



A Model of Complete Privatization via auction for the Post Office

Um Modelo de Privatização Completa Via Leilão para os Correios

Un modelo de privatización completa vía subasta para los Correos

Marcelo de Arruda – Vessel Investimentos – marcelo.arruda@vesselinvestimentos.com.br

Palavras-chave:

Modelos de
Privatização; Leilões;
Correios; Serviços
Postais.

RESUMO

O propósito deste estudo foi determinar qual seria o modelo de privatização mais adequado para a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), considerando, principalmente, os fatores de aumento de eficiência operacional do setor, impacto fiscal e aplicabilidade no contexto brasileiro. Primeiramente, definiu-se a posição dos Correios no mercado de serviços postais brasileiros. Em seguida, os fundamentos da privatização são trazidos a partir dos resultados das privatizações no Brasil e em diferentes países onde se pontua os resultados positivos e ressalta-se o que deve ser evitado das experiências passadas para obter-se uma privatização mais eficiente. Na terceira seção do artigo é feita uma comparação entre modelos pulverizados e modelos concentrados de privatização por meio da revisão de trabalhos empíricos, onde se constatou tanto uma maior quantidade de casos positivos quanto uma maior viabilidade de aplicação em favor do modelo concentrado via leilão para os Correios. Na quarta seção, as fases do leilão são detalhadas e combinadas com a necessidade de uma política de liberalização no setor para que as melhorias esperadas sejam alcançadas.

Keywords:

Privatization models;
Auctions; Post Office;
Postal Services.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine which would be the most adequate model of privatization for the Brazilian Post and Telegraph Corporation (ECT). It mainly considers the factors of the increase of the sector's operational efficiency, fiscal impact and applicability in the Brazilian context. At first, it was defined the position of the Post Office in the Brazilian postal service market. Then, the privatization principles were brought based on the results of the privatizations that happened in Brazil and in different countries, where positive results were registered. Besides, it is highlighted what it must be avoided from past experiences in order to have a more effective privatization. In the third section of the article, a comparison between the pulverized and consolidated privatization models is made through the review of empirical works, and it was observed that a higher number of positive cases and a greater viability in favor of the concentrated model via auction for the Post Office. In the fourth section, the auction phases are detailed and combined with the need of a sector liberalization policy so that the expected improvements are achieved.

Palabras clave:

Modelo de privatización;
Subasta; Correos

RESUMEN

El propósito de este estudio fue determinar cuál sería el modelo de privatización más adecuado para la Empresa Brasileña de Correos y Telégrafos (ECT), considerando, principalmente, los factores de aumento de eficiencia operacional del sector, impacto fiscal y aplicabilidad en el contexto brasileño. En primer lugar, se definió la posición de los Correos en el mercado de servicios postales brasileños. A continuación, los fundamentos de la privatización se traen a partir de los resultados de las privatizaciones en Brasil y en diferentes países. Se puntúan los resultados positivos de estas acciones y se resalta lo que debe ser evitado a partir de las experiencias pasadas para obtener una privatización más eficiente. En la tercera sección del artículo se hace una comparación entre modelos pulverizados y modelos concentrados de privatización por medio de la revisión de trabajos empíricos, donde se constató tanto una mayor cantidad de casos positivos como una mayor viabilidad de aplicación en favor del modelo concentrado a través de subasta. En la cuarta sección, las fases de la subasta se detallan y se combinan con la necesidad de una política de liberalización en el sector para que las mejoras esperadas sean alcanzadas.

Recebido em: 27-abr-2018

Aprovado em: 04-jun-2018

Classificação JEL: L12, L33

1 O MERCADO DE SERVIÇOS POSTAIS E OS CORREIOS

As empresas de serviços postais podem ser definidas como prestadoras de serviços de transporte e comunicação focadas na entrega de bens e/ou informações de um determinado ponto até outro. Esse mercado foi inicialmente estruturado a partir dos estados nacionais, onde se destacava o monopólio dos serviços de um operador estatal.

