

2017

# Relatório de Gestão





# Índice

Mensagem do Presidente do Conselho de Administração	05	<b>4. Recursos Humanos</b>	68
Mensagem do CEO e Vice-Presidente do Conselho de Administração	09	<b>5. Qualidade, Inovação e Sustentabilidade na atuação dos CTT</b>	74
Órgãos Sociais e Gestão	14	5.1. Qualidade de serviço	75
Principais Indicadores	19	5.2. Inovação e desenvolvimento	75
Prémios e Reconhecimentos	22	5.3. Sustentabilidade	76
<b>RELATÓRIO DE GESTÃO</b>		<b>6. Eventos Posteriores e Perspetivas Futuras</b>	80
<b>1. Linhas Estratégicas</b>	26	<b>7. Proposta de Aplicação de Resultados</b>	84
<b>2. Negócios</b>	32	<b>8. Declaração de Conformidade</b>	88
2.1. Enquadramento económico, setorial e regulatório	33	<b>Relatório de Auditoria e Relatório e Parecer da Comissão de Auditoria</b>	92
2.2. Correio	42	Contactos	116
2.3. Expresso e Encomendas	47		
2.4. Serviços Financeiros	49		
2.5. Banco CTT	50		
<b>3. Análise Económica e Financeira e Desempenho da Ação CTT</b>	54		



# Mensagem do Presidente do Conselho de Administração

António Gomes Mota  
**Presidente do Conselho de Administração**

Em abril de 2017 a Assembleia Geral dos CTT elegeu um novo Conselho de Administração para o triénio 2017/2019 a que tenho a honra de presidir e que agora presta contas relativas ao seu primeiro ano de mandato.

Quero, antes de mais, agradecer aos membros do Conselho de Administração cujo mandato terminou no ano que passou pela dedicação e compromisso com a Empresa num período tão importante que foram os três primeiros anos dos CTT enquanto empresa privada.

Os CTT atuam num setor em profunda transformação. O volume de correio está em declínio estrutural. Em Portugal, especificamente, está em queda contínua desde 2001 sendo hoje distribuído c. de 50% do correio distribuído na altura. Existe assim, a imperiosa necessidade de transformar a Empresa na sua organização e estrutura adaptando-a à nova realidade em que atua, em que é muito clara a crescente adoção de meios digitais em detrimento do correio tradicional.

No final do ano de 2017 foi anunciado o lançamento do Plano de Transformação Operacional, cuja implementação ocorrerá até 2020. Este plano visa responder à referida necessidade de transformação do negócio do correio, ajustando estruturas e processos a um nível de atividade inferior ao do passado, mas mantendo as características que desde sempre constituem o ADN dos CTT: a assunção convicta da prestação do serviço público universal num quadro de efetiva proximidade às populações e com padrões de qualidade em linha com as melhores práticas europeias.

De um modo global a tendência do setor do correio tem sido a de apostar fortemente na diversificação do negócio para áreas adjacentes de atividade que permitam aos operadores postais alavancar nos seus ativos únicos o necessário crescimento e sustentabilidade futura. Os CTT não são uma exceção, e apesar de mais de 70% do volume de negócios ainda ser proveniente

do correio, a empresa tem investido significativamente no desenvolvimento das suas alavancas de crescimento: o Expresso & Encomendas, em Portugal e Espanha, criando uma oferta ibérica integrada, e o Banco CTT.

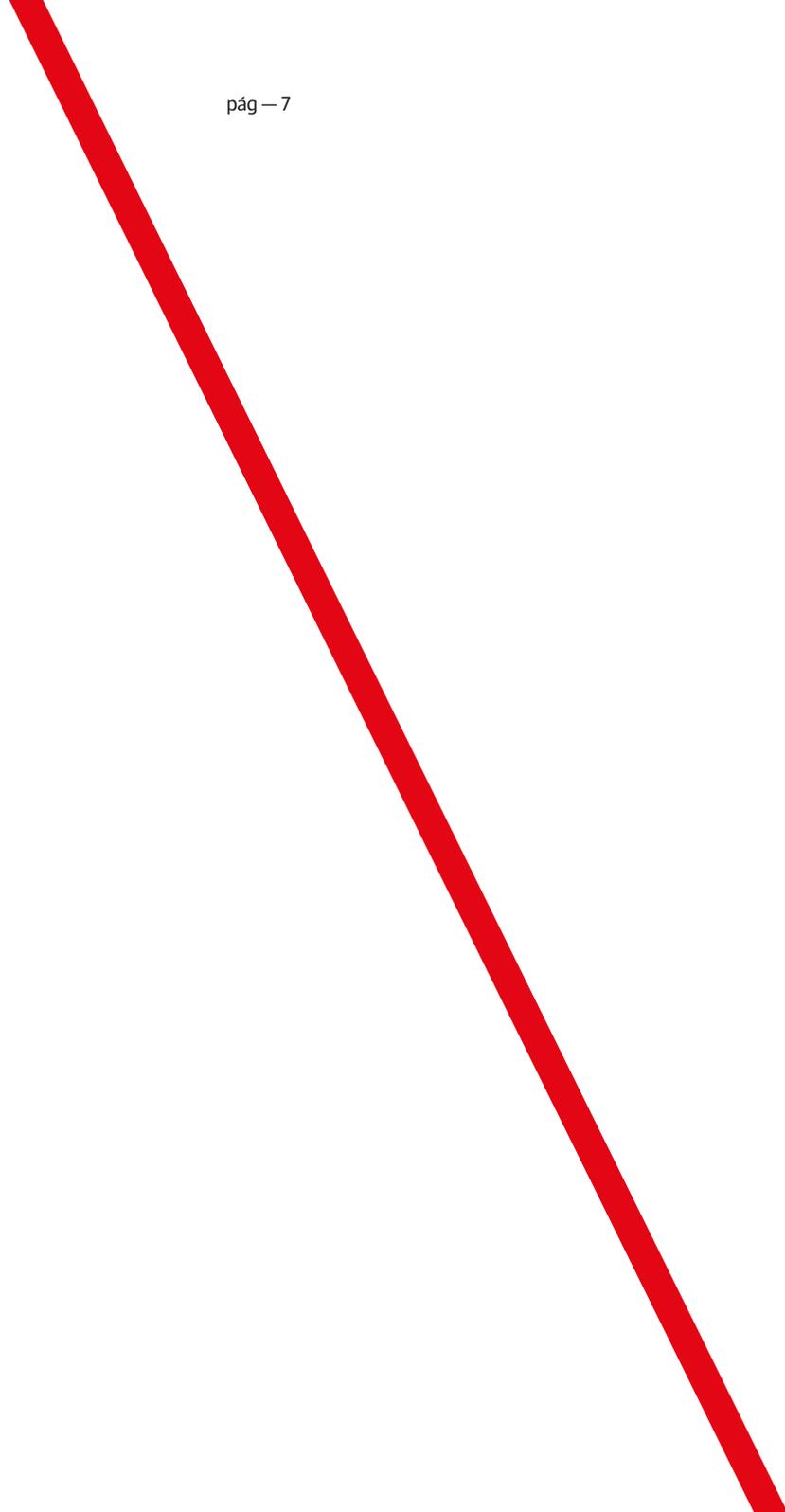
É nosso compromisso e motivação que os CTT continuem a distinguir-se como o têm feito ao longo da sua história de quase 500 anos. Queremos continuar a ser uma marca próxima e de confiança dos portugueses, um empregador de referência e um operador responsável, ao nível de sustentabilidade ambiental, social e económica.

Acredito que temos um Conselho e uma equipa executiva com a motivação, o conhecimento e a experiência necessária para responder com sucesso aos exigentes desafios que temos pela frente.

Como nota final, gostaria de assumir o meu absoluto compromisso de continuamente desenvolver o nosso modelo de governo societário, ao longo dos três vetores que têm estado sempre presentes desde que a empresa foi privatizada: processos de decisão envolvendo a participação ativa e informada de todo o Conselho de Administração, transparência, rigor e responsabilidade na prestação de informação e equilibrada valorização dos interesses de todos os acionistas e demais *stakeholders*.



António Gomes Mota  
**Presidente do Conselho de Administração**





# Mensagem do CEO & Vice-Presidente do Conselho de Administração

Francisco de Lacerda  
CEO & Vice-Presidente do Conselho de Administração

## I. Introdução

2017 foi um ano muito desafiante para os CTT. A queda do tráfego de correio acelerou mais do que o esperado, aumentando a pressão sobre os respetivos rendimentos, sendo este efeito parcialmente atenuado pelo aumento dos preços e evolução positiva do *mix* de produtos. A tendência de decréscimo dos rendimentos provenientes dos Serviços Financeiros (exceto Banco CTT) manteve-se. Por outro lado, os negócios de Expresso & Encomendas e do Banco CTT cresceram, mas partem ainda de bases comparativamente pequenas e necessitam de mais tempo para contribuir para a rentabilidade do Grupo. Os custos operacionais continuam a ser pressionados, de forma a garantir o Serviço Postal Universal e devido ao aumento de custos proveniente do crescimento dos negócios não correio também a operar nas redes de Lojas e Distribuição dos CTT.

Estes fatores e respetivos impactos exigem uma transformação significativa (e não apenas medidas incrementais de melhoria), concebida em torno de um Plano de Transformação Operacional, que é o elemento chave nesta mudança. A sustentabilidade das vantagens competitivas no longo-prazo depende do elevado esforço dos CTT e dos seus *stakeholders* no curto-prazo. Este período exigente irá requerer a mobilização de diversos recursos e um forte espírito de resiliência sustentado pelo envolvimento e contribuição de todos os *stakeholders* – acionistas, gestão, colaboradores, parceiros, fornecedores e comunidades.

Constituindo um pilar chave na sustentação da transformação a médio prazo da empresa, o Plano de Transformação lançado em dezembro de 2017 está focado no negócio postal e visa (i) melhorar níveis de eficiência e rentabilidade e (ii) reforçar a qualidade do serviço, em conformidade com as obrigações regulatórias. Este pilar é um reforço da nossa estratégia de preservação do valor do negócio do correio e em paralelo é fundamental continuar o desenvolvimento das alavancas de crescimento, Expresso & Encomendas e Banco CTT. Para construir um futuro sustentável

é essencial inovar, modernizar e continuar a execução de uma estratégia de diversificação do negócio de forma a aumentar rendimentos e diminuir a atual dependência do correio.

Assistiremos nos próximos anos a uma alteração significativa e abrangente dos CTT, em linha com a transformação que ocorre no setor a nível global. Durante este período de transformação, procuraremos preservar e maximizar a rentabilidade dos ativos da Empresa e continuar a conquistar a confiança e reconhecimento dos nossos *stakeholders*.

## II. Aceleração da transformação do Setor Postal e reflexos no contexto dos CTT

O fenómeno da **digitalização** tem resultado na queda estrutural do correio físico, que tem vindo a acentuar-se em Portugal especialmente em 2017. Esta tendência de aceleração é generalizada, no entanto verifica-se que no caso Português no período entre 2014 e 2016 a queda (-3,7%) ainda era menos agressiva que em algumas realidades europeias, nomeadamente nos países onde a digitalização dos serviços governamentais se encontra numa fase mais adiantada. No entanto, em 2017, a queda do correio endereçado nos CTT foi de 5,6%, superior ao intervalo de *guidance* de 4% a 5%.

Por outro lado, o **crescimento do e-commerce** tem fomentado o negócio de entrega de encomendas. Os operadores postais têm vindo a desenvolver as suas ofertas neste âmbito, tornando este negócio um pilar na sua estratégia de crescimento. O volume de encomendas entregues pelos operadores postais europeus aumentou, em média, 8% ao ano entre 2012 e 2016. Em 2017 o volume entregue pelos CTT em Portugal e em Espanha aumentou mais de 20%. Nestes mercados identifica-se ainda um potencial de crescimento significativo, uma vez que o número de encomendas do comércio eletrónico per capita é bastante inferior ao de outras realidades.

A tendência da **globalização** apresenta oportunidades e desafios aos operadores na medida em que há maior acessibilidade a mercados não-domésticos e aos fluxos originados pelos mesmos, mas ao mesmo tempo a pressão concorrencial aumenta. Concretamente em Portugal e Espanha assiste-se a um fenómeno de "Iberização" dos negócios de diversas empresas que cada vez mais vêem o mercado ibérico como um e que como tal procuram a prestação de serviços numa ótica ibérica e não apenas local, estendendo-se esta necessidade aos serviços de distribuição de encomendas.

Finalmente, os operadores postais a nível global têm tido a capacidade de se reinventar alavancando nos seus ativos para

explorar novas fontes de valor. A **diversificação** tem exigido investimento em alavancas de crescimento e um novo foco das equipas, concretizando-se na menor dependência que os operadores têm do negócio tradicional. O peso dos rendimentos de negócios não correio tem vindo a aumentar significativamente no setor (62% em 2016 *versus* 51% em 2011) nomeadamente através do crescimento de áreas como Encomendas & Logística e Serviços Financeiros. Os CTT adotaram uma estratégia de diversificação similar, no entanto a limitada penetração do comércio eletrónico em Portugal e Espanha e o lançamento do Banco CTT apenas em 2016 fazem com que ainda estejamos atrasados face aos nossos pares internacionais. Assim, os resultados da Empresa estão ainda muito dependentes da performance do negócio do correio, que ainda representa mais de 70% do nosso negócio.

## III. Resultados 2017

Em 2017 os CTT apresentaram rendimentos reportados de 714 M€, dos quais 16 M€ da venda do edifício da antiga sede e 698 M€ de rendimentos operacionais recorrentes (+0,4% de crescimento face a 2016). Este crescimento foi essencialmente suportado pela evolução positiva do negócio de Expresso e Encomendas, do Banco CTT e da aquisição da Transporta (empresa de transporte de logística e carga de última milha).

A área de negócio de Correio registou um decréscimo de rendimentos recorrentes de 1,1% (-6 M€), tendo-se situado em 527 M€. Face ao ano passado a queda do tráfego de correio endereçado agravou-se para 5,6% (*versus* 4,2% em 2016) e o correio não endereçado registou um decréscimo de 1,1% (*versus* um crescimento de 5,1% em 2016). Contudo, dada a capacidade de ajuste dos preços e uma alteração no *mix* para produtos de maior valor, nomeadamente o correio registado e o correio internacional, conseguiu-se compensar, em parte, o impacto da aceleração da queda do tráfego em rendimentos.

O negócio de Expresso e Encomendas em Portugal demonstrou um bom desempenho em 2017 e cresceu 7,7% para 82 M€. Esta variação desagrega-se num crescimento sustentado de 3,3% no negócio CEP (*Courier, Express & Parcels*), na aquisição da Transporta (+9 M€, desde maio de 2017) e num acentuado decréscimo de 20,7% na atividade de transporte de documentos da banca. Em Espanha, assistiu-se a um crescimento ainda mais significativo, tendo os rendimentos desta área de negócio crescido 18,2% face a 2016. O crescimento do volume de tráfego em Portugal e Espanha foi de 21,5% e 26,1%, respetivamente, impulsionado pelo *e-commerce*. É de notar, no entanto, que o impacto do crescimento dos volumes em rendimentos é atenuado pela maior representatividade que o *e-commerce* tem

no *mix* de produtos e pela crescente pressão sobre os preços a que se assiste no mercado.

Relativamente ao negócio de Serviços Financeiros, registou-se uma queda nos rendimentos recorrentes de 12,7% face a 2016 (-9 M€), justificada, para além do término do acordo com a Altice no final de 2016, pelo decréscimo dos rendimentos de pagamentos dada a queda estrutural e a maior pressão competitiva em preço (-2 M€) e menor colocação de seguros e PPR's devido à envolvente de taxas de juro baixas (-2 M€). A queda nos rendimentos dos Serviços Financeiros é em parte compensada pelo crescimento no Banco CTT que terminou o seu primeiro ano completo de atividade reportando rendimentos de 8 M€ (*versus* 1 M€ em 2016).

Se a nível do “top line” os resultados se mantiveram numa posição relativamente estável, mesmo tendo em conta o contexto adverso verificado em 2017 com a aceleração da queda do tráfego do correio e o contínuo decréscimo nos Serviços Financeiros, ao nível dos gastos operacionais houve um aumento dos mesmos para suportar as alavancas de crescimento que impactou a rentabilidade da empresa.

Os gastos operacionais recorrentes em 2017 totalizaram 608 M€ (+5,6% face a 2016). A Transporta (+10 M€), outras atividades de Expresso & Encomendas (+7 M€), cujos gastos variáveis aumentaram devido ao crescimento do tráfego, e o Banco CTT (+6 M€) explicam em grande parte o aumento dos custos operacionais recorrentes. No entanto, também se registaram aumentos ao nível de recursos humanos, energia e combustível na área de Correio.

Como resultado, assistiu-se a uma diminuição da margem do EBITDA recorrente do Correio de 18,3% em 2016 para 14,9% em 2017. Sendo este negócio ainda responsável por mais de 70% dos resultados da empresa, a margem EBITDA do grupo foi bastante impactada tendo caído de 17,2% para 12,9% no período homólogo, correspondendo a um EBITDA recorrente de 90 M€ em 2017. As alavancas de crescimento registam uma evolução positiva em rendimentos, mas a sua contribuição para a rentabilidade ainda é residual.

