniciativa global promovida pelo Programa Conjunto das Nações Unidas sobre HIV/AIDS (UNAIDS), União Postal Universal (UPU), Organização Internacional do Trabalho (OIT) e UNI Global Union, lançada em julho de 2009 e que visa mobilizar a estrutura de mais de 660 mil agências de correios de todo o mundo, como pontos estratégicos para a distribuição de material informativo sobre prevenção para a população em geral e para os trabalhadores dos correios, do qual o Brasil faz parte junto a mais 6 países. (Brasil, Burkina Faso, Camarões, China, Estônia, Mali e Nigéria).	Nacional	DND*

Fonte: Elaborado pela autora (2015) com base nos dados extraídos dos Relatórios de Administração/ECT.

Nota: *DND – Dados não disponibilizados.

Em continuidade à sua disposição para implementar parcerias e por ocasião da regulamentação da gratuidade do Registro Civil, o governo federal buscava solucionar de vez um problema inadmissível para uma grande nação às portas do século XXI: o grande número de crianças privadas do direito básico de possuir uma certidão de nascimento.

Na ocasião e atendendo ao pedido do Ministério da Justiça (MJ), os Correios afixaram 30 mil cartazes em suas agências e distribuíram cerca de mil livros de Registro Civil a cartórios ainda sem informatização em um trabalho que contou com o apoio do Colégio de Corregedores e da participação dos Ministérios da Justiça, Educação, Previdência Social e Defesa, da Comunidade Solidária e do Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef). A ação teve grande resultado: mais de um milhão de crianças entre 1 e 12 anos de idade deram seu primeiro passo rumo à cidadania e tiveram seus nascimentos finalmente registrados em cartório.

Dentro desse viés os Correios colaboram ainda com programas de atendimento a crianças e projetos de capacitação profissional a adolescentes por meio do repasse de sobretaxa cobrada na venda de selos. Quando preciso, seus profissionais são chamados a participar de mutirões sociais como o projeto Carteiro Amigo, que mobilizou empregados no trabalho de esclarecimento a milhares de famílias sobre a importância do aleitamento materno como forma de diminuição da mortalidade infantil.

Desde 1999, e, em parceria com o Ministério da Saúde, a Empresa implementa o projeto Carteiro Amigo, que visa à disseminação entre as mulheres brasileiras de informações sobre a importância do aleitamento materno. Como resultado dessa ação registre-se que 16 mil carteiros treinados para distribuir o material educativo atenderam, em 2002, a 3 milhões de pessoas em mais de 600 municípios brasileiros.

Criado em 1995, no Ceará, e estendido para as regiões Nordeste (1999), Norte e Centro-Oeste (2000), o projeto Carteiro Amigo atingiu abrangência nacional em 2001. A iniciativa caracteriza-se pela distribuição, por parte dos carteiros, de panfletos instrutivos sobre a importância do aleitamento materno. Treinados pelas Secretarias Estaduais de Saúde, os profissionais dos Correios engajaram-se na causa com entusiasmo, o que colocou o Brasil como o segundo país que mais disseminou a prática do aleitamento materno, segundo o Fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef). Em 2003, 5,3 mil carteiros participaram do projeto, atuando

no aconselhamento e na distribuição de 500 mil informativos para 1 milhão de pessoas em nove regiões com altos índices de desnutrição e mortalidade infantil.

Durante o ano de 2002 e em razão do grande número de focos do mosquito da dengue registrados no País, 6 mil carteiros também foram orientados para atuar na comunidade informando sobre as formas de prevenção à proliferação do inseto. Eles distribuíram aproximadamente 4 milhões de folhetos instrutivos sobre o tema.

Destaca-se também o apoio da ECT ao Programa Fome Zero, cuja materialização derivou-se da participação voluntária de seus empregados na arrecadação e distribuição de alimentos. Esse envolvimento é coordenado pelo Programa Mutirão, uma iniciativa inédita da ECT, que mobilizou também parceiros e comunidades no trabalho de coleta domiciliar de alimentos. Em 2003, os resultados da ação superaram as expectativas: foram arrecadadas 614,7 toneladas de alimentos, que beneficiaram 1,6 mil instituições em todo o Brasil e envolveram 10 mil voluntários. A organização dos mutirões de coleta explica o sucesso: uma semana antes de cada ação, os carteiros buscam sensibilizar a população, distribuindo *folders* para incentivar a doação de alimentos.

Diante da importância do programa, nesse mesmo ano, a empresa formalizou sua participação no Programa Fome Zero, por meio do Termo de Cooperação assinado pelos ministérios das Comunicações e Extraordinário de Segurança Alimentar e Combate à Fome, quando recebeu a Certificação nº 100, como empresa parceira do programa.

Aliado a tudo isso, os Correios também procuram desenvolver produtos e serviços que ofereçam melhores condições de vida para a população e que auxiliem no crescimento econômico e na conquista pelo desenvolvimento sustentável do País. Para tanto, abrem também as portas de sua rede de agências de atendimento para a prestação de serviços como o pagamento de aposentadorias e o cadastramento de participantes do programa de reforma agrária.

Por meio de suas agências, a ECT coloca à disposição, recebe e confere o preenchimento dos formulários de inscrição de interessados em assentamentos oferecidos pela União, encaminhando, posteriormente, esses documentos ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra).

Aproveitando ainda da sua possibilidade de oferecer o máximo de comodidade, acessibilidade e facilidade para o atendimento à população, em especial aos menos assistidos e desprovidos de alternativas que facilitem a solução

de suas necessidades, os Correios disponibilizaram ao longo dos últimos anos serviços necessários aos cidadãos, como: a emissão do Cadastro de Pessoa Física (CPF), incluindo a solicitação de segunda via e de alterações; a recepção de Declaração de Imposto de Renda de Pessoas Físicas e Jurídicas (IRPF/IRPJ); a Declaração de Isentos; a Declaração de Imposto Territorial Rural (ITR); o Cadastro do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT); o recebimento de Taxas do Serviço Militar; o pagamento de benefícios do Instituto Nacional de Previdência Social (INSS); entre outros.

O Quadro 11, apresentado a seguir, visa demonstrar os resultados dessas operações no período de 2006 a 2014, salientando que alguns dos serviços deixaram de ser necessários ou passaram a ser atendidos por via de mídias ou transmissões eletrônicas, razão de não apresentarem resultados em todo o período citado. Os serviços relativos a autenticações mediante o recebimento de numerários foram todos migrados para o Banco Postal, onde passaram a integrar a rubrica de recebimento de contas.

Quadro 11 – Quantidade de atendimento por produto/serviço na ECT – 2006-2014

PRODUTO/SERVIÇO	Quantidade por ano								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CPF - FORMULÁRIO OFF-LINE e ON-LINE	1.441.304	8.780.617	12.885.216	10.584.132	9.159.395	7.616.024	8.165.312	7.950.053	8.853.171
IRPF/SRF - IMPOSTO DE RENDA	85.884	258.656	121.885	121.876	130.226	25	0	0	15
DECLARAÇÃO DO ITR/SRF - POSTAGEM	7.762	77.447	106.491	85.491	63.021	47.719	0	0	0
PAT - PROGRAMA DE ALIMENTAÇÃO DO TRABALHADOR	1.013	2.934	3	0	0	0	0	0	0
SERVIÇO MILITAR-TAXA	95.188	21.792	656.232	12	2	106.107	0	0	0
BENEFÍCIO INSS - PAGAMENTO	6.415.475	6.415.475	6.415.475	6.370.056	6.162.140	6.932.316	2.510.519	4.595.866	5.906.814

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados extraídos do SIM – Sistema de Inteligência de Marketing/ECT.

A empresa mantém também uma sólida parceria com o esporte nacional, cujo objetivo é estimular a prática esportiva e incentivar o surgimento de novos talentos. O exemplo mais significativo dessa política é o apoio aos desportos aquáticos brasileiros, conjunto de modalidades esportivas que tem apresentado nos últimos

anos importante evolução qualitativa no cenário internacional graças à cooperação oferecida pelos Correios. O incentivo à cultura também faz parte da tradição da empresa, que destina recursos ao patrocínio de projetos que espelham a riqueza e a diversidade cultural do País ou que tenham compromisso com a preservação do patrimônio artístico e histórico brasileiros.

