ReGeo ISSN: 2177-3246

DESAFIOS DE CUSTOS, RECEITAS E UNIVERSALIZAÇÃO DE SERVIÇOS PARA OS CORREIOS: UMA ANÁLISE DA PRESENÇA POSTAL E DA REDE OPERACIONAL NO ESTADO DA BAHIA

CHALLENGES REGARDING COSTS, REVENUES, AND THE UNIVERSALIZATION OF SERVICES FOR THE POSTAL SERVICE (CORREIOS): AN ANALYSIS OF POSTAL PRESENCE AND THE OPERATIONAL NETWORK IN THE STATE OF BAHIA

DESAFÍOS EN MATERIA DE COSTOS, INGRESOS Y UNIVERSALIZACIÓN DE SERVICIOS PARA EL SERVICIO POSTAL: UN ANÁLISIS DE LA PRESENCIA POSTAL Y DE LA RED OPERATIVA EN EL ESTADO DE BAHÍA

https://doi.org/10.56238/revgeov17n10-188

Data de submissão: 16/09/2026 **Data de publicação:** 26/10/2026

Vaner José do Prado
Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano
Instituição: Universidade Salvador (UNIFCS)
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-8752-6077

Karina Oliveira Sousa Rodrigues
Mestranda em Direito, Governança e Políticas Públicas
Instituição: Universidade Salvador (UNIFCS)
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-6699-7814

Larissa Saldanha
Mestranda em Direito, Governança e Políticas Públicas
Instituição: Universidade Salvador (UNIFCS)
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-8450-4825

Juarez dos Santos Pereira
Bacharel em Administração
Instituição: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)
Orcid: https://orcid.org/0009-0003-5676-7980

Micheline Santana de Oliveira
Bacharel em Direito
Instituição: Prefeitura do Município de Camaçari (BA)
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-8879-6490

RESUMO
Este artigo analisa como a obrigação de universalização e a capilaridade da rede postal podem interferir na estrutura de custos, na geração de receitas e na avaliação do desempenho dos Correios, com ênfase no estado da Bahia. A questão de pesquisa é como a obrigação de universalização e a presença postal nacional interferem na estrutura de custos, na geração de receitas e na avaliação do desempenho dos Correios, especialmente no recorte da Bahia? E o objetivo é analisar como a universalização dos serviços postais e a capilaridade da plataforma logística condicionam os resultados econômico-operacionais dos Correios, articulando a discussão normativa e bibliográfica com dados de receitas e

custos de unidades do estado da Bahia. O estudo adota pesquisa aplicada, de abordagem predominantemente qualitativa, com apoio quantitativo descritivo, método indutivo, objetivos exploratório-descritivos, procedimentos bibliográfico e documental e estratégia de estudo de caso. O corpus reúne legislação postal, a Portaria MCom nº 15.441/2024, estudos sobre a plataforma logística postal e bases administrativas de receitas e custos de unidades, Centros de Distribuição Domiciliária (CDD) e Centros de Entrega de Encomendas (CEE). Os resultados mostram que A análise permite responder que a universalização interfere de modo estrutural, e não periférico, nos resultados da empresa. Os achados também evidenciam que a última milha concentra parte relevante do ônus. Assim, conclui-se que a sustentabilidade dos Correios requer três movimentos simultâneos: controle e redução de ineficiências; crescimento e diversificação de receitas, especialmente em segmentos logísticos; e reconhecimento transparente do custo da universalização.

Palavras-chave: Serviço Postal. Universalização. Custos e Receitas. Logística Postal.

ABSTRACT

This article analyzes how the universal service obligation and the extensive reach of the postal network affect the cost structure, revenue generation, and performance evaluation of the Brazilian postal service (Correios), with a focus on the state of Bahia. The research question asks: how do the universal service obligation and the nationwide postal presence influence the cost structure, revenue generation, and performance evaluation of Correios, specifically within the context of Bahia? The objective is to examine how the universalization of postal services and the reach of the logistics platform shape the economic and operational outcomes of Correios, bridging normative and bibliographic discussions with data on revenues and costs from units located in Bahia. The study employs an applied research design with a predominantly qualitative approach, supplemented by descriptive quantitative analysis. It utilizes an inductive method, exploratory-descriptive objectives, bibliographic and documentary research procedures, and a case study strategy. The corpus includes postal legislation—notably MCom Ordinance No. 15,441/2024 studies on the postal logistics platform, and administrative datasets concerning revenues and costs for various units, including Home Delivery Centers (CDDs) and Parcel Delivery Centers (CEEs). The analysis reveals that the universal service obligation has a structural, rather than peripheral, impact on the company's performance. The findings further highlight that the "last mile" accounts for a significant portion of the associated burden. Consequently, the study concludes that the sustainability of Correios requires three simultaneous actions: controlling and reducing inefficiencies; growing and diversifying revenue streams, particularly within logistics segments; and ensuring a transparent recognition of the costs incurred by the universal service obligation.

Keywords: Postal Service. Universalization. Costs and Revenues. Postal Logistics.

RESUMEN

Este artículo analiza cómo la obligación de universalización y la capilaridad de la red postal influyen en la estructura de costos, la generación de ingresos y la evaluación del desempeño de Correios, con énfasis en el estado de Bahía. La pregunta de investigación es: ¿cómo influyen la obligación de universalización y la presencia postal a nivel nacional en la estructura de costos, la generación de ingresos y la evaluación del desempeño de Correios, particularmente en el contexto del estado de Bahía? El objetivo es analizar cómo la universalización de los servicios postales y la capilaridad de la plataforma logística condicionan los resultados económico-operativos de Correios, articulando el debate normativo y bibliográfico con datos sobre ingresos y costos de las unidades en el estado de Bahía. El estudio adopta una investigación aplicada, de enfoque predominantemente cualitativo con apoyo cuantitativo descriptivo, utilizando el método inductivo, objetivos exploratorio-descriptivos,

procedimientos bibliográficos y documentales, y una estrategia de estudio de caso. El corpus comprende la legislación postal, la Ordenanza MCom n.º 15.441/2024, estudios sobre la plataforma logística postal y registros administrativos de ingresos y costos de diversas unidades, tales como los Centros de Distribución Domiciliaria (CDD) y los Centros de Entrega de Encomiendas (CEE). Los resultados indican que la universalización influye de manera estructural —y no periférica— en los resultados de la empresa. Asimismo, los hallazgos evidencian que la «última milla» concentra una parte significativa de la carga. Por consiguiente, se concluye que la sostenibilidad de Correios requiere tres acciones simultáneas: el control y la reducción de ineficiencias; el crecimiento y la diversificación de los ingresos, especialmente en los segmentos logísticos; y el reconocimiento transparente del costo de la universalización.

Palabras clave: Servicio Postal. Universalización. Costos e Ingresos. Logística Postal.

1 INTRODUÇÃO

Os serviços postais ocupam posição singular nas políticas públicas brasileiras porque articulam atividade econômica organizada em rede, presença territorial e dever de continuidade. A Lei nº 6.538/1978 atribui à União a exploração do serviço postal por meio de empresa pública e associa a prestação à confiabilidade, à qualidade e à eficiência (Brasil, 1978). Esse desenho institucional impede que os Correios sejam avaliados apenas pela rentabilidade de produtos, agências ou rotas isoladas. A empresa precisa conservar capacidade de atendimento e distribuição em localidades nas quais a demanda pode ser pequena, dispersa ou insuficiente para remunerar, por si só, a infraestrutura necessária.

A universalização, atualizada pelas diretrizes da Portaria do Ministério das Comunicações - MCom nº 15.441/2024, envolve oferta permanente de serviços postais básicos, padrões de qualidade, preços acessíveis, cobertura de canais, regras de atendimento, acompanhamento de satisfação e redução de emissões (Brasil, 2024). A rede postal não é, portanto, apenas um conjunto de pontos comerciais. Ela é uma plataforma logística que integra atendimento, coleta, tratamento, transporte, rastreamento e entrega. A presença nacional amplia o valor público da empresa, mas também é capaz de produzir custos fixos, semivariáveis e logísticos que se distribuem de forma desigual entre regiões e modalidades.

