ESTADO DO SETOR POSTAL 2026

Orquestrar um futuro postal

SUMÁRIO EXECUTIVO

UPU
UNIÃO POSTAL UNIVERSAL

Leia o relatório completo:
https://www.upu.int/en/publications/2ipd/the-state-of-the-postal-sector-2026

Publicado pela União Postal Universal (UPU)
Berna, Suíça

Impresso na Suíça pelos serviços de impressão da Secretaria Internacional da UPU

Copyright © 2026 União Postal Universal

Todos os direitos reservados

Salvo indicação em contrário, os direitos de autor desta publicação pertencem à União Postal Universal. É permitida a reprodução para fins não comerciais, desde que a fonte seja devidamente mencionada.

Esta autorização não se aplica a nenhum material identificado nesta publicação como sendo propriedade intelectual de terceiros (por exemplo, através da indicação da autoria de uma imagem). A autorização para reproduzir esses materiais de terceiros deve ser obtida junto dos titulares dos direitos de autor em questão.

TÍTULO: Estado do Setor Postal 2026, Orquestrar um futuro postal - Sumário executivo

DESIGN: Sonja Denovski

CONTACTO: thinktank@upu.int

SUMÁRIO EXECUTIVO

UMA CONCLUSÃO, CINCO PERSPECTIVAS

O relatório da União Postal Universal (UPU) «Estado do Setor Postal 2026» foi redigido num ano que impôs um novo ritmo a um diagnóstico já estabelecido.

Mais ninguém contesta que as dificuldades do setor são estruturais e não cíclicas: a estratégia da UPU para o ciclo de Dubai qualifica-as de «estruturais» e apela a uma «transformação radical imediata».

Durante os doze meses que separam agosto de 2025 de julho de 2026, surgiu uma nova dimensão: a rapidez.

Os dois maiores mercados de destino do mundo alteraram o seu tratamento aduaneiro das encomendas transfronteiriças de baixo valor, um conflito armado redefiniu a geografia postal de toda uma região no espaço de um mês e, pelo terceiro ano consecutivo, as receitas postais reais continuaram a diminuir.

Alguns destes acontecimentos tinham sido previstos, mas cada um deles ocorreu demasiado rapidamente para que o ritmo dos ciclos de decisão do setor se pudesse adaptar a tais choques exógenos.

O relatório segue uma linha de raciocínio única, desde a medição, passando pelos mecanismos, até às respostas a fornecer.

A secção I introduz a base de referência estatística, a secção II apresenta a 10.ª edição do Índice Integrado para o Desenvolvimento Postal (2IPD), a secção III aborda doze meses de trocas internacionais a nível de cada corredor, a secção IV identifica o regime macroeconómico e o mecanismo através do qual acentua a fragilidade do setor postal e a secção V descreve o protótipo de resposta desenvolvido pela UPU.

Os cinco conjuntos de provas do relatório, reunidos a partir de dados diferentes e com frequências distintas, apontam todos na mesma direção: o setor não está mal informado. Toma decisões muito lentamente, com base num conjunto de opções demasiado restrito, num ambiente em que a paciência já não é recompensada.

DOMINANTE ONDE OS VOLUMES ESTÃO A DESAPARECER, MARGINAL ONDE CRESCEM

As estatísticas oficiais comunicadas pelos operadores designados – os operadores que os Países membros designam para cumprir as obrigações da Convenção Postal Universal – descrevem uma pressão cumulativa em vez de cíclica.

Os objetos de correspondência nacionais representam 66% do seu volume de 2015 e 37% para os objetos de correspondência internacionais. A queda desta última década foi mais significativa nas regiões da África (–80,8%) e América Latina e Caraíbas (–76,2%).

Os volumes de encomendas, segmento que deveria sustentar o crescimento do setor, estão a crescer mais lentamente do que os seus mercados: as encomendas nacionais aumentaram 6% em 2024, em comparação com uma taxa de 9,7% ao longo de uma década, e o volume das encomendas internacionais, com 189 milhões de objetos, continua a ser inferior ao de 2019, com 240 milhões de objetos.

As receitas operacionais nominais diminuíram em 2024 pela primeira vez desde 2010, de 1,6% para 322 mil milhões de DES, e as receitas reais têm vindo a diminuir desde 2021.

O novo contributo do relatório é a nossa análise, que estima as quotas de mercado dos operadores designados para 188 países, e destaca a fragilidade.