Além desses incentivos externos, os Correios se voltam também para o reconhecimento do valor de seus empregados, com a adoção de uma política moderna de benefícios sociais. Por tudo isso, os Correios sentem-se orgulhosos de poder incluir o seu nome entre os das empresas e organizações que, em seu cotidiano, conseguem unir de forma harmônica a visão estratégica para os negócios e a preocupação com a realização de trabalho social.

Assim, os itens a seguir destinam-se a qualificar as práticas implementadas e compreendem principalmente o período foco desta pesquisa, a saber: 2001 a 2013. Observa-se que algumas das iniciativas comunitárias empreendidas foram favorecidas pela forte presença em todo o território nacional e pela identificação com as populações mais carentes. Outras ganharam maior alcance graças à parceria da Empresa com o poder público, fruto da compreensão de que a Empresa é também um dos braços da ação social do governo federal.

5.2.1 A Central Braille dos Correios

Conforme material disponibilizado no site da Empresa¹⁶, os Correios, atendendo à determinação do Ministério das Comunicações (MC), implantaram esse serviço com o objetivo de ampliar o acesso das pessoas com deficiência visual ao serviço postal, por meio da remessa e do recebimento de correspondências na linguagem desenvolvida especialmente para eles, ou seja, o Código Braille. As atividades relativas à transcrição são realizadas tendo como premissa o sigilo profissional, condição essencial para a prestação de um serviço com a marca de credibilidade e respeito que os Correios conquistaram perante a sociedade.

Para a viabilização do serviço fez-se necessário a criação da Central Braille dos Correios, para onde são encaminhadas as correspondências em braille ou

¹⁶ Informações disponíveis em: <http://www.correios.com.br/sobre-correios/sustentabilidade/vertente-social/>.

escritas em tinta, destinadas à conversão para a linguagem de domínio do destinatário. Os textos, após as transcrições, são encaminhados para os domicílios dos destinatários, utilizando a logística normal de distribuição. Essa iniciativa da ECT além de contribuir para a redução dos preconceitos que impedem a compreensão da diversidade possibilita ainda que a empresa contribua com a integração social tão importante para a nossa sociedade.

Anteriormente, os Correios ofereciam o cecograma como alternativa para pessoas com deficiência visual e respectivas instituições de apoio, que possibilita o tráfego gratuito de mensagens em braille. A introdução do serviço em braille viabilizou a comunicação direta desses grupos com os demais segmentos da sociedade, como prestadores de serviços, casas comerciais, instituições bancárias, concessionárias de serviços públicos e pessoas físicas em geral.

A disponibilização da Central Braille dos Correios também viabilizou a emissão por outras empresas de contas e extratos para clientes com deficiência visual, o que demonstra a importância da iniciativa para a sociedade.

5.2.2 Correspondente para a população desprovida de atendimento bancário e acesso ao sistema financeiro

A fim de viabilizar a prestação de serviços bancários básicos em todo o território nacional, os Correios implantaram o Banco Postal, que também é a marca que caracteriza a sua atuação como correspondente bancário.

No Brasil, milhões de pessoas vivem em estado de pobreza e cerca de 45 milhões de brasileiros à margem do sistema financeiro. Diante desse fato, a rede postal constitui uma infraestrutura social de base, uma verdadeira plataforma, a partir da qual vários programas governamentais podem ser lançados para viabilizar a inclusão social, reforçar a segurança das pessoas e criar oportunidades para que elas possam se integrar melhor à vida econômica.

A maioria da classe média urbana está habituada há décadas com essas comodidades oferecidas pelos bancos. Um dado relevante é que um total estimado de 45 milhões de brasileiros das classes C, D e E não dispunham em suas cidades de um só posto bancário para realizar operações como abertura de conta-corrente, caderneta de poupança, depósitos e saques, pagamento de contas de água, luz e telefone, extratos, transferências e empréstimos. A composição desse grupo era

formada em sua maioria por pessoas excluídas do sistema financeiro convencional, por atuar na economia informal ou por ter renda inferior à exigida para abrir conta nos bancos comerciais. Para esse público, o Banco Postal representava mais do que um novo serviço, mas um projeto de inclusão social, reforçando o conceito de cidadania.

Diante desse cenário é que surgiu, em 2000, o Banco Postal com o objetivo de beneficiar camadas menos favorecidas da população, excluídas do sistema financeiro tradicional – seja por habitarem localidades sem agência bancária, seja por terem rendimentos inferiores ao mínimo exigido pelos bancos –, e passou a facultar serviços financeiros do tipo bancário, como abertura de conta-corrente, poupança, saques, depósitos, pagamentos, recebimento de títulos e transferência de valores.

Em uma fase-piloto, desenvolvida ao longo de 2000 e em parceria com o Banco do Brasil, o projeto foi implantado em 36 agências postais, onde contabilizou a abertura de 2.029 contas-correntes e de poupança e R\$ 23,5 milhões em depósitos. Esses resultados iniciais serviram de referência para o Ministério das Comunicações determinar novas etapas para o projeto.

Assim, por meio da Portaria nº 588, de outubro de 2000, o Ministério definiu como meta de expansão do Banco Postal a implantação até o final de 2001 de mil novas unidades em cidades que não possuíam agências bancárias, mas que já dispusesse de atendimento postal e abriu a possibilidade para que o serviço fosse realizado com um ou mais parceiros, de acordo com a conveniência da empresa.

Nesse contexto, o Banco Postal vem se consolidando na prestação de serviços bancários básicos em todo o território nacional, com atenção especial à população de baixa renda. Desde a sua criação em 2000, tem participado efetivamente do compromisso governamental de promover a inclusão social.

Sua atuação tem beneficiado direta e indiretamente à população brasileira, pois ao oferecer serviços financeiros aos cidadãos sem acesso ao sistema bancário promove:

- a) A criação de oportunidades para que esses cidadãos possam se integrar melhor à vida econômica;

- b) O favorecimento aos moradores de regiões isoladas (particularmente os idosos), que antes precisavam deslocar-se para outras localidades, por vezes mais de 200 km, para receber seus benefícios e efetuar seus pagamentos;
- c) O desenvolvimento da economia local, principalmente das regiões mais isoladas, devido à aplicação de recursos das pessoas que não necessitam mais se deslocarem das localidades onde residem;
- d) O fomento de novos empreendimentos, resultando na geração de mais empregos nessas localidades;
- e) O aumento da arrecadação municipal e principalmente o resgate à cidadania;
- f) O favorecimento à cultura da poupança.

Além desses benefícios, os cidadãos, antes sem o acesso aos serviços bancários convencionais, passaram a contar com a oferta de crédito institucional regulamentado.

Pelo fato das possibilidades de acessibilidade, o Banco Postal tem se mostrado uma oportuna opção para as donas de casa, os empresários e os microempresários, pois além de promover o acesso ao crédito é também um canal para a realização de pagamentos dos salários de seus empregados e/ou prestadores de serviços, como a empregada doméstica, o jardineiro, a diarista e outros.

Além dessas possibilidades o Banco Postal tem sido também um canal acessível para os pagamentos de tributos e compromissos, antes somente possíveis em alguns agentes financeiros e muitas vezes não disponibilizados nos domicílios dos envolvidos.

Por último, verifica-se ainda que a face puramente comercial revela importância secundária quando analisada à luz daquilo que o Banco Postal pode proporcionar ao País. A disseminação do conceito para toda a malha de agências dos Correios significa, sobretudo, a interiorização do desenvolvimento. Pequenas e médias cidades poderão ter suas economias revitalizadas, à medida que o dinheiro por elas produzido passe a circular localmente. O incremento das economias locais leva à fixação das populações e a uma ocupação mais racional do território. O Banco Postal, assim, vem assumindo o papel de indutor do desenvolvimento, além de ajudar a reduzir as desigualdades regionais.