A questão de pesquisa é formulada nos seguintes termos: como a obrigação de universalização e a presença postal nacional interferem na estrutura de custos, na geração de receitas e na avaliação do desempenho dos Correios, especialmente no recorte da Bahia? A questão desloca a análise de uma leitura exclusivamente local, centrada em unidades superavitárias ou deficitárias, para uma perspectiva sistêmica. Nessa perspectiva, uma unidade com resultado negativo pode cumprir função territorial necessária, enquanto uma unidade positiva pode depender de uma infraestrutura mais ampla para realizar sua atividade.

O objetivo é analisar como a universalização dos serviços postais e a capilaridade da plataforma logística condicionam os resultados econômico-operacionais dos Correios, articulando a discussão normativa e bibliográfica com dados de receitas e custos de unidades do estado da Bahia. Como objetivos específicos, busca-se caracterizar a pesquisa e os indicadores utilizados; descrever a distribuição de resultados entre modalidades de atendimento; examinar a evolução dos custos de distribuição e encomendas; e discutir implicações para a governança, a reorganização da rede e o financiamento da obrigação universal.

A relevância do estudo é institucional, gerencial e regulatória. É institucional porque decisões sobre fechamento, reorganização ou substituição de unidades podem afetar a universalização e a

integração da rede. É gerencial porque o conhecimento dos custos de atendimento, distribuição e encomendas apoia o redesenho de processos, rotas, equipes, instalações e modalidades. É regulatória porque a avaliação do serviço universal exige transparência sobre o custo da missão, os padrões de qualidade e os mecanismos de financiamento em ambiente de transformação tecnológica e concorrência logística (Brasil, 2024; Prado *et al.*, 2022; União Postal Universal, 2026).

O recorte empírico privilegia a Bahia por permitir observar simultaneamente o resultado agregado estadual, a heterogeneidade das unidades de atendimento e a pressão financeira da última milha. Não se pretende elaborar demonstração contábil completa nem atribuir causalidade definitiva a cada variação. O propósito é interpretar os registros disponíveis à luz da obrigação pública, da literatura sobre logística postal e dos limites de uma base administrativa que não contém todos os custos indiretos, volumes processados e indicadores de qualidade.

Além desta introdução, o artigo apresenta os procedimentos metodológicos; discute os desafios da universalização; examina os Correios como plataforma de logística postal; analisa receitas, custos e resultados das unidades baianas, CDD e CEE; desenvolve a discussão integrada sobre eficiência local, eficiência sistêmica e financiamento; e encerra com considerações finais, limitações e possibilidades de pesquisas futuras.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é aplicada quanto à natureza, pois busca produzir conhecimento com utilidade para a compreensão e o aperfeiçoamento da gestão de uma rede pública de logística. Gil (2019) diferencia a pesquisa aplicada pela orientação para problemas concretos e pela possibilidade de utilização de seus resultados em contextos práticos. Neste estudo, a aplicação se manifesta na organização e interpretação de receitas, custos e relações de cobertura financeira para apoiar decisões relacionadas à presença territorial, à produtividade, à qualidade e ao financiamento da universalização.

Quanto à abordagem, o estudo é predominantemente qualitativo, com apoio quantitativo descritivo. A dimensão qualitativa decorre da interpretação contextualizada de normas, documentos e indicadores, considerando a função pública da rede e as características territoriais da operação. O apoio quantitativo consiste no cálculo e na comparação de totais, relações receita/custo, resultados simplificados e variações percentuais. Essa formulação é mais precisa do que classificar a pesquisa como exclusivamente qualitativa, pois os números não são apenas ilustrações: eles estruturam a descrição do fenômeno, embora não sejam submetidos a testes inferenciais ou modelos causais.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. É exploratória porque examina um problema complexo, marcado pela sobreposição entre obrigação pública e racionalidade empresarial,

identificando dimensões relevantes e questões para aprofundamento. É descritiva porque apresenta a distribuição dos resultados, a evolução das séries de custos e as diferenças entre tipos de unidade sem pretender demonstrar causalidade. De acordo com Gil (2019), a pesquisa exploratória favorece a aproximação com problemas pouco delimitados, enquanto a descritiva organiza características de determinada população ou fenômeno.

O método de abordagem é indutivo. Parte-se de observações particulares das unidades de atendimento, dos CDD e dos CEE para construir interpretações mais gerais sobre a relação entre capilaridade, custos e sustentabilidade. Prodanov e Freitas (2013) apresentam o método indutivo como uma forma de raciocínio que parte de dados particulares para alcançar conclusões de alcance mais amplo, sempre reconhecendo que tais conclusões permanecem condicionadas ao material examinado e ao contexto da investigação.

Quanto aos procedimentos técnicos, foram combinadas pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica mobilizou livros de metodologia, estudos sobre a plataforma logística postal, documentos de organismos internacionais e trabalhos sobre regulação e serviço universal. A pesquisa documental examinou legislação, portaria ministerial, documentos institucionais e bases administrativas de receitas e custos. Segundo Gil (2019), a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não receberam tratamento analítico sistemático ou que podem ser reorganizados de acordo com os objetivos do estudo; essa característica se aplica às planilhas administrativas utilizadas neste trabalho.

A estratégia é o estudo de caso, tendo como unidade de análise a rede postal observada no recorte estadual da Bahia e, de modo mais detalhado, suas modalidades de atendimento e seus centros operacionais. Yin (2015) destaca que o estudo de caso é adequado à investigação de fenômenos contemporâneos em seu contexto, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente separáveis. Aqui, custos e receitas não são interpretados fora do contexto normativo e territorial que define a obrigação de universalização.

O corpus empírico reúne a Lei nº 6.538/1978, a Portaria MCom nº 15.441/2024, documentos institucionais, estudos acadêmicos e registros administrativos disponibilizados no projeto. As bases principais são a planilha GERAT_R_C_2025.xlsx, utilizada para receitas, custos e relações R/C, e os arquivos de custos dos CDD e CEE da Bahia (Correios, 2025a, 2025b). Os registros foram organizados em planilha de trabalho, mantendo-se as denominações e os períodos disponíveis nos arquivos.

A relação receita/custo foi calculada pela divisão da receita pelo custo. Ela representa cobertura do custo registrado e não deve ser confundida com margem de lucro, resultado contábil, retorno sobre investimento ou geração de caixa. Quando receita e custo estavam disponíveis, o resultado

simplificado foi calculado pela diferença entre receita e custo. Considerou-se superavitária a observação com receita maior ou igual ao custo e deficitária aquela em que a receita ficou abaixo do custo; registros incompletos foram mantidos como “sem dados suficientes”. As variações percentuais foram calculadas sobre os valores apresentados nos quadros, arredondados em milhões de reais.

O procedimento analítico foi desenvolvido em quatro movimentos articulados: leitura dos documentos e da literatura; organização e conferência dos indicadores; comparação entre períodos, tipos de unidade e modalidades operacionais; e interpretação dos achados à luz da missão universal. A triangulação entre fontes normativas, bibliográficas e administrativas reduz o risco de interpretar uma informação isolada como explicação suficiente. Ainda assim, os resultados são descritivos e contextualizados. As bases não substituem demonstrações financeiras auditadas, não individualizam todos os custos indiretos e não apresentam, para CDD e CEE, volumes processados, receitas específicas ou indicadores de qualidade.