#### **IV. Estratégia CTT: reformular o negócio postal e continuar a desenvolver as alavancas de crescimento**

A aceleração da queda do tráfego de correio dita a necessidade, de urgência acrescida, em reformular o negócio postal para tornar resiliente a transformação da Empresa no médio prazo, enquanto se desenvolvem os negócios de Expresso & Encomendas e Banca, as nossas alavancas de crescimento.

#### **Reformular o negócio postal**

Nos últimos anos os CTT têm implementado diversas medidas de eficiência, nomeadamente através da automatização de processos de tratamento de correio e encomendas, da internalização de atividades levadas a cabo por entidades terceiras ou da integração das redes de distribuição de correio e de Expresso & Encomendas; paralelamente tem-se apostado no desenvolvimento das alavancas de crescimento, que partilham com a atividade postal a utilização das duas maiores redes dos CTT (Distribuição e Retalho) ajudando a rentabilizar esta infraestrutura. Contudo, com o constante declínio do tráfego de correio, cuja aceleração foi especialmente sentida em 2017, é necessário ir mais longe e ajustar a estrutura de custos fixos às necessidades de médio prazo garantindo, no entanto, elevados padrões de qualidade operacional, cumprindo com as obrigações inerentes ao Serviço Postal Universal, preservando a proximidade à população e assegurando que os CTT se mantêm uma marca de confiança para os portugueses.

Uma vez mais, em 2017, os CTT ultrapassaram o valor do Indicador Global de Qualidade de Serviço exigido, tendo obtido um resultado de 110,1 e cumprindo, assim, com as obrigações regulatórias que estabelecem um valor mínimo de 100. É importante realçar que os critérios de qualidade de serviço e de fixação de preços para o Serviço Postal Universal no período de 2018-2020 estão atualmente a ser revistos pelo Regulador. Ainda não foi comunicada uma decisão final.

O Plano de Transformação Operacional foi pensado neste contexto e assenta em 4 pilares fundamentais: (i) Ajuste das políticas de Recursos Humanos (RH) e aumento do esforço de redução dos gastos com Fornecimentos e Serviços Externos (FSE); (ii) Reforço do programa de otimização de RH e racionalização dos ativos não estratégicos (imóveis); (iii) Otimização da Rede de Lojas mantendo a proximidade com os cidadãos; e (iv) Reorganização da Rede de Distribuição para melhorar a eficiência operacional e a qualidade.

Com as medidas anunciadas ao mercado os CTT têm o objetivo de ajustar a sua estrutura à realidade dinâmica dos mercados em que atuam. Incidindo sobre o negócio de correio, cujos gastos operacionais representam aproximadamente 75% dos gastos totais dos CTT, o Plano abrange grande parte da estrutura de gastos da Empresa e todas as categorias dos mesmos (custos com pessoal, fornecimentos e serviços externos, e estrutura central). Estima-se que este conjunto de medidas tenha um impacto positivo até 45 M€ no EBITDA recorrente a partir de 2020, esperandose, no entanto, incorrer gradualmente até essa data em gastos não recorrentes de cerca de 55 M€ e investimento incremental de cerca de 25 M€.

### **Transformar e desenvolver os negócios não postais**

Os CTT devem continuar e reforçar os esforços que têm feito até hoje para se reinventarem, sendo fundamental que se continue a investir nas alavancas de crescimento identificadas (Expresso & Encomendas e Banco CTT) e que se modernize a empresa no que são capacidades e ferramentas críticas para um trabalho eficiente num contexto de constante mudança, dotando assim os CTT de melhores capacidades tecnológicas e analíticas. Os objetivos estratégicos são os seguintes:

- i. *Crescer acima do mercado nas encomendas e serviços de valor acrescentado (correio & encomendas)*

Em 2017 os volumes distribuídos pelos CTT aumentaram significativamente, registando um aumento de dois dígitos em ambos os mercados de atuação (variação de 2016 para 2017 de 21,5% em Portugal e 26,1% em Espanha). Importa realçar que em Portugal os CTT mantêm a sua posição de liderança no mercado de Expresso & Encomendas.

Depois do recente (final do ano de 2016) lançamento da nova oferta modular CTT e-segure, em 2017 focámo-nos na aquisição de clientes e desenvolvimento da nossa posição de liderança neste ecossistema através (i) do lançamento da app CTT e-segure que permite um melhor interface e experiência do cliente, que tem diversas funcionalidades disponíveis (acompanhamento do percurso das encomendas urgentes, alterações durante o percurso da encomenda, receção de notificações sobre os envios em *real time* em momentos chave do processo de entrega, soluções de devolução simples), e (ii) do lançamento de soluções inovadoras no mercado (parceria com o OLX, soluções customizadas, pilotos de cacifos automáticos para levantamento de encomendas e da solução de entrega instantânea que assenta num modelo de *crowdshipping* e é baseado numa plataforma multicanal).

Em maio, a transação da Transporta foi concluída. Esta transação enquadra-se na estratégia dos CTT de capturar oportunidades de crescimento em negócios adjacentes com potencial sinérgico com a atividade atual, criando uma nova plataforma de crescimento nesta cadeia de valor que permite oferecer soluções integradas para responder às necessidades de logística e distribuição dos nossos clientes. A integração está a decorrer como planeado, tendo já sido capturadas sinergias de montante significativo na integração das forças comerciais, redes, infraestruturas, frota e serviços de suporte.

Continuamos a trabalhar com afinco em reforçar o nosso posicionamento ibérico. É de realçar ainda que no quarto trimestre

de 2017 a Tourline, empresa dos CTT a atuar no mercado de Expresso & Encomendas em Espanha, atingiu o *breakeven* ao nível de EBITDA como planeado. Tal foi alcançado devido ao aumento da base de clientes, expansão da rede de franchisados e da diminuição dos custos unitários de distribuição. Dado o fenómeno da Iberização acima descrito, consideramos fundamental ter uma presença sólida em Espanha, bem integrada com as operações em Portugal.

- ii. *Dar continuidade ao percurso do Banco CTT para alcançar o breakeven*

2017 foi mais um ano positivo para o Banco CTT. Face a 2016 o número de contas à ordem triplicou para 226 mil, o valor em depósitos mais que duplicou para 619 milhões de euros e o número de clientes também mais que duplicou para 285 mil. Dados os resultados apresentados podemos afirmar com convicção que o Banco CTT tem sido muito bem aceite pela população.

Adicionalmente, em 2017, completámos a nossa oferta de retalho para o público em geral com o lançamento do crédito à habitação. Alinhado com a estratégia do Banco foi desenvolvido um produto simples e competitivo. O produto tem componentes inovadoras face ao restante mercado como é o caso da aplicação que permite realizar a maioria do processo sem necessidade de se dirigir a uma agência. O primeiro contrato foi realizado em março e desde então o crescimento tem sido consistente, no final do ano o valor financiado de crédito habitação a clientes perpez cerca de 66 milhões de Euros.

O bom desempenho do Banco CTT reflete-se nos respetivos rendimentos, que aumentaram significativamente (de 1M€ em 2016 para 8 M€ em 2017) e que contribuem positivamente para os rendimentos dos CTT. O Banco CTT tem sido capaz de manter um controlo rigoroso de custos e investimentos, mas, como planeado, ainda não atingiu o *breakeven*.

- iii. *Estimular as vendas e aumentar a rentabilidade*

Em 2017 procedeu-se à implementação das restantes medidas definidas no âmbito do programa de Excelência Comercial desenvolvido em 2016, tais como: reorganização das equipas comerciais para o negócio contratual com separação de forças comerciais por lógica setorial, redefinição das metodologias de planeamento de contas e criação de novos mecanismos para identificação de *leads* comerciais e potenciação do *cross-selling*. Adicionalmente reviu-se o modelo de *pricing* e políticas de maximização de margem. Pretende-se que estes pontos sejam foco de revisão e melhoria contínua tendo como objetivo último aumentar os rendimentos e rentabilidade dos CTT.

iv. *Melhorar a tecnologia e a plataforma de gestão de dados (analítica, digitalização)*

Em 2017 prosseguiu-se com a implementação do Plano Estratégico de Sistemas de Informação que dita a profunda transformação de aplicações SI e infraestruturas. Das diversas iniciativas destacam-se a modernização das nossas plataformas de produção e faturação, que permitem melhorias significativas nos interfaces (e.g. novos dispositivos dos cartões que tornam os processos digitais e, conseqüentemente, mais ágeis), e na nossa capacidade analítica, crítica para gerir um negócio em ambiente competitivo nos dias de hoje e melhorar a experiência do cliente através da interação física, por telefone, internet ou app.

v. *Nota final*

Quero agradecer a todos os que trabalham nos CTT pelo esforço, empenho e dedicação em tempos desafiantes. Agradeço também aos nossos acionistas, clientes e outros *stakeholders* pela colaboração e valiosos contributos para o caminho que estamos a percorrer. Estamos a entrar numa fase que vai exigir a contribuição de todos de forma a garantir a sustentabilidade dos CTT.

Gostaria de reforçar o compromisso dos CTT com o Plano de Transformação Operacional, execução dos investimentos e todas as iniciativas, cumprindo elevados níveis de qualidade e todas as obrigações que advêm do contrato de concessão. Acredito que este Plano e o desenvolvimento do negócio de Expresso & Encomendas e do Banco CTT são fundamentais para garantir o futuro sustentável dos CTT. Serão tempos especialmente desafiantes e exigentes, mas estou confiante que vamos concretizar a nossa ambição.



Francisco de Lacerda  
**CEO & Vice-Presidente do Conselho de Administração**

# Orgãos Sociais e Gestão<sup>1</sup>

## Conselho de Administração

### **PRESIDENTE**

António Sarmento Gomes Mota

### **VICE-PRESIDENTE**

Francisco José Queiroz de Barros de Lacerda (CEO)

### **VOGAIS<sup>2</sup>**

Dionizia Maria Ribeiro Farinha Ferreira

Nuno de Carvalho Fernandes Thomaz

(Membro da Comissão de Auditoria)

José Manuel Baptista Fino

Céline Dora Judith Abecassis-Moedas

António Pedro Ferreira Vaz da Silva

Francisco Maria da Costa de Sousa de Macedo Simão

João Afonso Ramalho Sopas Pereira Bento

Maria Luísa Coutinho Ferreira Leite de Castro Anacoreta Correia

(Presidente da Comissão de Auditoria)

Maria Belén Amatriain Corbi

(Membro da Comissão de Auditoria)

Rafael Caldeira de Castel-Branco Valverde

Guy Patrick Guimarães de Goyri Pacheco (CFO)<sup>3</sup>

## Mesa da Assembleia Geral

### **PRESIDENTE**

Júlio de Lemos de Castro Caldas

### **VICE-PRESIDENTE**

Francisco Maria Freitas de Moraes Sarmento Ramalho

## Comissão de Vencimentos

### **PRESIDENTE**

João Luís Ramalho de Carvalho Talone

### **VOGAIS**

Rui Manuel Meireles dos Anjos Alpalhão

Manuel Fernando Macedo Alves Monteiro

<sup>1</sup> Por referência à data de aprovação do presente Relatório e Contas.

<sup>2</sup> (i) Rui Miguel de Oliveira Horta e Costa comunicou a renúncia ao cargo de Administrador a 08/02/2017.

(ii) Ana Maria de Carvalho Jordão Ribeiro Monteiro de Macedo, Manuel Cabral de Abreu Castelo Branco, Manuel Carlos de Melo Champalimud e Diogo José Paredes Leite de Campos cessaram funções como Administradores em 20/04/2017.

(iii) André Manuel Pereira Gorjão de Andrade Costa cessou funções como Administrador (CFO) em 19/12/2017.

<sup>3</sup> Cooptado por deliberação do Conselho de Administração de 19/12/2017 para completar o mandato em curso (a ratificar nesta Assembleia Geral) para o cargo de Administrador (CFO) em substituição de André Manuel Pereira Gorjão de Andrade Costa.

## Comissão Executiva<sup>4</sup>

### **PRESIDENTE**

Francisco José Queiroz de Barros de Lacerda (CEO)

### **VOGAIS**

Dionizia Maria Ribeiro Farinha Ferreira

António Pedro Ferreira Vaz da Silva

Francisco Maria da Costa de Sousa de Macedo Simão

Guy Patrick Guimarães de Goyri Pacheco (CFO)

## Comissão de Auditoria

### **PRESIDENTE**

Maria Luísa Coutinho Ferreira Leite de Castro Anacoreta Correia

### **VOGAIS**

Nuno de Carvalho Fernandes Thomaz

Maria Belén Amatriain Corbi

## Comissão de Governo Societário, Avaliação e Nomeações

### **PRESIDENTE**

António Sarmento Gomes Mota

### **VOGAIS**

José Manuel Baptista Fino

Céline Dora Judith Abecassis-Moedas<sup>5</sup>

João Afonso Ramalho Sopas Pereira Bento

Rafael Caldeira de Castel-Branco Valverde

## Revisor Oficial de Contas

### **ROC**

KPMG & Associados, SROC, S.A.,

representada por Paulo Alexandre Martins

Quintas Paixão<sup>6</sup>

### **ROC SUPLENTE**

Vítor Manuel da Cunha Ribeirinho

<sup>4</sup> Membros designados para o mandato 2017/2019 por deliberação do Conselho de Administração de 20/04/2017.

<sup>5</sup> 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. Reeleita para o mandato 2017/2019.

<sup>6</sup> Representante designado pela Sociedade KPMG & Associados – SROC, S.A. em substituição de Maria Cristina Santos Ferreira, anterior representante, com efeitos em 01/05/2017.



# Comissão Executiva

Francisco  
de Lacerda  
**CEO**

Dionizia  
Ferreira

António  
Pedro Silva

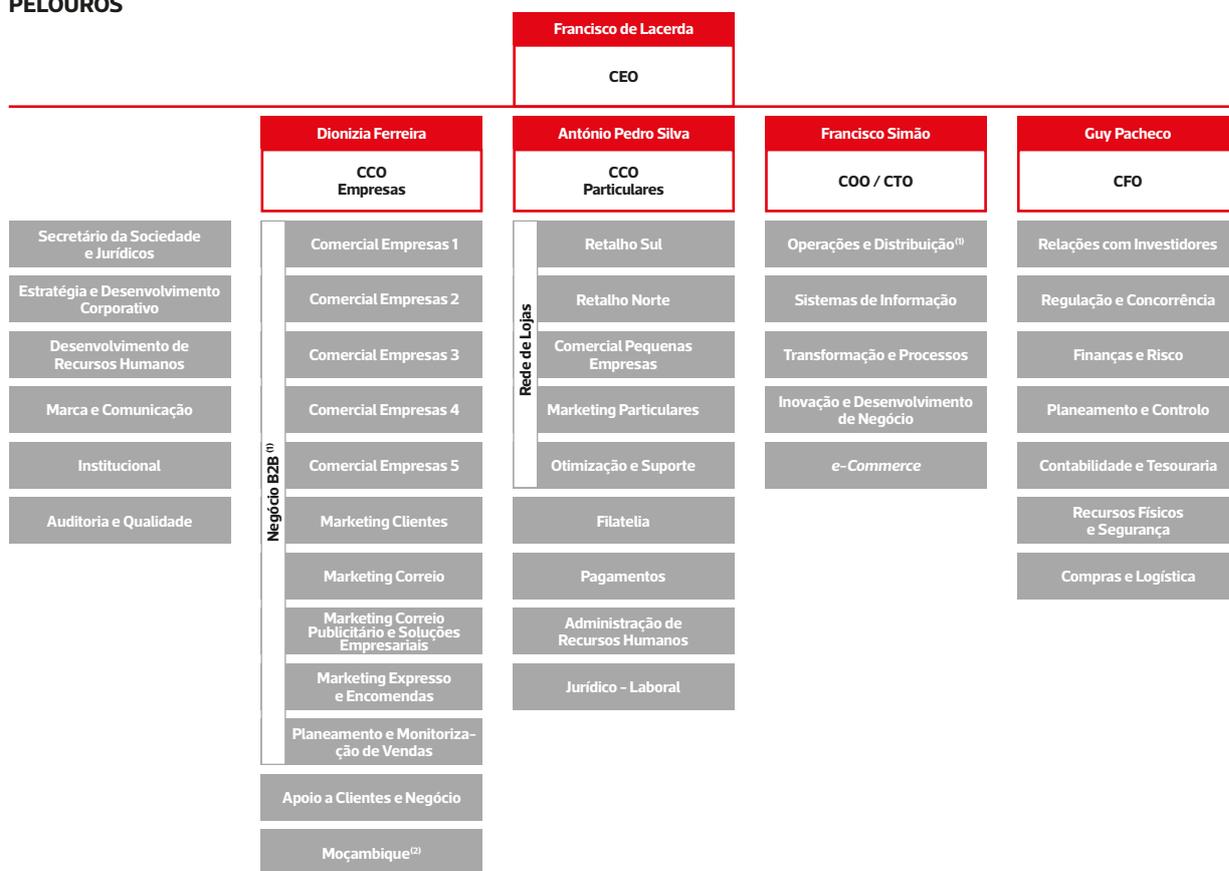
Francisco  
Simão

Guy  
Pacheco  
**CFO**



# Orgânica de Gestão

## COMISSÃO EXECUTIVA CTT: MEMBROS EXECUTIVOS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DOS CTT E RESPETIVOS PELOUROS



<sup>(1)</sup> Inclui Mailtec Comunicação, CTT Contacto, CTT Expresso e Transporta; <sup>(2)</sup> Inclui CORRE.

