



ctt

Relatório
de Gestão

Índice

Mensagem do Presidente & CEO	05
Órgãos Sociais e Gestão	10
Principais Indicadores	16
Destaques do Ano	19
Prémios e Reconhecimentos	20
Relatório de Gestão	23
1. Linhas estratégicas	26
1.1. Tendências sectoriais	27
1.2. Linhas estratégicas	28
2. Negócios	32
2.1. Enquadramento Económico, Sectorial e Regulatório	33
2.2. Correio	45
2.3. Expresso e Encomendas	52
2.4. Serviços Financeiros	54
2.5. Banco CTT	56
3. Análise Económica e Financeira e Desempenho da Ação CTT	62
3.1. Análise económica e financeira	63
3.2. Desempenho da ação CTT	79
4. Recursos Humanos	82
5. Qualidade, Inovação e Sustentabilidade na Atuação dos CTT	88
5.1. Qualidade de Serviço	89
5.2. Inovação e Desenvolvimento	91
5.3. Sustentabilidade	92
6. Eventos Posteriores e Perspetivas Futuras	96
7. Proposta de Aplicação de Resultados	102
8. Declaração de Conformidade	106
Relatório de Auditoria e Relatório e Parecer da Comissão de Auditoria	111
Contactos	132



Mensagem do Presidente & CEO

2016 foi um ano particularmente desafiante para os CTT. A aceleração de algumas tendências do sector (substituição digital e liberalização), com impacto em volumes e também pressão sobre preços, e o crescimento abaixo das expectativas de alguns segmentos de negócio puseram à prova a resiliência do modelo de negócio dos CTT, num ano que fica marcado pela implementação de várias iniciativas concretas, sempre alinhadas com a nossa estratégia, que estamos convictos trarão resultados e darão sustentabilidade ao modelo de negócio no futuro. O lançamento bem-sucedido do Banco CTT, novas ofertas no segmento de Expresso & Encomendas e correio publicitário, o lançamento de um programa de excelência comercial e o início da transformação das nossas capacidades tecnológicas são bons exemplos da dinâmica que estamos a implementar.

O tráfego de Correio está e continuará a diminuir, tomando cada vez mais premente o desenvolvimento dos CTT com base nas suas redes core e na sua sólida marca, mantendo o foco no crescimento e rentabilidade. Através da inovação e da constante procura por eficiência temos procurado alcançar aquilo a que nos propomos e responder às necessidades dos nossos *stakeholders*. Acredito que estamos cada vez mais bem preparados para encarar um futuro naturalmente muito diferente.

Transformação do Sector Postal

O sector postal está em profunda transformação, com disrupções tecnológicas que alteram significativamente a nossa atividade e maneira de operar. Ainda que o correio tradicional tenha sofrido uma queda ao longo dos últimos anos, os operadores postais têm tido a capacidade de explorar novas fontes de valor no âmbito das suas competências.

A dinâmica do mercado empresarial postal sofreu grandes alterações, na medida em que os mercados têm vindo a passar de monopólios públicos para mercados liberalizados com cada vez mais concorrentes. Esta conjugação de elementos veio acelerar o dinamismo do mercado, criando um ambiente mais competitivo.

Do lado da procura, as empresas e os consumidores finais têm vindo a demonstrar uma preferência crescente por comunicações digitais, o que, pelo efeito da substituição, impacta o negócio físico. Por outro lado, a democratização do acesso à internet veio possibilitar a compra *online*, que permite não só a compra remota nacional como o acesso a mercados internacionais. A evolução

Francisco de Lacerda
Presidente & CEO CTT

do *e-commerce* tem-se vindo a intensificar e como resultado o negócio de encomendas é o que mais tem contribuído para o crescimento do sector. Em todo o caso, partindo de uma base mais pequena (o mercado B2C de entregas) é mais difícil no curto prazo uma compensação direta em receitas para os operadores postais pelo efeito de substituição que tenderá a atenuar-se com o tempo.

Os operadores postais têm-se revelado ambiciosos e inovadores, esforçando-se por expandir a sua presença na cadeia de valor da distribuição e desenvolver negócios com potencial sinérgico relativamente às suas atividades tradicionais. Assiste-se a um fenómeno de diversificação, que está naturalmente enquadrado nas fortes estruturas e ativos tipicamente apresentados por empresas deste meio – as suas redes e presença no mercado. Estas empresas têm alavancado na forte notoriedade da marca e nas suas redes físicas, capilaridade e proximidade, para desenvolverem negócios adjacentes de forma sustentável e eficiente, nomeadamente serviços financeiros, logística e retalho.

Estratégia evolutiva e vertida em ações concretas

Negócio Correio e Soluções Empresariais

Representando grande parte das receitas dos CTT, o Correio continua e continuará a ser um dos principais focos da nossa Empresa. A preservação do nosso negócio *core* continua a ser um eixo estratégico central nos CTT.

Uma das iniciativas de maior importância este ano foi a implementação da nova estratégia do Correio Publicitário, onde acreditamos existir elevado potencial de crescimento nos próximos anos. Esta foi marcada pelo *re-branding* destas soluções, sendo hoje apresentadas sob o chapéu **CTT Ads**. Desta forma a Empresa vinca o seu posicionamento no mercado da publicidade, tendo como objetivo reforçar outros meios digitais com a eficácia comprovada dos meios físicos. Já em 2017 foi também lançada a nova plataforma *online* direcionada para PMEs que, numa abordagem *one-stop-shop*, permitirá o desenvolvimento de campanhas híbridas que combinam diversas soluções digitais e físicas.

Acompanhando a tendência da digitalização, os CTT oferecem hoje diversas soluções que agilizam os processos associados ao envio e recebimento de correio (e.g. Via CTT, soluções de *Printing & Finishing*, soluções automatizadas de tratamento de moradas e soluções de desmaterialização). Está atualmente em curso um reforço da capacitação tecnológica dos CTT neste contexto, o que permitirá assegurar uma oferta mais robusta aos nossos clientes empresariais e uma expansão para processos de menor adjacência ao correio, mas igualmente dependentes de comunicações nas empresas (entre estas e os seus clientes ou internamente). Iniciámos também uma reflexão acerca do nosso portefólio de soluções de proximidade e informação geográfica com a realização de vários pilotos de recolha e disponibilização de dados (e.g.

leitura de contadores; recolha de informação georreferenciada; medições de sinais, etc.). Acreditamos que há um caminho para os CTT, relevante e monetizável, nestes domínios.

Negócio Expresso & Encomendas

O negócio de Expresso e Encomendas é claramente um dos eixos que apresenta maior potencial de crescimento para os CTT, altamente influenciado pela globalização e consequente dinamismo e crescimento do comércio *online*. Para os CTT, esta vertente apresenta oportunidades numa cadeia de valor alargada, na qual acreditamos que teremos capacidades para nos expandir. Por outro lado, resultante de uma cultura cada vez mais tecnológica e *on the move*, este negócio apresenta uma crescente exigência de flexibilidade e qualidade de serviço, tipicamente associado a critérios de conveniência, simplicidade e interatividade que tanto o *e-seller* como o *e-buyer* procuram.

Em 2016, demos um grande passo para irmos ao encontro das necessidades dos *stakeholders* do ecossistema do *e-commerce*. Em novembro foi lançado o **CTT e-segue**, uma nova oferta modular destacada especialmente pela adaptabilidade às necessidades dinâmicas do consumidor final, permitindo a alteração do dia, hora e local de entrega sempre que este pretender.

Adicionalmente, especialmente focados na conveniência e alavancados no potencial da internet, foi desenvolvida uma experiência totalmente *online* sem necessidade de deslocação a uma loja CTT para expedição de encomendas, o **Click and Ship**. Em 2016, apostámos também na procura de soluções de *self-service* para a receção de encomendas, tendo resultado num primeiro projeto planeado para o início de 2017 que consistirá na utilização de *parcel lockers* para receção de encomendas. É nosso objetivo continuar a trabalhar neste sentido, em simultâneo com o contínuo desenvolvimento da nossa rede de PuDo, sempre com um espírito criativo e inovador.

No mercado nacional, é nossa convicção de que os CTT podem desempenhar um papel relevante como catalisador do processo que se avizinha de digitalização da economia, não apenas como fornecedor de distribuição e logística, mas ajudando as empresas portuguesas a vender mais *online* e incentivando os consumidores nacionais a comprar mais *online*, estudando para esse efeito um conjunto de iniciativas específicas.

No âmbito internacional, queremos posicionar os CTT como o parceiro dos *e-seller* e *e-buyer* portugueses, dando-lhes acesso ao comércio mundial. Neste contexto surgiu o **Express2ME**, um serviço que permite a compra de produtos em lojas *online* dos EUA que não permitem a venda internacional e que assegura a entrega dos produtos em Portugal em casa do consumidor final (através de uma morada virtual).

Em Espanha, onde garantimos presença através da Tourline, assegurámos no final do ano alguns contratos relevantes, um dos quais com um fortíssimo operador global de *e-commerce*, que nos dão a convicção de que o caminho de melhoria da operação está a fortalecer-se. Para a concretização deste caminho, tem sido também muito relevante o reforço de capacidades analíticas (pessoas e processos) que nos dão agora uma visibilidade mais clara sobre as alavancas de valor deste negócio em Espanha.

2016 ficou ainda marcado pela celebração do contrato de compra da **Transporta** – Transportes Porta a Porta, S.A., uma empresa que atua essencialmente no mercado de distribuição e transporte de mercadorias acima dos 30 kg. Esta aquisição enquadra-se na estratégia de captura de oportunidades de crescimento em mercados adjacentes com sinergias com o nosso negócio. Esta plataforma permitirá expandir e reforçar a presença dos CTT na cadeia de valor da logística e carga *last-mile*, alargando o leque de serviços prestados e oferecendo soluções ainda mais integradas aos nossos clientes. À data em que vos escrevo a Autoridade da Concorrência revelou já que não levanta objeções à operação, pelo que iniciámos a preparação da sua integração, assegurando que temos um plano robusto que capturará as sinergias e o crescimento operacional, uma vez concluída a transação.

Banco CTT

Depois da abertura do Banco CTT em *soft opening* apenas a colaboradores CTT, ainda em 2015, o esforço de todas as equipas envolvidas no projeto culminou na abertura ao público em geral no dia 18 de março de 2016. Nessa sexta-feira, 52 balcões deram aos portugueses acesso à oferta *no-frills*, caracterizada pela simplicidade e baixo custo que nos esforçamos em garantir. No final do ano, após 9 meses de abertura ao público, podemos dizer que cumprimos o nosso objetivo para a 2ª vaga de expansão da rede, tendo o balcão número 200 sido inaugurado em dezembro.

2016 foi o ano de lançamento e expansão da rede, mas paralelamente toda a equipa tem estado focada no desenvolvimento da oferta do Banco. Durante este ano, esta foi alargada, da conta simples ao cartão de crédito sem anuidades, à conta-ordenado que permite aceder a um descoberto autorizado e às soluções de crédito pessoal e automóvel. Em 2017, o foco em robustecer a oferta manter-se-á, e em janeiro foi já lançado o crédito à habitação alinhado com a estratégia do Banco de garantir aos seus clientes produtos sólidos a um preço competitivo.

Podemos com confiança concluir que este foi um ano de sucesso no Banco CTT, que terminou com mais de 100 mil clientes, 74 mil contas abertas e mais de 250 milhões de euros em depósitos, o que comprova a aceitação do nosso conceito no mercado. Seguimos agora, como planeado, o caminho para a rentabilização e consolidação da operação.

Serviços de Pagamentos

Paralelamente, ocorreu em 2016 uma reflexão estratégica sobre os serviços de pagamentos dos CTT, que derivou em diversas iniciativas a serem implementadas durante o ano de 2017, na sua maioria com o objetivo de potenciar a forte rede de agentes Payshop, o valor desta marca e a simplicidade e modernização inerente aos processos de pagamentos.

Eficiência Operacional

Uma prioridade constante no dia-a-dia da nossa Empresa é garantir resultados e por essa razão eficiência é uma palavra mestre nos CTT. Temos equipas focadas na melhoria contínua de processos e operações, garantindo que através da revisão, automatização e agregação de processos são alcançadas economias relevantes para o grupo.

Pela sua importância, a eficiência operacional tornou-se um dos pilares estratégicos do grupo evidenciando a nossa vontade de continuar a implementar práticas de excelência semelhantes às que nos têm permitido ser um operador de referência na Europa. Em 2017 este será um foco inerente a todas as iniciativas a implementar, de forma a garantir que nos adaptamos à evolução e transformação do mercado mantendo os mesmos, ou melhores, níveis de rentabilidade apresentados até hoje.

Excelência comercial

Estamos inseridos num mercado em transformação e por isso procuramos ser dinâmicos e ter capacidade para nos adaptarmos à nova realidade, sempre de uma forma distintiva. Ao longo dos tempos, e alinhados com as práticas do sector, temos vindo a diversificar a nossa oferta para produtos e serviços mais ou menos adjacentes ao correio. Este cenário trouxe diversos desafios, nomeadamente a especificidade de certos produtos e serviços e a intensificação do ambiente competitivo.

Nesse sentido, este ano revisitámos a nossa estratégia comercial, sempre com o objetivo de melhor responder às necessidades dos nossos clientes e dar aos mesmos um melhor acompanhamento. Como resultado da análise realizada foram definidas diversas iniciativas, em parte implementadas no final de 2016 e outras que serão realizadas ao longo de 2017. Destas, queremos destacar a nova segmentação dos nossos clientes empresariais e o reforço e melhoria de processos e ferramentas de suporte críticas para um planeamento, gestão e acompanhamento comercial de excelência. O programa de Excelência Comercial visa em última instância (i) garantir o foco na preservação do correio, (ii) potenciar novas alavancas de crescimento e (iii) potenciar o *cross-selling*.

Catalisadores CTT

Acreditamos que a implementação ágil e eficaz daquilo a que nos propomos é possível devido a 5 catalisadores inerentes aos CTT:

- (i) a nossa solidez financeira;
- (ii) a proximidade aos portugueses (da marca CTT e da rede);
- (iii) as pessoas e cultura em constante aprendizagem e transformação;
- (iv) a evolução das ferramentas de suporte (IT) e adaptação ao mundo digital; e
- (v) a inovação.

Resultados

Em 2016 os resultados globais foram inferiores ao expectável, tendo sido fortemente impactados pela queda estrutural da receita de correio que registou valores mais elevados que os esperados, com um forte efeito negativo do *mix* de preços. Os rendimentos operacionais recorrentes totalizaram 695,1 M€ e o EBITDA recorrente foi de 119,5 M€, refletindo-se numa margem EBITDA de 17,2%. Excluindo o Banco CTT, o EBITDA recorrente soma 139,6 M€ e a margem EBITDA é de 20,1%, mantendo-se a níveis semelhantes aos do ano anterior.

Parte significativa dos rendimentos operacionais é ainda proveniente do correio (77%) e foram os resultados deste negócio que mais impactaram o valor global. Ainda que o correio não endereçado tenha registado um aumento de 5,1%, a tendência da digitalização do sector ditou a queda do tráfego do correio endereçado. A diminuição de receita é particularmente impulsionada pelo Correio Registado, em que teve grande impacto a redução de utilização pela Autoridade Tributária. Expurgando este efeito, observou-se um crescimento de 1,3% do volume.

Por outro lado, as receitas do negócio de Expresso e Encomendas foram muito afetadas pela operação em Espanha, onde a estratégia implementada no primeiro semestre, que visou também preservar a margem do negócio, levou à saída de 2 clientes que representavam mais de 10% da receita. O foco na angariação de clientes estrategicamente relevantes originou a entrada de um relevante operador global de *e-commerce*, que por ter ocorrido no final do ano não compensou as saídas mencionadas. Em Portugal, os rendimentos foram negativamente afetados pela perda de um cliente importante e pela continuada queda do negócio de entrega de documentos internos da banca. No entanto, no último trimestre o tráfego registou um crescimento de 8,6% impulsionado em parte pelo *e-commerce*. De referir que a dinâmica concorrencial do negócio, em ambos os mercados, exerce cada vez maior pressão sobre os preços praticados, verificando-se mesmo assim uma melhoria do EBITDA do negócio em 2016.

No que respeita aos Serviços Financeiros é de realçar a captação de poupança que atingiu os 3,8 mil milhões de euros, na grande maioria correspondentes a subscrições de Títulos de Dívida Pública - os rendimentos de colocação de dívida pública regis-

taram um crescimento de 6,3% relativamente a 2015. Contudo, a receita foi afetada pela *performance* dos segmentos de pagamentos e de vales e transferências, que evoluiu em linha com o seu principal serviço, pagamento de pensões, cuja tendência é decrescente.

Garantindo o foco na eficiência da gestão do negócio, em 2016, assistiu-se a uma redução dos gastos operacionais recorrentes, que totalizaram 575,6 M€ (-1,3%). Destaca-se a poupança nos gastos com pessoal derivada essencialmente de novas políticas e das medidas de eficiência com impacto permanente, que embora tenham tido um efeito positivo, foram em parte atenuadas pelo aumento da mesma rubrica no Banco CTT. No que refere aos gastos operacionais não recorrentes é de realçar que parte foi direcionada à implementação de um plano de otimização de recursos humanos, cujos impactos positivos se farão sentir nos gastos dos próximos anos.

Em 2016 o investimento total realizado foi de 42,2 M€, tendo sido direcionado maioritariamente para a concretização dos objetivos de implementação do Banco CTT e para o plano estratégico dos sistemas de informação. O aumento desta componente reflete o esforço que os CTT estão a fazer por forma a garantir que têm as ferramentas necessárias para crescer.

Os resultados de 2016 espelham o ano de transição que a Empresa viveu: um ano focado em projetos estratégicos de planeamento estruturado e sustentado para o futuro. Este foi um período de capacitação a todos os níveis, seja tecnológica, comercial, de produto ou de gestão, que confiamos que permitirá impulsionar as alavancas de crescimento do grupo e mitigar os efeitos que a queda do correio tem no resultado global. Acredito que estamos no caminho certo e que este ano de trabalho e reinvenção trará resultados positivos.

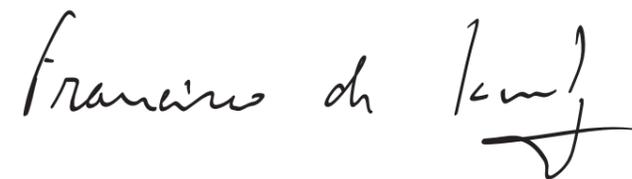
Os CTT têm vindo a percorrer um caminho de transformação desde a privatização com o objetivo de preparar o Grupo para o futuro ao mesmo tempo que remunera adequadamente os seus acionistas. Desde então, assistiu-se a uma estabilização do nível das receitas e ao aumento significativo do EBITDA. Nos últimos anos foi distribuído um total de 200 M€ de dividendos (referentes aos anos de 2013 a 2015) e irá ser proposta a distribuição de 72 M€ referentes ao exercício de 2016, um valor superior ao ano anterior e em linha com a nossa política de crescimento estável de dividendos.

Agradecimento

Gostaria de agradecer o envolvimento e o empenho de todos os que trabalham nos CTT, que são claramente o nosso principal ativo e atuam diariamente como promotores e facilitadores da implementação da estratégia CTT. Todos juntos iremos implementar a reinvenção e adaptação do negócio ao Novo Mundo Postal, assim como a geração de valor adicional. Quero também destacar o papel dos nossos acionistas, clientes e outros *stakeholders*, que, através do seu *feedback* constante e envolvimento contínuo, contribuem proativamente e positivamente para a nossa evolução enquanto Empresa.

O ano de 2016 fica certamente marcado na história dos CTT por mais um grande evento: a abertura ao público do Banco CTT.

Os CTT têm ao longo do tempo demonstrado uma elevada capacidade de inovar e diversificar as suas áreas de negócio, e as novas iniciativas deixam-nos mais bem preparados para encarar o futuro num sector em rápida transformação. Espero que os resultados futuros sejam o reflexo das iniciativas que estamos a desenvolver!



Francisco de Lacerda
Presidente & CEO

Órgãos Sociais e Gestão ⁽¹⁾

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 ⁽²⁾:

André Manuel Pereira Gorjão de Andrade Costa (CFO)

Dionízia Maria Ribeiro Farinha Ferreira

Ana Maria de Carvalho Jordão Ribeiro Monteiro de Macedo

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 ⁽³⁾

José Manuel Baptista Fino

Manuel Carlos de Melo Champalimaud ⁽⁴⁾

Céline Abecassis-Moedas ⁽⁵⁾

Mesa da Assembleia Geral

Presidente:

Júlio de Lemos de Castro Caldas

Vice-Presidente:

Francisco Maria de Moraes Sarmiento Ramalho

Comissão de Vencimentos

Presidente:

João Luís Ramalho de Carvalho Talone

Vogais ⁽⁶⁾:

Rui Manuel Meireles dos Anjos Alpalhão

Manuel Fernando Macedo Alves Monteiro ⁽⁷⁾

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:

Nuno de Carvalho Fernandes Thomaz

Diogo José Paredes Leite de Campos

Comissão de Governo Societário, Avaliação e Nomeações

Presidente:

António Sarmiento Gomes Mota

Vogais:

José Manuel Baptista Fino

Céline Abecassis-Moedas ⁽⁸⁾

Revisor Oficial de Contas e Auditor Externo

ROC:

KPMG & Associados, SROC, S.A., representada por Maria Cristina Santos Ferreira

ROC Suplente:

Vítor Manuel da Cunha Ribeirinho

⁽¹⁾ Por referência à data de aprovação do presente Relatório e Contas.

⁽²⁾ António Manuel de Carvalho Vitorino comunicou a renúncia ao cargo de Membro Não-Executivo do Conselho de Administração a 30/05/2016.

⁽³⁾ Comunicou a renúncia ao cargo de Membro Não-Executivo do Conselho de Administração a 08/02/2017.

⁽⁴⁾ Eleito na Assembleia Geral de Acionistas de 28/04/2016 para o cargo de Membro Não-Executivo do Conselho de Administração para completar o mandato em curso 2014/2016.

⁽⁵⁾ Cooptada por deliberação do Conselho de Administração de 04/08/2016 para completar o mandato em curso (sujeita a ratificação na próxima Assembleia Geral) para o cargo de Membro Não-Executivo do Conselho de Administração em substituição de António Manuel de Carvalho Vitorino.

⁽⁶⁾ José Gonçalo Ferreira Maury comunicou a renúncia ao cargo de Membro da Comissão de Vencimentos a 04/01/2016.

⁽⁷⁾ Eleito na Assembleia Geral de Acionistas de 28/04/2016 para o mandato 2014/2016 na sequência da comunicação da renúncia ao cargo de Membro da Comissão de Vencimentos de José Gonçalo Ferreira Maury a 04/01/2016.

⁽⁸⁾ Designada para Membro da Comissão de Governo Societário Avaliação e Nomeações por deliberação do Conselho de Administração de 14/02/2017 em substituição de Rui Miguel de Oliveira Horta e Costa que comunicou a renúncia ao cargo de Membro Não-Executivo do Conselho de Administração e Membro da Comissão de Governo Societário Avaliação e Nomeações em 08/02/2017.

Comissão Executiva



Francisco de Lacerda
Presidente & CEO



Dionízia Ferreira



André Gorjão Costa
CFO

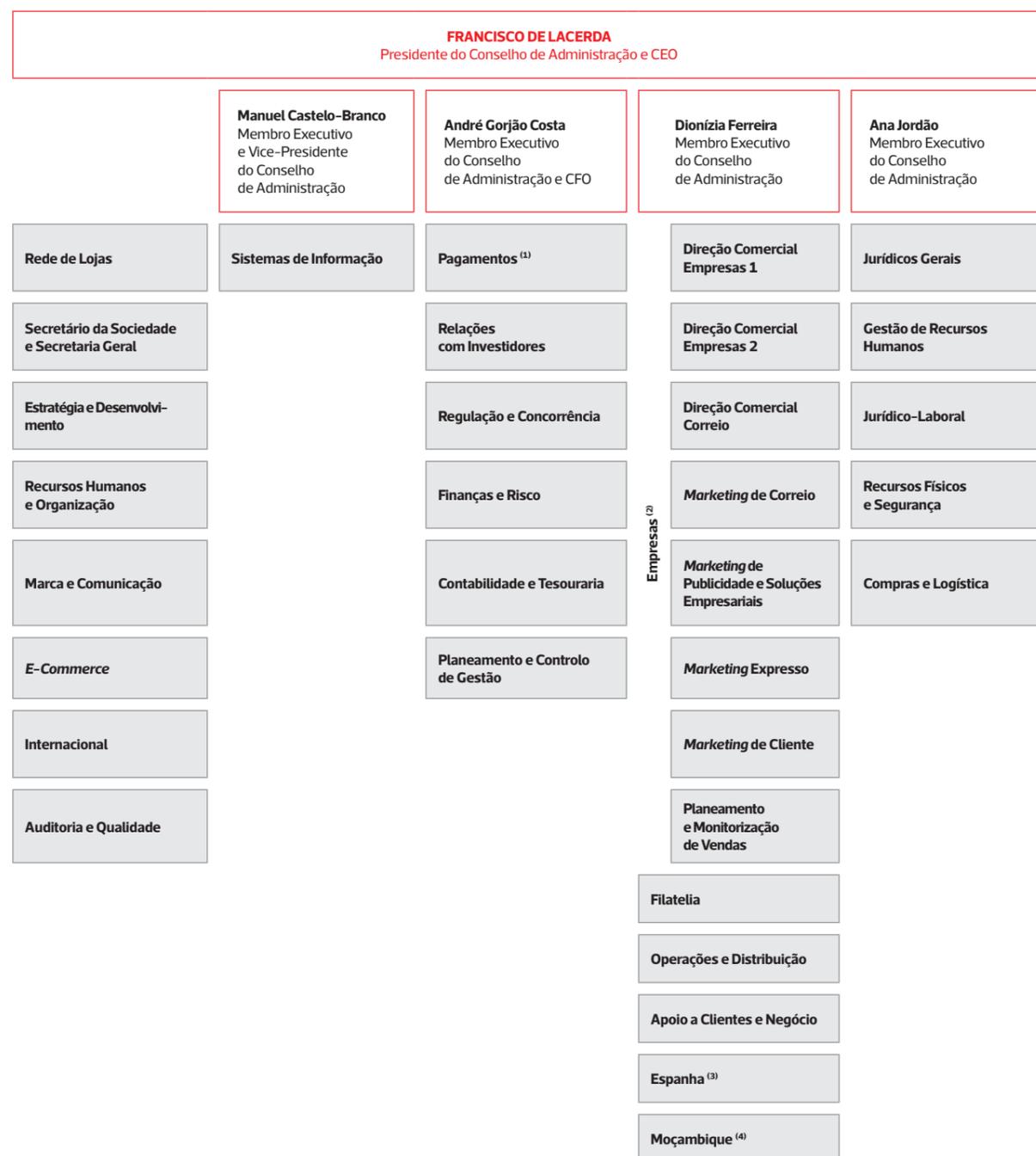


Ana Maria Jordão



Manuel Castelo-Branco

Orgânica de Gestão



Nota I – Estrutura organizacional em vigor na presente data na sequência de ajustamentos efetuados a 1 de março de 2017;
 Nota II – O Banco CTT tem a sua estrutura de gestão própria, com autonomia relativamente à Comissão Executiva dos CTT.

- ⁽¹⁾ Inclui Payshop;
⁽²⁾ Inclui Mailtec Comunicação, CTT Contacto e CTT Expresso;
⁽³⁾ Inclui Tourline;
⁽⁴⁾ Inclui CORRE.

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, uma Comissão de Vencimentos e um Revisor Oficial de Contas.

O Conselho de Administração do Banco, em funções em 31 de dezembro de 2016 e nesta data, é composto pelos seguintes 9 Administradores, dos quais 5 Administradores Não-Executivos (incluindo o Presidente do Conselho de Administração também Presidente da Comissão de Vencimentos, e 3 Administradores independentes) e 4 Administradores Executivos (incluindo o Presidente da Comissão Executiva).



⁽¹⁾ Luiana Nunes e Sílvia Correia apresentaram renúncia ao cargo de Vogais do Conselho de Administração no Banco CTT, respetivamente em 29 de janeiro de 2016 (com efeitos a partir de 12 de março de 2016) e em 19 de fevereiro de 2016 (com efeitos a 31 de março de 2016).

⁽²⁾ Designado Vogal do Conselho de Administração em 4 de agosto de 2016 e Vogal da Comissão Executiva em 5 de agosto de 2016.

⁽³⁾ Designado Vogal do Conselho de Administração em 14 de janeiro de 2016 e Vogal da Comissão Executiva em 15 de janeiro de 2016.

O Banco dispõe ainda de duas Comissões de apoio ao Conselho de Administração: a Comissão de Seleção que tem como Presidente António Gomes Mota (também Vogal da Comissão de Vencimentos) e como Vogais Francisco de Lacerda e José Manuel Fino e uma Comissão de Remunerações que tem como Presidente Francisco de Lacerda e como Vogais José Morais Cabral e Clementina Barroso.

Relativamente à Comissão de Seleção, António Vitorino e Rui Horta e Costa comunicaram a renúncia ao cargo de Vogais desta Comissão respetivamente em 30 de maio de 2016 e 8 de fevereiro de 2017. Rui Horta e Costa comunicou igualmente, em 8 de fevereiro de 2017, a renúncia ao cargo de Vogal da Comissão de Vencimentos do Banco.

Principais Indicadores

Indicadores económico-financeiros (dados consolidados em IFRS)

mil euros ou %, exceto indicação adicional	2014	2015	2016	Δ% 16/15
Rendimentos operacionais ⁽¹⁾	717.774	727.180	695.060	-4,4
Gastos operacionais excluindo imparidades, provisões, depreciações e gastos não recorrentes	582.674	583.205	575.561	-1,3
EBITDA recorrente ⁽²⁾	135.100	143.975	119.499	-17,0
EBIT recorrente ⁽²⁾	111.522	119.762	94.687	-20,9
Resultado antes de gastos de financiamento e impostos	135.418	109.932	90.883	-17,3
EBT	127.999	104.610	85.245	-18,5
Resultado antes de interesses não controlados	76.844	72.071	61.897	-14,1
Resultado líquido do período atribuível a detentores de capital dos CTT	77.171	72.065	62.160	-13,7
Resultado líquido por ação (euro) ⁽³⁾	0,51	0,48	0,42	-13,5
Margem EBITDA recorrente	18,8%	19,8%	17,2%	-2,6 p.p.
Margem EBIT recorrente	15,5%	16,5%	13,6%	-2,9 p.p.
Margem líquida	10,8%	9,9%	8,9%	-1,0 p.p.
Rentabilidade do capital próprio (ROE)	29,4%	28,8%	25,6%	-3,1 p.p.
Rentabilidade dos capitais investidos (ROIC)	26,2%	21,3%	13,0%	-8,3 p.p.
Rentabilidade dos capitais empregues (ROCE)	24,0%	20,2%	18,1%	-2,1 p.p.
Investimento	16.596	32.331	42.160	30,4
Cash flow operacional livre ⁽⁴⁾	106.434	68.322	83.761	22,6
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	Δ% 16/15
Caixa e equivalentes de caixa	664.570	603.650	618.811	2,5
Disponibilidades líquidas	278.891	278.999	295.306	5,8
Ativo	1.180.997	1.119.472	1.316.697	17,6
Passivo	931.787	867.637	1.083.370	24,9
Capital próprio	249.210	251.835	233.327	-7,3
Capital social	75.000	75.000	75.000	-
Número de ações	150.000.000	150.000.000	150.000.000	-
Liquidez geral	134,5%	133,0%	106,2%	-26,8 p.p.
Solvabilidade	26,7%	29,0%	21,5%	-7,5 p.p.
Solvabilidade ajustada ⁽⁵⁾	45,6%	46,4%	30,7%	-15,7 p.p.
Dívida líquida ⁽⁶⁾	-74.876	-82.590	-90.275	9,3
Dívida líquida/EBITDA recorrente ⁽⁷⁾	-0,6 x	-0,6 x	-0,8 x	0,2 x
Cobertura dos ativos fixos tangíveis	239,0%	237,0%	230,4%	-6,6 p.p.

⁽¹⁾ Rendimentos operacionais excluindo valores não recorrentes.

⁽²⁾ Antes de rendimentos e gastos não recorrentes.

⁽³⁾ Considera-se o número de ações em circulação excluindo as 600.531 ações próprias (200.177 adquiridas em 2015 e 400.354 adquiridas em 2016).

⁽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).

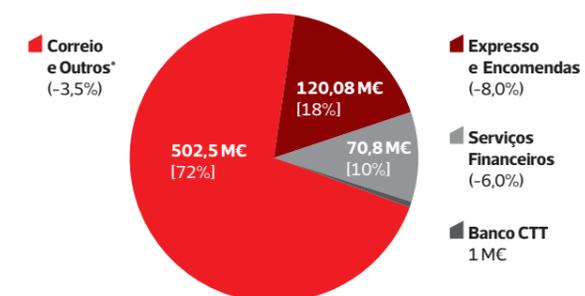
⁽⁶⁾ Na Dívida líquida foram incluídas as responsabilidades com benefícios aos empregados, em valor líquido.

⁽⁷⁾ Se negativo, significa posição de caixa positiva.

Rendimentos e EBITDA recorrente por área de negócio

Rendimentos operacionais 2016

695,1 MC (-4,4%)



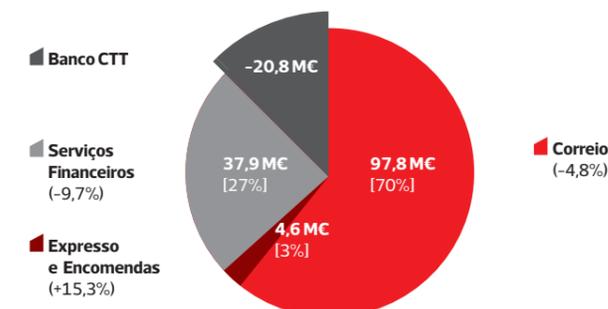
() Variação relativamente a 2015.

[] Peso no total 2016.

* Inclui os rendimentos relativos à estrutura central dos CTT e às eliminações intragrupo no valor de -31 MC em 2016 e -34 MC em 2015.

EBITA 2016

119,5 MC (-17,0%)



() Variação relativamente a 2015.

[] Peso no total 2016, excluindo -20,8 MC relativos ao EBITDA do Banco CTT.

Indicadores operacionais

	2014	2015	2016	Δ% 16/15
Correio				
Tráfego correio endereçado (milhões de objetos)	841,3	814,7	780,2	-4,2
Correio transacional	718,0	688,3	662,8	-3,7
Correio editorial	47,6	46,2	43,3	-6,4
Correio publicitário	75,7	80,2	74,2	-7,5
Tráfego correio não endereçado (milhões de objetos)	507,7	473,4	497,8	5,1
Expresso e Encomendas				
Portugal (milhões de objetos)	13,8	14,4	14,6	1,1
Espanha (milhões de objetos)	13,7	14,0	12,3	-12,3
Serviços Financeiros				
Pagamentos (nº de transações; milhões)	67,0	61,5	57,6	-6,2
Poupança e seguros (subscrições; milhões de euros)	5.481,6	4.252,9	3.794,0	-10,8
Banco CTT				
Nº de contas à ordem	-	-	74.135	-
Depósitos de clientes (MC)	-	-	253.945	-
Nº de balcões	-	-	202	-
Pessoal				
Trabalhadores (ETI) ⁽¹⁾	12.523	12.462	12.479	0,1
Rede de Vendas, Transportes e Distribuição				
Rede de lojas	623	619	615	-0,6
Postos de correio	1.694	1.711	1.724	0,8
Agentes Payshop	3.876	3.939	4.202	6,7
Centros de distribuição postal	262	254	242	-4,7
Giros de distribuição postal	4.659	4.731	4.698	-0,7
Frota (número de veículos)	3.478	3.530	3.609	2,2

⁽¹⁾ ETI = Equivalente a Tempo Inteiro.