Outro ponto singular deste mercado é o conceito de universalidade, como aponta [Anderloni e Pilley \(2002^a\)](#) de maneira crítica ao setor privado:

Serviços postais, pelo menos os básicos, possuem características de serviço universal. Por essa razão, é preferível haver um sistema postal cobrindo todo território nacional a fim de prover fácil acesso aos serviços postais por preços acessíveis uniformemente. Em contraste, o livre mercado é baseado na lógica econômica. Não se preocupa em satisfazer as necessidades de toda a população e é naturalmente inclinado em adotar uma abordagem de precificação baseada em custo. ([ANDERLONI, Luisa; PILLEY, Odile, 2002^b, p.16](#))

No contexto brasileiro, as características de mercado anteriormente mencionadas ainda são válidas. A justificativa da escolha do monopólio estatal para a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) na prestação dos serviços de carta, telegramas, cartões-postais e “correspondência- agrupada” seria a utilização de subsídios para realização de entregas em áreas de baixo retorno financeiro, que supostamente o mercado não teria condições de atuar. De tal forma que o serviço postal brasileiro tem o requisito de manter o preço de pontos distantes do país em valores equilibrados ao daqueles cobrados em localidades mais próximas ([CARTA DO IBRE, 2018](#)).

A ideia das empresas estatais como sendo necessárias para atender o que governo julgou que o setor privado não teria capacidade de prover não é uma ideia nova, e é um argumento comum nas discussões do papel do Estado no desenvolvimento econômico brasileiro. Nessa temática, [Trobat \(1983^a\)](#) afirma:

Poucas vezes o Estado brasileiro tomou conta de empresas privadas saudáveis, preferindo ao invés disso investir nos ‘espaços vazios’: siderurgia, petróleo, minério. Muitos casos de nacionalização de empresas privadas nos setores básicos – i.e, telecomunicações e eletricidade – ocorreram depois de que o setor privado se mostrou incapaz de se expandir em linha com as exigências de desenvolvimento. ([TREBAT, 1983^b, p.64](#))

Dessa maneira, a utilização de empresa estatal pelo governo busca atender objetivos de desenvolvimento que não são restritos à eficiência econômica, mas sim por uma análise em “dupla face”. A primeira face seria da busca de geração de lucros como qualquer empresa produtiva, por outro lado, há uma segunda face de objetivo social onde a estatal fica sujeita às intervenções do governo, principalmente como um instrumento de política econômica ([GIAMBIAGI; ALÉM, 2016^a](#)).

Todavia, os resultados práticos e a crise enfrentada pela empresa trazem questionamentos ao modelo de negócios da estatal. No campo da qualidade operacional, houve um crescimento de 1054% na quantidade das indenizações pagas pelos Correios em razão de atrasos, extravios e roubos nos últimos seis anos. Na parte financeira, são três anos de prejuízos consecutivos, acumulando um déficit de R\$ 5,5 bilhões ([ÉPOCA NEGÓCIOS, 2018](#)).

Adicionalmente, a concessão do monopólio aos Correios que objetivava universalizar o acesso para todos pode ter terminado por restringir o mesmo ao sufocar qualquer ideia de concorrência. Destaca-se nesse sentido a utilização cada vez maior de cartas e ações judiciais por parte da empresa contra os mais diversos serviços de entrega e coleta de cartões e documentos. Foi estimado que tais processos custam na faixa de R\$ 766 milhões por ano para a sociedade brasileira ([CAMPOREZ, 2017](#)).

Além disso, a associação da ECT diminui e piora a percepção a respeito da gestão dos recursos da empresa com escândalos de corrupção como a dos fundos de pensão Postalís, em 2016, onde dois fundos de investimentos contavam com mais de R\$ 300 milhões geridos de maneira fraudulenta e na operação Mala Direta, no mesmo ano, onde se verificou uma fraude de R\$ 647 milhões num esquema de envio de mercadorias ([BORBA, 2018](#)).

2 OS FUNDAMENTOS DA PRIVATIZAÇÃO

A privatização pode ser considerada um dos elementos mais importantes da reforma do Estado brasileiro. [Gustavo Franco \(2000^a\)](#) enfatiza três fatores para afirmar isso: o primeiro seria de que recursos provenientes da privatização servem para reduzir a dívida pública e elevar a poupança pública. Em seguida, afirma que a responsabilidade por investimentos futuros é transferida para o setor privado; dessa forma, desonerando o Estado de gastos que não teria condições de manter. E, por último, realça o ponto de que a privatização se traduziria em um aumento de produtividade e eficiência nos setores desestatizados.

