



Relatório
de Gestão
2015

Índice

Mensagem do Presidente & CEO	05
Órgãos Sociais e Gestão	11
Principais Indicadores	16
Destaques do Ano	20
Prémios e Reconhecimentos	22
Relatório de Gestão	25
1. Linhas Estratégicas	28
2. Negócios	34
2.1. Enquadramento Económico, Sectorial e Regulatório	35
2.2. Correio	45
2.3. Expresso e Encomendas	52
2.4. Serviços Financeiros	53
2.5. Banco CTT	55
3. Análise Económica e Financeira e Desempenho da Ação CTT	62
4. Recursos Humanos	80
5. Qualidade, Inovação e Sustentabilidade na Atuação dos CTT	86
5.1. Qualidade de Serviço	87
5.2. Inovação e Desenvolvimento	88
5.3. Sustentabilidade	89
6. Eventos Posteriores e Perspetivas Futuras	94
7. Proposta de Aplicação de Resultados	100
8. Declaração de Conformidade	104
Relatórios de Relatório de Auditoria e Parecer da Comissão de Auditoria	109
Contactos	122

Mensagem do Presidente & CEO

Dois anos após a privatização, os CTT continuam a dar provas de todo o seu potencial e determinação em ir mais longe.

Consolidaram-se em 2015 as principais tendências de um sector em profunda transformação, tendo os CTT continuado a definir e executar iniciativas de desenvolvimento com base nos seus pilares estratégicos fundamentais ao mesmo tempo que proporcionaram um retorno substancial para os seus acionistas.

O ano de 2015 ficará marcado pelo lançamento do Banco CTT, o catalisador adicional necessário para acelerar o crescimento do negócio dos serviços financeiros e no qual depositamos elevadas expectativas para o futuro. Mas também pela reintrodução da remuneração variável para colaboradores e administradores executivos após 6 anos de interrupção, alinhando os incentivos e compensando aqueles que constroem o êxito dos CTT.

A forma como os colaboradores e a empresa têm respondido aos vários desafios que temos enfrentado ao longo dos últimos três anos deixa-me extremamente orgulhoso da qualidade da nossa organização e confiante no caminho que temos pela frente.

Um Sector Postal em Profunda Transformação à Escala Global

O Sector Postal encontra-se em profunda fase de transformação sendo várias as tendências que estão a contribuir para a sua mudança. De entre elas destaco:

- i. **O ambiente competitivo e escrutínio crescente de todos os stakeholders** – hoje em dia os operadores postais (i) operam em mercados totalmente liberalizados o que significa maior concorrência nos seus mercados naturais, (ii) competem num mercado global com integradores internacionais de elevada sofisticação tecnológica o que traz maiores exigências por parte dos clientes e (iii) têm cada vez mais um maior escrutínio por parte das autoridades competentes e/ou investidores.
- ii. **O efeito de substituição/digitalização e a necessidade de diversificação** – são uma realidade. Todos sabemos que o volume do correio está a decrescer anualmente - ainda que, no caso dos CTT, com desaceleração da queda - fruto da penetração das novas tecnologias e de uma economia

Francisco de Lacerda
Presidente & CEO CTT

mais frágil nos últimos anos. Este facto obriga os operadores postais a encontrar novas formas de preservar o seu negócio *core* e diversificar as suas fontes de receita.

- iii. **A explosão do E-commerce** – Portugal e Espanha (os mercados principais dos CTT) ainda estão atrás da média europeia em termos de *e-commerce* e compras *online*. As projeções apontam para crescimentos significativos na Península Ibérica das receitas geradas pelo *e-commerce* e é obviamente uma oportunidade a capturar pelos operadores postais.
- iv. **Internet of postal things/data-driven marketing** – O novo mundo digital abre várias possibilidades, para além do *e-commerce*, aos operadores postais para alavancarem os seus ativos – de proximidade, capilaridade e confiança – potenciando as capacidades tecnológicas de processamento e uso de informação. A captura de informação com valor de mercado, as novas funcionalidades do correio publicitário, as *smart cities*, novos modelos de distribuição *last-mile* ou as entregas com recurso ao *crowd* são apenas exemplos dessa tendência, ainda embrionária e em início de exploração pelos operadores.

Assim, o sector postal já não é um sector fechado. As tendências mencionadas são apenas alguns exemplos de desenvolvimentos que obrigam a que os operadores postais sejam mais dinâmicos, não estejam apenas focados nos seus negócios tradicionais mas sempre com os olhos postos em novas oportunidades, nomeadamente em sectores como a Banca/Serviços Financeiros, os Transportes e Logística ou mesmo as possibilidades que a Digitalização nos oferece.

Um Operador Dinâmico e de Referência no sector postal em todo o mundo

Os CTT são hoje uma das referências do sector postal, quer pela capacidade que têm demonstrado em inovar e diversificar os seus negócios, mantendo ao mesmo tempo o forte desempenho dos indicadores de qualidade do serviço postal universal, quer pelo percurso extraordinário no mercado de capitais, desde a sua privatização.

Os CTT são também uma das mais valiosas marcas nacionais, repetidamente Marca de Confiança, não apenas em termos de reconhecimento pelos consumidores como também no que se refere aos valores da marca, sobretudo a proximidade e a confiança. Os CTT ocupam um lugar único no imaginário dos portugueses, que queremos preservar e potenciar.

Por último, os CTT veem nas suas redes (retalho e distribuição), uma das mais poderosas demonstrações da sua identidade e uma clara vantagem competitiva. Estamos presentes em todo o país, diretamente ou através dos nossos parceiros. Temos uma rede

de mais de 600 lojas próprias que, combinadas com os Postos de correio (em parceria) e a nossa rede PayShop, nos permite chegar a mais de 6 000 pontos de contacto com os nossos clientes. Adicionalmente, temos cerca de 5 000 carteiros, a única rede do país que chega a todos os domicílios, todos os dias úteis.

Construindo no presente as Bases do nosso Desenvolvimento Futuro

Em 2015, continuámos o nosso caminho de construção das bases futuras com a visão de ser cada vez mais um operador postal multisserviços, reconhecido como referência mundial em qualidade, eficiência e criação de valor. A nossa estratégia é clara e bem definida estando assente em 4 pilares estratégicos.

1 – Foco na preservação do valor do negócio correio: programas de eficiência, gestão regulatória e novas iniciativas no espaço físico-digital e segmentos especializados

Por ser o nosso negócio *core*, o foco na preservação do Correio continua a ser uma das nossas prioridades estratégicas. Para além do lançamento de programas de eficiência e da preocupação com a gestão regulatória, os CTT assumem também como ambição a captura da sua franja digital natural e o desenvolvimento de segmentos especializados, como por exemplo o correio publicitário.

O Correio Publicitário é cada vez mais um meio de publicidade preferido em comparação com os canais digitais, pelo facto de os consumidores confiarem mais em publicidade impressa e a considerarem mais segura. Os CTT têm em curso a implementação de uma nova estratégia na qual a tecnologia e a digitalização têm um papel fundamental na revitalização deste serviço que se espera venha a gerar receitas importantes no futuro.

No espaço digital, os CTT já têm algumas soluções disponíveis (ex.: ViaCTT, *mailmanager*) direcionadas para o mundo empresarial com vista a digitalizar e facilitar os processos de expedição e receção de correio. Está também a decorrer uma análise sobre o posicionamento do nosso portfólio e que assenta fundamentalmente em potenciar novas soluções híbridas físico/digital para mitigar impacto negativo da queda do volume de correio e alavancar o poder da comunicação física.

Os projetos de contínua melhoria operacional e eficiência continuam a ser uma prioridade para os CTT, e em 2015 foram várias as iniciativas levadas a cabo de forma a otimizar operações e a rede, das quais saliento a instalação de uma nova máquina de tratamento de objetos de formato médio (“Rest Mail”), a transferência da Mailtec para Cabo Ruivo e a integração de uma parte significativa dos produtos de entrega *non-time-definite* de Expresso e Encomendas na rede de distribuição do Correio, que permitirá uma poupança significativa de custos.

2 – Capturar a tendência de crescimento das Encomendas: E-commerce com Elevado Potencial de Desenvolvimento em Portugal e Espanha

Os avanços tecnológicos e todo o novo universo digital abrem uma série de opções do lado da oferta e procura que facilitam muito as escolhas dos *e-sellers* e consumidores finais (experiência de lojas *online*, formas de pagamento, *track&trace*, etc.), representando um mundo de oportunidades para todos os *stakeholders*.

Este é um tema prioritário e como tal temos definido um plano de ações detalhado com o objetivo de tornar os CTT uma das forças motrizes da transição do tecido empresarial nacional para o comércio eletrónico. Destaco algumas das iniciativas-chave definidas:

- i. **Fomentar o desenvolvimento dos mercados domésticos:** potenciação de um ecossistema de *e-commerce* para PME (ainda em estudo), integração de processos em *marketplaces* existentes e criação de parcerias com *players* digitais de relevo.
- ii. **Foco no cliente e-seller:** Desenvolvimento de uma nova oferta *e-commerce* modular e totalmente adequada às necessidades dos clientes expedidores.
- iii. **Foco no cliente e-buyer:** através da integração na nova oferta de *features* para o cliente final focada na (i) Simplicidade, (ii) Conveniência, (iii) Flexibilidade e (iv) Interatividade. De forma a expandir a sua rede PuDo, os CTT assinaram também um acordo com um importante retalhista (>140 pontos), disponibilizando neste momento mais de 1 000 pontos de entrega e recolha.
- iv. **Captura de tráfego internacional:** através do fornecimento de soluções para aumentar os fluxos *inbound* internacionais através de *add-ons* como a virtualização postal e os *line hauls* carga-postais (ambos em curso).

No contexto das Operações de Expresso, em 2015, os CTT completaram um projeto de integração das redes de distribuição do Correio Expresso e do Correio para serviços mais lentos (24h a 48h) e de menor customização que já está a ter um impacto marcante em termos de eficiência operacional e que poderá ser ainda mais significativo no futuro. Este processo decorreu de forma gradual de maneira a assegurar o cumprimento do nível de serviço a que habituámos os nossos clientes e minimizando eventuais disrupções.

3 – Lançamento do Banco CTT: um passo muito importante que Completa o Negócio de Serviços Financeiros

O Banco CTT é uma etapa decisiva que vem completar a oferta do negócio de serviços financeiros. Os CTT têm uma rede muito próxima e capilar, presente em todo o País, e um capital de confiança sem paralelo. A isto podemos juntar uma equipa de profissionais nas nossas lojas que têm um conhecimento único dos nossos clientes e uma grande experiência na venda de produtos financeiros desenvolvido ao longo de décadas nomeadamente pela comercialização de dívida pública e de outros produtos como seguros. O banco está, portanto, no ADN dos CTT e constitui uma ambição de longa data da empresa.

O Banco CTT vem colmatar uma oportunidade clara de mercado. Nos últimos anos a banca e as instituições financeiras portuguesas sofreram graves danos reputacionais causados por uma longa e profunda crise económica agravada pela crise da dívida soberana que afetou particularmente o sector bancário. Através de uma análise profunda e cuidada ao mercado, os CTT identificaram uma oportunidade para lançar um banco dirigido a uma população que valoriza a confiança e privilegia a simplicidade (em vez da complexidade) nas suas necessidades bancárias diárias.

O conceito diferenciador do Banco CTT passa por se posicionar como uma alternativa à atual oferta no mercado, capitalizando nas suas claras vantagens competitivas, nomeadamente:

- i. **Simplicidade:** Conceito assente no princípio de simplificação (*no-frills*) quer em termos de portfólio de produtos como de comunicação com o qual pretendemos captar também um segmento mais jovem e propício aos novos canais digitais.
- ii. **Confiança:** Forte reputação e imagem da marca CTT.
- iii. **Proximidade:** Proximidade com a população, alavancando na rede física já estabelecida e ao nível das dos maiores bancos.
- iv. **Eficiência:** Elevada experiência e forte *track record* na comercialização de produtos financeiros.
- v. **Solidez:** Oportunidade de começar um banco do zero, com um balanço limpo, sem um legado de malparado ou de ativos imobiliários e com sistemas de informação inovadores.

O Banco CTT iniciou a sua operação em novembro, em regime de *soft opening* apenas para colaboradores CTT de forma a testar exaustivamente todas as funções operacionais em ambiente real mas controlado. O *roll-out* comercial iniciar-se-á no dia 18 de março de 2016 em 52 lojas espalhadas por todo o país, número que aumentará para 200 lojas até final do ano e será alargado em anos futuros.

A ambição e dinamismo do Banco CTT, sem paralelo no panorama bancário português, trouxe para a equipa um grupo muito diversificado de profissionais talentosos, empenhados e experientes que acreditamos serão essenciais para assegurar o sucesso do Banco CTT.

Tem sido um processo extremamente exigente para todos e envolvendo muitos desafios, alguns de natureza interna devido aos *timings* apertados do projeto, formação adicional a realizar (+40 000 horas e +500 colaboradores formados) e transformação cultural exigida nos CTT para assegurar que as pessoas que lidam com os clientes e outros *stakeholders* externos conseguem transmitir adequadamente as nossas vantagens competitivas e proposta, projetando uma diferenciação de solidez e confiança, capitalizando os valores da marca CTT.

4 – Continuar a Alavancar na Escalabilidade dos nossos Ativos

Por último, continuamos a ver potencial de crescimento através da escalabilidade dos nossos Ativos, ou seja, olhando para a nossa Rede de Distribuição e para a Rede de Lojas não como ativos postais mas como ativos relevantes que nos permitirão aumentar constantemente a criação de valor dos CTT através de parcerias chave. Os serviços de interesse económico geral acordados com o Governo de Portugal assim como a solução de pagamento de portagens em parceria com a Brisa são dois exemplos de parcerias bem-sucedidas. Outras virão.

Resultados Sólidos e Forte Investimento no contexto de Lançamento do Banco CTT

Em 2015, os CTT mantiveram o foco na criação de valor para o acionista através da obtenção de resultados sólidos. Após a reversão da tendência da queda das receitas em 2014, os CTT mantiveram o seu caminho de crescimento sustentável com os rendimentos operacionais totais recorrentes a crescerem para 727,2 M€ (+1,3% que no ano anterior). Este feito foi possível devido à contribuição positiva de todas as áreas de negócio do grupo:

- i. Os rendimentos de **Correio** aumentaram 1,5% para 554,6 M€ devido ao efeito combinado do aumento do preço médio do correio endereçado, da alteração da política de descontos e da desaceleração do ritmo de queda no tráfego de correio endereçado que se situou nos 3,2% (vs. um decréscimo de 5,7% em 2014 face a 2013). De salientar ainda o crescimento de 6,0% do tráfego do correio público endereçado devido ao maior número de campanhas publicitárias realizadas pelos grandes clientes, o que suporta a nossa estratégia de maior enfoque neste segmento;
- ii. O **Expresso e Encomendas** apresentaram um crescimento dos rendimentos de 1,7% para 131,3 M€ em resultado de um crescimento de tráfego de 3,2%. Nesta área de negócio

o foco principal esteve no aumento da rentabilidade através do projeto de integração das redes em Portugal e na reestruturação em curso em Espanha de forma a maximizar os resultados operacionais. Espera-se que as tendências de mercado, nomeadamente no que se refere ao *e-commerce*, promovam um crescimento futuro ainda mais acentuado embora a competição neste mercado, a pressão dos preços e os impactos da reestruturação da Tourline sejam muito significativos.

- iii. Os **Serviços Financeiros** mantiveram-se como uma alavanca fundamental de crescimento global dos CTT, consolidando a sua oferta e posição de mercado, e abrindo caminho para o Banco CTT. Os rendimentos recorrentes ascenderam a 75,3 M€, um aumento de 1,9% face ao ano anterior. Este crescimento foi suportado pelo contributo do negócio da Poupança, cujo rendimento aumentou 7,9% face a 2014, mostrando mais uma vez a extraordinária capacidade de captação de poupanças da rede de lojas CTT, captando cerca de 4,3 mil milhões de euros durante todo o ano, nomeadamente em PPR, seguros de capitalização e, principalmente, produtos de dívida pública.

Em linha com a estratégia anunciada e seguida nos últimos anos os CTT continuaram o seu percurso de melhoria da eficiência operacional e aumento dos níveis de produtividade. Assim, conseguiram estabilizar os gastos operacionais recorrentes em 583,2 M€ (+0,1% que no ano anterior) absorvendo os aumentos salariais, a remuneração variável recorrente e os gastos recorrentes do Banco CTT, que foram compensados pela redução dos gastos decorrentes do novo plano de saúde, do *outsourcing* de sistemas de informação e das iniciativas levadas a cabo para a otimização e racionalização da rede de lojas e das operações como por exemplo a integração das redes de distribuição que originaram maiores sinergias entre as redes de distribuição de Correio e de Expresso e Encomendas.

O EBITDA recorrente em 2015 cresceu 6,6% para 144,0 M€ face ao ano anterior e, excluindo os gastos recorrentes com o Banco CTT, o EBITDA cresceu 10,3% em termos comparáveis. Este desempenho foi suportado principalmente pelo crescimento do EBITDA recorrente das áreas de negócio de Correio (+11,0 M€; +12,0%) e dos Serviços Financeiros (+4,6 M€; +12,2%), que apresentaram um EBITDA recorrente de 102,7 M€ e 41,9 M€, respetivamente.

Vale a pena destacar o plano de revitalização operacional em Espanha. Pela sua natureza intrínseca, este plano – que no longo prazo pretende revitalizar a rede de representantes comerciais e de distribuição da Tourline (franchisados) – tem impactos negativos no curto prazo já que a forte redução de franchisados (tendencialmente os de menor eficiência e solvabilidade e que não resistiram às alterações introduzidas nos acordos comerciais) tem resultado num acréscimo dos custos de distribuição

e na perda (temporária) de capilaridade comercial. O mercado espanhol está em crescimento e estamos confiantes que a Tourline está a adotar as medidas necessárias para capturar o seu potencial.

O ano fica ainda marcado pelo forte investimento que se situou em 32,3 M€ (sensivelmente o dobro do ano anterior), que se justificou principalmente com os investimentos fulcrais no projeto Banco CTT (11,7 M€), fundamentalmente em sistemas de informação (aquisição do *Core Banking System* e criação de canais digitais do banco). Verificou-se ainda o reforço de várias infraestruturas operacionais como a aquisição de uma máquina de tratamento de objetos de formato médio – “Rest Mail” – (1,9 M€) para suportar o crescimento do comércio eletrónico, a aquisição de veículos de carga e transporte, a renovação/conservação de edifícios e ainda alguns investimentos decorrentes do programa de transformação dos sistemas de informação de forma a modernizar esta componente da organização e dotar as equipas de melhores ferramentas de gestão.

Os CTT mantêm uma elevada robustez financeira (*net cash* de 271 M€ em dezembro de 2015, 83 M€ em dezembro de 2015 líquidos de responsabilidades com benefícios aos empregados; +8 M€ que em igual período do ano anterior) devido à sua capacidade extraordinária de geração de *cash flow* operacional e continuam a ser dos operadores postais mais rentáveis no sector com uma margem EBITDA recorrente de 19,8% (+1,0 p.p. do que em 2014 impulsionada pelo aumento do peso dos serviços financeiros, altamente rentáveis).

A sólida situação financeira dos CTT, e o nível dos resultados apresentados permitem a manutenção de uma política que oferece um crescimento estável dos dividendos, conciliando os objetivos de remuneração do acionista com as necessidades de desenvolvimento dos CTT.

Os CTT contam com uma base acionista institucional (cerca de 90% do capital social) de referência (*blue-chip*), estável e diversificada (geograficamente e por estratégia de investimento). Em 2015, as ações dos CTT obtiveram o mais elevado retorno acionista (TSR) do sector postal europeu (+15,9%) e excederam uma vez mais o desempenho do índice da bolsa local (PSI 20). A ligação com a comunidade investidora continua forte – ao longo de 2015 realizámos mais de 400 reuniões e teleconferências com investidores. Mais de 55% dos nossos acionistas votaram na Assembleia Geral Anual de maio, apoiando na sua esmagadora maioria todas as resoluções. Em novembro, organizámos em Lisboa o nosso primeiro *Capital Markets Day* de sempre. A ação é atualmente coberta por 16 analistas.

Um sincero Obrigado a Todos os que Contribuíram para um Bem-sucedido 2015 e que juntos façamos um 2016 Ainda Melhor...

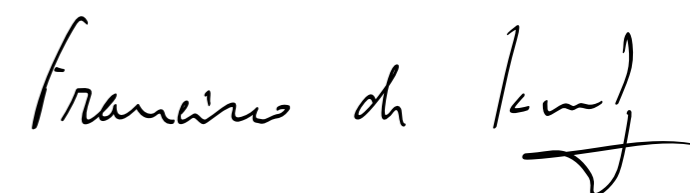
Gostaria de agradecer a todos os que trabalham nos CTT e nas suas subsidiárias, aos meus colegas dos órgãos sociais e da direção da empresa e ainda aos nossos acionistas, clientes e outros *stakeholders* pela vossa dedicação e colaboração excepcional. Juntos temos vindo a desenvolver um excelente trabalho e sinto-me extremamente orgulhoso por liderar este grupo extraordinário e poder contar diariamente com o vosso valioso contributo.

Queria agradecer aos participantes do mercado de capitais pelo vosso grande envolvimento com os CTT, pela vossa participação ativa no governo da empresa e pelo *feedback* franco e direto que recebemos nas reuniões. Espero que assim continue por muito tempo.

Permanecemos muito confiantes relativamente ao nosso posicionamento no mercado. A nossa visão estratégica tem-nos permitido antecipar, preparar e adaptar para a recente transformação do sector alavancando nas nossas fortes competências e claras vantagens competitivas. Continuamos totalmente focados nos nossos objetivos de crescimento sustentável no curto e no longo prazo, melhoria da rentabilidade de cada uma das nossas áreas de negócio e criação de valor para os nossos acionistas.

E por último, mas não menos importante: as Pessoas. Os CTT têm conseguido atrair e reter um conjunto impressionante de pessoas muito talentosas. Nos últimos anos, temos sido capazes de renovar progressivamente a gestão da empresa a todos os níveis retendo um conjunto de profissionais muito empenhados, experientes e confiáveis. De facto, o período de transformação por que o nosso sector está a passar tem impacto na abertura à mudança das nossas pessoas. A transformação cultural está em curso, embora retendo o núcleo e a melhor parte da cultura dos CTT, e estão a ser elaboradas e implementadas políticas de RH diferentes (*employer's brand*, novo sistema de incentivos, eventos empresariais, etc.) em linha com essa ambição.

O ano de 2015 foi mais um ano marcante na história de quase 500 anos dos CTT e 2016 será certamente ainda mais...



Francisco de Lacerda
Presidente & CEO
Lisboa, 15 de março de 2016

Órgãos Sociais e Gestão

Órgãos Sociais

Mesa da Assembleia Geral

Presidente:

Júlio de Lemos de Castro Caldas

Vice-Presidente:

Francisco Maria de Moraes Sarmiento Ramalho

Conselho de Administração

Presidente:

Francisco José Queiroz de Barros de Lacerda (CEO)

Vice-Presidentes:António Sarmiento Gomes Mota
(Presidente da Comissão de Auditoria)

Manuel Cabral de Abreu Castelo-Branco

Vogais:

André Manuel Pereira Gorjão de Andrade Costa (CFO)

Dionízia Maria Ribeiro Farinha Ferreira

Ana Maria de Carvalho Jordão Ribeiro Monteiro de Macedo

António Manuel de Carvalho Ferreira Vitorino

Nuno de Carvalho Fernandes Thomaz
(Vogal da Comissão de Auditoria)Diogo José Paredes Leite de Campos
(Vogal da Comissão de Auditoria)

Rui Miguel de Oliveira Horta e Costa

José Manuel Baptista Fino

Comissão de Vencimentos

Presidente:

João Luís Ramalho de Carvalho Talone

Vogais:José Gonçalo Ferreira Maury⁽¹⁾

Rui Manuel Meireles dos Anjos Alpalhão

Comissão Executiva

Presidente:

Francisco José Queiroz de Barros de Lacerda (CEO)

Vogais:

Manuel Cabral de Abreu Castelo-Branco

André Manuel Pereira Gorjão de Andrade Costa (CFO)

Dionízia Maria Ribeiro Farinha Ferreira

Ana Maria de Carvalho Jordão Ribeiro Monteiro de Macedo

Comissão de Auditoria

Presidente:

António Sarmiento Gomes Mota

Vogais:

Diogo José Paredes Leite de Campos

Nuno de Carvalho Fernandes Thomaz

Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo⁽²⁾

ROC:KPMG & Associados, SROC, S.A., representada
por Maria Cristina Santos Ferreira**ROC Suplente:**

Vítor Manuel da Cunha Ribeirinho

⁽¹⁾ Eleito a 24 de março de 2014 para Vogal da Comissão de Vencimentos para o mandato 2014-2016, comunicou a renúncia ao cargo a 15 de janeiro de 2016.

⁽²⁾ O Revisor Oficial de Contas (ROC) KPMG & Associados, SROC, S.A. foi eleito para o mandato 2015-2017 na Assembleia Geral Anual realizada no dia 5 de maio de 2015.

Comissão Executiva



Manuel Castelo-Branco



Ana Maria Jordão



André Gorjão Costa
CFO

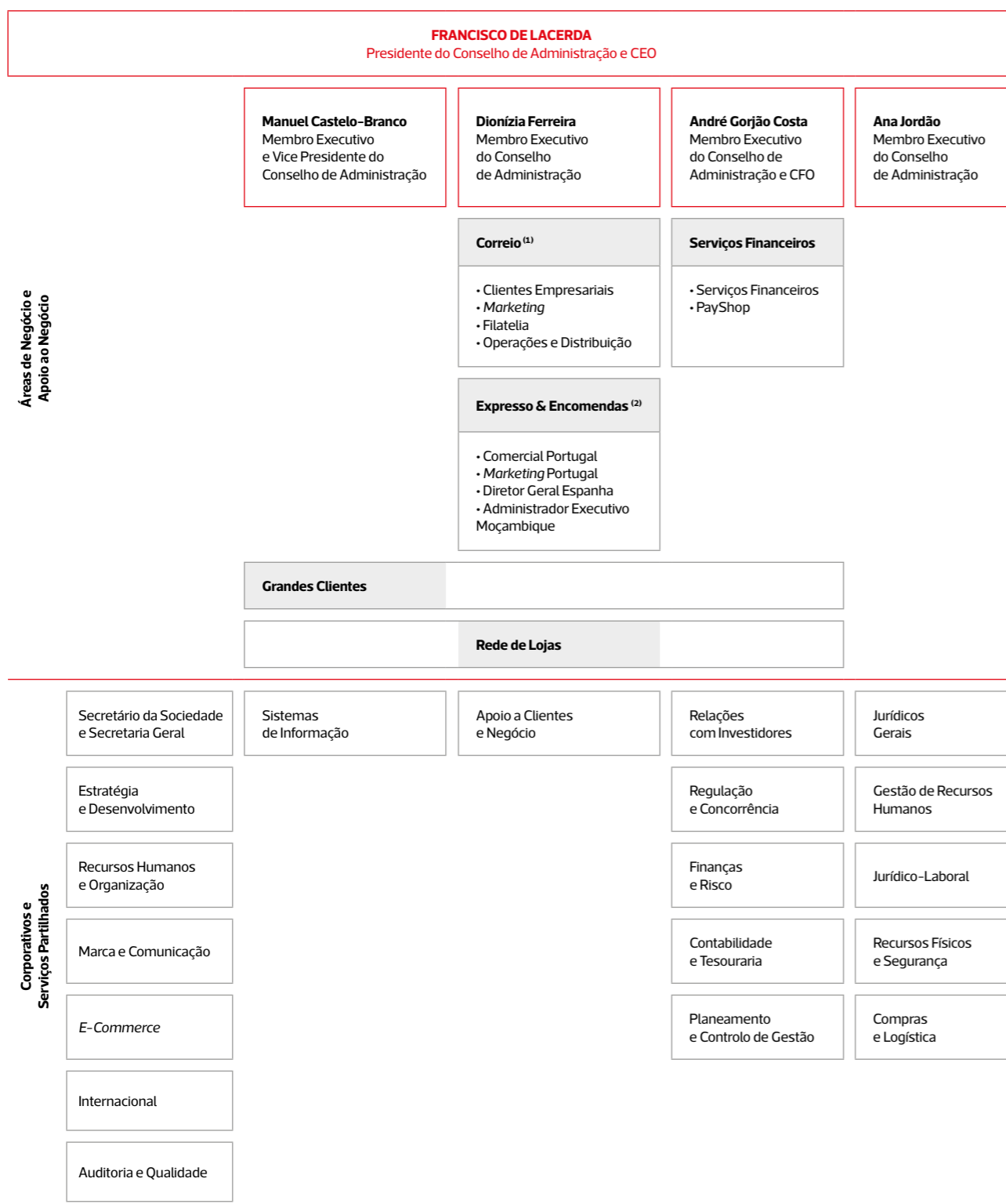


Dionízia Ferreira



Francisco de Lacerda
Presidente & CEO

Orgânica de Gestão



⁽¹⁾ Inclui Mailtec Comunicação e CTT Contacto.

⁽²⁾ Inclui CTT Expresso, Tourline e CORRE.

Nota: O Banco CTT tem a sua estrutura de gestão própria, com autonomia relativamente à Comissão Executiva dos CTT.

Banco CTT

O Banco CTT adota um modelo de governo de cariz anglo-saxónico, assente na existência de um Conselho de Administração, uma Comissão de Auditoria e um Revisor Oficial de Contas.

O Conselho de Administração do Banco, em funções em 31 de dezembro de 2015, era composto por 9 Administradores, incluindo 5 Administradores Não Executivos (incluindo o Presidente do Conselho de Administração e 3 Administradores independentes) e 4 Administradores Executivos (incluindo o Presidente da Comissão Executiva). Em janeiro de 2016, o Conselho de Administração passou a integrar 10 membros, incluindo 5 Administradores Executivos.

Neste âmbito, o Banco estabeleceu a seguinte organização:



⁽¹⁾ Apenas designado em 14 de janeiro de 2016 como Administrador e em 15 de janeiro de 2016 como Vogal da Comissão Executiva.

⁽²⁾ Apresentaram renúncia ao cargo desempenhado no Banco CTT, no caso de Luiana Nunes, em 29 de janeiro de 2016 e com efeitos a partir de 12 de março de 2016 e, no caso de Sílvia Correia, em 19 de fevereiro de 2016 e com efeitos a 31 de março de 2016.

Por seu turno, foram celebrados, a 18 de novembro de 2015, 3 contratos entre os CTT e o Banco, que regulam essencialmente a parceria CTT/Banco relativa ao Canal Rede de Lojas, ao abrigo

dos quais estão previstos os seguintes 4 fóruns de discussão da referida parceria: Comité de Governo da Parceria, Comité da Rede de Lojas, Comité de Produtos e Comité de Serviços Partilhados.

Principais Indicadores

Indicadores económico-financeiros (dados consolidados em IFRS)

mil euros ou %, exceto indicação adicional	2015	2014	Δ% 15/14
Rendimentos operacionais ⁽¹⁾	727.180	717.774	1,3
Gastos operacionais excluindo depreciações, amortizações, imparidades, provisões e gastos não recorrentes	583.205	582.674	0,1
EBITDA recorrente ⁽²⁾	143.975	135.100	6,6
EBIT recorrente ⁽²⁾	119.762	111.522	7,4
EBIT	109.932	135.418	-18,8
EBT	104.610	127.999	-18,3
Resultado líquido antes de interesses não controlados	72.071	76.844	-6,2
Resultado líquido do período atribuível a detentores de capital dos CTT	72.065	77.171	-6,6
Resultado líquido por ação (euro) ⁽³⁾	0,48	0,51	-6,5
Margem EBITDA recorrente	19,8%	18,8%	1,0 p.p.
Margem EBIT recorrente	16,5%	15,5%	1,0 p.p.
Margem líquida	9,9%	10,8%	-0,9 p.p.
Rentabilidade do capital próprio (ROE)	28,8%	29,4%	-0,6 p.p.
Rentabilidade dos capitais investidos (ROIC)	21,3%	26,2%	-4,9 p.p.
Rentabilidade dos capitais empregues (ROCE)	20,2%	24,0%	-3,8 p.p.
Investimento	32.331	16.596	94,8
Cash flow operacional livre ⁽⁴⁾	68.322	106.434	-35,8
Caixa e equivalentes de caixa	603.650	664.570	-9,2
Disponibilidades líquidas	278.999	278.891	0,0
	31.12.2015	31.12.2014	Δ% 15/14
Ativo	1.119.472	1.180.997	-5,2
Passivo	867.637	931.787	-6,9
Capital próprio	251.835	249.210	1,1
Capital social	75.000	75.000	-
Número de ações	150.000.000	150.000.000	-
Liquidez geral	133,0%	134,5%	-1,5 p.p.
Solvabilidade	29,0%	26,7%	2,3 p.p.
Solvabilidade ajustada ⁽⁵⁾	46,4%	45,6%	0,7 p.p.
Dívida líquida ⁽⁶⁾	-82.590	-74.876	10,3
Dívida líquida/EBITDA ⁽⁷⁾	-0,6 x	-0,6 x	0,0 x
Cobertura dos ativos fixos tangíveis	237,0%	239,0%	-2,0 p.p.

⁽¹⁾ Rendimentos operacionais excluindo valores não recorrentes.

⁽²⁾ Antes de rendimentos e gastos não recorrentes.

⁽³⁾ Considera-se em 2015 o número de ações em circulação excluindo as 200 177 ações próprias adquiridas no 1.º semestre de 2015.

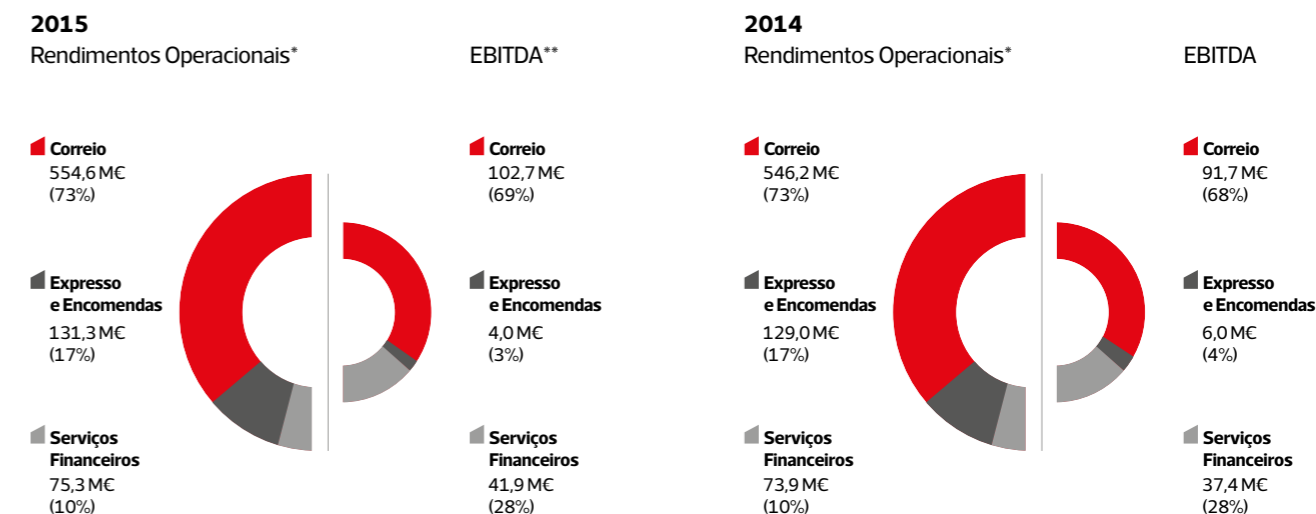
⁽⁴⁾ Cash flow das atividades operacionais e de investimento não incluindo a variação de credores líquidos de serviços financeiros.

⁽⁵⁾ Capital próprio/(Passivo total - valores de terceiros incluídos na Caixa e Equivalentes de Caixa).

⁽⁶⁾ Na Dívida líquida foram incluídas as responsabilidades com benefícios aos empregados, em valor líquido.

⁽⁷⁾ Se negativo significa posição de caixa positiva.