Indicadores de sustentabilidade

	2014	2015	2016	Δ% 16/15
Clientes				
Satisfação dos clientes (%)	84,8	85,2	86,1	0,9 p.p.
Nº total de unidades operacionais certificadas (referenciais ISO e certificação de Serviços de Atendimento e Distribuição)	1.159	1.183	1.167	-1,4
Certificação de Serviços de Atendimento e Distribuição (% de cobertura)	100	100	100	-
Indicador Global de Qualidade de Serviço (em pontos) ⁽¹⁾	236,5	205,8	126,0	-79,8
Trabalhadores				
Sinistralidade (nº ocorrências) ⁽²⁾	955	949	979	3,2
Volume de formação (horas)	263.828	316.042	311.354	-1,5
Mulheres em cargos de chefia (1ª linha) (%)	38,3	35,3	32,4	-2,9 p.p.
Comunidade/Ambiente				
Cadeia de valor - contratos c/ critérios ambientais (%)	99,5	99,2	99,4	0,2 p.p.
Emissões CO2 totais, scopes 1 e 2 (kton.) ^{(3) (4)}	21,1	16,3	16,5	1,0
Consumos energéticos (TJ) ^{(3) (4)}	368,7	381,3	384,9	1,0
Viaturas ecológicas	298	304	320	5,3
Peso da gama Eco na linha Direct Mail (%) ⁽⁵⁾	22,8	34,3	37,1	2,8 p.p.
Investimento na comunidade (mil euros)	1.039	908	1.236	36,1

⁽¹⁾ A partir de 1 de janeiro de 2016 foi alterada a composição do IGQS com introdução de novos indicadores e alteração dos ponderadores. O valor de 2016 não é por isso comparável com os dos anos anteriores.

O valor do IGQS de 2015 publicado no R&C de 2015 (206,4) foi recalculado considerando os envios remetidos (e não os entregues) no ano de 2015.

⁽²⁾ Atualização dos dados de 2015: foram considerados acidentes cuja comunicação deu entrada em data posterior à publicação do Relatório e Contas de 2015.

Dados de 2016: valores provisórios.

⁽³⁾ Atualização dos dados de 2015: inclui aquisição de energia verde (com zero emissões de carbono) e os dados do final do ano do Banco CTT.

⁽⁴⁾ Indicadores não incluem os dados da Corre.

⁽⁵⁾ Tráfego.

Destques do ano

Fevereiro

- **Atualização dos preços** com efeitos a 1 de fevereiro de 2016. A atualização correspondeu a uma variação média anual do preço do cabaz de serviços de correspondências, correio editorial e encomendas de 1,3%.
- Disponibilização pelos CTT da **oferta de acesso à sua rede postal** aos operadores postais detentores de uma licença individual.
- Início da operação do **novo equipamento de tratamento automático Rest Mail**, que veio maximizar a capacidade de automatização no tratamento, com especial foco em **objetos postais de média dimensão**. Trata-se de uma máquina única na Europa, que trata automaticamente 6 000 objetos/hora, não normalizados, de 10 g a 12 kg.

Março

- **Abertura do Banco CTT ao público em geral** em 52 balcões (dentro das lojas CTT), a maior abertura num só dia alguma vez realizada em Portugal.
- Assinatura de um **Acordo de Revisão do AE CTT 2015** com dez sindicatos, com efeitos a 1 de janeiro de 2016.
- Disponibilização pelos CTT do **acesso ao serviço de entrega em apartados e ao serviço de devolução do correio encontrado na rede dos CTT com franquia de outros operadores**, ainda no âmbito do acesso a elementos da infraestrutura postal por parte de outros operadores postais.

Abril

- **Assembleia Geral Anual dos CTT** onde foram aprovados os documentos de prestação de contas relativos ao exercício de 2015, 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 € 0,47 nos termos propostos pelo Conselho de Administração e votos de apreciação positiva e de louvor aos membros dos órgãos de administração e de fiscalização da Sociedade pelo desempenho das suas funções no exercício de 2015.

Maio

- **Pagamento de um dividendo bruto** por ação de € 0,47.
- **Aumento do capital social do Banco CTT** em 26 M€.

Junho

- **Abertura de 14 agências adicionais do Banco CTT** na rede de lojas dos CTT, alargando-se a rede presencial do Banco CTT.

Outubro

- **Aumento do capital social do Banco CTT** em 25 M€, perfazendo atualmente o seu capital social o total de 85 M€.
- Lançamento da nova oferta modular da CTT Expresso, **CTT e-segue**, que proporciona aos clientes conveniência, flexibilidade e previsibilidade e se destina fundamentalmente ao segmento B2C/*e-commerce*.

Dezembro

- **Celebração de contrato de compra da totalidade do capital social da “Transporta - Transportes Porta a Porta, S.A.”** sociedade que atua no mercado de distribuição e transporte de mercadorias.
- **Celebração de contrato-promessa de compra e venda dos imóveis propriedade dos CTT** sitos na Rua de S. José em Lisboa (um deles foi a anterior sede dos CTT).
- **Abertura de 7 novos balcões do Banco CTT** na rede de lojas dos CTT, perfazendo um total de 202 agências abertas em 2016.

Prémios e Reconhecimentos

Em 2016 os CTT e os seus dirigentes obtiveram as seguintes distinções e reconhecimentos:

- **FRANCISCO DE LACERDA RECEBE PRÉMIO DE MELHOR CEO E ANDRÉ GORJÃO COSTA RECEBE PRÉMIO DE MELHOR CFO NOS IRG AWARDS 2016**

O Presidente e CEO dos CTT, Francisco de Lacerda, foi reconhecido pelo segundo ano consecutivo com o Prémio de Melhor CEO e o CFO dos CTT, André Gorjão Costa, como melhor gestor da área financeira, nos *Investor Relations & Governance Awards* 2016 (IRGA). Estes prémios, da iniciativa da Deloitte, distinguem os melhores desempenhos e *performances* empresariais e as melhores práticas de *corporate governance*.

- **HUMAN RESOURCES PORTUGAL DISTINGUE FRANCISCO DE LACERDA E CTT COM TRÊS PRÉMIOS**

Os CTT foram galardoados pela revista *Human Resources Portugal* com os prémios *Human Resources Portugal 2015* nas categorias: “Personalidade do Ano” atribuído ao CEO dos CTT, Francisco de Lacerda, “Empresa que tem a melhor política de promoção da saúde e bem-estar” e “Empresa que mais promove a Igualdade de Género”.

- **FRANCISCO DE LACERDA, MIGUEL SALEMA GARÇÃO E CTT DISTINGUIDOS NO GRANDE PRÉMIO APCE E FEIEA GRAND PRIX 2016**

Os CTT foram vencedores nas seguintes categorias:

- CEO do ano (Francisco de Lacerda, Presidente e CEO dos CTT).
- Comunicador do ano (Miguel Salema Garção, Diretor de Marca e Comunicação dos CTT).
- Imagem e ilustração pela APCE (Capa Aposta+ nº 143)
- Publicação interna pela APCE (Aposta+).
- Evento externo pela APCE (*Employer Brand | CTT Assessment day*).
- *Best photograph* (2º lugar) pela FEIEA (revista Aposta+ nº 142, pág. 26).
- *Best cartoon/illustration/graphic image* (3º lugar) pela FEIEA (Capa da revista Aposta+ nº 143).

- **MIGUEL SALEMA GARÇÃO RECEBE PRÉMIO “BIG FISH”**

Miguel Salema Garção, Diretor de Marca e Comunicação dos CTT, foi distinguido na 8ª edição dos Prémios *Marketeer* com o prémio “*Big Fish*”.

- **PRÉMIOS DE MARKETING E COMUNICAÇÃO MEIOS & PUBLICIDADE**

Miguel Salema Garção foi vencedor do Prémio de Personalidade de *Marketing* e Comunicação 2016, atribuído pela Meios & Publicidade. A revista *Move-nos* e a CTT TV foram distinguidas, na área de comunicação interna, nas categorias de “Publicação Interna/Institucional” e “*Corporate Tv* ou *Web Tv*”.

- **WORLD POST & PARCELS AWARDS 2016 DISTINGUE CTT**

Os CTT foram novamente distinguidos na edição de 2016 dos *World Post & Parcels Awards*, os Óscares da indústria postal mundial, com dois prémios “*Highly Commended*” nas categorias de “*e-commerce*” e “Gestão de Recursos Humanos”, com os projetos “*Recibos online*” e “Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos”, respetivamente.

- **SUPERBRANDS 2016**

Os CTT receberam a distinção de “Marca de Excelência” 2016, obtida entre milhares de marcas através de um estudo realizado pela Superbrands, com a chancela da Netquest, uma empresa independente de estudos de mercado com o único painel *online* certificado.

- **46º PRÉMIO ASIAGO**

Os CTT voltaram a ser premiados no âmbito do Prémio Internacional de Arte Filatélica de Asiago, considerado o “Óscar da Filatelia”. Desta vez, os dois selos comemorativos do “Ano Internacional dos Solos” venceram a categoria “Ecologia”.

- **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.

- **PRÉMIOS NEXOFIL PARA SELOS PORTUGUESES**

Dois selos emitidos pelos CTT em 2015 foram premiados na gala dos grandes prémios Nexofil, realizada em Madrid. O selo “Ano Internacional dos Solos” recebeu o 1º prémio de conceção da arte final, na categoria “Melhor Design”, e o selo “Bordados da Madeira”, na versão autoadesivo, foi considerado o 2º melhor selo a concurso na rubrica “Inovação”. Os prémios Nexofil são atribuídos pela mais antiga e conceituada revista espanhola de filatelia e numismática *El Eco*.

- **LINHAS DE ATENDIMENTO DOS CTT PREMIADAS NO APCC BEST AWARDS 2016**

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 2016*, na categoria de “Distribuição e Logística”, pela Associação Portuguesa de *Contact Centers* (APCC).

- **“EMPRESA AMIGA DAS BICICLETAS 2016”**

Atribuição do selo de reconhecimento “empresa amiga das bicicletas 2016” pela MUBi - Associação para a Mobilidade Urbana em Bicicleta.

- **MARCA DE CONFIANÇA AMBIENTAL**

Os CTT foram distinguidos, pela terceira vez consecutiva, como Marca de Confiança Ambiente na categoria “Empresa de Serviço Público”, um importante reconhecimento da política ambiental que a empresa implementa há vários anos.

- **8ª EDIÇÃO GREEN PROJECT AWARDS**

Os CTT foram premiados com o projeto “Uma Árvore pela Floresta”, em parceria com a Quercus, na categoria “Iniciativa de mobilização”.

- **9ª EDIÇÃO GREEN PROJECT AWARDS**

Os CTT receberam a menção honrosa na categoria “Gestão eficiente de recursos” com o projeto “*Drivers' Challenge*”, um sistema de avaliação e reconhecimento de condução sustentável, nas vertentes da ecoeficiência, sinistralidade rodoviária e serviço ao cliente.

- **2016 CSR COUPS DE COEUR DA POSTEUROP**

Os CTT receberam o prémio na categoria ambiente com o projeto “Uma Árvore pela Floresta”, descrito pela organização como “uma boa prática entre os operadores postais europeus no campo da Responsabilidade Social Corporativa”.



ctt

Relatório
de Gestão

banco **ctt**



banco **ctt**



*Move-nos
a presença*

Move-nos uma empresa com quase 500 anos.
A nossa história faz parte do álbum de memórias do nosso país.
Somos uma marca de referência, constante e credível.
Somos a marca de excelência do dia a dia dos portugueses.
Somos uma marca sempre presente.

Linhas Estratégicas

1.1. Tendências sectoriais

As empresas a operar no sector postal deparam-se a nível global com importantes desafios, que determinam a necessidade de transformações profundas no sentido duma permanente otimização da eficiência e do reforço das alavancas de crescimento. O plano de ação e a estratégia dos CTT derivam das rápidas alterações nas necessidades dos consumidores e das tendências gerais do sector:

- a) **O tripé postal “globalização, liberalização e privatização”** – crescente ambiente competitivo e de abertura dos mercados domésticos, com maior integração à escala regional ou global, escrutínio e necessidade de garantir resultados aos diversos *stakeholders*.
- b) **A digitalização/efeito substituição** – transformação de processos e comunicações assentes em recursos digitais em detrimento dos físicos – a *e-economy* – que está na origem da queda gradual do correio como ferramenta de comunicação e suporte às transações.
- c) **Crescimento do e-commerce** – o crescimento no retalho *online* é significativo, constitui uma profunda alteração do modo de vida dos consumidores e apresenta elevado potencial de crescimento, numa economia assente no comércio omnicanal, gerando oportunidades, mas também desafios, no negócio de expresso e encomendas.
- d) **Foco em eficiência** – permanente preocupação em otimizar processos e recursos, por exemplo pela automatização e gestão integrada e dinâmica das operações, de forma a garantir margens de rentabilidade apelativas.
- e) **Internet of Postal Things** – potenciação dos ativos dos operadores postais (rede de distribuição: carteiros como *field force*, extensão da frota de veículos e rede de retalho: proliferação de pontos da rede física, serviços presenciais de suporte aos negócios digitais) para recolha de informação, numa ótica de *big data*, e na prestação de serviços, numa ótica de omnicanalidade.
- f) **Diversificação de serviços** – aposta em novos negócios alavancando nas redes únicas já existentes, nomeadamente a rede de distribuição e a rede de retalho, maximizando o retorno dos ativos existentes (aposta em serviços financeiros, parcerias com o Governo, integração das redes, etc.).



Fonte: CTT.

1.2. Linhas estratégicas

Em 2016, os CTT revisitaram a sua estratégia e foram feitos alguns ajustes de forma a refletir as prioridades corporativas da Empresa e a evolução muito dinâmica do mercado, quer nas tendências, quer na sua estrutura competitiva.

Os pilares estratégicos atuais são cinco, dos quais três eixos estão diretamente relacionados com novos negócios & *upgrade* da oferta das suas principais áreas de atividade (Correio, Expresso & Encomendas e Serviços Financeiros) e dois são transversais a toda a organização, a eficiência operacional e a excelência comercial. Estes dois últimos ganham assim um maior relevo e destaque na organização.

Estratégia dos CTT

Novos negócios & Upgrade oferta

Preservar o valor do negócio correio



Capturar a tendência de crescimento das encomendas



Garantir o sucesso do Banco CTT expandindo os serviços financeiros



Eficiência Operacional

Melhoria contínua de processos e operações, promovendo a rentabilidade dos CTT

Excelência Comercial

Abordagem comercial integrada e centrada no cliente para identificar e ir ao encontro das suas necessidades e preferências

Solidez Financeira	Proximidade (Rede e Marca)	Transformação Cultural	IT & Digital	Inovação
--------------------	----------------------------	------------------------	--------------	----------

Algumas das principais iniciativas realizadas ou atualmente em curso no âmbito destes pilares estratégicos são:

a) **Preservar o valor do negócio correio:** i) gestão regulatória, promovendo um prestador do serviço universal eficiente em cada momento, ii) maior alinhamento dos preços ao custo efetivo do serviço, iii) desenvolvimento de segmentos especializados, como o correio publicitário para o qual foi implementado um novo posicionamento e oferta sob o *naming* CTT Ads, iv) revisão do portefólio “*non-core*” de soluções empresariais dos CTT, focando nas ofertas integradas e v) reflexão sobre o posicionamento na convergência de serviços físicos-digitais, numa abordagem abrangente à tendência da omnicanalidade.

b) **Capturar a tendência de crescimento das encomendas (CEP, Expresso e Encomendas):** i) nova oferta modular (CTT e-segure), mais ajustada às necessidades de quem compra *online* e diferenciadora face ao existente no mercado, obedecendo aos princípios de simplicidade, conveniência, flexibilidade e interatividade, ii) implementação de iniciativas específicas para o desenvolvimento do *e-commerce* (ex. ETOE - *Extraterritorial Office of Exchange* em Londres, serviço *Click & Ship*, serviço Express2ME, soluções *linehaul*, *E-commerce in a Box*, etc.), iii) monitorização de oportunidades de crescimento em negócios adjacentes ao mercado CEP como serviços integrados de logística/transporte e de entrega especializada que, como primeiro passo, se materializou na celebração do contrato de compra e venda da Transporta – Transportes Porta a Porta, S.A. (empresa focada essencialmente na distribuição e transporte de carga acima dos 30 kg), e iv) reestruturação do negócio da Tourline para melhorar a sua rentabilidade futura e reforçar o posicionamento Ibérico consolidado e integrado.

c) **Garantir o sucesso do Banco CTT e expandir os serviços financeiros não bancários:** i) abertura do Banco CTT de uma forma gradual na rede de lojas CTT (em 2016 atingiu-se a marca de 200 lojas), ii) angariação de novos clientes e captação de depósitos através de um portefólio de produtos bancários simples (“*no-frills*”), competitivo face à oferta disponível no mercado e evolutivo (ex. lançamento do cartão de crédito, preparação da solução de crédito à habitação), iii) aposta no desenvolvimento de novas soluções/serviços para continuar a diversificação da oferta potenciando uma maior resiliência no crescimento, iv) reposicionamento da Payshop para operar na lógica de canal físico e digital (omnicanal) adaptando-a às novas tendências de mercado, e v) aprovação de um plano estratégico para a Payshop, reforçando o negócio de Pagamentos nos CTT.

d) **Eficiência Operacional – melhoria contínua de processos e operações, promovendo a rentabilidade dos CTT:** i) otimização de processos para tratamento de objetos nomeadamente os de formato mais volumoso, ii) otimização contínua da gestão de rotas da frota e da rede de distribuição do Correio e de Expresso & Encomendas, que para uma grande parte dos produtos já funciona como apenas uma única rede permitindo uma poupança significativa de custos (nomeadamente em contratos de *outsourcing*) e ainda assim sustentar uma operação de excelência, iii) plano estratégico de transformação dos Sistemas de Informação (sistemas mais flexíveis e ágeis), que permitam melhorar e incrementar o valor da oferta dos produtos e serviços dos CTT e iv) medidas de otimização de recursos humanos, de balanço e de outros gastos.

e) **Excelência Comercial – abordagem comercial integrada e centrada no cliente para identificar e ir ao encontro das suas necessidades e preferências:** i) otimização de processos e criação de novas ferramentas de suporte à venda, ii) melhoria da experiência digital e interatividade com o consumidor, iii) reorganização da força comercial para adaptar a uma nova segmentação de clientes e iv) proatividade comercial, de forma adaptar os CTT a um novo ambiente competitivo, uma diversidade crescente da oferta e uma maior sofisticação dos clientes.

Para implementar a sua estratégia, os CTT contam com 5 catalisadores diferenciadores:

- **Solidez financeira:** balanço forte e elevada capacidade de gerar *cash-flow*.
- **Proximidade (redes de distribuição e retalho e uma marca forte e reconhecida):** alavancar na escalabilidade dos ativos *core* e da marca CTT.
- **Transformação cultural:** construir uma estrutura de capital humano que permita uma maior eficiência e eficácia na gestão de processos e do conhecimento.
- **IT & Digital:** ferramenta crítica da modernização do negócio, dos produtos e serviços e no apoio à tomada de decisão, potenciando as diversas alavancas de crescimento.
- **Inovação:** nova abordagem à gestão da inovação, promovendo a contribuição de todos os colaboradores e capturando o valor do ecossistema criativo e de incubação de ideias, como forma de acelerar o processo e capturar as novas tendências de negócio.

A man in a dark suit and tie is seated at a white desk in a service center, looking towards a customer. The customer, a man in a grey sweater, is standing and looking at a document on the desk. In the background, another employee in a dark suit and red tie is working at a computer. The office has grey cubicle walls with colorful brochures and a printer on the desk.

Move-nos a proximidade

Move-nos estar cada vez mais perto dos nossos clientes.
Move-nos aproximar os portugueses do mundo: pelas famílias, pelas surpresas, pelas notícias, pelas palavras que nos ligam e pelas encomendas que nos chegam.
Os nossos clientes inspiram-nos. Estar ao seu lado é mais que um compromisso. É uma honra.

Negócios

2.1. Enquadramento económico, sectorial e regulatório

2.1.1. Enquadramento económico

Internacional

As previsões mais recentes do FMI (janeiro 2017) para a economia mundial apontam para um ligeiro abrandamento do crescimento em 2016 (3,1%, que compara com 3,2% em 2015). Esta evolução resulta de divergentes taxas de crescimento entre regiões, com as economias avançadas a registarem uma desaceleração no crescimento (1,6% em 2016, comparativamente a 2,1% em 2015), a par de uma estabilização no crescimento das economias de mercado emergentes e em desenvolvimento (4,1% em ambos os anos).

A atividade económica nos EUA melhorou ao longo do ano (1,6% em 2016), encontrando-se perto do pleno emprego. Na zona euro o PIB (1,7%) continuou abaixo do seu nível potencial. Algumas economias terão crescido mais do que o previsto como o caso de Espanha que terá registado um crescimento de 3,2% (igual ao de 2015) e no Reino Unido a procura interna terá resistido melhor do que o esperado depois do voto a favor da saída da União Europeia situando-se o crescimento do PIB em 2,0% em 2016. A taxa de crescimento do Japão também terá superado as expectativas iniciais (0,9%). A atividade económica nas economias de mercado emergentes continuou a apresentar uma diversidade de situações na sua evolução, dependendo dos modelos económicos subjacentes e das políticas governamentais. A China terá registado uma taxa de crescimento de 6,9% em 2016, graças a uma ininterrupta política de estímulos. Na América Latina a atividade terá sido mais débil do que o esperado (-0,7%) em virtude de alguns países estarem a atravessar uma recessão, como a Argentina e o Brasil. A Turquia sofreu uma profunda contração devido à quebra nas exportações de serviços (turismo) fruto da turbulência política vivida no país e do sentimento de insegurança. No caso da Rússia, apesar da contração, a atividade terá superado as expectativas (-0,6%), graças à recuperação do preço do petróleo derivado do Acordo entre a Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) e outros países produtores para reduzirem a produção global de petróleo.

Apesar do crescimento do comércio de bens e serviços nas economias emergentes (de 0,3% em 2015 para 1,9% em 2016), o decréscimo do crescimento do comércio de bens e serviços ocorrido nas economias avançadas (de 4,0% em 2015 para 2,0% em 2016) terá originado uma forte diminuição no ritmo do comércio mundial de bens e serviços que terá crescido 1,9%, valor inferior aos 2,7% verificados em 2015, o que impactou o comércio eletrónico nestas economias. A taxa de inflação para a generalidade das economias avançadas terá aumentado para 0,7% em 2016 (0,3% em 2015), em contraste com a desaceleração estimada para 4,5% para o conjunto dos países emergentes e em desenvolvimento (4,7% em

2015). Na zona euro, a taxa de inflação média manteve-se baixa ao longo de 2016, situando-se em 0,2%, em dezembro em termos de variação dos últimos 12 meses (0,0% em 2015), mas com comportamentos distintos nas diversas economias que a compõem.

Num contexto de pressões inflacionistas contidas e uma taxa de utilização da capacidade produtiva ainda baixa na generalidade das economias avançadas, a política monetária caracterizou-se pela continuação da orientação acomodatória durante todo o ano de 2016, especialmente na zona euro, Japão e Reino Unido. As taxas de juro nominais e reais a longo prazo subiram substancialmente desde agosto, sobretudo no Reino Unido, como consequência da votação do Brexit e das políticas anunciadas de estímulo económico pós-Brexit, e nos EUA desde as eleições de novembro. As taxas de juro de curto prazo Euribor terminaram o ano em níveis negativos em todas as maturidades, refletindo em parte o conjunto alargado de medidas de política monetária adotadas pelo BCE.

Nacional

Segundo as Contas Nacionais Trimestrais e Anuais Preliminares de 2016 do INE, o PIB registou um crescimento de 1,4% em 2016, menos 0,2 pontos percentuais (p.p.) que o verificado no ano anterior. A procura interna apresentou um contributo positivo menos intenso para a variação anual do PIB, passando de 2,6 p.p. em 2015 para 1,5 p.p., refletindo, em grande medida, a redução do investimento em 0,9% (em resultado sobretudo da diminuição da Formação Bruta de Capital Fixo) e, em menor grau, o ligeiro abrandamento do consumo privado (de 2,6% em 2015 para 2,3% em 2016). A procura externa líquida registou um contributo de -0,1 p.p. para a variação do PIB em 2016, menos negativo que o verificado em 2015 (-1,0 p.p.), em resultado da desaceleração das importações de bens e serviços (de 8,2% em 2015 para 4,4% em 2016) mais acentuada do que a das exportações de bens e serviços (de 6,1% em 2015 para 4,4% em 2016). Em termos nominais, o saldo externo de bens e serviços aumentou em 2016, situando-se em 1,2% do PIB (0,7% do PIB em 2015), beneficiando dos ganhos de termos de troca registados em 2016, ainda que inferiores aos de 2015.

A inflação, medida pelo Índice Harmonizado dos Preços no Consumidor (IHPC), aumentou ligeiramente em 2016 para 0,6% (0,5% no ano anterior), refletindo uma menor queda dos preços dos produtos energéticos e uma aceleração dos preços dos serviços.

Em 2016, a situação no mercado de trabalho continuou a melhorar, observando-se uma redução da taxa de desemprego para 11,1% (-1,3 p.p. do que no ano anterior) e um aumento do emprego total de 1,6% (0,2 p.p. superior ao verificado em 2015).

Em 2016, o défice das Administrações públicas deverá situar-se nos 2,4% do PIB, ficando 0,2 p.p. do PIB acima da meta estabelecida no Programa de Estabilidade 2016-2020 e no Orçamento do Estado

para 2016, e 0,1 p.p. do PIB abaixo do valor recomendado pela Comissão Europeia e adotado pelo Conselho da União Europeia. O agravamento do défice face às previsões anteriores deve-se essencialmente à desaceleração da atividade económica, a evolução menos dinâmica do consumo privado e dos preços no consumidor traduziu-se numa menor coleta de receita fiscal do que a estimada no Orçamento de Estado, onde o crescimento estava assente numa forte retoma do consumo privado.

2.1.2. Enquadramento sectorial

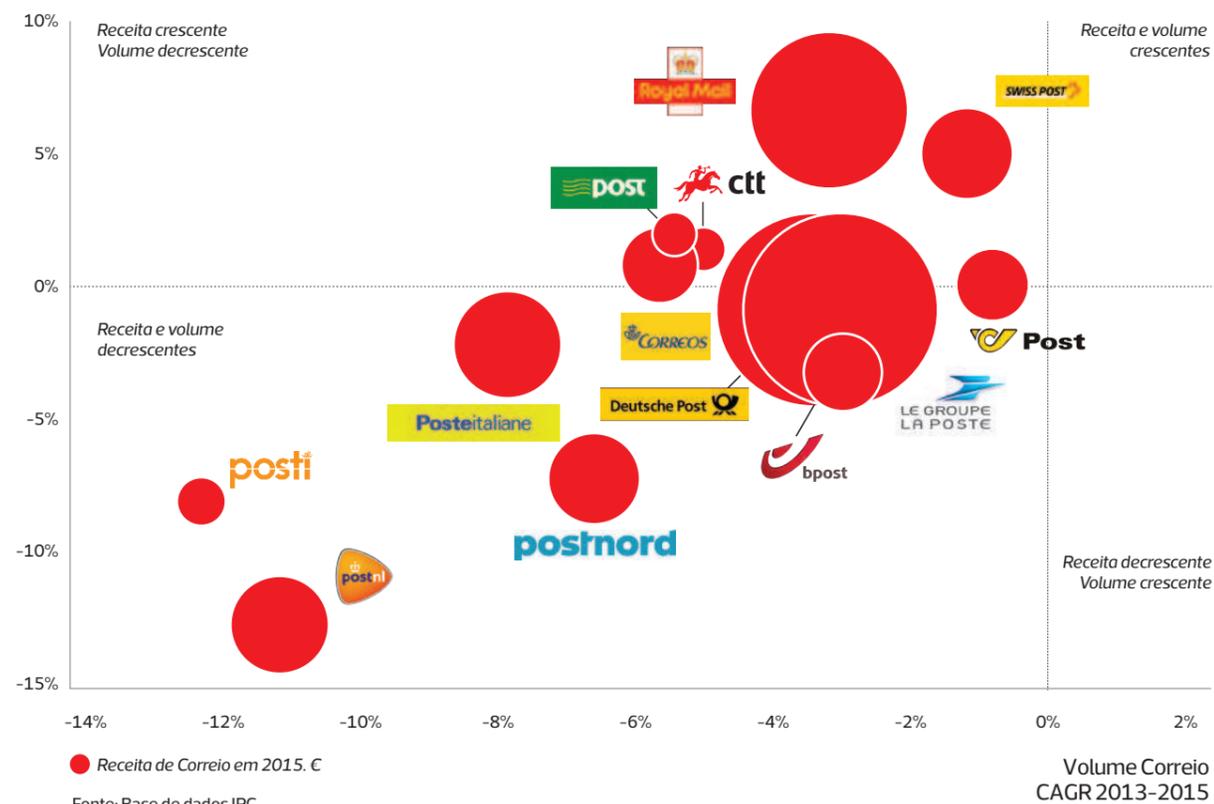
2.1.2.1. Sector Postal

O sector postal continuou em 2016 o seu processo de transformação, consequência das tendências setoriais, com os operadores postais a assumirem estratégias de diversificação dos negócios em que o correio já representa menos de 50% dos rendimentos.

No que diz respeito ao correio, existe 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, em conjunto com mais alguns operadores, uma exceção neste tópico, entre 2013 e 2015. Em 2016, em resultado de uma alteração no perfil de tráfego com uma queda acentuada no correio de maior valor acrescentado (correio registado) e uma subida de preços abaixo da queda de volume, a queda das receitas foi semelhante à queda de tráfego. O gráfico seguinte mostra a relação entre o crescimento do tráfego e o crescimento da receita para um conjunto de operadores postais europeus, numa análise de observação sectorial de tendências entre 2013 e 2015 (ainda não estão disponíveis os dados de 2016 para todos os operadores).

Evolução do volume versus receita de correio por operador

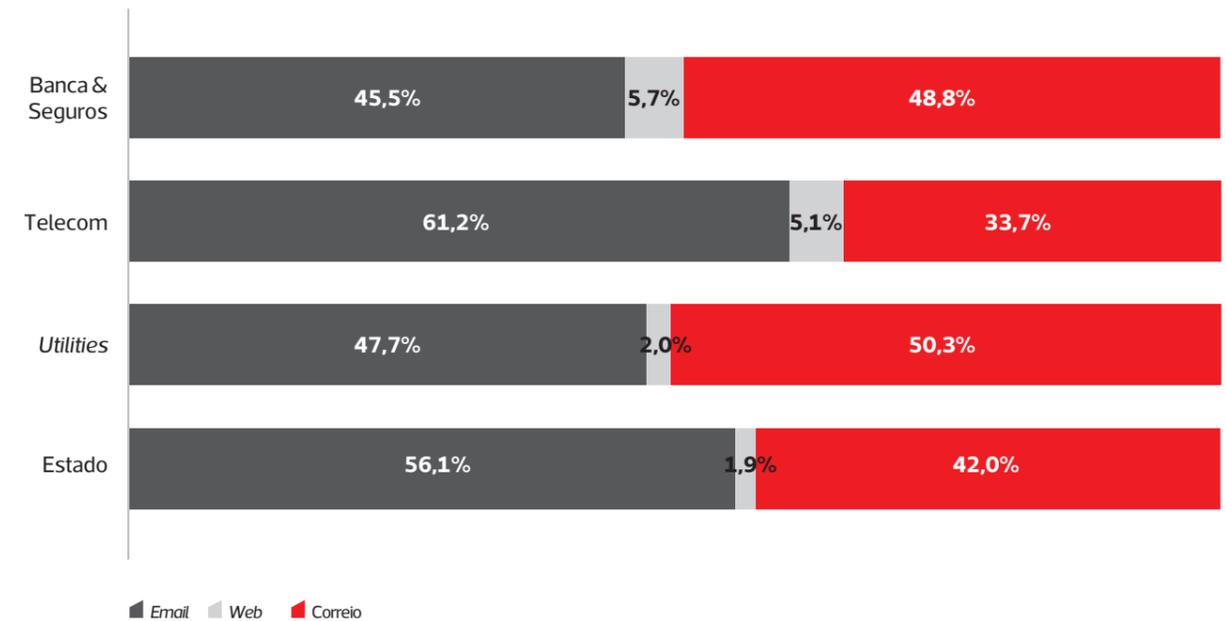
Receita Correio
CAGR 2013 - 2015



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 anos. A evolução

da comunicação transacional, e em particular das autoridades governamentais, é uma das razões para esta queda, pelo crescente peso da utilização das vias digitais.

Canais de receção de correio por sector de atividade (%)

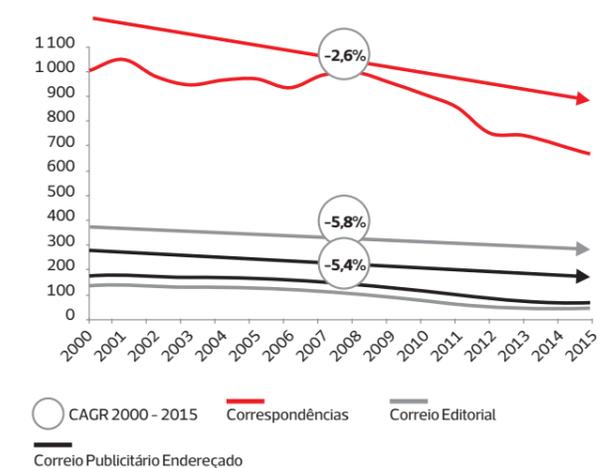


Nota: Canal Web contempla outras plataformas eletrónicas.

Fonte: Estudo "Recetividade a Serviços Digitais Associados ao Via CTT – Recetores Não Utilizadores" (IMR 2016).

No entanto, é importante referir que os segmentos que têm apresentado historicamente 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 (havendo em 2016 sinais de uma inversão de tendência no que diz respeito ao tráfego do correio publicitário endereçado em Portugal⁽⁹⁾). As correspondências representam a grande maioria do tráfego postal e têm vindo a apresentar um ritmo histórico de queda menos acentuado que os outros segmentos, cerca de 2,6% ao ano. O gráfico seguinte ilustra a evolução do tráfego de correio nos últimos 16 anos (totalidade do mercado).

Evolução do tráfego do mercado de correio em Portugal no período 2000-2015 (milhões de objetos)



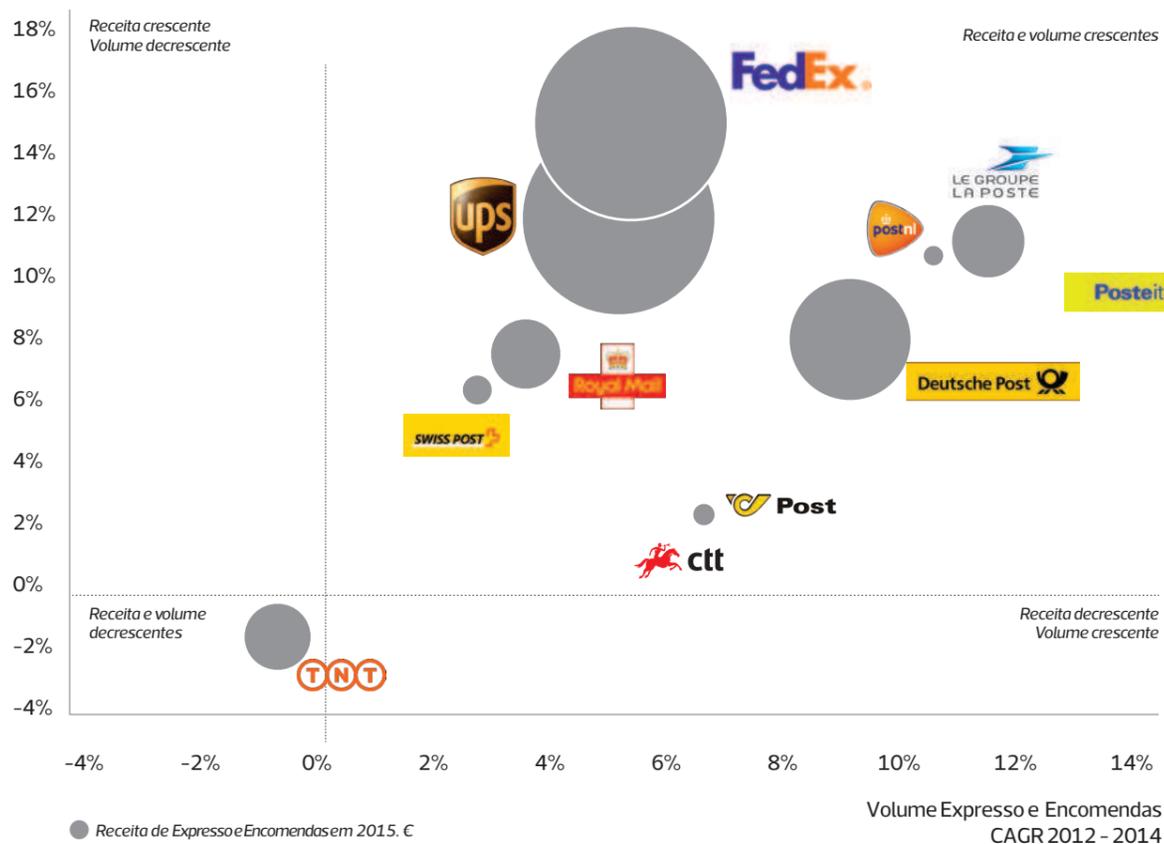
Fonte: ANACOM, "Desenvolvimento do Sector Postal em Portugal" 2015 e "Serviços Postais – Informação Estatística – 3º Trimestre de 2016".