Em conformidade, [Carvalho \(2001^a\)](#) apresenta resultados empíricos das privatizações brasileiras no campo fiscal:

[...] a contribuição da privatização foi fundamental para atenuar o crescimento da dívida pública, no período 1995-1999, tendo proporcionado uma redução de 8,4% do PIB na DLSP no período. Essa contribuição se deu, basicamente, por três vias: a) utilização de receitas de privatização para abater o saldo de diversas dívidas, especialmente a dívida mobiliária de emissão do Tesouro Nacional; b) transferências de dívidas para o setor privado; e c) redução do déficit nominal, pelo menor pagamento de juros nominais, como consequência dos itens (a) e (b). ([CARVALHO, 2001^b, p.113-114](#))

Adicionalmente, [Sheshinski e Lopez-Calva \(1998\)](#) também encontraram relação de melhora das finanças públicas com as privatizações. Os déficits do orçamento são reduzidos durante o período de reforma. Além disso, em países de média e alta renda, as transferências passam a ser positivas após a privatização em razão dos impostos coletados nas empresas privatizadas.

Similarmente, [Davis et al. \(2000\)](#) afirmam que a privatização produz efeitos positivos para as receitas do Governo por meios além do procedimento de privatização em si, já que as transferências do Estado e os déficits fiscais caem consideravelmente após a privatização.

De maneira análoga também se apresenta evidências do fator de aumento de eficiência após as privatizações. [Pinheiro \(1996\)](#), por meio da análise de 50 empresas brasileiras antes e depois das privatizações, constatou que o processo melhora significativamente o desempenho das companhias.

Dito isso, o autor aponta que esse resultado é mais facilmente encontrado quando há uma genuína troca de controle do Estado para o setor privado e não meramente uma venda de participação minoritária. Em adição, os resultados indicaram que o efeito positivo é fortalecido quando a privatização é combinada com medidas de liberalização como remoção de barreiras para entrada no setor.

Da mesma forma, [Neto et al. \(2005\)](#) descobriram que a privatização melhorou o desempenho econômico e financeiro das empresas brasileiras. Os pesquisadores declaram que, “sem o apoio do governo, estas empresas são forçadas a ajustar sua estrutura financeira, reduzindo o nível de endividamento (DLP/PL) e aumentando a liquidez corrente” (2005, p.163).

Resultados parecidos foram obtidos na pesquisa de [Eid Junior, Ribeiro e Rochman \(2005\)](#) ao compararem o desempenho de 13 empresas antes e após as privatizações. Os pesquisadores concluíram a existência de um aprimoramento destas empresas quanto à rentabilidade e eficiência operacional. Também não se constatou uma efetiva redução no número de empregados nas empresas.

Além disso, por meio de extensa revisão de 125 trabalhos empíricos sobre economias em transição, [Djankov e Murrell \(2000\)](#) sustentam que há forte evidência de que a propriedade privada produz uma reestruturação, ou seja, mudanças que preparam as empresas para uma economia de mercado competitiva, melhor do que a propriedade estatal em todas as economias em transição estudadas.

Entrando já no contexto específico de privatização dos serviços postais, [Crew e Kleindorfer \(2000^a\)](#) declararam:

Não há fortes razões tecnológicas, estratégicas ou econômicas pelas quais o serviço postal deveria ser operado por empresa pública. Embora possa ser difícil defender a privatização dos serviços armados, não há tais considerações estratégicas com o serviço postal. O serviço postal é uma indústria de rede. Outras indústrias de rede, por exemplo, eletricidade, gás e telecomunicações são de propriedade e operações privadas. O serviço postal é sem dúvida menos importante para economia do que qualquer uma das outras indústrias de rede. Seria muito mais doloroso se as luzes apagassem por metade de um dia do que se o serviço postal cessasse por um período prolongado. Haveria inconveniência se o correio não é entregue mas a pronta disponibilidade de substitutos (imperfeitos) significaria que perturbações graves poderiam ser evitadas. ([CREW; KLEINDORFER, 2000^b, p.4](#))

No que diz respeito a resultados empíricos da privatização nos serviços postais de outros países, [Alex Dieke \(2012\)](#) da consultoria alemã WIK resume a experiência europeia com base nas privatizações dos serviços postais realizadas na Alemanha, Holanda, Áustria e Bélgica. Nos quatro países avaliados, foram observados resultados positivos em comum, como a modernização das operações, aumento da lucratividade, abertura de novas linhas de negócios e a manutenção do caráter universal do serviço. Contudo, também foi constatada a redução do emprego após a privatização.