Rendimentos * e EBITDA recorrente por área de negócio



* Incluem prestações internas e transações intragrupo que são eliminadas para efeitos de consolidação; não inclui os rendimentos relativos à Estrutura Central dos CTT e às eliminações intragrupo no valor de -34,0 MC em 2015 e -31,3 MC em 2014.

** Pesos calculados excluindo -4,7 MC relativos ao EBITDA do Banco CTT.

Indicadores operacionais

	2015	2014	Δ% 15/14
Correio			
Tráfego correio endereçado (milhões de objetos)	814,7	841,3	-3,2
Correio transacional	688,3	718,0	-4,1
Correio editorial	46,2	47,6	-2,9
Correio publicitário	80,2	75,7	6,0
Tráfego correio não endereçado (milhões de objetos)	473,4	507,7	-6,7
Expresso e Encomendas			
Portugal (milhões de objetos)	14,4	13,8	4,8
Espanha (milhões de objetos)	14,0	13,7	2,3
Serviços Financeiros			
Pagamentos (n.º de transações; milhões)	61,5	67,0	-8,2
Poupança e seguros (valores movimentados; milhões de euros)	5.288,4	6.655,6	-20,5
Pessoal			
Trabalhadores (ETI) ⁽¹⁾	12.462	12.523	-0,5
Rede de Vendas, Transportes e Distribuição			
Rede de lojas	619	623	-0,6
Postos de correio	1.711	1.694	1,0
Agentes PayShop	3.939	3.876	1,6
Centros de distribuição postal	254	262	-3,1
Giros de distribuição postal	4.731	4.659	1,5
Frota (número de veículos) ⁽²⁾	3.530	3.478	1,5

⁽¹⁾ ETI = Equivalente a Tempo Inteiro.

⁽²⁾ Valores da frota em operação.

Indicadores de sustentabilidade dos CTT

	2015	2014	Δ% 15/14
Clientes			
Satisfação dos clientes (%) ⁽¹⁾	85,2	84,8	0,4 p.p
Nº total de unidades operacionais certificadas (referenciais ISO e certificação de Serviços de Atendimento e Distribuição)	1.183	1.159	2,1
Certificação de Serviços de Atendimento e Distribuição (% de cobertura)	100	100	-
Indicador Global de Qualidade de Serviço (em pontos)	206,4	236,5	-30,1
Trabalhadores			
Sinistralidade (nº ocorrências)	905	955	-5,2
Volume de formação (horas)	316.042	263.828	19,8
Mulheres em cargos de chefia (1ª linha) (%)	35,3	38,3	-3,0 p.p
Comunidade/Ambiente			
Cadeia de valor - contratos c/ critérios ambientais (%)	99,2	99,5	-0,3 p.p
Emissões CO2 totais, scopes 1 e 2 (kton.) ⁽¹⁾⁽²⁾	21,6	20,7	4,3
Consumos energéticos (TJ) ⁽¹⁾⁽²⁾	370,5	357,9	3,5
Peso da gama Eco na linha <i>Direct Mail</i> (%) ⁽³⁾	34,3	22,8	11,5 p.p
Investimento na comunidade (mil euros)	908	1.039	-12,6

⁽¹⁾ Alteração de série - nova metodologia.

⁽²⁾ Não inclui os dados da subsidiária Corre e os valores da frota da subsidiária Tourline Express.

⁽³⁾ Tráfego.

Destques do ano

Janeiro

- Registo da **fusão por incorporação da Mailtec Holding, S.G.P.S. nos CTT – Correios de Portugal, S.A.**, que ocorreu através da transferência global do património da Mailtec Holding, S.G.P.S., S.A..
- Assinatura do protocolo entre o Governo e os CTT para abertura de **300 Espaços do Cidadão** nas lojas CTT a realizar até final de 2016.

Fevereiro

- **Constituição da sociedade CTT Serviços S.A.**, com o capital social de 5.000.000,00 Euros, que tinha por objeto a prestação de serviços de assessoria e apoio na aquisição, desenvolvimento, montagem e preparação da constituição do Banco Postal.
- Assinatura com onze sindicatos representados na empresa do **novo Acordo de Empresa** e da revisão do **Regulamento das Obras Sociais (Plano de Saúde)**, o sistema interno de saúde e proteção social dos CTT.

Março

- **Seleção do fornecedor da plataforma informática do Banco CTT (Core Banking System)** na sequência de uma consulta ao mercado, tendo sido selecionado o consórcio Misys/Deloitte.

Abril

- **Aumento do capital social da sociedade CTT Serviços, S.A.** para 20.000.000,00 Euros.

Mai

- **Assembleia Geral Anual dos CTT** onde foram aprovados os documentos de prestação de contas relativos ao exercício de 2014, incluindo o relatório de gestão, as contas individuais e consolidadas, o relatório de governo societário, a aplicação de resultados do exercício incluindo o pagamento de um dividendo bruto por ação de € 0,465 nos termos propostos pelo Conselho de Administração e votos de louvor aos membros dos órgãos de administração e de fiscalização. A KPMG foi eleita para o mandato correspondente a 2015/2017.

- **Pagamento de um dividendo** bruto por ação de €0,465.

- Atribuição de **participação nos lucros aos colaboradores e administradores executivos da empresa.**

Julho

- **Apresentação da Taça CTT**, nova formulação da Taça da Liga, contrato válido por três temporadas desportivas até ao final da época 2017-2018.

Agosto

- **Registo comercial da criação da subsidiária Banco CTT, S.A.** com o capital social de 34 milhões de euros (pela transformação da CTT Serviços S.A. em banco e respetiva alteração dos estatutos) e da **designação dos respetivos órgãos sociais.**
- Registo definitivo da **fusão por incorporação mediante a transferência global do património das sociedades PostContacto – Correio Publicitário, Lda. e Mailtec Processos, Unipessoal, Lda. para a CTT Gest – Gestão de Serviços e Equipamentos Postais, S.A.**, que alterou a denominação para **CTT Contacto, S.A.**

Outubro

- O **Banco CTT, S.A.** foi notificado pelo Banco de Portugal sobre (i) a decisão desta entidade no sentido de considerar o pedido de autorização para constituição do Banco CTT, S.A. devidamente instruído e cumpridas as condições impostas pelo Banco de Portugal na autorização concedida em 27 de novembro de 2013 e sobre (ii) a conclusão do registo especial do Banco CTT, S.A..

Novembro

- **Lançamento da Marca do Banco CTT**, no Torreão Nascente, na Praça do Comércio, em Lisboa.
- Realização do **Capital Markets Day 2015**, que reuniu em Lisboa os investidores e analistas dos CTT, onde foram apresentados os resultados obtidos nos 3 últimos anos, o projeto do banco CTT, indicadores relativos à ambição em termos de negócio e uma visão das metas 2020.
- **Início de atividade do Banco CTT**, em modo limitado, no modelo de *soft opening*: opera na agência Sede, num ambiente reservado a trabalhadores dos CTT e do Banco CTT.

Dezembro

- Registo definitivo da **fusão por incorporação mediante a transferência global do património da sociedade Mailtec Consultoria, S.A. para os CTT – Correios de Portugal, S.A.**
- Decisão sobre o **desenvolvimento de uma análise da melhor estrutura societária para a detenção da participação na Tourline** como instrumento de possíveis estratégias futuras de reestruturação dos negócios da empresa e da **presença dos CTT no mercado espanhol de Expresso e Encomendas.**
- **Aquisição da sociedade Escrita Inteligente, S.A.**, que possibilitou adquirir a solução patenteada Recibos *Online*, presente em mais de 200 lojas em Portugal e que traz o conceito da fatura eletrónica para o balcão de uma qualquer loja/estabelecimento.

Prémios e Reconhecimentos

Em 2015 os CTT obtiveram as seguintes distinções/reconhecimentos:

- **FRANCISCO DE LACERDA RECEBE PRÉMIO DE MELHOR CEO EM INVESTOR RELATIONS DE 2015 NOS IRGA**

O Presidente e CEO dos CTT, Francisco de Lacerda, foi reconhecido com o Prémio de Melhor CEO em *Investor Relations* nos *Investor Relations & Governance Awards 2015* (IRGA). Este prémio é da iniciativa da Deloitte, distingue os melhores desempenhos e performances empresariais e as melhores práticas de *governance*.

- **PRÉMIOS “EXTEL WECONVENE – IR AWARDS 2015”**

No passado dia 28 de setembro, os CTT subiram ao palco dos prémios “Extel WeConvene – IR Awards 2015”, integrados na 4.ª edição da Conferência Pan-Europeia de *Investor Relations* (IR), em Amesterdão. Vencedor na categoria de “Corporate Best for *Investor Relations*”, os CTT viram ainda reconhecido o trabalho do responsável pela direção de Relações com Investidores, que obteve o galardão de “*IR Professional Best for Investor Relations*”. Ambos os prémios foram atribuídos na categoria “*Small e Mid Caps Portugal*”.

- **HUMAN RESOURCES PORTUGAL DISTINGUE CTT COM DOIS PRÉMIOS**

Os CTT foram galardoados pela revista *Human Resources Portugal* com os prémios *Human Resources Portugal 2014* nas categorias “Empresa que tem a melhor política na otimização dos Seniores” e “Empresa que mais promove a Igualdade de Género”, ficando em primeiro lugar.

- **“A MAIOR REDE DE OBRIGADOS DO PAÍS” PREMIADA NOS PRÉMIOS LUSOS**

A campanha “A Maior Rede de Obrigados do País”, que conseguiu motivar os portugueses a enviar mais de 70 mil “obrigados”, foi distinguida com duas medalhas de bronze nas categorias de *Marketing Relacional – Marketing Direto Digital* e *Marketing Relacional – Marketing Direto Impresso*, na gala de entrega de prémios da 2ª edição quadrimestral dos Prémios Lusos.

- **CTT OBTÉM RECONHECIMENTO COMMITTED TO EXCELLENCE**

Os CTT alcançaram o reconhecimento *Committed to Excellence* – 1 estrela, atribuído pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), que abrange toda a rede operacional da empresa: lojas,

centros de distribuição e centros de produção e logística, no âmbito do Modelo Europeu de Excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management*).

- **CTT RECEBEM PRÉMIOS “MARCAS DE CONFIANÇA”**

Os CTT foram mais uma vez distinguidos na cerimónia de entrega dos Prémios “Marcas de Confiança”, na sequência do estudo realizado pelas Seleções do Reader’s Digest para 40 diferentes categorias de produtos e serviços, os CTT foram eleitos em primeiro lugar, e pela 13ª vez, como Marca de Confiança.

- **MARCA DE CONFIANÇA AMBIENTAL**

Os CTT foram igualmente distinguidos, pela segunda vez consecutiva, como Marca de Confiança Ambiente, um importante reconhecimento da política ambiental que a empresa implementa há vários anos. Na votação, os CTT alcançaram o primeiro lugar.

- **IPC RENOVA CERTIFICADO DE EXCELÊNCIA À ESTAÇÃO DE PERMUTA DE LISBOA**

O *International Post Corporation* (IPC) renovou o Certificado de Excelência à Estação de Permuta de Lisboa, constituída pelo Centro de Produção e Logística do Sul e pelo Entrepasto Postal Aéreo. Esta exigente distinção reconhece aos CTT um nível da qualidade de serviço de excelência, assente na capacidade de garantir as melhores práticas no processamento do correio internacional (*inbound* e *outbound*) entre os operadores membros daquela organização de referência.

- **LINHAS DE ATENDIMENTO DOS CTT PREMIADAS NO APCC BEST AWARDS 2015**

As linhas de atendimento dos CTT e da CTT Expresso foram premiadas com as medalhas de bronze e de prata, respetivamente, no APCC *Best Awards 2015*, na categoria de Distribuição e Logística, pela Associação Portuguesa de *Contact Centers*.

- **WORLD MAIL AWARDS 2015 DISTINGUE CTT**

Os CTT foram distinguidos na edição de 2015 dos *World Mail Awards*, os Óscares da Indústria Postal Mundial, com os Prémios “*Highly Commended*” nas categorias de “*Corporate Social Responsibility*” e “*Retail Customer Access*”, com os projetos “*Mobility Plan Programme*” e “*Largest Thanks Network*”, respetivamente. O “*Mobility Plan Programme*” (Programa de Mobilidade dos CTT), apresentado com o subtítulo “*Moving smarter, moving greener*”, tem a ver com a forma como a empresa incentiva a utilização de modos de mobilidade suave por parte dos colaborado-

res nas suas deslocações casa trabalho (o designado “*commuting*”) e nas viagens de negócio, explicando como essa é a opção inteligente em termos de negócio e a mais social e ambientalmente responsável.

- **SELO CTT EM TALHE DOCE PREMIADO NOS GRANDS PRIX DE L’ART PHILATÉLIQUE**

Os CTT foram premiados com um 3º lugar dos *Grands Prix de l’Art Philatélique Européen* pela emissão conjunta, com os Correios da Bélgica, da folha comemorativa dos “500 Anos de Andreas Vesalius (1514–1564)”, colocada em circulação a 19 e 21 de abril de 2014, respetivamente, na Bélgica e em Portugal. Esta é a primeira vez que os CTT recebem um prémio pela técnica de Talhe Doce. Os 11º “*Grands Prix de l’Art Philatélique Européen*”, que assinalam as melhores peças filatélicas e artísticas realizadas na União Europeia, atribuíram o 3º lugar à emissão de Portugal e Bélgica, na categoria de Talhe Doce.

- **45º PRÉMIO ASIAGO**

Os CTT voltaram a ser premiados no âmbito do Prémio Internacional de Arte Filatélica de Asiago. Desta vez, a emissão filatélica distinguida foi a intitulada “150 Anos do Instituto Geofísico da Universidade de Coimbra”, da autoria do atelier nacional “Design&Etc”. A emissão foi premiada na categoria “Turismo”.

- **PRÉMIO INTERNACIONAL COM O LIVRO MEDITERRÂNEO À MESA**

O Livro “Viver Portugal com o Mediterrâneo à Mesa”, da autoria de Fortunato da Câmara e editado pelos CTT, vai representar Portugal nos mais importantes prémios mundiais de livros de gastronomia, na categoria dedicada à cozinha mediterrânica, os *Gourmand World Cookbook Awards*. A decisão final será conhecida na China, no próximo mês de maio. Para representar Portugal, esta edição foi considerada, pela mesma organização, como o melhor livro português dedicado à alimentação mediterrânica editado em 2015.

- **EMISSÃO PORTUGUESA CONSIDERADA A MAIS ORIGINAL EM TODO O MUNDO**

A emissão de selos “Ano Internacional da Luz e Ano Internacional dos Solos” foi considerada a mais original em todo o mundo pela revista mensal “L’Arte del Francobollo” de fevereiro de 2016.

- **PAYSHOP, MELHOR SOLUÇÃO DE PAGAMENTO**

A PayShop recebeu o prémio de “Melhor solução de pagamento em Portugal” concedido pela revista CFI.co, uma prestigiada revista britânica. O galardão distingue o trabalho de quem “oferece o serviço de processamento de contas mais conveniente do mercado, quer para clientes particulares, quer para empresas”.

- **GRANDE PRÉMIO APCE 2015 – EXCELÊNCIA EM COMUNICAÇÃO**

Os CTT foram mais uma vez distinguidos pela Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa (APCE) e pelo júri do Grande Prémio APCE 2015, pelos vários trabalhos de comunicação remetidos a concurso. Os CTT arrecadaram três primeiros prémios e sete diplomas de mérito.

- **PRÉMIOS PRATA DE MARKETING MEIOS & PUBLICIDADE, COM A CAMPANHA “A MAIOR REDE DE OBRIGADOS”**

Os CTT foram contemplados com a distinção de Prata dos Prémios de *Marketing* do jornal Meios & Publicidade, com a campanha “A Maior Rede de Obrigados”, sendo o único projeto a ser premiado na categoria onde se inseria.

- **GREEN PROJECT AWARDS 2015**

Os CTT foram finalistas no *Green Project Awards* com o projeto “uma árvore pela floresta”, em parceria com a Quercus, na categoria “iniciativa de mobilização”.

- **“2015 CSR COUPS DE COEUR” DA POSTEUROP**

Finalistas com os projetos “somar para dividir” e “*drivers’ competition*”, nas categorias sociedade e ambiente, respetivamente.

- **“EMPRESA AMIGA DAS BICICLETAS 2015”**

Atribuição do selo de reconhecimento “empresa amiga das bicicletas 2015” pela mubi, associação pela mobilidade urbana em bicicleta.

- **TROFÉU CALL CENTER**

O responsável pela área de Melhoria Contínua na Direção de Apoio a Clientes e Negócio dos CTT foi o vencedor do prémio de Personalidade do Ano, do Troféu *Call Center*, organizado pela IFE – *International Faculty for Executives*.

Relatório de Gestão

Somos mais CTT

Hoje somos a soma de tudo o que já construímos.
Colecionamos vitórias, principalmente as que ainda vamos celebrar.
Temos orgulho no nosso passado, mas é o pulsar do futuro que nos impele para conquistar ainda mais.
De pés assentes na terra, erguemos as asas que nos vão fazer voar acima do sonho.
Porque a nossa vontade não conhece limites e o céu que nos abriga não nos trava, apenas nos inspira.



01

Linhas Estratégicas

1.1. Tendências sectoriais

Em 2015, os CTT mantiveram a sua estratégia em linha com o plano elaborado e comunicado ao mercado no contexto da privatização. A revisitação permanente das iniciativas a lançar (decorrentes do plano estratégico) tem por base as novas exigências dos consumidores e as principais tendências que se observam atualmente no sector e que estão a contribuir para a sua profunda transformação à escala global:

1. **O tripé postal “Globalização, Liberalização e Privatização”** – crescente concorrência, escrutínio e exigência por parte dos diversos *stakeholders*.
2. **A digitalização/efeito substituição** – queda estrutural do volume do correio ano após ano justificada por crescente digitalização de serviços e novas formas de comunicação.
3. **Crescimento do E-commerce** – o mundo de retalho *online* representa um novo paradigma e uma nova oportunidade de negócio para os operadores postais capturarem.
4. **Foco em eficiência** – contínua melhoria operacional e otimização de recursos de forma a melhorar rentabilidade, cada vez mais sustentada numa arquitetura tecnológica flexível e abrangente que permita maximizar a oferta com novos atributos e serviços.
5. **Diversificação de serviços** – alavancar nas redes únicas de distribuição e de retalho e maximizar o retorno nos ativos existentes (aposta em serviços financeiros, parcerias com o Governo, integração das redes, etc.).
6. **Data-driven marketing** – permitir aos clientes retirar o melhor partido do conhecimento profundo dos operadores postais sobre a população a que prestam serviços.

1.2. Linhas estratégicas

Durante o ano, os CTT reafirmaram os seus três eixos estratégicos diretamente relacionados com as suas áreas de atividade (Correio, Expresso & Encomendas e Serviços Financeiros) consolidando mais um, transversal a toda a organização, e que passa por potenciar a escalabilidade dos seus ativos. Assim, os pilares estratégicos atuais dos CTT são quatro no âmbito dos quais se destacam algumas das principais iniciativas realizadas ou atualmente em curso:

1. **Alavancar na escalabilidade dos seus ativos:** i) implementar iniciativas de definição de portefólio e segmentação da rede de lojas, maximizando e otimizando a sua utilização; e ii) diversificar e ampliar a utilização das redes existentes (retalho e distribuição, assim como a PayShop) rentabilizando de forma mais eficiente os ativos e potenciando o crescimento.
2. **Foco na preservação do valor do negócio de correio:** i) gestão regulatória ativa (preço e outros); ii) desenvolvimento de segmentos especializados, como o correio publicitário; iii) revisão do posicionamento na convergência de serviços físico-digitais; e iv) esforço contínuo de implementação de programas de eficiência para ajustar a estrutura e sustentar uma operação de excelência.
3. **Capturar a tendência de crescimento das Encomendas (CEP):** i) *upgrade* da oferta através de soluções inovadoras ao portefólio de produto obdecendo aos princípios de simplicidade, conveniência, flexibilidade e interatividade; ii) desenvolvimento de iniciativas específicas para o desenvolvimento do E-commerce; iii) projeto de integração de redes (Correio e Expresso) para serviços de menor velocidade (19h a 48h) e de menor customização; iv) monitorização de oportunidades de crescimento em negócios adjacentes ao CEP como serviços de logística e de entrega especializada; e v) foco em reestruturar o negócio da Tourline para assegurar a rentabilidade futura e uma presença forte em Espanha.
4. **Lançamento do Banco CTT para expandir o negócio de Serviços Financeiros:** i) expandir o portefólio de produtos financeiros com novas ofertas como por exemplo o cartão de crédito em parceria com BNP Paribas e produtos de seguro de saúde; ii) lançamento do Banco CTT usando a rede de lojas e oferecendo um portefólio de produtos bancários simples (“no-frills”), alavancando na proximidade e confiança associadas à marca CTT; e iii) desenvolvimento de novas soluções/serviços fora do âmbito bancário para continuar a diversificação da oferta para clientes e potenciando uma maior resiliência no crescimento.

A estratégia dos CTT está assente nas suas vantagens competitivas e fatores de diferenciação sendo sustentada pelas i) solidez financeira, ii) capilaridade e proximidade das suas redes de distribuição e de retalho (rede de lojas), iii) constante excelência operacional, e iv) crescente valorização do capital humano.

Estratégia dos CTT

Convergência Físico-digital



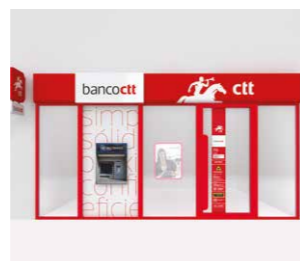
- Preservar o valor do negócio de Correio.

Crescimento do E-commerce



- Capturar a tendência de crescimento das encomendas.

CTT como 'One-Stop-Shop'



- Lançar Banco CTT para Expandir negócio dos Serviços Financeiros.

Alavancar na escalabilidade dos ativos CTT



- Solidez Financeira.
- Eficiência Operacional.
- Proximidade Física.
- Capital Humano.

Somos mais ambição

Há uma vontade incansável de crescer e alcançar o impossível.
Amanhecemos a cada dia com o desejo de conquistar o mundo
e chegar onde nunca ninguém chegou.
Temos em nós o talento, temos em nós a vontade, porque não
sonhar longe?
A nossa história inspira-nos, o nosso legado faz-nos querer ser,
legitimamente, um líder incontestável.



2.1. Enquadramento económico, sectorial e regulatório

2.1.1. Enquadramento económico

Internacional

Em 2015 a economia mundial manteve uma trajetória de crescimento moderado. Segundo as últimas estimativas do FMI o PIB mundial terá crescido 3,1%, valor inferior aos 3,4% observados em 2014. As taxas de crescimento continuaram a divergir entre regiões, com as economias avançadas a registarem uma recuperação gradual da atividade (1,9% em 2015, comparativamente a 1,8% em 2014), a par de uma desaceleração das economias de mercado emergentes e em desenvolvimento (de 4,6% em 2014 para 4,0% em 2015). Esta tendência, iniciada em 2013, foi acentuada pela recente queda no preço das matérias-primas, em particular o petróleo, o que implicou uma redistribuição substancial de rendimento entre países exportadores e importadores. A continuação de políticas monetárias acomodáticas e de uma política orçamental menos restritiva também teve um contributo positivo. Consequentemente, verificou-se uma recuperação do crescimento dos salários nos países desenvolvidos e um aumento da confiança dos consumidores para níveis pré-crise. A atividade económica nas economias de mercado emergentes continuou a desacelerar. A reorientação da política económica da China para um modelo mais baseado no mercado interno levou a uma redução gradual do crescimento económico relativamente às taxas muito elevadas registadas ao longo da última década (de 7,3% em 2014 para 6,9% em 2015). A diminuição dos preços e a contração observada nos mercados teve um impacto significativo em muitas economias emergentes exportadoras de matérias-primas. No caso do Brasil e da Rússia, a estes associaram-se fatores políticos e estruturais, resultando na contração da atividade económica (de 0,1% em 2014 para -3,8% em 2015 no Brasil, de 0,6% em 2014 para -3,7% em 2015 na Rússia). Apesar de uma redução na sua contribuição relativa para o crescimento do PIB mundial, as economias de mercado emergentes e em desenvolvimento ainda foram responsáveis por mais de 70% do PIB mundial em 2015. A fraca procura nestas economias levou a uma forte diminuição do comércio mundial de bens e serviços, que terá crescido 2,6%, valor inferior aos 3,4% verificados em 2014.

Na área do euro, a melhoria no ritmo de crescimento no final de 2014 manteve-se durante o ano de 2015, observando-se um crescimento do PIB de 0,9% em 2014 para 1,6% em 2015, segundo as últimas estimativas da Comissão Europeia. Tal como nas outras economias avançadas, a diminuição acentuada nos preços de produtos energéticos aumentou o rendimento real disponível e ajudou ao fortalecimento do crescimento do consumo privado, o que se traduziu na taxa mais elevada desde o início da crise. A confiança crescente dos consumidores num contexto de melhoria gradual no mercado de trabalho proporcionou um

impulso adicional ao consumo. A acrescentar, um maior grau de acomodação monetária da parte do BCE, através de medidas não convencionais, contribuiu para o fortalecimento da atividade económica. Neste contexto, assistiu-se a uma redução no custo do crédito e nas taxas de juro de empréstimos. Estes desenvolvimentos, em conjunto com uma orientação orçamental mais neutra na maioria dos países, contribuíram para tornar a recuperação da área do euro mais abrangente. Em particular, a atividade em Espanha continuou a acelerar fortemente, registando um crescimento do PIB de 1,4% em 2014 para 3,2% em 2015. Simultaneamente, países como a Itália (de -0,4% em 2014 para 0,8% em 2015) e a França (de 0,2% em 2014 para 1,1% em 2015) recuperaram da estagnação observada no final de 2014.

Nacional

Em 2015 observou-se uma recuperação gradual da atividade, a par de uma melhoria do mercado de trabalho e do ajustamento das contas externas.

O Produto Interno Bruto (PIB) aumentou 1,5% em volume, mais 0,6 p.p. do que no ano de 2014, segundo o INE-Instituto Nacional de Estatística. A procura interna apresentou um contributo positivo mais intenso para a variação anual do PIB em 2015, passando de 2,2 p.p. em 2014 para 2,5 p.p., refletindo a aceleração do consumo privado (2,6%) e o aumento do consumo público (0,8%), uma vez que o investimento desacelerou. A procura externa líquida registou um contributo menos negativo, situando-se em -1,0 p.p. em 2015 (-1,3 p.p. em 2014), em resultado da aceleração das exportações de bens e serviços, que passaram de um crescimento de 3,9% em 2014 para 5,1% em 2015. Refira-se ainda que se verificou um significativo ganho de termos de troca em virtude da diminuição dos preços dos bens energéticos. O investimento desacelerou, passando de um crescimento de 5,5% em volume em 2014, para 3,6%, em resultado do comportamento da variação de existências, que registou um contributo nulo para a variação do PIB em 2015, após o contributo positivo observado em 2014 (0,4 p.p.). A Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) acelerou em 2015, registando um aumento de 3,7% em volume (2,8% em 2014). Este resultado deveu-se sobretudo à recuperação da FBCF em construção, que passou de uma taxa de variação de -3,2% em 2014 para um crescimento de 4,1%, e também à FBCF em Equipamento de Transporte que passou de um aumento de 18,8% em 2014 para 25,4% em 2015.

O emprego registou uma variação positiva de 1,4% em 2015, valor idêntico ao observado no ano anterior. A taxa de desemprego situou-se em 12,4% em 2015, uma diminuição de 1,5 p.p. face a 2014.

A inflação, medida pela taxa de variação média do Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC), situou-se nos 0,5% em 2015 (-0,2% em 2014), superior em 0,5 p.p. à observada na área do euro. Os produtos alimentares, bebidas alcoólicas e tabaco

apresentaram um contributo crescente para o IHPC ao longo do ano, já que o contributo dos serviços permaneceu estável; em sentido contrário os bens energéticos, refletindo a quebra do preço do petróleo e refinados nos mercados internacionais, exerceram uma pressão negativa.

O ano de 2015 foi marcado por uma continuada depreciação da taxa de câmbio real efetiva, embora a um ritmo inferior ao registado na área do euro, o que se traduziu numa pressão positiva para a competitividade das exportações nacionais.

No conjunto do ano de 2015 as exportações de bens aumentaram 3,6% (1,7% em 2014) e as importações de bens cresceram 1,9% (3,4% em 2014) relativamente ao ano anterior, determinando uma taxa de cobertura de 82,9% (81,6% em 2014). Excluindo os combustíveis e lubrificantes, as exportações aumentaram 4,2% e as importações cresceram 6,7% em 2015 (respetivamente 4,1% e 6,2% em 2014). Esta evolução refletiu-se num desempenho positivo da balança comercial, que melhorou o seu saldo em cerca de 569,8 milhões de euros quando comparado com o ano de 2014, ascendendo a 10,3 mil milhões de euros.

Em 2015, as contas das Administrações Públicas foram largamente influenciadas pelo registo como despesa das injeções de capital em várias empresas, às quais se adiciona a resolução e venda do Banif, cujo impacto estimado é de 1,2% do PIB. Prevê-se que o défice orçamental para 2015 atinja 4,3% do PIB, excedendo o limite de 3% inscrito no Pacto de Estabilidade (PE). Contudo, o Código de Conduta da União Europeia sobre a implementação do PE prevê para um Estado-Membro, que se encontre sob Procedimento dos Défices Excessivos e prossiga medidas de política orçamental que permitam reduzir o défice, um prolongamento de um ano no prazo para a correção.

2.1.2. Enquadramento sectorial

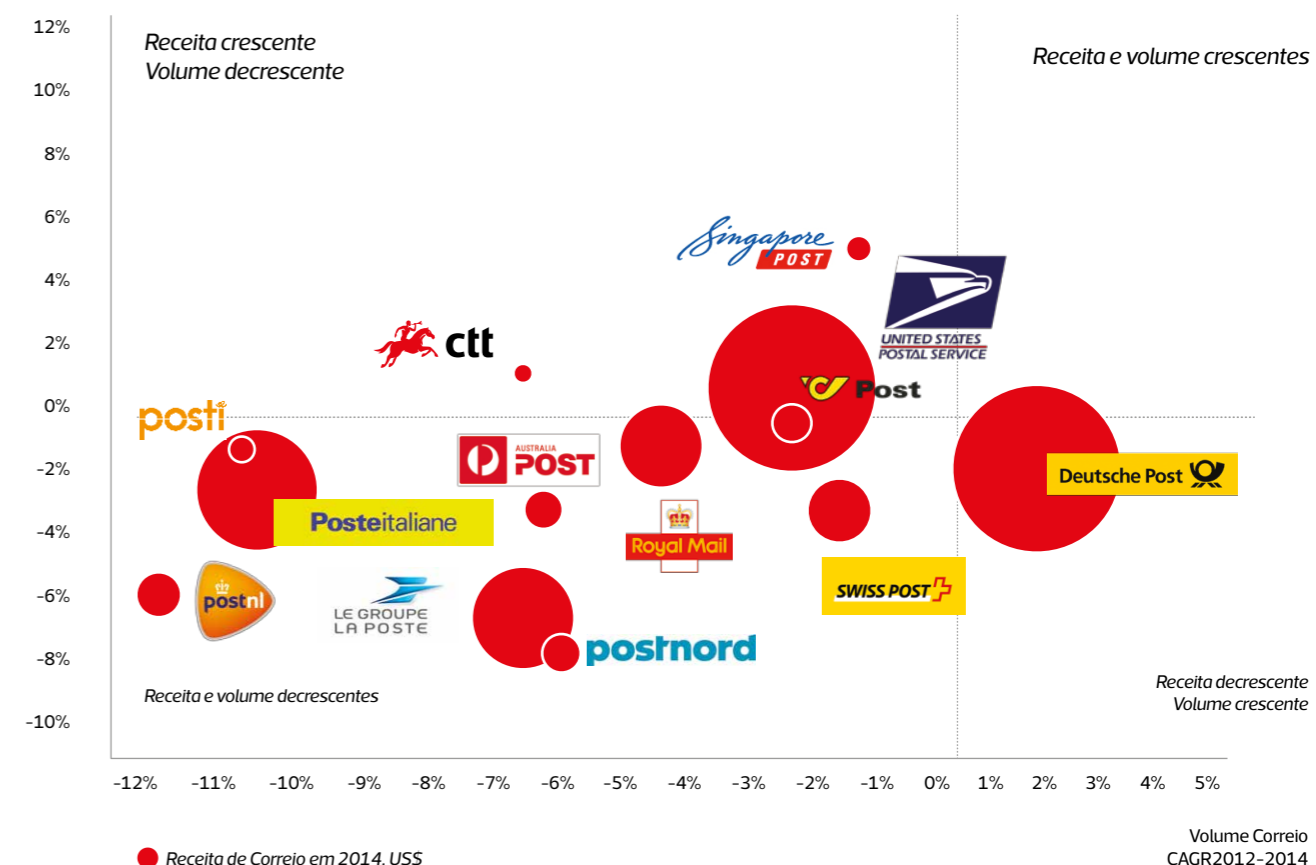
2.1.2.1. Sector Postal

O sector postal acentuou em 2015 o seu momento de profunda transformação, consequência das tendências sectoriais mencionadas, levando os operadores postais a assumir estratégias de diversificação dos seus negócios.

No que diz respeito ao correio, existe de facto uma pressão sobre o tráfego da generalidade dos operadores postais, que resultou nos últimos anos numa diminuição do tráfego e tipicamente numa redução da receita associada ao negócio de correio – sendo os CTT uma exceção neste tópico. O gráfico seguinte mostra a relação entre o crescimento do tráfego e o crescimento da receita para um conjunto de operadores postais, numa análise de observação sectorial de tendências entre 2012 e 2014 (não existem dados sectoriais de 2015 mas a expectativa é que confirmem de uma forma geral esta tendência).

Evolução do volume versus receita de correio por operador

Receita Correio
CAGR 2012 - 2014



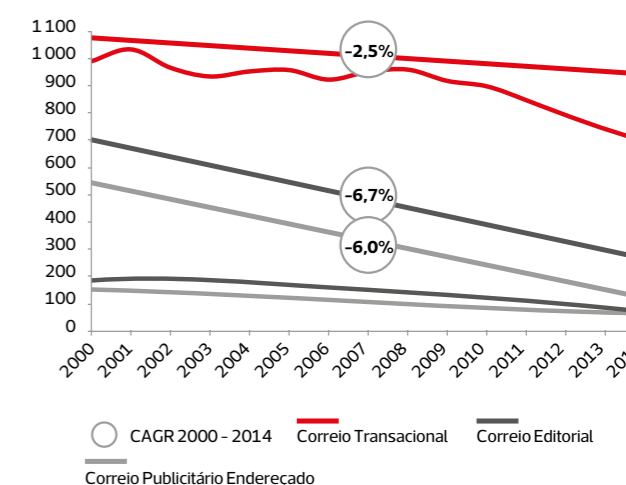
● Receita de Correio em 2014. US\$

Fonte: Accenture. "Achieving High Performance in the Post and Parcel Industry".

No mercado nacional o panorama é análogo ao dos mercados internacionais com uma tendência histórica de queda de volume de todos os segmentos de correio nos últimos 15 anos. No entanto é importante referir que os segmentos com tendências de queda mais acentuadas são aqueles mais permeáveis ao efeito de substituição digital, como é o caso do correio publicitário e do correio editorial. O correio transaccional, sendo aquele que constitui a grande maioria do tráfego postal, tem sido mais resistente às tendências que impactam o sector, tendo apresentado um ritmo histórico de queda de tráfego de mercado de 2,5% ao ano.

O gráfico seguinte ilustra a evolução do tráfego de correio nos últimos 15 anos (totalidade do mercado).