⁽⁹⁾ Fonte: ANACOM – tráfego de correio publicitário endereçado nos primeiros 9 meses do ano.

Em sentido inverso, o mercado global de expresso e encomendas continua a fase de crescimento acentuado (muito impulsionado pelo *e-commerce*), com volumes de tráfego e receitas genericamente crescentes, como o gráfico seguinte ilustra.

Evolução do volume versus receita de correio por operador

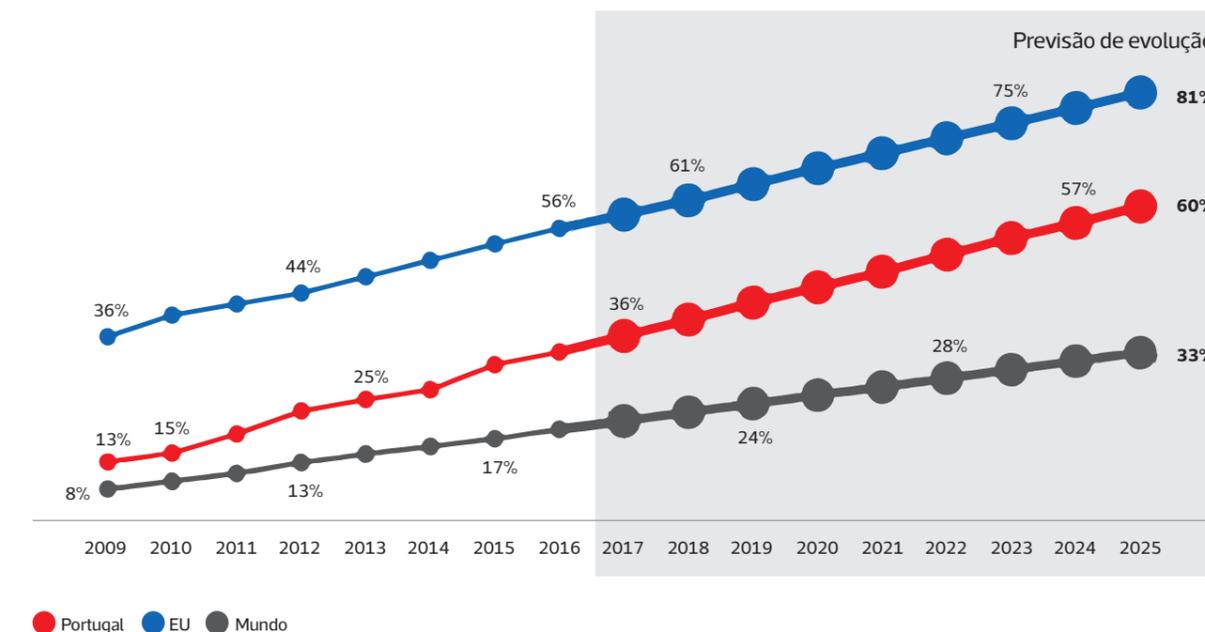
Receita Correio
CAGR 2013 - 2015



Os últimos anos têm registado um crescimento bastante acentuado no que respeita ao *e-commerce*. A percentagem de indivíduos que compram *online* vai crescendo à medida que existe uma maior confiança nos *websites* e plataformas para o efeito. Ainda assim, Portugal ainda tem um caminho para

percorrer, encontrando-se atrás dos países europeus, registando em 2016 cerca de 30% de compradores *online* (ver gráfico seguinte).

Evolução da % de compradores online em Portugal, UE e no mundo

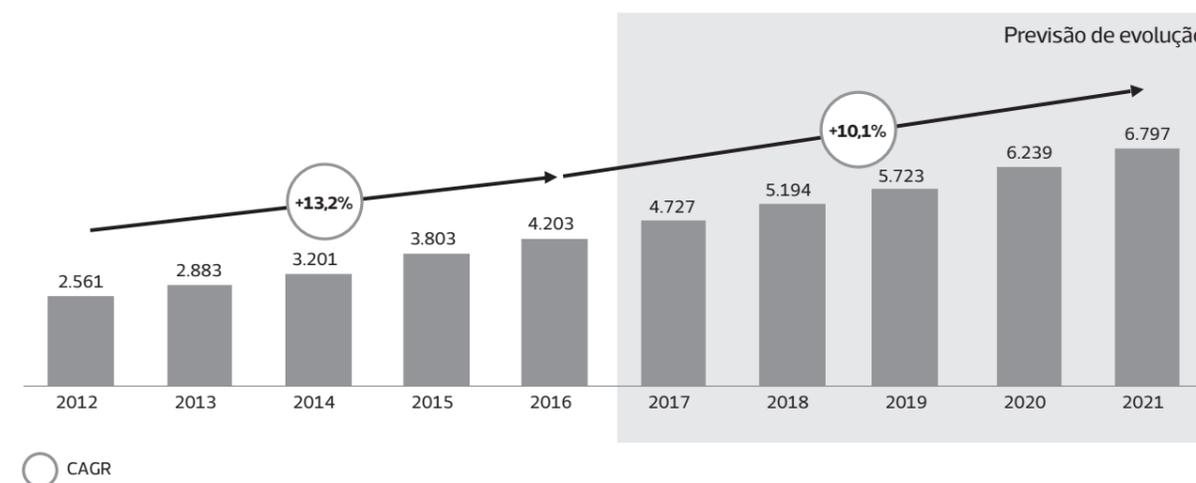


Fonte: IDC/ANACOM, *Digital Economy and Society in Portugal Annual Study*, 2016.

Ainda assim, as perspetivas de crescimento são muito positivas, com o volume gasto em *e-commerce* em Portugal a aumentar a

dois dígitos ao ano. A previsão para os próximos anos é de que a tendência de crescimento continue a um ritmo muito acelerado.

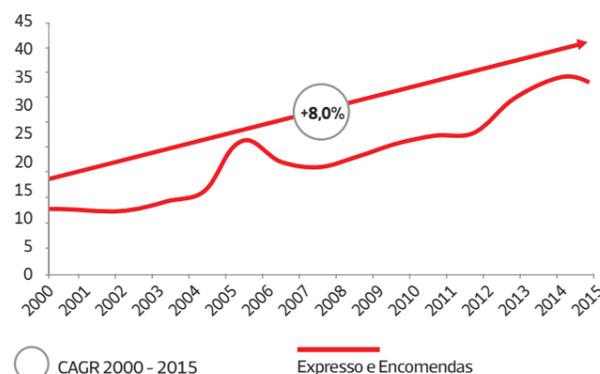
Volume total de *e-commerce* em Portugal (milhões de euros)



Fonte: IDC/ANACOM, *Digital Economy and Society in Portugal Annual Study*, 2016.

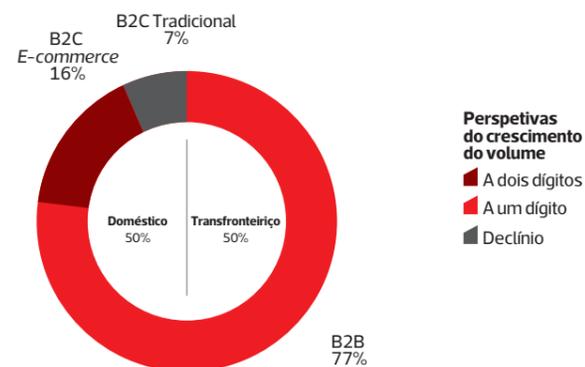
No que diz respeito especificamente ao mercado nacional de Expresso e Encomendas, a tendência de crescimento é coerente com a do mercado global e com a oportunidade decorrente do *e-commerce*, tendo-se verificado um ritmo de crescimento de tráfego de 8% ao ano nos últimos 16 anos, como ilustra o gráfico seguinte.

Evolução do tráfego do mercado de expresso e encomendas em Portugal 2000-2015 (milhões de objetos)



Contudo, como se pode observar no gráfico acima, a queda recente do tráfego de encomendas entre empresas (B2B) no período de contração da economia portuguesa, desacelerou o crescimento que este mercado vivia desde 2011. Esta queda verificou-se apesar do crescimento do comércio eletrónico com impacto no segmento das encomendas dirigidas ao consumidor final (B2C), pois o peso desse segmento no mercado nacional era inferior a 20%. O segmento B2C *e-commerce* continua assim com perspectivas de crescimento bastante acentuado (a dois dígitos), por oposição ao B2C tradicional, que mantém a tendência de declínio.

Repartição dos segmentos no mercado de Expresso & Encomendas em Portugal - 2015

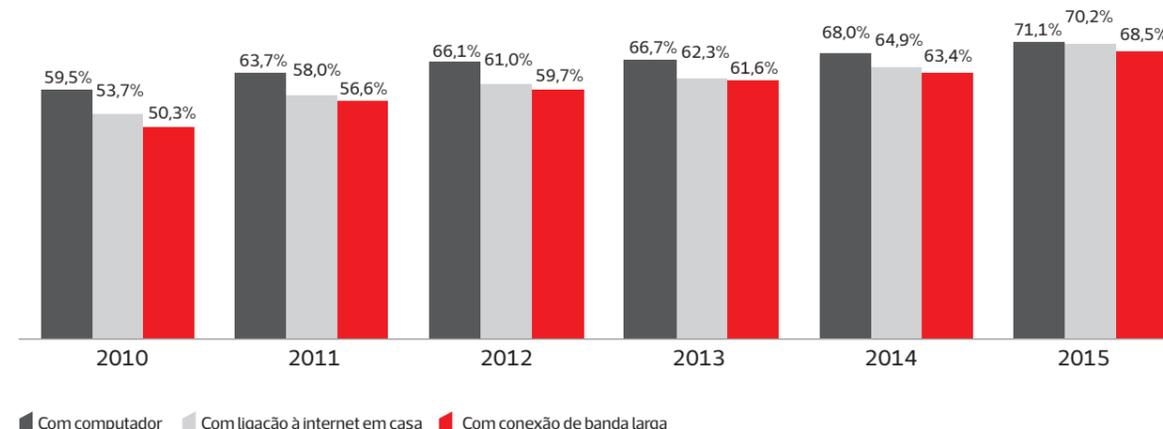


Fonte: Estudo de mercado CTT para o mercado de Expresso & Encomendas.

A utilização de computador e acesso à internet nos domicílios privados em Portugal tem crescido a um ritmo constante nos últimos 5 anos, registando em 2015 cerca de 71% e 70%, respetivamente.

Existe contudo ainda alguma resistência à utilização de internet em casa, destacando-se como principais razões, para domicílios sem acesso à internet onde existe pelo menos uma pessoa entre os 17 e os 74 anos, não saber como aceder (65,4%), não estar interessado (44,8%) e devido ao elevado custo da conectividade (40,1%)⁽¹⁰⁾.

Acesso à internet nos domicílios privados em Portugal - 2010-2015 (%)



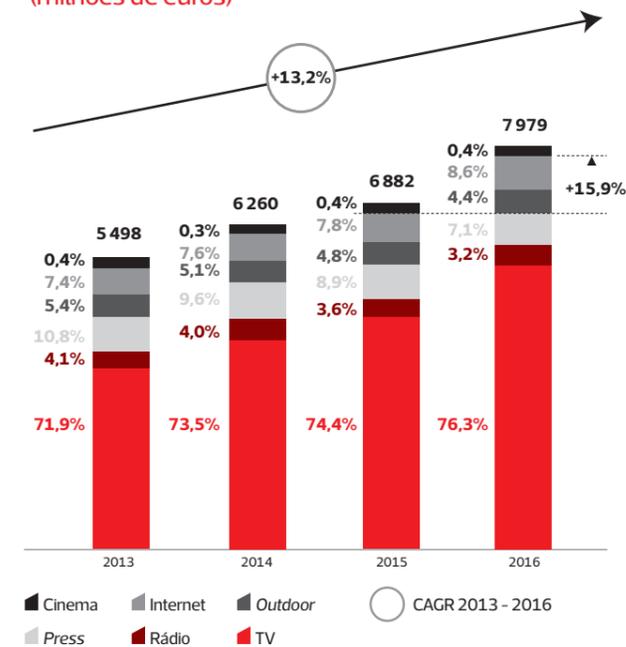
2.1.2.2. Outros sectores de atuação

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 mercado publicitário.

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, tendo registado um crescimento de quase 16% em 2016, como indicado no gráfico seguinte.

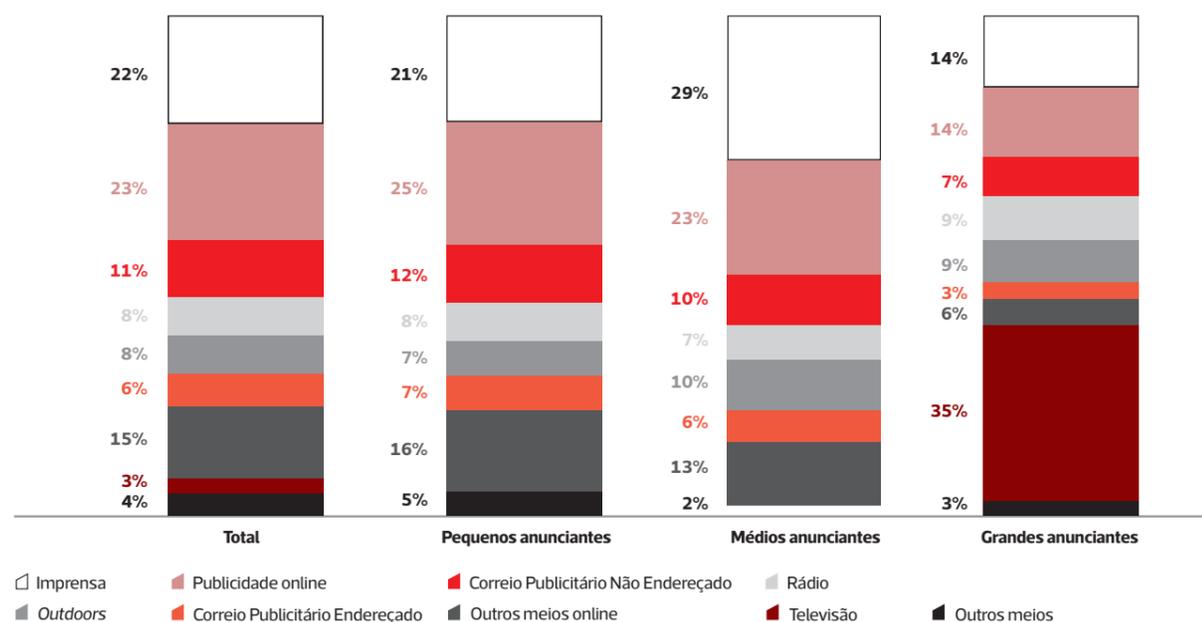
Evolução do investimento publicitário em Portugal, por meio (milhões de euros)



A TV e a internet têm sido os meios que têm sustentado o crescimento referido, por contrapartida da imprensa escrita em forte contração pela migração destes para o *online*. Não obstante o peso dominante do meio TV, os anunciantes diversificam os meios utilizados para a publicidade, nomeadamente as pequenas e médias Empresas, que indicam a imprensa e o *online* como meios prevalentes no planeamento dos seus orçamentos

de comunicação. De notar que estes pequenos anunciantes recorrem mais a correio publicitário endereçado e não endereçado que os restantes (gastando 12% e 7% do orçamento, respetivamente), enquanto os grandes anunciantes utilizam essencialmente a televisão para promoção dos seus produtos e serviços.

Repartição do orçamento de anunciantes por categoria de meios utilizados

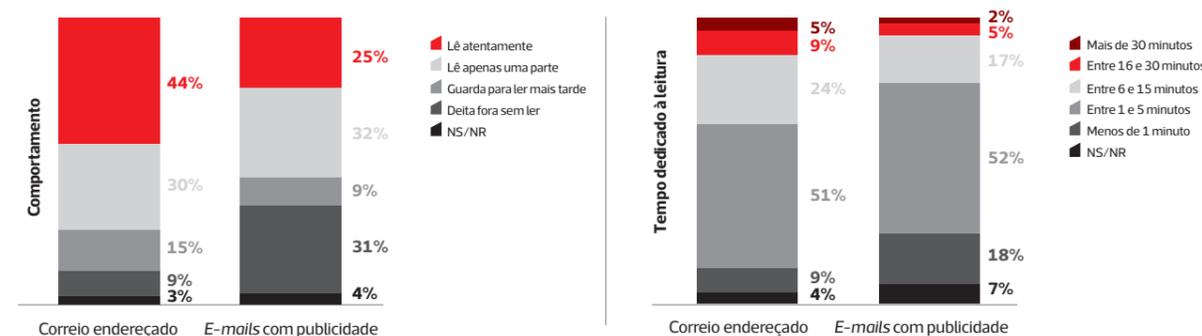


Fonte: Estudo CTT para o correio publicitário.

Adicionalmente à tendência de crescimento do sector publicitário em Portugal, torna-se também relevante perceber qual a importância que os consumidores dão aos meios publicitários, em especial aos relacionados com o meio físico. Comparando o comportamento e o tempo dedicado à receção de correio físico endereçado e e-mails com publicidade, é evidente que o con-

sumidor tem comportamentos distintos na sua relação com o correio publicitário endereçado, dedicando mais atenção e tempo. Cerca de 44% lê com atenção um correio publicitário endereçado (contra 25% de e-mails com publicidade) e quase 40% dedica mais de 6 minutos à sua leitura.

Receção de correio endereçado e e-mails com publicidade pelos consumidores



Fonte: Estudo CTT para avaliação do Marketing Direto junto dos consumidores.

Mercados Financeiros

O ano de 2016 ficou marcado por um crescimento mundial reduzido, que pouco se afastou do patamar de anos anteriores, pós-crise financeira mundial, em torno dos 3%⁽¹¹⁾. As perspetivas de crescimento foram gradualmente ajustadas em baixa e o mundo continua com baixos níveis de crescimento afetando de forma diversa as perspetivas para os mercados financeiros.

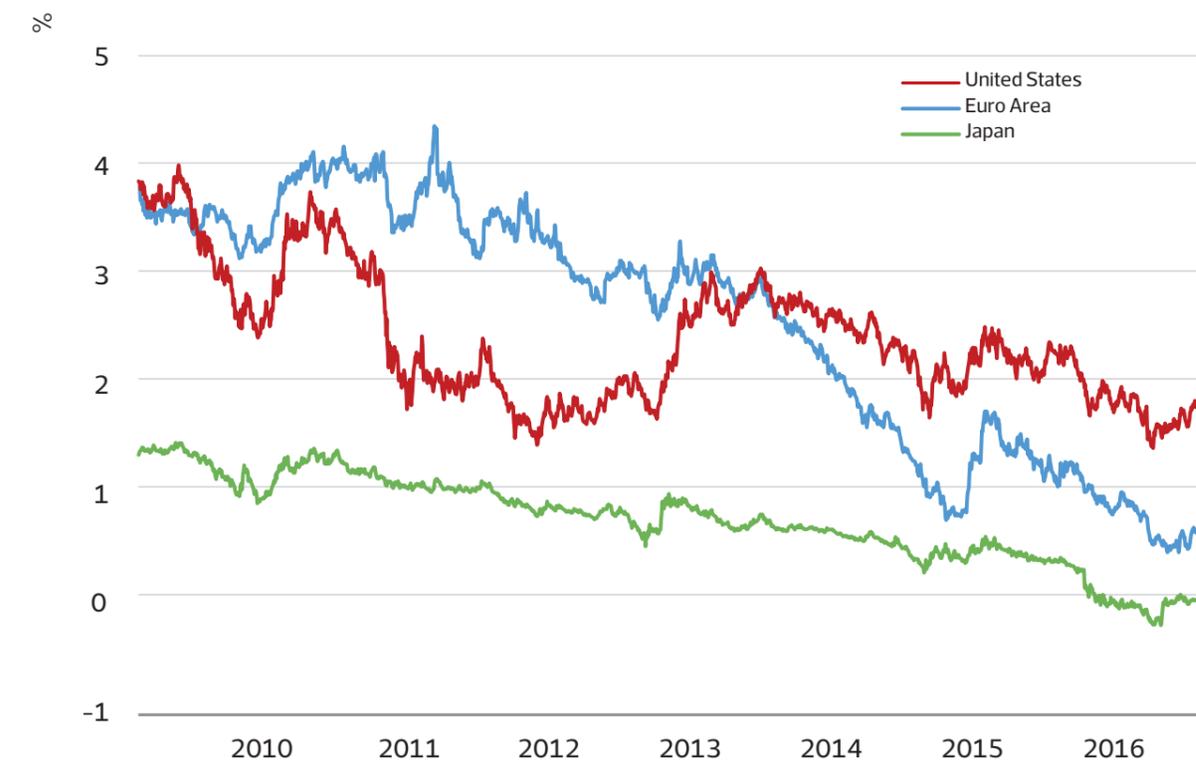
O referendo em junho no Reino Unido que deliberou a sua saída da União Europeia, o designado Brexit, e as eleições presidenciais nos Estados Unidos da América (EUA), em que Donald Trump foi eleito como presidente, foram dois marcos políticos em 2016 que influenciaram o comportamento dos mercados financeiros a nível mundial.

Após o anúncio do Brexit, as ações europeias, em especial as britânicas, negociaram em mínimos históricos face às ações norte-americanas. A indefinição relativamente aos padrões em que se vão estabelecer as relações económicas e comerciais entre o Reino Unido e a Europa causaram grande volatilidade nos mercados, em particular no mercado cambial, onde o euro

ganhou terreno face à Libra. Este facto também provocou ao nível da União Europeia uma maior preocupação na promoção da união das economias do Euro.

Por outro lado, o ano de 2016 foi pautado por um ambiente de baixas taxas de juro, reflexo da estabilidade e baixo crescimento que levaram à continuidade das decisões de política monetária tomadas pela Reserva Federal dos EUA (FED) e pelo BCE, este último nomeadamente através do programa de compras de dívida soberana e corporativa, que permitiu aos países e empresas da zona euro beneficiarem de custos de financiamento muito baixos. Este programa de "quantitative easing" do BCE tem sido fundamental para controlar os juros dos títulos de dívida soberana, nomeadamente os títulos da dívida portuguesa e outros países periféricos. A exemplo disso, no último trimestre de 2016 assistiu-se a um movimento de subida das *yields* dos principais títulos de dívida pública perante a possibilidade de redução do montante das compras mensais do BCE de ativos de longo prazo, de 80 para 60 mil milhões de euros. (ver gráfico abaixo).

10-year government bond yields



Fonte: Thomson Reuters in OECD Economic Outlook, novembro 2016.

⁽¹¹⁾ OECD Economic Outlook, novembro 2016.

Em 2017, os avanços no processo de negociação do Brexit, a desaceleração económica na China, as medidas de política monetária da FED e do BCE e as decisões da Presidência Trump vão condicionar a evolução dos mercados financeiros. Os resultados das eleições em países como França e Itália também poderão trazer mais incertezas e turbulência aos mercados, principalmente o europeu.

Nas projeções para 2017, a FED⁽¹²⁾ afirma que a tendência é de aumento das taxas de juro, apontando para três subidas de 25 pontos base ao longo do ano. Comprovando esta tendência, em

	Dezembro de 2016			
	2016	2017	2018	2019
EURIBOR a 3 meses (em percentagem por ano)	-0,3	-0,3	-0,2	0,0
Taxas de rendibilidade das obrigações de dívida pública a dez anos (em percentagem por ano)	0,8	1,2	1,5	1,7
Preço do Petróleo (USD/barril)	43,1	49,3	52,6	54,6
Preços das matérias-primas não energéticas, em dólares dos Estados Unidos (variação anual, em percentagem)	-4,0	6,6	3,8	4,5
Taxa de câmbio USD/EUR	1,11	1,09	1,09	1,09
Taxa de câmbio efetiva nominal do euro (TCE 38) (variação anual em percentagem)	3,8	0,1	0,0	0,0

Fonte: BCE, "Projeções macroeconómicas para a área do euro elaboradas por especialistas do Eurosistema" – dezembro 2016.

Relativamente aos preços das matérias-primas, o pressuposto é de que o preço do barril de petróleo bruto Brent suba para USD 49,3 em 2017. Já os preços das matérias-primas não energéticas devem aumentar 6,6% em 2017 face a 2016. No que diz respeito à taxa de câmbio média USD/EUR prevê-se que a mesma será de 1.09 em 2017. Relativamente ao crescimento do PIB real e à inflação da zona euro espera-se taxas de 1,7% e 1,3%, respetivamente.

Sistema Bancário

Em 2016, o Sistema Bancário Português manteve a tendência de baixas taxas de juro e redução do negócio bancário, fruto desta conjuntura, levando os bancos do sistema a um esforço na redução dos custos operacionais, sobretudo através da diminuição de colaboradores e balcões. O ano ficou ainda marcado pelas incertezas no plano de recapitalização e na nova administração da Caixa Geral de Depósitos, assim como pelo processo de venda do Novo Banco, que foi uma vez mais adiada, revelando a complexidade do processo. Também de realçar foi a iniciativa do maior acionista do BPI de avançar com uma OPA para tomada do controlo do banco, permitindo uma maior integração com o CaixaBank e resolvendo o problema de sobre-exposição a Angola devido à participação maioritária no capital do BFA.

O sistema Bancário reforçou no 3º trimestre de 2016 uma rentabilidade dos capitais próprios positiva, embora representando uma queda substancial face ao período homólogo, distinguido

dezembro a FED subiu a taxa de fundos federais em 25 pontos base, passando de 0,50% para 0,75%. É também esperado que a inflação nesta região suba para 2% a médio prazo.

Por seu lado, o BCE⁽¹³⁾ decidiu manter inalteradas as taxas de juro de referência na Zona Euro, permanecendo assim a taxa de juro de referência em 0%. Para as taxas de curto prazo, cuja referência é a EURIBOR a 3 meses, o BCE aponta para um nível médio de -0,3% em 2017. Quanto às taxas de rendibilidade nominais das obrigações de dívida pública a dez anos na área euro a expectativa é de 1,2% em 2017.

por fortes resultados com operações financeiras (venda de títulos de dívida pública). Esta rentabilidade continuou positivamente influenciada pela atividade internacional dos bancos portugueses, compensando os resultados frágeis da atividade doméstica.

Por outro lado, a redução do ativo prosseguiu no terceiro trimestre de 2016 (-3,4% face ao final de 2015)⁽¹⁴⁾, embora a um ritmo mais lento, observando-se uma contínua diminuição do crédito a clientes (cerca de -2% face ao final de 2015). O peso dos depósitos de clientes no financiamento do sector bancário continuou a aumentar em detrimento do financiamento obtido junto do Eurosistema. Prova destes movimentos foi a diminuição do rácio de transformação de 103% no 2º trimestre de 2016 para 101% no 3º trimestre de 2016.

Importa também destacar a tendência positiva nos volumes de nova produção de crédito, com crescimento de 14% no Crédito Habitação e 8,5% no Crédito ao Consumo entre o final de 2015 e novembro de 2016, mantendo-se os mesmos ainda assim em níveis baixos quando comparados aos volumes gerados antes de 2011. Os *spreads* sobre novas operações de empréstimos concedidos pelos bancos a particulares seguem um sentido inverso, registando-se uma redução de 34 p.b. no Crédito Habitação para 1,82% e 31 p.b. no Crédito ao Consumo para 7,39% entre o final de 2015 e novembro de 2016⁽¹⁵⁾.

Vários são os desafios que se impõem ao Sector bancário em 2017. O primeiro prende-se com a recapitalização da Caixa Geral de Depósitos, com o aumento de capital anunciado para 2017 e com a venda do Novo Banco. Outro importante desafio prende-se com a incerteza quanto a uma retoma sustentada da atividade económica e contributo da atividade económica internacional, o que deverá levar os bancos a focarem-se na otimização de custos e num controlo adequado de risco de crédito.

2.1.3. Enquadramento regulatório

2.1.3.1. Sector Postal

A nível da União Europeia

As disposições que regem o desenvolvimento do mercado interno dos serviços postais comunitários foram definidas por uma primeira Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho de 15.12.1997 (97/67/CE), que foi complementada pelas Diretivas de 10.06.2002 (2002/39/CE) e de 20.02.2008 (2008/6/CE), que estão na origem da progressiva liberalização do sector postal, concluída com a abertura total do mercado à concorrência em 01.01.2011. Este enquadramento de mercado liberalizado salvaguarda simultaneamente 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 contexto 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 tendencialmente 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 legislação europeia.

Em 25.05.2016, no âmbito da criação do Mercado Único Digital e do desenvolvimento de ações que visam melhor acesso dos consumidores e empresas aos bens e serviços digitais, nomeadamente as que facilitem o comércio eletrónico transfronteiriço, a Comissão Europeia (CE) apresentou um pacote de medidas destinadas a impulsionar o comércio eletrónico em toda a UE, que inclui designadamente uma proposta de regulamento relativa aos serviços de entrega de encomendas transfronteiras. Esta proposta legislativa, que se encontra em fase de discussão,

pretende aumentar a transparência dos preços e a supervisão regulamentar dos serviços de entrega de encomendas transfronteiras.

Neste enquadramento, os operadores postais europeus encontram-se em conjunto a implementar o projeto *Interconnect*, que compreende essencialmente 5 compromissos: opções de entrega flexíveis; soluções de devolução; expansão do sistema de *track and trace*; aumento da qualidade do serviço ao cliente; e harmonização de etiquetas. O objetivo deste projeto é, assim, remover os obstáculos que dificultam que os consumidores comprem *online* fora do país, dotando os comerciantes de mais soluções de entrega flexível, eficiente e com padrão único para o cliente e, como tal, maximizar o potencial de crescimento do comércio eletrónico transfronteiriço para os operadores postais e contribuir para o desenvolvimento do Mercado Único Digital.

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 públicas 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 20Kg;
- 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. Esta compensação é efetuada através de um fundo de compensação suportado pelos prestadores dos

⁽¹²⁾ FED, "Economic projections of Federal Reserve Board members and Federal Reserve bank presidents under their individual assessments of projected appropriate monetary policy" - dezembro 2016.

⁽¹³⁾ BCE, "Projeções macroeconómicas para a área do euro elaboradas por especialistas do Eurosistema" – dezembro 2016.

⁽¹⁴⁾ Banco de Portugal – "Sistema Bancário Português – Desenvolvimentos recentes" – 3º trimestre de 2016.

⁽¹⁵⁾ Banco de Portugal – "Boletim estatístico" – janeiro de 2017.

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 prestador 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.

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 17.11.2015, com alguns ajustamentos efetuados posteriormente, foi aprovada pela ANACOM, por deliberação de 20.01.2016. Os preços subjacentes à referida proposta, que cumpria os princípios e critérios de formação de preços definidos, entraram em vigor em 01.02.2016.

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 01.02.2016 para manter a consistência da oferta e preços, na sequência de proposta comunicada ao Regulador em 18.01.2016.

Na qualidade de prestador do serviço postal universal, por forma a prestar um serviço padronizado e não discriminatório aos operadores que pretenderem utilizar a rede do serviço universal, a partir de fevereiro de 2016, os CTT disponibilizam aos operadores postais detentores de uma licença individual uma oferta de acesso à sua rede, considerada competitiva e que não coloca em causa a segurança da rede nem a eficiência da prestação do serviço universal.

Esta oferta consiste num serviço base de aceitação, transporte, tratamento e distribuição de correspondências não prioritárias e com peso máximo de 2 kg, que permite envios com destino no território nacional ou internacional e tem como pontos de acesso os balcões de Correio Empresarial de Lisboa, de Taveiro (Coimbra) e da Maia (Porto). Através desta oferta, os outros operadores postais têm acesso a um tarifário específico para a injeção de correio dos seus clientes na rede postal dos CTT, permitindo-lhes desenvolver uma rede própria somente em algumas zonas geográficas para concorrer com os CTT, utilizando a rede dos CTT para o restante território nacional.

No que se refere ao acesso a elementos da infraestrutura postal por parte de outros operadores postais, entrou em vigor em março de 2016 o acesso (i) ao serviço de entrega em apartados, através do qual os operadores postais podem entregar diretamente nas lojas e postos dos CTT correio destinado a apartados neles existentes, e (ii) ao serviço de devolução do correio encontrado na rede dos CTT com franquia de outros operadores. Os CTT irão continuar a trabalhar por forma a melhorar e alargar as condições de acesso à rede e infraestruturas, mantendo a eficiência presente da operação do serviço postal universal e não comprometendo as opções futuras de maximização dessa eficiência num sector em que se verifica a queda do correio tradicional e o crescimento das encomendas e do correio não padronizado.

Em termos de qualidade do serviço postal universal, na sequência do previsto na nova Lei Postal, desenvolveu-se durante o ano de 2016 a implementação de um novo sistema de medição e controlo dos níveis de qualidade a realizar por uma entidade externa independente. Na sequência do processo de concurso internacional limitado por prévia qualificação, foi selecionada uma empresa internacional que desenvolveu os trabalhos necessários à implementação do sistema de medição dos indicadores de qualidade de serviço a partir de 01.10.2016.

No que se refere aos objetivos e níveis mínimos de qualidade de serviço, cuja quantificação se encontra no capítulo sobre qualidade de serviço, 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 de qualidade exigidos para os serviços postais em Portugal, os quais têm sido cumpridos pelos CTT.

2.1.3.2. Sector Financeiro

Desde a aplicação do acordo Basileia III, que as Instituições Bancárias têm encontrado uma exigência cada vez maior por parte das entidades reguladoras em termos de cumprimento de requisitos mínimos de capital e liquidez, de modo a aumentar a sua capacidade de absorção de perdas e de cumprimento de

obrigações no curto prazo, evitando cenários como o da crise do *subprime* e da recapitalização e resolução de Bancos Portugueses na última década.

As exigências de capital e de liquidez são cada vez mais elevadas. Salientam-se o Rácio de cobertura de liquidez (LCR), a ser implementado pelos bancos a 100% até 2019 ⁽¹⁶⁾, com o objetivo de aumentar a resistência dos mesmos em casos de forte *stress* de liquidez num horizonte temporal de 30 dias, e o Rácio de financiamento líquido estável (NSFR), com implementação prevista para 2018, criado com o intuito de estabelecer um montante mínimo de financiamento estável, com maturidade de pelo menos 1 ano, de forma a controlar alterações na estrutura do seu balanço durante esse período.

A aplicação da Diretiva CRD IV/CRR (*Capital Requirements Directive IV / Capital Requirements Regulation*) veio reforçar os padrões de atribuição da categoria *Core Tier 1* ao capital dos bancos e os padrões de cálculo dos RWA's. Esta diretiva introduziu o Rácio de Alavancagem como uma nova medida prudencial para o sector bancário, que define um valor mínimo de fundos próprios sobre a sua exposição total, estando definido num mínimo de 3% ⁽¹⁷⁾ de CET1 atualmente pela EBA, prevendo-se a sua total calibração e aplicação no início de 2018.

A implementação de uma regulação cada vez mais restrita e uniforme ao nível da União Europeia, através da criação dos Mecanismos Únicos de Supervisão e Resolução, da Diretiva de Recuperação e Resolução Bancária (DRRB), entre outras iniciativas, visa transferir responsabilidades inicialmente assumidas pelos contribuintes para os principais *stakeholders* dos bancos e dita uma alteração de rumo na estratégia das instituições financeiras. A desalavancagem dos bancos e a necessidade de manter rácios de capital e liquidez mais robustos limita a rentabilidade dos primeiros, impactando toda a sua operação e resultado.

O processo de estabilização do sistema bancário em vários países europeus colocou e coloca desafios regulatórios ao BCE que tem atuado com a flexibilidade necessária para possibilitar a melhor solução em cada momento. Exemplos desta atuação foram o plano de recapitalização da CGD em Portugal e do Banca Monte dei Paschi di Siena em Itália.

2.2. Correio

2.2.1. Atividade

Os rendimentos operacionais recorrentes ⁽¹⁸⁾ da área de negócio de Correio atingiram 533,6 M€ em 2016, a que correspondeu um decréscimo de 3,8% face a 2015. A evolução dos rendimentos está associada à queda do tráfego de correio endereçado (-4,2%) conjugada com a evolução do *mix* de produtos influenciada pela queda de 8,8% do tráfego de maior valor acrescentado, o de correio registado.

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, de retalho e de conveniência, 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 Comunicação.

Correio

O **tráfego de correio endereçado** decresceu 4,2% em 2016, decomposto conforme se descreve no quadro abaixo.