É importante lembrar que nas concessões de privatização da telefonia brasileira o argumento de universalização que é utilizado com os Correios também foi discutido, e, a partir dele, foi imposta a obrigação da disseminação dos terminais de utilidade pública (TUP), mais conhecidos pelo nome de “orelhões”. Todavia, a verdadeira universalização da telefonia foi obtida por meio dos aparelhos celulares, e com seu surgimento, o planejamento centralizado do governo quanto às metas de cobertura para os orelhões demonstrou-se superestimado.

Todavia, se faz necessário ressaltar que as privatizações nem sempre significam uma redução do poder do Estado na economia e na gestão das empresas. [Lazzarine \(2011\)](#) afirma “Na realidade, de forma até paradoxal, o fenômeno da privatização e a maior inserção global que

se seguiu após a década 1990 no Brasil ajudou a reforçar a influência do governo e de certos grupos domésticos”. O Estado conseguiu manter suas participações nas empresas privatizadas por meio do BNDES como entidade central nos processos e também com a ajuda dos fundos de pensão das estatais.

Além disso, [Musacchio e Lazzarine \(2014\)](#) frisam que gradualmente as privatizações adotadas pelos governos, globalmente mudaram de transferência de propriedade e controle para um modelo de obtenção de receita sem perder o controle.

Identicamente, [Sharma \(2016^a\)](#) faz uma separação entre esses dois momentos da privatização:

Após a crise financeira que abalou o mundo emergente nos anos 90, a venda de empresas estatais para empresas privadas tornou-se uma solução popular para as ineficiências que haviam ajudado a desencadear as crises. Naquela época, a privatização geralmente significava a venda de uma participação majoritária, de modo que os novos donos tivessem o poder de pressionar por mudanças reais. Isso foi o que alguns observadores chamam de “verdadeira” ou boa privatização, mas isso está fora de moda. [\(SHARMA, 2016^b, p.135\)](#)

3 MODELOS DE PRIVATIZAÇÃO COMPARADOS

Para se chegar numa forma de privatização dos Correios brasileiros é preciso averiguar quais os modelos disponíveis e suas vantagens e desvantagens ao serem aplicados no nosso contexto.

[Giambiagi e Além \(2016^b\)](#) ressaltam duas modelagens para venda de estatais. A primeira seria a *pulverizada* que consiste na democratização do capital por meio de vendas de ações ao maior número disponível de investidores e a segunda seria a *concentrada*, onde as ações são ofertadas para grupos que se qualificam para um leilão. Os autores apontam que em nível mundial o segundo modelo é mais utilizado que o primeiro.

Ao tratar da temática de privatização do serviço postal americano, [Milton Friedman \(1986^a\)](#) afirmou a sua posição favorável ao modelo pulverizado:

Privatize o USPS. Significaria serviços postais mais baratos e mais eficientes. A maneira de privatizar os Correios não é o vendendo. Os correios pertencem ao povo dos Estados Unidos- todos eles. Os seus impostos financiaram suas perdas durante muitos anos. O caminho para privatizar os Correios é o transferir para o povo. O converta em empresa privada e o dê a cada cidadão uma ou mais ações da nova corporação. Os cidadãos

poderiam manter ou vender suas ações ou comprar adicionais. E o governo estaria fora do negócio. ([FRIEDMAN, 1986^b, p.1](#))

Assim como, [Rothbard \(1969\)](#) define que duas formas preferíveis de se desestatizar a propriedade governamental seria dar uma propriedade proporcional a todos os contribuintes ou entregar a posse da empresa aos trabalhadores da mesma, pois ao “misturarem seu trabalho” com as instalações, ganharam direito a propriedade que o economista avalia como indevidamente nas mãos do Estado.

[Schmidt e Schnitzer \(1996^a\)](#) apontam que em muitos países europeus com economias em transição foram adotadas privatizações em massa, onde o governo entregou substanciais quantidade de ações de empresas recém desestatizadas para a população. Os autores também lembram que na privatização da British Telecom no governo Thatcher houve um favorecimento aos pequenos investidores ao vender as ações abaixo do seu real preço de mercado para a população.

Considerando esse *background* fica difícil de posicionar essa metodologia com a que promoveria a melhor geração de receita e impacto para as finanças públicas. [Schmidt e Schnitzer \(1996^b\)](#) também afirmam que a privatização pulverizada seria somente politicamente viável com o apoio da maioria dos grupos políticos que possuem participação nas empresas estatais. Dessa maneira, esses autores ressaltam que caso os gerentes, trabalhadores e governos locais se opuserem a privatização é mais provável que ela seja bloqueada no meio do processo.