Dessa forma, o Banco Postal, marca dos Correios que designa a sua atuação como correspondente na prestação de serviços bancários básicos em todo o território nacional, tem contribuído efetivamente no compromisso governamental de promover a inclusão social e financeira, com atenção especial aos cidadãos sem acesso a tais serviços. A implantação do Banco Postal busca atender a todos os brasileiros, em especial aqueles que residem em pequenos municípios desprovidos de serviços bancários.

Portanto, operando em conjunto com o novo parceiro, Banco do Brasil, o Banco Postal constitui a maior rede de atendimento em serviços bancários disponibilizada à sociedade brasileira. Presente em 5.241 municípios e perfazendo uma cobertura de 94,3% do total, segue firme em sua missão de atuar como importante instrumento de inclusão financeira e agente participativo na promoção do desenvolvimento econômico e social.

Em 2012, no primeiro ano da parceria com o Banco do Brasil, foram abertas 1.105.520 contas, tendo sido realizadas mais de 100 milhões de transações, resultando à ECT uma receita de R\$ 225 milhões.

5.3 A ECT PROMOVEDO A INCLUSÃO SOCIAL

A ECT considera de extrema relevância o seu papel na promoção da inclusão social. Acredita que pode contribuir com a promoção dos direitos humanos e com a redução das diversas formas de discriminações e desigualdades ainda existentes na sociedade brasileira.

Exercendo seu papel de agente social, vem institucionalizando práticas para sensibilizar seu corpo funcional, tipicamente diversificado, dentro de um processo de educação continuada, que visa promover os direitos humanos, a igualdade de gênero e raça e eliminar todo tipo de discriminação.

Além disso, é seu compromisso socializar conhecimento sobre direitos, respeitando os valores morais e da pessoa humana, na busca da promoção da cidadania e empoderamento dos indivíduos para a concretização de uma sociedade mais justa e igualitária.

Para fazer valer as suas intenções e materializar, permanentemente, as ações e oportunidades de patrocinar projetos, além de se fortalecer na atuação como agente do desenvolvimento humano, contribuindo para a promoção da

igualdade social e para o fortalecimento do conceito de cidadania, a Empresa criou em 2003, em sua estrutura, uma Assessoria de Ações Sociais (ASOCI), especializada e responsável pela coordenação da política corporativa de responsabilidade social.

Assim e comprometida com as diretrizes do governo federal foram celebrados convênios entre a ECT e os Ministérios visando ao estabelecimento de parceria entre a Empresa e os respectivos órgãos, para a formalização de acordos de cooperação técnica, cujos estratos dos convênios encontram-se especificados no Quadro 12 abaixo.

Quadro 12 – Convênios firmados entre a ECT e os órgãos da Administração Direta

Número do Convênio	Conveniada	Objetivo	Vigência
001/2011	SDH/PR - Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República	Estabelecimento de parceria entre a SDH/PR e a ECT, visando à implementação de ações conjuntas de promoção de Direitos Humanos.	22/11/2011 a 21/11/2012, podendo ser prorrogado por meio de Termo Aditivo.
001/2011	SEPP/PR - Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República	Visando à implementação de ações conjuntas que assegurem a adesão da ECT à Campanha "Igualdade Racial é pra Valer".	27/9/2011 a 26/9/2012, podendo ser prorrogado por meio de Termo Aditivo.
S/Nº	SESI/CN - Conselho Nacional do Serviço Social da Indústria	Estabelecimento de ações para viabilizar a capacitação e a empregabilidade de jovens vítimas de exploração sexual, inscritos no "Projeto VIRA VIDA" nas localidades onde ocorre o projeto, assim como desenvolver estratégias que facilitem a inclusão social e profissional dos participantes.	8/11/2011 a 7/11/2012, podendo ser prorrogado por meio de Termo Aditivo.
002/2011	SENAI/DN - Sistema Nacional de Aprendizagem Industrial - Departamento Nacional	Estabelecimento de parceria entre a ECT e o SENAI para viabilizar o cumprimento de cotas de aprendizagem e o desenvolvimento do Programa "Jovem Aprendiz dos Correios", visando sua adequação à diversidade e às peculiaridades das atividades desenvolvidas pela ECT, com vistas à qualificação do jovem aprendiz, de forma a contribuir para o seu desenvolvimento físico, moral, psicológico e profissional.	11/1/2011 a 10/1/2013, podendo ser prorrogado por meio de Termo Aditivo.
S/Nº	SPM/PR - Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República	Adesão voluntária da ECT à 4ª edição do Programa com o compromisso de desenvolver novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional para alcançar a equidade de gênero e raça no mundo do trabalho.	Adesão em 9/6/2011, com vigência durante o ano de 2012.
12/2011	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e Ministério das Comunicações (MC)	Realização de ações conjuntas destinadas ao desenvolvimento e fortalecimento de micro, pequeno e médio porte da indústria postal brasileira e à melhoria da infraestrutura logística e operacional dos serviços postais e de remessa no Brasil.	3 (três) anos, com início da vigência em 21/7/2011.
003/2011	Instituto Nacional do Seguro Social - INSS	Processamento de requerimento de benefícios previdenciários, acidentários e aposentadorias devidos aos empregados e processamento de requerimento de pensão por morte previdenciária e acidentária e de auxílio-reclusão aos dependentes dos empregados, sem encargo de pagamento.	24/1/2012 a 23/1/2017, podendo ser prorrogado excepcionalmente uma vez pelo período de 01 ano, devendo ao término da prorrogação ser celebrado novo convênio.

Número do Convênio	Conveniado	Objetivo	Vigência
19/2012	CNJ – Conselho Nacional de Justiça	Estabelecimento de parceria visando à reinserção social de apenados em regime aberto e semiaberto, assegurando-lhes a oportunidade de desempenhar, no âmbito das unidades administrativas da ECT, atividades auxiliares que contribuam para sua formação profissional.	13/11/2012 a 13/11/2014, prorrogado por meio do 1º Termo Aditivo.
S/Nº	MJ – Ministério da Justiça	Estabelecimento de parceria visando à oferta de vagas para cumpridores de penas em Regime aberto e semiaberto, do sistema prisional, participantes de programas sociais da ECT em cursos de Formação Inicial e Continuada ou de qualificação profissional, no âmbito da Bolsa-Formação Trabalhador do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – Pronatec, nos termos da Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011, da Portaria MEC nº 185, de 12 de março de 2012, e das Resoluções CD/FNDE nº 23 de 28 de junho de 2012.	13/03/2014 a 13/03/2015, podendo ser prorrogado por meio de Termo Aditivo.
S/Nº	SPM/PR - Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República	Adesão da ECT à Campanha "Compromisso e Atitude pela Lei Maria da Penha – A Lei é mais forte", por meio de ações articuladas e integradas que tenham como objetivo a difusão, promoção e fortalecimento de ações de enfrentamento à violência contra as mulheres.	27/03/2014 a 27/03/2015, podendo ser prorrogado por meio de Termo Aditivo.

Fonte: Elaborado pela autora (2015) com base nos dados extraídos de publicações da ECT. Disponíveis em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/parcerias-publicas>>.

Esses convênios viabilizaram a formalização de acordos de cooperação e a implementação de diversos projetos e ações em favor dos cidadãos, em todo o País, onde a empresa disponibiliza mais de 31 mil pontos de atendimento.

Presente em quase todo o território nacional, a Empresa construiu uma história de profunda identificação comunitária, e, como poucas instituições, os Correios aprenderam a conhecer a população brasileira ao longo de anos de um relacionamento que ajudou a consolidar a imagem de forte credibilidade do serviço postal público nacional. Portanto, essa credibilidade habilita a Empresa a assumir projetos sociais de enorme relevância, exequíveis apenas por quem tem um compromisso permanente com a cidadania.

O Quadro 13 apresenta alguns dos programas sociais em execução na Empresa, em âmbito corporativo e decorrentes dos acordos de cooperação acima citados. Entenda-se por âmbito corporativo da ECT os projetos que possuem abrangência nacional.