3 OS DESAFIOS DA UNIVERSALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS POSTAIS

A universalização dos serviços postais corresponde a uma obrigação pública de presença territorial, continuidade, acessibilidade e qualidade. Não se trata simplesmente de manter agências abertas ou expandir canais por conveniência comercial. A Lei nº 6.538/1978 estabelece o marco jurídico da exploração do serviço postal pela União e associa sua prestação a confiabilidade, qualidade e eficiência (Brasil, 1978). A consequência prática é que a lógica de atuação dos Correios não pode ser reduzida à rentabilidade unitária: a empresa deve manter uma rede capaz de alcançar localidades nas quais o volume de objetos não remunera integralmente a operação isolada.

A Portaria MCom nº 15.441/2024 reforça essa compreensão ao definir diretrizes para a universalização dos serviços de atendimento e distribuição, prazos, índices de qualidade, satisfação e emissões de gases de efeito estufa (Brasil, 2024). O marco reúne cobertura geográfica, qualidade e acessibilidade econômica. O dever estatal não é garantir apenas a existência formal de canais, mas permitir que os serviços sejam efetivamente utilizados pela população, com informação adequada sobre modalidades, prazos, frequência e condições de acesso.

Em muitas localidades, a presença postal ultrapassa a correspondência em sentido estrito. A unidade ou o canal de atendimento funciona como elo entre cidadãos, circulação de mercadorias, comunicação, exercício de direitos, políticas públicas e inserção econômica. A universalização possui, assim, valor social e territorial que não se esgota na receita local. Uma agência de baixa movimentação pode continuar relevante por reduzir distâncias, garantir acesso para usuários sem alternativas e alimentar fluxos que somente se completam nas etapas posteriores da cadeia.

A norma admite canais próprios e terceirizados, fixos, móveis e digitais, submetidos a diretrizes de cobertura e monitoramento (Brasil, 2024). Essa flexibilidade é importante porque permite adaptar a forma de presença à densidade da demanda. Contudo, a alternativa organizacional não equivale à ausência de serviço. Quando a unidade permanente não é viável, devem ser avaliadas soluções compartilhadas ou móveis, respeitando frequência, distância, segurança, acessibilidade, continuidade e qualidade.

A universalização contemporânea é inseparável de padrões de qualidade. Uma rede ampla, mas incapaz de informar prazos, modalidades e condições de atendimento, produz universalização apenas formal. Da mesma forma, uma redução de custos obtida por menor frequência, aumento da distância até o ponto de retirada ou ampliação de tentativas frustradas pode deteriorar o serviço. O custo deve ser analisado junto com acessibilidade, satisfação, prazos, reentregas, emissões e capacidade de resposta.

A agenda ambiental integra o custo institucional da presença nacional. Redes extensas demandam deslocamentos, energia, frota, instalações e tratamento de objetos. Reduzir emissões sem comprometer a continuidade requer roteirização, integração de dados, revisão da frota, consolidação de cargas e melhoria de processos (Brasil, 2024). Do mesmo modo, a sustentabilidade econômica exige combinar receitas de serviços com controle de custos, investimentos e fontes de financiamento compatíveis com a obrigação pública.

O ônus da universalização tem dimensões territorial, operacional, regulatória e econômica. Alcançar áreas remotas ou dispersas implica custos superiores aos de mercados concentrados. Por isso, unidades deficitárias não podem ser interpretadas automaticamente como ineficientes. Em alguns casos, o déficit expressa o custo financeiro de uma decisão pública de manter presença. Isso não elimina o controle, a revisão de processos e a busca de produtividade; exige, porém, distinguir o custo inevitável da missão das ineficiências passíveis de correção (União Postal Universal, 2026).

4 A PLATAFORMA DE LOGÍSTICA POSTAL E O ÔNUS DA PRESENÇA NACIONAL

Os Correios podem ser compreendidos como uma plataforma de logística postal, e não apenas como prestador convencional de transporte ou operador de balcão. A operação articula atendimento, coleta, tratamento, encaminhamento, transporte, rastreamento e distribuição em rede integrada. Prado *et al.* (2022) mostram que essa condição combina fluxos físicos, informacionais e financeiros com uma obrigação jurídica e política de universalização. A plataforma postal se diferencia da logística orientada exclusivamente ao mercado porque incorpora uma rede que precisa funcionar também onde a atratividade econômica é limitada.

Na logística privada, redes e rotas tendem a ser redimensionadas conforme demanda, escala e margem. Pontos pouco rentáveis podem ser descontinuados, e trajetos podem ser concentrados. Nos Correios, essa liberdade é condicionada pela continuidade, pela presença nacional e pela necessidade de manter acesso a serviços básicos. A empresa opera sob dupla exigência: racionalidade empresarial, que demanda eficiência e competitividade, e racionalidade pública, que impõe inclusão, qualidade e cobertura territorial.

A queda dos volumes tradicionais de correspondência não elimina automaticamente a necessidade da infraestrutura. Uma unidade pode continuar necessária mesmo com menor tráfego de cartas; uma rota pode ser essencial ainda que sua densidade operacional seja baixa. A digitalização reduz receitas de segmentos tradicionais, enquanto a expansão das encomendas exige investimentos em triagem, rastreamento, transporte e última milha. A mudança do perfil da demanda, portanto, modifica a composição da plataforma sem suprimir seu caráter universal.

A presença nacional é um ativo institucional porque conecta localidades, favorece a circulação de documentos e mercadorias, apoia políticas públicas e permite atender regiões nas quais concorrentes privados não mantêm estrutura permanente. Entretanto, o mesmo atributo produz custos fixos e semivariáveis com imóveis, pessoal, sistemas, transporte, coordenação, manutenção, tecnologia e investimento. Quanto maior o alcance territorial, maior a necessidade de integração operacional e de critérios consistentes de apropriação de custos.

A avaliação da rede não pode ser feita apenas por critérios locais de rentabilidade. Uma unidade deficitária pode assegurar captação, atendimento a usuários sem alternativas ou integração de fluxos; uma unidade superavitária pode depender de estruturas menos rentáveis para entregar sua atividade. A análise precisa distinguir eficiência local de eficiência sistêmica e considerar o papel de cada elemento na cadeia. O resultado de um balcão, isoladamente, não mede o valor que ele gera para tratamento, transporte e distribuição.

A ação cruzada entre segmentos é uma forma histórica de financiar a cobertura universal: resultados de produtos ou regiões mais competitivos ajudam a sustentar atividades deficitárias. Esse mecanismo possui limites quando a competição captura segmentos de maior margem e o operador designado conserva a parcela mais onerosa da missão. A abertura do mercado e a modernização devem ser acompanhadas por instrumentos transparentes de financiamento, compensação e reorganização do serviço universal (Prado *et al.*, 2022; União Postal Universal, 2026).

Além do ônus financeiro, existe o ônus humano e ambiental. Redes amplas exigem força de trabalho distribuída, convivem com pressões de prazo e produtividade e implicam consumo de energia, frota e deslocamentos. A sustentabilidade não pode ser vista apenas como equilíbrio contábil; depende

de governança, qualificação, proteção do trabalho, incorporação tecnológica e redução de impactos. A pergunta adequada não é apenas quais unidades dão lucro, mas quanto custa manter presença nacional socialmente necessária e por quais mecanismos esse custo deve ser financiado e gerido.