## TOURLINE E BANCO CTT: ORGÂNICA DE GESTÃO EXECUTIVA E RELAÇÃO COM ADMINISTRADORES EXECUTIVOS DOS CTT

### Espanha (Tourline)



### Banco CTT



# Principais Indicadores

## Indicadores económico-financeiros (dados consolidados em IFRS)

mil euros ou %, exceto indicação adicional	2015	2016	2017	Δ% 17/16
Rendimentos operacionais <sup>(1)</sup>	727 180	695 060	697 932	0,4
Gastos operacionais excluindo imparidades, provisões, depreciações, amortizações e gastos não recorrentes	583 205	575 561	608 025	5,6
EBITDA recorrente <sup>(2)</sup>	143 975	119 499	89 906	-24,8
EBIT recorrente <sup>(2)</sup>	119 762	94 687	60 205	-36,4
Resultado antes de gastos de financiamento e impostos	109 932	90 883	47 093	-48,2
EBT	104 610	85 245	42 093	-50,6
Resultado antes de interesses não controlados	72 071	61 897	27 115	-56,2
Resultado líquido do período atribuível a detentores de capital dos CTT	72 065	62 160	27 263	-56,1
Resultado líquido por ação (euro) <sup>(3)</sup>	0,48	0,42	0,18	-56,3
Margem EBITDA recorrente	19,8%	17,2%	12,9%	-4,3 p.p.
Margem EBIT recorrente	16,5%	13,6%	8,6%	-5,0 p.p.
Margem líquida	9,9%	8,9%	3,9%	-5,0 p.p.
Investimento	32 331	42 160	28 534	-32,3
Cash flow operacional livre <sup>(4)</sup>	68 322	2 915	38 523	1.221,5
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	Δ% 17/16
Caixa e equivalentes de caixa	603 650	618 811	626 825	1,3
Disponibilidades líquidas	278 999	295 306	360 930	22,2
Ativo	1 119 472	1 316 697	1 608 765	22,2
Passivo	867 637	1 083 370	1 424 774	31,5
Capital próprio	251 835	233 327	183 991	-21,1
Capital social	75 000	75 000	75 000	-
Número de ações	150 000 000	150 000 000	150 000 000	-

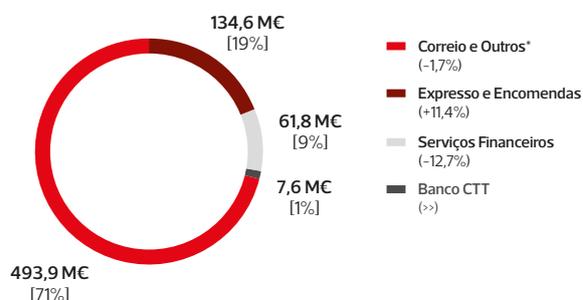
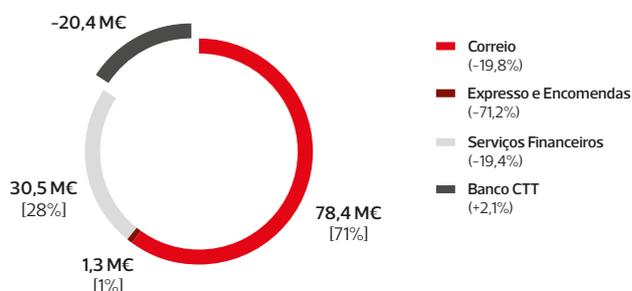
<sup>(1)</sup> Rendimentos operacionais excluindo valores não recorrentes.

<sup>(2)</sup> Antes de rendimentos e gastos não recorrentes.

<sup>(3)</sup> Considera-se o número de ações em circulação excluindo 1 ação própria (200 177 adquiridas em 2015, 400 354 adquiridas em 2016 e 600 530 atribuídas em 31 de janeiro de 2017 aos Administradores Executivos da Sociedade a título de remuneração variável a longo prazo relativo ao mandato 2014/2016).

<sup>(4)</sup> Cash flow excluindo a variação de credores líquidos de serviços financeiros, depósitos de clientes bancários e outros empréstimos, crédito a clientes bancários, outros recebimentos e pagamentos de terceiros relativos ao Banco CTT, ativos financeiros disponíveis para venda, investimentos detidos até à maturidade, depósitos no Banco de Portugal e outros ativos financeiros bancários.

**Rendimentos e EBITDA recorrentes por área de negócio**

 Rendimentos operacionais 2017  
 697,9 M€ (+0,4%)

 EBITDA 2017  
 89,9 M€ (-24,8%)


( ) Variação relativamente a 2016.

[ ] Peso no total de 2017.

\* Inclui os rendimentos relativos à estrutura central dos CTT e às eliminações intragrupo no valor de -33,6 M€ em 2017 e -31,0 M€ em 2016.

( ) Variação relativamente a 2016.

[ ] Peso no total de 2017, excluindo -20,4 M€ relativos ao EBITDA do Banco CTT.

**Indicadores operacionais**

	2015	2016	2017	Δ% 17/16
<b>Correio</b>				
Tráfego correio endereçado (milhões de objetos)	814,7	780,2	736,6	-5,6
Correio transaccional	688,3	662,8	627,2	-5,4
Correio editorial	46,2	43,3	40,8	-5,6
Correio publicitário	80,2	74,2	68,5	-7,6
Tráfego correio não endereçado (milhões de objetos)	473,4	497,8	492,1	-1,1
<b>Expresso e Encomendas</b>				
Portugal (milhões de objetos)	14,4	14,6	17,7	21,5
Espanha (milhões de objetos)	14,0	12,3	15,5	26,1
<b>Serviços Financeiros</b>				
Pagamentos (nº de transações; milhões)	61,5	57,6	53,7	-6,8
Poupança e seguros (subscrições; milhões de euros)	4 252,9	3 794,0	4 020,9	6,0
<b>Banco CTT</b>				
Nº de contas à ordem	-	74 135	226 001	204,9
Depósitos de clientes (milhares de euros)	-	253 945	619 230	143,8
Nº de balcões	-	202	208	3,0
<b>Pessoal</b>				
Trabalhadores (ETI) <sup>10</sup>	12 462	12 479	12 787	2,5
<b>Rede de Vendas, Transportes e Distribuição</b>				
Rede de Lojas	619	615	608	-1,1
Postos de Correio	1 711	1 724	1 761	2,1
Agentes Payshop	3 939	4 202	4 394	4,6
Centros de distribuição postal	254	242	235	-2,9
Giros de distribuição postal	4 731	4 698	4 702	0,1
Frota (número de veículos)	3 530	3 609	3 626	0,5

<sup>10</sup> ETI = Equivalente a Tempo Inteiro.

## Indicadores de sustentabilidade

	2015	2016	2017	Δ%17/16	
<b>Cientes</b>					
Satisfação dos clientes (%)	85,2	86,1	84,7	-1,4	p.p.
Nº total de unidades operacionais certificadas (referenciais ISO e certificação de Serviços de Atendimento e Distribuição)	1 183	1 167	1 254	7,5	
Certificação de Serviços de Atendimento e Distribuição (% de cobertura)	100	100	100	-	
Indicador Global de Qualidade de Serviço (em pontos) <sup>(1)</sup>	205,8	122,9	110,1	-12,8	
<b>Trabalhadores</b>					
Sinistralidade (nº ocorrências)	949	979	1 072	9,5	
Volume de formação (horas)	316 042	311 354	262 480	-15,7	
Mulheres em cargos de chefia (1ª linha) (%)	35,3	32,4	31,6	-0,8	p.p.
<b>Comunidade/Ambiente</b>					
Cadeia de valor - contratos c/ critérios ambientais (%)	99,2	99,4	98,7	-0,7	p.p.
Emissões CO <sub>2</sub> totais, scopes 1 e 2 (kton.) <sup>(2) (3)</sup>	16,3	16,5	16,2	-1,4	
Consumos energéticos (TJ) <sup>(2) (3)</sup>	381,3	384,9	386,4	0,4	
Viaturas ecológicas	304	326	353	8,3	
Peso da gama Eco na linha <i>Direct Mail</i> (%) <sup>(4)</sup>	34,3	37,1	37,4	0,3	p.p.
Investimento na comunidade (milhares de euros)	908	1 236	1 144	-7,5	

<sup>(1)</sup> O valor do IQS de 2016 publicado no R&C de 2016 (126,0) foi recalculado de acordo com decisão final da ANACOM, de novembro de 2017, relativa à fórmula de cálculo dos indicadores IQS 4 - Correio normal não entregue até 15 dias úteis e IQS 5 - Correio azul não entregue até 10 dias úteis.

<sup>(2)</sup> Inclui aquisição de energia verde (com zero emissões de carbono).

<sup>(3)</sup> Indicadores não incluem os dados da Corre e Transporta.

<sup>(4)</sup> Tráfego.

# Prémios e Reconhecimentos

Em 2017 os CTT e os seus dirigentes obtiveram as seguintes distinções e reconhecimentos:

## **ÓSCAR DA INDÚSTRIA POSTAL** (*World Post & Parcels Awards*)

Os CTT foram novamente distinguidos na edição de 2017 dos *World Post & Parcels Awards* com o primeiro prémio na categoria de Gestão de Pessoal com o NAVEINFORMA, um processo que permite, a qualquer área da Empresa, através do sistema informático NAVE e sem custos acrescidos, comunicar em tempo real com todos os colaboradores da Rede de Lojas e postos informatizados, através de imagem ou informação escrita. Os CTT estavam também nomeados em mais duas categorias: Responsabilidade Social, com o projeto “Pai Natal Solidário”, e Tecnologia, com o projeto “CTTADS.PT”, que foram distinguidos com menções honrosas “*highly recommended*”.

## **MARCA DE CONFIANÇA**

Os CTT foram pela 14ª vez distinguidos como uma das Marca de Confiança dos portugueses, no estudo realizado pela revista *Seleções Reader’s Digest*, tendo ficado em 1º lugar na categoria “Serviços de Correio e Logística”, com 85% dos votos.

## **MARCA SUPERBRANDS**

Os CTT foram uma das 34 marcas distinguidas a nível nacional como uma marca *Superbrands*, no âmbito da 13ª edição deste prémio internacional.

## **SERVIÇOS JURÍDICOS DOS CTT ENTRE OS MAIS INFLUENTES E INOVADORES**

Os Serviços Jurídicos dos CTT através da sua equipa de Corporativo e Novos Negócios foram distinguidos como uma das equipas de serviços jurídicos *in house* mais inovadoras da Península Ibérica, integrando o *ranking* de 2017 dos melhores profissionais de advocacia do Legal 500, um dos diretórios de advogados e sociedades de advocacia mundialmente conceituados.

## **BEST BUY AWARD PORTUGAL 2017/2018**

Os CTT foram eleitos por utilizadores portugueses da internet, num estudo conduzido pela ICERTIAS - *International Certification Association*, como a empresa que oferece a melhor relação preço-qualidade, a nível de serviços de entrega expresso, tendo recebido a medalha de *Best Buy Award*.

## **BEST CONSUMER PAYMENTS SOLUTIONS PROVIDER PORTUGAL 2017**

A Payshop, empresa responsável pela gestão do negócio de pagamentos dos CTT, foi distinguida nos *Global Business Awards 2017*, tendo ganho o prémio na categoria *Best Consumer Payments Solutions Provider – Portugal 2017*.

## **PRÉMIO EXCELÊNCIA LOGÍSTICA**

Os CTT receberam o Prémio Excelência Logística 2017 pelo projeto da Nova Arquitetura da Rede de Produção e Logística (NARPEL). Este é o prémio de maior relevância no setor logístico nacional e é promovido pela Associação Portuguesa de Logística (APLOG) e pela revista *Logística Moderna*.

## **POSTEUROP INNOVATION AWARD**

A solução *cttads.pt* foi distinguida com o *PostEurop Innovation Award 2017*.

## **PRÉMIOS MARKETEEER 2017**

Os CTT foram considerados “Marca do Ano em Destaque/ *Corporate*” na 9ª edição dos Prémios Marketeer. Estes prémios tm como objetivo distinguir o que de melhor se faz em Portugal nas áreas da estratégia, comunicação, marketing e publicidade.

## **WIPA GRAND PRIX**

A emissão filatélica “*industria conserveira*” recebeu o Grande Prémio WIPA 2017 atribuído pelo prestigiado júri da Exposição Filatélica Internacional de Viena. Tratou-se da primeira emissão de selos, no mundo inteiro, a ser encerrada em aut.nticas latas de conserva, e foi eleita a mais bela do ano de 2016.

## **PRÉMIOS APOM 2017**

A Associação Portuguesa de Museologia (APOM) distinguiu os CTT como entidade cultural do ano, pelo esforço contínuo na divulgação do património museológico nacional através da filatelia.

## GRANDE PRÉMIO NEXOFIL

O bloco filatélico “Santuários Marianos – Fátima” foi considerado o “Melhor Bloco Filatélico de 2016” na gala dos Grandes Prémios Nexofil. Os prémios Nexofil são atribuídos pela mais antiga e conceituada revista espanhola de filatelia e numismática, El Eco, cuja publicação dura ininterruptamente há 73 anos.

## PRÉMIOS FUNDACOM

Os CTT, com a CTT TV, venceram a categoria Rádio e Televisão Corporativas dos Prémios Fundacom, que distinguem o que de melhor se faz no campo da comunicação organizacional e estratégica em espanhol e português. Os CTT foram ainda distinguidos com duas menções honrosas nas categorias Evento Externo (até 1 000 pessoas), com o *Assessment Day* 2016 do *Employer Brand*, e Publicação Interna, com a Revista Move-nos.

## LINHAS CTT PREMIADAS NO APCC BEST AWARDS 2017

As Linhas CTT e CTT Expresso foram, recentemente, premiadas com as medalhas de prata e bronze, respetivamente, no APCC *Best Awards* 2017, na categoria de Transportes, Distribuição e Logística. Este é o 8º prémio que o *Contact Center* dos CTT conquista e o 5º prémio que o *Contact Center* da CTT Expresso alcança nos principais eventos relacionados com a área, desde 2010, comprovando que os CTT continuam na linha da frente na atividade de *Contact Center* em Portugal.

## MARCA DE REPUTAÇÃO ROBUSTA

Os CTT receberam um Prémio de Sustentabilidade Reputacional, na sequência de um estudo realizado pela consultora OnStrategy, com o objetivo de conhecer e distinguir as marcas que, ao longo de 10 anos registam índices de excelência e robustez de forma sustentada em Portugal.

## LIDERANÇA MUNDIAL EM RANKING DA SUSTENTABILIDADE

Os CTT alcançaram a coliderança do setor postal, expresso e logística, no *ranking Carbon Disclosure Project* (CDP). Trata-se do principal *rating* de sustentabilidade energética e carbónica a nível mundial.

## GREEN PROJECT AWARDS

Pelo 3º ano consecutivo os CTT foram distinguidos no mais importante prémio ambiental nacional, com a competição nacional do *Drivers' Challenge*, organizada pelos CTT, recebeu uma menção honrosa, na categoria “Gestão Eficiente de Recursos”.