Tráfego de Correio (milhões de objetos)

	1º T 2016	Δ 1º T 2015	2º T 2016	Δ 2º T 2015	3º T 2016	Δ 3º T 2015	4º T 2016	Δ 4º T 2015	Ano 2015	Ano 2016	Δ
Correio transaccional	180,5	-4,4%	169,4	0,2%	155,0	-6,1%	157,9	-4,6%	688,3	662,8	-3,7%
Correio editorial	11,6	2,2%	11,0	-7,7%	9,3	-14,9%	11,3	-5,3%	46,2	43,3	-6,4%
Correio publicitário	19,4	-7,1%	19,2	0,6%	16,0	11,5%	19,6	-24,4%	80,2	74,2	-7,5%
Total correio endereçado	211,5	-4,3%	199,6	-0,2%	180,3	-5,3%	188,8	-7,2%	814,7	780,2	-4,2%
Correio não endereçado	108,5	-1,6%	126,2	9,9%	126,7	5,7%	136,3	6,1%	473,4	497,8	5,1%

⁽¹⁶⁾ PWC – *Banking regulation: Understanding Basel III with the CRD IV navigator* <http://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/regulation/basel-iii/basel-iii-crd-iv-navigator.html>

⁽¹⁷⁾ CFA Institute – *Capital Requirements Directive (CRD) IV – Issue Brief* https://www.cfainstitute.org/ethics/documents/crd_iv_issue_brief_final.pdf

⁽¹⁸⁾ Incluem prestações internas e transações intragrupo que são eliminadas para efeitos de consolidação.

Para a variação do tráfego endereçado contribuiu, sobretudo, a ocorrência de menos 4 dias úteis ao longo de 2016 relativamente a 2015, fundamentalmente devida à reintrodução de 4 feriados nacionais, e a redução dos consumos dos grandes e médios clientes empresariais, quer pelo normal efeito de substituição da comunicação física pela digital, quer pela alteração do perfil de consumo (campanhas ou iniciativas não realizadas).

A variação média dos preços do Serviço Universal em 2016 *versus* o ano anterior foi de 1,1%, contribuindo, juntamente com o crescimento do correio internacional de chegada, para atenuar o efeito da queda do tráfego na receita do correio endereçado. Esta variação decorreu sobretudo da atualização dos preços do cabaz de serviços de correspondências, correio editorial e encomendas que ocorreu a partir de 1 de fevereiro de 2016 (referida atrás em maior detalhe no ponto relativo ao Enquadramento Regulatório), das alterações da política de descontos e da própria estrutura do tráfego em termos dos vários produtos e escalões de peso.

O tráfego de **correio transacional** registou um decréscimo de 3,7% em 2016. Para esta evolução contribuíram as variações de tráfego do correio normal (-3,4%), correio registado (-8,8%), correio prioritário (-8,8%), correio verde (-2,7%) e correio internacional de saída (-2,4%); em contrapartida, o correio internacional de chegada teve uma evolução positiva (+5,2%).

O decréscimo do **correio registado** (-8,8%) deveu-se à redução dos consumos do sector Estado e Administração Pública, em particular da Autoridade Tributária (AT), que tem vindo desde o terceiro trimestre de 2015 a reduzir a utilização deste tipo de correio. Sem a redução do tráfego deste tipo de correio com origem na AT que foi de -35% em 2016, o tráfego de correio registado teria apresentado um crescimento de 1,3% face ao ano anterior mostrando a sua resiliência como forma de comunicação de valor acrescentado para os utilizadores. Verificou-se mesmo que a evolução deste tipo de tráfego evidenciou recuperação ao longo do ano (variações homólogas de -12,5% no 1.º trimestre e de -0,9% no 4.º trimestre).

A redução do tráfego do **correio prioritário** foi muito influenciada pela quebra acentuada no consumo de um dos grandes clientes do segmento contratual e pelo impacto no segmento ocasional da redução de dias úteis atrás referida.

O tráfego de **correio normal** decresceu devido fundamentalmente à redução mais acentuada dos consumos dos principais clientes dos sectores das Telecomunicações (-9,1%) e outras *utilities* (-7,9%). Tais reduções deveram-se sobretudo à substituição das comunicações físicas pelas digitais e também, ainda com pouca relevância, ao recurso a outros operadores que chegaram ao mercado.

O tráfego de **correio editorial** nacional manteve a tendência de decréscimo (-5,3% no 4.º trimestre e -6,4% no ano) evidenciada ao longo do ano, com origem sobretudo na redução do consumo dos clientes contratuais a que não é alheia a crescente utilização de edições *online*. De notar que a política de preços permitiu que este decréscimo de volumes não tenha tido reflexo nos rendimentos deste produto que cresceram 6,3% no 4.º trimestre e 1,4% no ano.

O tráfego do **correio publicitário endereçado** que até ao fim dos primeiros nove meses do ano registava um ligeiro crescimento de 0,5%, decresceu acentuadamente no 4.º trimestre (-24,4%) influenciando a evolução anual (-7,5%). O comportamento no 4.º trimestre deveu-se sobretudo à redução do número de campanhas realizadas por dois grandes clientes do sector do retalho.

A inversão da tendência de evolução do **correio publicitário** continua contudo a ser uma aposta importante para o futuro. A visão para o correio publicitário passa por posicionar os CTT como a empresa de referência no *marketing* direto e relacional em Portugal, assente em dois objetivos estratégicos: 1) criar mais mercado de correio publicitário, aumentando o seu peso no investimento publicitário em Portugal e 2) capturar parte do mercado de *marketing* digital, numa oferta integrada físico-digital que potencie o crescimento das vendas das empresas.

Os CTT lançaram já em janeiro de 2017 um novo serviço integrado de soluções de publicidade, que permite a micro, pequenas e médias empresas, conceber, produzir e contratar campanhas publicitárias, através da solução *online* – www.cttads.pt. Esta solução chave-na-mão permite que as empresas possam fazer a gestão das suas campanhas publicitárias de forma autónoma, simples e eficaz. Para isso, o utilizador só tem de definir os seus objetivos de comunicação e criar a sua campanha. Os CTT asseguram todo o restante processo, desde a impressão (Mailtec) até à distribuição das mensagens pelos canais de correio, e-mail ou SMS.

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 de impressão e envelopagem), digitalização de correio e documentos, assim como tecnologias de informação para o sector postal, soluções geográficas e de georreferenciação, assim como a ViaCTT, solução de e-mail segura e com acesso controlado.

As **soluções integradas CTT** que incorporam funcionalidades configuráveis de acordo com as necessidades e objetivos de cada organização cliente, assentes no portefólio e capacidades inerente às duas redes capilares dos CTT – rede de distribuição e de retalho (lojas) – são cada vez mais solicitadas pelo mercado, pelos mais diversos sectores de atividade. De entre as soluções integradas oferecidas, um especial destaque para o crescimento nos serviços de proximidade e desmaterialização, em que os serviços de desmaterialização documental apresentaram taxas de crescimento significativas.

Encontram-se em fase final de desenvolvimento novos serviços no âmbito das **soluções de informação geográfica** que irão em 2017 dotar os CTT de novas funcionalidades, assentes no conhecimento que os CTT têm do território e da população, e que possibilitarão aos clientes ter acesso a serviços assentes em informação de qualidade que lhes permitirá ser mais eficientes operativamente e eficazes nas suas comunicações com os clientes do mercado nacional.

Em 2016 os **Recibos Online** – solução de fatura eletrónica para o retalho – duplicaram o número de faturas processadas e triplicaram a sua base de utilizadores. Durante o quarto trimestre de 2016, os Recibos Online assinaram diversas parcerias para a distribuição desta solução, nomeadamente com duas empresas cujos clientes atuam no mercado de *software* de faturação para retalho e irão durante o ano de 2017 integrar a solução Recibos Online nos seus *softwares* e posteriormente comercializá-la junto dos seus clientes. Esta estratégia de parcerias será prosseguida com outros *players* em 2017, potenciando assim a escala nacional que os Recibos Online pretendem atingir. Os recibos em papel entregues pelos diversos retalhistas são geralmente desaproveitados pelos clientes e não permitem ao retalhista ter informação sobre o perfil de consumo dos seus clientes.

Foi iniciado durante o último trimestre de 2016 o projeto de integração da solução Recibos Online nas lojas CTT, estando prevista a sua disponibilização em lojas CTT e postos de correio no 2.º semestre de 2017.

Filatelia

Em 2016, o negócio da Filatelia atingiu 7,5 M€ de receita, o que se traduziu num decréscimo de 6,8% face ao ano anterior. Para esta evolução contribuiu a redução do preço dos produtos de 2016 face aos de 2015. Nos livros, essa diminuição foi de 4,5%, no sentido de moderar o preço para aumentar a procura global, e nos selos foi de 2,5%, para que se respeitem as boas normas sobre a não especulação dos valores faciais emitidos pelos Operadores Postais Designados.

Das emissões filatélicas e livros temáticos produzidos em 2016, destacam-se:

- a emissão filatélica “Indústria Conserveira Portuguesa”, destacando-se pela 1.ª vez no mundo, a emissão especial de 50 000 séries desta emissão numa lata de conservas.
- os produtos filatélicos Sport Lisboa e Benfica (SLB) e “Figuras Históricas” – 1.ª série.
- as novas emissões de selos autoadesivos: Madeira, Continente Sul e o meuselo “30 Anos da Revista do Colecionador”.
- a edição do livro Catedrais de Portugal, que esgotou em poucos meses.

Em 2016 os CTT receberam quatro prémios internacionais pela qualidade do *design*. Foram distinguidos, pela oitava vez, no Concurso Internacional de *Design* Filatélico promovido pelo município de Asiago, na província de Vincenza, em Itália. A emissão filatélica premiada na categoria “Ecologia” é a que comemora 2015 o “Ano Internacional da Luz e Ano Internacional dos Solos”. Essa emissão de selos foi ainda 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. Dois selos emitidos pelos CTT em 2015 foram premiados na gala dos grandes prémios Nexofil. Novamente o selo “Ano Internacional dos Solos” recebeu o 1.º prémio de conceção da arte final, na categoria “Melhor *Design*”, e o selo “Bordados da Madeira”, na versão autoadesivo, foi considerado o 2.º melhor selo a concurso na rubrica “Inovação”. Os prémios Nexofil são atribuídos pela mais antiga e conceituada revista espanhola de filatelia e numismática “*El Eco*”.

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

Emissões	
<ul style="list-style-type: none"> Vultos da História e da Cultura Museus Centenários - Abade de Baçal Museus Centenários - Grão Vasco 50 Anos da Lubrapex Emissão Conjunta Portugal - Vietname Emissão Conjunta Portugal - França Emissão Conjunta Portugal - Filipinas Centenário do 1.º Voo Militar 500 Anos do Correio 450 Anos da Publicação das Petri Nonni Salaciensis Opera Santuários Marianos 	Datas e Vultos da História
<ul style="list-style-type: none"> Lançamento do Banco CTT Jesuítas - Construtores da Globalização Madeira - Natal e Passagem de Ano Heráldica do Exército Português Cafés Históricos (1.º grupo) Indústria Conserveira Portuguesa Tesouros dos Museus Portugueses (1.º grupo) As Nossas Cidades (1.º grupo) As Vozes da Rádio Parabéns Portugal! Campeão da Europa 2016 Continente Sul (Autoadesivos) Madeira (Autoadesivos) 	Temáticas
<ul style="list-style-type: none"> 2016 - Ano Internacional do Entendimento Global (etiquetas franquia automática) 	Projeção Internacional
<ul style="list-style-type: none"> Cante Alentejano Europa - <i>Think Green</i> Açores - Ecoturismo Mamíferos Predadores Peixes do Mediterrâneo Vinhas Velhas Calçada Portuguesa Desportos Radicais (3.º grupo) - Emissão Base Desportos Radicais (3.º grupo) - Autoadesivos Liga portuguesa contra o Cancro - 75 Anos (etiquetas franquia automática) 	Ambiente e Sustentabilidade

Foram lançados, com elevado sucesso, os seguintes livros temáticos:

Edições
<ul style="list-style-type: none"> Catedrais de Portugal Jesuítas, Construtores da Globalização Simetria Passo a Passo - Calçadas de Portugal Vinhas Velhas de Portugal A Minha História de Natal - A Minha Amiga Sombra O Meu Álbum de Selos 2016 Portugal em Selos 2016

2.2.2. Rede de lojas

A rede de lojas é cada vez mais um canal de venda quer de serviços, quer de produtos, muito importante para o crescimento dos rendimentos dos CTT em todas as áreas de negócio, numa economia mais digital em que a conveniência e proximidade terão um papel relevante na componente física deste novo paradigma e em que o consumidor pretende uma abrangência de canais de interação – o conceito de omnicanalidade (“*omnichannel*”) – no processo de compra ou de pesquisa.

Sendo a rede capilar de acesso aos serviços postais em todo o país para indivíduos e empresas, a sua atividade é muito mais abrangente, gerindo os processos de atendimento e de venda direta a clientes finais (particulares e pequenas empresas) constituindo a maior rede comercial com oferta ampla, diversificada

e com elevada proximidade a nível nacional. Os CTT têm 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 e nos restantes serviços que o Estado designou que fossem prestados pelos CTT (vales postais e dívida pública para o retalho). Em 2016, foi reforçado o serviço e o valor desta rede de conveniência para as encomendas na entrega e recolha (“PuDo”), possibilitando uma oferta mais abrangente para o segmento do *e-commerce*, com múltiplas opções de local de entrega.

A gestão dos negócios na rede de lojas assenta fundamentalmente nos vetores de:

- desenvolvimento do negócio de correio, nomeadamente o correio de valor acrescentado;
- canal de proximidade para a comercialização de serviços financeiros em particular como pilar da criação e desenvolvimento do Banco CTT e na continuidade da rede de colocação de dívida pública no retalho;
- negócios e serviços de conveniência às populações, serviços de interesse geral, assumindo a vocação do atendimento local multisserviços, serviços ao cidadão, pagamento de pensões e outras prestações sociais através do vale postal e entrega/recolha de encomendas na oferta de soluções para o comércio eletrónico.

No final de 2016 a rede de lojas tinha 4 297 pontos de contacto, sendo constituída por 615 lojas próprias, 1 724 lojas em parceria (postos de correio) e 1 958 postos de venda de selos. A oferta, em regime de livre serviço e acessível em alguns casos 24 horas por dia, é completada com 217 máquinas automáticas de venda de selos e 15 máquinas automáticas de venda de produtos postais.

Em 2016, no âmbito das ações de otimização e racionalização de custos do Programa de Transformação⁽¹⁹⁾, continuou o processo de integração das lojas satélite em lojas nucleares (projeto que consiste em colocar as lojas de pequena dimensão na dependência de lojas nucleares em termos de gestão), permitindo uma gestão comum e maior integração da oferta local às populações.

Ainda no âmbito das ações de otimização da rede de lojas, foi implementada em dezembro de 2015 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 passaram a poder despender mais tempo no atendimento ao cliente e na atividade comercial.

Em setembro de 2016 foi implementado, na sequência de uma análise histórica das necessidades de fundos das lojas, um modelo mais eficiente de fluxos de fundos que permite uma melhor dotação de fundos para suprir as necessidades variáveis ao longo dos meses, das semanas e dos dias, possibilitando também a redução do gasto com transporte de valores.

Ainda em setembro, os CTT lançaram o concurso **Future Opens**, uma iniciativa que tem como objetivo identificar e selecionar produtos/serviços/outros negócios inovadores que demonstrem ter aplicabilidade para venda na rede de lojas CTT. Os candidatos serão selecionados com base em critérios de originalidade e de inovação, e serão integrados na estratégia de dinamização da rede de retalho CTT. A abertura dos canais de distribuição CTT aos candidatos permitirá testarem os seus produtos e serviços numa rede de retalho multimarca a nível nacional. Participaram nesta iniciativa 73 empresas dos mais variados segmentos de mercado sendo o próximo passo a realização em 2017 de uma pré-seleção e avaliação final para encontrar os vencedores desta iniciativa.

Com esta iniciativa os CTT pretendem, enquanto empresa portuguesa, **promover a inovação através do apoio ao empreendedorismo em Portugal**, constituindo por sua vez uma “montra” de produtos/serviços diferenciadores e inovadores no mercado. Também enquadrados nesta estratégia de ligação às empresas portuguesas, foram estabelecidos acordos com 4 *startups* nacionais para comercialização, nas lojas CTT, dos seus produtos inovadores.

O volume de negócios de retalho sofreu um impacto negativo no último trimestre de 2016 face às dificuldades do parceiro no fornecimento de lotarias às lojas.

A rede de lojas procedeu em 2016 à implementação da segmentação da oferta por tipologia de loja para a comercialização dos produtos e serviços de terceiros, revendo o respetivo portefólio com o racional de libertação da capacidade das lojas para introdução do Banco CTT, otimizando o potencial de serviços e produtos de valor acrescentado e tornando a imagem das lojas mais condizente com uma instituição bancária.

Esta segmentação permitiu a promoção durante o ano de 2016 de iniciativas para dinamização de outros negócios de retalho como (i) a cedência de espaço em regime de aluguer, (ii) o estabelecimento de parcerias com marcas de referência e notoriedade no mercado nacional, (iii) o serviço da bilheteira dos CTT, (iv) a venda por catálogo, e (v) a prestação de serviços ao cidadão, como por exemplo o pagamento do subsídio social de mobilidade para as Regiões Autónomas dos Açores e Madeira, que em 2016 representou mais de 250 mil operações num valor total, pago aos beneficiários, superior a 47 milhões de euros. Importa ainda referir a parceria com a EDP Comercial, que consiste na angariação de contratos em todas as lojas do continente, tendo-se registado cerca de 1 000 contratos em 2016. Pretende-se o alargamento desta tipologia de parcerias para o sector das telecomunicações.

⁽¹⁹⁾ Programa de Transformação: conjunto de projetos anualmente eleitos como fundamentais para a concretização da estratégia dos CTT.

2.2.3. Operações

Em 2016, o Programa de Transformação⁽²⁰⁾ manteve um foco muito acentuado na melhoria da eficiência operacional, atuando na contínua reorganização do ciclo produtivo através de um conjunto alargado de iniciativas de racionalização do ciclo operacional (tratamento, transportes e distribuição), mas igualmente através do aprofundamento da integração e sinergias entre as redes de distribuição dos CTT (rede base de Correio e a rede subcontratada do Expresso e Encomendas).

Neste âmbito, está em análise para posterior implementação um plano de reforço e futura substituição de equipamentos e transportes para incrementar o nível de tratamento automático de correio normalizado com o correio não normalizado e pequenas encomendas devido aos desafios de eficiência que a queda de correio e alteração do perfil de tráfego tem trazido.

Tratamento

A rede de tratamento é composta por 3 centros de produção e logística, 7 centros de logística e distribuição e 1 centro de correio empresarial. A atividade dos centros de produção e logística é desenvolvida por 44 máquinas de automatização do tratamento de correio (das quais 24 sequenciadoras e uma de *Rest Mail*) e 78 postos de videocodificação.

Destaque no ano de 2016 para a operacionalização do novo equipamento de tratamento automático de *Rest Mail*, que veio maximizar a capacidade de automatização no tratamento, com especial foco em objetos postais de média dimensão (correio não normalizado), em grande parte provenientes do *e-commerce*, que antes não tinham um tratamento automatizado. Esta iniciativa, concluída no final do 1.º trimestre, representou um marco de grande relevância nas iniciativas de transformação da área das operações. Trata-se de uma máquina única na Europa, que trata automaticamente 6 000 objetos/hora, não normalizados, de 10 g a 12 kg. Em 2016 tratou 14 milhões objetos. De referir que a capacidade de processamento deste novo equipamento poderá no futuro ser duplicada para um valor máximo de 12 000 objetos/hora.

Em 2016 foram divididos automática e diariamente para giros 2,1 milhões de envios (correio normal fino). Cerca de 1,9 milhões (79% do tráfego total) foram sequenciados automaticamente (porta a porta) para 4 698 giros de 242 centros de distribuição postal (CDP), o que representa 88% de peso do tráfego automatizado no correio distribuído diariamente por esses giros.

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 95% e 68%, respetivamente.

Importa igualmente referir que se iniciou este ano o estudo da evolução da automatização associada à estratégia de concentração de atividades de pré-distribuição nos centros de produção e logística. Este estudo, cuja implementação irá ocorrer nos próximos anos, prevê o sequenciamento automático ao giro de objetos normalizados e não normalizados com recurso a novos equipamentos de processamento de correio (*mixed mail solutions* e *OCR driven solutions*).

No serviço *Mailmanager* foram, em 2016, digitalizadas 11,5 milhões de imagens e 6,4 milhões de documentos completos, observando-se um crescimento face ao ano anterior de 97% em documentos produzidos, com a entrada de novos clientes internos e externos. Convém realçar o aumento de capacidade de digitalização da *Mailmanager* face a 2015 em 40%, com a aquisição de novo equipamento para suportar o crescimento verificado nesta área de negócio.

No âmbito do Programa de Transformação⁽²⁰⁾ destaque para:

- a implementação da máquina de *Rest Mail*, atrás referida, que permitiu a eliminação da divisão manual de médios no centro de produção e logística (CPL) do Norte e a redução da atividade da linha manual de grossos nos 3 CPL.
- a conclusão do processo de internalização da atividade de videocodificação, eliminando o *outsourcing* até então existente (setembro de 2016).
- o reforço da atividade de tratamento do CPL do Sul (Cabo Ruivo) com a transferência de 2 máquinas automáticas de sequenciamento que estavam instaladas em Pinheiro de Fora, promovendo uma maior concentração desta atividade no CPLS.

O processamento de correio internacional sofreu mudanças estruturantes neste período. Foi concentrada no Entrepósito Postal Aéreo (localizado no aeroporto de Lisboa) toda a atividade operacional do controlo do tráfego internacional recebido, garantindo neste local os procedimentos de abertura, controlo e monitorização das expedições *inbound*, com o respetivo controlo estatístico. Esta alteração permite que todo este tráfego entre no CPL do Sul e seja encaminhado diretamente para as respetivas linhas de produção.

Ao nível da Alfândega, do conjunto de alterações efetuadas, destacam-se:

- a internalização da atividade do despachante em julho de 2016, passando os CTT a assumir a atividade através da Representação Indireta;
- na atividade de verificação, a autonomização do espaço e o incremento da automatização do processo;
- o aumento de capacidade de armazenagem em cerca de 25%, aliado à informatização da gestão do armazém, que garante total e rápido controlo do processo de entradas e saídas de mercadorias;
- a introdução de novos serviços prestados no balcão da Alfândega de Cabo Ruivo, associados à atualização do tarifário dos serviços, com impacto relevante no aumento da receita.

A taxa de crescimento do tráfego da atividade da alfândega foi em 2016 de 23% face a 2015 relacionada com o crescimento do tráfego de correio internacional de entrada já antes referido. Este aumento está muito relacionado com o crescimento do comércio eletrónico de mercados como o chinês para objetos de pequena dimensão e baixo valor.

Transportes

A rede de transportes opera com 255 viaturas que percorrem aproximadamente 48 mil km/dia. Em 2016 a rede nacional de transportes teve uma atividade de cerca de 12 milhões de km, beneficiando de viaturas cada vez mais eficientes adquiridas no âmbito da renovação do parque que tem vindo a ser realizada nos últimos anos.

Do conjunto de iniciativas empreendidas destacam-se a contínua reorganização da rede de transportes nacionais (composta pelas redes “primária” e “secundária”) resultante de reorganizações internas, das sinergias com a rede expresso e da internalização de ligações subcontratadas.

Importa referir que, no seguimento da tendência dos últimos anos de alteração da tipologia de tráfego (redução de objetos finos e aumento de objetos volumosos), foi adaptada a frota com o aumento de capacidade de volumetria nos diferentes eixos em 318 m³.

Durante o ano de 2016 foi desenvolvido o estudo que suporta uma Nova Arquitetura da Rede de Produção e Logística (projeto designado de NARPEL). Este projeto teve em consideração:

- a análise da atual rede de logística, no que se refere à localização de nós de rede primária e às rotas entre nós, e
- a definição com recurso a *software* de otimização da localização ótima (associada à solução de menor custo) das rotas otimizadas entre os nós de rede primária e os de rede secundária.

A exploração de uma solução mais eficiente resulta da conhecida evolução das infraestruturas rodoviárias em Portugal que permite a obtenção de rotas mais eficientes e que possam traduzir menores custos operacionais na atividade de transportes.

Esta otimização implica igualmente uma adequação dos processos operacionais associados aos diferentes nós de rede, potenciando uma melhoria na produtividade e maior sinergia por centralização e atividades.

Este projeto constitui uma das principais iniciativas transformacionais das operações dos CTT para 2017 e a sua conclusão está prevista até ao final do 1.º trimestre.

Distribuição

A rede de distribuição é composta por 242 CDP, incluindo 69 centros de apoio à distribuição (CAD) e 2 serviços de apoio à distribuição (um em Lisboa e outro em Coimbra), e 7 centros de logística e distribuição, organizados em 4 698 giros de distribuição que percorrem cerca de 240 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) e tem vindo a ser reforçada com mais viaturas, principalmente elétricas, para dotar as rotas de maior rapidez e capacidade de carga em resposta à menor densidade de objetos por habitação que leva a incrementar a distância dos giros e à distribuição pela rede base de novas tipologias de objetos.

No âmbito do Programa de Transformação⁽²¹⁾, destaque para a contínua reorganização e otimização dos CDP com intervenção e implementação de novas organizações mais eficientes. Em 2016 foram efetuadas 114 intervenções em CDP, que movimentam 41% do tráfego total. Foram ainda promovidas 11 centralizações de unidades operacionais (CAD/CDP), contribuindo para uma maior racionalização das infraestruturas produtivas. Estes processos de procura continuada da eficiência irão manter-se nos anos vindouros, pela evolução do negócio postal e em resultado do permanente incremento do tratamento automatizado dos objetos postais a montante nos centros de produção e logística

⁽²⁰⁾ Programa de Transformação: conjunto de projetos anualmente eleitos como fundamentais para a concretização da estratégia dos CTT.

⁽²¹⁾ Programa de Transformação: conjunto de projetos anualmente eleitos como fundamentais para a concretização da estratégia dos CTT.

que possibilita que, cada vez mais, os CDP sejam unidades operacionais sem atividades internas e locais onde os carteiros recebem o correio e demais objetos postais já prontos para uma saída direta para os giros.

Em setembro de 2016 implementou-se o projeto MOGU (Motorização dos Giros Urbanos Apeados) no CDP 1500 Lisboa. Este projeto, que visa a motorização dos giros urbanos apeados, contribuirá para a redução de tempos mortos na distribuição cada vez com menos objetos por ponto e igualmente para uma melhor resposta ao aumento dos volumes na rede base; está planeado o seu alargamento a outros CDP durante o ano de 2017.

Em destaque ainda a operacionalização em abril de 2016, da leitura de contadores de água no Município do Bombarral pelo CDP do Bombarral, num total de 7 200 leituras bimestrais. Com este novo serviço, a rede de distribuição fomenta e reforça os serviços de proximidade junto dos seus clientes. Este negócio demonstra a capacidade e versatilidade da nossa rede para disponibilizar soluções e serviços a nível nacional e regional onde o alcance capilar seja um fator relevante.

2.3. Expresso e Encomendas

Os rendimentos operacionais recorrentes desta área de negócio atingiram 120,8 M€ em 2016 (-8% que 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.

Em Portugal, a CTT Expresso lançou em 2016 o serviço “**Rede Shopping**”, uma solução dedicada a cadeias de retalho (principalmente com presença em centros comerciais) que inclui a logística e transporte associados ao abastecimento diário da rede de lojas dos clientes (lojas próprias, franchisadas ou de parceiros), bem como as trocas entre lojas e devoluções das lojas para os armazéns centrais. Esta solução é particularmente relevante no sector da moda, onde a CTT Expresso espera reforçar a sua posição competitiva, nomeadamente no segmento B2B. No segmento B2C, a CTT Expresso detém já uma posição relevante neste sector.

Em 2016 foi iniciada a comercialização de uma **solução de logística inversa** especialmente para o sector de telecomunicações. Esse sector é um dos que apresentam maior potencial de crescimento, nomeadamente na componente de recolha de equipamentos de cliente para *refurbishment* e reinjeção no mercado (*set-top-box* e *routers*). Trata-se de uma operação crítica para os operadores de telecomunicações e uma oportunidade para os CTT no sentido de conseguirem aumentar o nível de envolvimento com os clientes deste sector.

Foi estabelecida uma **parceria com o retalhista especializado** Phone House, com vista ao reforço da rede de pontos CTT, já com uma oferta de mais de 1 000 pontos para levantamento e

envio de encomendas. Este parceiro permitirá o acesso a cerca de 100 pontos de elevada conveniência, quer pela localização (maioritariamente em centros comerciais) quer pelos horários alargados no período noturno e fins de semana. A aposta no *online* e na qualidade de serviço são dois eixos críticos para as duas empresas, pelo que a rede de pontos CTT mantém-se como aquela que disponibiliza uma oferta mais adequada para as diferentes necessidades do mercado – localização, conveniência e atendimento. Esta rede será também ampliada com a extensão do modelo a um conjunto selecionado de agentes Payshop por forma a reforçar ainda mais a conveniência e a proximidade.

O principal projeto implementado em 2016 foi o lançamento de uma nova oferta, designada **CTT e-segue**, que envolveu uma profunda adaptação tecnológica dos sistemas de informação de suporte ao negócio e assenta num eixo fundamental: passar o controlo do processo de entrega para o cliente final, ou seja, o destinatário. Foi desenhada a pensar no segmento B2C/ *e-commerce*. Procura dar ao mercado conveniência, flexibilidade e previsibilidade com base na informação rápida e adequada aos intervenientes no processo (principalmente, o destinatário) e a possibilidade de interagir, alterando as condições de entrega (morada, data e janela horária). Sendo uma preocupação crítica para quem compra e vende *online*, as devoluções também são endereçadas com a CTT e-segue. O facto de o lançamento estar inicialmente previsto para o final do 1º semestre, mas ter sido concretizado em 11 de novembro de 2016, fez com que o impacto nos resultados do ano tenha sido pouco significativo apesar da boa aceitação junto dos clientes do segmento B2C.

Com a oferta CTT e-segue acredita-se estarem endereçadas as principais necessidades do segmento B2C, particularmente do consumidor final (destinatário), posicionando os CTT como o *player* de referência neste segmento, que continuará a ter um papel crítico no crescimento do mercado CEP.

No 4º trimestre de 2016, na sequência do lançamento da nova oferta, iniciou-se a aplicação de uma nova política de preços e autonomias comerciais, com três objetivos principais: reduzir *leakage* potencial de receita, uniformizar os processos e simultaneamente dar às equipas comerciais (nos vários níveis hierárquicos) a capacidade de aplicar descontos comerciais aos preços de referência de cada segmento de volume de tráfego.

Apesar destas e de outras iniciativas comerciais e de *marketing* os rendimentos em Portugal decresceram -4,5% embora com sinais de recuperação nos 3 últimos meses do ano, com crescimento da atividade, medida em termos de tráfego de +8,6%, particularmente assente no desempenho dos sectores de *e-commerce*, retalho, cosmética e telecomunicações. Este comportamento inclui a entrada de novos clientes angariados durante 2016, o aumento de *share of wallet* em alguns clientes e também o cres-

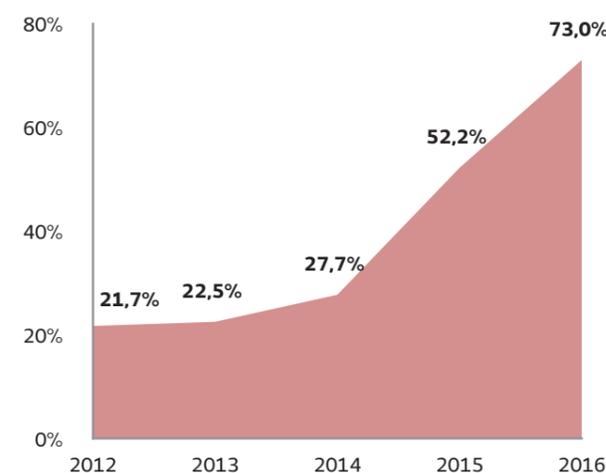
cimento de atividade de clientes importantes nomeadamente no *e-commerce* e na cosmética. O crescimento anual do tráfego relativamente ao ano anterior foi de +1,1%.

O decréscimo da receita foi particularmente afetado (i) pela continuação da erosão do negócio Banca (38% da quebra), pela diminuição de atividade associada à contração do número de balcões e do aumento da concorrência neste segmento, (ii) pelo comportamento do tráfego internacional *inbound* e *outbound* (32% da quebra) motivado pela maior agressividade da concorrência de integradores neste segmento internacional, e (iii) no expresso nacional, pela ocorrência da saída de um cliente relevante; sem esse efeito a receita no segmento nacional estaria a crescer a um ritmo de cerca de 2%.

A nível operacional e com vista a melhorar a rentabilidade da operação em Portugal, destaque para o progresso da **integração das redes de distribuição de Correio e de Expresso e Encomendas** (antes subcontratada), iniciada em 2014. Em 2015 procedeu-se a uma 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. Este processo permitiu substituir distribuição subcontratada por recursos existentes na empresa.

Em 2016 iniciou-se uma nova fase do projeto de otimização das redes, tendo sido internalizada de forma gradual a distribuição do EMS19 Múltiplo na rede base dos CTT num total de 30 CDP, concluindo desta forma o potencial de internalização de distribuição de EMS na rede base. Decorrente destas iniciativas, durante o ano

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



de 2016 cerca de 73% de todo o tráfego de EMS foi distribuído pela rede base (valor que compara com 52,2% ao de 2015); no 4.º trimestre do ano, este valor ascendeu a 77%.

Em 2016 procedeu-se à transferência da atividade de tratamento das encomendas postais do Serviço Universal do centro de produção e logística de Lisboa (Cabo Ruivo) para o centro operacional de Lisboa da CTT Expresso, reduzindo os custos de tratamento do primeiro centro e potenciando a capacidade de automatização instalada do segundo. Neste âmbito, incrementa-se o nível de tratamento automático também das encomendas.

Tendo presente a crescente importância do comércio eletrónico, que constitui uma alavanca fundamental para o negócio das encomendas (com um crescimento de tráfego distribuído em Portugal - *last mile* - de 14% em 2016 face ao ano anterior), destacam-se as seguintes ações de desenvolvimento deste negócio:

- realização do 1º “**e-commerce Day**” dos CTT, em 11 de novembro, tendo por base uma conferência sobre oportunidades e perspetivas do desenvolvimento do *e-commerce* em Portugal, reunindo os principais parceiros e clientes dos CTT; compreendeu ainda o lançamento público da nova oferta CTT e-segue acima referida e a divulgação de um “*e-commerce Report*” produzido pelos CTT sobre o mercado do *e-commerce* em Portugal.
- lançamento de uma **ETOE** (*Extra Territorial Office of Exchange*) dos CTT em Londres e realização de teste operacional de um *linehaul* (solução *end-to-end*) de produtos de *e-commerce* entre a China e o Brasil, utilizando a ETOE dos CTT em Londres.
- lançamento das bases de uma oferta “*Special Cross-Border Solutions*” assente em *linehails* para *e-sellers* que pretendam expedir para Portugal, quer como destino final quer como *gateway* (com recurso ou não à ETOE) para outras geografias (e.g., Brasil).
- prosseguimento de contactos e de negociações com potenciais parceiros tendo em vista o desenvolvimento do negócio de *e-commerce*, com destaque para as parcerias com a *SingPost e-commerce* (SPEC) e com a *AmenWorld* em Portugal e a concretização de contrato de prestação de serviços de entregas com a Amazon Espanha através da Tourline Express, que se iniciará para o mercado espanhol mas com perspetivas de poder vir a cobrir também o português onde os CTT têm claras vantagens competitivas de preço e serviço.

- lançamento na última semana de dezembro de um novo serviço – **Express2Me**, que permite aos consumidores portugueses acederem a compras *online* em *sites* situados nos EUA mediante a atribuição de um endereço virtual para a 1ª milha.
- conclusão de consulta ao mercado para a realização de um piloto de cacifos automáticos para entrega de encomendas – “*parcel lockers*”, colocados em locais de grande fluxo de pessoas, cujo lançamento se prevê concretizar durante o ano de 2017.