O operador designado mediano detém 74 % do seu mercado interno das correspondências, mas apenas 27% do seu mercado de encomendas e 39 % do mercado de envios expresso.

O fosso nos volumes de encomendas é mais acentuado onde a trajetória das receitas é mais fraca: uma quota de mercado mediana de 61% nos países industrializados, contra 16% em África e na região árabe.

Além disso, o acesso continua a ser desigual. Cerca de 89% da população mundial recebe o seu correio em casa e mais de 500 milhões de pessoas têm de o

levantar numa estação de correios. Entretanto, 27% da população africana não tem acesso a serviços postais.

O 2IPD pretende determinar se existe uma procura para os serviços prestados por esta infraestrutura..

MAIS RÁPIDO E MAIS PREVISÍVEL, MENOS CAPAZ DE ABSORVER OS CHOQUES

O 2IPD é o índice composto do desenvolvimento postal. Articula-se em torno de quatro dimensões – fiabilidade, acessibilidade, relevância e resiliência – e é publicado este ano para 181 países, com um novo elemento de bónus para a maturidade digital dos operadores designados.

Os seus resultados globais melhoraram: para os 179 países avaliados em ambas as edições, a pontuação média passou de 52,2 para 55,8, e 58 países subiram para o nível de desenvolvimento superior, 105 mantiveram-se no mesmo nível e 16 registaram uma descida.

A Suíça está no primeiro lugar com uma pontuação de 111,7, seguida da Alemanha, da França, do Japão, da Áustria e da Austrália, sendo a Tailândia o único país no nível mais elevado que não faz parte do grupo dos países industrializados.

A convergência está a ocorrer a partir de um nível de referência baixo: a África registou 20 subidas para um nível superior, contra três descidas para um nível inferior. Trata-se da mobilidade líquida mais forte de todas as regiões.

No entanto, 76 países – ou seja, 42% dos países avaliados – permanecem no nível 5 ou inferior, e cerca de 45% da melhoria média entre as edições deve-se ao novo elemento de bónus, e não a um movimento nas quatro dimensões.

A composição da melhoria é uma das principais conclusões do nosso relatório.

Quase tudo se deve à fiabilidade, isto é, a dimensão operacional, que aumentou em todas as regiões, e quase nada se deve à resiliência, ou seja, a capacidade de absorver os choques, que diminuiu em cinco das seis regiões. O setor tornou-se mais rápido e mais previsível, mas menos capaz de resistir ao ano que descrevemos.

Para 164 dos 181 países avaliados, incluindo os 41 países da região África, a dimensão que regista a pontuação mais baixa é a relevância – o posicionamento do modelo de negócio postal no seu próprio mercado – e a sua progressão verificou-se quase exclusivamente nos países industrializados.

Os novos dados digitais complicam a narrativa habitual sobre o desenvolvimento: seis operadores africanos estão entre os 25 melhores do mundo em matéria de maturidade digital, e a pontuação em profundidade digital mais elevada do mundo é de um operador designado com uma pontuação de relevância de apenas 20,9.

Os serviços podem ser criados, mas falta o modelo de negócio, as autorizações regulamentares e o perímetro comercial que os convertem em procura.

UM TOTAL EM ASCENSÃO SOBRE UMA REDE EM DECLÍNIO

A secção III analisa os dados de troca a nível de cada objeto da UPU para os 12 meses que terminam em julho de 2026 a nível do corredor — um par de países em ambas as direções num mês civil — e a sua principal conclusão é uma divergência.

Os objetos internacionais agregados aumentaram 21,1%, enquanto o corredor mediano – a ligação que um operador típico utiliza efetivamente – diminuiu de 9,8%, isto é, uma diferença de 31 pontos percentuais em 9 607 corredores, que se tornou ainda maior, sendo de 47 pontos para o período janeiro–julho de 2026.

O aumento dos objetos deve-se maioritariamente a um «dividendo digital» e não a uma expressão da procura: nos mesmos fluxos, a tonelagem aumentou apenas 1,4%, dado que o rastreamento de todos os objetos postais, obrigatório desde janeiro de 2025, oferece uma maior visibilidade dos objetos já em circulação e, portanto, um aumento do seu número total.

A tonelagem é o indicador da procura. Contudo, na mediana, registou uma queda em cada um dos doze meses do período nas seis regiões da UPU, de –16,3% em África a –8,6% na Ásia/Pacífico.

Esta rede foi afetada por três choques e os dados de corredor indicam que cada um deles ocorreu num só mês.