## HUMAN RESOURCES PORTUGAL DISTINGUE CTT COM DOIS PRÉMIOS

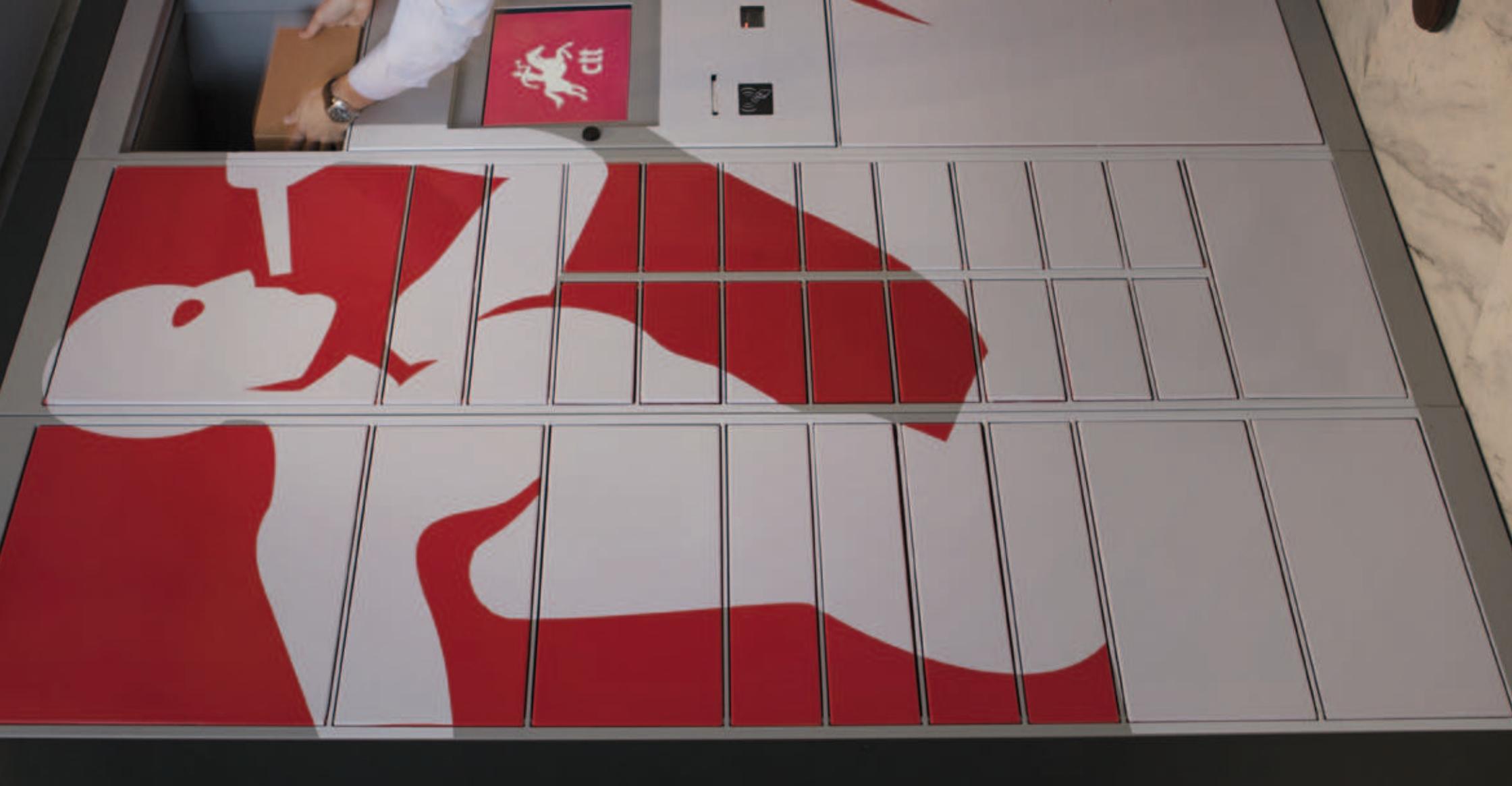
Os CTT foram galardoados com os prémios *Human Resources* Portugal 2016 nas categorias “Igualdade do Género”, por promoverem e defenderem a igualdade de género, e “Gestão de Seniores”, por terem a melhor política dos colaboradores seniores.

## PRÉMIOS DE EXCELÊNCIA DE SEGURANÇA RODOVIÁRIA

Os CTT foram distinguidos na edição de 2017 dos *Excellence in Road Safety Awards*, promovidos pela Carta Europeia de Segurança Rodoviária, com o Programa de Segurança Rodoviária que a Empresa desenvolveu desde 2015. Com uma periodicidade anual, estes prémios, atribuídos pela Comissão Europeia, visam reconhecer os projetos que mais se destacam na Europa a nível da segurança rodoviária.

## PRÉMIOS COUPS DE COEUR

A plataforma de *carpooling* dos CTT, lançada com o objetivo de reduzir as emissões geradas pelo *commuting* dos trabalhadores, foi finalista nos prémios *Coups de Coeur* 2017 da PostEurop, na categoria ambiente.





Se por um lado  
nos move  
a distância

Por outro  
move-nos  
a proximidade

# 1 Linhas Estratégicas

## 1.1. Tendências setoriais

O setor postal está em profunda transformação. A nível internacional observa-se a adaptação dos incumbentes à realidade em constante mudança em que atuam, um ambiente competitivo em que o seu negócio tradicional está em queda. A estratégia dos CTT é definida tendo em conta as tendências do setor, as melhores práticas e estratégias de sucesso adotadas e principalmente as necessidades específicas dos mercados onde atua.

Podem resumir-se as tendências do setor nos seguintes pontos:

- i. Digitalização** – substituição de processos e comunicações físicas por meios digitais, tendo como consequência específica para o setor postal a queda estrutural do correio.
- ii. Crescimento do e-commerce** – aumento exponencial das compras *online* gerando maiores necessidades ao nível da distribuição de encomendas e operação logística.
- iii. Globalização, liberalização e privatização** – aumento do âmbito de atuação e alcance dos operadores postais num crescente ambiente competitivo e com necessidade de garantir resultados aos diversos *stakeholders*.
- iv. Diversificação** – aposta e desenvolvimento de negócios alternativos ao correio, rentabilizando os ativos dos operadores, nomeadamente as respetivas redes de distribuição e retalho, verificando-se a menor dependência dos operadores postais do correio.
- v. Foco em eficiência** – constante melhoria operacional e otimização de recursos visando a maximização da rentabilidade, exigindo uma arquitetura tecnológica flexível e ágil que permita também o desenvolvimento da oferta sem prejudicar níveis de rentabilidade.
- vi. Internet of Postal Things** – potenciação dos ativos dos operadores postais (carteiros como *field force*, extensão da frota de veículos, proliferação de pontos da rede física) para recolha de informação e prestação de serviços numa ótica de *big data*.

## 1.2. Linhas estratégicas

Os CTT têm vindo a adotar uma estratégia de diversificação, em linha com as tendências do setor, adaptando o seu modelo de negócio para compensar a queda estrutural no negócio de correio. Contudo, os CTT ainda são um operador bastante dependente do negócio correio (mais de 70% das suas receitas versus 40% para o setor – dados IPC *Global Industry Report 2017*) e encontram-se numa fase inicial de transformação devido à ainda limitada penetração das encomendas do comércio eletrónico em Portugal e ao Banco CTT apenas ter iniciado a sua atividade em 2016.

Em 2017 os resultados dos CTT foram fortemente pressionados devido a uma queda do tráfego do correio mais acentuada do que inicialmente previsto e ao aumento dos gastos operacionais desta área de negócio dado o compromisso dos CTT com o Serviço Postal Universal e o suporte às alavancas de crescimento. As alavancas de crescimento, Expresso & Encomendas e Banco CTT, demonstram potencial e estão a crescer, contudo necessitam de mais tempo para que possam contribuir para a rentabilidade do Grupo – a contribuição do Expresso & Encomendas para a rentabilidade ainda é muito limitada e o Banco CTT continua o seu percurso para alcançar o *breakeven*.

Assim, tornou-se fundamental rever a estratégia dos CTT para acomodar as respetivas consequências e ações urgentes necessárias e dar seguimento à transformação estratégica a médio prazo da Empresa. Surge a necessidade de concretizar num pilar estratégico a reformulação do negócio postal que visa ajustar a estrutura de custos fixos às necessidades de médio prazo, de forma a melhorar a rentabilidade e fortalecer a qualidade de serviço; por outro lado reforça-se a vontade e o foco em transformar e desenvolver os negócios não postais, nomeadamente o Expresso & Encomendas e o Banco CTT.

### A. Reformular o negócio postal

O Plano de Transformação Operacional ambiciona contribuir fortemente para os resultados da Empresa ajudando a contrariar o impacto da queda do tráfego do correio. A implementação deste plano será feita de forma gradual até 2020 em que a poupança anual esperada a partir desse ano será até 45 M€. As iniciativas do Plano abrangem a principal componente de custos operacionais dos CTT, a área de negócio do correio, e respetivas categorias (pessoal, fornecimentos e serviços externos e estrutura central). A sua implementação e a concretização da poupança estimada pressupõem um investimento adicional de cerca de 25 M€ e custos não recorrentes de aproximadamente 55 M€. A implementação do plano terá um envolvimento contínuo da Comissão Executiva e existirá também um acompanhamento ao nível do Conselho de Administração que estará a cargo do Comité de Monitorização da Implementação criado para o efeito e que será liderado pelo Presidente do Conselho de Administração (CA) e integrando Administradores Não Executivos (incluindo o Administrador Não Executivo representante do maior acionista).

O plano pode resumir-se em 4 grandes iniciativas:

#### 1. Ajuste das políticas de recursos humanos e aumento do esforço de redução dos gastos com fornecimentos e serviços externos:

- a. ajuste dos sistemas de remuneração e incentivos do Conselho de Administração e dos colaboradores.
- b. redução de gastos não relacionados com as alavancas de crescimento, tais como: TI, rendas, *utilities*, comunicações e frota, suportado pela renegociação de contratos e racionalização da utilização de serviços / instalações.

**2. Reforço do programa de otimização de recursos humanos** (continuação da eliminação de redundâncias) e **racionalização de ativos não estratégicos** (venda de imóveis “*non-core*”, poupando gastos associados com os mesmos).

**3. Otimização da Rede de Lojas** através da conversão de lojas em Postos de Correio ou fecho de lojas com pouca procura por parte dos clientes **mantendo a proximidade aos cidadãos, a qualidade do serviço e o cumprimento das obrigações regulatórias.**

**4. Reorganização da rede de distribuição para melhorar a eficiência operacional:**

a. redesenho da arquitetura e da cobertura da rede de distribuição para a adaptar às alterações do tráfego e *mix* de objetos, e consequente ajuste da dimensão e tipologia da frota e concentração dos centros de distribuição postal.

b. otimização das operações e tratamento do correio através da automatização dos processos de divisão e sequenciamento assim como redução do absentismo e aumento da flexibilidade do pessoal.

## **B. Transformar e desenvolver os negócios não postais**

A transformação dos negócios não postais exige, para além do desenvolvimento das ofertas, uma estrutura capaz de captar as oportunidades do mercado e dar resposta às necessidades dos clientes, cada vez mais em constante mudança. Assim sendo a modernização do modelo de negócio dos CTT, alavancada nas plataformas e capacidades existentes, passa, entre outras, pelas seguintes iniciativas concluídas, em curso ou planeadas:

**1. Crescimento acima do mercado nas encomendas e serviços de valor acrescentado** (correio & encomendas):

i. fortalecimento da oferta dos CTT para crescer nos mercados B2B (*business to business*) e B2C (*business to consumer*) em Portugal – em 2017 desenvolveram-se soluções B2B específicas para segmentos com maior potencial de crescimento (e.g. rede *shopping*), ocorreu o lançamento da App CTT e-segure que permite a gestão centralizada de encomendas (e.g. acompanhamento do percurso das encomendas urgentes, alterações durante o percurso da encomenda, receção de notificações sobre os envios em *real time*), lançamento do piloto dos cacifos automáticos para levantamento de encomendas, parceria com o OLX, preparação do piloto da solução de entrega instantânea assente num modelo de *crowdshipping* e baseado numa plataforma multicanal.

ii. consolidação do posicionamento dos CTT como operador ibérico, para permitir a abordagem integrada ao mercado – no quarto trimestre de 2017 a Tourline atingiu o *breakeven*, devendo focar-se de futuro na consolidação deste caminho e em garantir uma estrutura e operação que acomode o crescimento ambicionado.

iii. captura dos fluxos internacionais – aposta em parcerias *one-to-one* com operadores locais para *last mile*, desenvolvimento do projeto *Interconnect* (rede global de distribuição de *e-commerce* assente na parceria de operadores postais internacionais entre os quais se incluem os CTT), reformulação do atual portefólio de *outbound* com foco nas PMEs exportadoras e otimização do processo de desalfandegamento.

iv. exploração de oportunidades em nichos de mercado com potencial sinérgico com a operação dos CTT, nomeadamente de logística e carga – conclusão da aquisição da Transporta e integração da mesma nos CTT, entre outros.

v. desenvolvimento de segmentos especializados e soluções empresariais (e.g. lançamento da plataforma do CTT Ads).

**2. Continuidade do percurso do Banco CTT para alcançar o breakeven:**

i. expansão do *footprint* Banco CTT através da angariação de novos clientes, de contas e captação de depósitos mantendo a estratégia de simplicidade e transparência.

ii. acelerar a originação da carteira de crédito – apostar no Crédito Habitação, oferta própria lançada em 2017, assim como soluções em parceria como o crédito pessoal e automóvel.

iii. alargamento do portefólio de produtos e *cross-selling*, nomeadamente de seguros e transferências – e.g. lançamento em 2017 da oferta de seguros de saúde em parceria com a Multicare.

iv. integração da Payshop e desenvolvimento da oferta de pagamentos – migração da Payshop para o Banco CTT e continuação da implementação do Plano de Transformação Operacional da mesma (e.g. lançamento de novo *site*, disponibilização nos agentes Payshop de um novo serviço de pré-pagos físicos e virtuais para compras na internet como jogos e conteúdos), desenvolvimento do projeto do “agente virtual” que através de uma aplicação *web* e *mobile* pretende disponibilizar informação das despesas recorrentes e permitir aos seus utilizadores realizar os respetivos pagamentos, entre outros.

v. desenvolvimento dos canais digitais, soluções fáceis de utilizar, cómodas e seguras (e.g. criação da App Casa BCTT que permite, entre outros, acompanhar o processo passo a passo, trocar mensagens com o Banco para obter informações do processo e realizar o *upload* de documentos em falta).

**3. Estimulação das vendas e aumento de rentabilidade:**

i. reforço da abordagem comercial – reorganização das equipas comerciais para o negócio contratual com separação de forças comerciais (correio *versus* restantes negócios)

e lógica setorial, redefinição das metodologias de planeamento de contas e criação de novos mecanismos para identificação de *leads* comerciais e potenciação do *cross-selling*, revisão do modelo de *pricing* e políticas de otimização de margem/rentabilidade e criação de uma direção de Planeamento e Monitorização de Vendas.

- ii. proteção do valor do correio através de uma gestão regulatória ativa.

#### **4. Melhoria da tecnologia e da plataforma de gestão de dados,**

que permitam desenvolver ofertas inovadoras e de valor acrescentado, garantir a qualidade de serviço e melhorar continuamente a experiência do cliente, garantir eficiência e otimização de recursos e reforçar o processo de tomadas de decisão através da melhoria da informação de gestão:

- i. projeto estratégico de sistemas de informação - exemplos de medidas concluídas em 2017: disponibilização a todos os carteiros de dispositivos móveis que permitem realizar processos como a confirmação de correio registado e entrega de encomendas sem recurso ao papel, disponibilização de novas Apps (e.g. App CTT e App ViaCTT), implementação da nova solução de suporte à venda e ao cliente (solução de CRM – *Customer Relationship Management*), realização de pilotos de automatização de processos em áreas de suporte utilizando a tecnologia de *Robotic Process Automation* (RPA), integração dos sistemas de informação da Transporta nos sistemas de informação dos CTT e modernização da informação de gestão.
- ii. plano de renovação de infraestruturas (nova arquitetura tecnológica, consolidação de servidores, infraestrutura de *storage* e *back*, segurança de informação).





Se por um lado  
nos move  
o caminho

Por outro  
move-nos  
o destino

# 2 Negócios

## 2.1. Enquadramento económico, setorial e regulatório

### 2.1.1. Enquadramento económico

#### Internacional

As previsões do FMI para a economia mundial apontam para uma aceleração do crescimento em 2017 (3,7%, que compara com 3,2% em 2016). Esta evolução resultou do efeito conjunto da aceleração do crescimento tanto nas economias avançadas (2,3% em 2017, comparativamente a 1,7% em 2016) como nas economias de mercado emergentes e em desenvolvimento (4,7% em 2017, 4,4% em 2016).

O crescimento nos EUA foi de 2,3% em 2017, sobretudo devido à melhoria do investimento privado e à recuperação das exportações. O crescimento económico no Reino Unido registou uma desaceleração (1,7% em 2017 em comparação com 1,9% em 2016) devido à desaceleração das despesas das famílias. As economias de mercado emergentes aceleraram, tendo continuado a beneficiar de condições financeiras acomodáticas e, no caso das exportadoras de matérias-primas, da subida destes preços no final de 2016. Apesar da China ter crescido 6,8%, o ritmo de crescimento do crédito nesse país levanta algumas preocupações relativamente à estabilidade financeira a médio prazo. Na zona euro o PIB acelerou para 2,4%, em virtude da aceleração das exportações, reflexo de uma procura externa sólida proveniente da retoma da economia mundial. O investimento terá sido mais moderado, apesar das condições de financiamento se terem mantido favoráveis e da continuação da orientação acomodática da política monetária do BCE. O consumo privado manteve um crescimento moderado, beneficiando da melhoria das condições no mercado de trabalho e dos progressos alcançados em termos de redução do endividamento das famílias. Entre as maiores economias da área do euro, a Espanha terá registado o crescimento mais forte em 2017, com 3,1%, seguida da Alemanha (2,5%), França (1,8%) e Itália (1,6%).