Em **Espanha**, o ano de 2016 foi um período de forte transformação da Tourline Express, sendo de destacar, para além da redução de gastos com pessoal já concretizada em 2015 e a redução de alguns grandes clientes com condições deficitárias no final do 1º trimestre de 2016, o reforço das capacidades comerciais que reintroduziram forte crescimento de tráfego e receitas no último trimestre. Este resultado é o primeiro sintoma de um novo enfoque no crescimento, no reforço do número de áreas franchisadas, tendo por objetivos potenciar receitas e baixar custos de distribuição, e na criação de um operador ibérico, para tal realizando as necessárias alterações a processos e sistemas.

Em termos comerciais destaca-se:

- o **lançamento de um produto para o segmento de e-commerce**, caracterizado por tarifas de emissão e distribuição mais reduzidas por forma a responder às exigências dos clientes.
- a evolução da **Tarifa Oficial para aplicar às lojas franchisadas em 2017**, assegurando um maior alinhamento entre os custos operacionais e os preços praticados.
- o desenvolvimento de uma **nova política de descontos** para os franchisados, mais clara e uniforme.
- o **início da atividade com a Amazon Espanha** a partir de novembro 2016. A entrada deste cliente e o reforço de outros apenas em finais do ano não foram suficientes para compensar a redução durante grande parte do ano, pelo que o tráfego anual registou uma queda de -12,3%.

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 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.

Em Moçambique vivem-se tempos conturbados. O FMI e os principais doadores acompanham de perto a auditoria externa às chamadas “*Dividas Ocultas*”, iniciada no final de 2016, que levou à suspensão da entrega de fundos a Moçambique, e que se espera estar terminada no final do 1º trimestre de 2017. O Banco de Moçambique implementou no último trimestre um conjunto de medidas, que levaram à ligeira recuperação do Metical face ao dólar/euro seguida da sua estabilização.

Embora as negociações relativas ao restabelecimento da paz fossem suspensas pelos mediadores internacionais, as “*tréguas*” acordadas no final do ano, e que foram estendidas por mais 2 meses no início do ano, trazem algum otimismo relativo à possibilidade de solução do conflito político-militar. Os impactos na atividade da Corre são imediatos, porque a circulação terrestre deixa de estar condicionada às colunas militares, reduzindo os custos e a dificuldade de circulação no território.

Apesar das adversidades, a CORRE continua a consolidar a sua posição como o maior fornecedor de serviços no sector bancário em Moçambique, com os seus números em euros significativamente afetados pela muito forte desvalorização do Metical.

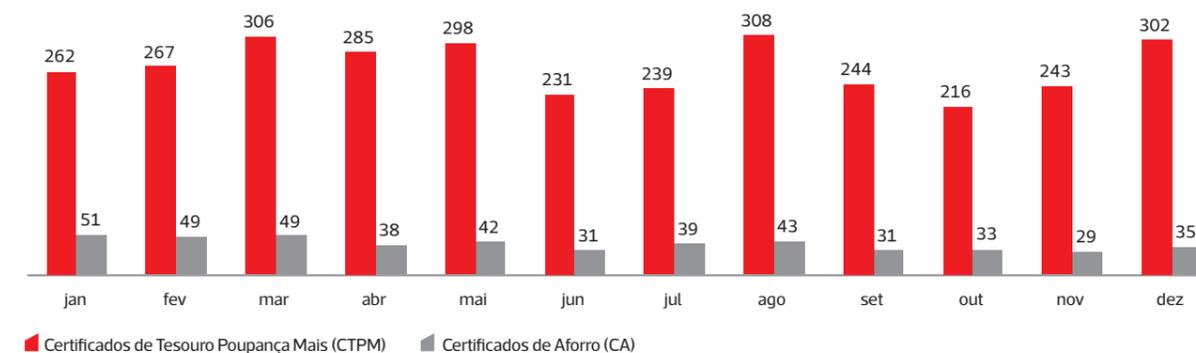
2.4. Serviços Financeiros

Esta área de negócio inclui todos os serviços financeiros dos CTT, S.A. vocacionados para o retalho, bem como a atividade de pagamentos dirigida ao segmento empresarial, prestados quer através da rede de lojas, quer através da Payshop, com a sua vasta rede de agentes, por forma a alcançar o maior número de utilizadores. Os rendimentos operacionais recorrentes⁽²²⁾ desta área atingiram 70,8 M€ em 2016, -6% que em 2015.

A captação de **poupança** atingiu os 3,8 mil milhões de euros, na grande maioria correspondentes a subscrições de Títulos de Dívida Pública, que perfizeram cerca de 97% daquele montante, com destaque para a colocação de Certificados do Tesouro Poupança Mais, que se continuam a afirmar como o principal produto de poupança no mercado nacional pelas suas condições únicas de rentabilidade e risco percebido. Ao longo do período os CTT prosseguiram a comercialização de uma oferta de seguros de capitalização e de PPR, em linha com a estratégia de diversificação consistentemente seguida nos últimos anos; a oferta dispo-

nível destes produtos por parte dos nossos parceiros de negócio foi contudo muito reduzida em consequência das condições do

Colocação de Dívida Pública – 2016 (milhões em euros)



Fonte: CTT/IGCP

mercado de capitais e taxas de juros, que não permitiram a criação de produtos atrativos para o consumidor e rentáveis do ponto de vista das seguradoras.

Assim, em 2016, as receitas do segmento de poupança foram essencialmente originadas na colocação dos Títulos de Dívida Pública.

No negócio de **pagamentos**, o ano de 2016 fica marcado pelo reposicionamento da marca Payshop enquanto marca única de pagamentos para os CTT, com o objetivo de uniformizar a mensagem e o serviço ao utilizador. A Payshop é a maior rede de pagamentos presencial assistida do país com mais de 6 500 pontos de pagamento nos quais se incluem as lojas CTT, os postos de correio e os 4 202 agentes Payshop. Durante o ano de 2016 a Payshop ultrapassou pela primeira vez a fronteira dos 4 000 agentes.

O reposicionamento da marca Payshop e o crescimento da rede são os alicerces que servirão de base para o plano transformacional desenhado durante 2016, que será implementado durante o triénio 2017-2019 e que trará novos serviços para clientes, agentes e utilizadores. A aposta é na diversificação, inovação e excelência de serviço, alavancado no potencial das novas tecnologias no segmento de pagamentos e maximizando o valor da rede de agentes, para estes e para os utilizadores.

Apesar do decréscimo da receita ainda sentido em 2016, o negócio de pagamentos no seu conjunto gerou rendimentos superiores a 23 milhões de euros. Com nota positiva, destacam-se:

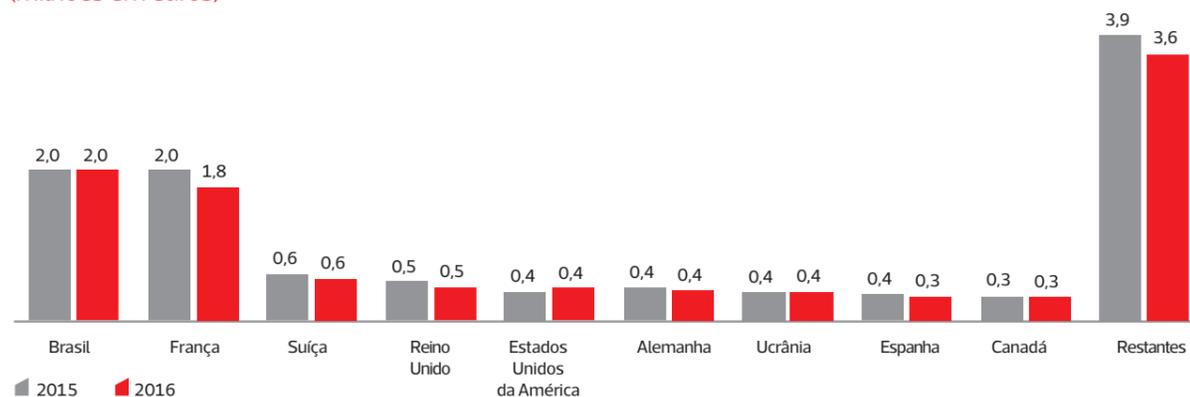
- o crescimento dos serviços de pagamentos integrados que permitem a clientes empresariais terem todas as soluções de pagamento com o mesmo fornecedor, permitindo uma gestão integrada da cobrança a clientes;
- o serviço de pagamento de portagens, cuja campanha completamente digital durante o período de verão resultou num crescimento significativo deste negócio, aproveitando a retoma da economia e
- a inversão da tendência na venda de produtos pré-pagos para compras na internet no último trimestre do ano com o lançamento do novo serviço *PaySafecard Direct* e campanhas promocionais para utilizadores e agentes.

Foi desenvolvido um projeto de criação de rede de entrega e recolha de encomendas (PuDo) para a área de Expresso para dar mais valor aos agentes Payshop e permitir uma maior capilaridade e conveniência para os utilizadores deste negócio. Foi também fechada uma parceria com a Western Union para disponibilização num conjunto de agentes do serviço de transferências, fortalecendo esta oferta dentro dos CTT.

A área de **vales e transferências** evoluiu em linha com o seu principal serviço, o de pagamento de pensões, que registou uma quebra em 2016 resultante da perda de clientes deste serviço pelo envelhecimento da população pensionista. As transferências internacionais registaram um volume de transações inferior a 2015 (-4,1%) com um decréscimo nos rendimentos devido à redução de preços na rede Western Union, por forma a tornar a

⁽²²⁾ Incluem prestações internas e transações intragrupo que são eliminadas para efeitos de consolidação.

Transferências Internacionais – Principais corredores outbound (milhões em euros)



Fonte: CTT

oferta mais competitiva face à concorrência. De assinalar o alargamento gradual em parceria com a Western Union, a partir do final de 2016, do serviço de transferências internacionais a alguns postos de correio numa estratégia alinhada com a referida relativamente à Payshop.

2.5. Banco CTT

O Banco CTT nasce da evolução natural dos serviços financeiros já prestados pelos CTT e traz consigo uma história e experiência com mais de 500 anos. Lançou-se no mercado no dia 18 de março de 2016, com uma proposta que assenta em valores de confiança, solidez, proximidade, simplicidade e inovação.

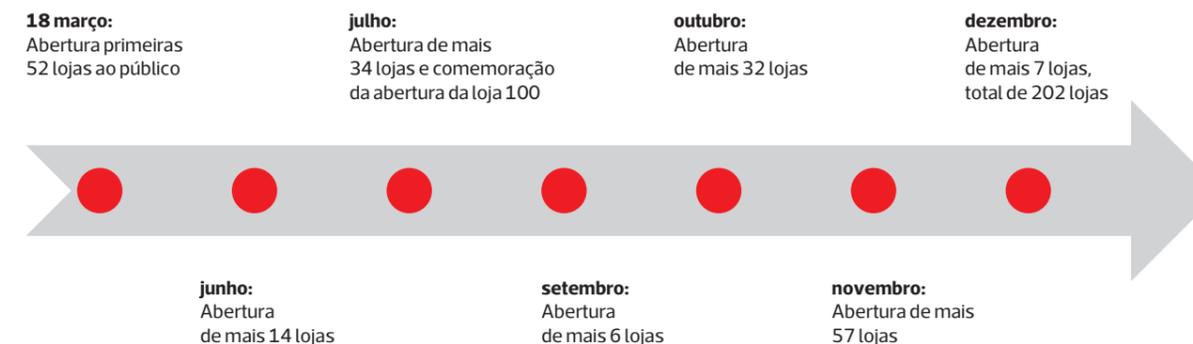
Os rendimentos operacionais recorrentes⁽²³⁾ desta área de negócio atingiram 961,7 mil € em 2016, período em que o foco esteve na captação de clientes através da abertura de contas. Os resultados alcançados até ao momento comprovam que o Banco CTT era um projeto ansiado pelo mercado, sendo já uma marca amplamente reconhecida pelos portugueses associada a confiança e solidez, além da proximidade.

O ano de 2016 marcou o arranque da atividade do Banco CTT, com enormes desafios, nomeadamente a abertura em ritmo sem precedentes de lojas, a captação de clientes, o desenvolvimento e otimização de processos, o reforço gradual da oferta de produtos e soluções para o cliente e o enfoque na qualidade da divulgação da identidade e marca Banco CTT aos portugueses. Estes desafios foram superados e são comprovados pelos resultados alcançados até ao final do ano face aos principais objetivos definidos para o ano de lançamento.

Decorridos apenas 9 meses, o Banco CTT está presente em todo o país, em mais de 200 lojas abertas ao público, e conquistou a confiança de 105 mil clientes, através da abertura de

mais de 74 mil contas de depósitos à ordem. Clientes estes que estabeleceram com o Banco uma relação de confiança e proximidade, valores que estão na génese da sua atividade, e que têm conduzido ao crescimento da instituição, sendo de realçar a captação de depósitos acima de 250 milhões de euros. Este crescimento acelerado somente foi possível porque o Banco CTT foi criado com base nos ativos estratégicos dos CTT, neste caso a rede de retalho (lojas) e a marca forte, permitindo também fazê-lo com uma elevada disciplina de custos.

O Banco CTT presta aos seus clientes um serviço de excelência, disponibilizando-lhe inúmeras vantagens associadas à conta, bem como produtos e soluções simples e únicas adequados ao seu perfil e necessidades. A oferta competitiva disponibilizada pelo Banco CTT tem despertado o interesse da população e contribuído para a elevada notoriedade que a marca Banco CTT já apresenta.



O quarto trimestre de 2016 assinalou a abertura de mais 96 lojas Banco CTT, reforçando a sua presença num total de 202 lojas, cumprindo assim o plano de *roll out* e o objetivo de final de ano a que se tinha proposto.

O último trimestre do ano ficou também marcado pelo aumento da oferta do Banco no que diz respeito a soluções de crédito. Assisti-se à divulgação nos meios de comunicação de um “Novo Zero”, o “Quarto Zero”, o Cartão de Crédito Banco CTT com anuidade gratuita, além de outras vantagens, que já conta com mais de 10 mil cartões colocados. Este produto, em parceria com o BNP Paribas Personal Finance, assim como os produtos de Crédito Pessoal e Automóvel vieram reforçar a oferta do Banco, o que vai ao encontro da ambição de atender a cada vez mais necessidades dos seus clientes com os melhores produtos ou soluções.

Em 2017, o Banco pretende continuar a crescer em atividade, clientes, crédito, lojas e recursos, alargando a sua oferta com o lançamento e preparação de novos produtos, nomeadamente, através de um posicionamento competitivo no crédito à habitação, o que permitirá aumentar e diversificar a atual carteira de clientes, incrementando o *cross-selling*.

Para que possa crescer e fidelizar clientes o desafio da digitalização será uma prioridade, aliado à forte presença física da rede de lojas CTT, com a contínua aposta em soluções fáceis de utilizar, cómodas e seguras. A presença de forma robusta nos diversos canais (omnicanalidade) permitirá que a relação com o cliente possa ser feita em diversas plataformas consoante a conveniência do cliente ou especificidade do produto.

⁽²³⁾ Incluem prestações internas e transações intragrupo que são eliminadas para efeitos de consolidação.



bancoctt

simples próximo
sólido confiar
próximo e
confiante
ante s

bancoctt

Campanha Cashback
Receba 5% do valor
das suas compras

Move-nos quem quer
zero euros na anuidade
do cartão de crédito

simples
do c
próximo
confian
eficiente

*Move-nos
a oferta*

Move-nos a multiplicidade de um portefólio que atua em quatro áreas principais de negócio: correio, soluções de comunicação publicitárias, serviços financeiros, expresso e encomendas. A abertura do Banco CTT representa uma etapa decisiva para complementar e expandir a oferta do negócio de serviços financeiros.

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 2016. A sua leitura deve ser realizada em conjugação com as demonstrações financeiras consolidadas e notas anexas, as quais apresentam informação mais detalhada. Na presente análise está incluída a consolidação das atividades da empresa-mãe e das subsidiárias constantes da nota 8 das contas consolidadas, bem como um exercício de análise dos CTT sem a consolidação do Banco CTT, sendo este tratado como um investimento financeiro (meramente para facilitar a análise do impacto do Banco CTT nas contas dos CTT).

Durante o ano de 2016 é importante realçar os seguintes aspetos para melhor compreensão das contas da empresa:

- O Banco CTT abriu ao público em 18 de março 2016, tendo atualmente 201 lojas CTT e uma agência sede. Neste período foram abertas mais de 74 mil contas de cerca de 105 mil clientes, tendo sido capturados 253,9 M€ em depósitos. O capital social em dezembro era de 85 M€.
- Foram reconhecidos 9,6 M€ relativos ao memorando de entendimento celebrado com a Altice (3,2 M€ no segmento Correio, 3,2 M€ no segmento Serviços Financeiros e 3,2 M€ no segmento Expresso & Encomendas).
- A resolução do contrato de arrendamento de longo-prazo de um edifício não utilizado (Conde Redondo) gerou um efeito no EBITDA de +1,7 M€.
- Reversão total da provisão para contratos onerosos (6,5 M€):
 - 2,9 M€ pela resolução do contrato de arrendamento de longo-prazo de um edifício não utilizado (Conde Redondo);
 - 3,4 M€ relativos aos edifícios da Casal Ribeiro e dos Restauradores. Na sequência da reestruturação da rede Lojas dos CTT e dos novos contratos de subarrendamento, a rentabilidade destes espaços passou a superar o valor das rendas pagas ao abrigo dos contratos de arrendamento em vigor, deixando assim de se considerarem tais contratos como onerosos.
- No âmbito do processo de integração das redes em Portugal, a CTT Expresso alienou, em março de 2016, aos CTT, S.A. 100% da participação que detinha na empresa Tourline. Esta transação não teve impacto ao nível das contas consolidadas.

- As melhorias implementadas na afetação real (dedução de IVA) tiveram um impacto positivo de 4,0 M€ nos outros rendimentos e ganhos operacionais (3,0 M€ no segmento Correio e 1,0 M€ no segmento Serviços financeiros).
- Os gastos com pessoal incluem 4,0 M€ relativos ao programa de otimização nos CTT, S.A..
- As responsabilidades associadas aos outros benefícios de longo prazo decresceram 4,3 M€, de onde se destaca a redução de 2,4 M€ no benefício “Taxa de assinatura telefónica” decorrente da análise do histórico dos gastos médios mensais por beneficiário e do número de beneficiários.
- Reversão de provisões do foro laboral (7,0 M€):
 - 4,9 M€ nos CTT, S.A., em resultado da revisão da metodologia de apuramento da provisão associada a diferenças retributivas que poderiam ser exigidas pelos trabalhadores, incorporando mais dados históricos, nomeadamente, informação relativa ao desfecho dos processos judiciais;
 - 2,1 M€ na CTT Expresso relativos aos processos pela extinção do prémio de assiduidade, tendo sido revista a probabilidade da sua ocorrência em função do desfecho favorável aos CTT das ações em tribunal. Assim sendo, foi anulada a totalidade da provisão.
- As responsabilidades associadas aos benefícios pós-emprego-cuidados de saúde foram acrescidas em 12,3 M€ decorrentes do efeito da redução da taxa de desconto de 2,5% para 2% e da criação do plano médico no âmbito do programa de otimização, as quais foram em parte compensadas pela diminuição dos gastos médicos.

No exercício de 2016 o resultado líquido consolidado dos CTT atingiu os 62,2 M€, -13,7% (-9,9 M€) em relação a igual período do ano anterior, correspondendo a um resultado líquido consolidado de 0,42€ por ação, face aos 0,48€ de 2015.

Para esta queda é preciso considerar que o Banco CTT impactou o resultado de 2016 em -23,3 M€, quando somente havia tido um impacto de -8,8 M€ no período homólogo, pelo que excluindo este efeito o resultado líquido dos CTT atingiria os 85,5 M€, representando um aumento de 4,5 M€ (+5,6%) face ao ano de 2015.

A atividade operacional gerou um resultado antes de depreciações e imparidades, resultados não recorrentes, gastos de financiamento e impostos (EBITDA recorrente) de 119,5 M€, -17,0% (-24,5 M€) do obtido no período homólogo, com uma margem EBITDA de 17,2%, face aos 19,8% de 2015.

Estes resultados refletem um decréscimo de 4,4% (-32,1 M€) nos rendimentos operacionais recorrentes, resultante sobretudo da quebra nos rendimentos dos segmentos Correio e Expresso & Encomendas, valor que não foi compensado pela redução de 1,3% (-7,6 M€) nos gastos operacionais recorrentes (excluindo imparidades, provisões, depreciações/amortizações e gastos não recorrentes). A redução de gastos foi menor devido aos gastos já incorridos com o Banco.

O EBITDA recorrente de 2016, excluindo os gastos recorrentes incorridos no Banco CTT e nos CTT, S.A. relativos ao Banco CTT, foi de 139,6 M€, -9,5M€ (-6,3%) face ao período homólogo também excluindo os gastos com o Banco CTT.

Os CTT registaram no ano de 2016 como resultados não recorrentes um valor negativo de 3,8 M€. Este valor resulta fundamentalmente dos gastos associados a estudos e projetos estratégicos, em especial os relacionados com a criação do Banco CTT, com a resolução antecipada do contrato de arrendamento do edifício do Conde Redondo, a reversão da provisão para contratos onerosos e a atualização da provisão para contingências laborais, bem como da continuação das atuações em temas estruturais com destaque para o programa de otimização dos recursos humanos e as compensações resultantes do Acordo de Empresa 2015.

Os resultados antes de gastos de financiamento e impostos situaram-se em 90,9 M€, 19,0 M€ (-17,3%) abaixo do atingido no ano de 2015. Excluindo o efeito do Banco CTT, este resultado atingiria os 120,5 M€, representando um decréscimo de 1,1 M€ (-0,9%) face ao período homólogo também excluindo o Banco CTT.

Os resultados financeiros atingiram os 5,6 M€ negativos, menos 5,9% (-0,3 M€) face ao período homólogo. Os gastos financeiros incorridos ascenderam a 6,5 M€, sendo maioritariamente compostos pelos gastos financeiros com benefícios aos empregados que representam 96,7% do total. Os rendimentos financeiros recuaram 54,7% (-0,8 M€) face aos valores de 2015 devido à quebra das taxas de remuneração dos depósitos a prazo, à redução dos níveis de liquidez resultante do investimento no Banco CTT e à manutenção de uma política muito conservadora de aplicação da liquidez por parte dos CTT.

O resultado antes de impostos e interesses não controlados (EBT) totalizou 85,2 M€, menos 18,5% (-19,4 M€) que o atingido no período homólogo. Excluindo o efeito do Banco CTT, este resultado atingiria os 114,8 M€, representando uma redução de 1,2% (-1,4 M€) face ao período homólogo também excluindo o Banco CTT.

No ano de 2016, a taxa efetiva de imposto sobre o rendimento situou-se nos 27,39%, face aos 31,11% de 2015 em resultado, essencialmente, da redução do imposto corrente em 8,3 M€ fruto de diversas iniciativas de otimização do balanço realizadas ao longo de 2016.

Resultados Consolidados

mil euros	2016	2015	Δ% 16/15	2016 Excluindo projeto Banco CTT*	2015 Excluindo projeto Banco CTT*	Δ% 16/15
Rendimentos operacionais	695.060	727.180	-4,4	693.805	727.178	-4,6
Vendas e Prestação de Serviços	669.669	705.169	-5,0	669.646	705.169	-5,0
Vendas	20.082	23.807	-15,6	20.082	23.807	-15,6
Prestações de Serviços	649.586	681.361	-4,7	649.564	681.361	-4,7
Margem Financeira	26	-	n.a.	0	-	n.a.
Outros rendimentos operacionais	25.365	22.011	15,2	24.159	22.009	9,8
Gastos operacionais excluindo imparidades, provisões, depreciações/amortizações e gastos não recorrentes	575.561	583.205	-1,3	554.239	578.157	-4,1
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	13.904	16.316	-14,8	13.904	16.316	-14,8
Fornecimentos e serviços externos	223.258	224.687	-0,6	211.372	221.973	-4,8
Gastos com o pessoal	328.394	331.738	-1,0	319.296	329.485	-3,1
Outros gastos e perdas operacionais	10.005	10.463	-4,4	9.667	10.381	-6,9
Resultado antes de depreciações/amortizações, imparidades e provisões, resultados não recorrentes, gastos de financiamento e impostos (EBITDA recorrente)	119.499	143.975	-17,0	139.566	149.021	-6,3
Imparidades de contas a receber (perdas/reversões)	549	(233)	-335,6	549	(233)	-335,6
Provisões (aumentos/reversões)	1.251	(240)	-621,3	1.272	(240)	-630,0
Imparidade de outros ativos financeiros bancários	-	-	n.a.	-	-	n.a.
Imparidades ativos não depreciáveis	-	0	n.a.	-	0	n.a.
Depreciações/amortizações e imparidade de investimentos (perdas/reversões)	(26.611)	(23.740)	12,1	(24.862)	(23.570)	5,5
Resultado antes de resultados não recorrentes, gastos de financiamento e impostos (EBIT recorrente)	94.687	119.762	-20,9	116.525	124.979	-6,8
Reestruturações empresariais	(10.588)	(1.562)	577,8	(10.588)	(1.562)	577,8
Gastos com estudos e projetos estratégicos	(9.676)	(8.397)	15,2	(1.934)	(1.987)	-2,7
Outros rendimentos e gastos não recorrentes	16.459	130	12.560,8	16.459	130	12.560,8
Resultado antes de gastos de financiamento e impostos	90.883	109.932	-17,3	120.463	121.559	-0,9
Rendimentos financeiros, líquidos	(5.869)	(5.376)	-9,2	(5.869)	(5.394)	-8,8
Ganhos/perdas em associadas	230	54	325,9	230	54	325,9
Resultado antes de impostos (EBT)	85.245	104.610	-18,5	114.825	116.219	-1,2
Imposto sobre o rendimento do período	(23.348)	(32.539)	-28,2	(29.625)	(35.301)	-16,1
Resultado líquido do período antes de interesses não controlados	61.897	72.071	-14,1	85.199	80.919	5,3
Interesses não controlados	(263)	5	5.360,0	(263)	5	5.360,0
Resultado líquido do período atribuível a detentores capital do Grupo CTT (RL)	62.160	72.065	-13,7%	85.463	80.913	5,6

Nota: Rendimentos operacionais excluindo valores não recorrentes.

* Excluindo rendimentos/gastos da AN Banco CTT e rendimentos/gastos do projeto Banco CTT registados nos CTT SA.

3.1.1. Rendimentos operacionais

mil euros	2016	2015	Δ% 16/15	2016 Excluindo projeto Banco CTT*	2015 Excluindo projeto Banco CTT*	Δ% 16/15
Vendas e prestação de serviços	669.669	705.169	-5,0	669.646	705.169	-5,0
Vendas	20.082	23.807	-15,6	20.082	23.807	-15,6
Prestação de serviços	649.586	681.361	-4,7	649.564	681.361	-4,7
Margem Financeira	26	-	n.a.	0	-	n.a.
Outros rendimentos operacionais	25.365	22.011	15,2	24.159	22.009	9,8
Rendimentos operacionais	695.060	727.180	-4,4	693.805	727.178	-4,6

Nota: Exclui valores não recorrentes.

* Excluindo rendimentos/gastos da AN Banco CTT e rendimentos/gastos do projeto Banco CTT registados nos CTT SA.

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, a Mailtec Comunicação e a Escrita Inteligente, 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..

2016 – 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	490.838	115.956	65.944	-	11	(3.081)	669.669
Vendas	19.248	838	-	-	-	(3)	20.082
Prestação de serviços	471.590	115.119	65.944	-	11	(3.078)	649.586
Margem Financeira	-	-	-	26	-	-	26
Outros rendimentos e ganhos	42.713	4.854	4.817	936	55.986	(83.940)	25.365
Afetação estrutura central CTT	-	-	-	-	44.104	(44.104)	-
Rendimentos operacionais	533.551	120.810	70.761	962	100.101	(131.125)	695.060

Nota: Exclui valores não recorrentes.

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.

O **segmento Correio**, que integra os rendimentos do serviço postal dos CTT, incluindo o SPU (Serviço Postal Universal), apresenta o maior peso no volume dos rendimentos operacionais com um total de 533,6 M€, registando no ano de 2016 um decréscimo de 3,8% (-21,1 M€) face a igual período do ano anterior.

As prestações de serviços decresceram 16,7 M€ (-3,4%), em resultado do decréscimo do correio endereçado em 14,7 M€ (-3,2%) afetado pela queda de 4,2% no tráfego, não obstante o aumento médio dos preços do Serviço Universal em 1,1% no ano de 2016. Esta evolução foi também penalizada pela queda do correio de maior valor acrescentado, o correio registado (-8,8%).

As vendas reduziram 3,6 M€ (-15,9%), especialmente nos produtos de retalho – na *merchandising* com -1,2 M€ (-21,6%) e na lotaria com -1,9 M€ (-24,2%) – mas também na filatelia com -0,6 M€ (-7,2%).

Destaca-se o aumento de 2,8 M€ (+15,2%) nos operadores estrangeiros. Este crescimento está concentrado nos encargos terminais (remuneração pela distribuição em Portugal de correio com origem no estrangeiro), sendo justificado essencialmente pelo crescimento do volume de tráfego com origem nos países asiáticos, com particular destaque para a China que cresceu 38% (+189 ton. de correio recebido), muito influenciado pelo comércio eletrónico. Convém referir que objetos de reduzida dimensão provenientes, maioritariamente, do comércio eletrónico são tratados como correio na receção, ao abrigo dos acordos internacionais entre operadores postais, não sendo negócio de expresso e encomendas.

Os outros rendimentos e ganhos do segmento Correio reduziram 0,8 M€ (-1,7%), essencialmente pela redução de 0,7 M€ (-5,6%) nas prestações internas de serviços da Rede de Lojas a outros segmentos. Referem-se, ainda, algumas variações favoráveis e desfavoráveis 2016 vs 2015:

- -0,6 M€ no rendimento resultante das melhorias implementadas ao nível do método da afetação real (dedução do IVA) permitindo um menor IVA custo;
- -1,1 M€ (-68,0%) nas diferenças de câmbio do DTS (Droits de Tirage Spéciaux) refletindo uma redução da taxa de câmbio (valorização do DTS face ao euro) no ano de 2016 (-0,2% vs dezembro 2015), que contrasta com a desvalorização do DTS (aumento da taxa de câmbio) verificada em igual período de 2015 (+6,7% vs dezembro 2014). Esta situação repercute-se também na redução dos outros gastos;
- +1,4 M€ nos rendimentos resultantes do memorando de entendimento com a Altice⁽²⁴⁾.

O **segmento Expresso & Encomendas** com 120,8 M€ de rendimentos operacionais apresentou um decréscimo de 8,0% (-10,4 M€) face a igual período do ano anterior.

A prestação de serviços em Espanha reduziu 6,1 M€ (-12,5%), afetada pela quebra de 12,3% no tráfego em resultado da estratégia implementada no 1º trimestre do ano, e em Portugal a quebra foi de 4,3 M€ (-5,7%) apesar do crescimento do tráfego de 1,1%. Moçambique apresenta uma redução de 0,6 M€ (-29,6%) nos rendimentos operacionais, originada pela evolução da taxa de câmbio, uma vez que em termos de MZN o crescimento foi de 11,6%, +11,4 milhões de MZN, sobretudo devido ao crescimento do negócio banca e ao aumento de preços.

Refere-se ainda o impacto positivo associado ao reconhecimento dos rendimentos resultantes do memorando de entendimento celebrado com a Altice de +1,4 M€ face ao período homólogo.

O **segmento Serviços Financeiros** com 70,8 M€ de rendimentos operacionais, apresenta um decréscimo de 6,0% (-4,6 M€) face a igual período do ano anterior. As prestações de serviços decresceram 4,9 M€ (-6,9%), para o que contribuíram as reduções nos seguros (-2,3 M€; -48,6%), na cobrança de faturas e impostos (-2,9 M€; -22,0%) e no carregamento de telemóveis (-1,0 M€; -21,8%). Inversamente, as comissões relativas aos títulos da dívida pública aumentaram 1,7 M€ (+6,3%) e o negócio de soluções integradas de pagamento aumentou 1,2 M€ (+123,3%).

Os outros rendimentos e ganhos apresentaram um crescimento de 0,4 M€ (+8,0%), justificado pelo reconhecimento dos rendimentos resultantes do memorando de entendimento celebrado com a Altice de +1,4 M€ face ao período homólogo e que foi em parte absorvido pelo decréscimo de 0,7 M€ no rendimento resultante das melhorias implementadas ao nível do método da afetação real para dedução do IVA.

O **Banco CTT** apresentou rendimentos operacionais de 1,0 M€, dos quais 0,5 M€ respeitam ao processamento de transações e serviços prestados através dos diversos meios de pagamento disponibilizados aos clientes, e 0,2 M€ são relativos a comissões recebidas pela angariação de contratos de crédito pessoal e cartões de crédito nas lojas onde o Banco está presente.

Na **Estrutura Central CTT**, verificou-se uma redução nos outros rendimentos e ganhos de 16,6 M€ (-22,9%), devido à redução nas prestações internas dos recursos humanos em 12,5 M€ e nos sistemas informáticos em 2,4 M€, pela otimização realizada nos últimos anos.

3.1.2. Gastos Operacionais⁽²⁵⁾

mil euros	2016	2015	Δ% 16/15	2016 Excluindo projeto Banco CTT*	2015 Excluindo projeto Banco CTT*	Δ% 16/15
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	13.904	16.316	-14,8	13.904	16.316	-14,8
Fornecimentos e serviços externos	223.258	224.687	-0,6	211.372	221.973	-4,8
Gastos com o pessoal	328.394	331.738	-1,0	319.296	329.485	-3,1
Outros gastos operacionais	10.005	10.463	-4,4	9.667	10.381	-6,9
Gastos operacionais	575.561	583.205	-1,3	554.239	578.157	-4,1

Nota: Exclui valores não recorrentes.

* Excluindo rendimentos/gastos da AN Banco CTT e rendimentos/gastos do projeto Banco CTT registados nos CTT SA.

⁽²⁴⁾ Memorando de entendimento celebrado com a Altice influenciou três segmentos (Correio, Expresso e Encomendas e Serviços Financeiros).

⁽²⁵⁾ CMVMC + FSE + Gastos com pessoal + outros gastos operacionais (exclui valores não recorrentes).

Os gastos operacionais recorrentes atingiram os 575,6 M€, -1,3% (-7,6 M€) face ao ano anterior, apesar dos gastos recorrentes de 21,3 M€ com o Banco CTT e com o projeto de implantação do Banco CTT na rede de lojas registados nos CTT, S.A., destacando-se:

- a) O **custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas** reduziu 14,8% (-2,4 M€) acompanhando a evolução das vendas, nomeadamente no que concerne a produtos de lotaria e *merchandising*.
- b) Os **fornecimentos e serviços externos** recorrentes apresentaram uma diminuição de 0,6% (-1,4 M€) em relação ao período homólogo. As reduções de gastos decorrentes das iniciativas de otimização e racionalização das operações, da integração das redes de distribuição, bem como de outras medidas de eficiência, permitiram compensar os fornecimentos e serviços externos recorrentes com o Banco CTT que ascenderam a 11,8 M€ (+9,5 M€ do que em 2015).
- c) Os **gastos com pessoal** recorrentes atingiram os 328,4 M€, reduzindo 3,3 M€ (-1,0%) em relação ao período homólogo, devido essencialmente aos seguintes decréscimos:
- (i) -8,6 M€ resultantes da política remuneratória colocada em prática privilegiando a componente variável, a título de gratificações de balanço;

(ii) -2,4 M€ no benefício “taxa de assinatura telefónica” decorrente de uma análise efetuada ao histórico dos gastos médios mensais por beneficiário, bem como do número de beneficiários associados a este benefício;

(iii) -2,9 M€ nos gastos com pessoal da Tourline, decorrente das medidas de reestruturação implementadas em 2015.

Refere-se ainda o efeito da revisão do Acordo de Empresa realizado em 2015, o qual no segundo semestre de 2016 começou a ter impactos positivos, fruto do cancelamento de alguns complementos.

Estas variações favoráveis foram em parte absorvidas pelo aumento dos gastos com pessoal no Banco CTT (+7,4 M€), pela extensão aos trabalhadores da Caixa Geral de Aposentações da cobertura do seguro de acidentes de trabalho (+1,3 M€) e pelo acréscimo de 1,4 M€ nos incentivos às vendas, sobretudo no âmbito dos serviços financeiros.

d) Os outros gastos e perdas decresceram 0,5 M€ (-4,4%). A diminuição de 1,3 M€ (-65,5%) nas diferenças de câmbio do DTS foi absorvida pelo acréscimo de 1,0 M€ de gastos em serviços bancários.