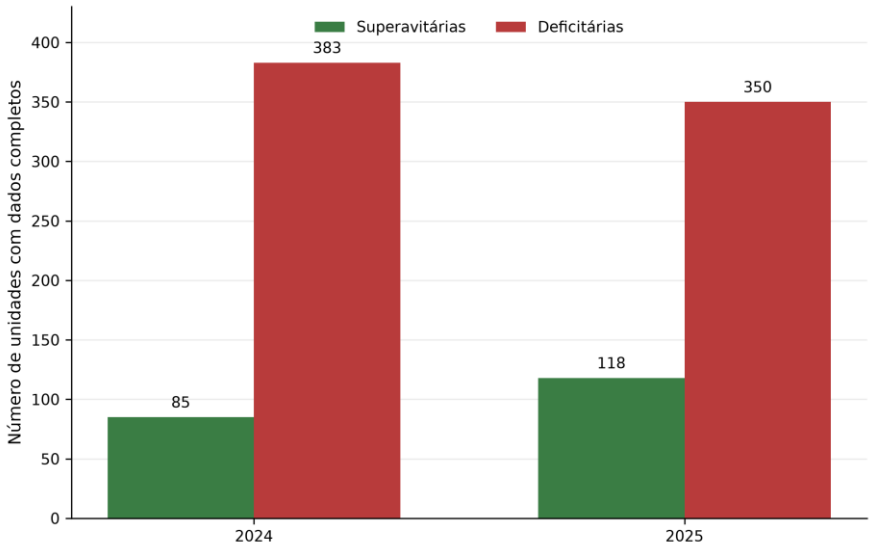
5 CORREIOS: RECEITAS, CUSTOS E RESULTADOS NA BAHIA

Esta seção examina, de forma descritiva e comparativa, receitas e custos dos Correios a partir das bases administrativas disponibilizadas no projeto. O objetivo é observar como diferentes recortes da rede expressam a tensão entre geração de receitas, consumo de recursos e cumprimento da missão postal. A análise privilegia unidades baianas, CDD e CEE, sem tratar qualquer indicador isolado como medida completa de eficiência ou de rentabilidade.

O relatório analisado da SE_BA contém 595 registros de unidades de atendimento. Este conjunto apresenta uma receita de R$ 309,30 milhões e custo de R$ 312,66 milhões no ano de 2024 e receita de R$ 357,04 milhões e custo de R$ 322,06 milhões no ano de 2025. A relação R/C passa de 0,989 para 1,109, movimento compatível com crescimento da receita superior ao crescimento do custo no recorte observado.

A interpretação do agregado requer atenção à completude das informações. No ano de 2025, 121 unidades são superavitários, 355 deficitários e 119 não possuem dados suficientes para classificação segura. No subconjunto comparável, formado por registros com dados completos nos dois períodos, as unidades superavitárias passam de 85 para 118 e as deficitárias diminuem de 383 para 350. O resultado agregado estadual é positivo, mas a maioria das unidades comparáveis permanece abaixo do equilíbrio, o que evidencia heterogeneidade e possível compensação entre modalidades (ver Figura 1 e Quadro 1).

Figura 1. Unidades da Bahia por resultado simplificado no subconjunto comparável



Fonte: elaboração própria com base em Correios (2025a).

Quadro 1. Resultados das unidades da Bahia por tipo

Tipo	Registros	Receita atual (R$ mi)	Custo atual (R$ mi)	Resultado atual (R$ mi)	R/C	Superavit	Deficit	Sem dados
AC	439	247,38	289,83	-42,45	0,854	91	348	0
ACF	1	0,42	0,17	0,25	2,472	1	0	0
AGC	129	0,0003	0,444	-0,143	0,001	3	7	119
AGF	26	109,24	31,61	77,63	3,456	26	0	0

Nota: valores monetários em milhões de reais; registros incompletos não sustentam conclusão estrutural sobre a modalidade.
Fonte: elaboração própria com base em Correios (2025a).

As Agências de Correios (AC) concentram 439 registros, com receita atual de R$ 247,38 milhões, custo de R$ 289,83 milhões, resultado negativo de R$ 42,45 milhões e R/C de 0,854. As Agências de Correios Franqueadas (AGF) reúnem 26 registros, com receita de R$ 109,24 milhões, custo de R$ 31,61 milhões e R/C de 3,456. A ACF possui um registro e resultado positivo. As AGC reúnem 129 registros, mas apresentam dados reduzidos ou incompletos; não se deve concluir sobre sua eficiência estrutural sem conhecer a natureza dos registros e os critérios de apropriação dos custos.

A diferença entre AC e AGF sugere que modalidades com estruturas contratuais, localização e perfis de demanda distintos produzem resultados econômicos diferentes. Canais comerciais podem estar situados em mercados mais densos ou concentrar produtos de maior receita, enquanto agências próprias podem manter atendimento em localidades nas quais a operação privada não seria atraente. A comparação não autoriza afirmar que as AGF são sempre mais eficientes ou que as AC são sempre inviáveis, pois a base não mede integralmente cobertura, custos indiretos, acessibilidade e externalidades territoriais.

A mudança da relação R/C baiana deve ser lida com o mesmo cuidado. A receita cresce de R$ 309,30 milhões para R$ 357,04 milhões, variação aproximada de 15,43%; o custo passa de R$ 312,66 milhões para R$ 322,06 milhões, alta de 3,01%. O resultado simplificado evolui de déficit de R$ 3,36 milhões para superávit de R$ 34,98 milhões, melhora de R$ 38,34 milhões. O resultado atual equivale a aproximadamente 9,8% da receita e 10,9% do custo; isso mostra cobertura do custo registrado, mas não informa a qualidade do serviço nem a sustentabilidade futura. Porém, não se deve excluir a realidade de a grande maioria das agências de Correios da Bahia serem deficitárias. Isso demonstra que uma parte comercial trabalha para o serviço universal que é deficitário

5.1 CUSTOS DOS CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA (CDD)

Os CDD correspondem à etapa associada à distribuição domiciliar e à última milha. Seus custos relacionam-se a pessoal, rotas, veículos, instalações, triagem, segurança, manutenção e organização dos objetos. A série disponível registra custos estaduais agregados, e não valores individualizados por centro; permite observar a pressão anual e mensal da distribuição, mas não tem como interesse, identificar quais centros explicam cada variação nem qual é o custo unitário por objeto ou por rota (ver Quadro 2).

Quadro 2. Custos anuais dos CDD da Bahia

Ano	Custo total (R$ milhões)	Variação anual
2021	223,89	—
2022	196,33	-12,31%
2023	210,85	7,40%
2024	216,97	2,90%
2025	223,89	3,19%

Fonte: elaboração própria com base em Correios (2025b).

A série apresenta redução em 2022, seguida de recomposição em 2023, 2024 e 2025. O custo de 2025 alcança R$ 223,89 milhões, crescimento de R$ 6,92 milhões sobre 2024. A trajetória sugere que a queda de 2022 não constituiu tendência permanente de redução. Não é possível afirmar, apenas com essa base, se o movimento decorre de volume, recomposição de despesas, inflação, alterações de pessoal, expansão de rotas, sazonalidade ou mudança metodológica.

A análise mensal mostra diferenças importantes. Em 2024, o maior custo ocorreu em dezembro, com R$ 20,09 milhões, e o menor em junho, com R$ 17,43 milhões. Em 2025, o maior valor informado foi registrado em dezembro, com R$ 32,99 milhões, e o menor em setembro, com R$ 15,11 milhões.

O pico de dezembro é compatível com hipótese de pressão sazonal, mas não constitui prova de causalidade sem dados de volume, jornadas, produtividade e composição das despesas.

5.2 CUSTOS DOS CENTROS DE ENTREGA DE ENCOMENDAS (CEE)

Os CEE estão associados ao tratamento e à entrega de encomendas. Em comparação com os CDD, sua função envolve fluxos que demandam triagem, rastreamento, consolidação, transporte e última milha orientados ao segmento de encomendas. O crescimento do comércio eletrônico torna esse componente estratégico, mas também aumenta a necessidade de capacidade de processamento, tecnologia, coordenação e eficiência operacional (ver Quadro 3).

Quadro 3. Custos anuais dos CEE da Bahia

Ano	Custo total (R$ milhões)	Variação anual
2021	24,72	—
2022	27,48	11,17%
2023	30,54	11,14%
2024	33,37	9,27%
2025	33,18	-0,57%

Fonte: elaboração própria com base em Correios (2025b).