Evolução do tráfego do mercado de correio em Portugal no período 2001-2014 (milhões de objetos)



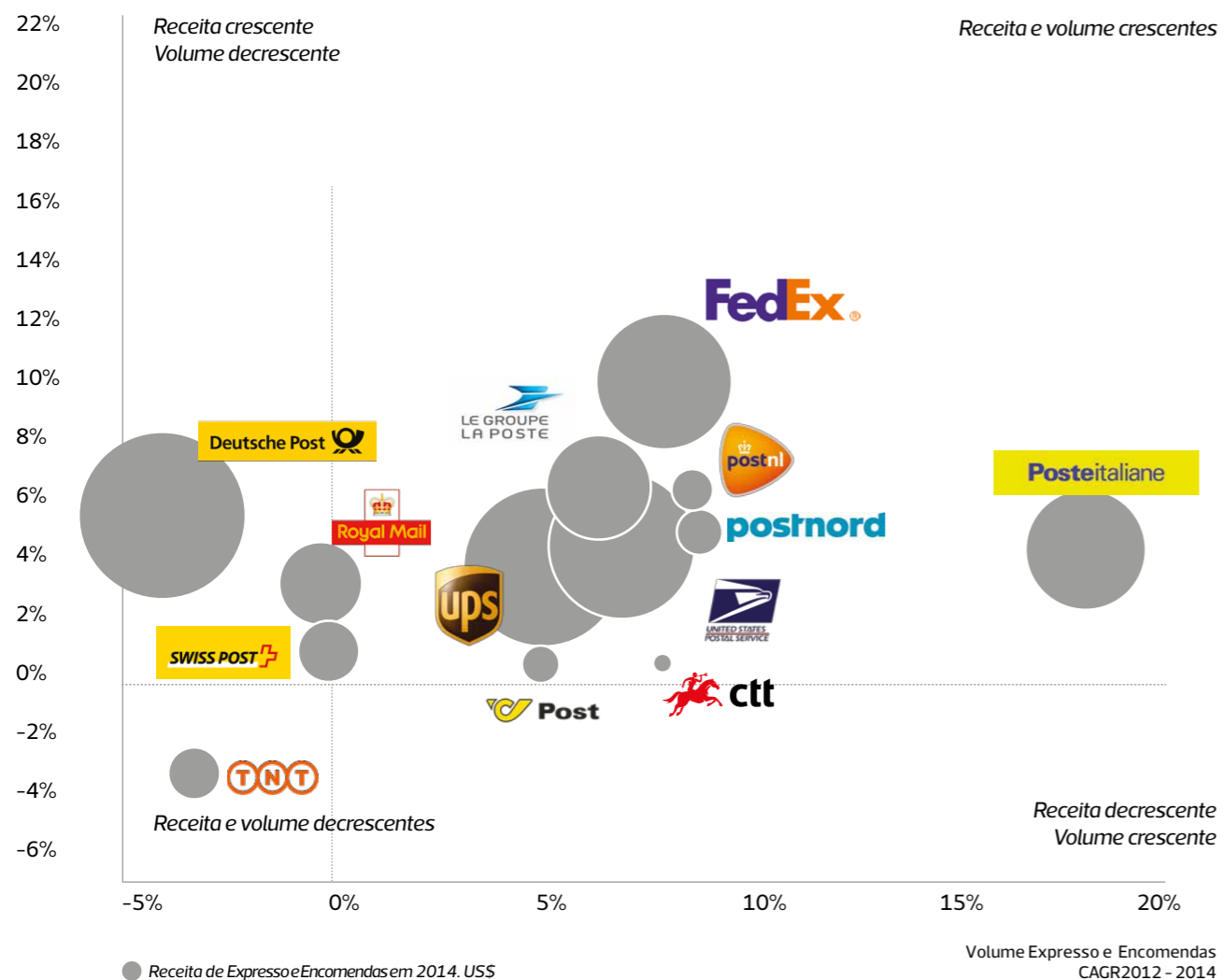
○ CAGR 2000 - 2014 Correo Transaccional Correo Editorial
Correo Publicitário Endereçado

Fonte: ANACOM, "Desenvolvimento do Setor Postal em Portugal".

Em sentido inverso o mercado global de expresso e encomendas está numa fase de crescimento acentuado, com volumes de tráfego e receitas genericamente crescentes, como o gráfico seguinte ilustra por operador postal.

Evolução do volume versus receita de correio por operador

Receita Correio
CAGR 2012 - 2014

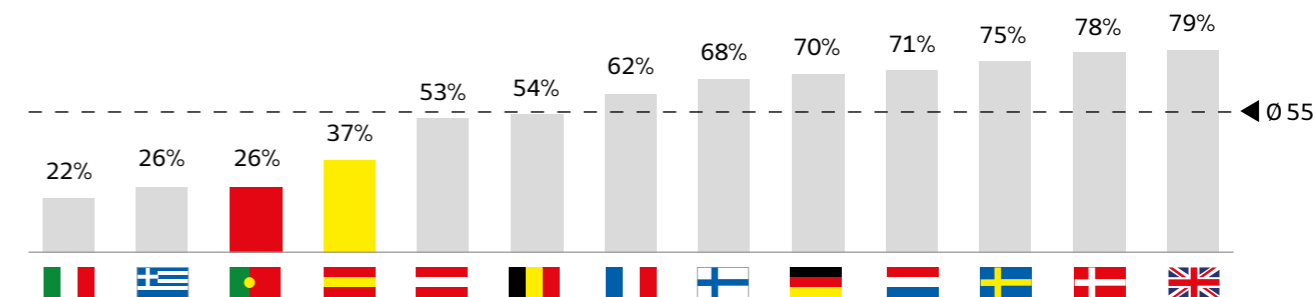


Fonte: Accenture. "Achieving High Performance in the Post and Parcel Industry".

Adicionalmente, nos mercados onde os CTT têm presença direta, nomeadamente Portugal e Espanha, existe uma oportunidade muito significativa para capturar no que diz respeito ao

e-commerce, estando a percentagem de compras efetuadas em e-sellers locais ainda bastante atrás da média europeia.

Percentagem de utilizadores que compraram em e-sellers locais - 2014



Fonte: Ecommerce Report Europe, 2014.

No que diz respeito especificamente ao mercado nacional de Expresso e Encomendas a tendência de crescimento é coerente com o mercado global e com a oportunidade decorrente do e-commerce, tendo-se verificado um ritmo de crescimento de tráfego de 8,3% ao ano nos últimos 15 anos, como ilustra o gráfico seguinte.

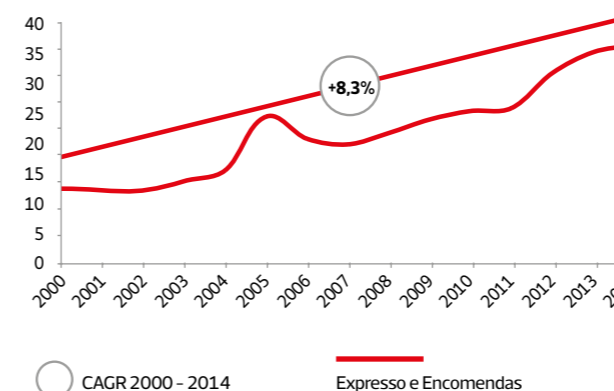
2.1.2.2. Outros sectores de atuação

A evolução do sector postal e as tendências que o impactam têm como consequência uma ligação cada vez mais estreita dos operadores postais com outros sectores de atividade, como a logística e transportes, o sector financeiro ou o sector da publicidade.

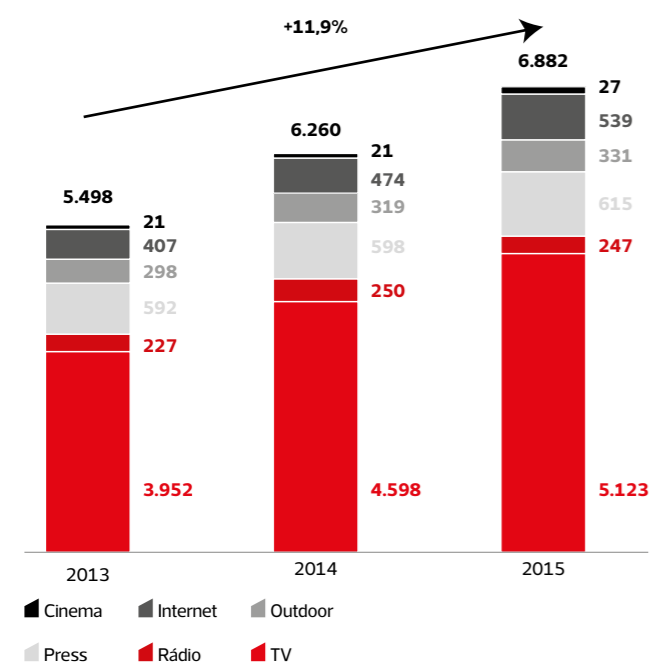
Mercado publicitário

O sector da publicidade em particular tem um impacto bastante direto e significativo na atividade dos operadores postais, nomeadamente na performance das linhas de oferta relacionadas com o correio publicitário. É desta forma relevante notar que o sector da publicidade em Portugal está em fase de crescimento significativo, após um período de desinvestimento dos anunciantes, coincidente com o período de maior agravamento da situação económica (como indicado no gráfico seguinte).

Evolução do tráfego do mercado de expresso e encomendas em Portugal 2001-2014 (milhões de objetos)

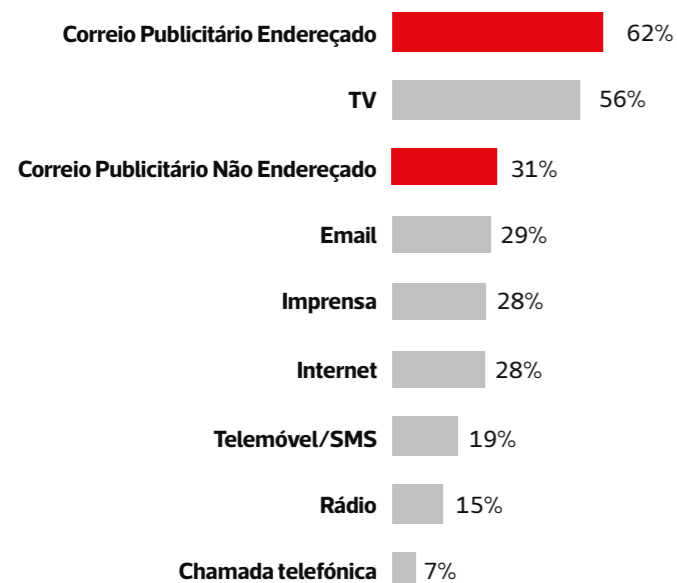


Fonte: ANACOM, "Desenvolvimento do Setor Postal em Portugal".

“Evolução do investimento publicitário em Portugal, por meio”, M€.


Fonte: Marktest Media Monitor.

Adicionalmente à tendência de crescimento do sector publicitário em Portugal, é importante também referir o capital de *goodwill* gerado pelo correio publicitário em Portugal, assim como a relevância que tem ganho no *marketing mix* dos anunciantes a nível global. Em alguns mercados internacionais verificaram-se também bons resultados da aposta dos operadores postais neste sector. Espera-se que estes fatores, quando aliados à revitalização estratégica da linha de oferta de correio publicitário/*marketing* direto no universo dos CTT, venham a representar impactos positivos que contrariem a tendência de queda do tráfego de correio.

Canal publicitário preferido em Portugal e indicadores relacionados com correio publicitário na Bélgica, E.U.A., Reino Unido, Suíça e Canadá
Canal publicitário preferido (n=602) Portugal, 2014

Indicadores relacionados com Correio Publicitário


Fontes: Estudo CTT para o correio publicitário; n=602; IPC.

Por fim, a crescente redução que se verifica na imprensa escrita a nível global, e também em Portugal, com a migração de alguns jornais e revistas para a disponibilização somente da versão *online*, abre uma janela de oportunidade para o crescimento do correio publicitário como meio físico escrito de eleição para o mercado publicitário.

Mercados Financeiros

Em 2015, o comportamento dos mercados financeiros foi caracterizado por um início auspicioso, suportado pelas políticas acomodáticas dos principais bancos centrais que estimularam os mercados de ações e de dívida, seguido de um abrandamento generalizado, despoletado pelo receio em torno da economia chinesa, fragilidade na recuperação económica da zona euro e dessincronização das políticas económicas das grandes potências.

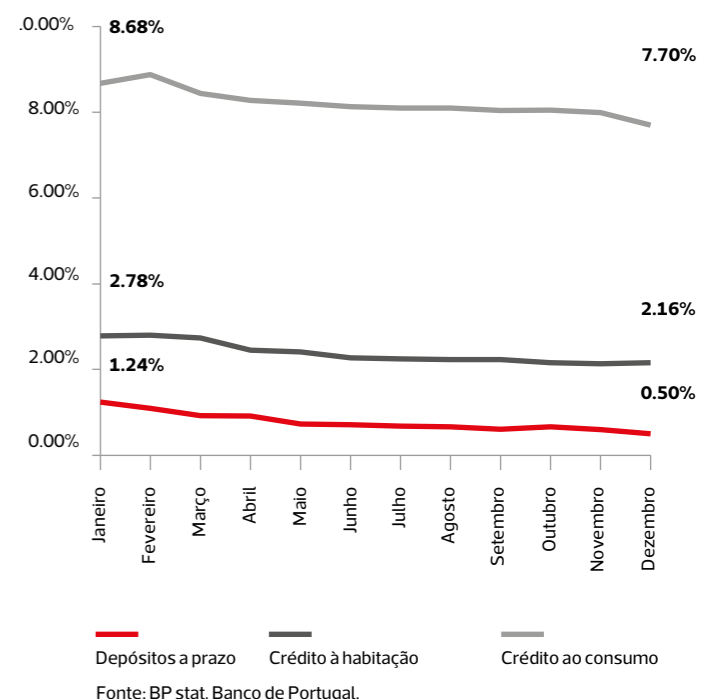
O mercado de dívida europeu foi condicionado pelo início do programa do Banco Central Europeu de compra de ativos, com volumes mensais de 60 mil milhões de euros, que manteve as *yields* das obrigações dos países membros da zona Euro em níveis historicamente baixos. Por sua vez, nos Estados Unidos da América, o adiamento do início do ciclo de subidas de taxas de juro de referência para o fim do ano, aliado à maior aversão ao risco face ao abrandamento das economias emergentes, contrariou as expectativas de aumento das *yields* das obrigações norte-americanas, que se mantiveram relativamente estáveis ao longo do ano.

No mercado de ações, o ano caracterizou-se por performances positivas nas economias desenvolvidas, sendo um ano desalentante nos mercados emergentes. Por outro lado, registou-se uma intensificação da volatilidade, sobretudo devido aos receios quanto ao abrandamento de economias emergentes, nomeadamente a China, e ao adiamento da subida das taxas de juros nos Estados Unidos da América, que provocaram uma forte turbulência nos mercados.

Sistema Bancário

No sector bancário, o ano de 2015 ficou marcado por indefinições no contexto competitivo. A redução do negócio bancário e o ambiente de baixas taxas de juro, assim como a aplicação da medida de resolução ao Banco Espírito Santo, S.A. e ao Banif – Banco Internacional do Funchal, S.A., resultou em vários rumores de aquisição e fusão no sector, que se materializaram na entrada do Bankinter em Portugal, através da aquisição de parte da operação do Barclays, e na consolidação da posição do Banco Santander Totta, S.A., através da aquisição da atividade e de parte dos ativos e passivos do Banif – Banco Internacional do Funchal, S.A..

No entanto, apesar destes sinais, o sector bancário Português apresentou em 2015 uma melhoria na rentabilidade, sobretudo devido à redução expressiva das imparidades, que têm vindo a penalizar os resultados deste sector, como também às mais-valias realizadas com a venda de títulos de dívida pública, que mais do que compensaram o impacto da descida das taxas de juro na margem financeira.

Taxas de juros sobre novas operações – 2015 (%)


Adicionalmente, a tendência na redução de custos operacionais, suportada principalmente pela diminuição no número de colaboradores e balcões, manteve-se ao longo do último ano, facto que permitiu a diminuição do rácio *cost-to-income* do sistema. Por sua vez, o esforço de redimensionamento dos balanços manteve-se, sobretudo através da redução do *stock* de crédito a clientes, o que permitiu manter a trajetória de desalavancagem. Por último, importa destacar a consolidação da trajetória positiva dos volumes de nova produção de crédito, embora estes continuem em níveis bastante inferiores aos observados antes de 2011.

Indicadores sistema bancário português (%)

	2010	2011	2012	2013	2014	9M15
Rácio ativos - PIB Portugal	3,0%	2,9%	2,9%	2,7%	2,5%	2,3%
Rácio crédito - depósitos	157,8%	140,2%	127,9%	116,9%	107,2%	104,2%
Rácio imparidades - crédito bruto	3,2%	4,2%	5,5%	6,2%	7,7%	7,9%
Cost-to-income	57,6%	61,5%	58,8%	71,9%	65,6%	58,8%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	7,7%	-6,3%	-5,5%	-11,7%	-19,2%	3,7%

Fonte: Relatório evolução do sistema bancário português, Banco de Portugal (3º trimestre 2015).

2.1.3. Enquadramento regulatório
2.1.3.1. Sector Postal
A nível da União Europeia

Com a aprovação da terceira Diretiva Postal (Diretiva 2008/6/CE) do Parlamento Europeu e do Conselho, em 20.02.2008, foi estabelecido o calendário final para a liberalização total do mercado postal (até 31.12.2010), salvaguardando um nível comum de obrigações de serviço universal para todos os utilizadores dos Estados-Membros da União Europeia (UE) e a definição de princípios harmonizados para a regulação dos serviços postais num enquadramento de mercado livre.

A nível do financiamento do serviço universal, e atendendo a que a prestação de serviços postais reservados como meio de financiamento foi abolida, o novo quadro legal prevê um conjunto de mecanismos que os Estados-Membros podem adotar para salvaguardarem e financiarem o serviço universal, contendo ainda a nova Diretiva orientações sobre o cálculo do custo líquido do serviço universal. A prestação do serviço universal é tenden-

cialmente deficitária na UE, tendo vários países implementado medidas para minorar este custo sem necessidade de compensação direta. Os reguladores, conscientes dos desafios que o sector postal e principalmente o prestador do serviço universal enfrentam, têm permitido a diversificação das atividades e uma alocação e utilização mais eficiente dos recursos, salvaguardando sempre as obrigações constantes na diretiva europeia.

No âmbito da criação do Mercado Único Digital e do desenvolvimento de ações que visam melhorar o acesso dos consumidores e empresas aos bens e serviços digitais, nomeadamente as que facilitem o comércio eletrónico transfronteiriço, em 06.05.2015 a Comissão Europeia (CE) lançou uma consulta pública, com o objetivo de auscultar todas as partes interessadas sobre as principais questões e as possíveis áreas de melhoria dos serviços de entrega transfronteiriços para bens adquiridos *online* em toda a UE. Esta iniciativa surge da preocupação de que o mercado europeu não terá crescido ao seu potencial em consequência de uma ainda fragmentada oferta de soluções a nível europeu para as ofertas de bens e serviços *online*.

O mercado digital


Hoje em dia o mercado digital é composto por:

- Serviços *online* a nível nacional (42%)
- Serviços *online* com base nos EUA (54%)
- Serviços *online* entre países da UE (4%)

54% (EUA) 42% (Nacional - 28 Estados membros) 4% (Entre países da UE)

Fonte: Comissão Europeia, "Why we need a Single Digital Market".

Explorar o potencial do comércio eletrónico

15% dos consumidores fizeram compras *online* noutros países da UE em 2014 e **44% no seu próprio país**.

 Os consumidores da UE **poderiam poupar 11,7 MME** por ano se, quando fazem compras *online* pudessem escolher entre a gama completa de bens e serviços da UE.

 Apenas **7% das PME** da UE fazem vendas transfronteiriças.

 Pequenas empresas *online* que queiram fazer negócios noutros país da UE têm de fazer face a cerca de **9 000 € de custos extra** por terem de se adaptar às leis nacionais.

 Se fossem aplicadas as mesmas regras para o comércio eletrónico em todos os países da UE, **57% das empresas** iniciariam ou aumentariam as suas vendas *online* para outros países da UE.

Fonte: Comissão Europeia, "Why we need a Single Digital Market".

Na sequência dos resultados da consulta pública, publicados em 22.12.2015, a CE tem como objetivo alterar esta situação, através de melhor supervisão e de garantia de transparência nos serviços de entrega de bens adquiridos *online* na UE, tencionando propor medidas específicas neste âmbito na primavera de 2016.

Identificados igualmente pela Indústria Postal Europeia um conjunto de obstáculos ao desenvolvimento e crescimento do mercado do *e-commerce*, os operadores postais europeus encontram-se em conjunto a implementar o projeto *Interconnect*, que entrará em funcionamento no decurso deste ano e que compreende essencialmente 5 compromissos: opções de entrega flexíveis; soluções de devolução; *track & trace* para objetos leves; serviço ao cliente melhorado; e conceito de etiquetas harmonizadas. O objetivo deste projeto é, assim, remover os obstáculos que impedem os consumidores de comprar *online* fora do país e, como tal, maximizar o potencial de crescimento do comércio eletrónico transfronteiriço para os operadores postais. Considerando que nos últimos anos o comércio eletrónico registou a nível mundial um crescimento anual da ordem dos 19% e que em termos mundiais o comércio eletrónico crescerá até 2019 a uma taxa média anual

de 20%, passando a representar 12,8% do total do mercado de retalho, através do *Interconnect* os operadores postais europeus contribuirão de forma muito relevante para o desenvolvimento do Mercado Único Digital, sendo o comércio eletrónico (*e-commerce*) um dos seus importantes motores de crescimento.

A nível nacional

Em abril de 2012 entrou em vigor a Lei Postal (Lei nº 17/2012, de 26 de abril, com as alterações que lhe foram introduzidas pelo Decreto-Lei nº 160/2013, de 19 de novembro), que transpôs para a ordem jurídica interna a Diretiva 2008/6/CE. O mercado postal em Portugal foi neste enquadramento totalmente aberto à concorrência, eliminando-se as áreas no âmbito do serviço universal que ainda se encontravam reservadas aos CTT. No entanto, por razões de ordem e segurança pública e de interesse geral, algumas atividades e serviços ficaram reservados até 2020: colocação de marcos e caixas de correio na via pública destinados à aceitação de envios postais, a emissão e venda de selos postais com a menção Portugal e o serviço de correio registado utilizado em procedimentos judiciais ou administrativos.

Integram-se no âmbito do serviço universal as seguintes prestações, no âmbito nacional e internacional:

- um serviço postal de envios de correspondência, excluindo a publicidade endereçada, de livros, catálogos, jornais e outras publicações periódicas até 2 kg de peso;
- um serviço de encomendas postais até 10 kg de peso, bem como a entrega no território nacional de encomendas postais recebidas de outros Estados-Membros da União Europeia com peso até 20 kg;
- um serviço de envios registados e um serviço de envios com valor declarado.

Em termos de financiamento das obrigações de serviço universal (SU), os prestadores de serviço universal têm direito à compensação do custo líquido de SU quando este constitua um encargo financeiro não razoável para os mesmos. Esta compensação é efetuada através de um fundo de compensação suportado pelos prestadores dos serviços postais que ofereçam serviços que, do ponto de vista do utilizador, sejam considerados serviços permutáveis com os abrangidos pelo serviço universal, cujo funcionamento ainda será definido. A entidade reguladora (ANACOM) aprovou, em fevereiro de 2014, a metodologia para o cálculo do custo líquido do serviço universal prestado pelos CTT enquanto prestador do serviço universal, bem como sobre o conceito de encargo financeiro não razoável para efeitos de compensação do custo líquido do serviço universal dos serviços postais e os termos subjacentes à sua determinação.

Como empresa concessionária do serviço postal universal, os CTT mantêm-se como prestadores de serviço universal até 2020, tendo o Governo procedido à revisão das bases da concessão de acordo com o regime constante na Lei Postal, através da publicação do Decreto-Lei nº 160/2013, de 19 de novembro, tendo ao seu abrigo sido celebrada a alteração ao contrato de concessão em 31.12.2013.

Ao abrigo da Base XV da Concessão do Serviço Postal Universal, em agosto de 2014 a ANACOM aprovou a decisão final sobre os objetivos de densidade da rede postal e de ofertas mínimas de serviços que os CTT deverão cumprir até 2017. Os objetivos definidos em termos de densidade da rede postal e de ofertas mínimas de serviços, que não alteraram significativamente a rede postal existente, reforçam as garantias de existência de disponibilidade e acessibilidade da prestação do serviço universal cometida aos CTT. Em 2014 e 2015, os CTT tiveram que realizar alterações marginais na sua rede, nomeadamente através do reforço do número de marcos/caixas de correio para cumprir na íntegra os objetivos definidos, estando hoje acima dos mínimos exigidos.

Enquadrada nos critérios de formação de preços para o período 2015/2017, definidos por deliberação da ANACOM de 21.11.2014, a proposta de preços do serviço universal apresentada pelos CTT em 17.12.2014, com ajustamentos efetuados em 06.02.2015, foi aprovada pela ANACOM, por deliberação de 12.02.2015. Os preços subjacentes à referida proposta, que cumpria os princípios e critérios de formação de preços definidos, entraram em vigor em 01.03.2015, com exceção dos preços dos jornais, publicações periódicas e livros, cuja data de entrada em vigor foi 01.06.2015.

Ainda em matéria de preços, no que se refere ao regime de preços especiais dos serviços postais que integram a oferta do serviço universal, aplicável a remetentes de envios em quantidade, estes foram também atualizados em 01.03.2015, na sequência de proposta comunicada ao Regulador em 14.01.2015.

Alguns operadores de serviço de correio, ou com a intenção de prestar este serviço, solicitaram o acesso à rede postal. Por forma a prestar um serviço padronizado e não discriminatório para os operadores que quiserem usar a rede postal, em 2015 os CTT definiram uma oferta de acesso competitiva que não coloca em causa a segurança e eficiência da prestação do serviço postal universal e que entrará em vigor em fevereiro de 2016.

Em termos de qualidade do serviço postal universal, na sequência da nova Lei Postal, está em curso a implementação de um novo sistema de medição e controlo dos níveis de qualidade, a realizar por uma entidade externa. Por forma a assegurar uma efetiva e eficaz medição dos níveis de qualidade no quadro das especificidades do sector postal, os CTT lançaram em 05.11.2015 um concurso internacional limitado por prévia qualificação a fim de selecionar a entidade externa responsável pela medição dos níveis de qualidade.

No que se refere aos objetivos e níveis mínimos de qualidade de serviço, cuja quantificação se encontra no ponto 5.1, os parâmetros de qualidade de serviço e os objetivos de desempenho associados à prestação do serviço universal para o período 2015/2017, definidos por deliberação da ANACOM de 30.12.2014, mantêm os elevados padrões exigidos para os serviços postais em Portugal, que os CTT têm conseguido superar.

2.1.3.2. Sector Financeiro

Apesar da componente transaccional assumir crescente importância no sector bancário, em grande parte devido à contínua diminuição da utilização de numerário, este segmento tem vindo a ser alvo de crescente pressão regulatória que coloca desafios à indústria. Exemplo deste facto é a recente legislação promulgada em 2015 pela Comissão Europeia que, por forma a proteger os interesses dos consumidores, estabeleceu um limite máximo às comissões aplicáveis pelos prestadores de serviços de pagamentos às operações efetuadas com cartões multibanco. Por outro lado, a

criação da SEPA (*Single Euro Payments Area* - Área Única de Pagamentos em Euros), com o objetivo de reforçar a integração europeia e promover a constituição de um mercado único de pagamentos, tem obrigado as instituições bancárias a efetuar desenvolvimentos aos seus serviços de meios de pagamentos. Em Portugal, e apesar de estarem disponíveis desde 2008, apenas em agosto de 2014 se procedeu a uma migração total dos prestadores de serviços de pagamentos e seus utilizadores, das vertentes tradicionais de transferências a crédito e de débitos diretos dos respetivos subsistemas do Sistema de Compensação Interbancária (SICOI) para a SEPA.

O branqueamento de capitais, o financiamento do terrorismo e o crime organizado representam temas de relevância primordial na União Europeia, contendo aspetos suscetíveis de comprometerem a integridade e estabilidade das instituições de crédito e financeiras, bem como do sistema financeiro no seu todo. Com o objetivo de intensificar a prevenção e o combate destes fenómenos, a União Europeia publicou em 2015 legislação - 4ª diretiva AML (*Anti-money Laundering*) - no sentido de reforçar o âmbito e os deveres das instituições financeiras no cumprimento dessa função, impondo a adoção de práticas mais restritivas de controlo e monitorização dos seus clientes e da sua respetiva atividade bancária. Tais exigências têm obrigado as instituições financeiras a efetuarem novos desenvolvimentos aos seus sistemas de informação de gestão e a capacitarem as suas equipas com conhecimentos específicos na deteção de práticas de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo, impondo uma crescente pressão na sua estrutura de custos operacionais.

Face à instabilidade que tem afetado o sector financeiro ao longo da última década, as autoridades de supervisão têm tido como principal preocupação aumentar a resiliência do sector, procurando promover a melhoria da qualidade dos balanços das instituições financeiras. Nesse sentido, a produção legislativa, nomeadamente a publicada ao abrigo dos designados acordos de Basileia III, tem procurado dar resposta a essa preocupação, definindo novas exigências de capital que as instituições financeiras tiveram de adotar, de forma faseada, a partir de 2013 e até 2019. Numa primeira fase, designada por *phased in*, que decorreu até final do ano transato, os bancos foram obrigados a elevar o seu rácio *Common Equity Tier 1* (aquele que constitui o capital de melhor qualidade das instituições) de 3,5% para 4,5%. A partir de 1 de janeiro de 2016, e por um período de três anos, decorre a fase *fully implemented*, ao abrigo da qual as instituições financeiras são obrigadas a constituir um *conservative buffer* adicional de 2,5% do seu capital.

Deste modo, a crescente exigência regulatória, tem originado algumas restrições à rentabilidade dos ativos das instituições bancárias. No caso do Banco CTT, a abordagem conservadora e prudente deste assunto desde início permitiu incorporar a totalidade do impacto do rácio no modelo do Banco.

2.2. Correio

2.2.1. Atividade

Os rendimentos operacionais⁽³⁾ da área de negócio de Correio atingiram 554,6 M€ (73% do total consolidado⁽⁴⁾) em 2015, a que corresponde um crescimento de 1,5% face a 2014.

Esta área de negócio inclui o negócio dos serviços postais e as soluções empresariais a montante e a jusante do correio, nomeadamente *printing & finishing*, *mailmanager*, videocodificação, correio híbrido e outras soluções complementares ao negócio de correio. Também incluída nesta área de negócio está a Rede de Lojas que, além dos serviços postais e de retalho, presta serviços às outras áreas de negócio como canal de venda. Os serviços acima mencionados são prestados pelos CTT, S.A. (empresa-mãe), CTT Contacto e Mailtec.

Em 2015, apesar da redução do tráfego verificada (abaixo explicada), assistiu-se a uma evolução favorável dos rendimentos desta área de negócio sobretudo pela cada vez maior utilização das redes de distribuição e de lojas para prestar outros serviços e pela performance dos serviços postais. Para tal contribuíram as políticas de preços e de descontos, a *mix* de produtos, a valorização cambial do correio internacional (*inbound*) e a estrutura de peso dos objetos.

As alterações dos preços dos produtos no âmbito do Serviço Universal e do correio em quantidade ocorridas a partir de 1 de março de 2015, bem como a dos livros, jornais e publicações periódicas do serviço nacional a partir de 1 de junho de 2015, traduziram-se num aumento global médio de 4,1% em 2015 relativamente ao ano anterior. Foram também aumentados os preços do correio publicitário a partir de 1 de março de 2015 (aumento médio de 2%). A revisão da política de descontos aumentou a exigência aos clientes ao nível do pré-tratamento e do cumprimento de prazos de pagamento, o que incentiva comportamentos em prol da eficiência e levou à perda de alguns descontos por parte dos grandes clientes.

Correio

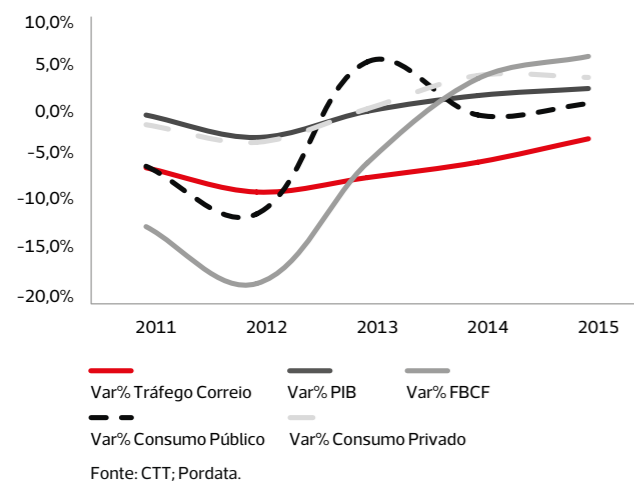
A redução do tráfego de **correio endereçado** (inclui correspondências e *direct mail*) em 2015 foi de 3,2%.

Se se comparar a redução do tráfego de correio endereçado em 2015 (-3,2%) com a ocorrida em 2014 (-5,7%), nota-se um comportamento favorável refletindo o impacto no consumo de correio da evolução positiva da economia nacional, principalmente do consumo interno, como ilustra o gráfico seguinte:

⁽³⁾ Incluem prestações internas e transações intragrupo que são eliminadas para efeitos de consolidação.

⁽⁴⁾ Excluindo os rendimentos relativos à Estrutura Central dos CTT e às eliminações intragrupo no valor de -34,0 M€ em 2015.

Varição anual do Tráfego de Correio, PIB, Consumo Público e Privado e FBCF



A variação do tráfego de **correio transacional** registou um decréscimo de 4,1% em 2015. Para esta evolução contribuíram as variações de tráfego do correio prioritário (-0,1%), correio normal (-4,3%), correio registado (-8,2%) e correio internacional de saída (-8,1%), atenuadas pela evolução positiva dos tráfegos do correio internacional de chegada (+5,9%) e do correio verde (+8,0%). De destacar os seguintes fatores como fundamentais para as evoluções referidas: o decréscimo do correio registado assente sobretudo na redução dos consumos do sector Estado e Administração Pública, especialmente no 4º trimestre, e a influência significativa do crescimento do *e-commerce* no crescimento do correio internacional de chegada. Os pacotes postais de baixo valor, originários principalmente da China, registaram um crescimento significativo decorrente das ofertas em termos de aplicativos (apps) e *websites* que surgiram no mercado.

Os aumentos de preços acima referidos e sobretudo as novas regras de descontos permitiram que os rendimentos do correio transacional tenham crescido 0,7% durante 2015.

O **correio editorial** observou um decréscimo (-2,9%) em 2015, após a quebra verificada no 4º trimestre (-3,5%) mais acentuada no segmento ocasional. Contudo, e em resultado da importante revisão de preços realizada em 16 de agosto de 2015, um aumento de 10,7% em média, os rendimentos deste produto cresceram 4,7% em 2015.

O tráfego do **correio publicitário endereçado** observou um crescimento (+6,0%) em 2015, em virtude do acentuado aumento verificado no 4º T (+19,8%), devido à revitalização deste negócio assumida como prioridade estratégica no grupo CTT, assim como pelo maior número de campanhas publicitárias realizadas pelos grandes clientes relativamente ao ocorrido no ano anterior; o crescimento dos rendimentos deste produto foi somente de 2,1% afetado pelo efeito de *mix* de preços.

O tráfego do **correio não endereçado** registou um decréscimo de 6,7% em 2015, devido sobretudo à realização de menos campanhas pelos clientes atuais. A opção por correio publicitário endereçado *versus* não endereçado é sempre uma solução de maior custo mas também de maior valor para os clientes que, em períodos de crescimento, tendem a preferir este meio publicitário mais direto e efetivo. O segmento ocasional teve um impacto positivo por via das eleições legislativas que não se refletiu nitidamente no total devido ao seu menor peso relativo face ao segmento contratual.

Soluções Empresariais

Os CTT continuam a sua aposta nas soluções de comunicação híbrida, desenvolvendo ofertas que unem a comunicação física à digital, tais como: produção documental (através da Mailtec Comunicação, líder no mercado), digitalização e tecnologias de informação para o sector postal, soluções geográficas e de georreferenciação, assim como a ViaCTT, solução de *email* segura e com acesso controlado.