O comércio mundial terá observado um crescimento robusto em 2017, 4,7% face a 2,5% em 2016. Em 2017 a procura externa dirigida à economia portuguesa acelerou consideravelmente, registando um crescimento que se estima de 4,8% (2,0% em 2016). Para esta aceleração destacase o maior crescimento da procura por parte dos parceiros comerciais da área do euro e dos EUA.

Num contexto de pressões inflacionistas contidas e de uma taxa de utilização da capacidade produtiva baixa na generalidade das economias avançadas, a política monetária em 2017 teve um carácter expansionista especialmente na área do euro, no Japão e no Reino Unido. Pelo contrário, nos EUA, após o início da normalização da política monetária em finais de 2015, a Reserva Federal decidiu subir as taxas de juro federais, por três vezes em 2017, em março, junho e dezembro. O Conselho do BCE decidiu estender até ao final do ano os programas de

compra de ativos lançados nos últimos anos e manteve inalteradas as taxas de juro de referência, situando-se em valores historicamente baixos.

As taxas de juro de curto prazo na área do euro desceram ao longo de 2017, renovando níveis historicamente baixos, com a Euribor a 3 meses a situar-se, em média, em -0,33% em 2017 (-0,26% em 2016). Em 2017 verificou-se uma apreciação da taxa de câmbio efetiva do euro.

Em termos médios anuais, o preço do petróleo observou um crescimento superior a 20% em 2017 face ao ano anterior, interrompendo a tendência descendente observada no período 2013-2016.

Numa análise prospetiva, o BCE espera que o crescimento da atividade económica mundial permaneça, em geral, estável. As perspetivas para as economias avançadas indicam uma expansão sustentada, com um ligeiro abrandamento nos próximos anos. Nas economias emergentes, as perspetivas estão a tornar-se mais dinâmicas, apoiadas por um fortalecimento lento da atividade nos países exportadores de matérias-primas, em particular no Brasil e na Rússia, e pelo crescimento resiliente na Índia e na China, apesar de neste último país ser expectável uma tendência de crescimento mais lento. De acordo com as projeções, o crescimento da atividade mundial (excluindo a área do euro) situar-se-á entre 3,7% e 3,9% num horizonte até 2020.

#### Nacional

Segundo as Contas Nacionais Trimestrais e Anuais Preliminares de 2017 do INE, o PIB registou um crescimento de 2,7% em 2017 (1,6% em 2016). O contributo da procura interna para a variação do PIB aumentou para 2,9 p.p. (1,6 p.p. em 2016) refletindo sobretudo a aceleração de 8,4% do investimento (0,8% em 2016) enquanto o consumo privado acelerou ligeiramente de 2,1% para 2,2%. A evolução do investimento reflete sobretudo a aceleração da Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) em 9,0% (1,5% em 2016) tendo sido a FBCF em construção a componente que mais contribuiu para a evolução da FBCF total, registando um aumento de 9,2% (após ter diminuído 0,3% em 2016). A procura externa líquida passou de um contributo nulo em 2016 para -0,2 p.p. em 2017, verificando-se uma aceleração de 7,9% tanto das exportações de bens e serviços como das importações de bens e serviços (4,4% e 4,2% em 2016, respetivamente). Em termos nominais o Saldo Externo de Bens e Serviços representou 1,0% do PIB (1,1% em 2016), tendo-se verificado uma ligeira deterioração dos termos de troca.

A inflação, medida pela taxa de variação do Índice Harmonizado dos Preços no Consumidor (IHPC), aumentou significativamente em 2017 para 1,6%, após um aumento de 0,6% em 2016. Para a aceleração dos preços em 2017 contribuíram tanto a componente energética como a não energética (destacando-se o crescimento significativo dos preços dos serviços em atividades relacionadas com o turismo).

Em 2017 a situação no mercado de trabalho melhorou, observando-se um aumento do emprego total de 3,3% (1,6% em 2016), superior ao crescimento do PIB, e uma redução da taxa de desemprego para 8,9% (11,1% no ano anterior).

Em junho de 2017 o Conselho da União Europeia decidiu, por recomendação da Comissão Europeia, o encerramento do procedimento por défice excessivo a que Portugal se encontrava sujeito desde 2009. Na sequência dessa decisão, a situação orçamental portuguesa passou a ser analisada de acordo com as regras referentes à vertente preventiva do Pacto de Estabilidade e Crescimento. O défice das Administrações públicas deverá situar-se, em 2017, em -1,4% do PIB, ficando 0,1 p.p. do PIB abaixo da meta estabelecida no Programa de Estabilidade 2017-2021 e 0,2 p.p. do PIB abaixo do Orçamento do Estado para 2017. Esta redução resultou por um lado do aumento da receita, destacando-se o aumento da receita com os impostos sobre a produção e importação, com relevo para o imposto sobre o valor acrescentado (IVA), e com as contribuições sociais, e por outro da diminuição da despesa, nomeadamente da redução da despesa com prestações sociais (decorrente da diminuição da taxa de desemprego) e com os juros da dívida pública.

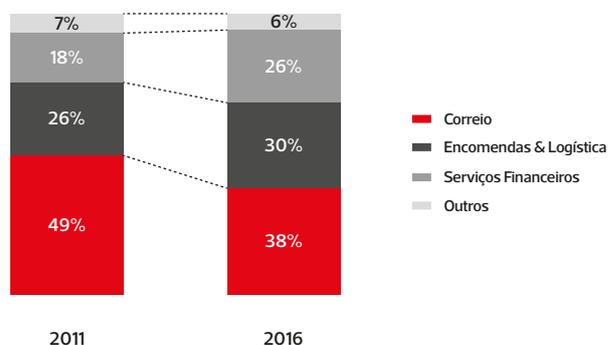
## 2.1.2. Enquadramento setorial

### 2.1.2.1. Setor Postal

Continua a evidenciar-se, em paralelo com os anos anteriores, o paradigma da transformação do setor postal. Assim, a aposta na eficiência e diversificação do negócio continuam a ser o foco estratégico dos operadores postais. O peso do negócio postal é cada vez menor, representando hoje menos de 40% das receitas

do setor, surgindo as Encomendas & Logística e os Serviços Financeiros como as principais alavancas de crescimento do setor.

### Rendimentos por área de negócio no setor postal

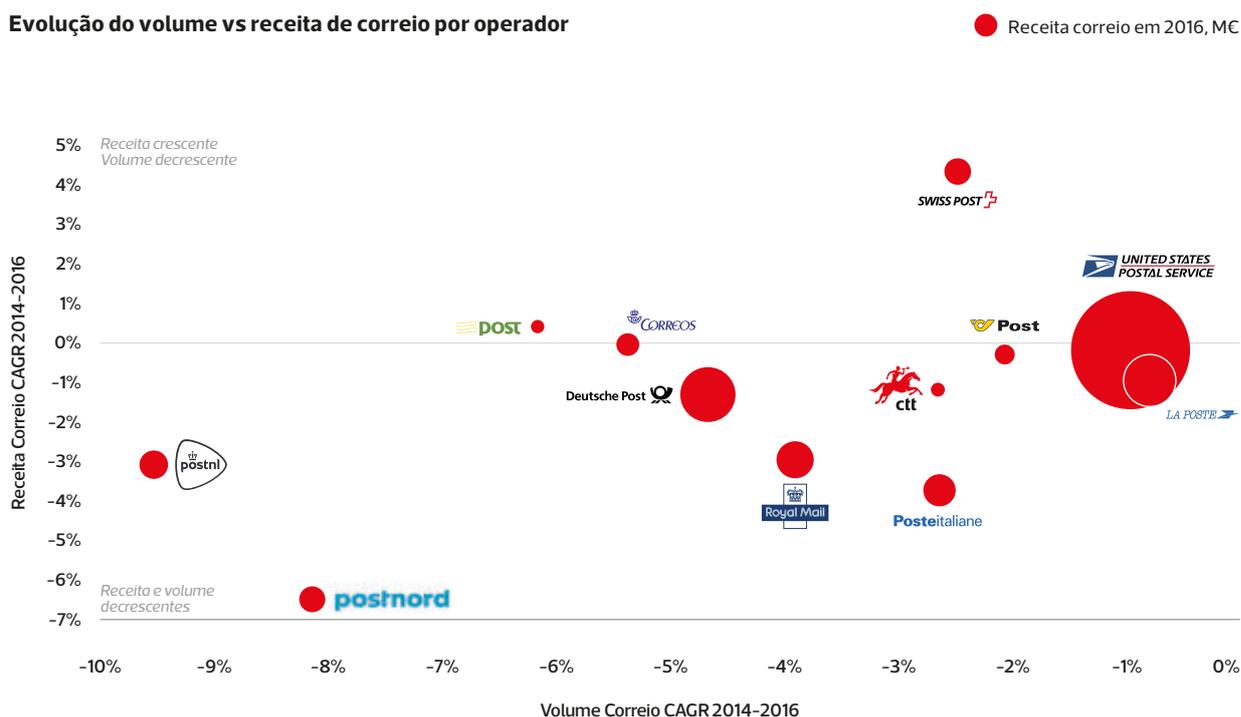


Fonte: IPC "Global Postal Industry Report 2017", relatório desenvolvido pela International Post Corporation (IPC) que reúne informação sobre 48 operadores postais a nível internacional.

### Correio

Relativamente ao correio, existe uma forte pressão sobre o tráfego, tendência que se verifica na generalidade dos operadores postais e que, conseqüentemente, se reflete na diminuição das receitas associadas ao negócio de correio. 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 2014-2016 (ainda não estão disponíveis os dados de 2017 para todos os operadores).

### Evolução do volume vs receita de correio por operador

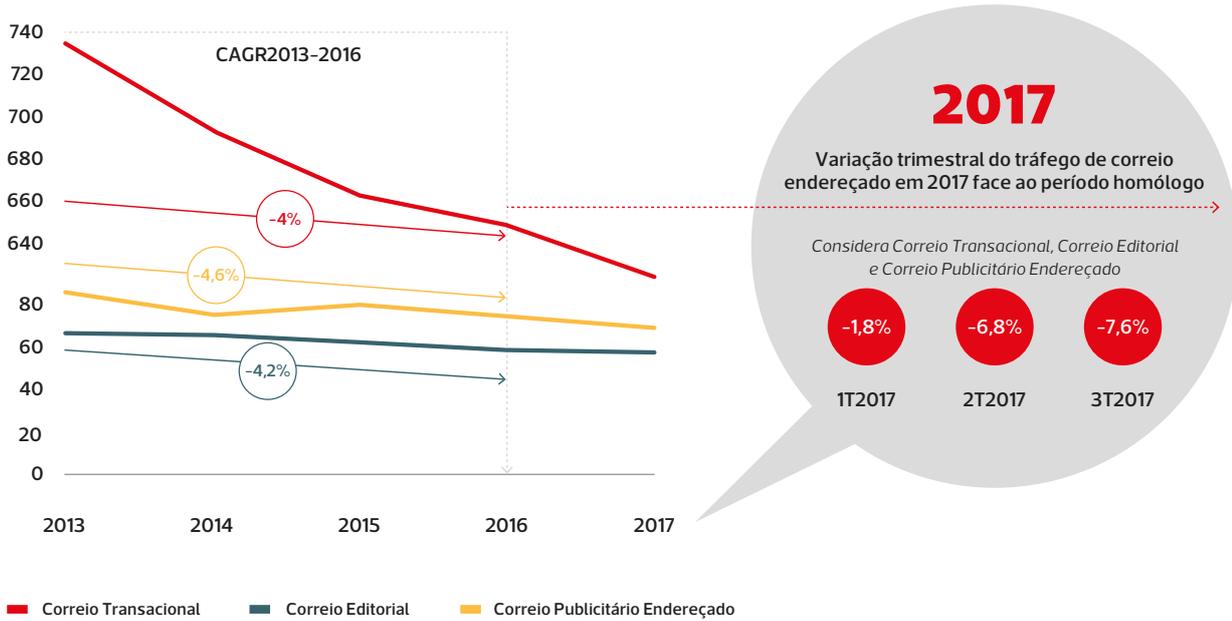


Fonte: IPC "Global Postal Industry Report 2017 Data Appendix", base de dados do relatório desenvolvido pela International Post Corporation (IPC) que reúne informação sobre 48 operadores postais a nível internacional.

A realidade do mercado nacional é semelhante à dos mercados internacionais, sendo que se verifica uma tendência histórica de queda de volume em todos os segmentos de correio, decorrente da digitalização e conseqüente substituição do correio por outras vias de comunicação. Como se pode verificar no

gráfico abaixo, que representa a evolução do tráfego do correio em Portugal, a queda foi mais acentuada no correio editorial. Adicionalmente, observa-se nos últimos trimestres a uma aceleração da queda do correio endereçado.

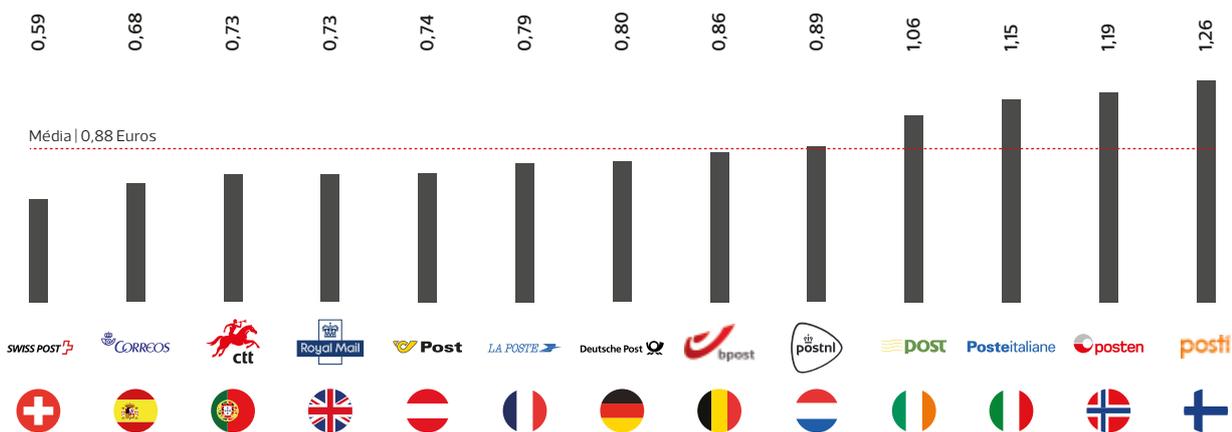
### Evolução do tráfego do mercado de correio em Portugal (2012-2017) (milhões de objetos)



Como resposta à queda abrupta do tráfego, os operadores postais têm apostado, entre outras iniciativas, na alteração das suas estratégias de *pricing*, sendo que, nos últimos anos, os preços do correio têm vindo a crescer entre 6 e 8%. Em Portugal tam-

bém se tem registado um aumento dos preços, continuando, no entanto, os CTT a serem dos incumbentes com os preços mais baixos, como é verificável no gráfico abaixo que compara os preços médios por carta ajustados ao poder de compra.

### Preço do correio dos principais operadores europeus (€ por carta, ajustado ao poder de compra)



Fonte: IPC Consumer Rates, preço do correio nacional com data de entrega superior a D+1 (proxy para correio normal CTT cujo padrão de entrega é D+3), exceto para os operadores que apenas têm este padrão de serviço (AN Post, Bpost, Deutsche Post e Austria Post).

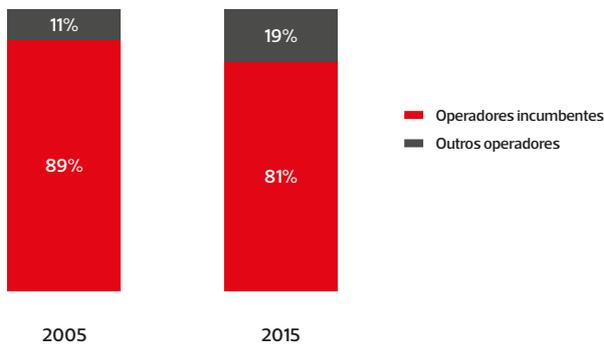
Adicionalmente, a pressão concorrencial no setor do correio, resultante da liberalização dos mercados postais, reforça os desafios para os operadores incumbentes, que, uma vez sujeitos às obrigações dos respetivos contratos, têm maiores dificuldades em permanecer competitivos e manter as suas quotas de mercado. Como se pode observar no quadro abaixo, que mostra a quota de mercado dos operadores incumbentes pré e pós liberalização do mercado postal.

### Expresso e Encomendas

O mercado de expresso e encomendas tem vindo a contrariar o panorama do negócio de correio, tanto no mercado nacional como em mercados internacionais, continuando a apresentar sinais de forte potencial de crescimento.