Os gastos por segmento são os seguintes:

2016 - Gastos operacionais por segmento

mil euros	Correio	Expresso & Encomendas	Serviços Financeiros	Banco CTT	Estrutura Central CTT	Eliminações intragrupo	Gastos operacionais
Fornecimentos e serviços externos	98.709	92.749	9.830	11.823	40.628	(30.482)	223.258
Gastos com pessoal	239.040	21.232	4.601	9.626	53.895	-	328.394
Outros gastos	54.177	2.190	18.164	338	5.579	(56.539)	23.909
Afetação estrutura central CTT	43.800	-	304	-	-	(44.104)	-
Gastos operacionais	435.726	116.171	32.900	21.788	100.101	(131.125)	575.561

Nota: Exclui valores não recorrentes.

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 **segmento Correio** concentra um volume significativo de gastos operacionais, uma vez que inclui as funções de tratamento, transporte e distribuição de correio e toda a rede de lojas, áreas com maior peso, principalmente em número de trabalhadores e ativos afetos. Estas atividades operacionais são prestadas aos outros segmentos – tratamento/transporte e principalmente distribuição de encomendas para o Expresso & Encomendas e a prestação de serviços financeiros e serviços bancários na Rede de Lojas – num crescente aumento de sinergias pela escalabilidade dos ativos únicos, em ambas as redes.

No ano de 2016 o segmento Correio registou 435,7 M€ de gastos operacionais recorrentes, com um decréscimo de 16,2 M€ (-3,6%) face ao período homólogo, com destaque para as reduções de gastos nas prestações internas de recursos humanos (-12,2 M€) e do trabalho noturno (-1,4 M€), de sistemas de informação (-2,4 M€), das diferenças de câmbio (-1,4 M€) e das despesas com conservação e reparação de viaturas, edifícios e TI (-2,6 M€).

O **segmento Expresso & Encomendas** apresentou um decréscimo de 11,1 M€ (-8,7%) nos gastos operacionais recorrentes, dos quais se salienta a redução em Espanha dos gastos com pessoal, dos de transporte e de distribuição decorrentes das medidas de reestruturação e, em Portugal, dos gastos com a subcontratação da distribuição de EMS pelo contínuo processo de integração das redes e otimização das mesmas.

O **segmento Serviços Financeiros** registou uma diminuição nos gastos operacionais recorrentes de 0,5 M€ (-1,4%), com destaque para o aumento de 1,0 M€ de incentivos às vendas e para a redução das prestações internas de serviços em 1,1 M€, essencialmente dos prestados pela Rede de Lojas, devido à queda mais relevante nos segmentos de vales e pagamentos.

O **Banco CTT** registou 21,8 M€ de gastos recorrentes em 2016, nomeadamente gastos com o pessoal (9,6 M€) e gastos com fornecimentos e serviços externos (11,8 M€), estes últimos relacionados maioritariamente com sistemas de informação e transacionalidade (comissões interbancárias pelos serviços de transações prestados a clientes).

A **Estrutura Central** apresenta uma variação favorável de 8,5 M€ (-7,8%), para o que contribui a redução nos gastos com o pessoal de 8,3 M€ (-13,3%) resultante da política remuneratória e do ajustamento efetuado ao benefício aos empregados “taxa de assinatura telefónica”.

3.1.3. EBITDA recorrente

O EBITDA recorrente⁽²⁶⁾ totalizou 119,5 M€, 17,0% abaixo (-24,5 M€) do obtido no período homólogo, em resultado de um decréscimo superior nos rendimentos operacionais recorrentes (-4,4%), face à redução dos gastos operacionais recorrentes (-1,3%), em grande parte justificado pelo período de *ramp-up* do Banco CTT que representou um incremento face a 2015.

O EBITDA recorrente de 2016, excluindo os rendimentos e gastos recorrentes incorridos no Banco CTT e nos CTT, S.A. os relativos ao Banco, foi de 139,6 M€, -9,5 M€ (-6,3%) face ao período homólogo também excluindo os gastos com o Banco CTT. Sem considerar o impacto do Banco CTT, a empresa foi capaz de quase alcançar uma redução de gastos (-4,1%) equivalente à redução verificada nos rendimentos (-4,6%).

⁽²⁶⁾ EBITDA recorrente = Resultados operacionais + amortizações e depreciações + variação líquida das provisões e perdas por imparidade (não inclui rendimentos e gastos não recorrentes, designadamente, reestruturações empresariais, imparidades de propriedades de investimento, provisões para contratos onerosos e contingências laborais).

mil euros	2016	2015	Δ% 16/15	2016 Excluindo projeto Banco CTT*	2015 Excluindo projeto Banco CTT*	Δ% 16/15
Rendimentos operacionais recorrentes	695.060	727.180	-4,4	693.805	727.178	-4,6
Gastos operacionais excluindo imparidades, provisões, depreciações e gastos não recorrentes	575.561	583.205	-1,3	554.239	578.157	-4,1
EBITDA recorrente	119.499	143.975	-17,0	139.566	149.021	-6,3
Margem EBITDA recorrente	17,2%	19,8%	-2,6 p.p.	20,1%	20,5%	-0,4 p.p.

* Excluindo rendimentos/gastos da AN Banco CTT e rendimentos/gastos do projeto Banco CTT registados nos CTT SA.

2016 - EBITDA recorrente por segmento

mil euros	Correio	Expresso & Encomendas	Serviços Financeiros	Banco CTT
Rendimentos operacionais	533.551	120.810	70.761	962
Gastos operacionais	435.726	116.171	32.900	21.788
EBITDA recorrente	97.825	4.639	37.861	(20.826)
Margem EBITDA recorrente	18,3%	3,8%	53,5%	n.a.

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.

3.1.4. Resultados não recorrentes

No ano de 2016, os CTT registaram resultados não recorrentes negativos de 3,8 M€, que incluem:

- a) Outros rendimentos e ganhos:
 - +1,8 M€, dos quais 1,7 M€ são relativos ao reconhecimento da mais-valia diferida pela resolução antecipada do contrato de arrendamento do edifício da Conde Redondo.
- b) Fornecimentos e serviços externos:
 - -8,8 M€ de gastos associados a estudos e projetos estratégicos em especial os relacionados com a criação do Banco CTT (-6,8 M€), com o plano de melhoria da informação de gestão (-0,3 M€) e assessoria diversa (-1,6 M€).
- c) Gastos com pessoal:
 - -8,4 M€ de gastos com pessoal no âmbito do programa de transformação, que incluem: -2,8 M€ com compensações resultantes do Acordo de Empresa 2015; -0,7 M€ de gastos com rescisões de contratos de trabalho por mútuo acordo; -0,9 M€ de indemnizações para Acordos de Suspensão (líquidas da reversão da respetiva responsabilidade) e 4,0 M€ relativos ao programa de otimização de recursos humanos nos CTT, S.A. implementado no quarto trimestre do ano.
- d) Outros gastos:
 - -1,6 M€ de valor líquido da conjugação da redução da taxa de desconto dos outros benefícios de longo prazo, da redução dos gastos médicos e da criação do plano médico no âmbito do programa de otimização.
 - -0,4 M€ dos quais -0,01 M€ estão relacionados com o Banco CTT e -0,4 M€ respeitam ao protocolo assinado com a universidade Nova School of Business and Economics.
- e) Depreciações/amortizações, imparidades e provisões líquidas com uma reversão líquida de incrementos no valor de 13,6 M€ relativas a:
 - -0,9 M€ de depreciações/amortizações relativas ao projeto Banco CTT e imparidades de propriedades de investimento.
 - -0,6 M€ de aumento de gastos relativos a imparidades líquidas resultantes da otimização do segmento Expresso & Encomendas, pela reestruturação da rede Tourline.
 - +15,1 M€ de reversão de provisões, dos quais +6,5 M€ respeitam à reversão da provisão para contratos onerosos e +8,6 M€ de reversão líquida da provisão do foro laboral (6,5 M€ nos CTT, S.A. e 2,1 M€ na CTT Expresso).

2016 - 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	36	-	-	-	1.726	-	-	1.762
Fornecimentos e serviços externos	2.230	-	-	4.616	1.934	-	-	8.779
Gastos com pessoal	3.336	131	0,1	-	6.526	-	-	9.993
Outros gastos	85	-	-	-	350	-	-	435
Resultados não recorrentes que afetam o EBITDA	(5.615)	(131)	(0,1)	(4.616)	(7.084)	-	-	(17.446)
Depreciações/amortizações e imparidade dos investimentos	848	-	-	-	-	-	9	857
Imparidades de contas a receber (perdas/reversões)	-	594	-	-	-	-	-	594
Imparidade de ativos não depreciáveis	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisões (aumentos/reversões)	(6)	(2.151)	-	-	(12.935)	-	-	(15.093)
Resultados não recorrentes que afetam o EBIT	(6.456)	1.425	(0,1)	(4.616)	5.851	-	(9)	(3.805)

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)

3.1.5. Resultados financeiros

Os resultados financeiros registaram valores negativos de 5,6M€, apresentando um decréscimo de 5,9% (-0,3 M€) face ao ano de 2015.

O volume dos juros e rendimentos financeiros recuou 54,7% (-0,8 M€), face aos valores atingidos no período homólogo, diretamente afetado pela quebra das taxas de remuneração dos depósitos a prazo, pela redução dos níveis de liquidez resultante

do investimento no Banco CTT e também pela manutenção de uma política muito conservadora de aplicação da liquidez por parte dos CTT.

Os gastos financeiros incorridos ascenderam a 6,5 M€ incorporando maioritariamente os custos financeiros relativos aos benefícios aos empregados no montante de 6,3 M€ e também, com pouco significado, aos juros associados a operações de *leasing* financeiro e de empréstimos bancários (0,2 M€).

mil euros	2016	2015	Δ% 16/15
Rendimentos financeiros	672	1.485	-54,7
Gastos e perdas financeiros	(6.540)	(6.861)	-4,7
Gastos e perdas financeiros (reais)	(217)	(137)	58,4
Gastos financeiros com benefícios aos empregados (contabilísticos)	(6.323)	(6.724)	-6,0
Ganhos/perdas em associadas	230	54	325,9
Resultados financeiros	(5.638)	(5.322)	-5,9

3.1.6. Resultado líquido, Rentabilidade e VAB

Os CTT obtiveram no ano de 2016 um resultado líquido consolidado atribuível a acionistas dos CTT de 62,2 M€, valor 13,7% abaixo do atingido no período homólogo, correspondente a um resultado de 0,42€ por ação e a uma margem líquida sobre os rendimentos ope-

rationais de 8,9% (9,9% no ano de 2015). Se excluirmos os efeitos não recorrentes em ambos os exercícios, o resultado líquido teria decrescido 21,6%.

A demonstração de resultados reportados e recorrentes para os exercícios de 2016 e 2015 é, em síntese, como se segue:

mil euros	Reportado			Recorrente *		
	2016	2015	Δ% 16/15	2016	2015	Δ% 16/15
Total de rendimentos operacionais	696.822	727.180	-4,2	695.060	727.180	-4,4
Gastos operacionais	594.769	592.610	0,4	575.561	583.205	-1,3
EBITDA	102.053	134.570	-24,2	119.499	143.975	-17,0
Margem EBITDA	14,6%	18,5%	-4,0 p.p.	17,2%	19,8%	-2,6 p.p.
EBIT	90.883	109.932	-17,3	94.687	119.762	-20,9
Margem EBIT	13,0%	15,1%	-2,1 p.p.	13,6%	16,5%	-2,8 p.p.
Resultado antes de impostos	85.245	104.610	-18,5	89.049	114.440	-22,2
Imposto sobre o rendimento do período	23.348	32.539	-28,2	25.375	32.865	-22,8
Interesses não controlados	(263)	5	5.360,0	(263)	5	5.360,0
Resultado líquido do período (RL)	62.160	72.065	-13,7	63.938	81.570	-21,6%

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 3.1 p.p., passando dos 28,8% em 2015 para os 25,6% em 2016, como resultado da redução do resultado líquido em 13,7%.

de 2015, essencialmente pela redução de 17,3% nos resultados antes de resultados financeiros, fortemente influenciado pelo *ramp-up* do Banco CTT.

A Rentabilidade dos Capitais Investidos (ROIC) de 13,0% e a Rentabilidade dos Capitais Empregues (ROCE) de 18,1% diminuíram 8,3 p.p. e 2,1 p.p., respetivamente, face aos valores do exercício

Rentabilidade dos Capitais

	2016	2015	Δ% 16/15
Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE) ⁽¹⁾	25,6%	28,8%	-3,1 p.p.
Rentabilidade dos Capitais Investidos (ROIC) ⁽²⁾	13,0%	21,3%	-8,3 p.p.
Rentabilidade dos Capitais Empregues (ROCE) ⁽³⁾	18,1%	20,2%	-2,1 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 419,8 M€, correspondendo a uma captação VAB/efetivo médio de 33,9 mil euros, valor 4,6% 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)

	2016	2015	Δ% 16/15
VAB - mil euros	419.771	441.719	-5,0
Efetivo médio	12.401	12.445	-0,4
VAB/Efetivo médio (euros)	33.850	35.494	-4,6

3.1.7. Investimento

O investimento do Grupo situou-se nos 42,2 M€, valor 30,4% (+9,8 M€) acima do observado no período homólogo, destacando-se os investimentos para a implementação do Banco CTT (19,0 M€) maioritariamente em sistemas informáticos e, nos CTT, com as obras de adaptação das Lojas para implantação do Banco CTT, num total de 202 lojas.

3.1.8. Posição financeira

Demonstração consolidada da posição financeira

mil euros	31.12.2016	31.12.2015	Δ% 16/15
Ativo não corrente	452.618	354.906	27,5
Ativo corrente	864.080	764.566	13,0
Total do ativo	1.316.697	1.119.472	17,6
Capital próprio	233.327	251.835	-7,3
Total do passivo	1.083.370	867.637	24,9
Passivo não corrente	269.533	292.668	-7,9
Passivo corrente	813.837	574.970	41,5
Total capital próprio e passivo	1.316.697	1.119.472	17,6

O **total do ativo** registou um aumento de 197,2 M€ (+17,6%) vs. 31.12.2015, sendo 167,7 M€ relativos a ativos financeiros detidos pelo Banco CTT, repartidos por:

- 101,5 M€ relativos a investimentos detidos até à maturidade e ativos financeiros disponíveis para venda, dos quais 79,2% respeitam a títulos de dívida pública;
- 59,1 M€ de outros ativos financeiros bancários, maioritariamente aplicações em instituições de crédito e no mercado interbancário; e
- 7,1 M€ de crédito a clientes bancários, em operações de *factoring*.

No total do ativo, refere-se ainda o aumento das disponibilidades e aplicações de tesouraria em 15,2 M€ e o aumento dos outros ativos correntes em 7,1 M€.

O **capital próprio** reduziu 18,5 M€ (-7,3%), face a 31 de dezembro de 2015, como resultado da diminuição dos resultados líquidos em 9,9 M€ e da redução de 8,5 M€ nas outras variações no capital próprio, devido ao valor líquido negativo dos ganhos/perdas atuariais associados aos benefícios pós-emprego (-11,8 M€) e os correspondentes impostos diferidos (+3,3 M€), essencialmente devido à redução da taxa de desconto.

Refere-se ainda a compra de ações próprias (400.354 ações) no ano de 2016, pelo valor total de 3,2 M€, perfazendo um total de 5,1 M€ (600.531 ações).

O **total do passivo** aumentou 215,7 M€ (+24,9%), destacando-se as seguintes variações:

- Depósitos de clientes do Banco CTT de 253,9 M€;
- Aumento nos financiamentos obtidos correntes em 2,6 M€, essencialmente pelo financiamento via *cash pooling* à Tourline;
- Redução dos diferimentos correntes em 9,6 M€, refletindo o valor reconhecido em resultados no ano de 2016 referente ao Acordo com a Altice;
- Redução dos diferimentos não correntes em 4,7 M€, dos quais 1,7 M€ são relativos ao reconhecimento da mais-valia diferida pela resolução antecipada do contrato de arrendamento do edifício do Conde Redondo; e
- Redução das provisões em 26,6 M€, dos quais 9,0 M€ são relativos à resolução antecipada do contrato de arrendamento do edifício do Conde Redondo, 4,4 M€ respeitantes aos edifícios dos Restauradores e da Casal Ribeiro e 7,0 M€ relativos a contingências laborais.

As responsabilidades com benefícios aos empregados ascenderam no ano de 2016 a 272,3 M€, mais 3,6% que em dezembro de 2015, em grande medida relacionados com a redução da taxa de desconto destas, responsabilidade de 2,5% para 2,0%, a qual terá um impacto positivo em resultados financeiros em 2017.

Responsabilidades com benefícios pós-emprego

mil euros	31.12.2016	31.12.2015	Δ% 16/15
Responsabilidades	272.317	262.832	3,6
Cuidados de saúde	249.110	236.806	5,2
Pessoal (acordos de suspensão)	5.495	8.234	-33,3
Outros benefícios de longo prazo aos empregados	13.231	14.805	-10,6
Remuneração variável da CE (Plano de ações)	4.481	2.987	50,0

3.1.9. Cash flow

A variação de caixa foi de +15,2 M€, sendo as maiores variações resultantes de:

- +225,8 M€ nos fluxos operacionais relativos ao Banco CTT;
- +43,6 M€ de *cash flow* das atividades operacionais (excluindo os fluxos de serviços financeiros e do Banco CTT);

- -29,5 M€ nos pagamentos referentes a investimentos de ativos fixos tangíveis e intangíveis;

- -164,8 M€ de ativos financeiros do Banco CTT (inclui ativos financeiros disponíveis para venda, investimentos detidos até à maturidade e outros ativos financeiros bancários do Banco CTT);

- -70,3 M€ de pagamento de dividendos.

Excluindo as variações de credores/devedores de serviços financeiros (-1,1 M€), a variação de caixa seria de +16,3 M€.

Cash Flow

mil euros	Reportado			Ajustado*		
	2016	2015	Δ% 16/15	2016	2015	Δ% 16/15
Cash flow das atividades operacionais						
CF CTT sem SF e sem Banco CTT	268.217	32.832	716,9	269.363	93.860	187,0
CF Banco CTT				43.598	97.054	-55,1
Cash flow das atividades de investimento						
Investimento	(185.602)	(25.539)	-626,7	(185.602)	(25.539)	-626,7
Do qual CF Banco CTT	(29.514)	(28.362)	-4,1	(29.514)	(28.362)	-4,1
Ativos financeiros Banco CTT**	(164.767)	-	n.a.	(164.767)	-	n.a.
Outros	8.679	2.823	207,4	8.679	2.823	207,4
Free cash flow operacional	82.616	7.294	1.032,7	83.761	68.322	22,6
Cash flow das atividades de financiamento						
Do qual dividendos	(72.420)	(68.230)	-6,1	(72.420)	(68.230)	-6,1
Outros	(70.265)	(69.750)	-0,7	(70.265)	(69.750)	-0,7
Outros	4.966	17	29.111,8	4.966	17	29.111,8
Variação de caixa	15.161	(60.920)	124,9	16.306	108	14.998,1

* *Cash flow* excluindo a variação de credores líquidos de serviços financeiros.

** Inclui ativos financeiros disponíveis para venda, investimentos detidos até à maturidade e outros ativos financeiros bancários do Banco CTT.

3.1.10. Financiamento

O financiamento encontra-se concentrado em operações de *leasing* financeiro relacionadas com instalações operacionais e aquisição de equipamento básico, no empréstimo bancário não corrente na Corre para financiamento da atividade operacional e no sistema de *cash pooling* utilizado pelo universo CTT, em especial pela Tourline em Espanha.

A dívida líquida ascende a 90,3 M€ positivos no ano de 2016, após dívida financeira e responsabilidades com benefícios aos empregados.

Dívida Líquida

mil euros	31.12.2016	31.12.2015	Δ% 16/15
Dívida financeira remunerada	9.807	8.114	20,9
Empréstimos bancários e outros empréstimos	8.813	6.123	43,9
Locação financeira	994	1.990	-50,1
Disponibilidades líquidas	295.306	278.999	5,8
Dívida financeira líquida	(285.499)	(270.885)	5,39
Responsabilidades com benefícios aos empregados *	272.317	262.832	3,6
Impostos diferidos com benefícios aos empregados	(77.093)	(74.537)	3,4
Dívida líquida (inc. responsabilidades com benefícios aos empregados)	(90.275)	(82.590)	9,3

* Inclui Plano de ações registado em capital próprio.

Disponibilidades Líquidas

mil euros	31.12.2016	31.12.2015	Δ% 16/15
Disponibilidades líquidas			
(+) Disponibilidades + Aplicações	618.811	603.650	2,5
(-) Credores de Serviços Financeiros	(323.506)	(324.651)	-0,4
Disponibilidades Líquidas	295.306	278.999	5,8

3.1.1.1. Indicadores financeiros

Indicadores financeiros

	31.12.2016	31.12.2015	Δ% 16/15
Liquidez geral ⁽¹⁾	106,2%	133,0%	-26,8 p.p.
Solvabilidade ⁽²⁾	21,5%	29,0%	-7,5 p.p.
Solvabilidade ajustada ⁽³⁾	30,7%	46,4%	-15,7 p.p.
Dívida líquida (MC)	(90.275)	(82.590)	9,3
Dívida líquida/EBITDA ⁽⁴⁾	-0,8 x	-0,6 x	0,2 x
Cobertura dos ativos fixos tangíveis ⁽⁵⁾	230,4%	237,0%	-6,6 p.p.
Dividendo/RL ⁽⁶⁾	115,8%	97,8%	18,0 p.p.
Dividendo/Free cash flow operacional ajustado ⁽⁶⁾	86,0%	103,2%	-17,2 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⁾ EBITDA recorrente. Se negativo significa posição de caixa positiva.

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

⁽⁶⁾ 72,0 MC de dividendo em 2016 e 70,5 MC em 2015.

3.1.1.2. Impacto das contas do Banco CTT nas contas consolidadas

A posição económica e financeira do Grupo CTT considerando o Banco CTT fora do perímetro de consolidação, sendo contabilizado como participação financeira (equivalência patrimonial), seria a seguinte:

Demonstração de Resultados consolidada

mil euros	2016	2015	Δ% 16/15
Rendimentos operacionais	696.470	727.366	0,0
Gastos operacionais	(578.582)	(609.902)	-0,1
Resultado operacional	117.887	117.464	0,0
Resultados financeiros	(27.077)	(11.261)	1,4
Ganhos/perdas em subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	(21.208)	(5.866)	2,6
Resultado antes de impostos	90.811	106.203	-0,1
Imposto sobre o rendimento do período	(28.914)	(34.133)	-0,2
Resultado líquido do período	61.897	72.071	-0,1
Interesses não controlados	(263)	5	-50,2
Resultado líquido do período atribuível a detentores do capital do Grupo CTT	62.160	72.065	-0,1
EBITDA	127.495	141.965	-0,1

Demonstração consolidada da posição financeira

mil euros	31.12.2016	31.12.2015	Δ% 16/15
Ativo não corrente	393.226	373.202	5,4
Ativo corrente	669.901	744.944	-10,1
Total do ativo	1.063.127	1.118.147	-4,9
Capital próprio	233.327	251.835	-7,3
Total do passivo	829.800	866.312	-4,2
Passivo não corrente	269.512	292.668	-7,9
Passivo corrente	560.288	573.644	-2,3
Total capital próprio e passivo	1.063.127	1.118.147	-4,9

Impacto da exclusão do Banco CTT do perímetro de consolidação na posição económica (Demonstração de Resultados) no exercício de 2016:

- +27,0 ME de resultado operacional;
- 21,4 ME de resultados financeiros, os quais refletem a equivalência patrimonial do Banco CTT, por via dos resultados negativos;

Impacto da exclusão do Banco CTT do perímetro de consolidação na posição financeira (Balanço) no exercício de 2016:

- 253,6 ME no ativo;

- 124,5 ME relativos à caixa e equivalentes de caixa.

Os impactos acima alterariam alguns dos rácios apresentados para o ano 2016, designadamente:

- Os rácios de rentabilidade dos capitais sofreriam uma melhoria, passando o ROIC para 20,7% (vs os 13,0%) e o ROCE para 23,4% (vs os 18,1%);
- Os indicadores financeiros refletiriam também um comportamento mais positivo, com a liquidez geral nos 119,6% (vs os 106,2%), a solvabilidade com 28,1% (vs os 21,5%) e a solvabilidade ajustada com 46,1% (vs os 30,7%).

Rentabilidade dos Capitais

	2016	2015	Δ% 16/15
Rentabilidade dos Capitais Investidos (ROIC) ⁽¹⁾	20,7%	22,0%	-1,3 p.p.
Rentabilidade dos Capitais Empregues (ROCE) ⁽²⁾	23,4%	21,6%	1,9 p.p.

⁽¹⁾ Resultado antes de gastos de financiamento e impostos / (Ativo Líquido-Disponibilidades)

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

Indicadores financeiros

	31.12.2016	31.12.2015	Δ% 16/15
Liquidez geral ⁽¹⁾	119,6%	129,9%	-10,3 p.p.
Solvabilidade ⁽²⁾	28,1%	29,1%	-1,0 p.p.
Solvabilidade ajustada ⁽³⁾	46,1%	46,5%	-0,4 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).

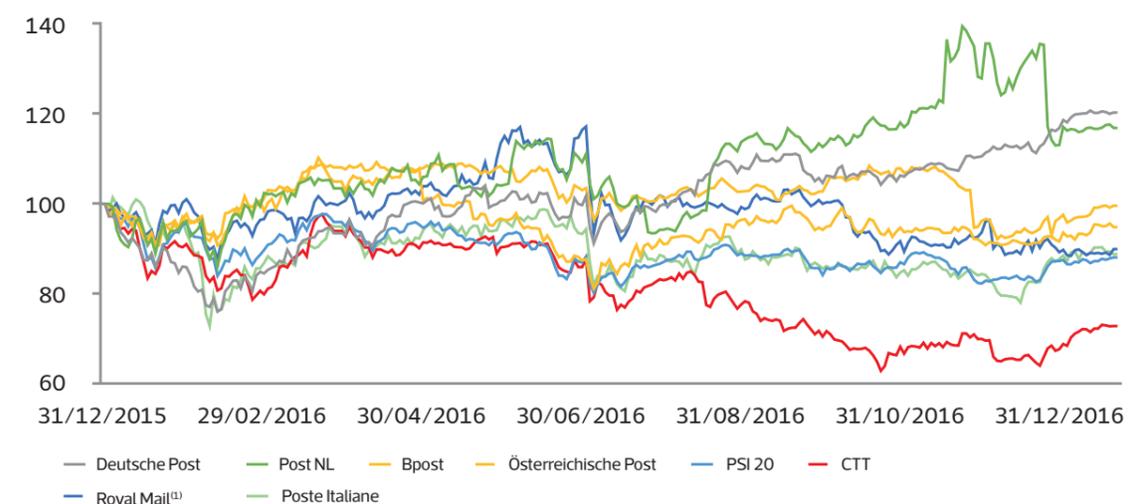
3.2. Desempenho da ação CTT

No ano de 2016, os CTT pagaram um dividendo de 0,47€ por ação, tendo o preço da mesma depreciado em 27,21%. Assim, o retorno global para o acionista (variação do preço da ação + dividendo, calculado com base no preço da ação em 31 de dezembro de 2015) foi de -22,86%. Neste período, o PSI 20 teve um retorno global acionista também negativo de -9,04%.

Desde a data do IPO até ao final de 2016, a ação dos CTT gerou um retorno global acionista de 37,10%, o segundo melhor do sector postal europeu, apenas superado pela Bpost com 80,53% e ultrapassando o retorno do PSI 20, que foi negativo (-19,90%).

Em termos de variação do preço da ação, o melhor desempenho no sector postal europeu em 2016 foi da Deutsche Post com uma valorização de 20,34%. Na mesma base, o índice PSI 20 teve uma depreciação de 11,93% no ano 2016 ao qual não será alheio o facto de a *yield* da dívida soberana portuguesa a 10 anos ter aumentado substancialmente (+49,6%, de 2,50% para 3,75%) face a 31 de dezembro de 2015.

Desempenho da ação CTT vs PSI 20 & sector (Ano 2016 - base 100 a 31 dez 2015)



⁽¹⁾ Cotação de Royal Mail em euros.

Durante o ano 2016, foram transacionados cerca de 150 milhões de ações dos CTT, correspondendo a uma média diária de 582 mil ações, o que se traduz num rácio anual de cerca de 100% de rotação do capital em bolsa, mostrando a elevada liquidez relativa do título. A 31 de dezembro de 2016, o preço de fecho de mercado da ação dos CTT foi de 6,445€.

Move-nos a entrega

Move-nos a eficiência e a segurança na entrega do correio.
À capacidade de distribuição, assente numa rede única de proximidade às populações, os CTT juntam ferramentas que unem o mundo físico ao digital.
É a isso que nos dedicamos todos os dias.
Move-nos a flexibilidade e a conveniência nas entregas expresso e encomendas.
Move-nos a melhoria e a inovação contínuas na distribuição.



Recursos Humanos

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 e premiar o desempenho, (ii) promover a agilidade da organização, (iii) manutenção de um bom ambiente social, (iv) contínuo investimento em formação e qualificação, e (v) otimização e adequação do quadro de trabalhadores, tendo presente a necessidade de responder à evolução e aos desafios de mercado que os CTT enfrentam.

Atividade corrente

Em 31 de dezembro de 2016, o número de colaboradores dos CTT era de 12 149, mais 92 (0,8%) do que em 31 de dezembro de 2015. Incluído neste total está o aumento de 97 pessoas no Banco CTT.

Verificou-se uma redução de 118 efetivos do quadro e um aumento de 210 contratados a termo. Nesta evolução tiveram especial impacto a redução de trabalhadores na área de negócio Expresso e Encomendas, como consequência do processo de integração das redes de distribuição e da otimização das redes integradas em Portugal e a redução de trabalhadores nos serviços centrais dos CTT S.A., como consequência do programa de otimização de recursos humanos. Em sentido inverso, registou-se um aumento do número de trabalhadores no Banco CTT inerente ao ciclo de vida deste projeto.

O aumento do número de contratados a termo centrou-se na área de negócios de correio, (i) na área de operações decorrendo da ocorrência de um absentismo mais elevado no período e da necessária adaptação de processos e reforço do suporte à integração das redes, com impacto contrário na área de Expresso e Encomendas, e (ii) na rede de lojas como consequência da reorganização necessária ao acolhimento das operações bancárias nas lojas e em resposta ao elevado afluxo de clientes para abertura de conta.

Nº de Trabalhadores

	31.12.2016	31.12.2015	Δ 2016/2015	
AN ⁽¹⁾ Correio	9.774	9.651	123	1,3%
AN Expresso e Encomendas	1.027	1.074	-47	-4,4%
AN Serviços Financeiros	96	102	-6	-5,9%
Banco CTT	162	65	97	149,2%
Outros	1.090	1.165	-75	-6,4%
Total, do qual:	12.149	12.057	92	0,8%
Efetivos do quadro	11.247	11.365	-118	-1,0%
Contratados a termo	902	692	210	30,3%
Total em Portugal	11.702	11.600	102	0,9%

⁽¹⁾ AN - Área de Negócio

No número de trabalhadores incluem-se 6 685 da área de operações e distribuição de correio, dos quais 4 687 carteiros distribuidores, e 2 745 afetos à rede de lojas, estes últimos também na sua maioria habilitados para prestar serviço ao Banco CTT.

Em 2016 foram admitidos para o quadro 140 trabalhadores (106 em Portugal, dos quais 59 no Banco CTT, e 34 no estrangeiro, designadamente na Tourline Express) e regressaram 2 trabalhadores de licenças sem retribuição, enquanto ocorreram 260 saídas. Destas saídas, 58 foram por aposentação ou reforma, 186 por cessação do contrato de trabalho, licenças sem retribuição ou situações similares e 16 por falecimento.

Em 23 de março de 2016, e com efeitos a janeiro de 2016, procedeu-se à assinatura com dez Sindicatos de um **Acordo de Revisão do AE CTT 2015**, tendo sido acordada uma revisão das remunerações fixas até 2 753€/mês para 2016, extensiva aos trabalhadores das empresas subsidiárias. Esta revisão da remuneração fixa representou um ajustamento importante nos níveis remuneratórios mais baixos. Este Acordo tem em conta a valorização de um clima de estabilidade e paz social na Empresa, que constitui objetivo dos CTT e dos Sindicatos outorgantes, visando também a valorização do trabalho que está substancialmente assente na política de remuneração variável indexada à *performance*.

Desenvolvimento de capital humano

No quadro do reforço e desenvolvimento do capital humano requerido para o crescimento dos CTT, assim como da consolidação do **Employer Brand CTT**, foram implementadas medidas que têm vindo a promover a entrada de trabalhadores com novas competências e recursos, reforçando nomeadamente as áreas em crescimento.

Neste domínio desencadeou-se a **2ª edição do 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** e posicionar os CTT como *“employer of first choice”*. Realizou-se igualmente o programa de *“Estágios de Verão 2016”*, permitindo a 17 jovens universitários, durante dois meses, desenvolverem competências técnicas e relacionais num contexto de trabalho.

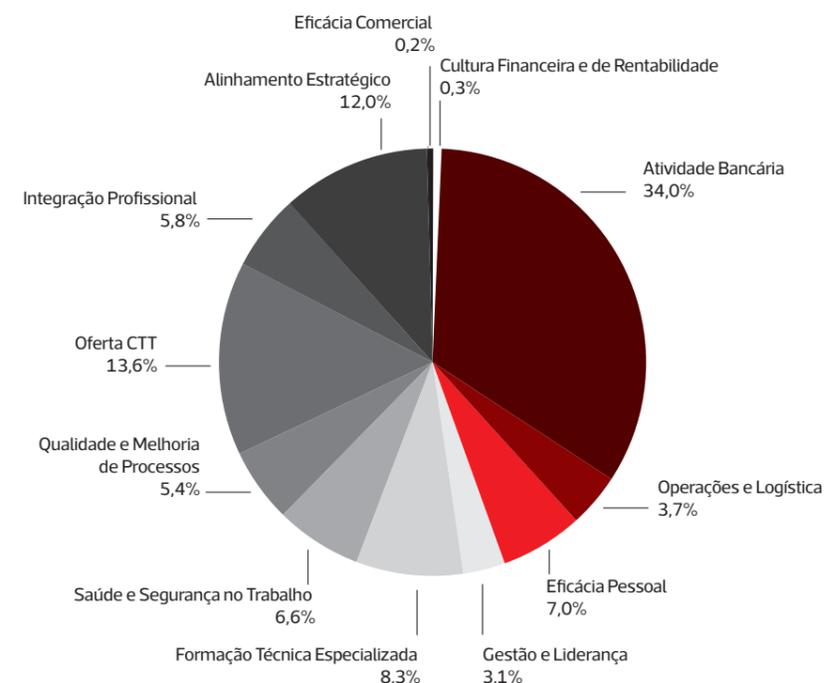
Realizou-se o processo de **avaliação de desempenho**, relativo ao desempenho de 2015, com base pela primeira vez num novo modelo de gestão de desempenho alinhado com o ciclo de gestão e assente na avaliação de comportamentos e de objetivos fixados para todos os colaboradores, tendo em conta as várias atividades e grupos funcionais. Neste âmbito, como um dos pilares da política retributiva, e pelo segundo ano desde a privatização dos CTT, procedeu-se à atribuição de uma **remuneração variável anual** de cerca de 7,5 milhões de euros, tendo em conta os resultados empresa-

riais e *performance* do exercício de 2015. Esta gratificação extraordinária teve uma repartição individual diferenciada, tendo em conta esse processo de avaliação.

Dando continuidade à aposta de transformação dos CTT, através da adoção de novas práticas que contribuem para a eficiência organizacional, motivação e alinhamento das equipas, realizou-se durante o mês de setembro o **CTT VOX**, um questionário de diagnóstico organizacional com o propósito de recolher a opinião do conjunto dos trabalhadores e elaborar um diagnóstico que permita identificar pontos fortes e áreas de melhoria e, conseqüentemente, vir a aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores.

Em termos de **formação** prosseguiu-se, em 2016, 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) apreensão ou desenvolvimento dos conhecimentos nas novas áreas de crescimento, como é o caso do negócio bancário, iii) a valorização profissional e pessoal e iv) a motivação, envolvimento e aprofundamento do compromisso dos trabalhadores com a empresa, a sua cultura e os seus valores.

Volume de Formação por Programa



Realizaram-se 311 mil horas em que participaram 12 mil trabalhadores, destacando-se dos programas com relevância estratégica, os associados à preparação das equipas das lojas que passaram a assegurar também as atividades do Banco CTT, à capacitação das lojas para o lançamento da oferta de seguros de saúde e à continuação da preparação das equipas das lojas, postos de correio, operações e prestadores de serviços para as alterações comerciais e operacionais na oferta de Expresso & Encomendas.