A suspensão, pelos Estados Unidos da América, da isenção de direitos aduaneiros de minimis – o limite de valor abaixo do qual as importações de baixo valor entram sem ter de pagar direitos – a partir de 29 de agosto de 2025 produziu a quebra mais acentuada da série: a tonelagem de chegada caiu de –8,9% em agosto para –70,3% em setembro, o número de países de origem com uma tonelagem de chegada diminuiu de 176 para 133 e o índice de Herfindahl-Hirschmann sobre a concentração na origem duplicou num mês, passando de 886 para 1 786.

O direito aduaneiro de 3 EUR aplicado pela União Europeia a partir de 1 de julho de 2026 teve efeitos imediatos: as chegadas sofreram uma queda de –7,4% em junho para –31% em julho. Contudo, graças ao pré-aviso de sete meses e um instrumento normalizado, esta medida

reduziu os volumes, mas sem provocar as saídas e a concentração observadas nas fronteiras americanas.

O conflito na Ásia Ocidental afetou a rede em matéria de capacidade aérea, rotas de objetos em trânsito e custos de seguro: a tonelagem mediana dos remetentes da região árabe manteve-se praticamente estável até fevereiro de 2026 e caiu para –51,4% em março, nas mesmas semanas em que os indicadores comerciais e macroeconómicos registaram essa queda.

Podemos retirar dois ensinamentos.

A conceção de uma política, e não apenas o seu conteúdo, determina se uma medida na fronteira concentra a rede.

Em segundo lugar, a rede transmite agora os choques macroeconómicos e geopolíticos praticamente em tempo real, o que é demasiado rápido para poder desenvolver respostas políticas adequadas.

POLICRISE, «DESTAGFLAÇÃO» E A ARMADILHA DA AMPLIFICAÇÃO

A secção IV descreve o ambiente. O setor não enfrenta uma crise, mas sim uma policrise: crises interligadas cujos efeitos combinados excedem a soma das partes.

Essas crises individuais não podem ser resolvidas de forma isolada e cada resposta é limitada pelas outras, e o regime macroeconómico no centro desta policrise não é a estagflação clássica, mas o que o relatório designa pelo termo «destagflação», que engloba a desconexão, a estagnação e a inflação.

A estagflação clássica é exógena e episódica; surge e desaparece com um choque de oferta. A «destagflação» é endógena e estrutural: as barreiras comerciais, o desacoplamento tecnológico e a fragmentação financeira geram, em conjunto, a estagnação e inflação e perduram enquanto a desconexão se mantiver.

As Perspectivas da Economia Mundial do Fundo Monetário Internacional, de abril de 2026, que substituíram a sua base de referência por uma «previsão de referência» acompanhada de dois cenários pessimistas, prevêem um crescimento mundial de 3,1% em 2026 e uma inflação global de 4,4%; no pior cenário, o crescimento cai para 2,2% e a inflação sobe para 6,1% em 2027.

Os dados postais mostram que as receitas já estavam em queda antes do choque macroeconómico, em todo o lado e ao mesmo tempo.

As receitas postais reais em função da paridade do poder de compra atingiram um pico de 606 mil milhões de USD em 2021 e diminuíram durante três anos consecutivos até cair para 563,4 mil milhões de USD em 2024, representando uma perda cumulativa de 7%; de acordo com os dados para o período 1997–2024, as seis regiões da UPU registaram uma queda simultânea em apenas dois anos, 2022 e 2024, pelo que a capacidade de amortecimento proporcionada pela diversificação regional ao longo de três décadas desapareceu.

Nem mesmo um ambiente favorável seria suficiente para sustentar o setor: em 2024, o crescimento das receitas postais não conseguiu alcançar o mesmo nível que o crescimento do produto interno bruto (PIB) em cada região e, para 118 operadores designados no período 2006–2023, foi inferior de cerca de 71 pontos percentuais ao crescimento acumulado do PIB.

Quatro fragilidades convertem, então, um choque proporcional num choque amplificado:

- Custos fixos elevados, de tal forma que mesmo uma queda de 10% nas receitas, com 80% dos custos fixos, reduz o resultado operacional em 40 a 50%.
- Receitas concentradas e expectativas em relação ao próprio segmento que a fragmentação do mercado vem perturbar.
- Uma margem RAJI[1] média alarmante de –0,8% em 53 operadores em 2024, que não deixa qualquer margem de segurança.
- Um quadro regulamentar composto por obrigações de serviço universal, limites máximos de preços e quadros laborais que elimina as ferramentas relativas aos preços, à mão-de-obra e ao âmbito de aplicação dos serviços que uma empresa comum utilizaria.