### Evolução das quotas de mercado no correio

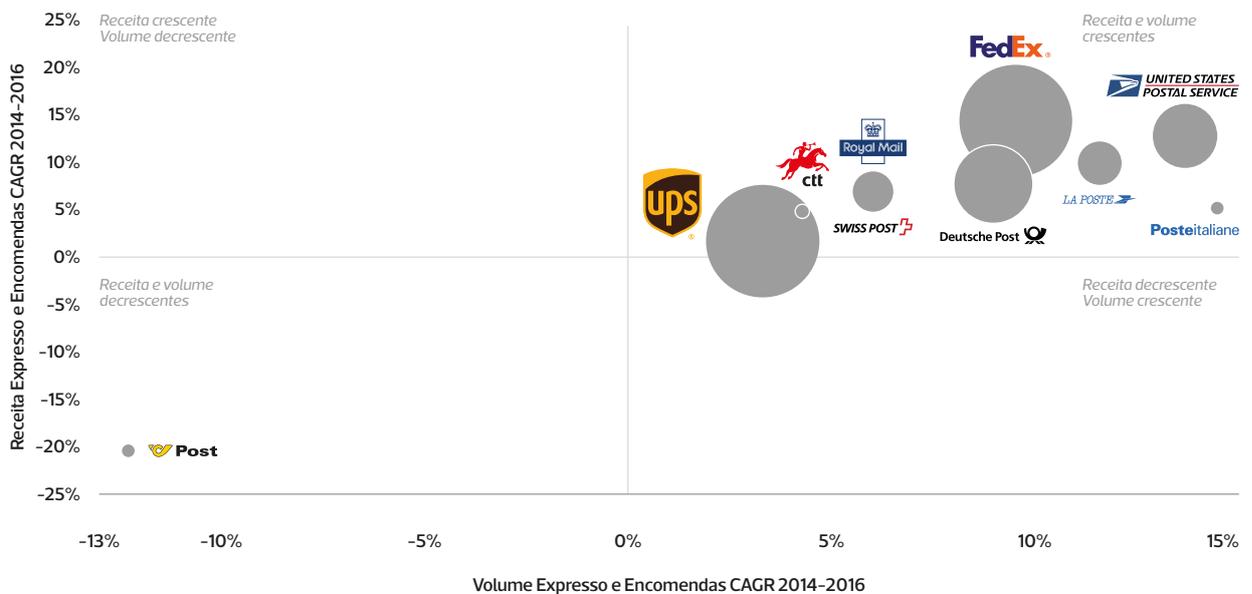
Por referência ao volume de cartas



Fonte: UPU (Universal Postal Union) "Research on Postal Markets".

### Evolução do volume vs receita de Expresso e Encomendas por operador

● Receita expresso e encomendas em 2016, MC



Fonte: IPC "Global Postal Industry Report 2017 Data Appendix", base de dados do relatório desenvolvido pela International Post Corporation (IPC) que reúne informação sobre 48 operadores postais a nível internacional; e CTT (nota: consideram-se indicadores da CTT Expresso).

Em 2016 o volume de expresso e encomendas cresceu cerca de 8%, potenciado, na sua maioria, pelo aumento de volume de encomendas B2C domésticas. Até 2020 espera-se que o crescimento das receitas deste mercado ronde os 37% (referente ao mercado global de expresso e encomendas no “*Global Postal Industry Report 2017*” do IPC).

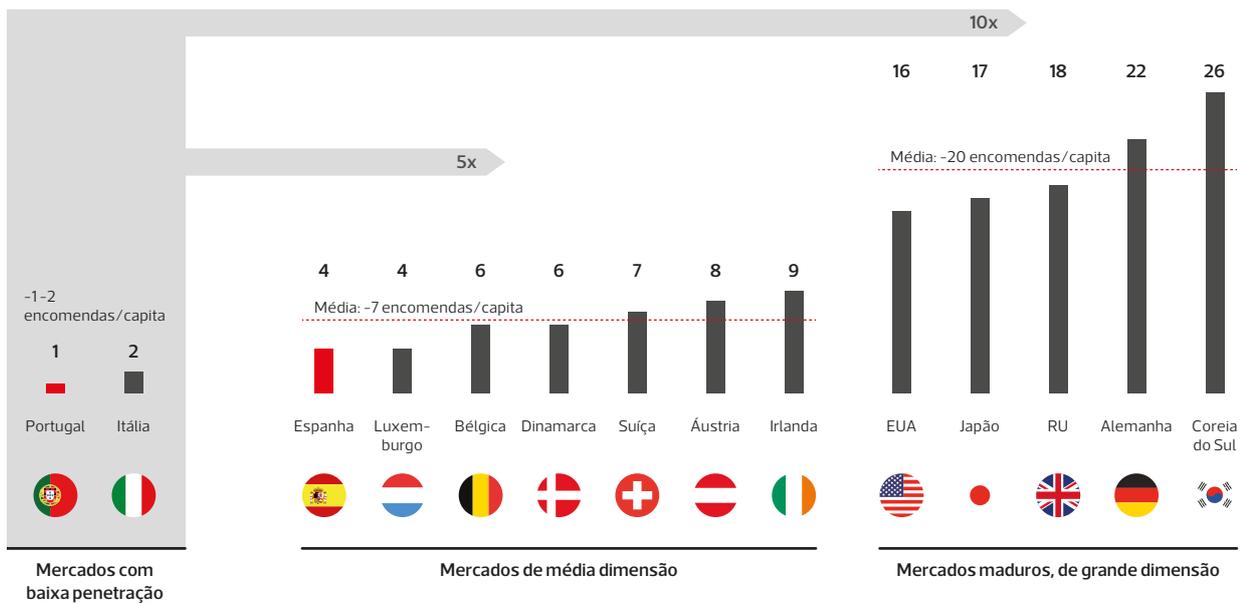
A nível nacional também se tem sentido uma forte evolução do volume de encomendas nos últimos anos. No entanto, é de referir que o crescimento do volume de encomendas quando comparado com os mercados internacionais tem sido mais moderado, uma vez que grande parte do mercado é ainda referente a encomendas B2B, pouco influenciadas pelo crescimento do *ecommerce* que é por sua vez a forte alavanca de crescimento deste negócio.

Em Portugal a presença das empresas na internet ainda é reduzida (40% têm presença no *online*) e apenas 27% das empresas vende neste canal (Fonte: ACEPI / IDC “*Estudo Anual da Economia e da Sociedade Digital em Portugal*”, outubro de 2017).

Não obstante, o peso das encomendas B2C no mercado nacional tem vindo a aumentar, fomentado especialmente pelo comércio *online*. Acredita-se que o futuro seja promissor ao nível do mercado Ibérico, dado que o grau de penetração do *e-commerce* se encontra aquém do verificado noutros mercados, como é visível no gráfico seguinte.

### Penetração de encomendas do comércio eletrónico

Encomendas *per capita*, por ano <sup>1</sup>



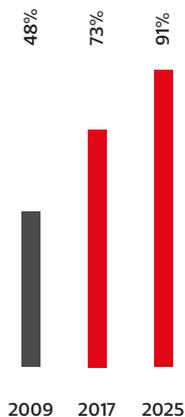
Fonte: Análise CTT.

<sup>1</sup> Consideram-se como relevantes para o comércio eletrónico as encomendas B2C nacionais, com a velocidade típica para os envios de comércio eletrónico no país em causa.

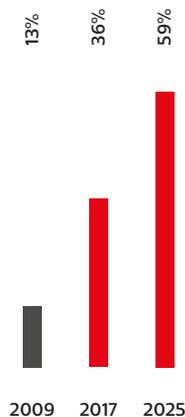
Já se observam sinais desta evolução. Especificamente em Portugal, cada vez mais portugueses têm acesso à internet, prevendo-se que em 2025 este grupo represente mais de 90% da população. O número de portugueses que realiza compras *online* tem vindo a aumentar significativamente, prevendo-se que em 2025 mais de metade da população o faça, e o volume gasto em compras registou um aumento de cerca de 170% de 2009 para 2017, prevendo-se que duplique até 2025.

Importa ainda referir que 85% dos portugueses que realizam compras *online* já realizaram compras *cross-border* e que 50% das compras *online* realizadas pelos portugueses são feitas fora do país.

### % da população portuguesa que utiliza a internet

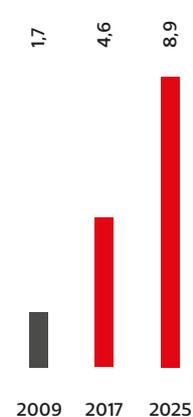


### % da população portuguesa que compra online



### Volume de compras online efetuadas pelos portugueses

(B2C; mil milhões €)



■ Dados históricos ■ Previsões

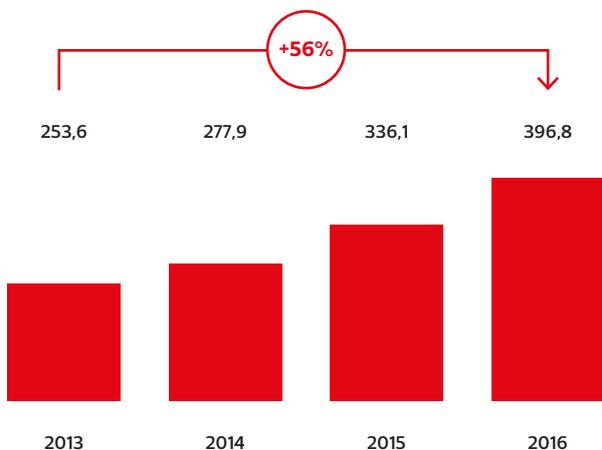
Fonte: ACEPI/IDC "Estudo Anual da Economia e da Sociedade Digital em Portugal", outubro de 2017.

Quanto a Espanha, o mercado tem crescido significativamente nos últimos anos, o número de envios aumentou mais de 50% entre 2013 e 2016 (CAGR 2013-2016 de 16%). Por outro lado, e no mesmo período, regista-se um aumento do volume de negócios dos operadores de 5% ao ano, tornando evidente a forte pressão que tem vindo a ser exercida sobre os preços (Fonte: *Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, "Análisis del sector postal y del sector de la mensajería y la paquetería"*).

Quanto ao comércio eletrónico, também em Espanha são observáveis sinais de forte evolução. O número de transações duplicou entre 2013 e 2016, tendo registado um crescimento anual de 28% (CAGR 2013-2016). No primeiro semestre de 2017 verificou-se que a tendência se mantém, registando-se um crescimento de 29% face ao período homólogo. Como resultado, o peso do comércio eletrónico nas vendas a retalho tem vindo a aumentar e espera-se que em 2018 chegue a 6,5%.

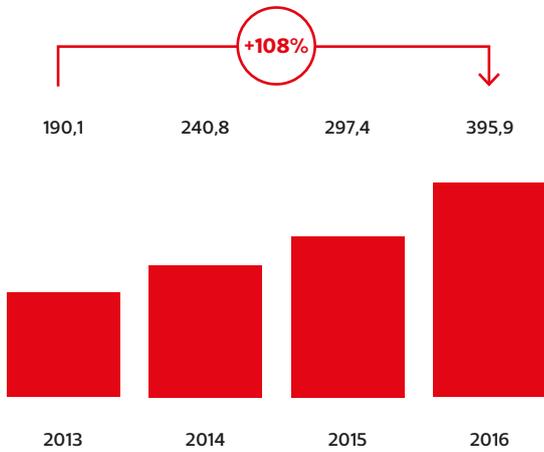
### Evolução do tráfego no mercado CEP em Espanha (2013-2016)

(milhões de envios)


 Fonte: *Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, "Análisis del sector postal y del sector de la mensajería y la paquetería"*, dezembro de 2017.

### Evolução das compras *online* em Espanha (2013–2016)

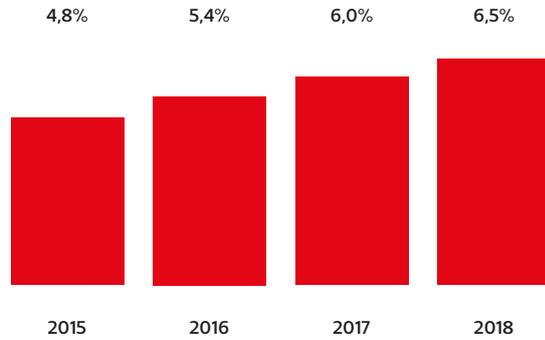
(milhões de transações)



Fonte: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, "Análisis del sector postal y del sector de la mensajería y la paquetería", dezembro de 2017.

### Peso das vendas *online* nas vendas a retalho em Espanha (2015–2018)

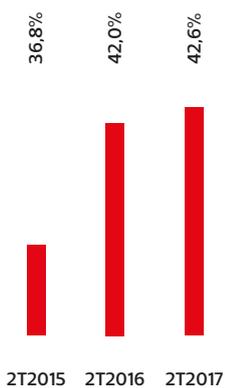
(%)



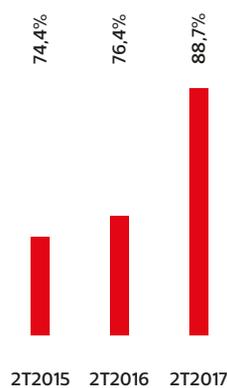
Fonte: Statista, "Cifras clave del comercio electrónico".

Adicionalmente, o número de pessoas que realiza compras *online* tem também vindo a aumentar assim como o número de compras *online* que origina encomendas.

### % da população espanhola que utiliza internet e realizou compras *online* nos últimos 6 meses



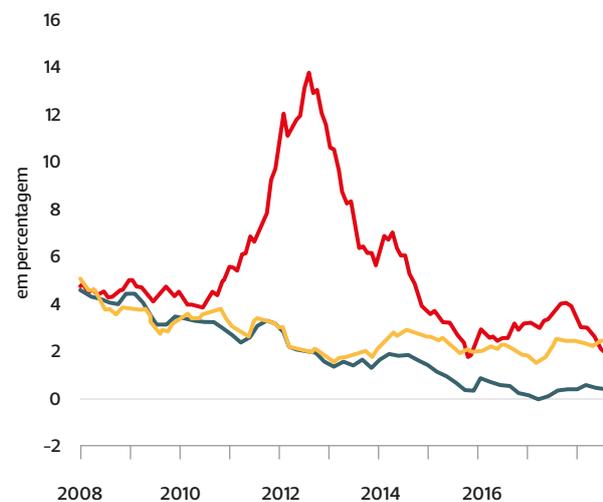
### % de compras *online* que geram encomendas



Fonte: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, "Análisis del sector postal y del sector de la mensajería y la paquetería", dezembro de 2017.

economias avançadas, verificando-se ganhos nos mercados acionistas e uma nova diminuição da volatilidade de preços. O Banco Central Europeu (BCE) estima que as taxas de curto prazo, aferidas pela EURIBOR a 3 meses, deverão situar-se no nível médio de -0,3% em 2017 e 2018, -0,1% em 2019 e 0,1% em 2020. As expectativas do mercado quanto às taxas de rentabilidade nominais das obrigações de dívida pública a dez anos na área euro implicam um nível médio de 1,1% em 2017 e 2018, 1,4% em 2019 e 1,7% em 2020.

### Taxas de rentabilidade de OT (10 anos) - média mensal



— Portugal — Alemanha — EUA

Fonte: Banco de Portugal, Boletim Estatístico - Janeiro 2018

## 2.1.2.2. Setor financeiro

### Mercados Financeiros

Perante um enquadramento macroeconómico favorável, o sentimento nos mercados financeiros permaneceu forte nas

Atualmente, os níveis das taxas de juro interbancárias de referência continuam a refletir a natureza estável da política mo-

netária, nomeadamente, no que diz respeito ao programa de compra de ativos por parte do BCE. As taxas de juro permanecem inalteradas desde março de 2016, situando-se a taxa de facilidade permanente de depósitos em  $-0,40\%$ <sup>7</sup>, a taxa das operações principais de refinanciamento em  $0,00\%$ <sup>7</sup> e a taxa da facilidade permanente de cedência de liquidez em  $0,25\%$ <sup>7</sup>.

O sentimento de confiança nos mercados financeiros deve permanecer em 2018, ancorado por políticas económicas e monetárias prudentes e conservadoras em ambos os lados do Atlântico. Estarão, contudo, presentes dois grandes riscos: pela positiva, o avanço do plano de estímulo fiscal nos EUA e pela negativa o avanço e consequências do processo de Brexit.

### Sistema Bancário

Num contexto favorável, quer ao nível das condições macroeconómicas em Portugal, quer das condições nos mercados financeiros internacionais, 2017 foi um ano positivo para o sistema bancário português, na medida em que conseguiu reforçar a sua capacidade de desempenhar regularmente a sua função de intermediação financeira. Observou-se uma redução significativa dos empréstimos *non-performing* (NPL), em valor nominal e em percentagem de empréstimos, e uma recuperação da rentabilidade, ainda que esta afetada no curto prazo pelos processos de ajustamento operacional de algumas instituições, no que diz respeito a custos com pessoal. Também é de fazer notar a capacidade para reforço dos rácios prudenciais de capital.