Pelos ganhos de eficiência que gera, merece especial destaque o crescimento, em relação ao ano anterior, da formação em *e-learning*, que representou já 20% do total de horas de formação e abrangeu 4 909 trabalhadores (+36% que em 2015).

Plano de Gestão do Talento

Em 2016 foi estruturado um programa de gestão de talento tendo sido definidas ações a implementar em 2017 para cada um dos cinco eixos do programa: (i) captar novos colaboradores; (ii) clarificar as suas responsabilidades, expectativas, oportunidades e *modus operandi* nos CTT; (iii) comprometer os colaboradores com os objetivos e resultados de negócio, equipa e individuais; (iv)

capacitar os colaboradores para os desafios de hoje e prepará-los para o futuro e (v) crescer os colaboradores e assim fazer crescer os CTT.

O Plano de Gestão do Talento 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.



Move-nos a inovação

Move-nos capacidade de inovar e diversificar os negócios. No nosso código genético corre o algoritmo da qualidade, eficiência e criação de valor num mercado totalmente liberalizado e concorrencial.

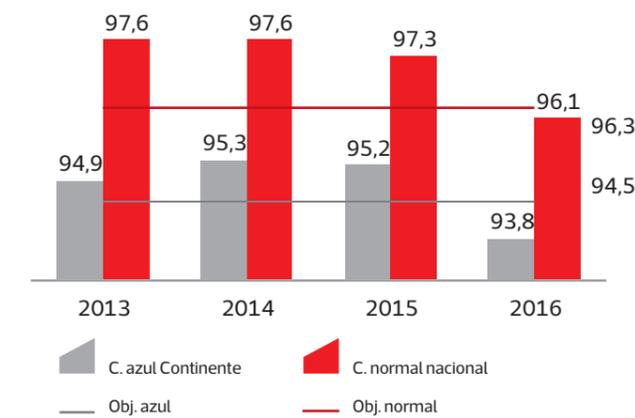
Qualidade, Inovação e Sustentabilidade na atuação dos CTT

5.1. Qualidade de Serviço

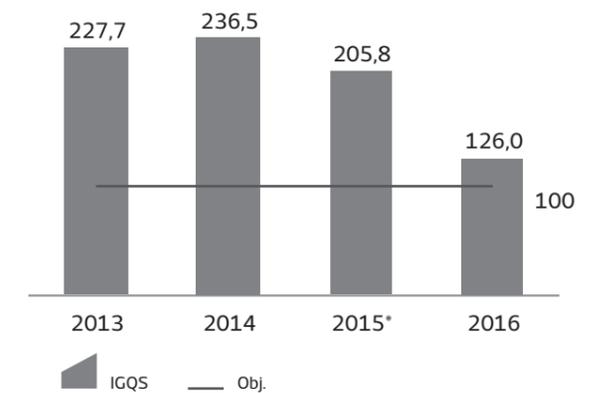
Em 2016 o IGQS - Indicador Global de Qualidade de Serviço situou-se em 126 pontos, o que compara com um objetivo de 100. O ano de 2016 foi marcado pela transição da medição dos indicadores de qualidade do serviço postal universal para uma entidade externa - PricewaterhouseCoopers (PwC) -, que iniciou a medição em 1 de outubro de 2016.

Todos os indicadores de qualidade do serviço postal universal registaram em 2016 *performances* acima dos valores mínimos estabelecidos:

Padrões de Qualidade Correspondências Nacionais



Indicador Global de Qualidade de Serviço



*O valor do IGQS de 2015 publicado no R&C de 2015 (206,4) foi recalculado considerando os envios remetidos (e não os entregues) no ano de 2015.

Níveis de Qualidade	Mínimo	Objetivo	Realizado
Correio Azul			
% Entregas no dia seguinte (Continente)	93,50	94,50	93,80
% Entregas até dois dias (Açores e Madeira)	84,00	87,00	89,40
% Entregas até dez dias	99,75	99,85	99,87 ⁽¹⁾
Correio Normal			
% Entregas até três dias	95,50	96,30	96,10
% Entregas até quinze dias	99,77	99,86	99,82 ⁽¹⁾
Jornais e Publicações Periódicas			
% Entregas até três dias	95,50	96,30	98,30
Correio Internacional			
% Entregas até três dias	85,00	88,00	86,00 ⁽²⁾
% Entregas até cinco dias	95,00	97,00	97,10 ⁽²⁾
Encomendas			
% Entregas até três dias	90,50	92,00	90,70
Tempo de espera nas lojas			
% Atendimento até 10 minutos	75,00	85,00	86,40
Correio Registado			
% Entregas no dia seguinte	89,00	91,00	92,00

Notas:

⁽¹⁾ Indicadores calculados com base no somatório das amostras dos CTT (até ao 3º trimestre) e PwC (no 4º trimestre).

⁽²⁾ Indicadores calculados pelo IPC - *International Post Corporation* com base na média ponderada do valor do 4º trimestre de 2015 e do valor dos três primeiros trimestres de 2016. Restantes indicadores calculados com base na ponderação dos resultados dos CTT (até ao 3º trimestre) e dos da PwC (no 4º trimestre).

A variação do IGQS 2016 relativamente ao ano anterior resultou de algumas perturbações operacionais nos meses de fevereiro e março que tiveram um impacto negativo no indicador global. Não obstante a recuperação dos níveis de serviço conseguida durante o resto do ano, os níveis de qualidade de serviço globais do Correio Azul Continente (com entregas no dia seguinte) e Encomendas (com entregas até 3 dias) registaram valores de prestação de serviço acima dos valores mínimos estabelecidos, mas ligeiramente abaixo dos valores objetivo (-0,7 p.p. e -1,3 p.p. respetivamente). No caso das Encomendas há ainda que ter em consideração o condicionamento que resulta do transporte aéreo para as ilhas e operação inter-ilhas (Arquipélago dos Açores) resultado da irregularidade e nem sempre suficiente capacidade de carga nos voos, bem como de fatores meteorológicos em algumas épocas do ano.

As perturbações operacionais acima referidas foram prontamente superadas e resultaram sobretudo da introdução no início do ano da nova máquina de *Rest Mail* que implicou num primeiro momento importantes adaptações com reflexo em todo o ciclo operativo. Uma greve geral no dia 28 de março, apesar dos baixos níveis de adesão, prolongou o período de recuperação, adiando a estabilização e normalização da atividade.

A perceção dos clientes dos CTT, relativamente à qualidade global do serviço prestado, permanece bastante positiva, com 86,1% dos clientes a considerarem que o serviço prestado é bom ou muito bom (Fonte: Questionários de satisfação).

Em 2016 prosseguiu-se o esforço de manutenção dos sistemas de gestão certificados. Em fevereiro de 2016, foi efetuada com sucesso a auditoria externa de manutenção da certificação de qualidade dos sistemas de controlo de apuramento dos Índices de Qualidade de Serviço, em relação aos IQS de 1 a 5 (demora de encaminhamento no correio normal e correio azul), IQS 6 (demora de encaminhamento nos jornais e publicações periódicas), IQS 9 (demora de encaminhamento na encomenda nacional) e IQS 10 (tempo em fila de espera no atendimento).

Em abril ocorreu com sucesso a auditoria externa da manutenção da certificação da CTT Expresso e da Mailtec, e em julho ocorreu igualmente com resultados muito positivos a auditoria de manutenção da certificação dos centros de produção e logística. A certificação da empresa subsidiária CTT Contacto em qualidade e ambiente foi igualmente mantida, através de auditoria externa em dezembro.

Há que realçar o reconhecimento, pela primeira vez nos CTT, da adoção da metodologia SMETA (4 Pilares) obtida pela CTT Expresso, em dezembro de 2016. A auditoria SMETA (*Sedex Members Ethical Trade Audit*) é uma metodologia que avalia boas práticas empresariais, técnicas e éticas e que considera quatro pilares de gestão: recursos humanos, saúde e segurança ocupacional, respeito pelo ambiente e ética nas relações empresariais.

O processo de certificação de serviços foi mantido na totalidade das lojas, centros de distribuição postal e alargou a mais 100 postos de correio, totalizando 200 postos certificados.

Em termos de qualidade do serviço postal universal, na sequência do previsto na nova Lei Postal, desenvolveu-se durante o ano de 2016 a implementação de um novo sistema de medição e controlo dos níveis de qualidade a realizar por uma entidade externa independente. Na sequência do processo de concurso internacional limitado por prévia qualificação foi selecionada a entidade externa responsável pela medição dos níveis de qualidade, tendo a prestação do serviço sido adjudicada a uma empresa internacional, que desenvolveu os trabalhos necessários à implementação do sistema de medição dos indicadores de qualidade de serviço a partir de 01.10.2016

Contact Center

O canal telefónico (58%) e o canal de correio eletrónico/e-mail (42%) do *Contact Center* foram os meios mais utilizados pelos clientes no seu contacto com a empresa, tendo-se verificado o crescimento do segundo em detrimento do primeiro.

Em 2016 o canal telefónico registou 1,3 milhões de chamadas atendidas, o que representa um crescimento de 12% face a 2015. Esta evolução deveu-se sobretudo ao crescimento dos contactos relacionados com os processos de desalfandegamento (no caso do *e-commerce*) e com o serviço de cobrança de portagens.

Relativamente ao canal de correio eletrónico, foram recebidos 955 mil contactos, o que representa um crescimento de 32% face ao ano anterior. O crescimento está associado à necessidade dos clientes obterem informação sobre a localização e desalfandegamento de objetos e formalizarem as reclamações.

App CTT

A aplicação CTT (*App CTT*) para *smartphones* tem permitido facilitar o contacto dos clientes com a oferta dos CTT, de serviços postais, pagamentos 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 2016 o número total de acessos *App CTT* foi de 23,3 milhões, uma média mensal de 1,9 milhões, representando um crescimento de 22% face ao ano anterior, estando previsto para 2017 um conjunto de atualizações e melhorias, não só na usabilidade, mas também com a adição de novos serviços.

5.2. Inovação e desenvolvimento

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

No contexto da inovação e desenvolvimento e já referidos atrás nos capítulos relativos às áreas de negócio, destacam-se em 2016:

- o lançamento do **Banco CTT** em 202 Lojas CTT e o reforço do negócio de **Serviços Financeiros** no tocante à oferta da Payshop através do lançamento do *PaySafecard Direct*, produto pré-pago para compras na internet e
- a dinamização do negócio de **Expresso e Encomendas** através do desenvolvimento, ao longo de 2016, de uma nova oferta denominada **CTT e-segure** lançada no 4º trimestre.

Desenvolvimento de soluções, produtos e serviços

- No âmbito do **comércio eletrónico** (já abordado no ponto 2.3 Expresso e Encomendas), e enquanto alavanca daquele negócio, destacam-se:
 - primeiro teste operacional de fluxo de produtos de *e-commerce* entre a China e o Brasil, utilizando a *Extra Territorial Office of Exchange* (ETOE) dos CTT em Londres com apoio de parcerias nestas geografias.
 - lançamento do serviço “Express2Me” para consumidores portugueses comprarem *online* em *sites* dos EUA, mediante atribuição de endereço virtual para a 1ª milha.
 - prossecação do programa *Interconnect* (IPC) envolvendo mais de 30 operadores postais, visando uma rede postal com oferta integrada de serviços *e-commerce* transfronteiriços.
 - realização do 1º “*e-commerce Day*” dos CTT em 11 de novembro.
- Reforço do negócio de **Correio**:
 - desenvolvimento da plataforma www.cttads.pt que permite a criação de campanhas publicidade em regime *self service*.
 - análise de potenciais oportunidades que a IOPT (*Internet of Postal Things*) possa vir a oferecer aos CTT.

- disponibilização de Plataforma Digital de Selos Postais com toda a informação sobre emissões desde 1853.
- Otimização da **vertente operacional do negócio de Correio** (e também das encomendas pela integração operacional das redes de entrega), através de iniciativas / serviços inovadores, com realce para:
 - conclusão do projeto de divisão automatizada de objetos na RMS (*Rest Mail Sort*).
 - desenvolvimento de novo algoritmo de divisão automática dos equipamentos de tratamento de encomendas da CTT Expresso.
 - operacionalização do novo serviço Rede *Shopping* que permite entregas e recolhas em simultâneo em lojas do cliente Tiffosi em Centros Comerciais.
 - realização, na área do município de Vizela, de levantamento cadastral dos munícipes que não se encontram ligados ao serviço público de água e saneamento.

Iniciativas de âmbito corporativo

- Prossecação de atividades em diversos pilares que constituem o “+Inovação by CTT” – Sistema de Gestão da Inovação & Desenvolvimento dos CTT**, distinguindo-se, no âmbito:
 - da Gestão das Ideias, inauguração em março da plataforma web “Inov + by CTT” (à qual já acederam mais de 1200 colaboradores e já se realizaram 3 ciclos de desafios).
 - do Observatório Exterior CTT, a prossecação de contactos com *startups* alinhadas com objetivos e estratégia dos CTT, concretizando-se em 2016 duas parcerias concretas.
 - da Inovação Exploratória, a análise e debate interno de tendências tecnológicas e/ou sociais que possam influenciar a futura oferta CTT.
- Organização e realização** da 2ª edição do Dia de Inovação CTT (22.09.2016) e da 9ª edição, em novembro, do PostEurop AES / *Innovation Forum* de 2016 (Larnaca, Chipre) (*chairmanship* a cargo dos CTT desde 2007) versando a temática das “*Smart Cities & IoT*”.
- Produção mensal da Postal 360 Newsletter** com informação quer sobre os avanços tecnológicos mais recentes em tecnologias estritamente postais ou outras Tecnologias de Informação e Comunicação, quer sobre as principais iniciativas de fusões e aquisições de empresas postais/logísticas/distribuição, em todo o mundo, cujo acompanhamento interesse aos CTT.

5.3. Sustentabilidade

O ano foi marcado pelo sucesso do arranque do Banco CTT, presente em 202 lojas, expandindo a oferta e gerando valor.

Foi revista a estratégia de sustentabilidade dos CTT, suportada num exercício de auscultação aos *stakeholders*, que resultou na atualização da análise de materialidade, do mapeamento de partes interessadas e temas críticos. No âmbito da revisão da estrutura de *governance*, foi criado o **Comité de Sustentabilidade**, presidido pelo PCE e integrado pelos restantes membros da CE, responsável pela definição, acompanhamento e desenvolvimento da política de sustentabilidade da empresa.

Empresa e Trabalhadores

No início do ano, foi assinado um **Acordo de Revisão do AE CTT 2015**, tendo sido acordada uma revisão das remunerações fixas até 2 753€, o que representou um ajustamento importante nos níveis remuneratórios mais baixos. O Acordo valoriza o clima de estabilidade e paz social na Empresa, e está suportado numa política de remuneração variável indexada à *performance*.

A oferta de **formação** foi de cerca de 311 mil horas (-1,5% que em 2015) e a taxa de absentismo atingiu 6,5%. Realizou-se a 2ª edição do *Drivers' Challenge*, um sistema de avaliação e reconhecimento do desempenho ecoeficiente, que abrangeu 4 700 condutores. Em segurança no trabalho verificaram-se 979 acidentes laborais (nenhum mortal), mais 3,2% do que no ano anterior.

Em matéria de **diversidade**, o peso do género feminino no Conselho de Administração subiu para 25%. Os CTT renovaram a sua adesão ao IGEN – Fórum Empresas para a Igualdade, assumindo compromissos em matéria de igualdade, não discriminação, parentalidade e outros, recebendo os prémios “Promoção da Saúde e Bem-estar” e “Igualdade de Género”, da *Human Resources*.

Sociedade e ambiente

Apoiaram-se iniciativas sociais e ambientais no valor de 1,2 milhões de euros e mobilizaram-se mais de 160 voluntários e familiares para ações de voluntariado ambiental e social, num total de 2 184 horas. Dos programas de **ajuda solidária**, destaque para o Projeto de Luta Contra a Pobreza.

No combate às alterações climáticas, os CTT lançaram, em parceria com a Quercus, a 3ª edição do projeto “**Uma Árvore pela Floresta**”, com vista à florestação de zonas críticas do país. O projeto beneficiou de um impacto comunicacional invulgar, atingindo quase 2 milhões de pessoas e foi premiado no “*Green Project Awards*” e no *CSR Coups de Coeur*” da PostEurop.

O **portefólio ecológico** (Correio Verde e DM Eco) continuou a ganhar relevância, verificando-se no conjunto deste um aumento de 2,4% no tráfego e de 3,9% na receita. O peso das compras ecológicas no total dos fornecimentos atingiu 99,4%. Pelo 3º ano consecutivo os CTT foram nomeados “**Marca de Confiança Ambiente**” pelas Seleções do Readers' Digest.

A utilização de 100% de eletricidade verde, a partir de 2015, fez reduzir as emissões dos *scopes* 1 e 2, em aproximadamente 15 kton CO₂ por ano. O *insourcing* de rotas subcontratadas e o início da atividade do Banco CTT fizeram crescer os consumos de combustível em 2,8%. A estabilização nos consumos de eletricidade (-0,3%) e as baixas no gás e climatização permitiram conter o aumento global de energia a 1,0% (+1.0%, em emissões de CO₂). A entrada ao serviço de 43 viaturas elétricas e a receção de 28 fez aumentar a **frota elétrica, a maior a nível nacional**, com 320 veículos.

Os CTT registaram a maior redução de emissões do sector postal a nível mundial, -70% nos *scopes* 1 e 2 (2015, *baseline* 2008) e voltaram a melhorar o posicionamento no **rating de proficiência carbónica** EMMS da IPC, tendo ascendido à 3ª posição, entre os 20 principais operadores internacionais. Já no *rating* bolsista CDP-*Carbon Disclosure Project* ascenderam à coliderança mundial do seu sector.

Cientes e consumidores

A qualidade atingiu os 126 pontos, face ao objetivo de 100 pontos definido com o Regulador e 86,1% dos clientes declararam-se satisfeitos ou muito satisfeitos com os serviços prestados pelos CTT.

Em 2016 deram entrada 213 197 processos relativos a pedidos de informação e reclamações de clientes (CTT, S.A. e CTT Expresso) sobre serviços e produtos comercializados, um crescimento de 17% face ao ano anterior. O serviço nacional representou 54% do total de processos entrados, o serviço Internacional 40% e os serviços financeiros 6%.

Em 2016 foram realizados dois **estudos do Cliente Mistério**, que tiveram como principal objetivo medir a qualidade de serviço percebida pelo cliente. No primeiro estudo, realizado entre fevereiro e março, foram avaliadas 619 lojas com um resultado global de 99,6% de opiniões favoráveis; no segundo estudo, desenvolvido entre julho e agosto, foram abrangidas 617 lojas e o resultado obtido foi de 99,0% 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 junto do segmento particular (o que se desloca às lojas CTT), quer junto do segmento empresarial (clientes contratuais).

Cientes particulares

O último estudo foi realizado pela Pitagórica (cujo trabalho de campo decorreu entre junho/julho de 2016), em 68 lojas CTT, a nível nacional. A amostra recolhida foi de 2 053 entrevistas. A média geral de satisfação dos clientes que frequentam as lojas CTT é de 4,40 (considerando uma escala de 1 a 5, em que 1 – nada satisfeito e 5 – muito satisfeito).

Os atributos que obtiveram maiores níveis de satisfação foram:

	Média
Limpeza/ aspeto da loja	4,70
Simpatia no atendimento	4,70
Eficácia no atendimento	4,70
Capacidade na resolução de problemas/informação prestada	4,60
Preocupação na resolução dos problemas do cliente	4,60
Localização da loja	4,60
Horário de funcionamento	4,50

Base: 2 053 indivíduos

Cientes empresariais

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 Equação Lógica, em janeiro de 2016), cuja média geral de satisfação foi de 8,42 (considerando uma escala de 1 a 10, em que 1 – nada satisfeito e 10 – muito satisfeito).
- Clientes Empresariais CTT (realizado pela Spirituc, em novembro/dezembro de 2016) e cuja média geral de satisfação foi de 7,61 (considerando uma escala de 1 a 10, em que 1 – nada satisfeito e 10 – muito satisfeito).
- Clientes CTT Expresso (realizado pela Ipsos/Apeme, em agosto/setembro de 2016) e cuja média geral de satisfação foi de 7,80 (considerando uma escala de 1 a 10, em que 1 – nada satisfeito e 10 – muito satisfeito).

Acionistas e investidores

Durante o ano, foram despendidos pelos CTT 28 dias em reuniões externas com investidores (21,5 dias em 2015), dos quais 16 dias em 15 conferências (organizadas por 12 corretoras diferentes em 6 cidades distintas) e 12 dias em 13 *roadshows* (organizados por 9 corretoras diferentes em 9 cidades distintas). Em 2016, o Presidente & CEO da Sociedade despendeu 8 dias no exterior em atividades relativas a relações com investidores e o CFO despendeu 21 dias para o mesmo efeito. O CEO do Banco CTT participou num *roadshow*. Além disso, em outubro, a Direção de Relações com os Investidores organizou pela primeira vez um *roadshow* de governo societário com o Vice-Presidente/ *Lead Independent Director*, durante o qual foram debatidos temas de governo da sociedade com cerca de uma dezena de grandes acionistas da Empresa.

Os CTT receberam visitas de 10 investidores em Lisboa. Ao longo do ano, a Empresa reuniu com 333 investidores. De referir ainda a realização de teleconferências agendadas com 37 investidores, 20 reuniões e 12 chamadas agendadas com analistas de *research*, bem como muitas chamadas não agendadas.

A 31 de dezembro de 2016, a cobertura da ação dos CTT pelos analistas de *research* era realizada por 16 analistas (15 no final de 2015), de 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*), 3 espanholas (BBVA, Santander e Fidentiis), 1 alemã (*MainFirst*), 1 inglesa (Barclays) e 1 sul-africana (Investec).



Move-nos a confiança

Move-nos o empenho, a dedicação e o profissionalismo de todos os colaboradores que espelham a satisfação dos nossos clientes. É com orgulho que ostentamos o reconhecimento dos nossos serviços, enquanto 'Marca de Confiança' eleita pelos portugueses - uma das mais valiosas Marcas nacionais, alicerçada na proximidade e confiança.

Eventos posteriores e perspectivas futuras

Eventos posteriores

Atualização de preços do serviço postal

Em conformidade com os Critérios de Fixação de Preços do Serviço Postal Universal, definidos pela ANACOM - Autoridade Nacional de Comunicações - no âmbito do nº 3 do art.º 14º 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, os CTT apresentaram à ANACOM a proposta de atualização dos preços do serviço universal para 2017, a qual se espera que entre em vigor somente no 2º trimestre de 2017.

Aquisição Transporta

No dia 15 de dezembro de 2016, os CTT e o Grupo Barraqueiro celebraram um contrato de compra da totalidade do capital social da "Transporta - Transportes Porta a Porta", pelo preço de 1,5 M€ devido no fecho da transação e sujeito a ajustamentos, em particular, ao longo dos 3 anos seguintes ao referido fecho, podendo haver lugar a acréscimo de preço em função da geração de sinergias e rendimentos operacionais.

Na sequência do comunicado de 15 de dezembro de 2016 relativo à celebração de contrato de compra e venda da totalidade do capital social da Transporta - Transporte Porta à Porta, S.A. ("Transporta"), no passado dia 2 de março de 2017, os CTT foram notificados da decisão de não oposição por parte da Autoridade da Concorrência, sem imposição de quaisquer condições, à mencionada aquisição. A aquisição encontra-se ainda sujeita à verificação de outras condições suspensivas pré-acordadas entre as partes.

Os CTT, atuando num mercado liberalizado e competitivo, em que se tem vindo a verificar uma diminuição significativa do correio físico pela concorrência de novas formas de comunicação, com especial enfoque no e-mail, tem vindo a desenvolver uma estratégia de expansão e diversificação, promovendo e lançando novos serviços e negócios em mercados adjacentes com potenciais sinergias, alargando a oferta disponível para os seus clientes ("one stop shop"). A aquisição da Transporta enquadra-se nesta estratégia, pois como operador dedicado ao transporte fracionado de mercadorias, e à prestação de serviços de logística integrada, vai permitir aos CTT adicionarem ao seu portefólio uma nova oferta de distribuição de objetos acima de 30 kg e criarem uma nova plataforma de expansão do Grupo na cadeia de valor da logística e carga *last-mile*, agregando valor para os seus clientes.

A tendência carga *last-mile* é já seguida por i) concorrentes da CTT Expresso e ii) outros operadores postais internacionais que têm beneficiado desta em termos de crescimento e fidelização de clientes. Adicionalmente, permitirá aos CTT oferecerem

soluções logísticas 3PL, em que a Transporta já tem operações em funcionamento. Este novo negócio é complementar ao CEP, e a criação desta nova oferta vai permitir oferecer aos clientes CTT uma solução integrada para as várias necessidades de logística e entrega dos seus clientes com distribuição de todo o tipo de objetos (<30 kg e >30 kg), assim como soluções de armazenagem e de valor acrescentado.

Para além do reforço da oferta de serviços, a integração da Transporta nos CTT vai permitir aproveitar parte das economias de escala do grupo e originar sinergias operacionais que se materializam em redução dos custos consolidados.

Atribuição de ações

Em execução da política remuneratória aprovada pela Comissão de Vencimentos dos CTT para o mandato 2014-2016 e do Plano de Atribuição de Ações a Administradores Executivos da Empresa, aprovado pela Assembleia Geral em 5 de maio de 2015, os CTT procederam à atribuição, em 31 de janeiro de 2017, de um total de 600 530 ações próprias, nominativas, escriturais, no valor de 0,50€ cada, representativas de 0,400% do respetivo capital social, aos Administradores Executivos da Sociedade, a título de remuneração variável a longo prazo.

A atribuição ocorreu fora de plataforma de negociação, mediante transmissão de ações próprias da Empresa previamente adquiridas para tal finalidade, de acordo com a avaliação do cumprimento do objetivo de *Total Shareholders Return* previsto na referida política remuneratória, realizada por entidade independente e confirmada pelos auditores da empresa.

Na sequência da referida atribuição, por referência a 31 de janeiro de 2017 e a esta data, os CTT são titulares de 1 ação própria, a qual representa 0,000% do respetivo capital social, encontrando-se o direito de voto inerente à mesma suspenso por força do previsto no artigo 324.º do Código das Sociedades Comerciais.

Proposta à próxima Assembleia Geral Anual de redução e aumento de capital social

O Conselho de Administração dos CTT deliberou, em 9 de março de 2017, submeter à Assembleia Geral Anual uma proposta de redução do capital social, para libertação de excesso de capital, de 75 M€ para 25,5 M€, sendo o valor de 49,5 M€ da redução reconduzido a reservas livres, bem como um aumento do capital social, por incorporação de reservas, de 25,5 M€ para 75 M€, sendo o valor do aumento de 49,5 M€ a realizar por incorporação de reservas disponíveis resultantes principalmente de resultados transitados com origem em reavaliações de ativos fixos tangíveis

(que, até à adoção do Sistema de Normalização Contabilística, se enquadravam na rubrica “reservas de reavaliação” e que, em 31 de dezembro de 2016, ascendiam a cerca de 44 M€).

Ponderados nesta data, as condições concretas de realização das referidas operações e os interesses da Sociedade e dos seus diversos *Stakeholders*, as mesmas permitem:

- (i) Libertar capital social em excesso, passando o valor assim libertado a integrar reservas livres, atentos os interesses da Sociedade, dos seus acionistas e credores, seja de uma perspetiva societária-contabilística, seja de uma perspetiva de gestão;
- (ii) Promover condições para a execução de uma adequada política de dividendos, em particular na fase de arranque do Banco CTT, conciliando os interesses de remuneração acionista estável com o interesse no desenvolvimento sustentado da Sociedade; e
- (iii) Tornar a redução de capital social neutra da perspetiva dos interesses acautelados pelo Concedente ao conjugá-la com um aumento realizado principalmente através de “reservas de reavaliação”, cuja incorporação em capital social é considerada jurídica e contabilisticamente admissível (a autorização do Concedente foi obtida previamente à tomada de decisão, uma vez que qualquer deliberação que vise uma eventual redução de capital está sujeita à sua prévia autorização).

Após estas operações reciprocamente condicionadas e sujeitas à aprovação das contas relativas a 2016 e da aplicação de resultados, o valor nominal e o número de ações representativas do capital dos CTT mantêm-se inalterados e, sendo a reserva legal devida de 15 M€, propõe-se à Assembleia Geral reconduzir o valor de 3 M€ a reservas livres. A redução e o aumento de capital social estão sujeitos a aprovação da Assembleia Geral e ao registo comercial.

A política de dividendos dos CTT é um dos pilares relevantes da estratégia de remuneração dos acionistas, devendo a mesma ser balanceada com o desenvolvimento das novas alavancas de crescimento dos CTT, como é o caso do Banco CTT. Esta operação permite uma maior flexibilidade na gestão da empresa durante os períodos de investimento, como o atual.

Perspetivas futuras

As iniciativas do Programa de Transformação implementadas entre 2013 e 2016 permitem aos CTT encarar o ano de 2017 com a expectativa de continuar a dar seguimento à estratégia definida, nomeadamente de conseguir o crescimento ao nível

dos rendimentos consolidados assente nas alavancas de crescimento e nas redes únicas dos CTT, como forma de sustentar a geração de valor para os acionistas.

O crescimento do PIB esperado para Portugal continuará a ser fortemente influenciado pelo comportamento 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. Os CTT poderão ser também afetados pelo crescimento da concorrência, quer em penetração, quer em pressão sobre os preços, nomeadamente em alguns segmentos de mercado.

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 *online* 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 contínuo da plataforma tecnológica de suporte a este tipo de oferta flexível e modular, a qual está em constante mutação e sofisticação.

Nos Serviços Financeiros, 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.

O ano de 2017 será para o Banco CTT o ano de consolidação da base de clientes e do início da “monetização” dos mesmos com o lançamento de novos produtos e serviços, especialmente focado na oferta de crédito à habitação e ao consumo. Os CTT continua-

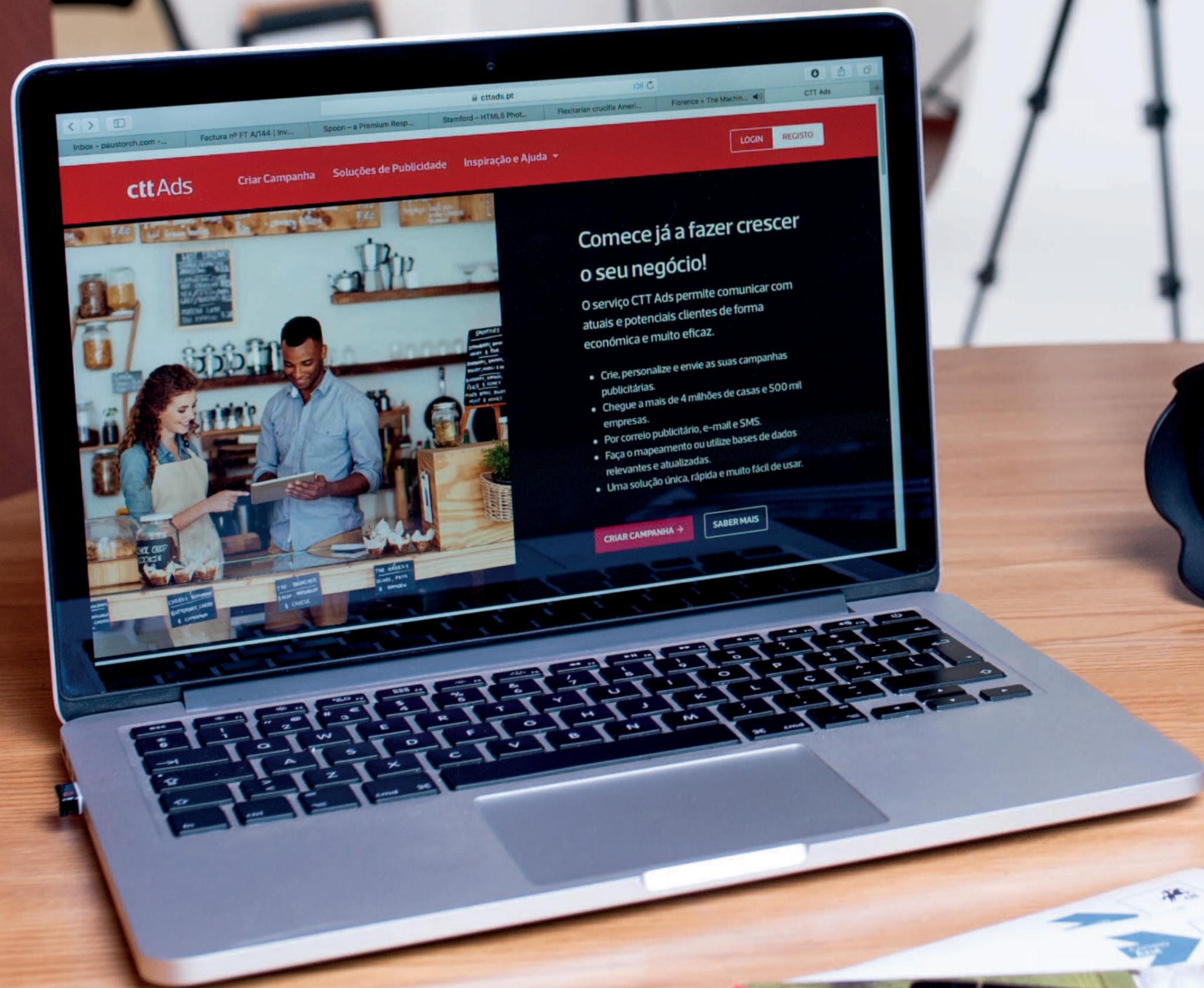
rão a sua aposta ganha como um dos principais comercializadores de soluções de poupança, nomeadamente com os produtos de dívida pública para retalho em parceria com o IGCP.

O Banco CTT assenta num projeto orgânico criado com base nos ativos estratégicos dos CTT (a rede de retalho e a marca), tendo-se vindo a considerar oportunidades de aquisição (inorgânicas, de pequena dimensão e complementares) de entidades e/ou portfólios compatíveis com a estratégia e o plano de negócios do Banco CTT. Por esta via visa-se, por um lado, manter o foco numa elevada disciplina de custos e, por outro, desenvolver potenciais oportunidades de redução do *time-to-market* e alternativas de aplicação dos recursos captados, promovendo uma aceleração do lançamento e crescimento do Banco 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 mais de 4 000 agentes espalhados por todo o país, introduzindo novos serviços para os seus utilizadores.

As medidas de otimização de balanço vão continuar, tais como, por exemplo a otimização do fundo de maneiço e a otimização da utilização de imóveis devolutos. Os CTT irão continuar a gestão dos benefícios dos empregados tendo em vista a melhor gestão desta responsabilidade, reduzindo o seu impacto no balanço e *cash flow* da empresa.

Após um difícil ano de 2016, os CTT têm como objetivo atingir no futuro rendimentos operacionais crescentes e sustentáveis, 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. Para tal, serão aprofundadas as iniciativas de carácter orgânico implementadas em 2016 e, na medida do interesse e oportunidade de mercado, serão prosseguidas alternativas de crescimento inorgânico coerentes com a estratégia e mercados onde a empresa está presente.



Move-nos a parceria

Move-nos estar de braço dado com o empreendedorismo. Ser força impulsionadora de projetos de valor e estar presente na hora das grandes decisões. Somos por um Portugal ativo e em permanente mudança. Fazemos questão de investir, todos os dias, em parcerias de valor.



Proposta de aplicação de resultados

Nos termos do artigo 23º dos Estatutos dos 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, nº 1, 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 2016 supera o valor mínimo global exigido pelo Estatutos e pelo CSC.

Nos termos do artigo 294º, nº 1 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 2016, verifica-se que a reserva legal se encontra integralmente constituída e os resultados transitados são positivos. No exercício findo em 31 de dezembro de 2016 apurou-se um resultado líquido do exercício, nas contas individuais, no montante global de 62,160,395.00€.

Devido às regras contabilísticas em vigor, já se encontra refletido no referido resultado líquido um montante de 3,046,676.00€ relativo à atribuição de gratificações, a título de participação nos lucros, a colaboradores e Administradores Executivos dos CTT. 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 2016, no montante global de 62,160,395.00€ apurado com base nas demonstrações financeiras individuais tenha a seguinte aplicação:

Dividendos* 60,805,324.00€

Reservas ** 1,355,071.00€

- Sejam distribuídas reservas livres que se encontram contabilizadas como (outros) Resultados Transitados, no montante de 11.194.676,00€, sob a forma de dividendos*.