A única válvula de escape identificada na literatura – reduzir os custos mais rapidamente do que a queda das receitas – está, por definição, vedada aos operadores regulados, pelo que, sem uma intervenção deliberada, a deterioração agrava-se, em vez de se estabilizar por si própria. Cinco perfis de operadores, descritos pela sua posição estrutural e não pelo seu nome, mostram que a armadilha se deve a um problema de distribuição.

1 Os resultados antes de juros e impostos (RAJI) medem os lucros de uma empresa provenientes das suas operações antes de deduzir as despesas relativas aos juros e aos impostos sobre o rendimento.

A secção IV do relatório conclui com factos, em vez de palavras de consolo. Os choques petrolíferos da década de 70 provocaram subidas acentuadas dos preços, cortes nos serviços e conflitos laborais e, a jusante, a automatização que permitiu à administração postal dos Estados Unidos da América distribuir, em 2000, mais 145% de correio do que em 1970, com apenas mais 22% de funcionários.

As crises têm sido o fator impulsionador mais fiável do setor, e as possibilidades tecnológicas atuais são mais amplas; a grande diferença é que, na década de 70, a procura ainda era crescente, hoje já não é o caso.

A RESPOSTA – UM NÚCLEO DE DECISÃO PARA O SETOR

Se a restrição determinante for a capacidade de decisão e não a informação, a solução passa por uma arquitetura que facilite a tomada de decisão, e a secção V descreve o protótipo que a UPU já desenvolveu para o efeito.

Esta secção começa por calcular o custo da ausência de orquestração, isto é, a coordenação das decisões de uma rede a partir de dados partilhados, uma linguagem comum e uma identidade partilhada.

Uma avaliação prudente estima o custo anual direto da falta de decisões do setor em 70,8 mil milhões de USD: 35,6 mil milhões de USD em margens logísticas transfronteiriças perdidas, 13,1 mil milhões de USD em desperdício resultante de decisões de gestão, 5,2 mil milhões de USD relacionados com a falta de gestão do declínio dos volumes de objetos de correspondência e 16,9 mil milhões de USD relacionados com a exposição aos requisitos aduaneiros. Esta quantia deverá ascender a 94,5 mil milhões de USD até 2030, de acordo com as tendências atuais, e a um total acumulado de 411 mil milhões de USD no período 2026–2030.

O custo é difuso.

Os operadores designados suportam 45% desse custo, e as plataformas de comércio eletrónico, os ministérios e as entidades reguladoras, os fornecedores de tecnologia e as transportadoras privadas suportam os restantes 55%. Logo, nenhum interveniente isolado conseguiu, alguma vez, obter ganhos suficientes para resolver o problema sozinho. A orquestração é um contributo partilhado sem responsável natural, o que justifica a sua criação única no âmbito de uma gestão neutra.

Atualmente, a arquitetura existe sob a forma de protótipo funcional, e não como um caso de negócios.

A Plataforma Unificada de Dados da UPU combina três conjuntos de trabalhos:

O modelo de orquestração postal, um mapa composto por 11 blocos que representa as decisões que um operador designado deve tomar, o que garante uma linguagem comum aos 192 Países membros.

Onze agentes de inteligência artificial (IA) especializados sob a supervisão de um responsável, cada um restrito a um dos blocos do modelo e baseado em fluxos bilaterais, mais de 40 anos de estatísticas postais e no corpus documental da União.

Um navegador de decisão, um processo disciplinado em seis etapas para as decisões importantes em situações de incerteza, no qual os agentes de IA executam as primeiras cinco etapas – nomeadamente, o dilema, o alargamento do leque de opções, a identificação e o teste de pressupostos e a identificação de pontos-chave – e o supervisor humano é responsável pela sexta etapa: a resolução.

Desenvolvida à medida e através de protótipos ao longo de três ciclos do Desafio de Inovação da UPU, em vez de ter sido adquirida, e apresentada a 169 Países-membros durante o Congresso de Dubai 2025, a plataforma deu provas da sua eficácia pela primeira vez no contexto das estatísticas da UPU, reduzindo o tempo de processamento em 90% e diminuindo a frequência de publicação de doze para um mês.