Na sequência de processos quer de redução da atividade internacional quer de capitalização que envolveram algumas instituições, manteve-se a tendência de redução do ativo. Comparando com o primeiro semestre de 2010, quando assumiu o valor máximo, o ativo diminuiu cerca de  $27,3\%$ <sup>8</sup> no primeiro semestre de 2017. Em geral, verificou-se uma diminuição da carteira de empréstimos a clientes ( $-1,4\%$ <sup>8</sup> no primeiro semestre) e um aumento da carteira de títulos de dívida ( $+1,5\%$ <sup>8</sup> no primeiro semestre), essencialmente de títulos emitidos por administrações públicas, com destaque para títulos de dívida portuguesa. Contudo, verificou-se recentemente uma tendência de aumento do peso da carteira de títulos de dívida pública de Espanha e de Itália.

No financiamento do ativo registou-se um aumento da importância dos depósitos de clientes e uma diminuição do peso das responsabilidades representadas por títulos. A evolução dos depósitos de particulares deve ser associada ao contexto de baixas taxas de juro nas novas operações de depósitos, incentivando a canalização de recursos para aplicações alternativas, reais e financeiras. São de destacar os produtos de poupança emitidos pelo Estado, que apresentam taxas de rentabilidade superiores às dos depósitos. O rácio de transformação, definido pelo quociente entre empréstimos (líquidos de imparidades) e depósitos de clientes, diminuiu  $1,9$  p.p.<sup>8</sup> no primeiro semestre de 2017 face ao final de 2016, situando-se em  $93,6\%$ <sup>8</sup>. Face a Junho de 2010, o rácio diminuiu cerca de  $65$  p.p.<sup>8</sup>. O financiamento obtido junto de bancos centrais aumentou  $3\%$ <sup>8</sup> no primeiro semestre de 2017, estando associado essencialmente

a operações de refinanciamento de longo prazo (LTRO, na sigla inglesa). Já o financiamento proveniente do mercado interbancário (líquido de aplicações e disponibilidades em outras instituições de crédito) diminuiu  $3,7\%$ <sup>8</sup> no primeiro semestre de 2017.

Em termos de liquidez, mantêm-se níveis confortáveis e superiores aos requisitos regulamentares. No final do primeiro semestre de 2017, o rácio de cobertura de liquidez (LCR, na sigla inglesa) do sistema bancário situou-se em  $185\%$  o que se traduz num aumento de  $31$  p.p.<sup>8</sup> face ao final de 2016. Isto reflete essencialmente o aumento do *buffer* de liquidez e a diminuição ligeira da saída líquida de fundos. O *buffer* de liquidez é maioritariamente constituído por títulos de dívida pública, disponibilidades em bancos centrais e caixa. O rácio observado para o sistema bancário é superior ao requisito mínimo de  $100\%$  aplicável a partir de 1 de Janeiro de 2018.

No que diz respeito à rentabilidade do sistema bancário português, os resultados voltaram a ser positivos no primeiro semestre de 2017, devido essencialmente a uma redução de custos com imparidades e provisões, em particular de imparidades de crédito, e a uma estabilização da margem financeira, que a par de uma tendência de redução do ativo contribuiu para a melhoria da rentabilidade do ativo (ROA, na sigla inglesa). Num contexto de estabilização dos custos com pessoal e amortizações do exercício, os custos operacionais mantiveram a tendência decrescente, com uma redução dos gastos gerais e administrativos (representa cerca  $35\%$ <sup>8</sup> do total de custos operacionais) e uma estabilização de custos com pessoal (representa cerca de  $58\%$ <sup>8</sup> do total de custos operacionais) influenciados por custos não recorrentes associados a processos de reestruturação em algumas instituições. No primeiro semestre de 2017, o nível de eficiência operacional do sistema bancário português melhorou face ao período homólogo, que se traduziu numa diminuição de  $1,4$  p.p.<sup>8</sup> do rácio *cost-to-income*, para  $60,5\%$ <sup>8</sup>.

A redução da carteira de crédito afetou a geração de juros nas operações com clientes, tendo-se também assistido a uma queda da taxa de juro implícita dos empréstimos. Por outro lado, verificou-se uma redução dos encargos com juros, fruto de menor custo incorrido com os depósitos de clientes, em especial do segmento de particulares e ainda diminuição do pagamento de juros referentes a títulos emitidos por instituições. O *spread* nas operações com clientes, na atividade doméstica, aumentou ligeiramente, resultado de uma redução do custo médio dos depósitos mais significativa do que a redução da taxa de juro implícita nos saldos de empréstimos ao setor privado não financeiro residente.

Os níveis de solvabilidade mantiveram a tendência de reforço no primeiro semestre de 2017, com o rácio de fundos próprios *Common Equity Tier 1* (CET 1) do setor bancário português de  $13,2\%$ , considerando as disposições transitórias previstas no Regulamento nº575/2013 da União Europeia (*Capital Requirement Regulation* – CRR). A entrada em vigor de um requisito mínimo de  $3\%$  expectável no decurso do ano de 2018 à luz do

<sup>7</sup> Banco de Portugal, Sistema Bancário Português, desenvolvimentos recentes – 3º trimestre 2017.  
<sup>8</sup> Banco de Portugal – Relatório de Estabilidade Financeira – Dezembro 2017.

acordo de Basileia III deverá ser francamente cumprido pelas instituições portuguesas, dado que o rácio de alavancagem se encontra genericamente bastante acima deste valor mínimo, mesmo considerando uma definição de capital Tier 1 mais exigente (*fully phased-in*).

### 2.1.3. Enquadramento regulatório

#### 2.1.3.1. Setor Postal

##### A nível da União Europeia

A Comissão Europeia (CE), defendeu que os serviços de entrega de encomendas transfronteiras constituem um elemento essencial para impulsionar o comércio eletrónico em toda a UE. No âmbito do pacote de medidas a desenvolver que visam melhorar o acesso dos consumidores e empresas aos bens e serviços digitais, apresentadas em 2016 pela CE, em 20.12.2017 o Conselho Europeu aprovou um acordo sobre as novas regras relativas aos serviços de entrega de encomendas transfronteiras, que pretendem aumentar a transparência dos preços e a supervisão regulamentar destes serviços. O acordo pressupõe a publicação por parte da Comissão Europeia, num *site* específico para o efeito, das tarifas públicas dos prestadores de serviços de entrega transfronteiriça e atribui aos reguladores mais poderes para monitorizar o mercado de entrega de encomendas. O texto acordado será formalmente aprovado pelo Parlamento Europeu e depois pelo Conselho Europeu e entrará em vigor 20 dias após a sua publicação no Jornal Oficial da UE.

Neste enquadramento, os operadores postais europeus implementaram em conjunto 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 impedem os consumidores de comprar *on-line* 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

Ao abrigo da Base XV da Concessão do Serviço Postal Universal, em 15.09.2017 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 no triénio 2018/2020. Os objetivos de densidade definidos no que respeita a estabelecimentos postais e outros pontos de acesso à rede postal, como sejam os marcos e caixas de correio, não alteraram os objetivos em vigor no anterior período regulatório, mantendo a garantia de existência de disponibilidade e acessibilidade da prestação do serviço universal cometida aos CTT.

Em conformidade com os 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 31.01.2017, com alguns ajustamentos efetuados posteriormente, foi aprovada pela ANACOM, por deliberação de 28.03.2017. Os preços subjacentes à referida proposta, que cumpria os princípios e critérios de formação de preços definidos, entraram em vigor em 04.04.2017.

Esta atualização correspondeu a uma variação média anual do preço do cabaz de serviços de correspondências, correio editorial e encomendas de 2,4%, não incluindo a oferta do serviço universal a remetentes de envios em quantidade, aos quais se aplica o regime de preços especiais.

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, este foram também atualizados em 04.04.2017, na sequência de proposta comunicada ao Regulador em 24.03.2017.

Enquadradas na política tarifária da empresa para o ano 2017, as atualizações referidas correspondem a uma variação média anual dos preços de 1,9%, refletindo também o efeito da atualização dos preços dos serviços reservados (serviços de citações e notificações postais) e dos preços especiais do correio em quantidade.

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).

No que se refere ao acesso a elementos da infraestrutura postal por parte de outros operadores postais, a partir de março de 2016 está disponível o acesso 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 ao serviço de devolução do correio encontrado na rede dos CTT com franquia de outros operadores.

Em termos de qualidade do serviço postal universal, na sequência da nova Lei Postal, a partir do início do 4º trimestre de 2016 iniciou-se o apuramento dos indicadores de qualidade através de um sistema de medição efetuado por uma entidade externa independente, cuja operacionalização está a cargo de uma empresa internacional. Na sequência de algumas insuficiências detetadas no processo de medição, esta entidade encontra-se a implementar um conjunto de medidas no sentido de melhorar o funcionamento e a estabilidade do novo sistema de medição da qualidade de serviço.

De acordo com o enquadramento legal, os parâmetros de qualidade de serviço e os objetivos de desempenho associados à prestação do serviço universal, bem como os critérios a que deve obedecer a formação dos preços são fixados pela entidade reguladora. Em 11.01.2018, a ANACOM aprovou um sentido provável de decisão sobre os parâmetros de qualidade de serviço aplicáveis a partir de 01.07.2018 até final de 2020. Este projeto de decisão prevê uma reformulação dos indicadores de qualidade de serviço que os CTT irão estar obrigados a cumprir, definindo, nomeadamente, um conjunto de 24 indicadores que comparam com os 11 anteriores, bem como a fixação de objetivos mais exigentes para alguns indicadores. Na mesma data, a ANACOM aprovou ainda um sentido provável de decisão sobre os critérios de formação dos preços do serviço postal universal, para o triénio 2018-2020. As novas regras serão aplicadas aos preços a vigorar em 2019 e 2020, que deverão ser atualizados em função do valor da inflação deduzido de 1,28 pontos percentuais, tendo ainda em consideração fatores de correção para a inflação e para o tráfego. Em 2018 serão aplicadas as regras atualmente em vigor, que foram definidas pela ANACOM em 2014. No âmbito da consulta pública a que estes projetos de decisão foram submetidos, os CTT estão a analisar o impacto dos mesmos, tendo em conta a evolução recente de quebra dos volumes de correio e as alterações das necessidades dos consumidores, devidas à nova realidade trazida pelas novas tecnologias de informação e de comunicação, e a sustentabilidade futura do Serviço Postal Universal.

### 2.1.3.2. Setor Financeiro

A imposição de novos requisitos e exigências, com implicações a diversos níveis, designadamente, no modelo de negócio, tem vindo a marcar a realidade bancária dos últimos anos.

O Comité de Supervisão Bancária de Basileia (*Basel Committee for the Banking Supervision BCBS*) publicou novas reformas ao acordo Basileia III (também, conhecido, informalmente, como Basileia IV) que incluem novas regras para o cálculo de ativos ponderados pelo risco (*RWA*, na sigla inglesa), métodos padronizados mais sensíveis ao risco e maiores limitações à utilização de modelos internos. No que diz respeito às alterações ao cálculo de *RWA*, não será permitido que estes, quando baseados em modelos internos fiquem abaixo do limite mínimo de *capital floor* de 72,5%. Em todos os tipos de risco inseridos no designado Pilar 1, será afetado o cálculo de requisitos de capital de todos os bancos, independentemente, da sua linha de negócio, dimensão ou modelo de cálculo. Além disso, este acordo também introduziu novas alterações ao rácio de alavancagem (*leverage ratio*), através da inclusão de um *buffer* adicional de fundos próprios para os designados *Globally Systematically Important Banks (G-SIBS)*. Estas alterações vêm acrescentar mais exigências de capital aos bancos, de modo a melhorarem a qualidade e a capacidade de absorverem perdas e resistirem a conjunturas de escassez de liquidez. Assim sendo, estas diretivas irão ter consequências em alguns bancos europeus, devido ao aumento significativo dos seus *RWA*, colocando pressão nos seus rácios de capital.

A implementação da nova norma contabilística, designada de Norma Internacional de Relato Financeiro 9 (*International Financial Reporting Standard 9 - IFRS 9*), a partir de Janeiro de 2018, é um novo desafio para o setor financeiro, principalmente, devido à nova política de constituição de imparidades, em que as instituições financeiras são obrigadas a reconhecer mais cedo as perdas com empréstimos. Assim, os bancos terão de definir segmentos de risco, planear o comportamento futuro dos vários contratos, projetar fluxos de caixa e, conseqüentemente, determinar os diferentes parâmetros de risco que, para cada perspetiva temporal, dependem de cenários e modelos macroeconómicos.

Para além destas novas diretivas, existem mais duas que entram em vigor em 2018 e que poderão afetar o desempenho das instituições financeiras, nomeadamente, a de pagamentos (PSD2) e a de mercados de capitais (DMIF II). A PSD 2 (*Payment Services Directive 2*) é uma diretiva europeia de serviços de pagamento, cujo objetivo passa por permitir uma maior transparência e inovação nas instituições de pagamento. Esta nova regulamentação irá ter um profundo impacto no setor bancário a nível mundial, permitindo que qualquer entidade possa ter acesso a uma conta de pagamento ou de depósito à ordem (devidamente autorizada pelo seu titular), fazendo com que não seja necessária qualquer intermediação por parte dos bancos. Em relação à DMIF II (Diretiva dos Mercados de Instrumentos Financeiros), esta tem como objetivo fortalecer a proteção do investidor e fomentar a transparência e qualidade do funcionamento dos mercados financeiros e serviços prestados, abrangendo todas as entidades que fazem parte dos mercados de instrumentos financeiros. Esta diretiva reforça os deveres das instituições financeiras, nomeadamente no que toca à recolha de informação dos clientes, comercialização e monitorização de instrumentos financeiros e, também, aos deveres de gravação e registo de comunicações entre as instituições financeiras e os seus clientes.

## 2.2. Correio

### 2.2.1. Atividade

Os rendimentos operacionais recorrentes<sup>9</sup> da área de negócio de Correio atingiram 527,5 M€ em 2017 a que correspondeu um decréscimo de 1,1% relativamente a 2016.

Esta área de negócio inclui a Rede de Lojas que, além de prestar serviços postais, de retalho e de conveniência, presta também serviços às outras áreas de negócio como canal de venda. Também incluída nesta área de negócio estão 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. Os serviços acima mencionados são prestados pelos CTT, S.A. (empresa-mãe), CTT Contacto e Mailtec Comunicação.

<sup>9</sup> Incluem prestações internas e transações intragrupo que são eliminadas para efeitos de consolidação.

**Tráfego de Correio**

	9M 2017			9M 2016			4ºT 2017			4ºT 2016			2017			2016		
	9M 2017	9M 2016	Δ	4ºT 2017	4ºT 2016	Δ	2017	2016	Δ	2017	2016	Δ	2017	2016	Δ	2017	2016	Δ
Correio transacional	476,2	504,9	-5,7%	151,0	157,9	-4,3%	627,2	662,8	-5,4%	627,2	662,8	-5,4%	627,2	662,8	-5,4%	627,2	662,8	-5,4%
Correio editorial	30,7	31,9	-3,8%	10,1	11,3	-10,9%	40,8	43,3	-5,6%	40,8	43,3	-5,6%	40,8	43,3	-5,6%	40,8	43,3	-5,6%
Correio publicitário	49,4	54,6	-9,5%	19,2	19,6	-2,2%	68,5	74,2	-7,6%	68,5	74,2	-7,6%	68,5	74,2	-7,6%	68,5	74,2	-7,6%
<b>Total correio endereçado</b>	<b>556,3</b>	<b>591,4</b>	<b>-5,9%</b>	<b>180,3</b>	<b>188,8</b>	<b>-4,5%</b>	<b>736,6</b>	<b>780,2</b>	<b>-5,6%</b>									
<b>Correio não endereçado</b>	<b>371,9</b>	<b>361,4</b>	<b>2,9%</b>	<b>120,2</b>	<b>136,3</b>	<b>-11,8%</b>	<b>492,1</b>	<b>497,8</b>	<b>-1,1%</b>									

milhões de objetos

O decréscimo dos rendimentos reflete sobretudo a evolução do tráfego de correio endereçado que decresceu 5,6% em 2017, tendo-se verificado, contudo, uma desaceleração do decréscimo no 4º trimestre (-4,5%) face aos primeiros nove meses do ano (-5,9%).

Para a variação anual do tráfego de correio endereçado contribuiu sobretudo, o decréscimo do tráfego de correio transacional (-5,4%) cuja tendência de queda se atenuou no 4º trimestre (-4,3%). O decréscimo relativamente ao período homólogo no último trimestre foi menor do que os verificados no 2º trimestre (-7,6%) e no 3º trimestre (-6,9%).

A evolução anual do tráfego de correio transacional (-5,4%) deveu-se, em grande parte, ao decréscimo do correio normal (-7,2%), cujo impacto é relevante uma vez que representa 78% do tráfego de correio transacional. A queda do tráfego deste serviço acentuou-se nos setores da banca e seguros (-10,7%) e das telecomunicações e *utilities* (-8,5%) seguindo a tendência observada nos últimos anos no comportamento dos grandes clientes que substituem o correio físico pela comunicação digital.

O tráfego de correio registado contribuiu com um crescimento de 0,5% para a evolução do tráfego do correio transacional depois de, em 2016, ter apresentado um decréscimo de 8,8% face a 2015. Em 2017 verificou-se um crescimento do tráfego de correio registado com origem em alguns clientes contratuais dos setores da indústria e dos serviços que permitiu contrabalançar a ligeira quebra no consumo dos clientes do Estado e da Administração Pública central e local.