As soluções integradas CTT que incorporam funcionalidades configuráveis de acordo com as necessidades e objetivos de cada organização, assentes no portfólio e capacidades inerente às duas redes capilares dos CTT – lojas e distribuição, são cada vez mais solicitadas pelo mercado, pelos mais diversos sectores de atividade. Em complemento, salientam-se a Solução de Tratamento Integral de Contraordenações e a Solução Integrada de Gestão de Águas, que reúnem numa oferta única um conjunto de serviços disponibilizados pelos CTT: *printing & finishing*, expedição, *mailmanager*, cobranças, entre outros.

No contexto da Comunicação Digital, foi concretizado um conjunto de capacidades no sistema que suporta o serviço ViaCTT, que complementam a automatização da comunicação entre emissor e recetor, nomeadamente a componente de obtenção automática de respostas criadas por recetores relativas a documentos enviados pelos emissores. Esta capacidade sustenta e facilita a tramitação eletrónica das Penhoras Eletrónicas entre a AT – Autoridade Tributária e Aduaneira e os bancos.

Foi também adicionado um conjunto de novas capacidades à caixa postal eletrónica, visando, por um lado, melhorar a usabilidade do serviço, como seja a utilização do cartão do cidadão para acesso à caixa e melhorias no processo de recuperação do acesso à caixa postal eletrónica e, por outro lado, reduzir os custos na operação do serviço. Conscientes de que as comunicações eletrónicas (*email*) irão ter um papel crescente na forma de comunicação no mundo transacional, os CTT privilegiam a criação de soluções fiáveis, seguras e com atributos customizáveis para endereçar preocupações deste mercado. Por outro lado, as comunicações físicas serão cada vez mais um meio de realização efetiva (*“fullfilment”*) das comunicações por via eletrónica e a sua oferta integrada uma tendência.

Filatelia

Em 2015 o negócio da Filatelia atingiu 8,2 M€ de receita, que se traduziu num acréscimo de 11,0% face ao ano anterior.

Para esta variação positiva contribuíram o lançamento de 27 emissões de selos comemorativas, a 2ª série da emissão base dos Desportos Radicais e a carteira de selos autoadesivos da Madeira, 27 inteiros postais e uma carta inteira, 4 livros temáticos de prestígio, dois Livros com os selos do ano (um deles dedicado aos jovens) e um Livro de Natal para crianças. A oferta alargada e adaptada à procura, bem como os temas de largo interesse junto dos clientes, como o Lince, os Dinossauros ou as Motorizadas Portuguesas, permitiram manter a tendência de crescimento que se verifica desde 2014, invertendo a queda até então registada.

Tendo em vista o êxito na promoção de emissões comemorativas a clientes institucionais – como foi o caso dos “175 anos do Montepio Geral” em 2015 –, os CTT farão desta estratégia um fator importante para incentivar contactos comerciais com este tipo de clientes no futuro, focando a questão da exclusividade e do prestígio associados à emissão de selos de Portugal.

Em 2015 os CTT receberam três prémios internacionais pela qualidade do design. Foram distinguidos, pela sétima vez, no Concurso Internacional de Design Filatélico promovido pelo

município de Asiago, na província de Vincenza, em Itália. A emissão filatélica premiada na categoria “Turismo” é a que comemora os “150 Anos do Instituto Geofísico da Universidade de Coimbra”.

A folha comemorativa dos 500 anos de Vesalius (emitida em 2014) foi duplamente premiada em 2015 na categoria de impressão em relevo “Talhe Doce”. Teve um 3º lugar em Bruxelas e foi considerada a melhor do mundo (1º lugar) em Madrid.

O livro “Viver Portugal com o Mediterrâneo à Mesa”, de Fortunato da Câmara, foi considerado o *Best Mediterranean Cuisine Book* de 2015 em Portugal e ficou qualificado para competir com os restantes livros (vencedores em cada país) dentro da mesma categoria a nível mundial.

A emissão de selos “Ano Internacional da Luz e Ano Internacional dos Solos” foi considerada pela revista mensal “L’Arte del Francobollo”, de fevereiro de 2016, a mais original em todo o mundo ao abordar a decisão das Nações Unidas em proclamar 2015, simultaneamente, como o Ano Internacional da Luz e o Ano Internacional dos Solos.

Os temas glosados pelas séries comemorativas abrangem várias áreas do conhecimento humano, conforme se pode observar pela lista no quadro seguinte:

Emissões comemorativas	
<ul style="list-style-type: none"> 25 Anos da AICEP 150 Anos da União Internacional das Telecomunicações 500 Anos da Torre de Belém 40 Anos do Provedor da Justiça Leis da Hereditariedade – 150 anos 150 Anos da questão Coimbrã 600 Anos da entrada dos Portugueses em Ceuta 175 Anos do Montepio Geral 500 Anos da Chegada a Timor Ano Internacional da Luz e dos Solos 	História
<ul style="list-style-type: none"> Vultos da História e da Cultura 100 Anos da Revista Orpheu Grandes Músicos do Mundo: Elizabeth Schwarzkopf e Sibelius Bairros Populares Artesanato – Açores Caminhos de Santiago EUROPA – Brinquedos Antigos Festa da Flor – Madeira Barcos do Mediterrâneo A Dieta Mediterrânica Grandes Figuras da Igreja: Santa Teresa de Ávila Grandes Figuras da Igreja: S. João Bosco Pioneiros da dança em Portugal 	Música, arte e cultura
<ul style="list-style-type: none"> A Mobilidade Sustentável Reintrodução do Lince Ibérico Frutas de Portugal O Mar Português 	Ambiente

Como já referido foram lançados, com o elevado sucesso já habitual, os seguintes livros temáticos:

Livros Temáticos
<ul style="list-style-type: none"> Conversas de Café - Fátima Moura Motorizadas Portuguesas de 50cc - Pedro Pinto Viver Portugal com o Mediterrâneo à Mesa - Fortunato da Câmara Do Mar Oceano ao Mar Português - coordenação de Mário Ruivo

2.2.2. Rede de lojas

A Rede de Lojas é cada vez mais um canal de venda e de serviço muito importante para o crescimento dos rendimentos dos CTT em todas as áreas de negócio. Sendo a rede capilar de acesso aos serviços postais, a sua atividade é muito mais abrangente, gerindo os processos de atendimento e de venda direta a clientes finais (particulares e pequenas empresas) e constitui a maior rede comercial com oferta diversificada e de proximidade a nível nacional. A empresa tem valorizado este importante ativo, vocacionando-o para uma plataforma de conveniência e multisserviços, com especial enfoque nos serviços financeiros e serviços de interesse geral ao cidadão, potenciando o seu volume de vendas mas no estrito cumprimento integral das obrigações de serviço postal universal. Em 2015 foi potenciado o valor desta rede de conveniência para as encomendas na entrega e recolha, possibilitando uma oferta mais abrangente para o segmento do *e-commerce*.

A gestão dos negócios na Rede de Lojas assenta em três vetores fundamentais:

- Desenvolvimento do negócio de correio, promovendo a excelência da operação e melhor qualidade de serviço resultantes da maior proximidade e conhecimento dos clientes, garantindo níveis acrescidos de produtividade;
- Canal de proximidade para comercialização de produtos e serviços financeiros (soluções de poupança e investimento, soluções de pagamento, soluções de crédito pessoal e outros), afirmando-se como uma alternativa na oferta de produtos financeiros competitivos e inovadores para a população. A parceria com a *Western Union* permite ainda um canal único de proximidade e capilar para transferências urgentes para qualquer parte do mundo. Neste âmbito enquadra-se também o papel da Rede como pilar fundamental do projeto do Banco CTT e este como essencial para permitir uma oferta abrangente na ótica de "one stop shop" para serviços financeiros onde a oferta de contas à ordem e crédito à habitação será fundamental;

- Criação e desenvolvimento de negócios e serviços de conveniência às populações, serviços de interesse geral, assumindo a vocação do atendimento local multisserviços para além do serviço postal; a rede constitui-se como um local privilegiado para serviços ao cidadão (de que são exemplos a parceria realizada com a EDP e o projeto Espaços do Cidadão) e também como mais um veículo de entrega e recolha na oferta de soluções para o comércio eletrónico na área de Expresso e Encomendas.

No final de 2015 a rede de lojas tinha 5 208 pontos de contacto, sendo constituída por 619 lojas próprias, 1 711 lojas em parceria (postos de correio) e 2 878 postos de venda de selos. A oferta, em regime de livre serviço e acessível em alguns casos 24 horas por dia, é completada com 222 máquinas automáticas de venda de selos e 18 máquinas automáticas de venda de produtos postais.

Foi lançado o novo serviço de Apartados 24H na máquina *self-service* de Entregas disponível na loja CTT Parque das Nações. Trata-se de uma nova versão de Apartado que permite o levantamento de correio avisado de forma automática pelo cliente, incluindo o correio mais volumoso.

Durante o ano de 2015 foi promovido, no âmbito do Programa de Transformação em curso, o desenvolvimento de ações de otimização, centradas nos seguintes aspetos:

- Lojas nucleares/satélites (transformação que passa por colocar as lojas de pequena dimensão na dependência de lojas nucleares em termos de gestão);
- Alteração/redução horários - análise da adequação dos horários de abertura de lojas ajustando-os à evolução da procura.

Foram identificadas as lojas onde deverá ser implementado este projeto em articulação com o lançamento do Banco CTT. Adicionalmente, foi também realizado um estudo de segmentação das lojas por forma a maximizar a capacidade disponível para prestar os serviços bancários e outros de maior valor acrescentado, definindo o cabaz da oferta consoante a tipologia e procura das lojas, procurando reduzir a oferta de produtos de terceiros apenas àqueles que acrescentam valor à rede e que se coadunam

com a imagem de prestação de serviços bancários, mantendo sempre como base a matriz e DNA CTT. Nesse sentido o estudo de segmentação resultou em 4 *clusters* de lojas, destacando-se a redução significativa de portfólio de terceiros nas lojas prioritárias na abertura do Banco CTT, ficando estas com maior capacidade

de foco na prestação de serviços de Correio, Expresso, Serviços Financeiros e Banco CTT, assim como na prestação de serviços especializados e em parceria, como é o caso dos Espaços de Cidadão. A figura abaixo ilustra resumidamente o resultado da segmentação efetuada.

Resultado da segmentação da Rede de Lojas para otimização de portfólio, 2015

	DNA CTT	DNA CTT + Livros	DNA CTT Estendido	DNA CTT Otimizado
% da receita total da Rede	14%	25%	50%	11%
Serviços Postais	✓	✓	✓	✓
Serviços Financeiros	✓	✓	✓	✓
Parcerias Especializadas	✓	✓	✓	✓
Implementação Banco CTT	Ano 1	2ª prioridade	2ª prioridade	3ª prioridade
Produtos de terceiros comercializados	Top 10 livros Serviços Telco	Livros Serviços Telco	Livros Serviços Telco CD'S/DVD'S	Livros Serviços Telco CD'S/DVD'S Presentes Cartões

Fonte: CTT.

No âmbito do Projeto de Reorganização da Rede de Lojas foi implementada, em dezembro, uma Linha de Apoio aos Clientes libertando as lojas dos contactos diários telefónicos dos clientes (centralizando os contactos no *call center*). A prestação do serviço através de uma linha especializada permite veicular uma mensagem mais uniforme e consistente e as lojas terão possibilidade de organizar o seu tempo reforçando a primazia ao cliente e à atividade comercial.

Conforme previsto no Contrato de Concessão, definiram-se em 2014 objetivos de cobertura da rede que consideram fatores como a distância a percorrer pelos clientes para acederem ao Ponto CTT mais próximo, ponderando a natureza urbana ou rural das áreas geográficas, bem como a acessibilidade dos cidadãos aos vários serviços de correio e aos horários em que o podem fazer. O integral cumprimento dos objetivos definidos reforça a intenção da empresa em manter uma rede de proximidade e de conveniência junto dos clientes e da população em geral.

Para além de se constituir como um importante canal de venda dos produtos e serviços de todas as áreas de negócio dos CTT, principalmente correio e serviços financeiros, a rede de lojas promoveu iniciativas para dinamização de outros negócios de retalho. Além do projeto Espaços do Cidadão nas lojas CTT referido adiante em ponto específico, a dinamização dos negócios na rede de lojas

passou pela cedência de espaço em regime de aluguer, pelo estabelecimento de parcerias com marcas de referência e notoriedade no mercado nacional e pela venda por catálogo através da disponibilização de produtos que potenciam o *cross-selling* com soluções de crédito.

Espaços do Cidadão

As soluções de proximidade para a administração pública poderão desempenhar um papel muito relevante no desenvolvimento dos serviços económicos de interesse geral na rede de lojas CTT.

O Estado pretende instalar cerca de 1 000 Espaços do Cidadão em todo o país, sendo os CTT o principal parceiro com a sua rede de lojas. Renovar a carta de condução, pedir declarações da Segurança Social, certidões do registo predial ou a isenção do IMI, entregar declarações do IRS ou inscrever alunos nas escolas, são algumas das tarefas que poderão ser feitas nestes espaços a que já aderiram 11 entidades oficiais.

No último trimestre de 2014 foi negociado com o Governo o modelo de expansão e o modelo de negócio e em 20 de janeiro de 2015 foi assinado um protocolo entre os CTT e o Governo, que tem por objeto a instalação na rede de lojas CTT de Espaços do Cidadão, de acordo com a seguinte calendarização:

- Fase I, até 31 de dezembro de 2015, a instalação de 200 Espaços do Cidadão (24 lojas piloto de 2014 e 176 novas lojas);
- Fase II, dependente da renovação contemplada no protocolo, a instalação de mais 100 Espaços do Cidadão até 31 de dezembro de 2016.

Após a conclusão da Fase II, esta parceria será reavaliada pelos parceiros podendo ser alargada sempre que o racional económico o justifique, sendo este função dos serviços prestados mas também baseado no potencial de *cross-selling*.

Na sequência do protocolo estabelecido iniciou-se em 2015 um ciclo de formação que permitiu dotar 370 trabalhadores com as competências e conhecimentos necessários para efetuar os serviços das entidades protocoladas, ação que teve que ser conjugada com a formação em curso para o lançamento do Banco CTT. Este serviço já se encontra disponível em 127 lojas da rede CTT e estão concluídas as iniciativas preparatórias por parte dos CTT para a abertura nas restantes.

Este é mais um projeto de grande importância para a rede de lojas, não só contribuindo para uma maior aproximação aos cidadãos mas também como forma de tornar a rede ainda mais abrangente, qualificada e diversificada na sua oferta de serviços, funcionando para os clientes como uma "loja única" de todos os serviços que necessitam ("one stop shop").

2.2.3. Operações

Em 2015 o Programa de Transformação, além da contínua reorganização das redes de tratamento, transportes e distribuição com vista a um aumento da produtividade e melhoria da eficiência operacional, teve um foco no aprofundamento da integração da rede de distribuição da área de negócios do Expresso e Encomendas com a rede base dos CTT; esta opção traduz-se num maior aproveitamento da capacidade e numa maior capilaridade da oferta, hoje com crescente importância para os clientes em detrimento da velocidade de entrega.

As restantes iniciativas em 2015 respeitaram a racionalização e reorganização do ciclo operacional e encontram-se agregadas em 3 grandes eixos de atuação: tratamento, transportes e distribuição.

Tratamento

A rede de tratamento é composta por 3 centros de produção e logística, 6 centros de apoio logístico e 1 centro de correio empresarial. A prossecução das atividades dos centros de produção e logística é desenvolvida por 44 máquinas de automatização do tratamento de correio (das quais 24 sequenciadoras e uma de tratamento de objetos não padronizados ("Rest Mail") e 78 postos de videocodificação.

Em 2015 foram divididos automática e diariamente para giros 2,13 milhões de envios (correio normal fino). Cerca de 1,83 milhões (85,9%) foram sequenciados automaticamente (porta a porta) para 4 731 giros de 250 centros de distribuição postal.

A automatização postal continua a revelar excelentes resultados de reconhecimento de endereços, com o correio fino a obter taxas de decisão a códigos postais de 7 e 10 dígitos de 93% e 66%, respetivamente. Para estes resultados foi importante a redefinição das regras de desconto por pré-tratamento potenciando a maximização da leitura automática.

Consolidaram-se as atividades de tratamento do serviço *mailmanager* e de videocodificação no centro de produção e logística de Taveiro (Coimbra). Após se ter internalizado em 2014 a atividade de videocodificação do centro de produção de logística da Maia (Porto), procedeu-se no 1º semestre de 2015 à internalização da atividade do centro de produção e logística de Cabo Ruivo (Lisboa), com consequente redução das necessidades de *outsourcing*.

Também no contexto de otimização das operações ocorreu a reinstalação das operações de *printing & finishing* no edifício do centro de produção e logística de Cabo Ruivo (Lisboa) e das operações da CTT Contacto antes em Pinheiro de Fora, aproximando no espaço e no tempo as fases de produção e tratamento do correio e permitindo assim maior racionalização de recursos.

Destaque para o processo de implementação de um novo equipamento postal automatizado para tratamento de objetos não padronizados ("Rest Mail"), que confere um fator diferenciador aos CTT já que esta tipologia de tráfego tem uma forte ligação com o comércio eletrónico. Os pacotes postais de baixo valor são distribuídos através dos acordos transfronteiriços como correio normal, com relevo para a China como mercado de origem.

Foi igualmente implementado um novo modelo de divisão manual no centro de produção de logística da Maia (Porto), com a aquisição de um novo equipamento postal, desenvolvido com base numa nova metodologia de divisão. A sua implementação foi concluída nos restantes centros de produção de logística.

De referir o projeto Zonal, instalado nos 11 equipamentos de indexação que viabilizou uma nova funcionalidade para controlar em tempo real os objetos entregues para cada zona de taxação, respondendo desta forma às necessidades de um controlo mais efetivo da aceitação e aumentando o nível de proteção de receita dos clientes empresariais.

Foram, ainda, definidos novos procedimentos de conferência, aceitação, reporte e monitorização nos balcões de correio empresarial, por forma a mitigar os riscos de perda de receita identificados, assegurar que os descontos são concedidos a expedições que efetivamente cumpriram os requisitos do tarifário em vigor,

bem como garantir a uniformidade dos procedimentos, independentemente do balcão/cliente onde é realizada a prestação do serviço, com dois objetivos fundamentais:

- a total e correta faturação dos serviços prestados a crédito, em conformidade com as regras do tarifário aprovado pelo regulador;
- a prestação de um serviço de qualidade aos clientes.

A uniformização de procedimentos referida permitiu evitar os riscos de perda de receita por deficiências nos processos de aceitação.

Transportes

A rede de transportes opera com 252 viaturas que percorrem aproximadamente 48 mil km/dia. Em 2015, a rede nacional de transportes teve uma atividade de cerca de 11,1 milhões de km.

Do conjunto de iniciativas empreendidas destacam-se a contínua reorganização da rede de transportes nacionais (composta pelas redes "primária", "secundária" e "terciária") e a renovação da frota, com recurso a viaturas cada vez mais eficientes e adaptadas às necessidades específicas.

De destacar ainda as seguintes iniciativas:

- Ajustamentos à operação em resultado das alterações de transporte aéreo para a região dos Açores na sequência da liberalização do espaço aéreo;
- Concretização do projeto de novo modelo de abertura alfandegária do correio extracomunitário no Entrepósito Postal Aéreo (EPA);
- Integração na rede de produção do *International Post Corporation* (IPC) do dispositivo instalado no EPA, para controlo de entrega e receção do tráfego postal das companhias aéreas;
- Participação em algumas iniciativas, tais como: FREVUE (*Freight Electric Vehicles in Urban Europe*), parceria dos CTT com a Mitsubishi Canter E-cell e Semana Europeia da Mobilidade em colaboração com a Câmara Municipal de Lisboa na demonstração da utilização de viaturas elétricas na logística urbana;
- Participação no *Drivers Challenge*, no âmbito do IPC, que premeia os melhores em condução eco-defensiva com participação honrosa da equipa portuguesa em Ivalo (Finlândia).

Distribuição

A rede de distribuição é composta por 254 centros de distribuição postal (CDP), incluindo 80 centros de apoio à distribuição, dois serviços de apoio à distribuição em Lisboa e outro em Coimbra

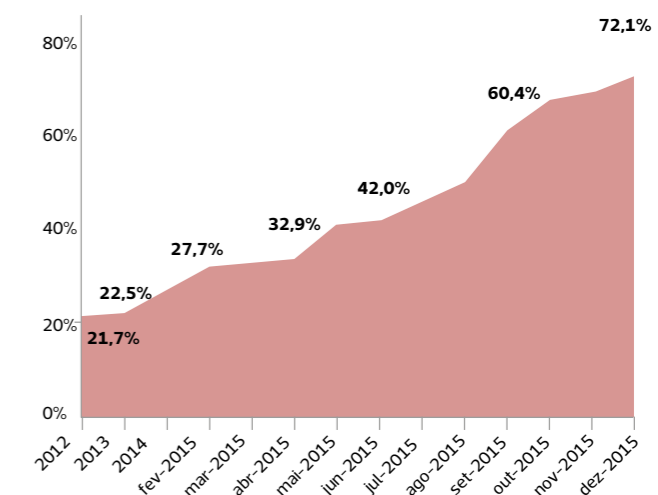
e um centro de logística e distribuição em Torres Novas, e gere 4 731 giros de distribuição externa que percorrem cerca de 236 mil km/dia.

A frota disponibilizada para as funções de distribuição é constituída primordialmente por viaturas ligeiras, motociclos e velocípedes (na sua grande maioria elétricos), permitindo que cerca de 75% dos giros sejam não apeados (utilizando algum tipo de veículo), o que facilita a integração das redes pela possibilidade de transporte de uma maior carga e maior flexibilidade de deslocação.

Em 2015 a atividade de distribuição teve como principal objetivo o aumento da eficiência operacional, através das seguintes iniciativas:

- Consolidação de novos modelos de distribuição, mais eficientes e orientados para os padrões de serviço dos produtos, promovendo a contínua reorganização dos CDP com intervenção/implementação de novas organizações.
- Alargamento da distribuição do correio com sequenciamento automático sem qualquer manipulação prévia no CDP, permitindo o aumento da eficiência nas operações internas e criando condições para a distribuição em simultâneo do correio sequenciado manual e automaticamente. Em 2015 foi implementado este modelo de distribuição em mais 24 CDP, perfazendo atualmente um total de 66;
- Consolidação do projeto de integração das redes de distribuição de correio e de expresso e encomendas. Em 2015 foi internalizada pela rede base dos CTT a distribuição do EMS19 em 135 centros de distribuição postal, incrementando a distribuição de EMS na rede base para mais de 70% do total;

Evolução do processo de integração (% Tráfego CTT Expresso distribuído pela rede base)



- Racionalização das estruturas físicas, através da centralização e agregação de 10 centros de distribuição postal e centros de apoio à distribuição.

A par da maior eficiência da operação, da fiabilidade dos processos e do compromisso com uma qualidade de serviço de excelência, continuou-se a apostar na dinamização da rede de carteiros, como canal e rede de proximidade privilegiada para a promoção e venda de produtos e serviços.

2.3. Expresso e Encomendas

Os rendimentos operacionais⁽⁵⁾ desta área de negócio atingiram 131,3 M€ (17% do total consolidado⁽⁶⁾) em 2015.

Esta área de negócio é assegurada pelas atividades da CTT Expresso, em Portugal, da Tourline Express, em Espanha, e da CORRE, em Moçambique.

Os CTT oferecem um portefólio ibérico para o mercado de expresso e encomendas, através da CTT Expresso e da Tourline Express, disponibilizando aos clientes as mesmas soluções de entrega para Portugal e Espanha e garantindo um conjunto de serviços integrado, simplificado e competitivo. Com este portefólio os CTT pretendem posicionar-se como um dos principais operadores em Portugal e Espanha. A oferta ibérica não consiste em operações ibéricas integradas dados os diferentes modelos de negócio com que os CTT operam em cada mercado, não permitindo a obtenção de economias de escala relevantes; assim, foi tomada a opção de integrar a rede de distribuição em Portugal com a rede base dos CTT dadas as claras sinergias e economias de escala. Na sequência desta decisão, está em análise a melhor estrutura societária para ambas as participações.

Em 2015 os CTT lançaram em Portugal uma nova oferta de conveniência de suporte ao *e-commerce*. Inclui o serviço ponto de entrega (*pick-up*) que permite ao *e-buyer* que compra um produto na loja *online* de um cliente CTT Expresso (*e-retailer*) levantar esse envio diretamente num ponto à sua escolha (loja CTT ou posto de correio, para proximidade, ou podendo também optar por uma loja Worten para horários mais alargados) e o serviço ponto de aceitação (*drop-off*) que garante aos clientes ocasionais a possibilidade de expedir envios a partir do mesmo ponto. No final de 2015 os pontos de acesso CTT em território nacional para entrega e levantamento das encomendas totalizavam mais de 1 000, permitindo uma maior cobertura e conveniência para quem compra e vende *online*.

Tendo presente a crescente importância do comércio eletrónico, que constitui uma alavanca fundamental para o crescimento das encomendas, prosseguiram as ações de desenvolvimento deste negócio, de que se destacam as seguintes:

- Baseado em estudo de mercado aprofundado sobre o *e-commerce* a nível ibérico, abrangendo *e-buyers*, *e-retailers* e plataformas de *e-commerce*, foi desenvolvida uma nova oferta modular de *e-commerce*, iniciada em 2015 e a desenvolver ao longo de 2016, de forma faseada, estimando-se estar completa no final do 2º trimestre;
- Lançamento de Solução Ponto de Entrega e Ponto de Aceitação, atrás referida, (*pick-up & drop-off*) na Rede de Lojas e lojas Worten, estando em análise novos pontos;
- Disponibilização em dezembro do serviço “*Click & Ship*”, que permite a preparação e pagamento *online* de expedições para um qualquer destino nacional ou internacional de objetos até 10 k g com um tarifário simples, incluindo a recolha no domicílio do expedidor ou a entrega num dos 1 000 pontos espalhados pelo país;
- Dinamização comercial com foco na atividade *e-commerce*, mediante o estabelecimento de objetivos comerciais pelos diversos canais de venda da empresa a nível ibérico;
- Estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais, de destacar:
 - A disponibilização para os clientes expedidores do *site olx.pt* da solução “Expede Fácil” que permite a preparação *online* do envio de livros para uma qualquer loja CTT que o destinatário escolha;
 - O estabelecimento, em dezembro, de acordo de parceria com os Correios de Singapura para o lançamento em Portugal de um serviço de virtualização postal que possibilita aos *e-buyers* portugueses aceder a compras *online* em *sites* localizados em geografias (e.g., EUA) onde tal só é possível aos compradores aí residentes. O lançamento deste serviço irá ocorrer durante o 1º trimestre de 2016;
- Desenvolvimento e implementação das diversas atividades calendarizadas no âmbito do programa *InterConnect*, que visa a constituição de uma rede e oferta integrada de serviços *e-commerce* transfronteiriços envolvendo, na fase atual do seu desenvolvimento, mais de 30 operadores postais. Destaque, no domínio deste programa, para o desenvolvimento e concretização dos produtos *Premium*, *Standard* e *Economy* integrados na oferta modular.

Em Portugal, os CTT mantêm a posição de liderança no mercado nacional com uma quota de 34,8% (fonte: “Relatório Serviços Postais - Informação Estatística - 3º trimestre 2015”, ANACOM).

Destaque para o progresso da integração das redes de distribuição de Correio e de Expresso e Encomendas (subcontratada) iniciado em 2014. Em 2015 iniciou-se uma nova fase de uma mais profunda integração das redes com o objetivo de maior utilização da rede de carteiros para a distribuição (*last mile*) das encomendas e pacotes de “dia certo”, usando a capacidade instalada e a elevada capilaridade da rede para assegurar a distribuição do EMS 48 e EMS 19.

A distribuição do EMS 48 é assegurada desde o final de 2014 pela rede base dos CTT. A internalização na rede base da distribuição do EMS 19 desenvolveu-se de forma gradual em 2015, por áreas de cobertura geográfica e concluiu-se no final do terceiro trimestre. Envolveu um total de 135 centros de distribuição postal (todos os previstos) e incrementando para mais de 70% a distribuição de EMS pela rede base.

Em Espanha, os CTT posicionam-se no TOP 10 do mercado de Expresso e Encomendas, com uma quota de 5,2% em 2014, segundo o estudo de *paqueteria empresarial* realizado pela DBK Informa.

Neste mercado prosseguiu a implementação do plano de reestruturação da atividade e da rede de franchisados da Tourline com vista a um maior controlo e à melhoria da qualidade dos franchisados, quer ao nível das capacidades comerciais, quer ao nível de solidez financeira e competências de gestão. Dada a dificuldade em encontrar parceiros que cumpram o binómio atrás referido, este processo tem resultado num aumento da presença direta, quer em zonas de negócio mais forte, quer temporariamente em zonas distribuidoras que a empresa não pretende cobrir diretamente mas onde foi necessário compensar a perda de franchisados. Este último aspeto tem vindo a prejudicar a rentabilidade da empresa com um aumento dos gastos com transportes e distribuição.

A Tourline está também a levar a cabo um processo de otimização e reestruturação dos recursos humanos, tendente ao aumento da eficiência operacional através de uma redução de gastos com pessoal e à melhoria e simplificação dos processos. O processo envolveu consultas às estruturas representativas dos trabalhadores desta empresa, tendo no total contribuído para a redução de 126 trabalhadores.

As iniciativas levadas a cabo não conduziram ao total cumprimento dos objetivos pretendidos pelo que decorre um processo de reanálise que conduzirá em breve a decisões sobre a melhor forma de endereçar os desafios futuros da presença em Espanha.

Em Moçambique os CTT estão presentes no negócio de Expresso e Encomendas desde outubro de 2010 com a empresa CORRE – Correio Expresso de Moçambique, cujo capital social é detido 50% pelos CTT e 50% pela Empresa Nacional de Correios de Moçambique.

A empresa pretende alcançar a liderança do mercado de correio expresso doméstico e assumir-se também como um dos mais importantes *players* no mercado internacional de Expresso e Encomendas com Moçambique. Cobre já a generalidade das províncias e, em Maputo, detém um centro operacional, duas lojas próprias e um Entrepósito Postal no aeroporto. Os produtos e serviços CORRE estão também disponíveis em todas as lojas dos Correios de Moçambique, com cobertura nacional, o que tem contribuído para a rápida expansão do negócio.

A qualidade do serviço da CORRE continua a ganhar a confiança junto dos seus clientes, razão pela qual a empresa é o fornecedor exclusivo do maior banco comercial de Moçambique, nas atividades de logística, tratamento e distribuição para todas as suas agências. Manteve-se a relação estreita com a SAPO-Correios da África do Sul, para utilização do *hub* de trânsito de Joanesburgo, possibilitando-se assim o cumprimento de rotas internacionais com os diversos países que têm relações com este *hub*, e também com os CTT-Correios de Portugal que executam operações de trânsito para os destinos europeus.

Após as dificuldades operacionais verificadas em 2014, a situação normalizou em 2015 tendo a CORRE conseguido manter uma presença forte neste mercado com uma gestão profissional e dedicada. Em 2015 verificou-se uma forte desvalorização da moeda local (metical) face ao dolar/euro, com implicações imediatas nos custos dos produtos importados e na exposição das dívidas e contratos das empresas contraídas nessas moedas. Têm contudo sido implementadas medidas nos últimos anos com vista a reduzir os gastos em moeda estrangeira, tentando contrariar os acordos em moeda local.

Para mitigar o efeito acima referido, que levou a uma inflação superior a 5%, e dentro da estratégia anual de *pricing*, procedeu-se à atualização dos preços em vigor.

2.4. Serviços Financeiros

Os rendimentos operacionais recorrentes⁽⁷⁾ desta área de negócio atingiram 75,3 M€ (10% do total consolidado⁽⁸⁾) em 2015, a que corresponde um aumento de 1,9% face a 2014.

Esta área de negócio inclui os serviços financeiros prestados pelos CTT, S.A. (desenvolvidos internamente ou em parceria com operadores líderes nas suas áreas de atuação, como é o caso da *Western Union* e do *BNPP Personal Finance*) e a atividade da PayShop, rede de agentes com elevada conveniência para pagamentos em canais presenciais.

A natureza sistemática dos bons resultados, que se vêm renovando sucessivamente desde 2013, constitui evidência da validade dos pilares da estratégia implementada, conjugando a competência técnica e capacidade de venda das lojas CTT, a

⁽⁵⁾ Incluem prestações internas e transações intragrupo que são eliminadas para efeitos de consolidação.

⁽⁶⁾ Excluindo os rendimentos relativos à Estrutura Central dos CTT e às eliminações intragrupo no valor de -34,0 M€ em 2015.

⁽⁷⁾ Incluem prestações internas e transações intragrupo que são eliminadas para efeitos de consolidação.

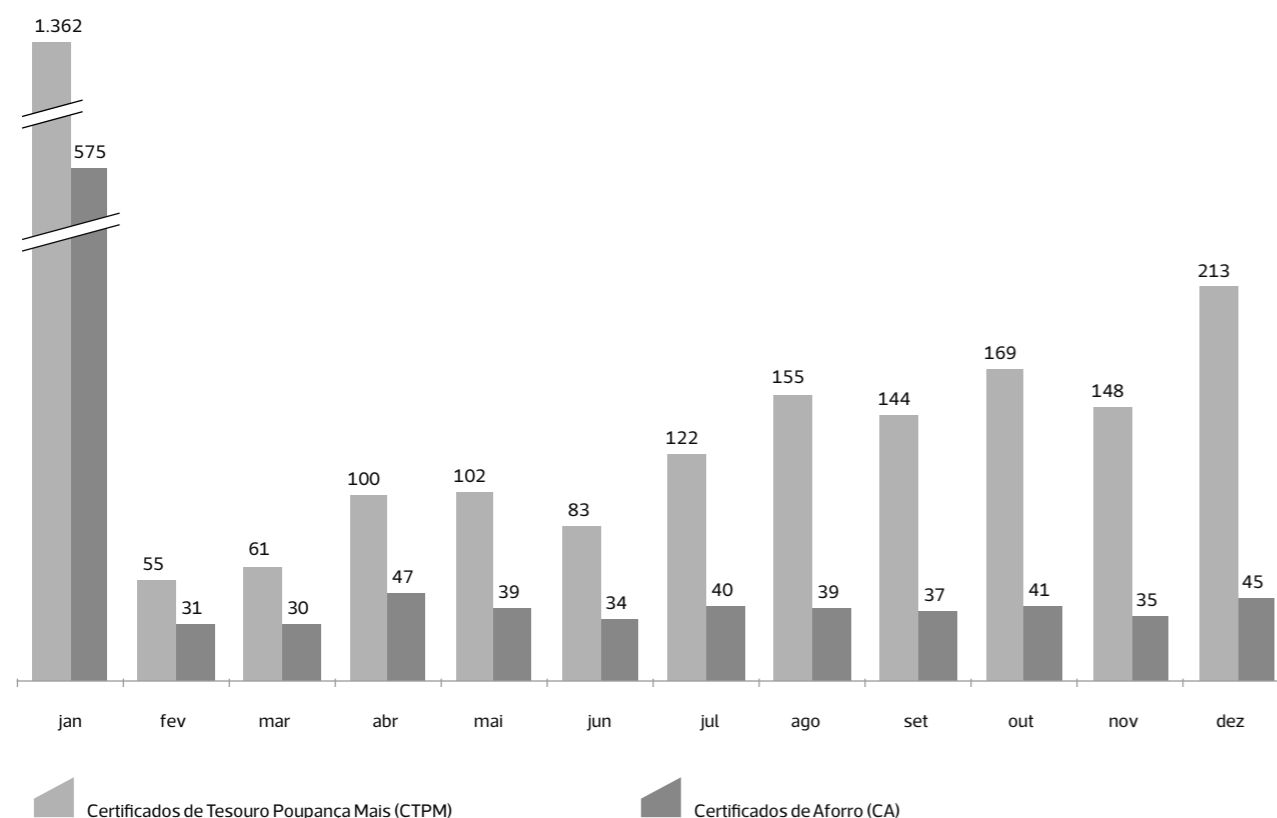
⁽⁸⁾ Excluindo os rendimentos relativos à Estrutura Central dos CTT e às eliminações intragrupo no valor de -34,0 M€ em 2015.

solidez e *fitting* dos parceiros, a qualidade e competitividade da oferta comercializada, a conveniência e a elevada confiança da marca CTT no mercado financeiro.