- Seja atribuído o montante máximo de 3.046.676,00€ (já pressuposto nas demonstrações financeiras individuais) a colaboradores e Administradores Executivos dos CTT, a título de gratificações de balanço.

* Distribuição de dividendos num total de 72,000,000.00€ correspondente a 0,48€ por ação.

** Resultante da reavaliação fiscal dos ativos fixos tangíveis no âmbito e sujeito ao regime do Decreto-Lei nº 66/2016, de 3 de novembro.

Lisboa, 9 de março de 2017

Pelo Conselho de Administração,

Move-nos o amanhã

Move-nos um crescimento sustentável.
Trabalhamos para alcançar um futuro sustentável e melhorar
a rentabilidade de cada um dos segmentos de negócio.
Aperfeiçoamos no presente para que o amanhã seja a continuação
do que melhor somos hoje.



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 respetivo perímetro de consolidação, e (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 deparam na sua atividade.

Lisboa, 9 de março de 2017

O Conselho de Administração

Presidente do Conselho de Administração e Chief Executive Officer


Francisco José Queiroz de Barros de Lacerda

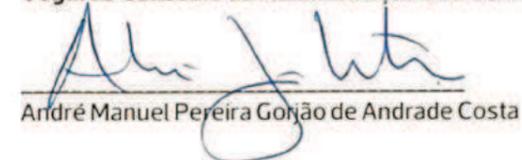
Vice-Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Comissão de Auditoria


António Sarmiento Gomes Mota

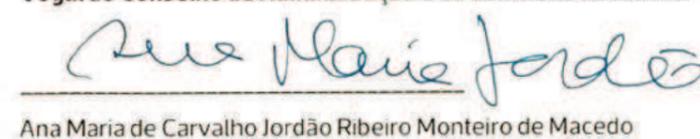
Vice-Presidente do Conselho de Administração e Vogal da Comissão Executiva


Manuel Cabral de Abreu Castelo-Branco

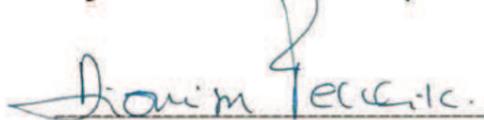
Vogal do Conselho de Administração e da Comissão Executiva


André Manuel Pereira Gonçalves de Andrade Costa

Vogal do Conselho de Administração e da Comissão Executiva

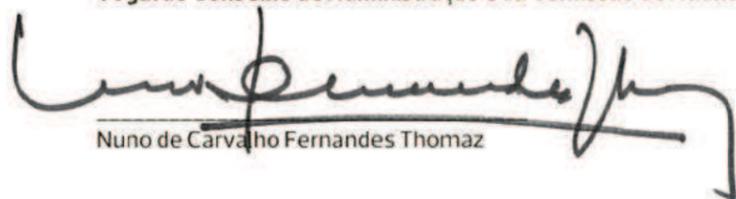

Ana Maria de Carvalho Jordão Ribeiro Monteiro de Macedo

Vogal do Conselho de Administração e da Comissão Executiva



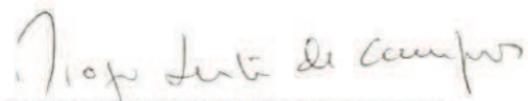
Dionizia Maria Ribeiro Farinha Ferreira

Vogal do Conselho de Administração e da Comissão de Auditoria



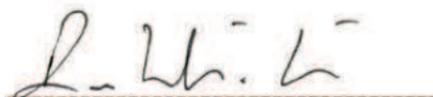
Nuno de Carvalho Fernandes Thomaz

Vogal do Conselho de Administração e da Comissão de Auditoria



Diogo José Paredes Leite de Campos

Vogal do Conselho de Administração



Rui Miguel de Oliveira Horta e Costa

Vogal do Conselho de Administração



José Manuel Baptista Fino

Vogal do Conselho de Administração



Manuel Carlos de Melo Champalimaud

Vogal do Conselho de Administração



Céline Dora Judith Abecassis-Moedas





Relatório
de Auditoria
e Relatório e Parecer
da Comissão
de Auditoria



KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A.
Edifício Monumental
Av. Praia da Vitória, 71 - A, 8º
1069-006 Lisboa – Portugal
Telefone: +351 210 110 000
Fax: +351 210 110 121
Internet: www.kpmg.pt

CERTIFICAÇÃO LEGAL DAS CONTAS CONSOLIDADAS E RELATÓRIO DE AUDITORIA

RELATO SOBRE A AUDITORIA DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS CONSOLIDADAS

Opinião

Auditámos as demonstrações financeiras consolidadas anexas dos CTT – Correios de Portugal, S.A. (o Grupo), que compreendem a demonstração consolidada da posição financeira em 31 de dezembro de 2016 (que evidencia um total de 1.316.697.213 euros e um total de capital próprio de 233.326.782 euros, incluindo interesses não controlados negativos de 79.135 euros e um resultado líquido atribuível a detentores de capital dos CTT de 62.160.395 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 relativas ao ano findo naquela data, e as notas anexas às demonstrações financeiras consolidadas que incluem um resumo das políticas contabilísticas significativas.

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras consolidadas anexas apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspetos materiais, a posição financeira consolidada dos CTT – Correios de Portugal, S.A. em 31 de dezembro de 2016 e o seu desempenho financeiro e fluxos de caixa consolidados relativos ao ano findo naquela data de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS), tal como adotadas na União Europeia.

Bases para a opinião

A nossa auditoria foi efetuada de acordo com as Normas Internacionais de Auditoria (ISA) e demais normas e orientações técnicas e éticas da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas. As nossas responsabilidades nos termos dessas normas estão descritas na secção "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras consolidadas" abaixo. Somos independentes das entidades que compõem o Grupo nos termos da lei e cumprimos os demais requisitos éticos nos termos do código de ética da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.

Estamos convictos de que a prova de auditoria que obtivemos é suficiente e apropriada para proporcionar uma base para a nossa opinião.

Matérias relevantes de auditoria

As matérias relevantes de auditoria são as que, no nosso julgamento profissional, tiveram maior importância na auditoria das demonstrações financeiras consolidadas do ano corrente. Essas matérias foram consideradas no contexto da auditoria das demonstrações financeiras consolidadas como um todo, e na formação da opinião, e não emitimos uma opinião separada sobre essas matérias.

Reconhecimento do rédito

Risco	Resposta
<p>A Empresa CTT encontra-se cotada em bolsa, sendo que as ISAs presumem que existe um risco de fraude acrescido associado ao rédito quando existe uma pressão sobre a gestão em atingir resultados estimados.</p> <p>Adicionalmente, o Grupo CTT atua em diferentes áreas de negócio (Correio, Expresso e Encomendas, Serviços Financeiros e Bancário) sendo as políticas de reconhecimento do rédito distintas para cada uma delas, conforme referido nas notas 2.22 e 4.</p>	<p>Entre outros, efetuámos os seguintes procedimentos de auditoria:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Testámos a operacionalidade dos controlos relacionados com o processo de reconhecimento do rédito; ▪ Efetuámos testes de detalhe às transações (por amostragem), nomeadamente quanto ao momento do reconhecimento do rédito. ▪ Efetuámos ainda procedimentos substantivos analíticos e testes às <i>journal entries</i> por forma a identificar e testar o risco de fraude e de eventual derrogação aos controlos implementados; e ▪ Avaliámos a adequação das divulgações do Grupo relativamente ao reconhecimento do rédito tendo em conta o referencial contabilístico aplicável.

af

Benefícios aos empregados

Risco	Resposta
<p>As responsabilidades com cuidados de saúde pós-emprego, outros benefícios de longo prazo a empregados e aos órgãos sociais envolvem um significativo grau de julgamento na definição dos pressupostos de longo prazo, que poderão resultar em variações significativas nos montantes registados nas demonstrações financeiras, conforme referido nas notas 2.19, 2.28 e 32.</p>	<p>Entre os procedimentos de auditoria realizados destacamos os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliámos a razoabilidade dos pressupostos e estimativas assumidas no cálculo atuarial e a metodologia de cálculo da responsabilidade; ▪ Comparámos igualmente a informação prestada pela gestão ao atuário independente para a realização do cálculo da responsabilidade; ▪ Avaliámos a competência, independência e integridade do atuário contratado pela gestão; e ▪ Avaliámos a adequação das divulgações do Grupo relativamente aos benefícios de empregados, incluindo as análises de sensibilidade, tendo em conta o referencial contabilístico aplicável.

Provisões

Risco	Resposta
<p>As provisões para contingências laborais registadas pelo Conselho de Administração são baseadas na sua melhor estimativa sobre a tempestividade e montantes futuros necessários para a sua liquidação, usando pressupostos que requerem julgamento, conforme referido nas notas 2.21, 2.28 e 33.</p>	<p>No âmbito da nossa auditoria efetuámos, entre outros, os seguintes procedimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisámos as ações instauradas contra o Grupo por entidades terceiras e as contingências identificadas pelo Grupo, nomeadamente a informação de suporte às mesmas e as respostas aos nossos pedidos de confirmação externa aos advogados sobre o estado dos processos judiciais em que o Grupo se encontra envolvido; ▪ Considerámos as provisões e desafiamos os pressupostos que suportam as estimativas do Conselho de Administração; e ▪ Avaliámos a adequação das divulgações do Grupo relativamente ao reconhecimento de provisões tendo em conta o referencial contabilístico aplicável.

af

Início de atividade do Banco CTT

Risco	Resposta
<p>Conforme referido na nota 1.2, o Banco iniciou a sua atividade no final de 2015, tendo 2016 sido o ano de abertura ao público, o que ocorreu em março, e um ano de continuação da estratégia de investimento e de alargamento da rede de balcões.</p> <p>O estágio de desenvolvimento da atividade de um banco em criação é relevante para a estratégia de auditoria, sendo particularmente relevante o ajustamento e a monitorização do modelo financeiro, aprovado pelo acionista, às condições do mercado em cada momento, tendo em consideração os riscos e as oportunidades.</p>	<p>Nesta área, os nossos procedimentos de auditoria incluíram, entre outros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisámos a evolução da atividade do banco durante o ano de 2016 bem como o orçamento revisto para o ano de 2017 e apreciamos os desvios face ao plano inicial aprovado; e ▪ Discutimos com a gestão as expetativas futuras, nomeadamente em termos do início da atividade de concessão de crédito, formas de financiamento e rentabilidade esperada.

Responsabilidades do órgão de gestão e do órgão de fiscalização pelas demonstrações financeiras consolidadas

O órgão de gestão é responsável pela:

- preparação de demonstrações financeiras consolidadas que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira, o desempenho financeiro e os fluxos de caixa do Grupo de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) tal como adotadas na União Europeia;
- elaboração do relatório de gestão, incluindo o relatório do governo societário, nos termos legais e regulamentares aplicáveis;
- criação e manutenção de um sistema de controlo interno apropriado para permitir a preparação de demonstrações financeiras consolidadas isentas de distorção material devido a fraude ou erro;
- adoção de políticas e critérios contabilísticos adequados nas circunstâncias; e
- avaliação da capacidade do Grupo de se manter em continuidade, divulgando, quando aplicável, as matérias que possam suscitar dúvidas significativas sobre a continuidade das atividades.

O órgão de fiscalização é responsável pela supervisão do processo de preparação e divulgação da informação financeira do Grupo.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras consolidadas

A nossa responsabilidade consiste em obter segurança razoável sobre se as demonstrações financeiras consolidadas como um todo estão isentas de distorções materiais devido a fraude ou erro, e emitir um relatório onde conste a nossa opinião. Segurança razoável é um nível elevado de segurança mas não é uma garantia de que uma auditoria executada de acordo com as ISA detetará sempre uma distorção material quando exista. As distorções podem ter origem em fraude ou erro e são consideradas materiais se, isoladas ou conjuntamente, se possa razoavelmente esperar que influenciem decisões económicas dos utilizadores tomadas com base nessas demonstrações financeiras.

Como parte de uma auditoria de acordo com as ISA, fazemos julgamentos profissionais e mantemos ceticismo profissional durante a auditoria e também:

- identificamos e avaliamos os riscos de distorção material das demonstrações financeiras consolidadas, devido a fraude ou a erro, concebemos e executamos procedimentos de auditoria que respondam a esses riscos, e obtemos prova de auditoria que seja suficiente e apropriada para proporcionar uma base para a nossa opinião. O risco de não detetar uma distorção material devido a fraude é maior do que o risco de não detetar uma distorção material devido a erro, dado que a fraude pode envolver conluio, falsificação, omissões intencionais, falsas declarações ou sobreposição ao controlo interno;
- obtemos uma compreensão do controlo interno relevante para a auditoria com o objetivo de conceber procedimentos de auditoria que sejam apropriados nas circunstâncias, mas não para expressar uma opinião sobre a eficácia do controlo interno do Grupo;
- avaliamos a adequação das políticas contabilísticas usadas e a razoabilidade das estimativas contabilísticas e respetivas divulgações feitas pelo órgão de gestão;
- concluímos sobre a apropriação do uso, pelo órgão de gestão, do pressuposto da continuidade e, com base na prova de auditoria obtida, se existe qualquer incerteza material relacionada com acontecimentos ou condições que possam suscitar dúvidas significativas sobre a capacidade do Grupo para dar continuidade às suas atividades. Se concluirmos que existe uma incerteza material, devemos chamar a atenção no nosso relatório para as divulgações relacionadas incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas ou, caso essas divulgações não sejam adequadas, modificar a nossa opinião. As nossas conclusões são baseadas na prova de auditoria obtida até à data do nosso relatório. Porém, acontecimentos ou condições futuras podem levar a que o Grupo descontinue as suas atividades;
- avaliamos a apresentação, estrutura e conteúdo global das demonstrações financeiras consolidadas, incluindo as divulgações, e se essas demonstrações financeiras representam as transações e acontecimentos subjacentes de forma a atingir uma apresentação apropriada;
- obtemos prova de auditoria suficiente e apropriada relativa à informação financeira das entidades ou atividades dentro do Grupo para expressar uma opinião sobre as demonstrações financeiras consolidadas. Somos responsáveis pela orientação, supervisão e desempenho da auditoria do Grupo e somos os responsáveis finais pela nossa opinião de auditoria;

- comunicamos com os encarregados da governação, incluindo o órgão de fiscalização, entre outros assuntos, o âmbito e o calendário planeado da auditoria, e as conclusões significativas da auditoria incluindo qualquer deficiência significativa de controlo interno identificado durante a auditoria;
- das matérias que comunicamos aos encarregados da governação, incluindo o órgão de fiscalização, determinamos as que foram as mais importantes na auditoria das demonstrações financeiras consolidadas do ano corrente e que são as matérias relevantes de auditoria. Descrevemos essas matérias no nosso relatório, exceto quando a lei ou regulamento proibir a sua divulgação pública; e
- declaramos ao órgão de fiscalização que cumprimos os requisitos éticos relevantes relativos à independência e comunicamos todos os relacionamentos e outras matérias que possam ser percebidas como ameaças à nossa independência e, quando aplicável, as respetivas salvaguardas.

A nossa responsabilidade inclui ainda a verificação da concordância da informação constante do relatório de gestão com as demonstrações financeiras, e as verificações previstas nos números 4 e 5 do artigo 451.º do Código das Sociedades Comerciais.

RELATO SOBRE OUTROS REQUISITOS LEGAIS E REGULAMENTARES

Sobre o relatório de gestão

Dando cumprimento ao artigo 451.º, n.º 3, al. e) do Código das Sociedades Comerciais, somos de parecer que o relatório de gestão foi preparado de acordo com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis em vigor, a informação nele constante é concordante com as demonstrações financeiras consolidadas auditadas e, tendo em conta o conhecimento e apreciação sobre o Grupo, não identificámos incorreções materiais.

Sobre o relatório de governo societário

Dando cumprimento ao artigo 451.º, n.º 4, do Código das Sociedades Comerciais, somos de parecer que o relatório de governo societário inclui os elementos exigíveis à Entidade nos termos do artigo 245º-A do Código dos Valores Mobiliários, não tendo sido identificadas incorreções materiais na informação divulgada no mesmo, cumprindo o disposto nas alíneas c), d), f), h), i) e m) do referido artigo.

Sobre os elementos adicionais previstos no artigo 10º do Regulamento (UE) nº 537/2014

Dando cumprimento ao artigo 10.º do Regulamento (UE) nº 537/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de abril de 2014, e para além das matérias relevantes de auditoria acima indicadas, relatamos ainda o seguinte:

- Fomos nomeados auditores dos CTT – Correios de Portugal, S.A. pela primeira vez na assembleia geral de acionistas realizada em 5 de maio de 2014 para completar o último ano do mandato do triénio compreendido entre 2012 e 2014. Fomos nomeados na assembleia geral de acionistas realizada em 5 de maio de 2015 para o atual mandato compreendido entre 2015 e 2017;

- O órgão de gestão confirmou-nos que não tem conhecimento da ocorrência de qualquer fraude ou suspeita de fraude com efeito material nas demonstrações financeiras. No planeamento e execução da nossa auditoria de acordo com as ISA mantivemos o ceticismo profissional e concebemos procedimentos de auditoria para responder à possibilidade de distorção material das demonstrações financeiras consolidadas devido a fraude. Em resultado do nosso trabalho não identificámos qualquer distorção material nas demonstrações financeiras consolidadas devido a fraude;
- Confirmamos que a opinião de auditoria que emitimos é consistente com o relatório adicional que preparámos e entregámos ao órgão de fiscalização do Grupo em 6 de março de 2017; e
- Declaramos que não prestámos quaisquer serviços proibidos nos termos do artigo 77.º, número 8, do Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas e que mantivemos a nossa independência face ao Grupo durante a realização da auditoria.

Lisboa, 9 de março de 2017



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





KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A.
Edifício Monumental
Av. Praia da Vitória, 71 - A, 8º
1069-006 Lisboa – Portugal
Telefone: +351 210 110 000
Fax: +351 210 110 121
Internet: www.kpmg.pt

CERTIFICAÇÃO LEGAL DAS CONTAS E RELATÓRIO DE AUDITORIA

RELATO SOBRE A AUDITORIA DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Opinião

Auditámos as demonstrações financeiras anexas dos CTT – Correios de Portugal, S.A. (a Entidade ou CTT), que compreendem a demonstração da posição financeira em 31 de dezembro de 2016 (que evidencia um total de 1.036.438.537 euros e um total de capital próprio de 233.405.918 euros, incluindo um resultado líquido de 62.160.395 euros), a demonstração dos resultados por naturezas, a demonstração do rendimento integral, a demonstração das alterações no capital próprio e a demonstração de fluxos de caixa relativas ao ano findo naquela data, e as notas anexas às demonstrações financeiras que incluem um resumo das políticas contabilísticas significativas.

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras anexas apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspetos materiais, a posição financeira dos CTT – Correios de Portugal, S.A. em 31 de dezembro de 2016 e o seu desempenho financeiro e fluxos de caixa relativos ao ano findo naquela data de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS), tal como adotadas na União Europeia.

Bases para a opinião

A nossa auditoria foi efetuada de acordo com as Normas Internacionais de Auditoria (ISA) e demais normas e orientações técnicas e éticas da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas. As nossas responsabilidades nos termos dessas normas estão descritas na secção "Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras" abaixo. Somos independentes da Entidade nos termos da lei e cumprimos os demais requisitos éticos nos termos do código de ética da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas.

Estamos convictos de que a prova de auditoria que obtivemos é suficiente e apropriada para proporcionar uma base para a nossa opinião.



Matérias relevantes de auditoria

As matérias relevantes de auditoria são as que, no nosso julgamento profissional, tiveram maior importância na auditoria das demonstrações financeiras do ano corrente. Essas matérias foram consideradas no contexto da auditoria das demonstrações financeiras como um todo, e na formação da opinião, e não emitimos uma opinião separada sobre essas matérias.

Reconhecimento do rédito

Risco	Resposta
A Empresa CTT encontra-se cotada em bolsa, sendo que as ISAs presumem que existe um risco de fraude acrescido associado ao rédito quando existe uma pressão sobre a gestão em atingir resultados estimados.	Entre outros, efetuámos os seguintes procedimentos de auditoria: <ul style="list-style-type: none">▪ Testámos a operacionalidade dos controlos relacionados com o processo de reconhecimento do rédito;▪ Efetuámos testes de detalhe às transações (por amostragem), nomeadamente quanto ao momento do reconhecimento do rédito.▪ Efetuámos ainda procedimentos substantivos analíticos e testes às <i>journal entries</i> por forma a identificar e testar o risco de fraude e de eventual derrogação aos controlos implementados; e▪ Avaliámos a adequação das divulgações da Entidade relativamente ao reconhecimento do rédito tendo em conta o referencial contabilístico aplicável.
Adicionalmente os CTT atuam em diferentes áreas de negócio (Correio e Serviços Financeiros) sendo as políticas de reconhecimento do rédito distintas para cada uma delas, conforme referido nas notas 2.22 e 40.	

CR

CR

Benefícios aos empregados

Risco	Resposta
As responsabilidades com cuidados de saúde pós-emprego, outros benefícios de longo prazo a empregados e aos órgãos sociais envolvem um significativo grau de julgamento na definição dos pressupostos de longo prazo, que poderão resultar em variações significativas nos montantes registados nas demonstrações financeiras, conforme referido nas notas 2.19, 2.28 e 32.	<p>Entre os procedimentos de auditoria realizados destacamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliámos a razoabilidade dos pressupostos e estimativas assumidas no cálculo atuarial e a metodologia de cálculo da responsabilidade; ▪ Comparámos igualmente a informação prestada pela gestão ao atuário independente para a realização do cálculo da responsabilidade; ▪ Avaliámos a competência, independência e integridade do atuário contratado pela gestão; e ▪ Avaliámos a adequação das divulgações da Entidade relativamente aos benefícios de empregados, incluindo as análises de sensibilidade, tendo em conta o referencial contabilístico aplicável.

Provisões

Risco	Resposta
As provisões para contingências laborais registadas pelo Conselho de Administração são baseadas na sua melhor estimativa sobre a tempestividade e montantes futuros necessários para a sua liquidação, usando pressupostos que requerem julgamento, conforme referido nas notas 2.21, 2.28 e 33.	<p>No âmbito da nossa auditoria efetuámos, entre outros, os seguintes procedimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisámos as ações instauradas contra os CTT por entidades terceiras e as contingências identificadas pelos CTT, nomeadamente a informação de suporte às mesmas e nas respostas aos nossos pedidos de confirmação externa aos advogados sobre o estado dos processos judiciais em que os CTT se encontram envolvidos; ▪ Considerámos as provisões e desafiámos os pressupostos que suportam as estimativas do Conselho de Administração; e ▪ Avaliámos a adequação das divulgações dos CTT relativamente ao reconhecimento de provisões tendo em conta o referencial contabilístico aplicável.

3

Início de atividade do Banco CTT

Risco	Resposta
Conforme referido na nota 1.2, o Banco iniciou a sua atividade no final de 2015, tendo 2016 sido o ano de abertura ao público, o que ocorreu em março, e um ano de continuação da estratégia de investimento e de alargamento da rede de balcões.	<p>Nesta área, os nossos procedimentos de auditoria incluíram, entre outros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisámos a evolução da atividade do banco durante o ano de 2016 bem como o orçamento revisto para o ano de 2017 e apreciamos os desvios face ao plano inicial aprovado; e ▪ Discutimos com a gestão as expectativas futuras, nomeadamente em termos do início da atividade de concessão de crédito, formas de financiamento e rentabilidade esperada.
O estágio de desenvolvimento da atividade de um banco em criação é relevante para a estratégia de auditoria, sendo particularmente relevante o ajustamento e a monitorização do modelo financeiro, aprovado pelo acionista, às condições do mercado em cada momento, tendo em consideração os riscos e as oportunidades.	

Responsabilidades do órgão de gestão e do órgão de fiscalização pelas demonstrações financeiras

O órgão de gestão é responsável pela:

- preparação de demonstrações financeiras que apresentem de forma verdadeira e apropriada a posição financeira, o desempenho financeiro e os fluxos de caixa da Entidade de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) tal como adotadas na União Europeia;
- elaboração do relatório de gestão, incluindo o relatório do governo societário nos termos legais e regulamentares aplicáveis;
- criação e manutenção de um sistema de controlo interno apropriado para permitir a preparação de demonstrações financeiras isentas de distorção material devido a fraude ou erro;
- adoção de políticas e critérios contabilísticos adequados nas circunstâncias; e
- avaliação da capacidade da Entidade de se manter em continuidade, divulgando, quando aplicável, as matérias que possam suscitar dúvidas significativas sobre a continuidade das atividades.

O órgão de fiscalização é responsável pela supervisão do processo de preparação e divulgação da informação financeira da Entidade.

Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras

A nossa responsabilidade consiste em obter segurança razoável sobre se as demonstrações financeiras como um todo estão isentas de distorções materiais devido a fraude ou erro, e emitir um relatório onde conste a nossa opinião. Segurança razoável é um nível elevado de segurança mas não é uma garantia de que uma auditoria executada de acordo com as ISA detetará sempre uma distorção material quando exista. As distorções podem ter origem em fraude ou erro e são consideradas materiais se, isoladas ou conjuntamente, se possa razoavelmente esperar que influenciem decisões económicas dos utilizadores tomadas com base nessas demonstrações financeiras.

4

Como parte de uma auditoria de acordo com as ISA, fazemos julgamentos profissionais e mantemos ceticismo profissional durante a auditoria e também:

- identificamos e avaliamos os riscos de distorção material das demonstrações financeiras, devido a fraude ou a erro, concebemos e executamos procedimentos de auditoria que respondam a esses riscos, e obtemos prova de auditoria que seja suficiente e apropriada para proporcionar uma base para a nossa opinião. O risco de não detetar uma distorção material devido a fraude é maior do que o risco de não detetar uma distorção material devido a erro, dado que a fraude pode envolver conluio, falsificação, omissões intencionais, falsas declarações ou sobreposição ao controlo interno;
- obtemos uma compreensão do controlo interno relevante para a auditoria com o objetivo de conceber procedimentos de auditoria que sejam apropriados nas circunstâncias, mas não para expressar uma opinião sobre a eficácia do controlo interno da Entidade;
- avaliamos a adequação das políticas contabilísticas usadas e a razoabilidade das estimativas contabilísticas e respetivas divulgações feitas pelo órgão de gestão;
- concluimos sobre a apropriação do uso, pelo órgão de gestão, do pressuposto da continuidade e, com base na prova de auditoria obtida, se existe qualquer incerteza material relacionada com acontecimentos ou condições que possam suscitar dúvidas significativas sobre a capacidade da Entidade para dar continuidade às suas atividades. Se concluirmos que existe uma incerteza material, devemos chamar a atenção no nosso relatório para as divulgações relacionadas incluídas nas demonstrações financeiras ou, caso essas divulgações não sejam adequadas, modificar a nossa opinião. As nossas conclusões são baseadas na prova de auditoria obtida até à data do nosso relatório. Porém, acontecimentos ou condições futuras podem levar a que a Entidade descontinue as suas atividades;
- avaliamos a apresentação, estrutura e conteúdo global das demonstrações financeiras, incluindo as divulgações, e se essas demonstrações financeiras representam as transações e acontecimentos subjacentes de forma a atingir uma apresentação apropriada;
- comunicamos com os encarregados da governação, incluindo o órgão de fiscalização, entre outros assuntos, o âmbito e o calendário planeado da auditoria, e as conclusões significativas da auditoria incluindo qualquer deficiência significativa de controlo interno identificado durante a auditoria;
- das matérias que comunicamos aos encarregados da governação, incluindo o órgão de fiscalização, determinamos as que foram as mais importantes na auditoria das demonstrações financeiras do ano corrente e que são as matérias relevantes de auditoria. Descrevemos essas matérias no nosso relatório, exceto quando a lei ou regulamento proibir a sua divulgação pública; e
- declaramos ao órgão de fiscalização que cumprimos os requisitos éticos relevantes relativos à independência e comunicamos todos os relacionamentos e outras matérias que possam ser percecionadas como ameaças à nossa independência e, quando aplicável, as respetivas salvaguardas.

A nossa responsabilidade inclui ainda a verificação da concordância da informação constante do relatório de gestão com as demonstrações financeiras, e as verificações previstas nos números 4 e 5 do artigo 451.º do Código das Sociedades Comerciais.



RELATO SOBRE OUTROS REQUISITOS LEGAIS E REGULAMENTARES

Sobre o relatório de gestão

Dando cumprimento ao artigo 451.º, n.º 3, al. e) do Código das Sociedades Comerciais, somos de parecer que o relatório de gestão foi preparado de acordo com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis em vigor, a informação nele constante é concordante com as demonstrações financeiras auditadas e, tendo em conta o conhecimento e apreciação sobre a Entidade, não identificámos incorreções materiais.

Sobre o relatório de governo societário

Dando cumprimento ao artigo 451.º, n.º 4, do Código das Sociedades Comerciais, somos de parecer que o relatório de governo societário inclui os elementos exigíveis à Entidade nos termos do artigo 245º-A do Código dos Valores Mobiliários, não tendo sido identificadas incorreções materiais na informação divulgada no mesmo, cumprindo o disposto nas alíneas c), d), f), h), i) e m) do referido artigo.

Sobre os elementos adicionais previstos no artigo 10º do Regulamento (UE) nº 537/2014

Dando cumprimento ao artigo 10.º do Regulamento (UE) nº 537/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de abril de 2014, e para além das matérias relevantes de auditoria acima indicadas, relatamos ainda o seguinte:

- Fomos nomeados auditores dos CTT – Correios de Portugal, S.A. pela primeira vez na assembleia geral de acionistas realizada em 5 de maio de 2014 para completar o último ano do mandato do triénio compreendido entre 2012 e 2014. Fomos nomeados na assembleia geral de acionistas realizada em 5 de maio de 2015 para o atual mandato compreendido entre 2015 e 2017;
- O órgão de gestão confirmou-nos que não tem conhecimento da ocorrência de qualquer fraude ou suspeita de fraude com efeito material nas demonstrações financeiras. No planeamento e execução da nossa auditoria de acordo com as ISA mantivemos o ceticismo profissional e concebemos procedimentos de auditoria para responder à possibilidade de distorção material das demonstrações financeiras devido a fraude. Em resultado do nosso trabalho não identificámos qualquer distorção material nas demonstrações financeiras devido a fraude;
- Confirmamos que a opinião de auditoria que emitimos é consistente com o relatório adicional que preparámos e entregámos ao órgão de fiscalização da Entidade em 6 de março de 2017; e
- Declaramos que não prestámos quaisquer serviços proibidos nos termos do artigo 77.º, número 8, do Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas e que mantivemos a nossa independência face à Entidade durante a realização da auditoria.

Lisboa, 9 de março de 2017



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 2016

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 de atividades de supervisão e fiscalização realizadas 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 2016, 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 2016 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 externa; 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 *iv)* De outros contactos que a CAUD considerou necessários e oportunos com Administradores, designadamente com o *Chief Financial Officer* e com



COMISSÃO DE AUDITORIA

quadros dirigentes da Sociedade, especialmente com os Diretores de Contabilidade e Tesouraria, de Planeamento e Controlo, de Auditoria e Qualidade e de Finanças e Risco.

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 2016 e para análise e avaliação dos respetivos impactos.

No que respeita ao Revisor Oficial de Contas/ Auditor Externo, a CAUD: **i)** Exerceu as suas competências em matéria de avaliação da sua atividade, nomeadamente através da análise do seu plano de auditoria, dos seus relatórios e do acompanhamento da execução dos seus trabalhos de revisão e de auditoria, procedendo à avaliação das suas recomendações; **ii)** Acompanhou a revisão legal de contas anuais individuais e consolidadas, nomeadamente a sua execução; **iii)** Verificou a adequação e aprovou previamente a prestação de serviços relacionados com os serviços de auditoria à Sociedade bem como às empresas suas subsidiárias; e **iv)** Verificou e acompanhou a sua independência e isenção.

Neste âmbito, e no que respeita à prestação de serviços distintos dos serviços de auditoria, durante o exercício de 2016, a CAUD não pré aprovou a contratação de quaisquer serviços distintos dos de auditoria ao Revisor Oficial de Contas/ Auditor Externo.

Ao longo do exercício de 2016, esta Comissão acompanhou a eficácia dos sistemas de gestão de risco e de controlo interno da Sociedade, 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 2016, 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.

Com referência ao período findo em 31 de dezembro de 2016, a CAUD reuniu com a Comissão de Auditoria do Banco CTT para análise das matérias com maior impacto nas Demonstrações Financeiras dos CTT.



COMISSÃO DE AUDITORIA

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, divulgações relevantes e a sua aplicação consistente. Acompanhou com particular atenção a adoção dos *International Financial Reporting Standards* ("IFRS") nas contas individuais dos CTT e das empresas subsidiárias com sede em território nacional, assim como a unificação do Anexo às demonstrações financeiras consolidadas e individuais.

A Comissão de Auditoria não teve conhecimento da existência de transações entre os CTT e partes relacionadas, que carecessem de parecer prévio desta Comissão.

No que respeita às irregularidades participadas à Comissão de Auditoria, foram aplicados os procedimentos de receção, retenção e tratamento definidos no Regulamento de Procedimentos de Comunicação de Irregularidades.

A CAUD verificou também que o Relatório de Governo Societário relativo ao exercício de 2016 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 à sua atividade.

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 das Contas e Relatório de Auditoria das contas consolidadas e da Certificação Legal das contas e Relatório de Auditoria das contas individuais, e dos demais documentos de prestação de contas, individuais e consolidados, exigidos por lei ou regulamento, relativamente ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2016:

COMISSÃO DE AUDITORIA

COMISSÃO DE AUDITORIA

- i. Foi elaborada em conformidade com as Normas Internacionais de Relato Financeiro tal como adotadas pela União Europeia, 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 deparam.

4. Parecer sobre o Relatório e Contas Consolidadas e Individuais relativas ao exercício de 2016

A CAUD examinou o Relatório de Gestão e as Demonstrações Financeiras individuais e consolidadas, referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2016, as quais compreendem a demonstração da posição financeira, a demonstração dos resultados por naturezas, a demonstração do rendimento integral, a demonstração das alterações no capital próprio e a demonstração de fluxos de caixa, bem como as respetivas notas anexas, documentos que merecem a sua aprovação.

As Demonstrações Financeiras individuais e consolidadas foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS), tal como adotadas pela União Europeia a 31 de dezembro de 2016.

A CAUD apreciou com especial atenção os termos das Certificações Legais das Contas e dos Relatórios de Auditoria *i)* sobre a auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas aprovadas pelo Conselho de Administração, emitidas em 9 de março de 2017 pela KPMG & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., as quais expressam uma opinião favorável sobre as referidas demonstrações financeiras, sem quaisquer reservas ou ênfases e, *ii)* sobre o cumprimento de outros requisitos legais e regulamentares aplicáveis ao relatório de gestão incluindo o relatório de governo societário, as quais expressam o cumprimento dos referidos requisitos em vigor. A CAUD observou ainda que as Certificações Legais de Contas e os Relatórios de Auditoria também incluem os elementos adicionais previstos no artigo 10º do Regulamento (UE) nº537/2014.

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 tanto quanto é do seu conhecimento:

- O Relatório de Gestão e as Demonstrações Financeiras individuais e consolidadas dos CTT, referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2016, bem como a Proposta de Aplicação de Resultados constante do Relatório de Gestão, foram elaborados em conformidade com as normas contabilísticas aplicáveis e estão de acordo com as disposições contabilísticas, legais e estatutárias;
- O Relatório de Governo Societário relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2016 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 2016.

Lisboa, 9 de março de 2017

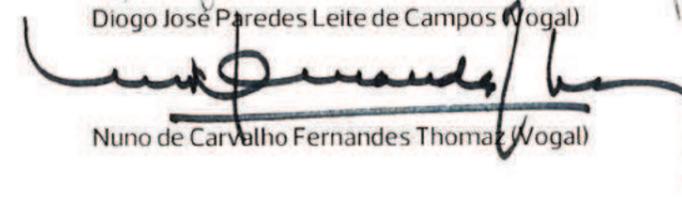
Comissão de Auditoria dos CTT – Correios de Portugal, S.A.,



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

E-mail: 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

Direção de Relações com os Investidores

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

Órgãos de Comunicação Social

Direção de Marca e Comunicação
Assessoria de Imprensa
Fernando Marante
E-mail: gabinete.imprensa@ctt.pt
Telefone: +351 210 471 800

CTT - Correios de Portugal, S.A. - Sociedade Aberta
Edifício CTT - Avenida D. João II, n.º 13, 1999-001 LISBOA, PORTUGAL
Número de matrícula na C.R.C. de Lisboa e de pessoa coletiva 500 077 568
Capital Social: EUR 75.000.000,00