Quadro 13 – Projetos sociais implantados na ECT a partir de 2011 – em âmbito corporativo

PROJETO/AÇÃO	OBJETIVO	ABRANGÊNCIA	PÚBLICO-ALVO
Programa Jovem Aprendiz	Desenvolvido em consonância com a Lei de Aprendizagem, tem por objetivo o desenvolvimento de jovens por meio da educação técnico-profissional metódica, do estímulo à prática da cidadania e de valores éticos, contribuindo com a preparação para o trabalho. A capacitação profissional é realizada, em âmbito nacional, por meio de Acordo de Cooperação firmado com o SENAI.	Nacional	Jovens estudantes com idade entre 14 e 18 anos.
Programa Começar de Novo nos Correios	Visa promover a inserção social de apenados que estejam em regime aberto ou semiaberto, por meio de sua inserção no mercado de trabalho e de qualificação profissional, em parceria com o Conselho Nacional de Justiça - CNJ.	Nacional	Apenados em regimes aberto e semiaberto.
Programa Voluntariado Empresarial	Tem por objetivo promover o valor social do trabalho voluntário na cultura organizacional. Visa apoiar os empregados em ações de inclusão social e cidadania, tendo a ética como indutora das ações, pautada na responsabilidade social empresarial, contribuindo para o desenvolvimento social e sustentável.	Nacional	Empregados da empresa.
Programa Pessoas com Deficiência	Tem por finalidade oferecer às pessoas com deficiência oportunidade de aquisição de conhecimentos e habilidades profissionais para inserção no mercado de trabalho de forma mais competitiva, além de promover a sua interação por meio de atividades socioeducativas, culturais e desportivas oferecidas pela empresa.	Nacional	Pessoas com deficiências
Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça	Adesão voluntária dos Correios a uma iniciativa do Governo Federal, por meio da Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República - SPM/PR. Busca promover a equidade de gênero e raça no mundo do trabalho, desenvolvendo novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional.	Nacional	Empregados da empresa.
Projeto Vira Vida:	Acordo assinado com o Conselho Nacional do SESI, tem como objetivo viabilizar a capacitação e empregabilidade de jovens vítimas de exploração sexual, trabalho degradante, gravidez na adolescência e dependência de drogas.	Nacional	Jovens vítimas de exploração.
Parceria com a ONU Mulheres	Objetiva colaborar para que a comunidade empresarial incorpore em seus negócios práticas e valores voltados à equidade de gênero no ambiente de trabalho e ao empoderamento das mulheres, reduzindo a discriminação, marginalização e exclusão.	Nacional	Empregados da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2015) com base nos dados extraídos dos Relatórios Sociais da ECT. Disponíveis em: <www.correios.com.br>.

Ressalte-se ainda que dentro do portfólio dos produtos e serviços oferecidos pela ECT, a Empresa contribui também por meio dos serviços postais para a

inclusão social, disponibilizando gratuitamente em âmbitos nacional e internacional serviços de cunho estritamente social, conforme se segue:

O Cecograma Internacional, que além das mensagens escritas em braille considera também os clichês (placas de metal gravada em relevo para impressão de textos) e registros sonoros (fita cassete e CD), expedidos e/ou endereçados por instituições de cegos reconhecidas oficialmente, possui abrangência nacional e internacional, pode ser usado por pessoas físicas ou jurídicas e enviado para mais de 200 países, gratuitamente.

A Carta Social, regulamentada pela Portaria do Ministério das Comunicações nº 553, é oferecida para pessoas físicas participantes do Programa Bolsa Família instituído pelo governo federal e seus dependentes, constituindo-se em um benefício muito utilizado pelos beneficiários, conforme pode ser observado nos números contidos no Quadro 14.

Quadro 14 – Tráfego de carta social na ECT – 2006-2014

PRODUTO/SERVIÇO	Quantidade por ano								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CARTA SOCIAL	17.152	45.384	110.866	163.422	149.192	151.195	48.671	46.747	36.658

Fonte: Elaborado pela autora (2015) com base nos dados extraídos do SIM – Sistema de Inteligência de Marketing/ECT.

5.3.1 Projetos de inclusão social de iniciativas regionais

Presente em quase todo o território nacional, a ECT construiu uma história de profunda identificação comunitária. Como poucas instituições, os Correios aprenderam a conhecer a população brasileira ao longo de anos de um relacionamento que ajudou a consolidar a imagem de forte credibilidade do serviço postal público nacional. Com essa credibilidade a Empresa habilitou-se a assumir outros desafios, entre os quais projetos sociais de grande relevância, visando contribuir com a cidadania.

Atuando como um verdadeiro centro de inteligência logística, os Correios têm sido aliados permanentes do governo federal em ações que facilitam o acesso da população a serviços públicos básicos, seja em uma grande capital, seja no mais desassistido dos rincões. A cada ano os exemplos dessa atuação social se multiplicam.

Aliado a tudo isso a Empresa possui uma força de trabalho que se analisada como uma comunidade à parte é uma cópia fiel e em pequena escala do Brasil. Entre seus empregados e colaboradores estão representadas todas as regiões do País, todas as classes sociais e todas as raças que compõem a rica diversidade nacional. Essa característica talvez justifique a profunda "brasilidade" da empresa, traduzida em sua plena identificação com os anseios, as aflições e os sonhos da população, notadamente da faixa menos favorecida. Trata-se de uma vocação solidária, manifestada tanto pelos Correios como instituição quanto pelo espírito voluntário de seus empregados, sempre prontos a abraçar (ou até mesmo a criar) boas causas.

Nesse sentido, várias ações referendam essa tradição de empresa cidadã. Um dos projetos mais significativos, o Carteiro Amigo, recebeu o reconhecimento da opinião pública pela relevância de seus objetivos, o esclarecimento sobre a importância do aleitamento materno e pelos resultados obtidos. A visibilidade conquistada pelo Carteiro Amigo consagra uma orientação empresarial de marcar presença na vida brasileira em todos os momentos.

Outros exemplos são a festa democrática das eleições, quando os Correios oferecem desde o transporte de urnas eletrônicas até o suporte operacional para a realização do pleito em locais de difícil acesso, e os projetos assistenciais de emergência a vítimas de acidentes naturais, como enchentes ou períodos prolongados de seca no Nordeste, onde as agências atuam como postos de recepção de donativos, entregues pelos Correios nos locais atingidos.

Pela abrangência da Empresa, muitos projetos, ações ou iniciativas muitas vezes se aplicam apenas para uma região, estado ou até cidade do País. Para atender a essas demandas os projetos são formatados em escopo regional, ou seja, sob gestão de uma ou mais Diretoria Regional, considerando que estas são as unidades administrativas da ECT em cada estado da Federação.

O Quadro 15 apresenta alguns dos projetos e ações sociais em execução na empresa, em âmbito regional. Entenda-se por âmbito regional da ECT os projetos cuja implementação envolvem somente parte do território nacional.