Ao apresentarem a abordagem caso a caso de privatização do Banco Mundial, [Welch e Frémond \(1998^a\)](#) definem aquele que seria o mais indicado para utilização da privatização pulverizada de ações:

Ofertas públicas de ações em bolsa de valores podem ser utilizadas por grandes, lucrativas e relativamente bem conhecidas empresas estatais. Em adição a transferência de propriedade, oferta de ações frequentemente levantam capital adicional para a empresa através da emissão de novas ações. Oferta de ações também pode atingir o objetivo do governo de ampliar a propriedade das ações ao alocar uma parcela das ações para os pequenos investidores. As ações podem ser oferecidas no mercado doméstico assim como nos mercados internacionais usando American Depositary receipts (ADRs) ou Global Depositary receipts (GDRs). ([WELCH; FREMOND, 1998^b, p.24.](#))

Considerando a não adequação dos Correios brasileiros na categoria de empresa lucrativa, é preciso avaliar a viabilidade de se operacionalizar a proposta de Friedman no contexto

da empresa e do mercado financeiro brasileiro. Como aponta [Musacchio \(2009\)](#), o papel do mercado de capitais brasileiro declinou com o crescimento do estatismo no século 20. Nesse processo, a demanda por capital por parte das empresas foi redirecionada do mercado de capitais para os bancos estatais. O subdesenvolvimento da bolsa de valores brasileira também pode ser percebido na baixa proporção de detentores de ações na população brasileira. Dessa forma, é possível presumir que a descentralização do capital dos Correios por meio de ações para toda população adulta brasileira exigiria um enorme esforço operacional, até mesmo no campo de educar os futuros acionistas para esse mercado.

Por outro lado, [Schmidt \(1995\)](#) avalia que leilões públicos, ou seja, privatização no modelo concentrado, é a melhor forma de desestatizar a empresa. Os autores afirmam que esse modelo proporciona a melhor alocação dos ativos e, conseqüentemente, o melhor preço.

No mesmo sentido, em seu estudo comparativo de modelos de privatizações em diferentes economias em transição, [Beaulier \(2015\)](#) afirma que não é surpresa que vendas de empresa por leilão proporcionem melhores resultados que os modelos pulverizados por *vouchers/ações* ou concessão aos trabalhadores devida à razão de que quando recursos são leiloados, eles tendem a ser alocados em direção daquele que mais valoriza o seu uso.

Da mesma forma, [Kikeri e Nellis \(2002\)](#) avaliaram o impacto de diferentes métodos de privatização em países do Centro e do Leste Europeu e ex-países que compunham a antiga União Soviética. Os autores também perceberam que aqueles que adotaram privatizações pulverizadas tiveram resultados menos positivos do que aqueles que preferiram vender as empresas para concorrentes privados estratégicos. Os autores apontam que empresas privatizadas para a própria gestão e seus trabalhadores são menos eficientes. Dito isso, eles também ressaltam que o método de privatização não conta toda a história e, dessa forma, a diferença das instituições nos países também é um elemento importante a ser considerado.

Observando os apontamentos teóricos e os casos práticos estudados, é possível verificar que a privatização concentrada tenderia a uma maior geração de receita ao vender para aquele que mais valoriza o seu uso, para que haja um maior ganho de eficiência para a empresa, levando também em consideração o maior histórico de *cases* demonstrando uma melhor viabilidade da sua execução do que a privatização pulverizada. Sendo, portanto, uma alternativa mais realista dentro do contexto das limitações da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) e do mercado de capitais brasileiro, ainda que talvez, não seja o modelo ideologicamente preferível por todos os economistas liberais.