Os custos dos CEE crescem de 2021 a 2024, passando de R$ 24,72 milhões para R$ 33,37 milhões. Em 2025 ocorre pequena redução para R$ 33,18 milhões, valor ainda aproximadamente 34,2% superior ao de 2021. A trajetória revela que a operação de encomendas se consolidou como componente relevante da plataforma estadual. A redução de 2025 não permite concluir que a eficiência tenha melhorado, pois não se conhecem volumes, receita específica, produtividade, prazos ou composição das despesas.

Mensalmente, o maior custo dos CEE foi observado em novembro de 2024, com R$ 3,30 milhões, e em dezembro de 2025, com R$ 3,46 milhões. Os menores valores foram registrados em abril de 2024, com R$ 2,50 milhões, e maio de 2025, com R$ 2,45 milhões. Picos no final do ano são compatíveis com hipótese de pressão sazonal do comércio eletrônico, mas precisam ser confrontados com volumes, jornadas, produtividade e capacidade instalada.

5.3 SÍNTESE DOS CUSTOS DE ÚLTIMA MILHA

A leitura conjunta de CDD e CEE mostra que os custos agregados passam de R$ 250,34 milhões, pela soma dos valores arredondados de 2024, para R$ 257,07 milhões em 2025. A variação é de aproximadamente R$ 6,73 milhões, ou 2,69%. O quadro original apresentava R$ 250,33 milhões e

R$ 6,74 milhões; a diferença de R$ 0,01 milhão resulta do arredondamento das parcelas exibidas. Para evitar falsa precisão, os autores adotam a soma aritmética dos valores disponíveis e registra o caráter aproximado do cálculo (ver Quadro 4).

Quadro 4. Síntese dos custos de CDD e CEE

Componente	2024 (R$ mi)	2025 (R$ mi)	Variação (R$ mi)	Variação (%)	Participação 2025
CDD	216,97	223,89	6,92	3,19%	87,1%
CEE	33,37	33,18	-0,19	-0,57%	12,9%
Total CDD + CEE	250,34*	257,07	6,73*	2,69%*	100,0%

*Soma e variação recalculadas a partir dos valores arredondados exibidos nas séries.
Fonte: elaboração própria com base em Correios (2025b).

Os CDD respondem por 223,89/257,07, aproximadamente 87,1% do total combinado em 2025, enquanto os CEE representam 12,9%. A distribuição domiciliar é, portanto, o principal componente de custo entre os recortes analisados. A escala menor dos CEE não reduz sua importância estratégica; as encomendas podem apoiar a diversificação de receitas, mas exigem capacidade, tecnologia e coordenação.

Os dados permitem quatro constatações. Primeiro, a distribuição domiciliar concentra o ônus financeiro da presença, coerentemente com a necessidade de operar rotas, equipes e veículos em território amplo. Segundo, os CEE constituem área de oportunidade e risco, pois podem apoiar a diversificação de receitas, mas demandam investimentos. Terceiro, os resultados das agências devem ser interpretados junto aos custos de processamento e distribuição: uma unidade de atendimento não entrega valor sozinha, mas alimenta uma cadeia que precisa tratar e transportar os objetos. Finalizando, os custos com CDD são muito elevados para englobar o segmento de cartas (mensagens) que é um serviço em amplo declínio. Isso impele a organização a pensar em outros formatos estruturais da rede, embarcando tecnologia e elaborando entregas integradas.

5.4 LIMITES DE COMPARABILIDADE DOS INDICADORES

A comparação entre unidades exige cautela porque o resultado observado depende de critérios de apropriação, composição de serviços, densidade territorial, perfil de demanda e estágio da cadeia em que cada modalidade atua. Uma agência própria, uma agência franqueada, um CDD e um CEE não desempenham a mesma função e não consomem recursos na mesma proporção. A relação R/C pode ser útil para ordenar sinais de cobertura financeira, mas não transforma unidades heterogêneas em observações perfeitamente comparáveis.

A diferença entre receita e custo também possui significado limitado quando os custos indiretos são rateados por critérios que não aparecem na base. Aluguel, tecnologia, administração, transporte compartilhado, segurança, manutenção, sistemas de rastreamento e infraestrutura de tratamento podem beneficiar várias unidades ao mesmo tempo. Se o rateio não acompanhar o uso efetivo ou a função sistêmica, uma modalidade pode aparentar resultado melhor ou pior sem que isso corresponda à sua contribuição econômica real.

A análise temporal enfrenta limitação semelhante. Variações entre 2024 e 2025 podem refletir alteração de preço, volume, mix de serviços, calendário, inflação, recomposição de despesas, mudanças de pessoal, critérios contábeis ou mudanças na própria base. Por essa razão, a melhora da relação R/C baiana deve ser descrita como aumento da cobertura financeira no período, e não como prova de produtividade superior. A afirmação causal dependeria de informações adicionais e de desenho analítico específico.

Para avançar, a base administrativa poderia ser acompanhada de dicionário de dados, descrição dos critérios de rateio e identificação do nível de agregação de cada registro. Também seria importante separar custos recorrentes de investimentos, custos fixos de custos variáveis e custos diretamente atribuíveis de custos compartilhados. Esse detalhamento permitiria calcular margem incremental, ponto de equilíbrio por serviço e custo líquido por território, evitando que o déficit total seja usado como único indicador da obrigação universal.

A ausência de volumes processados é particularmente importante nos CDD e CEE. Um custo maior pode decorrer de mais objetos, de maior complexidade, de expansão territorial, de sazonalidade ou de ineficiência. Sem denominador operacional, o valor absoluto não informa custo unitário. A inclusão de objetos tratados, quilômetros percorridos, horas trabalhadas, tentativas de entrega, ocupação de veículos e nível de serviço permitiria avaliar produtividade e qualidade conjuntamente.

Esses limites não reduzem a utilidade do estudo. Eles definem o alcance da evidência: os dados são suficientes para mostrar que o resultado agregado convive com heterogeneidade, que os CDD concentram a maior parcela dos custos de última milha e que a discussão sobre universalização não pode prescindir de financiamento e governança. O cuidado metodológico consiste em não converter esses sinais em diagnósticos definitivos sobre cada unidade ou em recomendações de fechamento sem análise territorial complementar.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS ACHADOS

O primeiro achado é que a universalização altera o significado econômico dos indicadores de desempenho. A Lei nº 6.538/1978 não descreve os Correios como uma empresa sujeita apenas à seleção

de mercados rentáveis; atribui continuidade, qualidade e eficiência à exploração do serviço postal (Brasil, 1978). A Portaria MCom nº 15.441/2024 concretiza essa obrigação por meio de diretrizes de atendimento, distribuição, prazos, satisfação, qualidade e emissões (Brasil, 2024). Assim, o resultado de uma unidade é relevante, mas não esgota a avaliação de uma rede cuja função é assegurar acesso nacional.

As informações da Bahia demonstram essa tensão. A relação R/C estadual passa de 0,989 para 1,109, acompanhada de crescimento da receita superior ao crescimento do custo no recorte observado. Entretanto, entre as unidades comparáveis, o número de deficitárias permanece muito superior ao de superavitárias: 350 contra 118 no período atual. O resultado agregado positivo convive com distribuição interna assimétrica. Essa assimetria sinaliza que a rede combina unidades com funções, volumes, custos fixos e condições territoriais diferentes.

A leitura crítica separa duas hipóteses. A primeira é a do custo da missão: determinada unidade ou rota pode ser deficitária porque atende localidade de baixa densidade, preserva acesso ou integra fluxos essenciais. A segunda é a da ineficiência gerencial: custos podem exceder o necessário por estrutura sobredimensionada, processos inadequados, baixa produtividade, perdas de escala ou critérios de alocação. Os dados disponíveis sinalizam pressão, mas não permitem classificar cada caso em uma dessas hipóteses. Essa distinção deve orientar auditorias, estudos territoriais e decisões de modernização.