Quadro 15 – Projetos implantados pela ECT a partir de 2011 – em âmbito regional

PROJETO/AÇÃO	OBJETIVO	ABRANGÊNCIA	PÚBLICO-ALVO
Combate à exploração sexual de crianças e adolescentes	Com o objetivo de conscientizar e mobilizar a sociedade sobre essa temática, os Correios desenvolvem, em parceria com os governos estaduais e municipais, ações de combate à exploração sexual de crianças e adolescentes.	Minas Gerais. A DR/MG foi destaque em 2012 com a ação de Cortejo, realizada no Dia das Crianças em parceria com a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte.	Crianças e adolescentes.
Fomento à Educação e Cultura	Na Bahia, os Correios firmaram parceria com a Ordem dos Advogados, o Ministério Público Estadual e o Tribunal de Justiça com vistas a combater a evasão escolar, o abandono intelectual e o trabalho infantil no Estado. A Associação dos Magistrados e a Associação dos Promotores também apoiam a ação.	Alagoas, Bahia, Brasília, Ceará, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso, Pará, Pernambuco, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Sergipe, São Paulo Metropolitana	Crianças e adolescentes, principalmente.
Correios nas Escolas	Objetiva integrar os Correios à comunidade.	Goias, Rio Grande do Norte, Sergipe e São Paulo.	Estudantes
Saúde (Destacaram-se em 2012 as campanhas de prevenção realizadas nos estados de Pernambuco (dengue) e Paraná (Saúde do homem e prevenção do câncer de mama)	Desenvolvidas de forma autônoma ou em parceria com órgãos governamentais. Objetivam levar à população acesso a alguns serviços de saúde e orientação sobre a prevenção de doenças.	Amapá, Bahia, Espírito Santo, Mato Grosso, Pernambuco e Paraná.	População em geral.
Desenvolvimento Profissional/ Inclusão no mercado de trabalho	Apoia a qualificação de trabalhadores com cursos profissionalizantes nas áreas de construção civil, serviços e beleza, além de turmas para educação de jovens e adultos nos ensinos fundamental e médio.	Alagoas, Amapá, Bahia, Brasília, Ceará, Goiás, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraíba, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo.	População
Promoção à diversidade, equidade e combate à discriminação	Essa ação visa à promoção da integração entre empregados, dependentes, estudantes e sociedade, além do estímulo ao estudo da cultura Afro-brasileira e da promoção de atividades de cultura no âmbito da ECT e comunidade.	Espírito Santo, Minas Gerais, Mato Grosso, Rio Grande do Sul, Tocantins.	População
Inclusão de Apenados (Em novembro de 2012, foi assinado acordo de cooperação com o Conselho Nacional da Justiça para a expansão do Programa Começar de Novo e para a qualificação profissional dos participantes do programa, por meio do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - Pronatec)	Visa proporcionar a apenados em regime aberto e semiaberto a inserção profissional, capacitando-os para o mercado de trabalho.	Alagoas, Bahia, Ceará, Pará, Pernambuco e Piauí.	Apenados em regime semiaberto.
Combate ao uso de drogas	Objetiva conscientizar a população sobre os danos causados pelo uso de drogas.	Goiás, Amazonas, Brasília, Mato Grosso e Pernambuco.	População em geral.

Fonte: Elaborado pela autora (2015) com base nos dados extraídos dos Relatórios Sociais da ECT.

Diante do cenário apresentado conclui-se que a presença dos Correios em todo o Brasil e a sua capacidade logística contribuem para o desempenho do papel institucional de agente de integração nacional e demonstram que os Correios respondem às demandas governamentais e da sociedade de inúmeras formas.

Esses atributos, somados à vocação social, à meta de universalização dos serviços postais e à inclusão bancária, transformam a empresa em um dos principais atores nacionais de políticas públicas e ações de responsabilidade social.

Ciente de sua responsabilidade em relação a centenas de milhares de brasileiros (somando-se os empregados e suas famílias), os Correios mantêm uma política de investimentos consistentes no que considera seu principal patrimônio – as pessoas, tanto no ambiente corporativo como na sociedade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa buscando demonstrar o alcance dos objetivos determinados, as respostas às questões de pesquisa, a afirmação ou negação da suposição, as limitações e as contribuições do trabalho, bem como apresentar os resultados das análises realizadas e algumas recomendações para pesquisas futuras.

A pesquisa teve como objetivo principal analisar de que forma os Correios são utilizados em seu papel de integrador social, como ferramenta de suporte para políticas públicas de promoção da cidadania, enquanto agente do serviço público federal e detentor de uma rede de atendimento presente em todos os municípios do território nacional. Diante do contexto levantado pretendeu-se responder se a Empresa, em seu papel de agente governamental, consegue manter-se sustentável, em um mercado de alta competitividade.

Para a melhor compreensão do objetivo central, este foi desdobrado em cinco objetivos específicos, a seguir mencionados e comentados.

Inicialmente buscou-se a identificação das transformações que os Correios estão passando com os avanços tecnológicos e das mudanças sociais, por meio do levantamento dos serviços oferecidos, da estrutura e dos projetos sociais implementados no período de 2001 a 2013, mediante o exame e reflexão da literatura sobre um campo do conhecimento que visa integrar a política pública, a sociedade política e as instituições onde as políticas públicas são decididas, desenhadas e implementadas. Buscou também avaliar as políticas corporativas da ECT em relação às transformações ocorridas com o tráfego postal de mensagens e encomendas, decorrentes das mudanças observadas no comportamento da sociedade e suas alternativas de diversificação, para manter-se sustentável.

Nesse contexto, a pesquisa demonstrou que as transformações dos Correios ocorrem concomitantemente com as mudanças da sociedade, verificando-se que a ECT tem se reformulado a partir dessas demandas, em um processo ora de ajustamento, ora de transformação.

Os Correios brasileiros, seguindo uma tendência mundial, foram criados em 1798 pelo governo português inicialmente com o objetivo principal de facilitar as comunicações entre todas as capitanias.

De 1800 a 1951 os Correios foram transformados em organização técnica dos serviços postais no Brasil, marcando definitivamente a sua criação. A instituição do regulamento postal, a criação de selo, o telégrafo elétrico, o guia postal do império do Brasil, os serviços de encomenda internacional, o serviço postal aéreo e a criação do Departamento de Correios e Telégrafos foram mudanças, do período, que trouxeram um grande avanço aos serviços postais e traçaram a história do desenvolvimento dos Correios no Brasil.

Os Correios desse período, sem visar retorno financeiro, amparados por novas políticas governamentais de desenvolvimento, passaram a atender, além dos interesses exclusivos do Estado, também à sociedade, oportunizando aos seus cidadãos o direito da comunicação.

Decorrente da política desenvolvimentista introduzida no Brasil, que passou a exigir melhores infraestruturas e modelos mais dinâmicos dos agentes produtivos, em 1969, os Correios foram transformados em empresa pública de direito privado, e marco no que se refere ao posicionamento do Poder Público quanto à organização do Setor Postal Brasileiro. A ECT, a partir daí, passou a ser instada a corresponder com uma nova postura por parte dos poderes públicos no que se refere à importância das comunicações e, particularmente, dos serviços postais e telegráficos necessários para o desenvolvimento do País, nesta pesquisa sintetizados em cinco ciclos evolutivos, a saber:

O primeiro ciclo – 1969 a 1984 – quando foram instituídos os serviços expressos e o compromisso com a celeridade no transporte e distribuição de correspondências; o segundo ciclo – 1985 a 1989 – foi de estabilização de desenvolvimento da Empresa com destaque para a sua atuação como agente de ação governamental por meio de importantes programas sociais; o terceiro ciclo – 1990 a 1994 – quando a Empresa começou a trabalhar de forma mercadológica mais agressiva, terceirizando seu serviço de atendimento, mediante franquias, buscando vantagem no mercado dos serviços concorrenciais; o quarto ciclo – 1995 a 2002 – a ECT introduziu novas Tecnologias da Informação (TI), em decorrência das demandas da globalização. Os investimentos foram voltados para a implantação de sistemas de automação e reformulação da plataforma computacional, como também para a especialização da gestão com a adoção de programas de qualidade total.

Por último, o quinto ciclo, de 2003 a 2014, período específico de estudo deste trabalho, destacou-se pela continuidade da atualização tecnológica, pela universalização dos serviços, pela gestão voltada para a produtividade e pelo gerenciamento dos negócios. Também foi fortemente marcado pelos programas sociais e serviços promotores da cidadania, tais como: Central Braille, carta social, implantação de serviços para registro de CPF, Carteira de Identidade, Cadastramento Rural para Aposentadoria, transporte de urnas eleitorais, pagamentos diversos (conta de luz, IPTU e água) e, por último, a implantação do Banco Postal, com o objetivo de inclusão financeira, propiciando aos cidadãos de baixa renda o acesso aos serviços bancários.