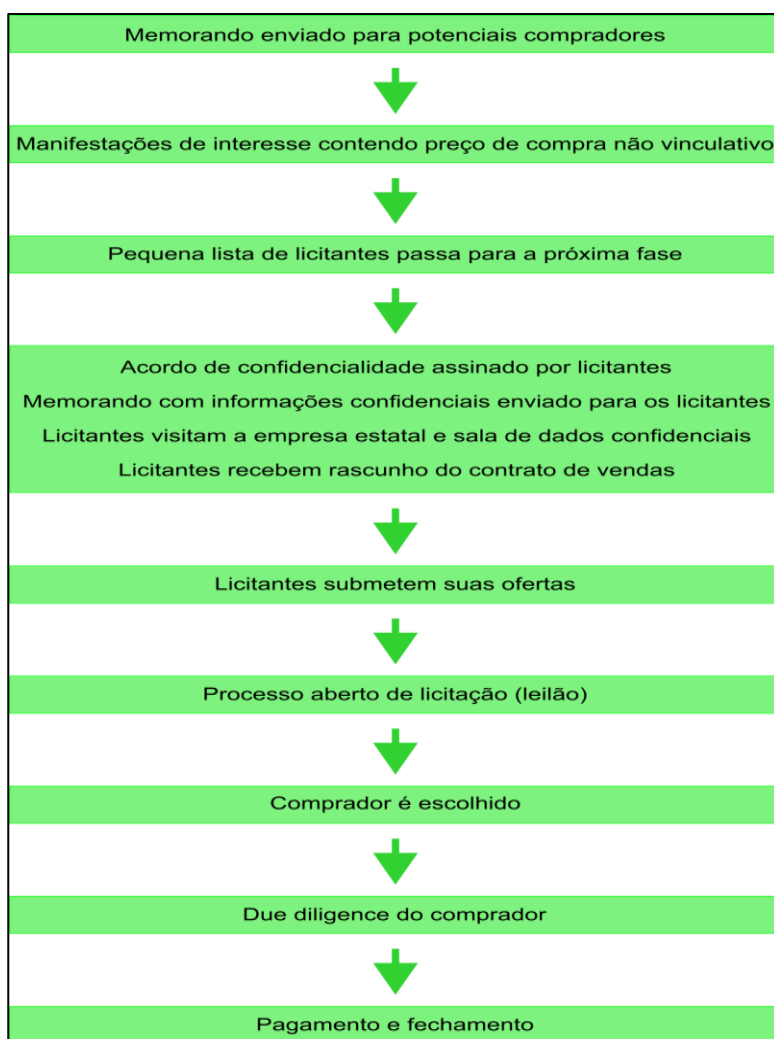
4 APLICAÇÃO DA PRIVATIZAÇÃO VIA LEILÃO PARA OS CORREIOS

Para que essa privatização seja bem sucedida, é preciso revisitar o conceito de uma privatização completa, ou seja, uma privatização onde há genuína troca de propriedade do Estado para o setor privado. Sendo assim, o modelo de privatização a ser descrito requer a ausência de artifícios utilizados em privatizações anteriores no Brasil com o BNDES e fundos de pensões estatais, para que alcance o resultado esperado.

Um apontamento adicional é realizado por [Schmidt e Schnitzer \(1996^c\)](#) que afirmam que a teoria de leilão sugere que o governo siga uma política de plena divulgação de informações, onde toda informação relevante esteja disponível para todos os licitantes. Tal política não somente eleva a eficiência do leilão como também acrescenta a receita esperada para o governo.

Para que sejam definidas as fases do leilão dos Correios, optou-se por se utilizar como base o seguinte modelo.

Quadro 1- Fases da Privatização



Fonte: Adaptação do autor a partir de [Welch e Frémond \(1998^c\)](#).

Não obstante, a conclusão de um leilão de venda dos Correios não é o encerramento da reforma de privatização do segmento de serviços postais. Como lembra [Sachs \(2000\)](#), a mudança de propriedade não é o suficiente para obtenção dos melhores resultados econômicos, e uma privatização profunda requer outras reformas institucionais.

A separação de privatização e de uma reforma de liberalização é esclarecida por Starr:

Privatização não deve ser automaticamente igualada a um acréscimo de competição. Dois processos relacionados, privatização e liberalização, devem ser cuidadosamente distinguidos. Por liberalização quer se dizer geralmente uma redução do controle governamental. Nesse contexto se referindo em abrir uma indústria para pressões competitivas. Desregulação de entrada em monopólios públicos é uma forma de privatização que também é liberalizante. Contudo, é totalmente possível privatizar sem liberalizar. ([STARR, 1988, p.18](#))

Dessa forma, podemos destacar as reformas de liberalização do setor como essenciais para evitar que o processo de privatização dos Correios se resuma numa troca de um monopólio estatal para um monopólio privado.

De acordo com [Crandall e Ellig \(1997\)](#) a desregulação do mercado aprimora a economia do setor de diferentes maneiras como: redução dos custos regulatórios para as empresas da indústria e pagadores de impostos, um melhor alinhamento de custos e preços, aprimoramento da eficiência dos produtores por meio da entrada de competição e introdução de novas formas de serviços por meio da liberação da inovação e criatividade empreendedora.