O ano de 2015 foi marcado pelo projeto de lançamento do Banco CTT que, em resultado da disponibilidade dos recursos e foco das equipas, assumiu o papel central em toda a estratégia de desenvolvimento desta área de negócio. A necessidade de formação das equipas da Rede de Lojas, assim como as atividades tendentes ao lançamento do Banco CTT na rede de lojas, fizeram com que fossem adiadas algumas iniciativas antes programadas como por exemplo as relacionadas com a oferta de seguros de saúde.

No negócio corrente, destaque especial para o contributo decisivo do negócio da Poupança, cujos rendimentos aumentaram 7,9% face a 2014, voltando a evidenciar a extraordinária capacidade de captação das lojas CTT mas também as comissões de manutenção recorrentes da carteira de produtos colocada em clientes. Foram colocados cerca de 4,3 mil milhões de euros durante todo o ano, abrangendo PPR, Seguros de Capitalização e, sobretudo, Produtos de Dívida Pública. Sublinhe-se, neste particular, a captação de 2,2 mil milhões de euros realizada em janeiro, que constituiu um recorde absoluto nos mais de 50 anos de história da comercialização de dívida pública nos CTT.

Colocação de Dívida Pública – 2015 (milhões €)



Fonte: CTT/IGCP.

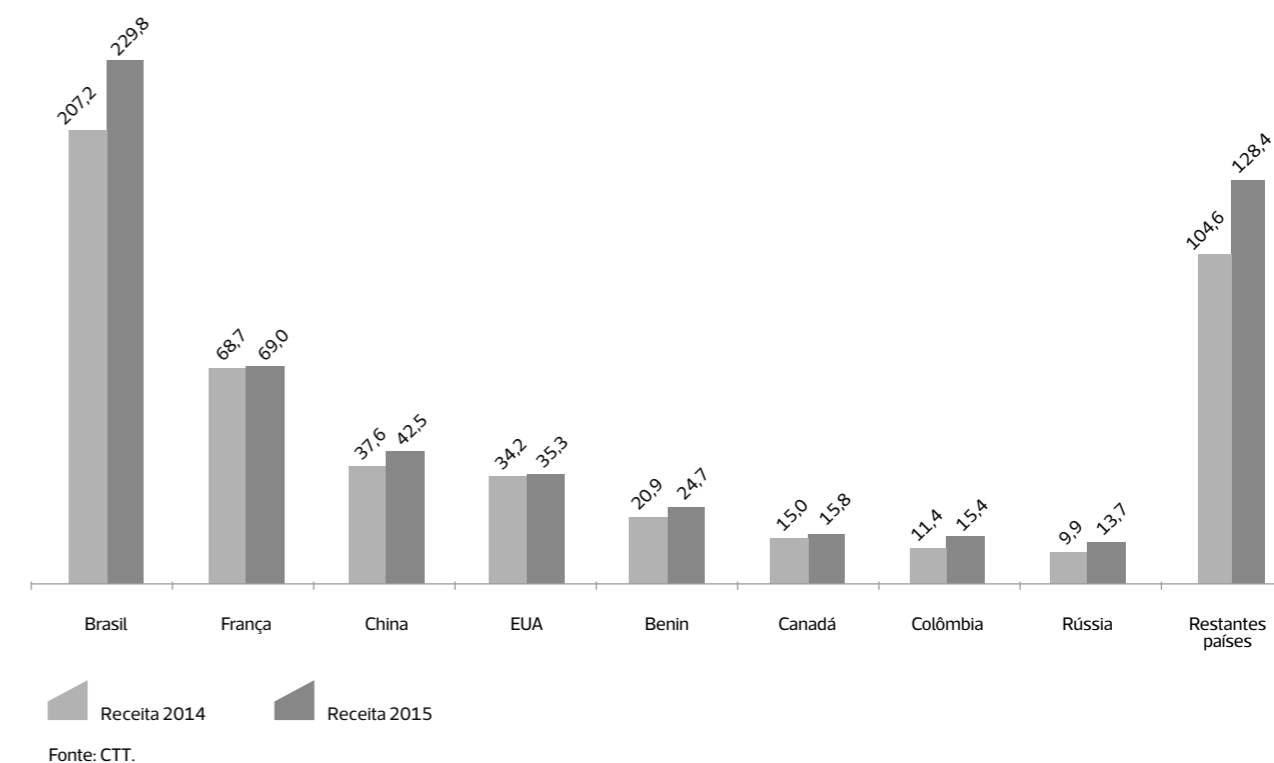
Este contributo positivo foi atenuado pela evolução dos negócios de Pagamento de Serviços, principalmente pelo efeito negativo do forte decréscimo do carregamento de telemóveis pela migração para ofertas 4P (pós-pagos), e de Vales e Transferências (segmento nacional, em particular o pagamento de prestações sociais, com grande peso, apresentou uma queda de rendimento).

O negócio de Pagamento de Serviços, o segundo maior em rendimento, registou uma queda de 7,4%, principalmente pelo efeito negativo do decréscimo do carregamento de telemóveis resultante da migração para ofertas 4P (pós-pagos). Referência, no plano positivo, para o lançamento de novas soluções integradas de pagamento bem como para o desempenho positivo da cobrança de portagens cujo rendimento cresceu uns significativos 10,5% face a 2014.

A área de Vales e Transferências registou um rendimento inferior ao de 2014, devido à forte dependência da evolução do segmento nacional e em particular ao decréscimo do pagamento de prestações sociais através de vales postais; foram no entanto introduzidas novas prestações pagas por esta via, o que poderá potenciar o crescimento em 2016. Em 2015 é contudo de referir o segmento

internacional das transferências, com os envios eletrónicos urgentes a crescerem 18,3% face a 2014 como consequência de uma estratégia de *pricing* mais agressiva (redução de preços nos corredores migratórios mais relevantes) e da abertura de novos corredores com países de influxo migratório para Portugal nos últimos anos (Europa de Leste).

Transferências Internacionais – Principais corredores outbound (milhares €)



Na nova área do Crédito Pessoal, o ano de 2015 ficou marcado pelo lançamento, em abril, do novo Cartão de Crédito CTT cuja promoção não foi ativa tendo em conta a proximidade do lançamento do Banco CTT. Este segmento, a ser integrado na oferta do Banco CTT desde o arranque, será potenciado dentro da oferta bancária e com forte *cross-selling* com a conta à ordem.

2.5. Banco CTT

Em 4 de novembro de 2014 foi aprovado pelo Conselho de Administração dos CTT o lançamento do Banco Postal, dando continuidade à estratégia de expansão da oferta de produtos e serviços financeiros, tendo sido aprovada pelo Banco de Portugal a prorrogação da autorização por um período adicional de 12 meses (até 27/11/2015).

Desde o início do ano 2015, mais precisamente desde fevereiro, que os CTT desenvolveram todos os procedimentos e atividades tendentes ao início de atividade do Banco CTT. Através da criação da CTT Serviços, S.A. – sociedade veículo que mais tarde viria a dar lugar ao Banco CTT, S.A. – foi possível a interação com o Regulador para apreciação e implementação de todas as condições definidas e enumeradas na carta de autorização da Licença datada de novembro 2013 e reiterada em novembro de 2014 por parte do Banco de Portugal.

Num processo que contou com o envolvimento de mais de 150 pessoas, o Banco CTT surge como uma realidade no passado dia 27 de novembro, tendo passado com distinção por um exigente e exaustivo processo que se destacou por algumas datas que marcaram o ano de 2015:

- 6 de julho: data de submissão do dossier suporte à autorização pelo Banco de Portugal para efeitos do Registo Especial;
- 24 de agosto: após autorização do Regulador, a CTT Serviços é transformada em Banco CTT, com um capital social de 34 M€, e são nomeados os seus órgãos sociais;
- 8 de outubro: notificação do Banco de Portugal quanto a considerar o pedido de autorização para constituição do Banco CTT devidamente instruído e as condições por si impostas na autorização concedida em 27 de novembro de 2013 devidamente cumpridas;
- 8 de outubro: confirmação da conclusão do processo de registo especial do Banco CTT, S.A., assim que cumpridos os requisitos regulatórios aplicáveis;
- 18 de novembro: aprovação do modelo de contratação entre o Banco CTT e os CTT;
- 19 de novembro: apresentação do Projeto Banco CTT aos investidores dos CTT, no decurso do *Capital Markets' Day*;
- 27 de novembro: volvidos 2 anos da data da carta do Banco de Portugal quanto às condições impostas para atribuição da licença, o Banco CTT inicia a sua atividade.

Ao longo dos mais de 9 meses, foi determinante a definição do modelo de *governance*, a implementação do sistema informático (core bancário em implementação pela Misys/Deloitte e respetivas componentes), a determinação das políticas, dos processos, procedimentos e manuais e suportes. Foi igualmente dada especial ênfase à formação e preparação da estrutura da Rede de Lojas dos CTT – que serão o espaço principal, enquanto canal presencial, de distribuição da oferta do Banco CTT.

Formação Bancária

1. Formação Bancária	2. Oferta, Processos e Sistemas	3. Comportamental e Comercial	4. Prevenção contra Branqueamento de Capitais
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver competências técnicas e comerciais necessárias para gerir as solicitações dos clientes nos diversos domínios bancários Módulos abordados incluem, entre outros: <ul style="list-style-type: none"> Sistema Financeiro Conta e depósito bancário Poupança e investimentos Sistemas de pagamento Crédito a particulares Atividade comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer objetivos estratégicos, posicionamento, modelo operativo e portefólio de produtos do Banco CTT Incutir proposta de valor do Banco CTT Treinar processos de <i>front-office</i>: <ul style="list-style-type: none"> Abertura de conta, depósitos e levantamentos e ativação e gestão de produtos Gestão de balcão e <i>cash handling</i> Serviços de pagamentos Canais digitais 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver as <i>soft skills</i> necessárias à implementação da estratégia do Banco CTT Treinar comportamentos desejados em contextos práticos relacionados com a atividade bancária Moldar interações dos empregados com clientes de acordo com o cenário bancário Suportar o entendimento do novo cenário organizacional com o lançamento do Banco e preparar os empregados a atuar como agentes de mudança 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o conhecimento acerca do impacto de Branqueamento de Capitais e importância de controlos mais robustos Discutir os sinais mais comuns de suspeita e a sua aplicabilidade na operação diária dos CTT Treinar empregados nos controlos do Banco CTT e ensiná-los como lidar com situações prováveis do dia-a-dia

Instituto de Formação Bancária
IFB - The Portuguese Bank Training Institute
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

+40.000 horas em formação bancária até à data

+500 empregados concluíram a formação bancária inicial

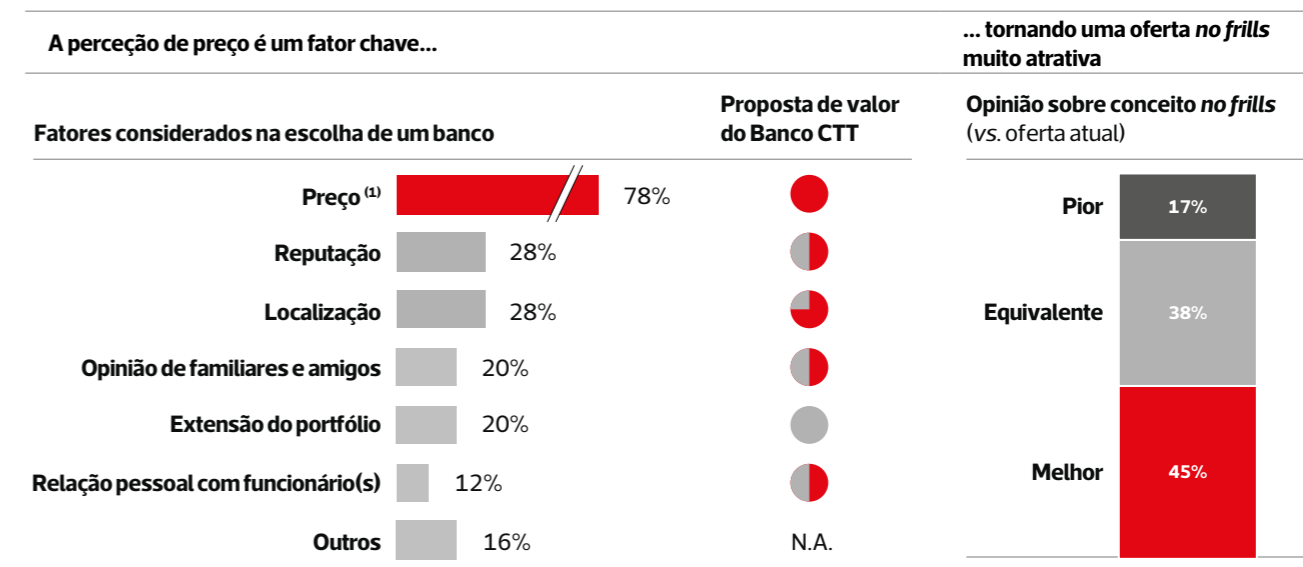
>€1.5m investimento em formação de empregados da Rede de Loja da Implementação do *rollout* de lojas

Fonte: CTT.

Foram efetuados diversos estudos de mercado, no sentido de confirmar a oportunidade de lançamento de uma operação bancária no mercado português, e foram feitas visitas a bancos postais na Europa, tendo sido desenvolvido um conhecimento profundo dos modelos de banca postal internacional e das suas estratégias ao nível da oferta e processos de crescimento.

Os resultados dos estudos de mercado revelaram um alto nível de aceitação do Banco CTT, como se pode observar nos gráficos abaixo.

Resultado dos Estudos de Mercado



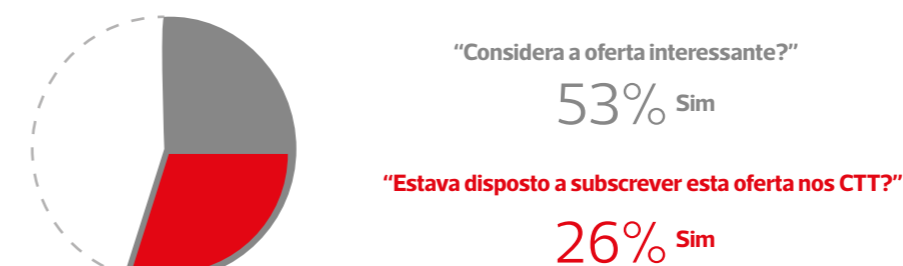
● CTT com vantagem competitiva ● CTT deficitários face à concorrência

⁽¹⁾ Trata-se na verdade de um fator de percepção de preço, uma vez que os consumidores raramente comparam ofertas entre bancos.

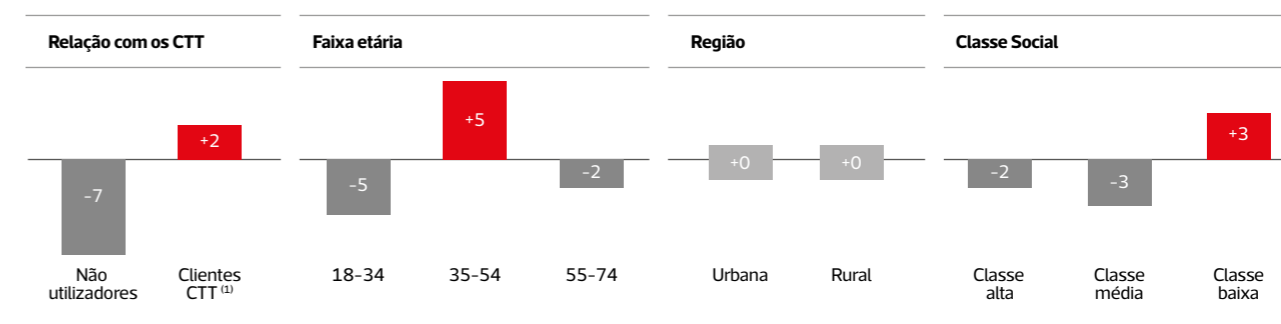
Fontes: Estudo de mercado.

Clientes CTT e o segmento dos 35-54 anos são os mais interessados na proposta de valor do Banco.

Participantes interessados em subscrever a oferta do Banco CTT



Delta vs. média Pontos percentuais



⁽¹⁾ Clientes que fizeram pelo menos uma transação nas lojas CTT nos últimos seis meses (clientes estimados - 3.7m em 2014).

Fonte: Estudo de Mercado efetuado pelos CTT (1.507 entrevistas representativas da população portuguesa feitas durante o mês de maio de 2015).

Confirmada oferta e posicionamento, foram desenvolvidos ao longo do ano alguns *focus group* tendo por base potenciais clientes do segmento alvo, numa primeira fase no sentido de recolher as suas apreciações e *inputs* previamente ao desenho/estruturação da oferta, e numa segunda fase no sentido de validar a proposta de valor para o segmento alvo do Banco CTT.

Todo o trabalho teve o apoio e envolvimento de consultores externos extremamente conhecedores e com provas dadas no sector.

A agência sede abriu no passado dia 27 de novembro, através de um processo de *soft opening*, mediante o qual, em ambiente controlado e para trabalhadores dos CTT, foi possível proceder à implementação de todo o processo de *KYC - Know Your Customer* de suporte à abertura de contas bem como à realização de depósitos e transferências. Esta fase tem permitido formar “*on job*” as equipas, corrigir erros e preparar a abertura ao público.

Com valores como solidez, confiança, transparência e proximidade, o Banco CTT surge no mercado como um banco simples e próximo dos cidadãos. A oferta de produtos, além de gradualmente integrar os serviços financeiros dos CTT vocacionados para o cliente individual (não empresarial) que hoje são disponibilizados (seguros de capitalização e risco, crédito ao consumo, cartão de crédito,...), irá ser composta pela oferta de produtos simples que abranjam as principais necessidades bancárias do mercado. O leque da oferta irá sendo alargado ao longo do período de *roll-out* do banco por forma a cada vez dar mais valor aos seus futuros clientes.

Após o período de *soft opening*, em ambiente controlado que permite testes a sistemas e processos e que durará até final do 1.º trimestre de 2016, o Banco CTT irá estar presente no mercado para o público em geral, com uma oferta não complexa, diversificada e acima de tudo com uma presença geograficamente distribuída pelo país, permitindo a inclusão financeira, um dos objetivos estratégicos do banco.

Os CTT concretizam assim um dos seus objetivos estratégicos traçados aquando do IPO em 2013 – a expansão dos Serviços Financeiros podendo vir a ser considerado o lançamento de um banco próprio, num processo de posicionamento diferenciador e com valor acrescentado à sua oferta. A decisão surge no seguimento da evolução natural da área de negócio dos Serviços Financeiros que teve um notável crescimento nos últimos anos, não só pela maximização dos rendimentos do portefólio base, mas também pelo lançamento de novos produtos e serviços, em parceria com empresas líderes nas respetivas áreas de atuação.



Somos mais entusiasmo

Sentimos nos desafios oportunidades para crescer e provar o nosso valor.
Abraçamos os dias com um sorriso e a vontade vibrante de fazer cada vez melhor.
Sabemos que estamos a escrever a nossa história e, mais importante, cada página conta.
É por isso que investimos sem reservas e vivemos cada projeto intensamente.
Somos o motor do nosso destino.



03

Análise económica e financeira e desempenho da ação CTT

3.1. Análise económica e financeira

O presente capítulo sintetiza os resultados consolidados alcançados pelos CTT e a situação patrimonial e financeira consolidada a 31 de dezembro de 2015. A sua leitura deve ser realizada em conjugação com as demonstrações financeiras consolidadas e notas anexas. Na presente análise está incluída a consolidação das atividades da empresa-mãe e das subsidiárias constantes da nota 8 das contas consolidadas.

Refere-se que durante o ano de 2015:

- Foi criada a sociedade CTT Serviços, S.A. (em fevereiro) no contexto do processo de constituição do Banco Postal. Em outubro, o Banco de Portugal autorizou a constituição do Banco CTT, S.A., o qual surge pela transformação da CTT Serviços em banco e respetiva alteração dos estatutos. O Banco CTT iniciou a sua atividade em 27 de novembro com o arranque na respetiva agência sede reservado a trabalhadores dos CTT, estando a abertura do Banco CTT na Rede de Lojas dos CTT prevista para o final do primeiro trimestre de 2016. O capital social em dezembro era de 34 M€.
- Na sequência do Memorando de Entendimento, celebrado com a Altice, e tendo o processo de aquisição da PT Portugal sido concluído, os CTT receberam o valor inicial estabelecido contratualmente, o qual será reconhecido ao longo do prazo estipulado no memorando, ou seja, 18 meses até ao final de 2016. Em 2015 foram reconhecidos ganhos de 5,4 M€.
- Procedeu-se ao aumento de capital próprio da Tourline em 12 M€ em dezembro, estando neste momento os CTT a analisar a melhor alternativa societária para concretizar o plano de reestruturação em implementação na empresa, nomeadamente para suportar as necessidades recorrentes de capital da empresa.
- Os CTT, S.A. adquiriram, em 17 de dezembro, a totalidade do capital social da sociedade Escrita Inteligente, S.A. *startup* da área digital dedicada à exploração da solução denominada "Recibos Online", pelo valor de 0,4 M€.

No exercício de 2015 o resultado líquido consolidado dos CTT atingiu os 72,1 M€, -6,6% (-5,1 M€) face a igual período do ano anterior, mas sem considerar os importantes resultados não recorrentes de 2014 o resultado líquido manteve-se face aos 72,5 M€ de resultados recorrentes, referidos na apresentação de resultados de 2014. Os resultados de 2015 foram fortemente influenciados pelos gastos de implementação do Banco CTT na sua maioria não recorrentes. O projeto de constituição do Banco CTT influenciou o resultado em menos 8,8 M€, pelo que excluindo este efeito os resultados líquidos dos CTT atingiriam os 80,9 M€, representando um aumento de 3,7 M€ (+4,8%) face

ao período homólogo. Este resultado corresponde a um resultado líquido consolidado de 0,48€ por ação, face aos 0,51€ de 2014 (0,483€ se considerarmos os 72,5 M€ comparáveis).

O ano de 2014 foi marcado muito positivamente pela renegociação do plano de saúde que reduziu significativamente as responsabilidades, gerando um elevado benefício não recorrente nos resultados do exercício. Mais concretamente, o resultado líquido de 2014 refletiu ganhos de 83 M€ com a reformulação do Regulamento das Obras Sociais (plano de saúde dos CTT), parcialmente compensados pelo respetivo aumento no imposto sobre o rendimento (via impostos diferidos) em 24,7 M€ e a perda por imparidade de 16,6 M€ relativa ao *goodwill* da Tourline.

A atividade operacional gerou um resultado antes de depreciações e imparidades, resultados não recorrentes, gastos de financiamento e impostos (EBITDA recorrente) de 144,0 M€, +6,6% (+8,9 M€) superior ao obtido no período homólogo, com uma margem EBITDA de 19,8%, face aos 18,8% de 2014. Estes resultados refletem um crescimento de 1,3% (+9,4 M€) nos rendimentos operacionais recorrentes, valor que compensou o aumento de 0,1% (+0,5 M€) nos gastos operacionais recorrentes (excluindo imparidades, provisões, depreciações/amortizações e gastos não recorrentes), resultante de gastos já contabilizados com o Banco CTT, apesar de não ter ainda gerado rendimentos.

O EBITDA recorrente de 2015, excluindo os gastos recorrentes incorridos no Banco CTT e os gastos nos CTT, S.A. relativos ao banco, foi de 149,0 M€, sendo a variação "like-for-like" de +10,3% (+13,9 M€). Este crescimento no EBITDA recorrente, mesmo com os gastos recorrentes já incorridos com o Banco CTT, demonstra a capacidade dos CTT na implementação do Banco sem afetar de forma substancial a sua capacidade para gerar resultados, fruto de medidas de otimização dos negócios correntes, nomeadamente através da maior e melhor utilização das redes de distribuição e de retalho (rede de lojas).

Os CTT registaram em 2015 como resultados não recorrentes um valor negativo de 9,8 M€. Este valor resulta fundamentalmente dos gastos associados a estudos e assessoria para projetos estratégicos, em especial os relacionados com a criação do Banco CTT, bem como da continuação das atuações em temas estruturais com destaque para a compensação por término do horário contínuo, as compensações resultantes do Acordo de Empresa 2015, as rescisões de contratos de trabalho por mútuo acordo e a reestruturação do segmento Expresso & Encomendas, especialmente ao nível de recursos humanos em Espanha (ERE - *Expediente de Regulación de Empleo*) e da continuação das medidas de otimização da rede.

Desta forma, os resultados antes de gastos de financiamento e impostos situaram-se em 109,9 M€, -25,5 M€ (-18,8%) abaixo do atingido no período homólogo, pelo efeito já referido dos ganhos líquidos não recorrentes obtidos em 2014 (impactando em 23,9 M€).

Os rendimentos financeiros atingiram os 1,5 M€, mantendo os CTT uma estratégia muito prudente de investimento da sua liquidez, e os gastos 6,9 M€, estes últimos resultam maioritariamente dos gastos financeiros com a atualização dos benefícios aos empregados, os quais representam 98% do total.

Assim, os resultados financeiros registaram valores negativos de 5,3 M€, apresentando uma melhoria de 28,3% (+2,1 M€) face a igual período do ano anterior, devido à redução dos gastos financeiros com benefícios aos empregados em 4,8 M€ resultante da acentuada redução das responsabilidades com a reformulação do Regulamento das Obras Sociais (plano de saúde dos CTT) e da redução da taxa de desconto de 4,0% para 2,5% em 31 de dezembro de 2014, o que permitiu compensar o decréscimo de 65,7% (-2,8 M€) nos rendimentos financeiros, os quais foram afetados pela acentuada quebra nas taxas de remuneração das aplicações financeiras.

O resultado antes de impostos e interesses não controlados (EBT) totalizou 104,6 M€, menos 18,3% que o atingido no ano anterior, pelo efeito já referido dos ganhos líquidos não recorrentes obtidos em 2014.

No exercício de 2015 a taxa efetiva de imposto sobre o rendimento situou-se nos 31,11%, muito inferior aos 39,97% de 2014 em função da perda por imparidade do *goodwill* registada em 2014, a qual não é aceite fiscalmente e ao efeito nos impostos diferidos da atualização da taxa de imposto em 2014.

Resultados Consolidados

mil euros	2015	2014	Δ% 15/14	2015 Excluindo projeto Banco CTT (like-for- like) *	2014	Δ% 15/14 "like-for- like"
Rendimentos operacionais	727.180	717.774	1,3	727.178	717.774	1,3
Vendas e Prestação de Serviços	705.169	703.284	0,3	705.169	703.284	0,3
Vendas	23.807	22.675	5,0	23.807	22.675	5,0
Prestações de Serviços	681.361	680.609	0,1	681.361	680.609	0,1
Outros rendimentos operacionais	22.011	14.491	51,9	22.009	14.491	51,9
Gastos operacionais excluindo imparidades, provisões, depreciações/amortizações e gastos não recorrentes	583.205	582.674	0,1	578.157	582.674	-0,8
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	16.316	16.998	-4,0	16.316	16.998	-4,0
Fornecimentos e serviços externos	224.687	234.843	-4,3	221.973	234.843	-5,5
Gastos com o pessoal	331.738	320.429	3,5	329.485	320.429	2,8
Outros gastos e perdas operacionais	10.463	10.404	0,6	10.381	10.404	-0,2
Resultado antes de depreciações/amortizações, imparidades e provisões, resultados não recorrentes, gastos de financiamento e impostos (EBITDA recorrente)	143.975	135.100	6,6	149.021	135.100	10,3
Imparidades de inventários e contas a receber (perdas/reversões)	(233)	(936)	-75,1	(233)	(936)	-75,1
Provisões (aumentos/reversões)	(240)	(1.070)	-77,6	(240)	(1.070)	-77,6
Imparidades ativos não depreciáveis	0	(10)	-100,0	0	(10)	-100,0
Depreciações/amortizações e imparidade de investimentos (perdas/reversões)	(23.740)	(21.562)	10,1	(23.570)	(21.562)	9,3
Resultado antes de resultados não recorrentes, gastos de financiamento e impostos (EBIT recorrente)	119.762	111.522	7,4	124.979	111.522	12,1
Reestruturações empresariais	(1.562)	37.192	-104,2	(1.562)	37.192	-104,2
Gastos com estudos e assessoria para projetos estratégicos	(8.397)	(2.837)	196,0	(1.987)	(2.837)	-30,0
Outros rendimentos e gastos não recorrentes	130	(10.460)	101,2	130	(10.460)	101,2
Resultado antes de gastos de financiamento e impostos	109.932	135.418	-18,8	121.559	135.418	-10,2
Rendimentos financeiros, líquidos	(5.376)	(7.473)	28,1	(5.394)	(7.473)	27,8
Ganhos/perdas em associadas	54	54	0,0	54	54	0,0
Resultado antes de impostos (EBT)	104.610	127.999	-18,3	116.219	127.999	-9,2
Imposto sobre o rendimento do período	(32.539)	(51.155)	-36,4	(35.300)	(51.155)	-31,0
Resultado líquido do período antes de interesses não controlados	72.071	76.844	-6,2	80.919	76.844	5,3
Prejuízos (lucros) atribuíveis a interesses não controlados	5	(327)	101,5	5	(327)	-101,5
Resultado líquido do período atribuível a detentores capital do Grupo CTT (RL)	72.065	77.171	-6,6	80.913	77.171	4,8

Nota: Rendimentos operacionais excluindo valores não recorrentes.

* Excluindo rendimentos/gastos da AN Banco CTT e rendimentos/gastos do projeto Banco CTT registados na AN Serviços Financeiros.

3.1.1. Rendimentos operacionais

mil euros	2015	2014	Δ% 15/14	2015 Excluindo projeto Banco CTT (like-for- like) *	2014	Δ% 15/14 "like-for- like"
Vendas e prestação de serviços	705.169	703.284	0,3	705.169	703.284	0,3
Vendas	23.807	22.675	5,0	23.807	22.675	5,0
Prestação de serviços	681.361	680.609	0,1	681.361	680.609	0,1
Outros rendimentos operacionais	22.011	14.491	51,9	22.009	14.491	51,9
Rendimentos operacionais	727.180	717.774	1,3	727.178	717.774	1,3

Nota: Exclui valores não recorrentes.

* Excluindo rendimentos/gastos da AN Banco CTT e rendimentos/gastos do projeto Banco CTT registados na AN Serviços Financeiros.

O negócio dos CTT encontra-se dividido por segmentos da seguinte forma:

- Correio – CTT, S.A. excluindo os serviços financeiros, mas incluindo a rede de lojas, as soluções empresariais, as áreas corporativas e de suporte, a CTT Contacto (resultante da fusão por incorporação da PostContacto e da Mailtec Processos na CTT Gest), a Mailtec Comunicação e a Escrita Inteligente, S.A.. De notar, ainda, a fusão da Mailtec Consultoria nos CTT, S.A.;
- Expresso & Encomendas – inclui a CTT Expresso, a Tourline e a CORRE;
- Serviços Financeiros – PayShop e serviços financeiros dos CTT, S.A.; e
- Banco CTT – Banco CTT, S.A..

2015 – Rendimentos operacionais por segmento

mil euros	Correio	Expresso & Encomendas	Serviços Financeiros	Banco CTT	Estrutura Central CTT	Eliminações intragrupo	Rendimentos operacionais
Vendas e prestação de serviços	511.167	127.014	70.854	-	-	(3.867)	705.169
Vendas	22.893	916	-	-	-	(1)	23.807
Prestação de serviços	488.274	126.098	70.854	-	-	(3.865)	681.361
Outros rendimentos e ganhos	43.470	4.242	4.460	2	72.595	(102.759)	22.011
Afetação estrutura central CTT	-	-	-	-	36.000	(36.000)	-
Rendimentos operacionais	554.637	131.256	75.315	2	108.595	(142.625)	727.180

Nota: Exclui valores não recorrentes.

2014 – Rendimentos operacionais por segmento

mil euros	Correio	Expresso & Encomendas	Serviços Financeiros	Estrutura Central CTT	Eliminações intragrupo	Rendimentos operacionais
Vendas e prestação de serviços	510.087	126.921	71.227	-	(4.951)	703.284
Vendas	21.606	1.073	-	-	(4)	22.675
Prestação de serviços	488.480	125.848	71.227	-	(4.947)	680.609
Outros rendimentos e ganhos	36.092	2.091	2.682	87.235	(113.609)	14.491
Afetação estrutura central CTT	-	-	-	26.063	(26.063)	-
Rendimentos operacionais	546.179	129.013	73.908	113.298	(144.623)	717.774

Nota: Exclui valores não recorrentes.

O segmento Correio, que integra os rendimentos core dos CTT, apresenta o maior peso no volume dos rendimentos operacionais com um total de 554,6 M€, registando no exercício de 2015 um acréscimo de 1,5% (+8,5 M€) face a igual período do ano anterior.

As vendas e prestação de serviços cresceram 0,2% (+1,1 M€), com destaque para o aumento nas vendas de produtos de filatelia de 1 M€ (+15,3%). No ano de 2015 no segmento Correio, as quebras na prestação de serviços nas subsidiárias (ex: *printing & finishing*) que integram este segmento absorveu o crescimento verificado no correio.

No entanto, destaca-se o correio endereçado que cresceu 4,6 M€ (+1,0%), justificado pelo efeito conjugado do aumento da variação média de preços do serviço universal verificada em 2015 face ao

período homólogo anterior (em média 4,1%) e pela alteração da política de descontos mais clara e efetiva. Estas variáveis compensaram a redução de 3,2% do tráfego de correio endereçado. Destaque do comportamento favorável do correio contratual e do correio publicitário (*Direct Mail*) e para o comportamento desfavorável do correio registado, especificamente no último trimestre de 2015.

O crescimento dos outros rendimentos e ganhos em 7,4 M€ está sobretudo associado ao aumento da integração das redes de distribuição dos CTT e da CTT Expresso, designadamente na distribuição de EMS (*Express Mail Service*), com um impacto positivo nos rendimentos de 2,8 M€ e inclui também, no segmento Correio, os rendimentos resultantes do Memorando de Entendi-

mento celebrado com a Altice⁽⁹⁾ de 1,8 M€ e as melhorias implementadas na afetação real (dedução de IVA) que levaram a um aumento de 3,6 M€ nos outros rendimentos do Correio.

O segmento Expresso & Encomendas com 131,3 M€ de rendimentos operacionais apresenta um acréscimo de 1,7% (+2,2 M€) face a igual período do ano anterior, justificado essencialmente pelo crescimento da prestação de serviços verificado em Portugal e Moçambique. Em Portugal o crescimento dos rendimentos foi de 3,1%, incluindo a comissão *upfront* na sequência do Memorando de Entendimento celebrado com a Altice (1,8 M€).

O segmento Serviços Financeiros com 75,3 M€ de rendimentos operacionais apresenta um acréscimo de 1,9% (+1,4 M€) face a igual período do ano anterior. Verificou-se uma redução na prestação de serviços da PayShop em 1,0 M€ devido ao decréscimo dos carregamentos de telemóveis, que foi compensado em parte pelo acréscimo nos produtos financeiros.

Assim, os rendimentos de comissões dos produtos de poupança e seguros apresentaram um crescimento de 7,9% (2,4 M€), com ênfase para os Títulos da Dívida Pública – Certificados do Tesouro Poupança Mais que subiram 9,2% (+1,5 M€) e para os Seguros de Capitalização que apresentaram um acréscimo de 96,4% (+1,5 M€) devido em parte às comissões de manutenção do valor colocado nos últimos anos. Inversamente, destaca-se a redução de 17,3% (-2,0 M€) nos Títulos da Dívida Pública – Certificados de Aforro devido à acentuada redução da taxa de remuneração definida pelo Estado em janeiro de 2015.