Por último, os traços mais importantes que influenciaram na transformação da sociedade no século XXI podem ser sintetizados por meio das seguintes percepções: a sociedade contemporânea tornou-se cada dia mais orientada para um modelo de conduta articulado, por um lado, pelo ato de consumir e, por outro, pela mercadoria como o centro das práticas cotidianas, produzindo impactos em vários aspectos da vida de relações, como: política, divisão social, construção de identidade, produção, valores, etc. O ato do consumo aparece como um fenômeno regulamentador das ações sociais e políticas, tornando-se peculiar no dia a dia social.

O mercado passou a ser o centro do processamento das variáveis e a determinar as regras para as relações de poder, identidade e inclusão ou exclusão. Em decorrência, fortaleceu-se a produção incessante de desejos materializados em produtos, a desregulamentação por meio da desrotinização do comportamento do ser humano e, como consequência, o desperdício.

Assim, pelos conteúdos analisados, observa-se a caracterização de políticas de ajustamentos corporativos na Empresa, voltadas permanentemente para o atendimento das demandas provenientes das novas necessidades mercadológicas e contemporâneas, sejam elas no campo tecnológico, sejam no campo estrutural ou conjuntural.

O segundo objetivo consistiu em realizar o mapeamento das principais transformações ocorridas na sociedade de consumo, por meio da análise de dados secundários, em que foram examinados autores e literatura relacionados ao tema, basilares para a formulação de cenários importantes para as análises correspondentes.

O entendimento dos conceitos e das teorias apresentadas no segundo e terceiro capítulos permite ao leitor uma melhor compreensão das variáveis que afetam o meio e que geram os problemas para os quais as instituições, públicas e privadas, desenvolvem suas estratégias, resolvem os possíveis conflitos e contemplam o papel dos indivíduos, dos grupos e das instituições envolvidas na decisão e que serão afetados na implementação das políticas estabelecidas.

As transformações ocorridas vieram permeadas por efeitos decorrentes da tecnologia da informação, em que emergiram necessidades de adequações e desenvolvimento de novas estratégias e comportamentos dos envolvidos. Contudo, toda essa transformação foi necessária visando à adequação para o atendimento aos desafios dos novos entrantes que passaram a integrar e interagir no contexto, tais como:

- a) As redes sociais *on-line* – tornando as pessoas cada dia mais transparentes e fontes alimentadoras de grandes bancos de dados, alimentados por sistemas informáticos que tratam, armazenam e disponibilizam esses dados para o mercado. A vida social passou a ser medida eletronicamente;
- b) Surgimento do consumismo gerador da “obsolescência embutida” (em que tudo envelhece e perde a serventia com muita rapidez);
- c) Agravamento da exclusão e da desintegração da solidariedade social, gerados pela insegurança, frutos do terrorismo, do crime organizado, do desemprego, do fanatismo religioso, do nacionalismo e da solidão; e
- d) Geração de uma massa de refugiados elevada em todo o mundo, produto dos efeitos da globalização negativa.

Portanto, no contexto aqui estudado a transformação social de maior importância diz respeito à transformação da comunicação, produzida pela revolução das tecnologias de comunicação intensificadas nos últimos tempos. A Internet se solidificou e produziu uma explosão na comunicação sem fio. Promoveu a conectividade em escala global com mais de 3 bilhões de usuários de Internet e 2,3 bilhões de usuários de banda larga móvel, sendo que dois terços desses números, asseguram as pesquisas, são de usuários de economias em desenvolvimento.

Dessa forma, esse novo sistema eletrônico de comunicação, pelas suas características de integrador de todos os meios de comunicação, de alcance global e potencializador de interatividade, vem solidificando mudanças radicais na nossa cultura e introduzindo efeitos reais decorrentes dessas mudanças, a exemplo do comércio eletrônico.

Nesse sentido, o comércio eletrônico, ou *E-commerce*, é o produto dos avanços tecnológicos e da popularização da Internet que produz como resultado o estreitamento do relacionamento entre os vários agentes que fomentam negócios em âmbito mundial.

Em síntese, essas transformações trouxeram como consequência, por um lado, a mudança de hábito e desuso da comunicação em papel e, por outro, a necessidade de aumento dos meios de movimentação de objetos/mercadorias, de forma célere e eficaz, visando o atendimento das necessidades dos usuários e levando a ECT a repensar o seu modelo de negócios, visando o seu objetivo principal que é de manter-se viável e sustentável.

Na sequência, o terceiro objetivo correspondente à análise do tráfego postal de mensagem e encomenda, no sentido de entender os efeitos desse comportamento frente às inserções tecnológicas, foi verificado por meio do levantamento dos volumes de objetos postais tratados no âmbito da ECT, no período de 2001 a 2013, nas modalidades de serviços objeto do estudo, sendo submetidas a análises estatísticas para as verificações relacionadas aos seus efeitos nos desempenhos e resultados da organização.

No tocante aos efeitos da inserção tecnológica, não diferente dos demais setores da economia, a demanda por serviços e produtos do setor postal confirma uma acentuada pressão promovida pelas novas tecnologias de informação e comunicação, pelo processo contínuo de globalização, pelo advento do *E-commerce* e pelas mudanças de comportamento dos consumidores cada vez com mais acesso a dados e a informações, em especial no que diz respeito à sustentabilidade ambiental.

Assim, os dados analisados nesta pesquisa concluem que o segmento de mensagem está em queda em âmbitos global, regional e local e que o aumento do volume de encomendas, produzido pelo B2C, decorre da inserção de novas tecnologias de comunicação que promovem o *E-commerce* varejista.

A quantidade de pontos de entrega apresenta aumento enquanto a quantidade de objetos per capita declina. Os dados aqui disponibilizados permitem concluir que o tráfego de correspondências registra declínio enquanto o de encomendas postais indica crescimento, em todas as instâncias analisadas.

Nesse contexto, a pesquisa demonstrou que as novas tecnologias têm alto grau de poder de modificação nas demandas por produtos/serviços postais tradicionais, sobretudo devido à qualidade e ao preço, considerando que o processo de substituição da correspondência em suporte de papel vem seguindo um ritmo com uma tendência estrutural irreversível.

O quarto objetivo dedicado a correlacionar os projetos sociais implementados e o desempenho financeiro obtido pela ECT ao longo do período 2001/2013 possibilitou a catalogação dos programas, projetos e ações implementados pela ECT, decorrentes de necessidades relacionadas à operacionalização de atividades oriundas de projetos consequentes de políticas públicas, geradas nas instâncias federal, estadual ou municipal, e que, analisados em relação aos desempenhos financeiros da Empresa, ao longo do período de observação desta pesquisa, pode-se concluir que os respectivos projetos contribuem positivamente com as receitas dos negócios da ECT, tendo em vista que em todos os exercícios contidos na observação os resultados foram positivos para a organização.

Por último, o quinto objetivo que visou demonstrar o papel dos Correios como integrador social e agente do serviço público federal foi confirmado por meio das ações apresentadas, desenvolvidas em parceria entre a ECT e órgãos do poder público.

Os projetos catalogados no presente trabalho também demonstram como as empresas públicas podem servir de instrumento viabilizador da implementação de políticas públicas e confirmam que a ECT, pelo seu caráter público e de agente governamental, tem a obrigatoriedade de manter em todos os municípios, independentemente do potencial mercadológico, estrutura para atendimento às demandas de comunicação da população.

A grande presença da rede de agências e postos dos Correios tem uma importância estratégica para o País, transformando a ECT em agente de ações fundamentais do poder público e de integração nacional.

Ademais, o debate sobre as políticas, as práticas e o histórico da ECT, enquanto agente do governo e fomentadora de desenvolvimento, como foi visto nos

capítulos quatro e cinco deste estudo, demonstram a sua permanente fidelidade a estes objetivos ao longo dos tempos e, não se pode negar a importância da atuação da estatal como elemento viabilizador, na implementação de ações para o desenvolvimento nacional, regional e local.