A relação R/C deve ser entendida como medida de cobertura do custo registrado. Uma relação de 1,109 significa que a receita cobre o custo disponível e produz resultado simplificado positivo, mas não informa a qualidade do serviço, a necessidade de investimentos, o custo de oportunidade dos ativos, despesas financeiras, tributos ou sustentabilidade futura.

O segundo achado é a concentração do ônus financeiro na distribuição domiciliar. Em 2025, os CDD representam aproximadamente 87,1% dos custos combinados com os CEE, enquanto estes respondem por 12,9%. A diferença de escala mostra que o CDD cobre uma estrutura mais ampla de distribuição, com rotas, pessoal, veículos, instalações, segurança e tratamento dos objetos. A dimensão financeira da presença nacional aparece com clareza na operação de última milha.

A série de CDD apresenta queda em 2022 e recomposição até 2025, retornando ao patamar de R$ 223,89 milhões. Os CEE crescem de R$ 24,72 milhões em 2021 para R$ 33,37 milhões em 2024 e recuam levemente para R$ 33,18 milhões em 2025. A combinação sugere que a operação de encomendas ganhou peso estratégico e que a expansão desse fluxo pode gerar receitas, mas exige capacidade adicional. Sem volume processado, receita específica e produtividade, não é possível afirmar se a estabilidade do custo representa eficiência, perda de eficiência ou mudança de escala.

A última milha conecta a discussão financeira à qualidade. Uma redução de custo obtida por menor frequência, maior distância até o ponto de retirada ou mais tentativas frustradas pode deteriorar o serviço, ainda que melhore um indicador contábil no curto prazo. De forma inversa, investimento em tecnologia, roteirização, veículos ou instalações pode elevar o custo inicial e reduzir prazos, emissões e retrabalho posteriormente. A avaliação deve combinar custos com acessibilidade, prazo, reentrega, produtividade, satisfação e emissões, em linha com a Portaria MCom nº 15.441/2024.

Essa integração evita a conclusão simplista de que a sustentabilidade depende apenas do fechamento de unidades deficitárias. Uma agência pode ser necessária para atender usuários sem alternativas e alimentar a rede; um CDD de custo elevado pode ser indispensável para cumprir padrões de distribuição. A gestão deve identificar o custo da missão e reduzi-lo sem eliminar a função pública, por meio de redesenho de rotas, consolidação de cargas, automação seletiva, modalidades alternativas, compartilhamento de infraestrutura e revisão de processos.

O terceiro achado é que a sustentabilidade depende de governança que reconheça a missão universal como objeto de mensuração. O operador precisa distinguir custos evitáveis e inevitáveis, identificar efeitos de rede, calcular a população e o território atendidos e registrar o padrão de qualidade entregue. O objetivo não é legitimar todo déficit, mas dar visibilidade ao custo da obrigação e criar bases para decidir sobre compensação, subsídio, parcerias ou reorganização de modalidades.

O subsídio cruzado interno pode utilizar resultados positivos de determinados produtos, regiões ou modalidades para financiar atividades deficitárias integrantes da obrigação universal. Em tese, permite preservar preços acessíveis e cobertura sem transferência orçamentária imediata. Na prática, sua sustentabilidade depende da existência de segmentos rentáveis, da capacidade de impedir que concorrentes capturem apenas as partes lucrativas e da transparência sobre quais custos estão sendo compensados. Com a queda das correspondências tradicionais e o aumento da competição nas encomendas, a base econômica do subsídio pode se estreitar (União Postal Universal, 2026).

A União Postal Universal recomenda que o custo líquido seja calculado a partir de escopo claro da obrigação, sistema robusto de contabilidade de custos e estrutura regulatória capaz de validar os cálculos (União Postal Universal, 2026). A métrica adequada não é a soma de todos os déficits, mas o custo incremental e líquido da obrigação, considerando receitas, benefícios de rede e o cenário contrafactual sem a universalização. Compensação sem cálculo pode produzir sobrecompensação; ausência de compensação pode comprometer investimentos e qualidade (ver Quadro 5).

Quadro 5. Mecanismos de financiamento da universalização

Mecanismo	Funcionamento	Vantagem principal	Risco ou condição
Financiamento governamental direto	O orçamento público compensa parte ou todo o custo líquido da obrigação, com base em cálculo regulatório.	Torna explícita a responsabilidade estatal e reduz a pressão sobre receitas comerciais.	Exige apuração confiável, metas, auditoria e capacidade fiscal; sem controle pode gerar sobrecompensação.
Fundo de compensação ou contribuição setorial	Operadores e/ou usuários contribuem para fundo que compensa o prestador universal.	Distribui o encargo entre participantes e reduz a dependência de uma única empresa.	Requer base de contribuição, governança e critérios transparentes; pode distorcer a concorrência.
Área reservada	O operador designado recebe exclusividade sobre segmento delimitado para gerar receita destinada à obrigação.	Pode produzir fluxo previsível sem transferência orçamentária imediata.	Precisa de delimitação precisa e revisão diante da queda do volume postal.
Contratação competitiva	O Estado faz licitação para uma região ou componente; vence a proposta de menor compensação ou maior cobertura.	Pode revelar o menor custo de prestação e estimular eficiência.	Não elimina financiamento e exige fiscalização de qualidade, continuidade e risco de fragmentação.

Fonte: elaboração própria com base em União Postal Universal (2026), adaptado ao contexto brasileiro.

As experiências internacionais não constituem modelos prontos, mas indicam que a universalização pode ser financiada por combinações de orçamento público, fundos setoriais, áreas reservadas e contratação competitiva. O ponto comum é a definição do escopo, a mensuração do custo líquido e a compatibilidade entre fonte de financiamento e nível de serviço. Para o Brasil, a alternativa mais transparente é reconhecer publicamente o custo residual que permanecer depois de reduzidas as ineficiências e ampliadas as receitas compatíveis com a missão.

A reorganização da rede deve ser seletiva e orientada pela redução do custo da presença, e não por fechamento indiscriminado. A finalidade é preservar acesso postal essencial com estrutura ajustada à demanda, às características territoriais e à capacidade financeira da empresa. Para isso, a decisão precisa abandonar o critério único de lucro ou déficit da unidade e adotar avaliação de custo total, função territorial, acessibilidade, qualidade, risco social e contribuição para a cadeia logística (ver Quadro 6).

Quadro 6. Diretrizes estratégicas para reorganização seletiva da rede postal

Eixo	Diretriz estratégica	Aplicação operacional	Proteção da capilaridade
1. Diagnóstico	Calcular custo líquido por unidade, rota e território.	Separar custos diretos, compartilhados, evitáveis e associados à obrigação; medir receita, volume, distância, prazo e qualidade.	Evita fechar unidades apenas por déficit local.
2. Segmentação	Classificar unidades por resultado, função estratégica e alternativas de acesso.	Distinguir unidades rentáveis, deficitárias essenciais, deficitárias redundantes e unidades de alto volume com ineficiência.	Mantém proteção diferenciada para territórios sem alternativa razoável.
3. Modalidades	Substituir parte da estrutura fixa por canais de menor custo quando possível.	Usar unidades compartilhadas, pontos parceiros, canais móveis, atendimento periódico, retirada e soluções digitais.	Preserva frequência, distância máxima e padrões mínimos.
4. Operação	Redesenhar a cadeia de última milha.	Otimizar rotas, consolidar cargas, integrar CDD e CEE, automatizar etapas e reduzir reentregas.	Reduz custo sem retirar a obrigação de distribuição e qualidade.
5. Receitas	Ampliar atividades com margem e geração de caixa.	Expandir logística integrada, comércio eletrônico, serviços financeiros e serviços públicos remunerados, com análise de capital e risco.	Usa a capilaridade como ativo produtivo sem expansão deficitária indiscriminada.
6. Financiamento	Destinar economia e compensação ao custo residual da universalização.	Reinvestir ganhos e estruturar fundo, dotação ou pagamento por serviço público com metas.	Evita ocultar o custo público em déficits recorrentes.
7. Governança	Implantar revisão periódica e participação territorial.	Publicar indicadores, realizar pilotos, ouvir municípios e usuários e revisar decisões.	Reduz risco de desassistência e corrige efeitos não previstos.