Refere-se ainda que o maior crescimento dos serviços financeiros ocorreu no primeiro trimestre de 2015 devido à forte adesão aos Títulos da Dívida Pública, após o Estado/IGCP ter informado o mercado da redução da taxa de juro a partir de 1 de fevereiro de 2015. Este efeito levou a uma menor procura ao longo do segundo e terceiro trimestres de 2015, tendo-se verificado uma melhoria ao longo do ano com impacto já relevante no quarto trimestre em que os valores de subscrição se aproximaram dos níveis mais regulares observados em alguns meses de 2014. Nos restantes produtos continua a verificar-se uma quebra resultante do carregamento de telemóveis resultante da crescente oferta 4Play pelos operadores de telecomunicações.

Destaque ainda para a quebra de 1,8 M€ (-77,6%) nos juros financeiros operacionais devido à acentuada quebra nas taxas de remuneração das aplicações financeiras que foi contrabalançada pelos rendimentos resultantes do Memorando de Entendimento celebrado com a Altice de 1,8 M€ e pelas melhorias implementadas na afetação real (dedução de IVA) que levaram a um aumento de 1,8 M€ nos outros rendimentos neste segmento.

Na Estrutura Central CTT verificou-se uma redução da prestação interna de serviços de sistemas informáticos (-8,5 M€) e de recursos humanos (-4,4 M€) decorrente das medidas de otimização e eficiência realizadas nestas áreas em 2014 com os novos contratos de *outsourcing* e com a renegociação do plano de saúde.

3.1.2. Gastos operacionais⁽¹⁰⁾

mil euros	2015	2014	Δ% 15/14	2015 Excluindo projeto Banco CTT (like-for-like) *	2014	Δ% 15/14 "like-for-like"
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	16.316	16.998	-4,0	16.316	16.998	-4,0
Fornecimentos e serviços externos	224.687	234.843	-4,3	221.973	234.843	-5,5
Gastos com o pessoal	331.738	320.429	3,5	329.485	320.429	2,8
Outros gastos operacionais	10.463	10.404	0,6	10.381	10.404	-0,2
Gastos operacionais	583.205	582.674	0,1	578.157	582.674	-0,8

Nota: Exclui valores não recorrentes.

* Excluindo rendimentos/gastos da AN Banco CTT e rendimentos/gastos do projeto Banco CTT registados na AN Serviços Financeiros.

⁽⁹⁾ O Memorando de Entendimento celebrado com a Altice afetou três segmentos (Correio, Expresso & Encomendas e Serviços Financeiros).

⁽¹⁰⁾ CMVMC + FSE + Gastos com pessoal + outros gastos operacionais (exclui valores não recorrentes).

Os gastos operacionais recorrentes atingiram os 583,2 M€, mais 0,1% (0,5 M€) acima do ano anterior, destacando-se:

a) Os fornecimentos e serviços externos recorrentes apresentaram uma redução de 4,3% (-10,2 M€) em relação ao exercício de 2014.

As medidas de eficiência encetadas no Grupo têm permitido uma redução de gastos, destacando-se (i) a redução de 14,7 M€ nos gastos com *outsourcing* de tecnologias de informação e comunicação, decorrente da alteração dos prestadores de serviços no segundo semestre de 2014, no âmbito dos serviços de infraestrutura base, serviços de linha de apoio & *desktop management*, assim como serviços de telecomunicações de voz e dados fixos e (ii) o aumento das sinergias dentro dos CTT com um maior recurso a meios internos que permitiu aumentar as transações internas com a CTT Expresso, em cerca de 2,8 M€ e em consequência reduzir os gastos externos, em especial pelo processo contínuo de internalização de serviços de distribuição/tratamento e transporte (processo de integração das redes de distribuição).

Inversamente, destacam-se as variações desfavoráveis de (i) 1,3 M€ pelo aumento do número de lojas com transporte de valores decorrente da obrigação legal (Lei 34/2013, de 16 de maio), (ii) 2,7 M€ de aumento na conservação de sistemas de informação principalmente pelos trabalhos no âmbito do Banco CTT e pela manutenção de *hardware* e reparação de periféricos e (iii) 2,3 M€ de gastos com operadores estrangeiros.

Os gastos por segmento são os seguintes:

2015 - Gastos operacionais por segmento

mil euros	Correio	Expresso & Encomendas	Serviços Financeiros	Banco CTT	Estrutura Central CTT	Eliminações intragrupo	Gastos operacionais
Fornecimentos e serviços externos	103.439	99.995	11.087	2.359	41.262	(33.454)	224.687
Gastos com pessoal	239.164	24.666	3.497	2.252	62.159	-	331.738
Outros gastos	73.610	2.573	18.515	78	5.175	(73.171)	26.780
Afetação estrutura central CTT	35.718	-	282	-	-	(36.000)	-
Gastos operacionais	451.931	127.233	33.381	4.689	108.595	(142.625)	583.205

Nota: Exclui valores não recorrentes.

O aumento de gastos com operadores estrangeiros foi influenciado pela valorização do DTS (+6,7% no final de 2015 face a 2014), que influenciou todas as tarifas definidas nesta moeda. Por outro lado, o encaminhamento do Correio Azul Internacional através da linha de Prime teve em 2015 ainda um impacto significativo, uma vez que compara com 2014 onde o pagamento deste prémio específico só se verificou a partir de maio. Referir ainda como motivos para o aumento destes gastos a alteração progressiva da estrutura de tráfego (quer em termos de pesos, quer relativamente aos países de destino) e os acordos bilaterais assinados, que para além de influenciarem positivamente os gastos, tiveram igualmente impacto positivo do lado dos rendimentos gerados no ano.

b) Os gastos com pessoal recorrentes atingiram os 331,7 M€, aumentando 11,3 M€ (+3,5%) em relação ao período homólogo. Esta variação teve como principais justificações (i) o registo da estimativa de remunerações variáveis de 9,7 M€ estimados a dezembro de 2015 (referentes a valores a pagar em 2016) que em 2014 foram registadas como não recorrentes, dado que foi o primeiro ano da sua aplicação; (ii) o aumento salarial de 2% nos CTT, S.A. e 1,25% nas subsidiárias (com limites mínimos e máximos) na ordem dos 3,9 M€ e (iii) 2,3 M€ de gastos com pessoal no Banco CTT.

Estas variações desfavoráveis foram compensadas pelo desvio favorável de 3,9 M€ nos gastos de saúde devido à renegociação do Regulamento de Obras Sociais e à contratação de um novo prestador de serviços, com redução da comissão paga, para a gestão do Plano de Saúde.

2014- Gastos operacionais por segmento

mil euros	Correio	Expresso & Encomendas	Serviços Financeiros	Estrutura Central CTT	Eliminações intragrupo	Gastos operacionais
Fornecimentos e serviços externos	104.979	96.963	13.233	52.430	(32.763)	234.843
Gastos com pessoal	236.880	23.583	4.379	55.588	-	320.429
Outros gastos	86.776	2.427	18.716	5.280	(85.797)	27.402
Afetação estrutura central CTT	25.867	-	196	-	(26.063)	-
Gastos operacionais	454.502	122.972	36.525	113.298	(144.623)	582.674

Nota: Exclui valores não recorrentes.

O Correio concentra um volume significativo de gastos operacionais uma vez que inclui as funções de tratamento, distribuição, transporte de correio e a rede de lojas, áreas com maior peso, principalmente em número de trabalhadores. Estas atividades operacionais são prestadas aos outros segmentos - tratamento/transporte e distribuição de encomendas para o Expresso & Encomendas e a prestação de serviços financeiros na rede de lojas - num crescente aumento de sinergias pela escalabilidade dos ativos únicos, em ambas as redes. No ano de 2015, os 451,9 M€ de gastos operacionais recorrentes deste segmento refletiram um decréscimo de 2,6 M€ (-0,6%) face ao período homólogo, essencialmente nos gastos relativos às prestações internas de serviços de sistemas de informação (redução de gastos de *outsourcing*) e recursos humanos (plano de saúde).

Expresso & Encomendas com um acréscimo de 4,3 M€ (+3,5%) nos gastos operacionais recorrentes, com destaque para o aumento em Espanha dos gastos com transporte de mercadorias em 4,8 M€, a par com a redução dos gastos de distribuição em 1,0 M€, no âmbito da reestruturação em curso. Refere-se ainda o aumento em Portugal dos gastos com pessoal em 1,4 M€, essencialmente pela estimativa da remuneração variável de 2015 a pagar em 2016 e pelo aumento do número de recursos humanos para a área operacional, respondendo ao aumento de tráfego (+4,8%) e, sobretudo, compensando a redução do trabalho temporário em 0,7 M€, registando-se ainda a redução dos gastos com estafetas residentes em 1,2 M€ e a diminuição de 0,5 M€ no tratamento do correio da banca.

Os Serviços Financeiros registaram uma diminuição nos gastos operacionais recorrentes de 3,1 M€ (-8,6%), justificados pela redução de 1,4 M€ das comissões pagas aos agentes PayShop

e dos prémios e incentivos referentes à venda de serviços financeiros nas lojas em 1,8 M€, mostrando a forte relação dos seus gastos aos rendimentos gerados, na sua maioria variáveis.

O Banco CTT teve em 2015, 4,7 M€ de gastos recorrentes designadamente gastos com pessoal, gastos em sistemas de informação, alugueres e consumíveis diversos. Não obstante o segmento do Banco CTT ainda não ter rendimentos da sua atividade, os gastos relativos à infraestrutura necessária para a prestação dos serviços foi considerada recorrente pela sua continuidade futura.

Aquando do projeto do Banco Postal e na definição de gastos, se seriam concretizados via investimento ou gasto, não foi possível efetuar uma estimativa concreta, tendo sido todos os valores englobados nos 30 M€ referidos como investimento no projeto do Banco Postal.

A Estrutura Central apresenta uma variação favorável de 4,7 M€ (-4,2%), para o que contribuiu a redução nos gastos com *outsourcing* de tecnologias de informação e comunicação (-14,7 M€) e a redução dos gastos com recursos humanos fruto da renegociação do plano de saúde (-3,9 M€), que compensou o aumento dos gastos com a conservação/manutenção de sistemas de informação (+1,4 M€), trabalhos especializados de informática (+0,8 M€) e a especialização de remunerações variáveis, de curto e longo prazo, dos CTT, S.A.

3.1.3. EBITDA recorrente

O EBITDA recorrente⁽¹¹⁾ totalizou 144,0 M€ correspondente a um aumento de 8,9 M€ face ao valor atingido em 2014, em resultado de um aumento dos rendimentos superior ao aumento dos gastos operacionais.

⁽¹¹⁾ EBITDA recorrente = Resultados operacionais + amortizações e depreciações + variação líquida das provisões e perdas por imparidade (não inclui gastos não recorrentes, designadamente, reestruturações empresariais, imparidades de propriedades de investimento, provisões para contratos onerosos e contingências laborais).

mil euros	2015	2014	Δ% 15/14	2015 Excluindo projeto Banco CTT (like-for- like) *	2014	Δ% 15/14 "like- for-like"
Rendimentos operacionais recorrentes	727.180	717.774	1,3	727.178	717.774	1,3
Gastos operacionais excluindo imparidades, provisões, depreciações e gastos não recorrentes	583.205	582.674	0,1	578.157	582.674	-0,8
EBITDA recorrente	143.975	135.100	6,6	149.021	135.100	10,3
Margem EBITDA recorrente	19,8%	18,8%	1.0 p.p	20,5%	18,8%	1,7 p.p

* Excluindo rendimentos/gastos da AN Banco CTT e rendimentos/gastos do projeto Banco CTT registados na AN Serviços Financeiros.

O EBITDA recorrente cresce no Correio e nos Serviços Financeiros em virtude do crescimento dos rendimentos mas sobretudo devido a um crescimento relevante da margem EBITDA, que beneficia da escalabilidade da rede de lojas e da rede de distribuição (somente no Correio). O segmento de Expresso & Encomendas, apesar do efeito idêntico obtido em Portugal pela integração das redes de distribuição, foi negativamente impactado pelos

resultados obtidos com as operações em Espanha cujo EBITDA recorrente se deteriorou. No âmbito do processo de reestruturação em Espanha e dos resultados obtidos, e devido às reduzidas sinergias com o negócio em Portugal, resultantes dos diferentes modelos de negócio, estão em análise soluções alternativas ao nível societário.

2015- EBITDA recorrente por segmento

mil euros	Correio	Expresso & Encomendas	Serviços Financeiros	Banco CTT
Rendimentos operacionais	554.637	131.256	75.315	2
Gastos operacionais	451.931	127.233	33.381	4.689
EBITDA recorrente	102.706	4.023	41.934	(4.688)
Margem EBITDA recorrente	18,5%	3,1%	55,7%	n.a.

2014 - EBITDA recorrente por segmento

mil euros	Correio	Expresso & Encomendas	Serviços Financeiros
Rendimentos operacionais	546.179	129.013	73.908
Gastos operacionais	454.502	122.972	36.525
EBITDA recorrente	91.676	6.040	37.384
Margem EBITDA recorrente	16,8%	4,7%	50,6%

3.1.4. Resultados não recorrentes

Em 2015 os CTT registaram resultados não recorrentes negativos de 9,8 M€, os quais incluem:

- (i) Fornecimentos e serviços externos:
 - 8,4 M€ de gastos com estudos e assessoria para projetos estratégicos, em especial os relacionados com o projeto de criação do Banco CTT (6,4 M€), mas também com o plano

- (ii) Gastos com pessoal:
 - 0,04 M€ de gastos com pessoal que incluem: 0,7 M€ gastos com rescisões de contratos de trabalho por mútuo acordo no âmbito do programa de transformação; 1,7 M€ com a provisão para reestruturação da Tourline; 2,3 M€ de indemnizações para acordos de suspensão e a respetiva

redução dos gastos com benefícios aos empregados em 4,8 M€; e 2,2 M€ com compensações por término do horário contínuo e resultantes do Acordo de Empresa 2015.

(iii) Imparidades e provisões líquidas com uma reversão líquida de 0,4 M€:

- 1,2 M€ relativos a imparidades líquidas resultantes da otimização do segmento Expresso & Encomendas, que inclui a reestruturação da rede Tourline.

• 0,04 M€ de reforço de provisões, respeitante à reversão líquida da provisão para contingências laborais e ao reforço na provisão de contratos onerosos.

• 0,8 M€ de reversão da imparidade de edifícios e da participação da Tourline.

(iv) Outros gastos:

- 1,0 M€ considerados como incobráveis, no âmbito da reestruturação do segmento Expresso & Encomendas.

2015 - Resultados não recorrentes

mil euros	Correio	Expresso & Encomendas	Serviços Financeiros	Banco CTT	Estrutura Central CTT	Eliminações intragrupo	Outros não alocados	Total
Outros rendimentos e ganhos	-	-	-	-	-	-	-	-
Fornecimentos e serviços externos	-	140	3.703	2.707	1.847	-	-	8.397
Gastos com pessoal	2.811	2.131	58	-	(4.965)	-	-	35
Outros gastos	-	973	-	-	-	-	-	973
Resultados não recorrentes que afetam o EBITDA	(2.811)	(3.244)	(3.761)	(2.707)	3.118	-	-	(9.405)
Depreciações/amortizações e imparidade dos investimentos	-	-	-	-	-	-	(167)	(167)
Imparidade de inventários e contas a receber líquidas	-	1.237	-	-	(59)	-	-	1.177
Imparidade de ativos não depreciáveis	-	(623)	-	-	-	-	-	(623)
Provisões líquidas	-	223	-	-	(185)	-	-	38
Resultados não recorrentes que afetam o EBIT	(2.811)	(4.080)	(3.761)	(2.707)	3.362	-	167	(9.830)

2014 - Resultados não recorrentes

mil euros	Correio	Expresso & Encomendas	Serviços Financeiros	Estrutura Central CTT	Eliminações intragrupo	Outros não alocados	Total
Outros rendimentos e ganhos	-	-	1.000	-	-	-	1.000
Fornecimentos e serviços externos	-	-	-	2.837	-	-	2.837
Gastos com pessoal	1.954	179	6	(64.561)	-	-	(62.423)
Outros gastos	-	44	-	-	-	-	44
Resultados não recorrentes que afetam o EBITDA	(1.954)	(222)	994	61.724	-	-	60.542
Depreciações/amortizações e imparidade dos investimentos	-	-	-	-	-	(156)	(156)
Imparidade de inventários e contas a receber líquidas	-	3.456	-	1.486	-	-	4.942
Imparidade de ativos não depreciáveis	-	18.922	-	-	-	-	18.922
Provisões líquidas	911	3.292	-	8.736	-	-	12.939
Resultados não recorrentes que afetam o EBIT	(2.865)	(25.892)	994	51.502	-	156	23.895

Os gastos não recorrentes com a implementação do Banco CTT foram contabilizados em parte nos CTT, na sua maioria em Serviços Financeiros (3,7 M€) e em parte já no Banco CTT (2,7 M€). No Correio, o principal gasto não recorrente deveu-se à compensação por término do horário contínuo que gerou benefício em termos de produtividade.

3.1.5. Resultados financeiros

Em 2015 o resultado financeiro consolidado atingiu os -5,3 M€, refletindo uma melhoria de 2,1 M€ face ao exercício de 2014.

O volume dos juros e rendimentos financeiros recuou 65,7% face aos valores atingidos no período homólogo, tendo sido afetado pela quebra acentuada das taxas de remuneração dos depósitos, tendo a empresa optado pela manutenção de uma política conservadora de investimento das suas disponibilidades.

mil euros	2015	2014	Δ% 15/14
Rendimentos financeiros	1.485	4.325	-65,7
Gastos e perdas financeiros	6.861	11.798	-41,8
Gastos e perdas financeiros (reais)	137	242	-43,4
Gastos financeiros com benefícios aos empregados (contabilísticos)	6.724	11.556	-41,8
Ganhos/perdas em associadas	54	54	0,0
Resultados financeiros	(5.322)	(7.419)	28,3

Os gastos financeiros incorridos ascenderam a 6,9 M€ incorporando os gastos financeiros com benefícios aos empregados no montante de 6,7 M€ e juros associados a operações de *leasing* financeiro e empréstimos bancários (0,1 M€).

Verificou-se uma redução nos gastos financeiros com benefícios aos empregados de 4,8 M€ que refletiu o efeito da acentuada redução das responsabilidades reais com cuidados de saúde futuros no âmbito da renegociação do plano e a redução da taxa de desconto de 4,0% para 2,5% em 31 de dezembro de 2014.

Os ganhos em associadas em 2015 foram de 0,05 M€, respetivamente principalmente ao ganho na Multicert.

3.1.6. Resultado líquido, Rentabilidade e VAB

Os CTT obtiveram no exercício de 2015 um resultado líquido consolidado atribuível a acionistas dos CTT de 72,1 M€, valor 6,6% abaixo do atingido no período homólogo, correspondente a um resultado de 0,48€ por ação e a uma margem líquida sobre os rendimentos operacionais de 9,9% (10,8% em 2014). Se excluirmos os efeitos não recorrentes em ambos os exercícios, positivos em 2014 e negativos em 2015, o resultado líquido teria crescido 12,5%.

A demonstração de resultados reportados e recorrentes para 2015 e 2014 é, em síntese, como se segue:

mil euros	Reportado		Recorrente *		Δ% 15/14
	2015	2014	2015	2014	
Total de rendimentos operacionais	727.180	718.774	727.180	717.774	1,3
Gastos operacionais	592.610	523.132	583.205	582.674	0,1
EBITDA	134.570	195.642	143.975	135.100	6,6
Margem EBITDA	18,5%	27,2%	19,8%	18,8%	1,0 p.p
EBIT	109.932	135.418	119.762	111.522	7,4
Margem EBIT	15,1%	18,8%	16,5%	15,5%	1,0 p.p
Resultado antes de impostos	104.610	127.999	114.440	104.103	9,9
Imposto sobre o rendimento do período	32.539	51.155	32.865	31.897	3,0
Prejuízos (lucros) atribuíveis a Interesses não controlados	5	(327)	5	(327)	101,5
Resultado líquido do período (RL)	72.065	77.171	81.570	72.534	12,5

Nota: Gastos operacionais = CMVMC + FSE + Gastos com pessoal + outros gastos operacionais.

* O resultado líquido recorrente exclui rendimentos e gastos não recorrentes e considera uma taxa de imposto teórica (nominal).

A Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE) reduziu 0,6 p.p., passando dos 29,4% em 2014 para os 28,8% em 2015, como resultado da redução do resultado líquido em 6,6%.

A Rentabilidade dos Capitais Investidos (ROIC) de 21,3% e a Rentabilidade dos Capitais Empregues (ROCE) de 20,2% diminuíram 4,9 p.p. e 3,8 p.p., respetivamente, face aos valores do exercício de 2014, essencialmente, pela redução de 18,8% nos resultados antes de resultados financeiros e impostos e do forte aumento do investimento realizado (+94,8%).

Refere-se que em 2014 os resultados foram muito influenciados pelos ganhos de 83 M€ com a renegociação do Regulamento das Obras Sociais (plano de saúde dos CTT), parcialmente compensados pela respetiva redução dos impostos diferidos (via aumento no imposto sobre o rendimento) em 24,7 M€ e a perda por imparidade de 16,6 M€ relativa ao *goodwill* da Tourline.

Rentabilidade dos Capitais

	2015	2014	Δ% 15/14
Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE) ⁽¹⁾	28,8%	29,4%	-0,6 p.p
Rentabilidade dos Capitais Investidos (ROIC) ⁽²⁾	21,3%	26,2%	-4,9 p.p
Rentabilidade dos Capitais Empregues (ROCE) ⁽³⁾	20,2%	24,0%	-3,8 p.p

⁽¹⁾ Resultado Líquido / Capitais Próprios médios Capitais Próprios médios = (CP n + CP n-1) / 2

⁽²⁾ Resultado antes de gastos de financiamento e impostos / (Ativo Líquido - Disponibilidades)

⁽³⁾ Resultado antes de gastos de financiamento e impostos / (Ativo Líquido - Passivo corrente)

O Valor Acrescentado Bruto atingiu o montante de 441,7 M€ correspondendo a uma captação VAB/efetivo médio de 35,5 mil euros, valor 3,2% inferior ao registado no período homólogo,

devendo-se à redução do resultado líquido e do imposto sobre o rendimento. Este indicador revela o esforço de otimização das operações e maximização da produtividade dos recursos.

Valor Acrescentado Bruto (VAB)

	2015	2014	Δ% 15/14
VAB (Distribuição) - mil euros	441.719	456.228	-3,2
Efetivo médio	12.445	12.448	0,0
VAB (Distribuição) / Efetivo médio (euros)	35.494	36.651	-3,2

3.1.7. Investimento

O investimento do Grupo situou-se nos 32,3 M€, valor 94,8% acima do observado no período homólogo (+15,7 M€) principalmente pelos investimentos para a implementação do Banco CTT (11,7 M€) mormente em sistemas informáticos. Além destes, foram realizados investimentos em: (i) aquisições de veículos de carga e transporte (3,0 M€), designadamente veículos elétricos; (ii) reforço das infraestruturas produtivas, de onde se destaca a aquisição de uma máquina de tratamento de volumes médios (1,9 M€) devido ao forte crescimento do comércio eletrónico; (iii) diversos investimentos em renovação/conservação de edifícios e (iv) em sistemas de informação.

3.1.8. Posição financeira e Cash flow

Demonstração consolidada da posição financeira

mil euros	2015	2014	Δ% 15/14
Ativo não corrente	354.906	350.481	1,3
Ativo corrente	764.566	830.516	-7,9
Total do ativo	1.119.472	1.180.997	-5,2
Capital próprio	251.835	249.210	1,1
Total do passivo	867.637	931.787	-6,9
Passivo não corrente	292.668	314.394	-6,9
Passivo corrente	574.970	617.393	-6,9
Total capital próprio e passivo	1.119.472	1.180.997	-5,2

O total do ativo registou uma redução de 61,5 M€ (-5,2%) refletindo:

- O acréscimo no ativo não corrente (+4,4 M€) com o aumento dos ativos fixos intangíveis em 14,2 M€, a redução dos ativos por impostos diferidos em 3,9 M€ e a redução de 3,5 M€ nas propriedades de investimentos.
- O decréscimo no ativo corrente (-65,9 M€) resultante da redução das disponibilidades e aplicações de tesouraria em 60,9 M€ (-9,2%), os quais resultam da redução dos credores/devedores de serviços financeiros, devido ao elevado valor subscrito em dezembro de 2014 nos Certificados do Tesouro Poupança Mais e do pagamento de impostos.

O capital próprio aumentou 2,6 M€ (+1,1%), em resultado da distribuição de dividendos do exercício de 2014 (69,8 M€), ocorrida em maio, e dos resultados do período (72,1 M€). Em junho efetuou-se a compra de ações próprias (200.177 ações) pelo valor total de 1,9 M€. Registou-se ainda o valor de 1,6 M€ relativo ao Plano de ações que constitui a remuneração variável de longo prazo atribuída aos membros executivos do Conselho de Administração.

O passivo reduziu 64,1 M€ (-6,9%) essencialmente pelo:

- Decréscimo dos credores de serviços financeiros em 67,0 M€ (-16,8%), refletindo o impacto de se ter observado no mês de dezembro de 2014 um volume muito significativo de subscrições de certificados de aforro/tesouro e de pagamento de impostos;
- Decréscimo das responsabilidades com benefícios aos empregados em 17,4 M€ (-6,3%);
- Aumento dos outros passivos correntes em 9,2 M€ (+11,2%), essencialmente resultante de uma situação transitória de adaptação de processos por parte do novo fornecedor de serviços de gestão do plano de saúde;

- Aumento dos diferimentos correntes em 8,2 M€, refletindo o valor a reconhecer em 2016 referente ao Acordo com a Altice (o seu reconhecimento em resultados foi repartido por um período de 18 meses, correspondente ao período do direito de "first refusal" concedido à Altice);
- Aumento nos financiamentos obtidos correntes de 5,2 M€ pelo financiamento via *cash pooling* à Tourline.

As responsabilidades com benefícios aos empregados ascenderam no exercício de 2015 a 262,8 M€, menos 5,7% que em dezembro de 2014. Destaca-se:

- A redução de 9,6 M€ nas responsabilidades com acordos de suspensão decorrentes, essencialmente, da negociação de acordos de rescisão com alguns trabalhadores nesta situação e aos pagamentos ocorridos no exercício de 2015;
- A redução na responsabilidade relativa ao benefício "subsídio mensal vitalício" (-1,9 M€) e ao benefício "pensões por acidentes em serviço" (-1,3 M€) pela atualização da taxa de crescimento das pensões, passando de 2,75% em 2014 para 1,50% em 2015.

Responsabilidades com benefícios pós-emprego

mil euros	2015	2014	Δ% 15/14
Responsabilidades	262.832	278.668	-5,7
Cuidados de saúde	236.806	241.166	-1,81
Pessoal (acordos de suspensão)	8.234	17.810	-53,8
Outros benefícios de longo prazo aos empregados	14.805	18.315	-19,2
Remuneração variável da CE (Plano de ações)	2.987	1.376	117,1

A **variação de caixa** situou-se em 60,9 M€ negativos, 180,6 M€ abaixo do período homólogo mas, sem considerar as variações por conta de credores/devedores de serviços financeiros (decréscimo de 138,6 M€), a variação foi praticamente nula (+0,11 M€), situação que resultou de:

- Acréscimo de 9,8 M€ de dividendos e 5,5 M€ nos impostos pagos em 2015, face a 2014;
- Acréscimo de 5,4 M€ (+0,8%) nos recebimentos de clientes;
- Redução de 17,5 M€ nos pagamentos a fornecedores;
- Aumento de 19,2 M€ nos pagamentos ao pessoal, influenciados pelas remunerações variáveis de 2014 (9,0 M€), pelo aumento salarial de 2% nos CTT, S.A. e 1,25% nas subsidiárias (3,9 M€) e pelos gastos com pessoal no Banco CTT (2,3 M€);

- Incremento de 20,8 M€ nos pagamentos referentes a investimentos, essencialmente pelas aquisições ocorridas quer no final do ano de 2014, quer pelo forte investimento em 2015 (designadamente no Banco CTT e com sistemas de informação);
- Redução de 4,7 M€ nos juros e rendimentos similares, pela redução das taxas de juros;
- Redução de 4,4 M€ dos valores recebidos nos investimentos financeiros, pela alienação em 2014 da subsidiária EAD (4 M€) e a aquisição em 2015 da Escrita Inteligente (0,4 M€).

Cash flow

mil euros	Reportado			Ajustado de fluxos de SF*		
	2015	2014	Δ% 15/14	2015	2014	Δ% 15/14
Cash flow das atividades operacionais	32.832	178.706	-81,6	93.860	101.086	-7,1
Cash flow das atividades de investimento	(25.539)	5.348	-577,5	(25.539)	5.348	-577,5
Investimento	(28.362)	(7.519)	-277,2	(28.362)	(7.519)	-277,2
Outros	2.823	12.868	-78,1	2.823	12.868	-78,1
Free cash flow operacional	7.294	184.055	-96,0	68.322	106.434	-35,8
Cash flow das atividades de financiamento	(68.230)	(63.669)	-7,2	(68.230)	(63.669)	-7,2
Dividendos	(69.750)	(60.000)	-16,3	(69.750)	(60.000)	-16,3
Alteração perímetro consolidação	17	(692)	102,5	17	(692)	102,5
Variação de caixa	(60.920)	119.694	-150,9	108	42.073	-99,7

* Cash flow das atividades operacionais não incluindo a variação de credores de serviços financeiros líquidos.

3.1.9. Financiamento

O financiamento encontra-se concentrado em operações de *leasing* financeiro relacionadas com instalações operacionais e aquisição de equipamento básico realizadas até 2013 e em empréstimos bancários correntes na Tourline e na CORRE para financiamento da atividade operacional, salientando-se o sistema de *cash pooling* utilizado pelo universo CTT.

A dívida líquida apurada é negativa, o que significa que os CTT detêm disponibilidades líquidas após dívida financeira e responsabilidades com benefícios aos empregados. A caixa líquida ascende a 82,6 M€ em 2015, refletindo um aumento de 7,7 M€ (+10,3%) face a 2014, salientando a estabilidade do valor das disponibilidades líquidas (excluindo os credores de serviços financeiros),

apesar dos fortes investimentos efetuados no projeto do Banco CTT e na empresa mãe e do dividendo pago. Destaque ainda para a redução das responsabilidades com benefícios aos empregados.

Dívida Líquida

mil euros	2015	2014	Δ% 15/14
Dívida financeira remunerada	8.114	3.759	115,9
Empréstimos bancários e outros empréstimos	6.123	891	587,2
Locação financeira	1.990	2.869	-30,6
Disponibilidades líquidas	278.999	278.891	0,0
Dívida financeira líquida	(270.885)	(275.132)	-1,5
Responsabilidades com benefícios aos empregados *	262.832	278.668	-5,7
Impostos diferidos benefícios aos empregados	(74.537)	(78.412)	-4,9
Dívida líquida (inc. responsabilidades com benefícios aos empregados)	(82.590)	(74.876)	10,3

* Inclui Plano de ações registado em capital próprio.

Disponibilidades Líquidas

mil euros	2015	2014	Δ% 15/14
Disponibilidades líquidas			
(+) Disponibilidades + Aplicações	603.650	664.570	-9,2
(-) Credores de Serviços Financeiros	(324.651)	(385.679)	-15,8
Disponibilidades Líquidas	278.999	278.891	0,0

3.1.10. Indicadores financeiros

Em 31 de dezembro de 2015 mantém-se a posição sólida de balanço, conforme indicadores evidenciados abaixo que confirmam o reforço da solidez financeira dos CTT, com níveis de liquidez e de posição de caixa elevados.

Indicadores financeiros

	2015	2014	Δ% 15/14
Liquidez geral ⁽¹⁾	133,0%	134,5%	-1,5 p.p
Solvabilidade ⁽²⁾	29,0%	26,7%	2,3 p.p
Solvabilidade ajustada ⁽³⁾	46,4%	45,6%	0,7 p.p
Dívida líquida (mC)	(82.590)	(74.876)	10,3
Dívida líquida/EBITDA ⁽⁴⁾	-0,6 x	-0,6 x	0,0 x
Cobertura dos ativos fixos tangíveis ⁽⁵⁾	237,0%	239,0%	-2,0 p.p
Dividendo/RL ⁽⁶⁾	97,8%	90,4%	7,4 p.p
Dividendo/Free cash flow operacional ajustado ⁽⁶⁾	103,2%	65,5%	37,7 p.p

⁽¹⁾ Ativo corrente/Passivo corrente.

⁽²⁾ Capital próprio/Passivo Total.

⁽³⁾ Capital próprio/(Passivo Total - valores de terceiros incluídos na Caixa e equivalentes de caixa).

⁽⁴⁾ Se negativo significa posição de caixa positiva.

⁽⁵⁾ (Passivo não corrente+Capital próprio)/Ativo fixo tangível (inclui propriedades de investimento).

⁽⁶⁾ 70,5 M€ de dividendo em 2015 e 60,75 M€ em 2014.

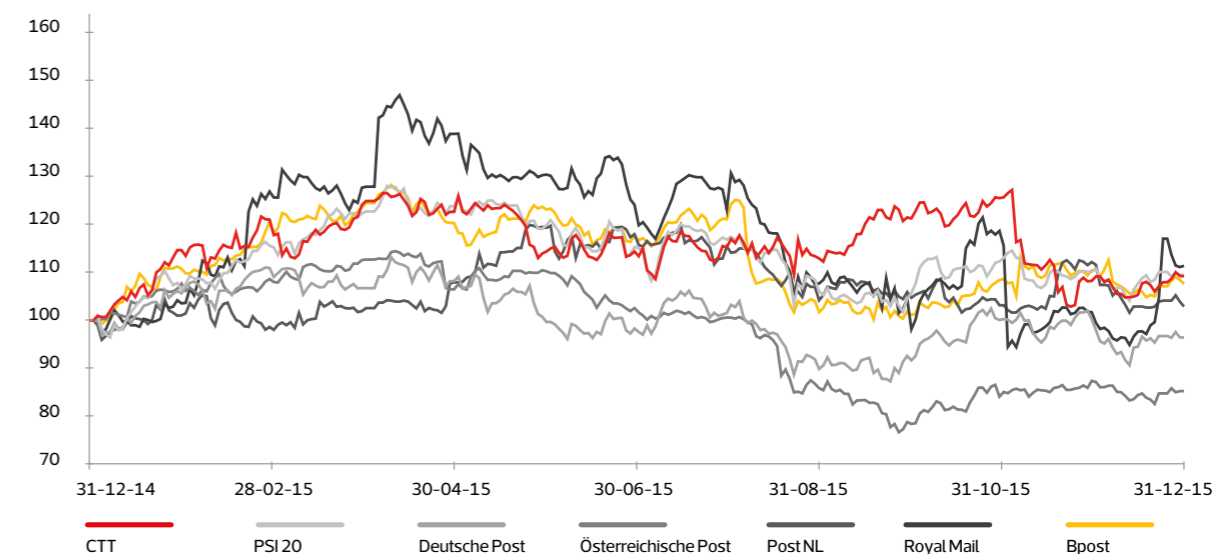
3.2. Desempenho da ação CTT

No ano de 2015, a ação dos CTT valorizou-se 10,4%, tendo pago durante o ano um dividendo de 0,465 €. Assim, o retorno global para os acionistas (valorização mais dividendo, calculado com base no preço da ação em 31 de dezembro de 2014) foi de 15,9%. A ação dos CTT foi a que atingiu melhor performance entre os pares do sector postal europeu, considerando aqueles que estavam cotados a 31 de dezembro de 2014, sendo seguida por Bpost.com, um retorno de 14,7%. Neste período o PSI 20 teve um retorno global acionista de 14,9%.

Em termos de valorização do preço da ação, o melhor desempenho no sector europeu em 2015 foi da PostNL com 12,9%, seguida dos CTT com uma valorização de 10,4%. Nesta base o índice PSI 20 teve uma valorização em preço de 10,7% no ano 2015.

A ação dos CTT paga um elevado *dividend yield* aos seus acionistas com o compromisso de crescimento de médio e longo prazo sem prejudicar o dividendo. O lançamento do Banco CTT permite aos CTT um potencial de crescimento futuro mais acelerado com uma crescente diversificação do portefólio de produtos e serviços mas assente na escalabilidade dos seus ativos únicos, a rede de distribuição (rede base) e a rede de retalho (Rede de Lojas). Este crescimento diversificado é único entre os seus *peers*.