Em resposta a possíveis imperfeições na competição do mercado de serviços postais, após a liberalização da concorrência e leilão dos Correios, isso não serviria como justificativa para a retomada do monopólio, como podemos ver em Hayek:

Os males que a experiência demonstrou serem a consequência regular de uma supressão da concorrência situam-se num plano diferente daqueles que as imperfeições da concorrência podem causar. Muito mais grave do que o fato de os preços não corresponderem ao custo marginal é o fato de que, com um monopólio entrincheirado, os custos provavelmente serão muito maiores do que o necessário. ([HAYEK, 1948, p.105](#))

Desse modo, a teoria e as experiências práticas revisadas apontam que mesmo em privatizações e aberturas de mercado deficientes, essas apresentaram a tendência de serem superiores operacionalmente em relação ao monopólio estatal anteriormente utilizado.

Compreende-se, também, que a combinação escolhida de uma privatização completa com a liberalização da concorrência no setor representaria uma evolução do modelo de privatização utilizado na década de 1990 no Brasil. Seria uma forma de acarretar uma verdadeira diminuição de intervenção do Estado e a possibilidade de um mercado de serviços postais menos concentrado.

CONCLUSÃO

Em suma, o presente artigo se propôs a apresentar um modelo prático e realista de privatização da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Por meio da comparação de modelos de privatização, optou-se pela privatização concentrada pela maior quantidade de cases bem-sucedidos no que tange aos três principais fatores positivos de privatização levantados por [Gustavo Franco \(2000^b\)](#).

Além disso, optou-se por um modelo de leilão de privatização completa onde houvesse genuína troca de propriedade do Estado para o setor privado, evitando-se assim os erros cometidos em modelos de privatização anteriormente realizados no país. E, por último, ressaltou-se a importância da privatização ser acompanhada de uma liberalização da competição para que o objetivo de aumento de eficiência seja alcançado com melhores resultados.

REFERÊNCIAS

^{a b} [ANDERLONI, Luisa; PILLEY, Odile](#). Changing context for postal systems in Europe. In: RUOZI, Roberto; ANDERLONI, Luisa. (Orgs). **Modernisation and privatisation of postal systems in Europe**. Berlin; Heidelberg: Springer, 2002.

[BEAULIER, Scott](#). **Bidding for Success: Why Direct Auction Privatizations Lead to Successful Transitions**. Mercatus Center Working Paper 26. George Mason University, 2015.

[BORBA, Allan](#). **Correios têm histórias de altos e baixos, que mescla eficiência e corrupção**. **O GLOBO**, 2018. Disponível em: <<http://acervo.oglobo.globo.com/em-destaque/correios-tem-historia-de-altos-baixos-que-mescla-eficiencia-corrupcao-22358410>>. Acesso em 5 abril 2018.

[CAMPOREZ, Patrick](#). Como os Correios criaram uma máquina de ações judiciais para manter monopólio. **Época**, 2017. Disponível em: <<https://epoca.globo.com/brasil/noticia/2017/07/como-os-correios-criaram-uma-maquina-de-aco-es-judiciais-para-manter-monopolio.html>>. Acesso em 16 abril 2018.

[a](#) [b](#) CARVALHO, Marco Antonio de Souza. **Privatização: Aspectos fiscais e dívida pública.** Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001, p. 113-114.

[CARTA DO IBRE](#). Desafios para o setor de serviços postais brasileiro. Disponível em: <<http://portalibre.fgv.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A7C82332DF930C2012E5290EE D16AA7>>. Acesso em: 18 abril 2018.

[CRANDALL, Robert; ELLIG, Jerry](#). **Economic Deregulation and Customer Choice:** Lessons for the Electric Industry. Fairfax: Center for Market Process inc, 1997.

[a](#) [b](#) CREW, Michael; KLEINDORFER, Paul. **Privatizing the U.S Postal Service.** Testimony to the House of Representatives Subcommittee on Postal Service on H.R, 2000.

[DAVIS, Jeffrey; OSSOWSKI, Rolando; RICHARDSON, Thomas; BARNETT, Steven](#). **Fiscal and Macroeconomic Aspects of Privatization.** IMF Occasional Paper. Washington DC: International Monetary Fund, 2000.