Fonte: elaboração própria com base em Brasil (2024) e União Postal Universal (2026).

A primeira diretriz é construir mapa de custo líquido da universalização. Para cada unidade, rota ou território, devem ser identificados custo diretamente atribuível, custo compartilhado, receita gerada, benefícios de rede e custo evitado caso a obrigação não existisse. O mapa precisa ser atualizado com volume, população atendida, distância, frequência, prazo, reentrega, satisfação e emissões. Sem essa conta, o enxugamento pode reduzir o custo visível de uma unidade e transferi-lo para usuários, municípios, outras unidades ou etapas da cadeia.

A segunda diretriz é segmentar a rede por função e não apenas por resultado. Unidades rentáveis e estratégicas devem receber investimentos para preservar produtividade e gerar receitas. Unidades deficitárias, mas essenciais para territórios sem alternativa, devem ser mantidas com redesenho de formato e eventual compensação pública. Unidades redundantes podem ser consolidadas se houver alternativa real de acesso. Unidades de alto volume e alto custo devem ser submetidas prioritariamente a projetos de melhoria de processo, pois podem concentrar ganhos de escala.

A terceira diretriz é substituir, quando possível, custo fixo por presença flexível. Unidade compartilhada, atendimento móvel, ponto parceiro, atendimento em dias definidos, ponto de retirada e solução digital podem reduzir custos, desde que respeitem distância, frequência, acessibilidade para pessoas com deficiência, segurança, privacidade, qualidade e continuidade. A presença postal é

preservada quando o usuário continua tendo acesso efetivo, e não apenas quando existe referência formal no território.

A quarta diretriz é tratar a última milha como prioridade financeira. Como os CDD representam aproximadamente 87,1% dos custos combinados de CDD e CEE em 2025, ganhos de roteirização, consolidação, redução de reentregas, ocupação de veículos e integração de fluxos podem produzir impacto superior ao fechamento isolado de pequenas unidades. A economia sustentável será aquela que reduz recursos consumidos sem produzir deterioração equivalente no serviço. Embarcar tecnologias que melhorem a eficiência operacional e integrar a distribuição física (CEE e CDD), já que as cartas (mensagens) estão em franca involução, é uma medida urgente.

A quinta diretriz é vincular ampliação de receitas à capacidade operacional disponível. A capilaridade pode apoiar comércio eletrônico, logística integrada, serviços financeiros e distribuição de políticas públicas, mas cada expansão deve ser avaliada por margem incremental, investimento, risco e contribuição para a rede. Crescer em faturamento sem cobrir pessoal, transporte, tecnologia e capital empregado pode agravar o desequilíbrio. O objetivo é ampliar receitas rentáveis, não apenas movimentar mais objetos.

A proposta combina eficiência e presença. O enxugamento seletivo não significa retirar os Correios de áreas de baixa rentabilidade, mas modificar a forma de presença para tornar a capilaridade financeiramente viável. A empresa deve concentrar investimentos onde há potencial de produtividade e receita, preservar canais essenciais com menor custo e negociar com o governo a compensação transparente da parcela que não puder ser coberta por receitas e eficiência.

Do ponto de vista gerencial, a principal implicação é deslocar a unidade de análise do ponto isolado para o processo completo. A agência capta e atende; o centro trata; a rede transporta; o CDD ou CEE entrega. A economia realizada em uma etapa pode gerar custo em outra. A decisão deve ser tomada considerando custo total, capacidade instalada, impactos sobre prazos e efeitos sobre a experiência do usuário. Essa visão de cadeia é especialmente necessária quando a última milha concentra 87,1% dos custos combinados observados.

Do ponto de vista regulatório, a universalização precisa ser acompanhada por metas verificáveis e informação pública. A definição de cobertura deve ser ligada a critérios de distância, frequência, acessibilidade e qualidade; a definição de compensação deve ser ligada ao custo líquido; e a avaliação de desempenho deve separar resultados comerciais de obrigações públicas. Sem essa separação, déficits podem ser indevidamente tratados como falha de gestão ou, ao contrário, toda ineficiência pode ser protegida pela justificativa genérica da missão.

A transparência também reduz assimetrias entre operador, governo, usuários e concorrentes. Um sistema de custos auditável permite identificar quais segmentos financiam quais obrigações, quais economias decorrem de reorganização e qual parcela permanece como escolha pública. A publicação de indicadores agregados é importante, mas insuficiente. É necessário explicar conceitos, períodos, critérios de inclusão, dados faltantes, arredondamentos e limitações, para que a sociedade possa interpretar corretamente as relações R/C e os resultados simplificados.

No plano estratégico, a capilaridade deve ser tratada como ativo que pode gerar receitas, mas não como justificativa para expandir qualquer atividade. Logística integrada, comércio eletrônico, serviços financeiros e distribuição de políticas públicas podem aproveitar infraestrutura existente, desde que a margem incremental cubra os recursos adicionais e os riscos de execução. A diversificação sustentável combina crescimento de receita com disciplina de capital, produtividade, qualidade e capacidade de atendimento.

A implantação de mecanismos de financiamento deve ser gradual e revisável. A compensação pública ou setorial precisa estar condicionada a escopo definido, indicadores, auditoria, metas e revisão periódica. Em paralelo, a empresa deve apresentar planos de redução de ineficiências e modernização da operação. Esse arranjo preserva o princípio de que o Estado deve financiar o custo de uma obrigação que decidiu manter, sem eliminar o dever empresarial de buscar eficiência, inovação e qualidade.

Em conjunto, as implicações indicam uma agenda de governança que articula gestão operacional, regulação econômica e política pública. O desafio não é escolher entre eficiência e universalização, mas construir critérios que mostrem onde a eficiência pode reduzir o custo da presença e onde o custo residual decorre de uma decisão pública deliberada. Essa distinção é condição para que a capilaridade seja preservada com sustentabilidade, e não mantida por déficits opacos ou reduzida por decisões baseadas em um único indicador.

A governança deve incluir também regras para revisão e responsabilização. Indicadores de cobertura, qualidade e custo precisam ser acompanhados em séries históricas, com metas publicadas, justificativa para desvios e identificação das áreas responsáveis por cada resultado. A divulgação de apenas um resultado agregado pode ocultar deterioração em territórios específicos; por isso, o monitoramento deve combinar recortes estadual, municipal, por modalidade e por etapa operacional, sempre resguardando informações sensíveis da empresa e dos usuários.

A participação dos municípios e dos usuários é relevante porque parte do valor da presença postal não aparece na receita da unidade. Distância, acessibilidade, frequência, segurança e dependência de canais físicos são dimensões que podem ser subestimadas por uma planilha financeira. Consultas, testes-piloto e avaliação de impacto permitem identificar efeitos não previstos, ajustar

modalidades e evitar que a reorganização da rede produza exclusão territorial. A eficiência, nesse sentido, é também capacidade de prestar o serviço adequado com o menor custo social possível.

Por fim, a modernização deve ser tratada como investimento e não apenas como corte. Tecnologia de roteirização, automação seletiva, integração de dados, melhoria de instalações e qualificação das equipes podem elevar o custo no curto prazo, mas reduzir retrabalho, reentregas, emissões e falhas ao longo do ciclo. O critério de decisão deve considerar custo total e horizonte temporal, evitando economias imediatas que comprometam qualidade, capacidade de receita ou continuidade da universalização.