Desempenho da ação CTT vs PSI 20 & setor (Ano 2015 - base 100 a 31 dez 2014)



Durante o ano 2015, foram transacionados 135 milhões de ações dos CTT na Euronext Lisbon, correspondendo a uma média diária de 526 mil ações, o que se traduz num rácio anual de 90% de rotação do capital em bolsa. A 31 de dezembro de 2015, o preço de fecho de mercado da ação dos CTT foi de 8,854€.



Somos mais inovação

Somos a força que transporta o futuro.
Queremos desafiar, avançar, surpreender e contribuir
para o progresso dos portugueses.
Somos uma alavanca positiva que inspira e ferve.
Somos o movimento que nos leva para a frente.
Acreditamos que a tecnologia é uma ferramenta que nos amplia
e melhora, que fazemos questão de usar a nosso favor
e dos nossos clientes.
Exploramos, descobrimos, desbravamos...
Sabemos que o amanhã será brilhante.

04

Recursos Humanos

Cultura e Valores. Plano de Gestão do Talento. Reconhecimento e Recompensa

A Gestão do Talento cria valor para a organização e para cada um. Os CTT estão a integrar os valores, a dar-lhes vida, a desenvolver sistemas e políticas para transformar a organização, a desenvolver capacidades, a responsabilizar a liderança e a comprometer a estrutura. E a reconhecer e recompensar os contributos e performance dos indivíduos, das equipas e dos negócios.

Durante o ano de 2015 continuou-se a aprofundar a vivência da Cultura e Valores, tendo sido prosseguidas diversas ações com essa finalidade.

Foi implementado o **Plano de Gestão do Talento**, que tem como objetivos:

- Orientar os colaboradores para os principais desafios de negócio e cultura desejada;
- Dotar os CTT das melhores práticas de mercado em termos de Gestão de Talento;
- Reforçar a Proposta de Valor para colaboradores, posicionando os CTT como uma das melhores e mais atrativas empresas para trabalhar;
- Garantir a sustentabilidade do negócio através do desenvolvimento de Talento, disseminação do Conhecimento e Entusiasmo dos colaboradores;
- Colocar o cliente no centro da organização, reforçando a variável de inovação na fórmula de Excelência dos CTT;
- Colocar a Gestão do Talento na agenda estratégica e no dia-a-dia dos líderes CTT.

O plano integra os cinco eixos do **Ciclo de Gestão do Talento**: **Captar** novos colaboradores; **Clarificar** as suas responsabilidades, expectativas, oportunidades e *modus operandi* nos CTT; **Comprometer** os colaboradores com os objetivos e resultados de negócio, equipa e individuais; **Capacitar** os colaboradores para os desafios de hoje e prepará-los para o futuro; **Crescer** os colaboradores e assim fazer Crescer os CTT.

Para cada um destes eixos foram identificadas ações em vários horizontes temporais, com sistematização de prioridades e do respetivo plano de implementação. Durante 2014 foi completado o Enquadramento Organizacional e Grupos Funcionais, foi efetuado um *benchmarking* salarial e definida a Política Retributiva com o posicionamento da organização nos vários níveis, foram desenhados o *Employer Brand* e o Programa *Trainee* que se iniciou no primeiro semestre de 2015, foram definidos Perfis

Líder e para Funções-Chave e foi concebido e desenhado o novo sistema de Gestão de Desempenho, que foi implementado num primeiro ciclo completo em 2015.

O sistema de Gestão de Desempenho destina-se a toda a estrutura dos CTT e visa o alinhamento dos colaboradores com a estratégia e negócio, consolidando uma cultura de meritocracia, reconhecimento e recompensa de desempenhos diferenciados. Neste sentido, procedeu-se em 2014 à reintrodução da remuneração variável em função do desempenho individual e contributo para os resultados, tendo também em conta o desempenho global dos CTT. No primeiro semestre de 2015 procedeu-se à atribuição desta remuneração variável aos trabalhadores através da **participação nos lucros**, alinhando também com a política de remuneração variável definida para os administradores executivos, num montante total de cerca de nove milhões de euros. A repartição individual desta atribuição baseou-se no mérito e foi diferenciada considerando os vários grupos funcionais, níveis de desempenho e número de ausências sem justificação, estando alargada a toda a organização.

Prevê-se a possível atribuição de remuneração variável nos exercícios futuros no âmbito desta política, obviamente em função do desempenho da organização, das áreas de negócio e da performance e desempenho individual, de acordo com critérios detalhados definidos no quadro do referido sistema de Gestão de Desempenho e sujeito à aprovação dos acionistas para pagamento por participação nos lucros.

Atividade corrente

A gestão de recursos humanos continuou a ser guiada pelas prioridades de (i) definição e implementação de novas, completas e consistentes políticas de desenvolvimento do capital humano que permitam promover as competências, premiar o desempenho e a agilidade da organização, (ii) manutenção de um bom ambiente social, (iii) contínuo investimento em formação e qualificação e (iv) otimização e adequação do quadro de trabalhadores, tendo presente a necessidade de responder à evolução e aos desafios de mercado que os CTT enfrentam.

No contexto do necessário ajustamento à evolução dos negócios e do tráfego, em 31 de dezembro de 2015 o número de trabalhadores dos CTT (efetivos do quadro e contratados a termo) era de 12 057, menos 63 (-0,5%) do que em 2014. Esta redução quando medida em *full time equivalent* foi de -61 (-0,5%).

Nº de Trabalhadores

	31.12.2015	31.12.2014	Δ 2015/2014	
AN ⁽¹⁾ Correio	9,651	9,717	-66	-0.7%
Correio e Soluções Empresariais	6,974	7,042	-68	-1.0%
Rede de Lojas	2,677	2,675	2	0.1%
AN Expresso e Encomendas	1,074	1,205	-131	-10.9%
AN Serviços Financeiros	102	101	1	1.0%
Banco CTT	65	0	65	-
Outros	1,165	1,097	68	6.2%
Total, do qual:	12,057	12,120	-63	-0.5%
Efetivos do quadro	11,365	11,527	-162	-1.4%
Contratados a termo	692	593	99	16.7%
Total em Portugal	11,600	11,550	50	0.4%

⁽¹⁾ AN - Área de Negócio

No número de trabalhadores incluem-se 6 603 da área de operações e distribuição de correio (dos quais 4 944 carteiros distribuidores) e 2 677 afetos à rede de lojas.

Em 2015 foram admitidos 168 trabalhadores (100 em Portugal e 68 no estrangeiro), regressaram 18 trabalhadores que estavam cedidos às empresas em *joint venture* TI-POST e Postal Network e 3 em situação de cedência por interesse público, enquanto ocorreram 351 saídas. Destas saídas, 63 foram por aposentação ou reforma, 272 por cessação do contrato de trabalho e licenças sem retribuição e 16 por falecimento.

Adicionalmente procedeu-se à reavaliação de trabalhadores com condicionantes para o desempenho das suas funções tendo em vista uma melhor ocupação e a aposta na mobilidade entre as várias empresas e negócios dos CTT, promovendo, quando possível, o *insourcing* de atividades operacionais. Neste âmbito, o processo de integração das redes de distribuição trará um maior aproveitamento e eficiência dos recursos.

Desenvolvimento de capital humano e otimização dos recursos

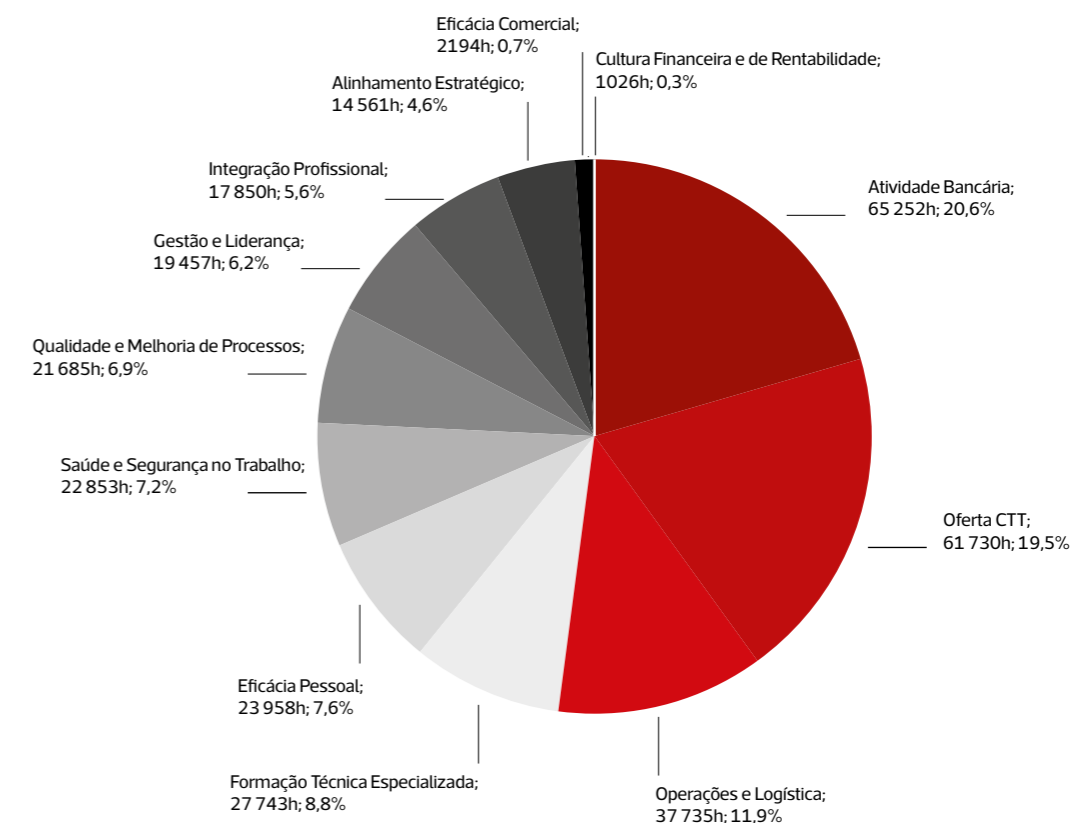
No quadro do desenvolvimento das áreas de negócio e do reforço do capital humano requerido para o crescimento dos CTT, **rejuvenesceu-se o quadro** empresarial recrutando no mercado novos trabalhadores, com conhecimentos e competências acrescidas.

Com vista a reforçar a sua proposta de valor como empregador, estruturou-se o **Employer Brand CTT** e lançou-se o **Programa Trainee** com os objetivos de captar e reter jovens de elevado potencial, promover o seu desenvolvimento no âmbito de um programa global estruturado, contribuir para o rejuvenescimento

dos quadros de pessoal, fomentar uma cultura de mobilidade, preparar “à medida” um *pipeline* de líderes para o médio prazo e posicionar os CTT como “**employer of first choice**”. Durante o 1º semestre procedeu-se à estruturação do programa e realizaram-se as várias fases de seleção dos 15 candidatos para o primeiro programa, que se iniciou em setembro de 2015 e que decorrerá durante 18 meses com mobilidade em três direções da empresa.

Durante o primeiro semestre realizou-se o processo anual de **avaliação de desempenho** relativo ao exercício de 2014. Paralelamente foi desenvolvido e implementado um novo sistema de gestão de desempenho, destinado a todas as empresas dos CTT, visando o alinhamento dos trabalhadores com a estratégia e o desenvolvimento do negócio, bem como o reconhecimento do mérito e dos resultados alcançados, baseado na definição de objetivos e comportamentos esperados os quais constituem referência para a avaliação no final do respetivo ciclo de gestão. No âmbito deste novo modelo, procedeu-se à definição dos objetivos e contratação de KPI para 2015 para as várias funções e unidades organizativas e à sua comunicação aos trabalhadores. A avaliação de desempenho relativa ao exercício de 2015 terá lugar em 2016 após apuramento dos respetivos resultados.

Em termos de **formação** prosseguiu-se, em 2015, a um forte investimento que visou a aquisição e o reforço de competências orientadas para i) o cumprimento dos objetivos estabelecidos e resposta aos desafios emergentes, ii) a valorização profissional e pessoal, iii) a motivação, envolvimento e aprofundamento do compromisso dos trabalhadores com a empresa, a sua cultura e os seus valores.

Volume de Formação por Programa (316 mil horas)


Dos programas com relevância estratégica, destacam-se os que estão associados aos projetos de otimização de redes, dos Espaços do Cidadão e do Banco CTT.

A 9 fevereiro de 2015 e com efeitos a dezembro de 2014, procedeu-se à assinatura com as estruturas de representação coletiva dos trabalhadores (ERCT) – Comissão de Trabalhadores e Sindicatos – do **novo Acordo de Empresa (AE)**, válido para os próximos dois anos, e da revisão do **Regulamento de Obras Sociais (ROS)**, o sistema interno de saúde e proteção social dos CTT.

Este novo AE reforça um enquadramento laboral ajustado às especificidades da atividade da empresa, promovendo uma maior flexibilidade e mobilidade, um bom clima social e relações coletivas de trabalho estáveis, elementos fundamentais para os CTT enfrentarem os desafios atuais e futuros. Nesse sentido, prevê um maior alinhamento com condições legalmente definidas, a não continuação de alguns subsídios específicos, a harmonização do horário de trabalho nos CTT e a aplicação de aumentos de 2% nas remunerações base dos trabalhadores dos CTT e de 1,25% nas subsidiárias com limites mínimos e máximos, o que sucedeu pela primeira vez em cinco anos.

O novo ROS dos CTT mantém um nível de proteção elevado, com maior equilíbrio na repartição de gastos entre a Empresa e os beneficiários e promovendo uma utilização mais racional dos benefícios. Nesse sentido, foi incrementada a comparticipação dos beneficiários no sistema, através do aumento das quotas mensais e dos copagamentos a seu cargo nos atos de rotina, mantendo-se o caráter abrangente do sistema e reforçando-se algumas medidas de apoio social.

A partir de 1 de janeiro de 2015 e, para além da revisão do ROS atrás referida, o plano de saúde dos CTT, até então gerido pela PT-ACS, passou a ser gerido pela Médic, na sequência de um concurso dirigido a quatro entidades de referência. A transição para a Médic garante a continuidade de todos os cuidados de saúde em moldes idênticos aos utilizados pelo anterior fornecedor e permitirá uma redução dos gastos correntes com a gestão do plano de saúde e com os serviços médicos.

Em dezembro de 2015 foi introduzido um novo benefício complementar ao ROS com a possibilidade de comparticipação de 50% das taxas moderadoras do Serviço Nacional de Saúde para os colaboradores que quiserem aderir. Assim é alargado o universo de prestadores cobertos permitindo uma maior oferta em todo o território nacional.

Somos mais confiança

É preciso ter coragem para assumir um compromisso com a confiança.

Nós temos essa coragem impressa no nosso ADN.

Somos, orgulhosamente, uma marca de confiança e os portugueses sabem disso.

Temos a firmeza e a convicção para exigir apenas o melhor de nós.

O nosso legado é a nossa bandeira.

Hoje percorremos o nosso caminho a galope, com firmeza e olhar seguro sobre o horizonte futuro.



05

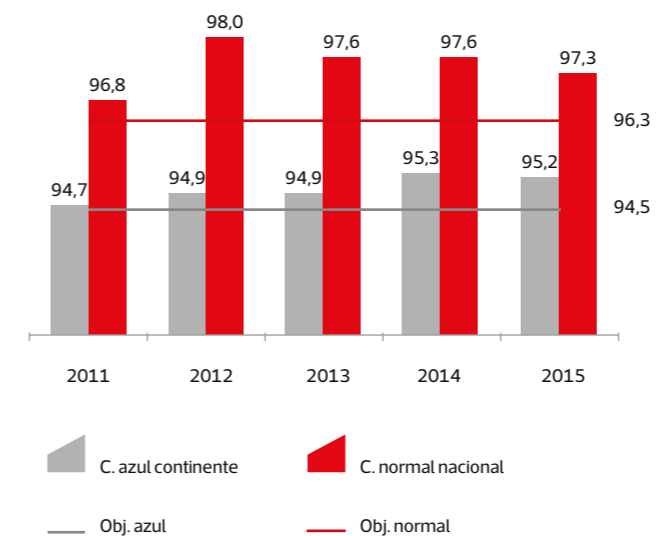
Qualidade,
Inovação
e Sustentabilidade
na atuação
dos CTT

5.1. Qualidade de Serviço

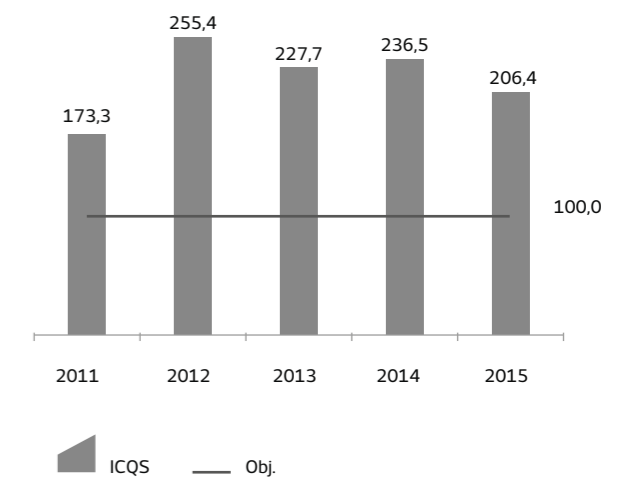
Em 2015, os CTT continuaram a apresentar níveis de desempenho operacional elevados, situando-se o IGQS – Indicador Global de Qualidade de Serviço – em 206,4 pontos, que compara com um objetivo de 100.

No que se refere ao correio internacional foram excedidos, por Portugal, os objetivos de qualidade definidos pela Diretiva Comunitária para o sector postal.

Padrões de Qualidade Correspondências Nacionais



Indicador Global de Qualidade de Serviço



Em 2015 todas as variáveis convencionadas superaram os valores objetivo estabelecidos:

Níveis de Qualidade	Mínimo	Objetivo	Realizado
Correio Azul			
% Entregas no dia seguinte (Continente)	93,50	94,50	95,20
% Entregas até dois dias (Açores e Madeira)	84,00	87,00	90,50
% Entregas até dez dias	99,75	99,85	99,91
Correio Normal			
% Entregas até três dias	95,50	96,30	97,30
% Entregas até quinze dias	99,77	99,86	99,90
Jornais e Publicações Periódicas			
% Entregas até três dias	95,50	96,30	97,90
Correio Internacional			
% Entregas até três dias	85,00	88,00	89,50 ⁽¹⁾
% Entregas até cinco dias	95,00	97,00	97,40 ⁽¹⁾
Encomendas			
% Entregas até três dias	90,50	92,00	92,80
Tempo de espera nas lojas			
% Atendimento até 10 minutos	75,00	85,00	92,60

⁽¹⁾ Média ponderada do valor do 4º trimestre de 2014 e do valor dos três primeiros trimestres de 2015.

A perceção dos Clientes relativamente à Qualidade de Serviço dos CTT reflete o bom desempenho operacional alcançado: 85,7% dos clientes afirmam que a qualidade global dos CTT é boa ou muito boa (fonte: questionários de satisfação de clientes).

Dando continuidade ao processo de certificação de serviços do atendimento realizaram-se dois estudos do Cliente Mistério, que têm como principal objetivo medir a qualidade de serviço percebida pelo cliente. No primeiro estudo, realizado entre março e abril, foram avaliadas 622 lojas com um resultado global de 99,6% de opiniões favoráveis; no segundo estudo, desenvolvido entre julho e agosto, foram abrangidas 621 lojas e o resultado obtido foi de 99,7% de opiniões favoráveis.

Em 2015 prosseguiu-se o esforço de manutenção de todos os sistemas de gestão certificados.

No 1º semestre de 2015 foi obtido novo reconhecimento do *Committed to Excellence* no âmbito do Modelo Europeu de Excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management*), abrangendo toda a rede operacional dos CTT: lojas, centros de distribuição postal e centros de produção e logística. Esta metodologia tem indubitavelmente contribuído, desde a primeira candidatura (1º projeto em 2006), para reconhecidas melhorias operacionais, tendo vindo a evoluir na transversalidade da sua abrangência operacional. Os CTT foram o primeiro operador postal europeu a alcançar este reconhecimento no referido âmbito.

O processo de Certificação de Serviços foi mantido na totalidade das lojas e centros de distribuição postal e em 100 postos de correio, estes ao abrigo de um projeto que vai ser alargado no ano de 2016.

No que concerne a qualidade, os CTT estão a desenvolver diversas iniciativas com vista a implementar em 2016 os novos critérios de medição da qualidade definidos na Lei Postal e pelo regulador, com novos critérios de medição e um sistema de medição da qualidade por entidade externa qualificada. Como referido anteriormente, será selecionada uma entidade externa para medição dos níveis de qualidade de serviço que, dada a especificidade do negócio e dos critérios de medição de qualidade, obrigou a um concurso público internacional com prévia qualificação.

Contact Center

O canal telefónico (62%) e o canal de correio eletrónico/*email* (38%) do *Contact Center* foram os meios mais utilizados pelos clientes no seu contacto com a empresa, tendo-se verificado um crescimento do segundo em detrimento do primeiro.

Em 2015 o canal telefónico registou 1 160 143 chamadas atendidas, o que representa um decréscimo de 7% face a 2014. Este decréscimo reflete a preferência dos clientes pelos canais gratuitos (*email* e ferramentas *self service*).

Relativamente ao canal de correio eletrónico, foram recebidos 721 012 contactos, o que representa um crescimento de 20% deste canal face ao ano anterior. O crescimento está associado à necessidade dos clientes de obterem comprovativos ou documentos digitalizados diversos, nomeadamente nos processos de desalfandamento de objetos, cobrança de portagens e ativação da ViaCTT.

App CTT

A aplicação CTT (*App CTT*) para *smartphones* tem permitido facilitar o contacto dos clientes com a oferta dos CTT, de serviços postais e outros. A possibilidade de identificar um ponto de acesso próximo, de consultar e pagar portagens através da matrícula da viatura e de acompanhar entregas de encomendas são serviços oferecidos pela *App CTT* de forma simples e intuitiva. Em 2015 o número total de acessos *App CTT* foi de 20,1 milhões, uma média mensal de 1,7 milhões.

5.2. Inovação e desenvolvimento

A missão e os valores dos CTT consagram a inovação como, respetivamente, garantia de cumprimento dessa mesma missão – hoje e no futuro – e aposta na contínua exploração de novas ideias, processos e soluções que contribuam para esse mesmo futuro.

Assim, no contexto da I&D destaca-se em 2015 o seguinte:

Desenvolvimento de soluções, produtos e serviços

- Dinamização do negócio de encomendas, através da introdução de *upgrades* tecnológicos inovadores no tratamento de encomendas e da criação de sistema de gestão de conhecimento aplicado a situações de avarias (que irá mitigar a intervenção externa).
No âmbito do comércio eletrónico (já abordado no ponto 2.3 Expresso e Encomendas), e enquanto alavanca daquele negócio, destacam-se: a conclusão de estudo de mercado a nível Ibérico, a conceção e implementação da Solução Ponto de Entrega e Ponto de Aceitação (*Pick-up & Drop-off*), a definição de nova oferta modular CTT Expresso direcionada ao *e-commerce*, a disponibilização do serviço “*Click & Ship*”, a disponibilização da solução “*Expede Fácil*” para os clientes expedidores do *site olx.pt* e o estabelecimento de parcerias (nacionais e internacionais), de entre estas, de destacar a estabelecida, em dezembro, com a SingPost.
- Reforço do negócio de Correio, concebendo-se soluções e/ou prosseguindo-se desenvolvimentos que, em particular, visam reforçar a oferta e os atributos dos diversos produtos, assim como do serviço *viaCTT* (adesão em modo *self-adherence* e possibilidade de *upload* digital de documentos para posterior entrega física), das soluções geográficas (*webservices* para acesso a informação variada, *auto-complete* de endereços e geoportal AMA – Agência para a Modernização Administrativa

para apoio à identificação do código postal no âmbito do cartão do cidadão) e do correio publicitário (solução *web* para *self-service* de campanhas). Adquiriu-se a empresa Escrita Inteligente, cujo negócio, recibos *online*, que permite disponibilizar uma solução para envio de recibos de forma eletrónica nas lojas de comércio, passou a fazer parte do portefólio dos CTT.

- Otimização da vertente operacional do negócio de Correio, através da aquisição de equipamento postal automatizado aplicado para tratamento de objetos não-padronizados (“*Rest Mail*”), da realização de ações diversas (estudos/aquisição de equipamentos específicos) para tornar mais eficiente e uniforme a divisão de tráfego em todos os centros de produção logística (CPL) e reforço, pela aquisição de PDTs (*Personal Data Terminals*), do nível de apetrechamento dos centros de distribuição postal para apoio à distribuição de objetos de expresso e encomendas e a introdução de atributos de localização ao correio, caso o cliente o pretenda. Aquisição de novos veículos elétricos de distribuição urbana, permitindo uma utilização eficiente das viaturas e socialmente responsável, reduzindo substancialmente os níveis de poluição.
- Ampliação da conveniência da *app CTT* e disponibilização no *site CTT* de nova opção para pesquisa de postos de correio e respetivos serviços.
- Disponibilização, pela PayShop (i) de um novo serviço de bilhética eletrónica *contactless* para os Transportes Urbanos de Braga (TUB) que passa a ter este serviço, juntamente com Lisboa, Porto e Funchal e (ii) de uma solução de pagamento de impostos disponível em toda a rede de agentes.

Iniciativas de âmbito corporativo

- Definição, aprovação e implementação de um novo SGI&D – Sistema de Gestão da Inovação & Desenvolvimento para os CTT relativamente ao qual já se iniciaram e prosseguem atividades várias, distinguindo-se:
 - Implementação de plataforma *web* para a Gestão das Ideias dos trabalhadores dos CTT, que entrará em funcionamento no início de 2016.
 - Criação e operacionalização de um Observatório que acompanha a actividade de várias incubadoras de *startups* a fim de identificar oportunidades alinhadas com os objetivos e estratégia dos CTT e que já permitiu selecionar algumas iniciativas cuja análise decorre.
 - Atividade de vigilância, em sintonia com diversas áreas da empresa, da respetiva envolvente de inovação, no sentido de explorar áreas para as quais se poderá revelar recomendável complementar-se a oferta CTT existente e/ou desenham-se soluções inovadoras.

– Realização do Dia da Inovação CTT (22 de junho), encontro onde se partilharam as características essenciais do SGI&D e se refletiu sobre outras experiências de inovação postal, e que se pretende venha a ocorrer periodicamente a fim de contribuir para o enriquecimento da cultura de inovação na empresa.

- Celebração de protocolo com o INDEG/ISCTE visando a colaboração com este Instituto no contexto do Mestrado Executivo em Gestão com Especialização em Gestão da Inovação, cuja 1ª edição ocorre entre setembro 2015 e junho 2016.
- Organização do PostEurop AESForum de 2015, cujo *chairmanship* está a cargo dos CTT, e que decorreu em novembro, no centro de inovação da *Deutsche Post DHL* (Bona, Alemanha), versando este ano a temática da inovação.
- Produção da nova *Postal 360 Newsletter* (mensal) com divulgação interna da informação sobre:
 - os avanços tecnológicos mais recentes em tecnologias estritamente postais ou outras TIC que, influenciando a atividade postal, possam configurar oportunidades para novas soluções e negócios para os CTT.
 - as principais iniciativas de fusões e aquisições de empresas postais/logísticas/distribuição, em todo o mundo, cujo acompanhamento se revista de interesse para os CTT.

5.3. Sustentabilidade

Este ano foi marcado, perto do final, pela abertura do Banco CTT. Foi o primeiro ano da vida dos CTT enquanto empresa totalmente privada, continuando a prestar um serviço público de excelência e a criar valor para uma grande diversidade de acionistas e investidores.

Empresa e Trabalhadores

No início do ano, foi assinado o novo Acordo de Empresa válido para dois anos e renegociado o Regulamento de Obras Sociais, plano de saúde dos trabalhadores dos CTT, que manteve um elevado nível de proteção na doença, principalmente doenças graves, manteve os benefícios embora elevando a contribuição dos trabalhadores quer pelo aumento das quotas, quer dos copagamentos pelos serviços utilizados. Neste ponto é importante referir que ambos foram conseguidos através de um processo negocial da empresa com as estruturas coletivas de representação dos trabalhadores, conduzido de forma responsável por ambas as partes.

Ainda no âmbito interno, procedeu-se à revisão do Código de Ética e criou-se um Código de Conduta dos CTT e Subsidiárias e deu-se continuidade à implementação da política de sustentabilidade, tendo sido iniciado o estudo de revisão da estratégia de envolvimento com as partes interessadas.

A oferta de formação foi 20% superior à do ano passado, com mais de 31.6 mil horas. Operacionalizou-se um sistema pioneiro de avaliação e reconhecimento do desempenho eco eficiente para condutores, incluindo itens de segurança rodoviária, consumo de combustível e relacionamento com clientes. Neste domínio, ocorreram 905 acidentes laborais (nenhum mortal), menos 5% do que em 2014. A taxa de absentismo situou-se nos 6,04% (-0.06 p.p. face a 2014).

No âmbito da igualdade de género, os CTT firmaram com o Governo Português um objetivo de 30% do sexo sub-representado no Conselho de Administração, até 2018. Na mesma área, foi assinado o protocolo de adesão ao projeto *Break Even*, visando a elaboração do Plano de Igualdade dos CTT.

Sociedade e ambiente

Apoiaram-se diversas iniciativas de intervenção social e ambiental no valor de 908 mil euros (CAIS, Salvador, Meias Maratonas de Lisboa e Portugal, Prova de Deficientes Motores em Cadeiras de Rodas, A. P. contra a Leucemia, Corrida da Mulher, Pirlampo Mágico, Pé N'A Terra, Comunidade Vida e Paz, Refúgio Aboim Ascensão, Jardim Zoológico e Dia Verde, entre outros). Dinamizaram-se onze programas de recolha de bens, destacando o Projeto de Luta Contra a Pobreza, Banco do Bebê, Banco Alimentar, Movimento Reutilizar e Helpo, e distribuíram-se gratuitamente mais de 15 mil embalagens solidárias a 92 Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Mobilizaram-se mais de 140 voluntários CTT e seus familiares, perfazendo um total de 1 000 horas, em 15 ações com parceiros de referência: Fundação Portuguesa de Cardiologia, Banco Alimentar Contra a Fome, EPIS, Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas, Quercus e Biodiversity4All. Acompanharam-se crianças convidadas e filhos de trabalhadores nas Festas de Natal no Porto e em Lisboa. No âmbito da parceria com a EPIS, organizaram-se *ateliers* vocacionais para 9 jovens EPIS durante três dias e 10 mentores CTT continuaram, pelo segundo ano, a dar apoio regular a dez alunos com insucesso escolar, agora reforçados pelo apoio de mais 8 voluntários *trainees*, para explicações.

No combate às alterações climáticas, os CTT foram a primeira empresa portuguesa e no sector postal mundial a aderir ao programa *"Road to Paris 2015"*, preparatório da COP 21, das Nações Unidas. Renovou-se 45% da frota comercial ligeira da CTT S.A. com a aquisição de 604 novos veículos, insuficiente todavia para evitar um aumento de 6,0% do consumo de com-

bustível, explicado essencialmente pela internalização de rotas subcontratadas. Assim, apesar da ligeira redução de consumo de eletricidade de 0,4%, as emissões de CO2 cresceram 4,3%. Em matéria de gestão carbónica os CTT foram considerados *benchmark* sectorial em três dos critérios avaliados no programa EMMS, do IPC, e atingiram a 2ª posição em termos de performance no seu sector, a nível mundial, no *rating* carbónico *Carbon Disclosure Project*.

Pelo segundo ano, em parceria com a Quercus, apostou-se no projeto "Uma Árvore pela Floresta", com vista à florestação de zonas críticas do país com árvores mais resistentes aos fogos. O projeto, que obteve em 2015 o mais importante galardão ambiental nacional (*Green Project Awards*), permitiu até ao momento o financiamento da plantação de mais de 6 mil árvores.

Abriram-se novos canais de proximidade com os cidadãos, entre outros, a página "Esfera CTT" no Facebook, tendo já atingido um milhão de leitores. Por esta via, os portugueses puderam intervir na escolha do projeto de compensação carbónica para o transporte e distribuição do Correio Verde, um modelo de cidadania participativa, realizado pela 1ª vez em Portugal.

Focados na promoção da mobilidade sustentável, os CTT aderiram novamente à Semana Europeia da Mobilidade e ao *Bike to Work Day*, com iniciativas que contaram com a adesão de mais de 200 trabalhadores. Em dezembro lançou-se um programa interno de *Car Pooling* que já teve mais de 400 intenções de partilha de viatura. O programa de mobilidade CTT foi reconhecido como *"Highly Commended"* pelo mais influente prémio internacional do sector, o *World Mail Awards*.

O portefólio ecológico, suportado pela atribuição renovada da distinção "Marca de Confiança Ambiente", das SDR, verificou o seu melhor desempenho de sempre, com crescimentos homólogos de tráfego de 8,0% no Correio Verde e de 51,3% no DM Eco. Cerca de 1/3 dos 80,2 milhões de correspondências publicitárias endereçadas distribuídas pelos CTT durante 2015 foram Eco.

Cientes e consumidores

A qualidade atingiu os 206,4 pontos, face ao objetivo de 100 pontos definido com o Regulador e 85,7% dos clientes declararam-se satisfeitos ou muito satisfeitos com os serviços prestados pelos CTT. O peso das compras ecológicas foi o mais elevado de sempre, 99,2% do total.

Em 2015 deram entrada 115 944 processos relativos a pedidos de informação e reclamações de clientes sobre serviços e produtos comercializados, um decréscimo de 25% face ao ano anterior, tendo sido respondidos 117 461 processos. O serviço nacional representou 38% do total de processos entrados, o serviço Internacional 54% e os serviços financeiros 8%.

Como referido anteriormente, foram realizados em 2015 dois estudos do Cliente Mistério, que tiveram como principal objetivo medir a qualidade de serviço percebida pelo cliente. No primeiro estudo, realizado entre março e abril, foram avaliadas 622 lojas com um resultado global de 99,6% de opiniões favoráveis; no segundo estudo, desenvolvido entre julho e agosto, foram abrangidas 621 lojas e o resultado obtido foi de 99,7% de opiniões favoráveis. Foram avaliadas diversas variáveis, nomeadamente a forma como o cliente é atendido, a apresentação dos nossos trabalhadores, o conhecimento dos produtos, a informação disponível e a apresentação do espaço.

Adicionalmente, de forma a aprofundar o conhecimento/satisfação dos seus serviços prestados os CTT realizam continuamente diversos estudos e questionários junto dos seus clientes, quer do Segmento Particular (o que se desloca às lojas CTT), quer junto do segmento empresarial (Clientes Contratuais).

Cientes Particulares

Do estudo realizado pelo IMR – Instituto de *Marketing Research*, em março de 2015, sobre as expectativas dos clientes particulares, que frequentam as lojas CTT conclui-se que os fatores mais importantes para os clientes são a proximidade das lojas, a rapidez no atendimento e os horários de funcionamento.

Cientes Empresas

A análise para este segmento de mercado reflete os resultados dos Estudos de Satisfação realizados junto dos clientes, segmentados em Grandes Clientes, Clientes Empresariais CTT e Clientes CTT Expresso.

- Grandes Clientes (realizado pela Pitagórica, em janeiro de 2015), cuja média geral de satisfação foi de 7,60 (escala de 1 a 10, em que 1 – Nada satisfeito e 10 – Muito satisfeito)

Os atributos que obtiveram maiores níveis de satisfação foram:

	Média
Competência/profissionalismo do Gestor de Cliente	8,72
Disponibilidade/facilidade de acesso ao Gestor Cliente	8,56
Empenho e resolução de problemas/ <i>feedback</i>	8,48

Base: 62 empresas

- Clientes Empresariais (realizado pela Spirituc, em dezembro de 2015) e cuja média geral de satisfação foi de 7,62 (escala de 1 a 10, em que 1 – Nada satisfeito e 10 – Muito satisfeito)

Os atributos que obtiveram maiores níveis de satisfação foram:

	Média
Disponibilidade/facilidade de acesso ao Gestor Cliente	9,17
Competência/profissionalismo do Gestor de Cliente	9,04
Empenho e resolução de problemas/ <i>feedback</i>	9,01

Base: 160 empresas

- Clientes CTT Expresso (realizado pelo IMR, em dezembro de 2015) e cuja média geral de satisfação foi de 4,04 (escala de 1 a 5, em que 1 – Nada satisfeito e 5 – Muito satisfeito).