Dessa forma, o problema central desta pesquisa que consistiu em responder se é possível a ECT continuar exercendo o papel de agente social, frente às necessidades crescentes das comunidades e do governo, diante da exigência de manter-se viável em um mercado de alta competitividade, foi confirmado positivamente, considerando que os diagnósticos e dados empíricos analisados demonstraram as tendências e políticas encontradas ao longo desta dissertação no que se refere à verificação de uma vertente bastante forte na ECT para a diversificação dos produtos e serviços, bem como da existência e manutenção de uma plataforma física e digital, cada dia mais qualificada, à disposição da sociedade, em todos os cantos do País e com capacidade produtiva para a absorção de demandas que podem ser bem exploradas pelos formatadores das políticas públicas, para a implementação de projetos e ações visando à promoção da cidadania e à inclusão social.

A estrutura logística da ECT, a capilaridade e o parque tecnológico consignam a Empresa como um agente do serviço público, apta para utilização como ferramenta de apoio às políticas públicas.

Essa constatação também aponta para a necessidade de fortalecimento da compatibilização de serviços públicos e da viabilidade comercial – busca efetiva dos operadores públicos no sentido de harmonizar as obrigações de universalização com a sobrevivência comercial, considerando que os segmentos de negócios da Empresa amparados pelo monopólio postal (Lei nº 6.538/78) encontram-se cada dia mais enfraquecidos e a infraestrutura de atendimento, transporte e distribuição mais qualificada, pulverizada e tecnologicamente compatível com as demandas do mercado.

Nesse sentido, a presente pesquisa possibilitou concluir também que o modelo de atuação da ECT vigente pode não ser sustentável ao longo dos próximos anos, decorrente das inúmeras ameaças observadas nos diagnósticos construídos, tais como os efeitos da globalização econômica, da integração de mercados e dos avanços tecnológicos. Dessa forma, cabe a seguinte pergunta: por quanto tempo a Empresa se manterá sustentável, ajustando sua logística para o atendimento de

políticas públicas e sociais em detrimento de estratégias que garantam e fortaleçam os negócios postais, em um mercado de alta competitividade? Até quando os Correios continuarão sendo correios?

Por fim e como em outras experiências, esta pesquisa apresentou os seus limites e suas possibilidades, quais sejam:

a) A pesquisadora é empregada dos Correios, e isso pode ter exercido certa influência nos conteúdos e avaliações uma vez que a seleção e catalogação de materiais foram realizadas por ela mesma em todas as unidades e sistemas necessários;

b) A coleta de dados aconteceu, durante o horário de trabalho, com todas as interferências de um processo produtivo inerente aos Correios;

c) Houve um grande esforço da pesquisadora na coleta de dados relativos aos tráfegos dos objetos postais, gerando um dificultoso e cansativo trabalho extra na apuração dos resultados.

Em relação à contribuição acadêmica, este trabalho será útil para os pesquisadores interessados na diversificação dos negócios empresariais, com finalidade para a busca da sustentabilidade, notadamente relacionados às empresas públicas.

Em termos práticos, apresenta farto conteúdo útil para a organização e composição de compêndios que devem ser observados quando da formulação de diagnósticos para a elaboração de cenários e conseqüentemente a elaboração de estratégias, visando negócios para a empresa.

Quanto a estudos futuros, recomenda-se a extensão da pesquisa a outras variáveis, as quais possam projetar a permanência da empresa em um mercado de alta competitividade e transformações.

Por outro lado, futuras pesquisas nessa direção trariam importantes contribuições para os Correios uma vez que os desafios constantes e tensões provocadas pelas tecnologias da informação e comunicação têm exigido muito mais esforço e determinação das gestões e, notadamente, das instituições no que se refere à melhoria nos níveis de desempenho e resultados decorrentes.

A grande presença da rede de agências e postos dos Correios tem uma importância estratégica para o País. Transforma a ECT em agente de ações fundamentais do poder público e de integração nacional.

Acredita que pode contribuir com a promoção dos direitos humanos e com a redução das diversas formas de discriminações e desigualdades ainda existentes na sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico**: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ALMEIDA, Raimunda Eunice da Silva; BRENDLE, Vivian; SPINOLA, Noélio Dantaslé. E-commerce: evolução, processo de compra e o desafio da entrega. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, BA, ano XVI, n. 29, dez. 2014.

ALVES, M. H. F.; LAMOUNIER, A. E. B.; JABUR, F. P. Internet: adicionando valor por meio de inovações descontinuas: a experiência brasileira. **Revista de Administração**, FGV, n. 2, v. 35, p. 30-36, abr./jun. 2000.

ATÉ dezembro, mundo terá 3 bilhões de internautas. **Tele.Síntese**, 5 maio 2014. Disponível em: <<http://www.telesintese.com.br/35910/>>. Acesso em: 4 jun. 2014.

BACHRACHB, P.; BARATZ, M. S. Two Faces of Power. **American Science Review**, n. 56, p. 947-952, 1962.

BALDRIDGE, Vitor. **Power and Conflict in the University**. New York: Stanford University Press, 1971.

BARRETT, S.; FUDGE. C. **Policy and action**. London: Merthuen, 1981.

BARROS, Claudius D'Artagnan C. **Excelência em serviços**: questão de sobrevivência no mercado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de informação**: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

_____. **Vida para consumo**: a transformação das pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

_____. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

_____. **Vidas desperdiçadas**. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

BOBBIO, Norberto. **A Era dos Direitos**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 8.016, de 17 de maio de 2013**. Aprova o Estatuto Social da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT. Brasília, DF, 2013.

BRASIL. **Lei nº 12.490, de 16 de setembro de 2011**. Altera o Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969, que dispõe sobre a transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos em empresa pública. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Ministério das Comunicações. **Instrução Normativa Nº 2**, de 22 de Dezembro de 1998, disciplina os procedimentos para a implantação da Agência de Correios Comunitária pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Brasília, DF, 1998.

BRASIL. Ministério das Comunicações. **Portaria nº 553, de 12 de dezembro de 2011**. Estabelece que somente os usuários do Bolsa Família poderão enviar a Carta Social pelos Correios.

BRASIL. Ministério das Comunicações. **Portaria nº 566, de 30 de dezembro de 2011**. Conceitua a universalização dos serviços postais básicos e define quais são esses serviços. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Ministério das Comunicações. **Portaria nº 567, de 30 de dezembro de 2011**. Dispõe sobre as diversas situações de entrega postal. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Ministério das Comunicações. **Portaria nº 588, de 4 de outubro de 2000**. Institui o Serviço Financeiro Postal Especial, denominado Banco Postal, a ser prestado pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, de acordo com os princípios gerais definidos nesta Portaria e em normas específicas vigentes. Brasília, DF, 2000.

BRASIL. Ministério das Comunicações. **Portaria nº 141, de 28 de abril de 1998**. Institui o Serviço de Caixa Postal Comunitária – CPC, a ser prestado pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, de acordo com os princípios gerais definidos nesta Portaria e normas específicas pertinentes. Brasília, DF, 1998.

BRASIL. Secretaria da Receita Federal. **Instrução Normativa nº 611, de 18 de Janeiro de 2006**. Dispõe sobre a utilização de declaração simplificada na importação e na exportação. Brasília, DF, 2006.

BRASIL. **Lei nº 6.538, de 22 de junho de 1978**. Regula os direitos e obrigações concernentes ao Serviço Postal e ao Serviço de Telegrama em todo o território nacional. Brasília, DF, 1978.

BRASIL. Decreto-Lei nº 509, de 20 de março de 1969. Dispõe sobre a transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos em empresa Pública e dá outras providências. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. **Legislação Básica**, Brasília, DF, p. 1, 1969.

CARVALHO, Guilherme Paiva. Uma reflexão sobre a rede mundial de computadores. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 21, n. 2, p. 549-554, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/se/v21n2/a10v21n2>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

CARVALHO, Jose Murilo de. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução Roneide Venancio Majer. Atualização: Jussara Simões. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1).

CORREIOS. O seu Banco de Serviços. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 30 maio 1993. Encarte especial.

CORREIOS. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/>>. Acesso em: 11 nov. 2015.