[DIEKE, Alex Kalevi](#). **Summary of Postal Privatization in Europe & Key Lessons.:** Washington: Rutgers Workshop on Postal Organization, 2012.

[DJANKOV, Simeon; MURREL, Peter](#). **The Determinants of Enterprise Restructuring in Transition:** An Assessment of the Evidence. Washington: The World Bank, 2000.

[EID JUNIOR, William; RIBEIRO, Marcos Poplauski; ROCHMAN, Ricardo Ratner](#). **Análise de desempenho financeiro e operacional das empresas recentemente privatizadas no Brasil.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

[ÉPOCA Negócios](#). Após três anos de prejuízos bilionários, Correios perdem fôlego para sair da crise. Agência o Globo, 2018. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/03/apos-3-anos-de-prejuizos-bilionarios-correios-perdem-folego-para-sair-da-crise.html>>. Acesso em: 15 abril 2018.

[a](#) [b](#) FRANCO, Gustavo. **O Desafio Brasileiro:** Ensaio sobre desenvolvimento, globalização e moeda. São Paulo: Editora 34, 2000.

[a](#) [b](#) FRIEDMAN, Milton. **Post Office to the People.** Office of Personnel Management, Washington, D.C, 1986.

[a b](#) GIAMBIAGI, Fabio; ALÉM, Ana Cláudia. **Finanças Públicas: Teoria e Prática no Brasil**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016, p.406.

[HAYEK, Friedrich A.](#) **Individualism and Economic Order**. The University of Chicago Press. Chicago, 1948, p. 105.

[KIKERI, Sunita; NELLIS, John.](#) **Privatization in Competitive Sectors: The Record to Date**. World Bank Policy Working Paper 2860, Washington, D.C, 2002.

[LAZZARINE, Sergio G.](#) **Capitalismo de Laços: Os donos do Brasil e suas conexões**. Elsevier, Rio de Janeiro, 2011.

[MUSACCHIO, Aldo.](#) **Experiments in Financial Democracy: Corporate Governance and Financial Development in Brazil, 1882-1950**. Cambridge University Press, New York, 2009.

[MUSACCHIO, Aldo; Lazzarine, Sergio G.](#) **Reinventing State Capitalism: Leviathan in Business, Brazil and Beyond**. Harvard University Press. New York, 2014, p. 45.

[NETO, Francisco Anuatti; FILHO, Barossi Milton; Carvalho, Antonio Gledson de; MACEDO, Roberto.](#) Os efeitos da privatização sobre o desempenho econômico e financeiro das empresas privatizadas. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 59, n. 2, 2005, p. 163.

[PINHEIRO, Armando Castelar.](#) Impactos Macroeconômicos da Privatização no Brasil. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, IPEA, Rio de Janeiro, v. 26, n.3, 1996, p. 357-398.

[ROTHBARD, Murray.](#) Confiscation and the Homestead Principle. **The Libertarian Forum**, v. 1, n.6, 1969.

[SACHS, Jeffrey.](#) **The Gains from Privatization in Transition Economies: Is “Change of Ownership” Enough?**. CAER II Discussion Paper 65. Harvard Institute for International Development, 2000.

[a b c](#) SCHMIDT, Klaus; SCHNITZER, Monika. **Methods of Privatization: Auctions, Bargaining, and Give-Aways**, University of Munich and CEPR, 1996.

[SCHMIDT, Klaus-Dieter.](#) Requirements for successful privatization: Lessons from the Trehandanstalt's approach. **Kiel Working Paper**, n. 696, Kiel Institute for the World Economy, 1995.

[a](#) [b](#) SHARMA, Ruchir. **The Rise and Fall of Nations: Forces of Change in the Post-Crisis World.** W.W. London: Norton & Company, 2016.

[SHESHINSKI, Eytan; LOPEZ-CALVA, Luis Felipe.](#) **Privatization and It's Benefits: Theory and Evidence.** Harvard Institute for International Development, Cambridge, 1998.

[STARR, Paul.](#) **The Meaning of Privatization.** Yale Law and Policy Review 6, New Haven, 1988.

[a](#) [b](#) TREBAT, Thomas. **Brazil State-owned enterprises: a case study of the State as entrepreneur.** Cambridge University Press, 1983.

[a](#) [b](#) [c](#) WELCH, Dick; FRÉMOND, Olivier. The case by case approach to privatization: techniques and examples. **World Bank Technical Paper**, n. 403, Washington, D.C, 1998.