Os atributos que obtiveram maiores níveis de satisfação foram:

	Média
Confiança e credibilidade na empresa	4,51
Cobertura geográfica	4,51
Cumprimento dos prazos	4,25

Base: 402 empresas

Acionistas e investidores

Durante o ano, os CTT estiveram cerca de 21,5 dias em reuniões externas com investidores, dos quais 11,5 dias em 11 conferências (organizadas por 9 corretoras diferentes em 6 cidades distintas) e 10 dias em 11 *roadshows* (organizadas por 8 corretoras diferentes em 12 cidades distintas). O Presidente e CEO da Sociedade participou durante 6,5 dias e o CFO despendeu 15,5 dias para o mesmo efeito. Ao longo do ano, a Empresa reuniu com 370 investidores.

Em 19 de novembro de 2015, os CTT organizaram pela primeira vez o *Capital Markets Day* com o objetivo de apresentar os resultados do 3.º trimestre e dar a conhecer a estratégia dos CTT, com principal enfoque no Banco CTT. O evento contou com cerca de 80 participantes provenientes de 16 investidores, 17 corretoras e ainda de outras entidades ligadas ao mercado de capitais, tendo ainda incluído visitas a uma loja CTT e ao Centro de Produção e Logística de Lisboa.

A 31 de dezembro de 2015, a cobertura da ação dos CTT pelos analistas de *research* era realizada por 15 analistas (12 no final de 2014), 5 corretoras sediadas em Portugal (CaixaBI, BPI, Haitong, Intermoney e Banco BIG), 5 da América do Norte (JP Morgan, Morgan Stanley, Goldman Sachs, Jefferies e Royal Bank of Canada), 2 espanholas (BBVA e Fidentiis), 1 alemã (MainFirst), 1 inglesa (Barclays) e 1 sul-africana (Investec). A Berenberg suspendeu temporariamente a cobertura devido a alterações da sua equipa de *research*.

Somos mais sustentáveis

O mundo é de todos, agora e sempre.
Esta é uma ideia inesgotável e eternamente renovável.
Sabemos que, o que fazemos hoje tem um reflexo amanhã, é por isso que ponderamos, avaliamos e agimos de forma sustentável.
Não queremos deixar às gerações vindouras um planeta sem futuro.
Já não faz sentido ser de outra forma.
Somos uma marca responsável e de causas nobres.



06

Eventos posteriores e perspectivas futuras

Eventos posteriores

Abertura do Banco CTT

A abertura do Banco CTT ao público em geral ocorrerá em 18 de março de 2016 em 52 das lojas CTT, garantindo a presença do Banco em todos os distritos do país, incluindo ilhas. A atividade do Banco nestas lojas será desenvolvida mediante dois modelos distintos: espaços dedicados, na quase totalidade destas primeiras lojas, e balcões dedicados, permitindo uma identificação/comunicação clara da presença e potenciando o início da atividade bancária. Sendo uma natural evolução do segmento de Serviços Financeiros, a abertura do banco será iniciada nas lojas dos CTT que evidenciam maior potencial nesta área de negócio.

Atualização de preços do serviço postal

Os CTT – Correios de Portugal, S.A. (“CTT”) procederam à atualização dos seus preços com efeitos a 1 de fevereiro de 2016. Esta atualização corresponderá a uma variação média anual do preço do cabaz de serviços de correspondências, correio editorial e encomendas de 1,3% (não inclui a oferta do serviço universal a remetentes de envios em quantidade, aos quais se aplica o regime de preços especiais). Os novos preços foram definidos em conformidade com os Critérios de Fixação de Preços do Serviço Postal Universal definidos pela Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM), no âmbito do n.º 3 do art.º 14.º da Lei n.º 17/2012, de 26 de abril, na redação que foi dada pelo Decreto-Lei n.º 160/2013, de 19 de novembro.

Enquadrada na política tarifária da empresa para o ano 2016, a presente atualização corresponde a uma variação média anual dos preços de 1,1%, refletindo também o efeito da atualização dos preços dos serviços reservados (serviços de citações e notificações postais) e do correio em quantidade.

No âmbito da política de preços para o ano de 2016, os CTT, na qualidade de prestadores do serviço universal, disponibilizarão uma oferta de acesso à rede do serviço universal por parte de outros operadores, nos termos previstos no art.º 38.º da Lei Postal (Lei n.º 17/2012, de 26 de abril).

Adequação da estrutura societária da área de Expresso e Encomendas

Em resultado da análise dos resultados da reestruturação em curso na Tourline e da decisão de integração da rede de Expresso e Encomendas na rede base de correio, foi analisada a melhor organização societária para alcançar os objetivos estratégicos propostos.

A estratégia de integração das operações a nível ibérico revelou-se de difícil aplicação face aos diferentes modelos operacionais, e preterida em favor da integração das redes em Portugal dadas

as sinergias e economias de escala claras. Neste contexto, foi aprovada pelo Conselho de Administração em 15 de março de 2016 a aquisição pelos CTT da Tourline à CTT Expresso. Esta transação não terá qualquer impacto nas demonstrações financeiras consolidadas dos CTT.

Perspetivas futuras

A melhoria do cenário macroeconómico, a par das iniciativas do Programa de Transformação implementadas entre 2013 e 2015, permitem aos CTT encarar o ano de 2016 com fortes expectativas de cumprir a estratégia definida.

O crescimento do PIB esperado para Portugal continuará a ser fortemente influenciado pelo crescimento das exportações e pelo investimento, a par de uma aceleração do consumo privado, principal *driver* do consumo dos produtos e serviços oferecidos pelos CTT, principalmente no negócio de correio. Neste enquadramento, a queda na procura de correio continuará a ser afetada pela tendência estrutural de substituição eletrónica, mas também pelos fatores macroeconómicos, devendo continuar próximo da tendência natural de longo prazo, podendo variar em função do comportamento do consumo interno e do investimento.

O crescimento do comércio eletrónico continuará a ser o principal motor do crescimento do negócio de encomendas para o segmento B2C (empresa para consumidor) enquanto a atividade económica interna promove o crescimento do mercado de encomendas para o segmento B2B (empresa para empresa), quer em Portugal quer em Espanha. É esperada uma crescente migração ou adoção pelos retalhistas ibéricos a plataformas de venda *on line* e a mudança de hábitos dos consumidores, passando o comércio eletrónico originado em retalhistas locais a ter um peso mais relevante à semelhança do que acontece nos países do norte da Europa. Para tal, os CTT estão a empreender diversas iniciativas para liderar cada vez mais a oferta de soluções de logística neste mercado que incluem (i) a oferta modular no negócio das encomendas vocacionada para este segmento, com diversos níveis de serviço, atributos e flexibilidade, (ii) a integração e agora otimização das redes de distribuição em Portugal e também em Espanha, permitindo uma maior competitividade na oferta direcionada a este mercado onde a capilaridade e conveniência são fatores críticos e (iii) o desenvolvimento de uma nova plataforma tecnológica de apoio a este tipo de oferta flexível e modular.

Nos Serviços Financeiros, o ano de 2016 será de consolidação da posição relevante como colocador de produtos de poupança a par com o lançamento de novos produtos e serviços, especialmente focado na oferta de serviços bancários do Banco CTT. A área de Serviços Financeiros dos CTT estará focada nos clientes empresariais enquanto o Banco CTT estará focado no segmento de particulares, cobrindo a globalidade de mercado com soluções financeiras alavancadas nas competências e ativos únicos dos CTT. No âmbito da PayShop serão desenvolvidas iniciativas para

maximizar as suas vantagens competitivas neste mercado: (i) a vasta carteira de clientes que abrange quase todos os prestadores de serviços, com uma oferta mais abrangente cobrindo também os canais não presenciais (digitais) e (ii) a rede de cerca de 4 000 agentes espalhados por todo o país, introduzindo novos serviços para os seus utilizadores.

O Banco CTT tem previsto o início da atividade para o público em geral no dia 18 de março, com a abertura de 52 lojas CTT, posicionando-se com uma oferta simples e alicerçado na sua elevada solidez e na confiança da população nos CTT. A oferta simples será limitada na fase de arranque e evoluirá ao longo da existência do Banco, permitindo um desenvolvimento prudente, muito alavancado na experiência dos CTT em serviços financeiros e em parcerias com operadores neste mercado, permitindo um fluxo importante de receitas de comissões (sem requisitos de capital). O grande objetivo neste primeiro ano será a rápida aquisição de clientes com a abertura de contas de depósitos à ordem ou a prazo, construindo uma importante fonte de recursos e dado que a oferta somente estará completa no final do ano com a disponibilização de crédito à habitação.

A empresa tem como objetivo atingir rendimentos operacionais crescentes, moderada e sustentavelmente. Este objetivo baseia-se na expectativa de que os negócios em crescimento (Serviços Financeiros e Expresso e Encomendas) compensem a esperada queda nos rendimentos de Correio, resultante da queda de tráfego não compensada integralmente por aumento de preços.

As medidas de otimização de balanço vão continuar, tais como, por exemplo, a otimização do fundo de maneiio e a otimização da utilização de imóveis devolutos. Os CTT irão continuar a gestão dos benefícios dos empregados tendo em vista a monetização do ativo fiscal associado.

Somos mais futuro

Temos em nós o melhor do mundo: As nossas pessoas.
Profissionais dedicados que vestem a camisola
e orgulham a marca que trazem ao peito.
Temos tudo para brilhar, cada vez mais.
Temos o futuro nas mãos.
Juntos somos mais CTT.
Juntos somos mais futuro.



07

Proposta de aplicação de resultados

Nos termos do artigo 23º dos estatutos da sociedade CTT – Correios de Portugal, S.A. (“CTT” ou “Sociedade”), os lucros líquidos anuais, devidamente aprovados, terão a seguinte aplicação:

- um mínimo de 5% para constituição de reserva legal, até atingir o montante exigível;
- uma percentagem a distribuir pelos acionistas, a título de dividendo a definir em Assembleia Geral;
- o restante para os fins que a Assembleia Geral delibere de interesse para a Sociedade.

Nos termos do artigo 295º, nº1, do Código das Sociedades Comerciais (CSC), um mínimo de 5% é destinado à constituição da reserva legal e, sendo caso disso, à sua reintegração até que a mesma represente 20% do capital social.

Sendo o capital social de € 75.000.000,00, 20% correspondem a € 15.000.000,00, pelo que a reserva legal à data de 31 de dezembro de 2015 supera o valor mínimo exigido pelo Estatutos e pelo CSC.

Nos termos do artigo 294º, nº1 do CSC, salvo diferente cláusula estatutária ou deliberação tomada por maioria de 3/4 dos votos correspondentes ao capital social em Assembleia Geral convocada para o efeito, não pode deixar de ser distribuído aos acionistas metade do lucro do exercício que, nos termos da lei, seja distribuível.

Nos Estatutos dos CTT não existe qualquer cláusula que disponha em contrário ao preceituado na referida disposição legal.

Por lucro distribuível entende-se o resultado líquido do exercício após constituição ou reforço de reserva legal e cobertura de resultados transitados negativos, quando aplicável.

Com referência a 31 de dezembro de 2015, verifica-se que a reserva legal se encontra integralmente constituída e os resultados transitados são positivos.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2015 apurou-se um resultado líquido do exercício, nas contas individuais, no montante global de € 72.065.283,00.

Devido às regras contabilísticas em vigor, já se encontra refletido no referido resultado líquido um montante de € 9.148.500,00 relativo à atribuição de gratificações, a título de participação nos lucros, a colaboradores e Administradores Executivos dos CTT, que agora se propõe.

Nos termos do referido artigo 23º dos estatutos da Sociedade, à remuneração fixa poderá acrescer, no caso dos Administradores Executivos, uma remuneração variável, a qual pode consistir numa percentagem dos lucros consolidados da Sociedade, caso em que a percentagem global de tais lucros afeta à remuneração variável não poderá exceder, em cada ano, o correspondente a 5% dos lucros consolidados do exercício.

Neste enquadramento e nos termos das disposições legais e estatutárias, o Conselho de Administração propõe que:

- O resultado líquido do exercício de 2015, no montante global de € 72.065.283,00 apurado com base nas demonstrações financeiras individuais, tenha a seguinte aplicação:

Dividendos* € 70.500.000,00

Resultados Transitados..... € 1.565.283,00

* distribuição de dividendos de € 70.500.000,00 corresponde a € 0,47 por ação.

- Seja atribuído o montante máximo de € 9.148.500,00 (já pressuposto nas demonstrações financeiras individuais) a colaboradores e Administradores Executivos dos CTT, a título de gratificações de balanço.

Somos mais solidez

As nossas fundações são fortes e profundas.

A nossa estrutura assenta em valores inabaláveis, são estes os pilares que sustentam a marca CTT: Proximidade, fiabilidade, confiança, modernidade, conveniência, simplicidade.

Este é o nosso património de valor que preservamos acima de tudo.

Estes são os ideais que nos fazem cada vez mais fortes.

É aqui que habita a nossa essência, debaixo deste teto comum que nos define.

Seremos amanhã o reforço da vontade que construímos hoje.



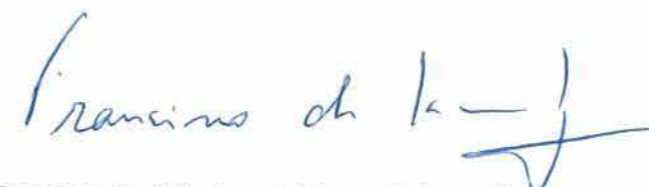
08

Declaração de conformidade

Declaração de Conformidade

Em cumprimento do disposto na alínea c) do n.º 1 do artigo 245.º do Código dos Valores Mobiliários, os membros do Conselho de Administração e da Comissão de Auditoria dos CTT – Correios de Portugal, S.A. (“CTT”) declaram que, tanto quanto é do seu conhecimento, o relatório de gestão, as contas anuais individuais e consolidadas, a certificação legal de contas e demais documentos de prestação de contas, i) foram elaborados em conformidade com as normas contabilísticas aplicáveis, dando uma imagem verdadeira e apropriada do ativo e do passivo, da situação financeira e dos resultados dos CTT e das empresas incluídas no perímetro de consolidação; ii) expõem fielmente a evolução dos negócios, do desempenho e da posição dos CTT e das empresas incluídas no perímetro de consolidação; e iii) contêm uma descrição dos principais riscos com que os CTT se defrontam na sua atividade.

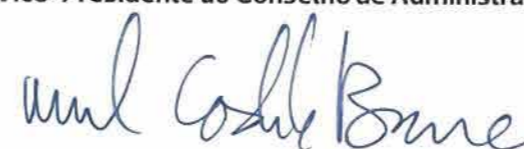
Lisboa, 15 de março de 2016



Francisco José Queiroz de Barros de Lacerda
Presidente do Conselho de Administração e da Comissão Executiva



António Sarmiento Gomes Mota
Vice-Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão de Auditoria



Manuel Cabral de Abreu Castelo-Branco
Vice-Presidente do Conselho de Administração e Vogal da Comissão Executiva



André Manuel Pereira Gorjão de Andrade Costa
Vogal do Conselho de Administração e da Comissão Executiva



Dionizia Maria Ribeiro Farinha Ferreira
Vogal do Conselho de Administração e da Comissão Executiva



Ana Maria Jordão

Ana Maria de Carvalho Jordão Ribeiro Monteiro de Macedo
Vogal do Conselho de Administração e da Comissão Executiva

António Manuel de Carvalho Ferreira Vitorino

António Manuel de Carvalho Ferreira Vitorino
Vogal do Conselho de Administração

Nuno de Carvalho Fernandes Thomaz

Nuno de Carvalho Fernandes Thomaz
Vogal do Conselho de Administração e da Comissão de Auditoria

Diogo José Paredes Leite de Campos

Diogo José Paredes Leite de Campos
Vogal do Conselho de Administração e da Comissão de Auditoria

Rui Miguel de Oliveira Horta e Costa

Rui Miguel de Oliveira Horta e Costa
Vogal do Conselho de Administração

José Manuel Baptista Fino

José Manuel Baptista Fino
Vogal do Conselho de Administração

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Relatório
de Auditoria
e Órgão
de Fiscalização



**KPMG & Associados - Sociedade de Revisores
Oficiais de Contas, S.A.**
Edifício Monumental
Av. Praia da Vitória, 71 - A, 11º
1069-006 Lisboa
Portugal

Telefone: +351 210 110 000
Fax: +351 210 110 121
Internet: www.kpmg.pt

CERTIFICAÇÃO LEGAL E RELATÓRIO DE AUDITORIA DAS CONTAS CONSOLIDADAS

Introdução

- 1 Nos termos da legislação aplicável, apresentamos a Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a informação financeira consolidada contida no Relatório de gestão e nas demonstrações financeiras consolidadas anexas do período findo em 31 de Dezembro de 2015 dos CTT – Correios de Portugal, S.A., as quais compreendem a Demonstração consolidada da posição financeira em 31 de Dezembro de 2015 (que evidencia um total de 1.119.472.208 euros e um total de capital próprio de 251.834.754 euros, incluindo interesses não controlados de 175.322 euros e um resultado líquido atribuível a detentores de capital dos CTT de 72.065.283 euros), a Demonstração consolidada dos resultados por naturezas, a Demonstração consolidada do rendimento integral, a Demonstração consolidada das alterações no capital próprio e a Demonstração consolidada de fluxos de caixa do período findo naquela data, e as correspondentes notas anexas.

Responsabilidades

- 2 É da responsabilidade do Conselho de Administração:
 - a) a preparação de demonstrações financeiras consolidadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro tal como adoptadas na União Europeia (“IFRS”), que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira do conjunto das empresas incluídas na consolidação, o resultado consolidado das suas operações, o rendimento integral consolidado, as alterações no capital próprio consolidado e os fluxos de caixa consolidados;
 - b) que a informação financeira histórica, preparada de acordo com as IFRS seja completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários;
 - c) a adopção de políticas e critérios contabilísticos adequados;
 - d) a manutenção de um sistema de controlo interno apropriado; e
 - e) a informação de qualquer facto relevante que tenha influenciado a actividade do conjunto das empresas incluídas na consolidação, a sua posição financeira ou resultados.
- 3 A nossa responsabilidade consiste em verificar a informação financeira consolidada contida nos documentos de prestação de contas acima referidos, designadamente sobre se é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários, competindo-nos emitir um relatório profissional e independente baseado no nosso exame.

Âmbito

- 4 O exame a que procedemos foi efectuado de acordo com as Normas Técnicas e as Directrizes de Revisão/Auditoria da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, as quais exigem que o mesmo seja planeado e executado com o objectivo de obter um grau de segurança aceitável sobre se as demonstrações financeiras consolidadas estão isentas de distorções materialmente relevantes. Para tanto o referido exame incluiu:
- a verificação das demonstrações financeiras das entidades incluídas na consolidação terem sido apropriadamente examinadas e, para os casos significativos em que o não tenham sido, a verificação, numa base de amostragem, do suporte das quantias e divulgações nelas constantes e a avaliação das estimativas, baseadas em juízos e critérios definidos pelo Conselho de Administração, utilizadas na sua preparação;
 - a verificação das operações de consolidação e da aplicação do método da equivalência patrimonial;
 - a apreciação sobre se são adequadas as políticas contabilísticas adoptadas e a sua divulgação, tendo em conta as circunstâncias;
 - a verificação da aplicabilidade do princípio da continuidade;
 - a apreciação sobre se é adequada, em termos globais, a apresentação das demonstrações financeiras consolidadas; e
 - a apreciação se a informação financeira consolidada é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita.
- 5 O nosso exame abrangeu também a verificação da concordância da informação financeira consolidada constante do Relatório de gestão com os restantes documentos de prestação de contas, bem como as verificações previstas nos números 4 e 5 do artigo 451.º do Código das Sociedades Comerciais.
- 6 Entendemos que o exame efectuado proporciona uma base aceitável para a expressão da nossa opinião.

Opinião

- 7 Em nossa opinião, as referidas demonstrações financeiras consolidadas apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspectos materialmente relevantes, a posição financeira consolidada dos **CTT – Correios de Portugal, S.A.** em 31 de Dezembro de 2015, o resultado consolidado das suas operações, o rendimento integral consolidado, as alterações no capital próprio consolidado e os fluxos de caixa consolidados no período findo naquela data, em conformidade com as Normas Internacionais de Relato Financeiro tal como adoptadas na União Europeia e a informação nelas constante é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita.

Relato sobre outros requisitos legais

- 8 É também nossa opinião que a informação constante do Relatório de gestão é concordante com as demonstrações financeiras consolidadas do período e o Relatório de governo societário inclui os elementos exigíveis nos termos do artigo 245.º-A do Código dos Valores Mobiliários.

Lisboa, 15 de Março de 2016



KPMG & Associados
Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A. (n.º 189)
representada por
Maria Cristina Santos Ferreira (ROC n.º 1010)

CERTIFICAÇÃO LEGAL DAS CONTAS E RELATÓRIO DE AUDITORIA

Introdução

1 Nos termos da legislação aplicável, apresentamos a Certificação Legal das Contas e Relatório de Auditoria sobre a informação financeira contida no Relatório de gestão e nas demonstrações financeiras anexas do período findo em 31 de Dezembro de 2015 dos **CTT – Correios de Portugal, S.A.**, as quais compreendem o Balanço em 31 de Dezembro de 2015 (que evidencia um total de activo de 1.080.837.822 euros e um total de capital próprio de 251.911.067 euros, incluindo um resultado líquido de 72.065.283 euros), a Demonstração dos resultados por naturezas, a Demonstração das alterações no capital próprio e a Demonstração dos fluxos de caixa do período findo naquela data, e as correspondentes notas anexas.

Responsabilidades

- 2 É da responsabilidade do Conselho de Administração:
- a preparação de demonstrações financeiras em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal, que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira da Entidade, o resultado das suas operações, as alterações no seu capital próprio e os fluxos de caixa;
 - que a informação financeira histórica preparada de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal seja completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários;
 - a adopção de políticas e critérios contabilísticos adequados;
 - a manutenção de um sistema de controlo interno apropriado; e
 - a informação de qualquer facto relevante que tenha influenciado a sua actividade, posição financeira ou resultados.
- 3 A nossa responsabilidade consiste em verificar a informação financeira contida nos documentos de prestação de contas acima referidos, designadamente sobre se é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita, conforme exigido pelo Código dos Valores Mobiliários, competindo-nos emitir um relatório profissional e independente baseado no nosso exame.

Âmbito

- 4 O exame a que procedemos foi efectuado de acordo com as Normas Técnicas e as Directrizes de Revisão/Auditoria da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, as quais exigem que o mesmo seja planeado e executado com o objectivo de obter um grau de segurança aceitável sobre se as demonstrações financeiras estão isentas de distorções materialmente relevantes. Para tanto o referido exame incluiu:
- a verificação, numa base de amostragem, do suporte das quantias e divulgações constantes das demonstrações financeiras e a avaliação das estimativas, baseadas em juízos e critérios definidos pelo Conselho de Administração, utilizadas na sua preparação;
 - a apreciação sobre se são adequadas as políticas contabilísticas adoptadas e a sua divulgação, tendo em conta as circunstâncias;
 - a verificação da aplicabilidade do princípio da continuidade;
 - a apreciação sobre se é adequada, em termos globais, a apresentação das demonstrações financeiras; e
 - a apreciação se a informação financeira é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita.
- 5 O nosso exame abrangeu também a verificação da concordância da informação financeira constante do Relatório de gestão com os restantes documentos de prestação de contas, bem como as verificações previstas nos números 4 e 5 do artigo 451.º do Código das Sociedades Comerciais.
- 6 Entendemos que o exame efectuado proporciona uma base aceitável para a expressão da nossa opinião.

Opinião

- 7 Em nossa opinião, as referidas demonstrações financeiras apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspectos materialmente relevantes, a posição financeira dos **CTT – Correios de Portugal, S.A.** em 31 de Dezembro de 2015, o resultado das suas operações, as alterações no capital próprio e os fluxos de caixa no período findo naquela data, em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal e a informação nelas constante é completa, verdadeira, actual, clara, objectiva e lícita.

Relato sobre outros requisitos legais

- 8 É também nossa opinião que a informação constante do Relatório de gestão é concordante com as demonstrações financeiras do período e o Relatório de governo da sociedade inclui os elementos exigíveis nos termos do artigo 245.º-A do Código dos Valores Mobiliários.

Lisboa, 15 de Março de 2016

KPMG & Associados
Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A. (n.º 189)
representada por
Maria Cristina Santos Ferreira (ROC n.º 1010)

COMISSÃO DE AUDITORIA

Relatório e Parecer sobre o

Relatório e Contas Individuais e Consolidadas do Exercício de 2015

1. Introdução

Em cumprimento do disposto na alínea g) do Artigo 423.º-F do Código das Sociedades Comerciais, a Comissão de Auditoria (“CAUD” ou “Comissão”) dos CTT – Correios de Portugal, S.A. (“CTT” ou “Sociedade”) vem apresentar o seu relatório sobre as atividades de fiscalização e dar o seu parecer sobre o Relatório e Contas individuais e consolidadas dos CTT bem como sobre a Proposta de Aplicação de Resultados, para o exercício findo em 31 de dezembro de 2015, apresentados pelo Conselho de Administração.

2. Fiscalização da Sociedade

No âmbito das suas competências enquanto órgão de fiscalização da atividade social dos CTT, a CAUD acompanhou durante o exercício de 2015 os aspetos principais da gestão e dos negócios dos CTT e das suas subsidiárias, tendo, designadamente:

- Zelado pela observância da lei, regulamentos e estatutos;
- Verificado que as políticas contabilísticas e os critérios valorimétricos adotados conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados dos CTT;
- Fiscalizado a qualidade e integridade da informação constante dos documentos de prestação de contas, bem como a atividade de revisão oficial de contas e auditoria; e
- Supervisionado a eficácia dos sistemas de gestão de riscos, de controlo interno e de auditoria interna.

A ação fiscalizadora da CAUD foi desenvolvida nomeadamente através: **i)** Da participação dos seus membros nas reuniões do Conselho de Administração; **ii)** Dos contactos com a Comissão Executiva, nomeadamente a participação nas reuniões de aprovação das contas e a leitura das respetivas atas; **iii)** Da análise da informação operacional e financeira que lhe foi disponibilizada; e, ainda **iv)** De outros contactos que a CAUD considerou necessários e oportunos com administradores, designadamente com o *Chief Financial Officer* e com quadros dirigentes da Sociedade, especialmente com as Diretoras de Contabilidade e Tesouraria, de Planeamento e Controlo e de Auditoria e Qualidade.

COMISSÃO DE AUDITORIA



A CAUD reuniu regularmente com o Revisor Oficial de Contas, que também desempenha funções de Auditor Externo, para acompanhamento das questões suscitadas no âmbito dos trabalhos desenvolvidos durante o exercício de 2015 e para análise e avaliação dos respetivos impactos.

No que respeita ao Revisor Oficial de Contas/ Auditor Externo, a CAUD: **i)** Propôs à Assembleia Geral de acionistas de 5 de maio de 2015 a designação da KPMG & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A. como Revisor Oficial de Contas dos CTT para o triénio 2015/ 2017; **ii)** Exerceu também as suas competências em matéria de avaliação da sua atividade, nomeadamente através da análise dos seus relatórios e do acompanhamento da execução dos seus trabalhos de revisão e de auditoria, procedendo à avaliação das suas recomendações; e **iii)** Apreciou a sua independência e isenção.

Neste âmbito, e no que respeita à prestação de serviços adicionais, a CAUD analisou, apreciou e pré aprovou a prestação de outros serviços permitidos que não de auditoria prestados pelo Revisor Oficial de Contas/ Auditor Externo, os quais tiveram em 2015 um peso de 39% no total dos serviços que lhe foram contratados neste exercício. A ultrapassagem do limiar dos 30% teve como principais fundamentos: **i)** a qualidade e eficiência da prestação dos serviços em concreto pelo ROC / Auditor Externo, amplamente potenciada pelo seu conhecimento das matérias e pela sua experiência e conhecimento do historial e atividade da Empresa; e **ii)** estas vantagens foram especialmente relevantes no que que respeita aos serviços de revisão de procedimentos contabilístico-fiscais no âmbito da criação do Banco CTT, atento o prazo célere de criação desta instituição integralmente detida pelos CTT. Por outro lado, a prestação destes serviços foi acompanhada por adequadas salvaguardas de independência do ROC / Auditor Externo.

Durante o exercício de 2015, a CAUD deu atenção à revisão do seu Regulamento, assim como do Regulamento sobre a Prestação de Serviços pelo Revisor Oficial de Contas/ Auditor Externo, cujas alterações foram aprovadas no final de 2015, com entrada em vigor em 1 de janeiro de 2016, para tornar estes regulamentos conformes ao estipulado na Lei n.º 140/2015 de 7 de setembro e na Lei n.º 148/2015 de 9 de setembro respeitantes ao novo Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas e ao Regime Jurídico da Supervisão de Auditoria, respetivamente. No final do exercício de 2015 foi também realizada uma proposta ao Conselho de Administração de alteração ao Regulamento de Apreciação e Controlo de Transações com Partes Relacionadas e Prevenção de Situações de Conflito de Interesses, no sentido deste refletir um conjunto de afinamentos destinados

COMISSÃO DE AUDITORIA



a robustecer os respetivos procedimentos de implementação neste domínio e a clarificar alguns dos respetivos conceitos em face da estrutura acionista e societária vigente.

Esta Comissão acompanhou o cumprimento da Política de Gestão de Risco, obtendo da respetiva Direção toda a informação necessária, tendo verificado a adequação das ações tomadas, em cumprimento das políticas definidas pelo Conselho de Administração.

A CAUD acompanhou os trabalhos desenvolvidos pela Direção de Auditoria e Qualidade em temas de auditoria interna e *compliance*, seguindo o seu plano anual de atividades para 2015, as conclusões dos relatórios dos trabalhos realizados assim como as ações implementadas pela Sociedade em resultado das recomendações emitidas. Acompanhou com particular atenção a preparação do Relatório de Prevenção do Branqueamento de Capitais e do Financiamento do Terrorismo para o Banco de Portugal. Esta Comissão deu parecer favorável ao plano de atividades para 2016 e procurou assegurar a disponibilidade dos recursos necessários à sua prossecução.

Com referência ao período findo em 31 de dezembro de 2015, a CAUD reuniu com a Comissão de Auditoria do Banco CTT para análise das matérias com maior impacto nas Demonstrações Financeiras dos CTT, tendo recebido e apreciado o Relatório e Parecer sobre o Relatório de Gestão e as Demonstrações Financeiras do Banco CTT.

Em matéria de políticas contabilísticas, a Comissão de Auditoria acompanhou o processo de preparação da informação financeira periódica trimestral, semestral e anual objeto de divulgação nos termos legais, com enfoque na aplicação dos princípios e normas contabilísticas em vigor, na definição de políticas contabilísticas, elaboração de estimativas, julgamentos e divulgações relevantes.

A Comissão de Auditoria pronunciou-se sobre transações entre os CTT e partes relacionadas, que careciam de parecer prévio desta Comissão, e que lhe foram presentes pela Comissão Executiva.

Não chegou ao conhecimento da Comissão de Auditoria a ocorrência de irregularidades, por qualquer forma participadas por acionistas, colaboradores ou outros, nos termos do Regulamento de Procedimentos de Comunicação de Irregularidades.

A CAUD verificou também que o Relatório de Governo Societário relativo ao exercício de 2015 inclui os elementos referidos no artigo 245.º-A do Código dos Valores Mobiliários e no Regulamento CMVM n.º4/2013.



A CAUD no decurso da sua ação, não se deparou com quaisquer constrangimentos ou limitações.

3. Declaração de Conformidade

De acordo com o disposto no n.º 1 do artigo 245.º do Código dos Valores Mobiliários, os membros da Comissão de Auditoria dos CTT, abaixo identificados, declaram, na qualidade e no âmbito das funções que lhes competem, que, tanto quanto é do seu conhecimento e tendo por base a informação a que tiveram acesso no seio da Comissão de Auditoria, a informação constante do Relatório de Gestão, das Demonstrações Financeiras anuais, individuais e consolidadas, da Certificação legal de contas e Relatório de auditoria das contas consolidadas e da Certificação legal de contas e Relatório de auditoria das contas individuais, e dos demais documentos de prestação de contas, individuais e consolidadas, exigidos por lei ou regulamento, relativamente ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2015:

- i. Foi elaborada em conformidade com as normas contabilísticas aplicáveis, dando uma imagem verdadeira e apropriada do ativo e do passivo, da situação financeira e dos resultados dos CTT e das empresas incluídas no respetivo perímetro de consolidação; e
- ii. Expõe fielmente a evolução dos negócios, do desempenho e da posição dos CTT e das empresas incluídas no respetivo perímetro de consolidação, contendo nomeadamente uma descrição dos principais riscos e incertezas com que tais entidades se defrontam.

4. Parecer sobre o Relatório e Contas Consolidadas e Individuais relativas ao exercício de 2015

A CAUD examinou o Relatório de Gestão e as Demonstrações Financeiras, individuais e consolidadas, referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2015, as quais compreendem o balanço, a demonstração dos resultados por naturezas, a demonstração do rendimento integral (nas demonstrações financeiras consolidadas), a demonstração das alterações no capital próprio e a demonstração de fluxos de caixa, bem como o respetivo anexo, documentos que merecem a sua aprovação.

As Demonstrações Financeiras individuais foram elaboradas de harmonia com os princípios contabilísticos geralmente aceites em Portugal (designadamente SNC) e as



Demonstrações Financeiras consolidadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS), tal como adotadas pela União Europeia.

A CAUD apreciou os termos das Certificações Legal de Contas e dos Relatórios de Auditoria sobre as Demonstrações Financeiras, individuais e consolidadas aprovadas pelo Conselho de Administração, emitidas em 15 de março de 2016 pela KPMG & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., as quais expressam a sua opinião favorável sobre as referidas demonstrações financeiras, sem quaisquer reservas ou ênfases.

Face aos elementos mencionados e à ação por si desenvolvida, e para cumprimento do disposto nos números 5 e 6 do artigo 420º do Código das Sociedades Comerciais, aplicável por remissão do disposto no n.º2 do artigo 423º-F do mesmo Código, a Comissão de Auditoria atesta, que:

- O Relatório de Gestão e as Demonstrações Financeiras, individuais e consolidadas dos CTT, referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2015, bem como a Proposta de Aplicação de Resultados constante do Relatório de Gestão, estão de acordo com as disposições contabilísticas, legais e estatutárias aplicáveis;
- O Relatório de Governo Societário relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2015 inclui os elementos referidos no artigo 245.º-A do Código dos Valores Mobiliários.

Nestes termos, a Comissão de Auditoria recomenda à Assembleia Geral dos CTT a aprovação do Relatório e Contas individuais e consolidadas dos CTT bem como da Proposta de Aplicação de Resultados do exercício social findo em 31 de dezembro de 2015.

Lisboa, 15 de março de 2016

Comissão de Auditoria dos CTT – Correios de Portugal, S.A.,

António Sarmento Gomes Mota (Presidente)

Diogo José Paredes Leite de Campos (Vogal)

Nuno de Carvalho Fernandes Thomaz (Vogal)

Contactos

Sede

Avenida D. João II, n.º 13
1999-001 Lisboa
PORTUGAL
Telefone: +351 210 471 836
Fax: +351 210 471 994

Clientes

Email: informacao@ctt.pt
Linha CTT 707 26 26 26
Dias úteis e sábados das 8h às 22h

Representante para as Relações com o Mercado

André Gorjão Costa

Gabinete de Relações com os Investidores

Peter Tsvetkov
Email: investors@ctt.pt
Telefone: +351 210 471 087
Fax: +351 210 471 994

Órgãos de Comunicação Social

Direção de Comunicação Institucional
Assessoria de Imprensa
Fernando Marante
Email: gabinete.imprensa@ctt.pt
Telefone: +351 210 471 800