A implementação dessas diretrizes exige governança baseada em evidências e participação territorial. Antes de alterar uma unidade ou rota, a administração deveria produzir diagnóstico com série histórica, perfil de demanda, custos diretos e compartilhados, população atendida, distância até alternativas, padrões de qualidade e impactos sobre as etapas posteriores da cadeia. A decisão também deveria ser submetida a projeto-piloto e avaliação posterior. Essa sequência reduz o risco de transformar uma economia contábil local em aumento de custo para usuários, municípios, outras unidades ou para a própria última milha.

Outro requisito é separar indicadores de desempenho por finalidade. A relação R/C é apropriada para indicar cobertura financeira do custo registrado; não é suficiente para medir produtividade, qualidade, acessibilidade ou valor público. Para a gestão, seria necessário acompanhar, em painel integrado, custo por objeto e por rota, volume processado, ocupação de veículos, prazo, taxa de reentrega, distância média até o canal, satisfação, emissões e margem incremental por serviço. Para a regulação, seria necessário acrescentar população e território cobertos, continuidade, frequência, disponibilidade de canais e custo líquido da obrigação.

A integração dos indicadores também ajuda a evitar incentivos perversos. Uma unidade pode melhorar sua relação R/C reduzindo horários, frequência ou pessoal e, ao mesmo tempo, piorar a acessibilidade e o prazo. Um CDD pode reduzir despesa com manutenção e aumentar falhas, reentregas e emissões. Uma expansão de encomendas pode elevar a receita bruta e reduzir o resultado se o custo incremental de transporte, triagem e última milha for maior que a margem. O desempenho precisa ser avaliado por efeitos combinados, em horizonte compatível com investimentos e qualidade.

No plano financeiro, a conta da universalização deve ser distinta da contabilidade gerencial ordinária, sem deixar de dialogar com ela. A conta deveria explicitar quais custos desaparecem em um cenário sem obrigação, quais receitas se perdem, quais benefícios de rede permanecem e qual nível de serviço o Estado deseja preservar. Essa transparência permitiria negociar compensação com base em custo líquido, revisar o escopo da obrigação quando necessário e avaliar se a reorganização produz

eficiência real. Também favoreceria o controle social, pois tornaria visível a relação entre decisão pública, custo e fonte de financiamento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou como a obrigação de universalização e a presença postal nacional interferem na estrutura de custos, na geração de receitas e na avaliação do desempenho dos Correios, com foco na Bahia. A investigação articulou base normativa, literatura sobre a plataforma logística postal e indicadores administrativos de receitas e custos de unidades, CDD e CEE. A caracterização como pesquisa aplicada, exploratório-descritiva, predominantemente qualitativa com apoio quantitativo descritivo, bibliográfica, documental e de estudo de caso permitiu delimitar o alcance das conclusões.

A análise permite responder que a universalização interfere de modo estrutural, e não periférico, nos resultados da empresa. Ela mantém rede, capacidade de atendimento e operação de distribuição em localidades nem sempre atrativas sob a ótica da receita local. Por isso, o resultado agregado não pode ser interpretado como soma simples de unidades autônomas. Na Bahia, a relação R/C passa de 0,989 para 1,109, mas a predominância de unidades deficitárias no subconjunto comparável permanece elevada. O resultado positivo é compatível com rede heterogênea, cuja sustentabilidade depende de composição de modalidades e efeitos sistêmicos.

Os achados também evidenciam que a última milha concentra parte relevante do ônus. Os CDD respondem por aproximadamente 87,1% dos custos combinados com os CEE em 2025, enquanto os CEE representam 12,9%. As AC concentram pressão de custos e as AGF apresentam resultado agregado superior; contudo, diferenças de modalidade não devem ser convertidas automaticamente em decisões de substituição. Cobertura, qualidade, acessibilidade, produtividade, custos indiretos e função na rede precisam ser considerados em conjunto.

Conclui-se que a sustentabilidade dos Correios requer três movimentos simultâneos: controle e redução de ineficiências; crescimento e diversificação de receitas, especialmente em segmentos logísticos; e reconhecimento transparente do custo da universalização. O desempenho deve ser acompanhado por indicadores integrados de cobertura, qualidade, custos, produtividade, satisfação, emissões e equilíbrio econômico-financeiro. Essa abordagem evita tanto a defesa acrítica da estrutura existente quanto a redução da missão pública à rentabilidade de cada ponto de atendimento.

A conclusão normativa é que uma universalização sustentada por rede estruturalmente deficitária, sem reorganização operacional e sem fonte pública ou setorial para o custo residual, tende a produzir desequilíbrio econômico e comprometer a própria prestação. O caminho não é simplesmente

reduzir a presença postal, mas reorganizar seletivamente a rede, manter atendimento territorial por soluções de menor custo e ampliar receitas com qualidade e geração de caixa. Paralelamente, o governo precisa formular política explícita para financiar o custo líquido resultante da obrigação universal.

A principal limitação está na natureza parcial das bases administrativas. A publicação de receitas e custos em relatórios de gestão não substitui demonstrações financeiras auditadas, não explicita todos os custos indiretos e não permite verificar integralmente critérios de rateio. Os dados de CDD e CEE são agregados para a Bahia e não apresentam volumes processados, receitas específicas, produtividade, prazos ou qualidade. Por essas razões, os resultados devem ser lidos como evidências descritivas e não como prova causal ou auditoria contábil.

Estudos futuros podem construir conta analítica do custo da universalização por município, unidade e rota, separando custos diretamente atribuíveis, custos compartilhados e efeitos de rede. Também seria relevante combinar dados financeiros com volumes, população atendida, distâncias, prazos, reentregas, satisfação, emissões e produtividade. Pesquisas comparativas entre estados, modalidades e períodos, assim como estudos de casos de unidades com extremos de superávit e déficit, poderiam identificar quais resultados decorrem de função territorial, composição da demanda, escala, governança ou ineficiência operacional.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2023.

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 do País. Brasília, DF: Presidência da República, 1978. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6538.htm. Acesso em: 16 ago. 2026.

BRASIL. Ministério das Comunicações. Portaria MCom nº 15.441, de 9 de dezembro de 2024. Estabelece diretrizes para a universalização dos serviços de atendimento e de distribuição postais. Brasília, DF: Ministério das Comunicações, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/mcom/pt-br/assuntos/servico-postal-4/normativos-correlatos-ao-servico-postal-e-a-supervisao-da-ect-pelo-mcom. Acesso em: 16 ago. 2026.

CORREIOS. GERAT_R_C_2025.xlsx: receitas, custos e relações R/C das unidades e superintendências. Brasília, DF: Correios, 2025a. Base administrativa disponibilizada no projeto.

CORREIOS. Bases de custos dos CDD e CEE da Bahia, 2021-2025. Brasília, DF: Correios, 2025b. Arquivos administrativos disponibilizados no projeto.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PRADO, V. J. *et al.* A difícil missão da plataforma de logística postal no Brasil: entre a prestação de serviços logísticos e a universalização de serviços. Revista de Desenvolvimento Econômico, Salvador, v. 3, n. 53, 2022. DOI: https://doi.org/10.36810/rde.v3i53.8123.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: https://tconline.feevale.br/NOVO/tc/files/iwuiih/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf. Acesso em: 16 ago. 2026.

UNIÃO POSTAL UNIVERSAL. Postal Reform Guide: Focus Area 3: Universal Postal Service. Version 02.01.2026. Berna: UPU International Bureau, 2026. Disponível em: https://www.upu.int/UPU/media/upu/files/membersCentre/policyAdvisoryAssistance/postalReformGuideFocusAreaThreeEn.pdf. Acesso em: 16 ago. 2026.

UNITED STATES POSTAL SERVICE OFFICE OF INSPECTOR GENERAL. A comparative study of international postal models. RISC-WP-25-001, 27 fev. 2025. Disponível em: https://stories.uspsoig.gov/comparative-study-intl-posts/index.html. Acesso em: 16 ago. 2026.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.