A transição para a fase de produção exigirá investimentos. E é essa decisão de investimento que o setor é convidado a tomar na secção V. O limite que torna essa decisão viável do ponto de vista político é simples: interoperabilidade dos mecanismos, mas concorrência das decisões. A linguagem, a identidade e o corpus documental pré-competitivo são comuns, mas a estratégia, a experiência do cliente, os modelos comerciais e o histórico de decisões de cada operador não o são.

Dado que o corpus de decisões cresce a partir do primeiro ano, o interesse em aderir à plataforma depende do percurso seguido, e esperar não é uma opção neutra.

O QUE OS FACTOS SUSTENTAM

Daí emergem cinco conclusões: três para os decisores políticos e duas para os operadores.

Em primeiro lugar, o pacto de serviço universal deve ser reformulado com base nas capacidades e não nos contributos: o regime regulamentar é a razão pela qual um choque nas receitas se repercute nas margens sem amortecimento e a consolidação das estações de correios alarga o fosso entre o crescimento postal e o crescimento do PIB em cerca de 1,7 pontos por ano por cada aumento de um desvio-padrão no número de habitantes por estação, enquanto a dimensão do pessoal não tem um efeito significativo.

Em segundo lugar, a coerência de minimis é uma variável estrutural e não administrativa: as medidas dos Estados Unidos da América e da União Europeia produziram efeitos comparáveis em matéria de volumes, mas efeitos muito diferentes em termos de concentração, e esta diferença é uma questão de conceção, que é um elemento negociável.

Em terceiro lugar, as intervenções mais importantes são realizadas a nível do sistema, dado que cada uma delas altera o modelo económico para todos os operadores de uma só vez, e nenhuma pode ser realizada individualmente por um operador.

Para os operadores, os factos indicam que é melhor privilegiar uma diversificação alargada do que otimizada, dado que uma redução de 10 pontos na dependência aos objetos de correspondência melhora o desempenho em cerca de meio ponto por ano, independentemente do elemento que a substitui. Convém igualmente tratar a resiliência como uma variável gerida, uma vez que a dimensão que diminuiu em cinco das seis regiões é precisamente aquela que foi submetida a um ano de choques.

O setor tem de tomar uma decisão sobre o custo da falta de orquestração, dado que esta representa um risco fundamental para o seu futuro.

Para resolver esta situação, o setor poderia tratar a Plataforma Unificada de Dados como uma infraestrutura partilhada e não como um projeto-piloto, validar o modelo, os agentes de IA e o navegador de decisão como constituindo a sua arquitetura comum e começar de imediato a obter as vantagens cognitivas.

Estima-se que a recuperação de apenas um décimo de uma única dimensão de custos represente um valor de 3,56 mil milhões de USD por ano.

UMA REDE POSTAL, POSSIBILIDADES INFINITAS

O declínio não é inevitável.

A secção II identifica os operadores que subiram dois ou três níveis de desenvolvimento num ano, a secção IV identifica os operadores que escaparam à armadilha da amplificação, e os dados a longo prazo indicam explicitamente que a amplitude da diversificação e a densidade da rede alteram os resultados.

A vantagem que o setor conserva é de natureza institucional, e essa vantagem institucional manifesta-se através das decisões. O Dia Mundial dos Correios de 2026 descreve o setor em cinco palavras – Uma rede postal, possibilidades infinitas – e as duas metades designam as duas partes da argumentação deste relatório.

«Uma rede postal» é o ativo que nenhum concorrente consegue replicar: 192 Países-membros, um tratado, endereços em todos os locais habitados do planeta e uma única rede, desde que a sua linguagem, as suas normas, a sua identidade e as suas regras de remuneração permaneçam comuns.

«Possibilidades infinitas» designa o rendimento desse ativo: é interessante construir mecanismos partilhados apenas se o setor os utilizar para melhorar a tomada de decisão, alargando o leque de opções antes da sua filtragem.

O sistema postal de 2040 basear-se-á numa arquitetura de decisão implementada agora.

As ferramentas têm prazo de validade, as vantagens cognitivas acumulam-se.

Temos de atuar durante o ciclo de Dubai, entre 2026 e 2029. E não no próximo.

UNIÃO POSTAL UNIVERSAL
Bureau International
Weltpoststrasse 4
3015 BERNE
SUISSE

Tel: +41 31 350 31 11
Endereço eletrónico: thinktank@upu.int

Design – UPU

© União postal universal – outubro 2026