_____. **Relatórios**. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/publicacoes/relatorios>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

_____. **Relatórios e balanços sociais**. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/publicacoes/relatorios/relatorios-e-balancos-sociais>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

_____. **Demonstrações financeiras**. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/publicacoes/demonstracoes-financeiras>>. Acesso em: 16 nov. 2015.

_____. **História postal**. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/historia>>. Acesso em: 12 jul. 2015.

DAVIS, Louis E.; CHERNS, Albert B. **The Quality of Working Life**. New York: Free Press, 1971.

DEITEL, H. M.; DEITEL, P. J.; STEINBUHLER, K. **E-Business e E-commerce para administradores**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

DYE, Thomas D. **Understanding Public Policy**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

E-BIT. Disponível em: <www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 4 jun. 2015.

E-BIT Empresas. Disponível em: <<http://www.ebitempresa.com.br/noticias-1.asp>>. Acesso em: 4 jun. 2015.

EASTONE, D. **A Framework for Political Analysis**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1965.

ELIAS, Norbert. **O Processo Civilizador**. Rio de Janeiro: Zahar, 1993. 2 v.

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Compêndio: Horizontes Estratégicos**. Brasília, 2014. Disponível em:

<\\sac0424\AC\Presidencia\APLAN\Intranet\Pastas_de_Produtos\Ultima_Versao_dos_Produtos\Horizontes_Estrategicos>. Acesso em: 03 jul. 2015.

_____. **Relatório de Avaliação Empresarial**. Disponível em: <http://intranetac/presidencia/dplan\\sac0424\ac\Presidencia\APLAN\Intranet\Pastas_de_Produtos\Versoes_Anteriores_dos_Produtos\RAE_Relatorio_de_Avaliacao_Empresarial\RAE_2014\RAE_12_2014.pdf>. Acesso em: 3 jul. 2015.

_____. **Manual de Comercialização e Atendimento**. Disponível em: <<http://intranetba/ectnormas>>. Acesso em: 25 jun. 2015.

_____. **Sistema de Inteligência de Marketing/ECT**. Disponível em: <http://intranetspm4/sistemas/sarc/dsp_fm_login.cfm>. Acesso em: 6 out. 2015.

FOX, Charles J. Implementation research: why and how to transcend positivist methodologies. In: PALUMBO, Denis J.; CALISTA, Donald J. (Org.). **Implementation and the policy process: opening up the Black Box**. Greenwood Press, 1990.

GIDDENS, Anthony. **Estado-Nação e Violência**. São Paulo: EDUSP, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HILL, M.; HUPE, P. **Implementing public policy**. London: Sage Publications Ltd., 2002.

HOGWOOD, Brian W.; GUNN, Lewis A. **Policy analysis for the real world**. Oxford University Press, 1984.

HOOD, Christopher. **The tools of government**. Chatham, NJ: Chatham House Pblrs., 1986.

HOWLETT, Michael. Policy instruments, policy styles, and policy implementation: national approaches to theories of instrument choice. **Policy Studies Journal**, v. 19, n. 2, p. 1-21, 1991.

HOWLETT, M.; KIM, J.; WEAVER, P. Assessing instrument mixes through program and agency-level data: methodological issues in contemporary implementation research. **Review of policy research**, v. 23, n. 1, p. 129-151, 2006.

IBOPE. **Número de pessoas com acesso à Internet passa de 100 milhões**. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Numero-de-pessoas-com-acesso-a-internet-passa-de-100-milhoes.aspx>>. Acesso em: 16 set. 2013.

IBOPE MÉDIA BOOK. Disponível em: <<http://www.mediabook.ibope.com/pais/brasil/2013/abertura/destaque>>. Acesso em: 16 jan. 2014.

INTERNATIONAL POST CORPORATION. **Global Postal Industry Report: Key findings**. december 2013. Disponível em: <\\sac0424\AC\Presidencia\APLAN\Intranet\Pastas_de_Produtos\Ultima_Versao_do_s_Produtos\Horizontes_Estrategicos>. Acesso em: 3 jul. 2015.

JANOSKI, T.; GRAN, B. Political Citizenship: Foundations of Rights. In: ISIN, E. F.; TURNER, B. S. (Org.). **Handbook of citizenship studies**. London: Sage Publications, 2002.

LACOMBE, Maria do C. Dutra. **Correios no Brasil**. Rio de Janeiro: Spala, 1988.

LAFER, Celso. Os Direitos Humanos como construção da igualdade: a cidadania como o direito a ter direitos. In: _____. **A Reconstrução dos Direitos Humanos**. São Paulo: Companhia das Letras. cap. 5. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/14885/a-cidadania-e-para-todos/2#ixzz3WaLi18WU>>. Acesso em: 23 fev. 2015.

LASCOURMES, Pierre; LE GALÈS, Patrick. Introduction: understanding public policy through its instruments – from the nature of instruments to the sociology of public policy instrumentation. **Governance**, n. 20, p. 1-22, 2007.

LASWELL, H. D. **Politics: Who Gets What, When, How**. Cleveland: Meridian Books, 1936/1958.

LINDBLOM, Charles E. The Science of Muddling Through. **Public Administration Review**, n. 39, p. 78-88, 1959.

LYNN, L. E. **Designing Public Policy: a casebook on the role of policy analysis**. Santa Mônica, Calif.: Goodyear, 1980.

MARCH, James; OLSEN, Johan. Organizing political life: What administrative reorganization tell us about government. **American Political Science Review**, n. 77, p. 281-296, 1983.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1998.

MARSHALL, Thomas H. **Cidadania, Classe Social e Status**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

MEAD, L. M. Public Policy: vision, potential, limits. **Policy Currents**, p. 1-4. feb. 1995.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **Informações Estratégicas: estudo de caso aplicado à ECT**. 1999. Dissertação(Mestrado)–UNB, Brasília, 1999.

NAISBITT, John; ABURDENE, Patricia. **Megatrends 2000: dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90**. São Paulo: Amana Key, 1990.

OLIVEIRA, Paula Julieta Jorge de. A cidadania é para todos. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 15, n. 2.517, 23 maio 2010. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/14885>>. Acesso em: 8 abr. 2015.

OLLAIK, Leila Giandoni; MEDEIROS, Janann Joslin. Instrumentos governamentais: reflexões para uma agenda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1943-67, nov./dez. 2011.

PERON, J. L. Origem e história dos Correios. In: **Apostila da ESAP**. Brasília: ECT, 1978. módulo 1.

PETERS, B. G. **American Public Policy**. Chatham, NJ: Chatham House, 1986.

PRADO, V. J. **Um Ensaio sobre Cidadania Subcidadania no Brasil**. Salvador: Unifacs, 2013. (Artigo apresentado como crédito de matéria para o Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano).

PETERS, G. Policy instruments and public management: bridging the gaps. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n. 1, p. 35-47, jan. 2000.

POWELL, Walter W.; DI MAGGIO, Paul J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

SALAMON, L. **The tools of government: a guide to the new governance**. Oxford University Press, 2002.

SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1957.

SORJ, Bernardo. **A Democracia Inesperada: cidadania, direitos humanos e desigualdades sociais**. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

SOUZA, Celina. Estado da arte da pesquisa em políticas públicas. In: HOCHMAN, G.; ARRETCHE, M.; MARQUES, E. (Org.). **Políticas Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2007. p. 65-86.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa e Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURCHI, S. R. **Estratégias de Marketing Digital e E-commerce**. São Paulo: Atlas 2012.

VANMETER, D. S.; VANHORN, C. E. The policy implementation process: a conceptual framework. **Administration and Society**, v. 6, n. 4, p. 445-488, 1975.

WEBB, K. Sustainable governance in the twenty-first century: moving beyond instrument choice? In: ELIADIS, Pearl; HILL, Margaret M.; HOWLETT, M. **Designing**

government from instruments to governance. Montreal; Kingston: McGill-Queen's University Press, 2005. p. 243-280.

WHETERBE, James C.; TURBAN, Efrain; MCLEAN, Ephraim. **Tecnologia da informação para gestão.** 3. ed. São Paulo: Bookman, 2009.