A evolução do tráfego do correio editorial em 2017 (-5,6%) foi sobretudo condicionada pelo acentuado decréscimo do tráfego no último trimestre do ano (-10,9%) com origem (i) numa significativa redução do número de envios de publicações beneficiárias do regime de incentivo à leitura que integram a imprensa regional e local e (ii) numa redução dos envios de clientes de natureza associativa (ordens, sindicatos e outras associações).

A atualização dos preços do cabaz de serviços de correspondências, correio editorial e encomendas ocorreu a partir de 4 de abril. A variação média anual dos preços do Serviço Universal em 2017 foi de 1,9%, contribuindo para mitigar em parte o efeito da quebra do tráfego na receita.

O tráfego de correio publicitário endereçado decresceu 7,6% em 2017, verificando-se uma ligeira recuperação no 4º trimes-

tre (-2,2%) originada fundamentalmente pelo crescimento neste período do volume de envios nas campanhas realizadas por um grande cliente.

O desempenho menos favorável do tráfego do correio publicitário não endereçado no 4º trimestre de 2017 face ao trimestre homólogo de 2016 (-11,8%) induziu uma ligeira quebra no tráfego do ano (-1,1%). A aposta na diversificação da carteira de clientes, nomeadamente nos clientes ocasionais de pequena dimensão que cresceram 25% face ao ano anterior, não permitiu contrabalançar o decréscimo verificado no tráfego dos clientes de grande dimensão, designadamente dos setores da grande distribuição e do retalho. No 4º trimestre alguns grandes clientes não realizaram campanhas de final de ano (anteciparam ou adiaram para 2018), outros reduziram a abrangência das campanhas (originando menores volumes), outros desenvolveram campanhas de "2 em 1" diminuindo com isso a periodicidade das mesmas e outros ainda optaram por substituir campanhas físicas por digitais.

A solução CTT Ads, lançada no primeiro trimestre, não teve ainda em 2017 efeitos visíveis nem no tráfego nem na receita de correio publicitário. No 4º trimestre realizou-se uma forte campanha de angariação de novos clientes e o lançamento de uma nova oferta no portefólio – brindes promocionais – que obteve uma aceitação positiva do mercado.

**Soluções Empresariais**

Os CTT disponibilizam um portefólio de soluções empresariais que no seu conjunto geraram em 2017 um rendimento de 8,8 M€, desenvolvendo ofertas que unem a comunicação física à digital, tais como: soluções de desmaterialização, proximidade e *business intelligence*, produção documental (através da Mailtec Comunicação, líder no mercado de impressão e envelopagem), digitalização de correio e documentos, soluções geográficas e de georreferenciação, a solução Recibos Online, assim como a ViaCTT, solução de email segura e com acesso controlado.

Em 2017, no âmbito das soluções de desmaterialização, proximidade e *business intelligence* foi apresentado no ENEG – Encontro Nacional de Entidades Gestoras de Água e Saneamento – a solução CTT para este setor que visa unificar e simplificar num único serviço todas as competências necessárias em torno do processo de *billing* (leitura de contadores, *printing & finishing* da faturação e avisos de corte, cobrança das faturas e tratamento de correspondência devolvida).

Na área da produção documental a tendência de passagem de impressão preto para cor mantém-se, com um crescimento considerável (+30%) quer na impressão em contínuo quer na impressão em folha solta. Neste sentido decidiu-se o *renting* de uma impressora a cores, com tecnologia de jato de tinta em folha solta que entra em funcionamento no 1º trimestre de 2018 e que será a adequada resposta às necessidades do mercado de *printing & finishing* centradas sobretudo no preço e na produção a cores.

Os Recibos Online – solução de fatura eletrónica para o retalho – superaram em 2017 os três milhões de faturas processadas tendo o número de utilizadores registados no portal recibosonline.pt duplicado face a 2016. Para este crescimento contribuiu o facto de esta solução estar disponível, desde Julho de 2017, em mais de 1900 lojas e Postos de Correio. Em 2017 os CTT foram selecionados por uma das maiores cadeias da Grande Distribuição a operar em Portugal para implementar a solução Recibos Online nas suas lojas sendo que a disponibilização ao público em geral deverá surgir no início de 2018. Prosseguiu o programa de parcerias a que se juntou em 2017 uma empresa portuguesa de desenvolvimento de *software* de faturação para retalho especializado e que tem o objetivo de integrar esta inovadora solução dos CTT nos softwares desenvolvidos, simplificando e acelerando a sua distribuição. Por fim, no segundo semestre de 2017, foi iniciado o projeto de renovação do portal *web* dos Recibos Online e desenvolvimento da aplicação móvel para Android e iOS.

## Filatelia

Em 2017 a Filatelia gerou 8,4 M€ de receita o que se traduziu num crescimento de 11,6% face ao ano anterior em virtude de diversos acontecimentos de relevo nacional e internacional terem sido traduzidos em produtos filatélicos de grande atratividade comercial. Para esta evolução contribuíram: a efeméride “Centenário de Fátima” com um conjunto de duas emissões alusivas e com a edição de um livro temático, os produtos SLB (*Sport* Lisboa e Benfica) editados em associação com o clube e ainda o leque de produtos desenhados para celebrar os 40 anos da saga “*Star Wars*”.

Para concluir o ano de 2017 da melhor forma, os CTT obtiveram três prémios de qualidade: i) Grande Prémio da Exposição Mundial WIPA 2017 para a emissão filatélica “Indústria Conserveira”, ii) Prémio APOM 2017 (Associação Portuguesa de Museologia) atribuído aos CTT como “Instituição Cultural do ano” – “Pela divulgação incessante do património museológico nacional através da Filatelia” e iii) Grande Prémio Nexofil atribuído ao bloco filatélico “Santuários Marianos – Fátima” considerado o “Melhor Bloco Filatélico de 2016”.

Os temas glosados pelas séries comemorativas abrangeram várias áreas do conhecimento humano, conforme se pode observar nos quadros seguintes:

## Emissões e Edições 2017

### Emissões

- Vultos da História e da Cultura
- António Guterres Sec Geral da ONU
- 800 anos da Fundação dos Dominicanos
- Centenário Aparições Fátima
- Evocação de Mário Soares
- Centenário do Lions Club
- Participação portuguesa na 1ª Guerra Mundial
- 50 anos da Universidade Católica
- 150 anos da Abolição da pena de morte
- 150 anos da fundação da PSP
- 300 anos do palácio de Mafra
- 300 anos da Biblioteca Joanina de Coimbra
- 500 Anos do Correio
- Visita de SS o Papa Francisco I
- Frutas de Portugal
- Cafés Históricos (2º grupo)
- Doces de Portugal (1ª série) - Emissão Base
- Doces de Portugal (1ª série) - Autoadesivos
- As Nossas Cidades - Porto (2º grupo)
- Rally de Portugal - 50 anos
- Indústria Têxtil portuguesa

## Datas e Vultos da História

## Temáticas

**Emissões (cont.)**

- Saga Star Wars – 40 anos
- Saga Star Wars (Auto adesivos)
- Arcebispos de Braga (1ª série)
- Cascais – Capital Europeia da Juventude
- Continente Norte (Autoadesivos)
- Madeira (Autoadesivos)
- Idanha e Óbidos cidades criativas UNESCO
- Emissão Conjunta Portugal-Índia
- Emissão Conjunta Portugal-Israel
- Lisboa capital Ibero-Americana Cultura
- Etiquetas UNESCO-Turismo Sustentável
- Açores – Geo-Parques
- Madeira – Picos da Madeira
- Árvores do Mediterrâneo
- EUROPA – Castelos

**Temáticas****Projeção Internacional****Ambiente e Sustentabilidade****Edições**

- Fátima – 100 Anos
- A Indústria Têxtil Portuguesa
- Cafés Históricos de Portugal
- Caminho de Ferro, Gentes e Memórias
- O Meu Álbum de Selos 2017
- Portugal em Selos 2017

**2.2.2. Rede de Lojas**

A Rede de Lojas é o canal de venda por excelência dos produtos e serviços dos CTT. Numa economia cada vez mais digital, a conveniência e proximidade continuarão a ter um papel relevante nas escolhas do consumidor dos canais de interação.

A gestão dos negócios na Rede de Lojas assenta fundamentalmente nos vetores (i) do desenvolvimento do negócio de correio, nomeadamente o correio de valor acrescentado, (ii) da disponibilização de um canal de proximidade para a comercialização de serviços financeiros em particular como pilar do desenvolvimento do Banco CTT e na continuidade da rede de colocação de dívida pública no retalho e (iii) da prestação de 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.

Em 2017 foi dada continuidade à estratégia de racionalização da oferta de produtos de terceiros, ao reforço de parcerias nos segmentos entendidos como estratégicos e ao fortalecimento do posicionamento dos CTT enquanto entidade única para a prestação de serviços de proximidade. Das iniciativas empreendidas destacam-se:

- Pagamento do Subsídio Social de Mobilidade para as Regiões Autónomas dos Açores e Madeira. Os CTT efetuaram em 2017 mais de 276 000 operações de reembolso (+8% do que no ano anterior);
- Acordo com a Casa Campião para a venda da lotaria clássica em todas as lojas que resultou numa receita anual de cerca de 5 milhões de euros;
- Nova parceria com a PhoneHouse para a comercialização de telemóveis e acessórios em 207 lojas;
- Lançamento do Aviso Eletrónico dos Apartados que promove uma maior conveniência aos clientes que passam a receber um alerta por SMS e/ou *email* sempre que recebem correspondência no seu apartado evitando, desta forma, deslocações desnecessárias;
- Desenvolvimento de ações de cedência de espaço como forma de rentabilizar as infraestruturas pré-existentes e animar o espaço nas lojas, permitindo que os parceiros possam testar novos mercados, divulgar produtos e/ou angariar novos clientes, tirando partido do tráfego “natural” das lojas.
- Continuação da aposta na comercialização de livros, enquanto família âncora da oferta de retalho nas lojas, e dos produtos personalizados meuselo e meupostal.

Em 2017 iniciou-se a implementação da metodologia Kaizen (cultura de melhoria contínua e eliminação do desperdício para criação de valor) na Rede de Lojas. Nesse âmbito está a ser desenvolvido o Kaizen Diário – método de gestão diária de equipas – e o Kaizen de projeto – método de revisão de procedimentos das lojas com a finalidade de simplificar e eliminar desperdícios. Envolve revisão dos processos de objetos avisados, da gestão de numerário, da gestão de stocks e de atendimento.

No âmbito dos Postos de Correio puseram-se em prática medidas de otimização com vista à oferta de maior conveniência para os clientes e alargou-se a mais 31 Postos de Correio, para um total de 35, o novo modelo de gestão que permite adiantar material vendável sem compra prévia a prestadores cuja atividade está classificada como Administração Local (tipicamente as juntas de Freguesia) ou Apoio à Administração Pública (RIAC).

No final de 2017 a Rede de Lojas era constituída por 2 369 estabelecimentos postais, repartidos por 608 lojas próprias e 1 761 Postos de Correio, e 1899 postos de venda de selos. A oferta, em regime de livre serviço e acessível em alguns casos 24 horas por dia, é completada com 175 máquinas automáticas de venda de selos e 14 máquinas automáticas de venda de produtos postais.

### 2.2.3. Operações

Em 2017 a gestão das operações manteve o foco na reorganização do ciclo operacional, na maior sinergia entre as redes (de correio, expresso e encomendas) e na melhoria da eficiência operacional.

#### 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 42 máquinas de automatização (das quais 24 sequenciadoras, 2 máquinas divisoras de médios e uma de “Rest Mail”) e 54 postos de videocodificação.

Em 2017 foram divididos automaticamente para giros uma média diária de 1,9 milhões de objetos (correio normal fino), dos quais cerca de 1,8 milhões (80,6% do tráfego total) foram sequenciados automaticamente (porta a porta).

A automatização postal continua a revelar elevados níveis de reconhecimento de endereços, com o correio fino a obter taxas de decisão a códigos postais de 7 e 10 dígitos de 95% e 69%, respetivamente.

A máquina “Rest Mail” tratou mais de 21 milhões de objetos durante o ano de 2017, o que representou um acréscimo de 48% face ao ano anterior.

A solução *Mailmanager* continua a registar um crescimento sustentado, com 17 milhões de imagens digitalizadas e 9,1 milhões de documentos completos, o que traduz um crescimento de 70% no número de imagens produzidas face ao ano anterior.

Destaca-se a implementação do projeto NARPEL (Nova Arquitetura da Rede de Produção e Logística) que implicou alterações operacionais: (i) no modelo de encaminhamento de correio e de EMS, (ii) no modelo operacional da videocodificação, no reforço da atividade dos centros de produção e logística do norte e do sul (através da transferência de 4 equipamentos que estavam instaladas em Pinheiro de Fora), (iii) um novo modelo de divisão, (iv) novos *layout* nos centros de produção e logística e a criação de um novo centro de logística e distribuição em Mirandela (que se veio juntar a outros 5 já existentes no Continente e Ilhas).

No que respeita ao projeto GEO10, releva-se a informação de endereçamento, quer por introdução da toponímia aprovada pelas autarquias, quer por integração dos levantamentos efetuados pelos CTT, totalizando 4 785 milhões de portas com identificação e possibilitando uma cobertura de 98% da população portuguesa e 98% de todo o território.

Ao nível das atividades relacionadas com a alfândega que registaram um crescimento significativo concretizado numa receita de 2,2 M€ da Taxa de Apresentação à Alfândega, destaca-se para a cooperação com o operador postal do Brasil na troca de mensagens eletrónicas no desalfandegamento e o início da desmaterialização dos avisos de desalfandegamento enviados por via eletrónica. Decorrente das novas regras impostas pelo regime jurídico do Código Aduaneiro, em 19 de junho os CTT passaram a assegurar o processo de elaboração das Declarações Aduaneiras de Remessa Postal (DARP), com impacto na operação do Entrepósito Postal Aéreo (EPA) e na Linha de Produção Internacional (LPI) com adequação dos meios físicos e humanos afetos a esta atividade.

#### Transportes

A rede de transportes opera com 244 viaturas que percorrem aproximadamente 45,5 mil km/dia. Em 2017 na rede nacional de transportes percorreram-se cerca de 11 milhões de quilómetros, beneficiando de viaturas cada vez mais eficientes adquiridas no âmbito da renovação do parque que tem vindo a ser realizada nos últimos anos.

No âmbito do projeto NARPEL atrás referido obtiveram-se ganhos de eficiência operacional da rede de logística com importantes contributos para a redução dos quilómetros percorridos e para a redução dos gastos nesta atividade de transportes. De salientar que a este projeto ganhou o prémio de excelência logística 2017 em Portugal atribuído pela Associação Portuguesa de Logística.

Relativamente ao transporte aéreo e marítimo, teve início a operação com avião/cargueiro do Grupo MAIS (Madeira *Air Integrated Solutions*) como solução alternativa ao envio aéreo pela TAP, com ganhos na otimização e gestão da operação e na qualidade de serviço para o destino Madeira, aumento da capacidade de transporte e ganhos.

Foi desenvolvido o Programa de Prevenção Rodoviária com monitorização regular da sinistralidade, com a realização de ações

de formação prática de condução defensiva e do módulo sobre sustentabilidade e eficiência energética. De registar a atribuição pela União Europeia do "Excellence in Road Safety Award" aos CTT pelo Programa de Prevenção Rodoviária em curso.

### Distribuição

A rede de distribuição é composta por 235 centros de distribuição postal (CDP), que incluem 60 centros de apoio à distribuição (CAD) e 2 serviços de apoio à distribuição (um em Lisboa e outro em Coimbra), organizados em 4 702 giros de distribuição que percorrem diariamente cerca de 244 mil quilómetros.

Nesta área destaca-se a contínua reorganização e otimização dos CDP com implementação de novas e mais eficientes organizações. Durante o ano de 2017 foram efetuadas 114 intervenções em CDP que representam cerca de 37,3% do tráfego total. Foram ainda promovidas 13 centralizações de unidades operacionais (CAD/CDP), contribuindo para uma maior racionalização das infraestruturas produtivas na rede de distribuição.

A implementação do projeto MOGU (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. Foi implementado numa primeira fase em 4 CDP em Lisboa e Porto e revelou bons resultados, pelo que será alargado a outros CDP durante o ano de 2018.

Foi concluído, em novembro, o projeto de desmaterialização das listas de entrega dos objetos com *track & trace* (EMS e registos), através do rastreamento da sua entrega com recurso generalizado a PDA (*Personal Digital Assistant*), que estão agora disponíveis em todos os giros de distribuição.

Procedeu-se também ao alargamento da disponibilização de Terminais de Pagamento Automático (TPA) nos CDP, perfazendo um total de 144 CDP que os utilizam, o que possibilita aos clientes uma maior conveniência no ato do pagamento das cobranças.

Decorrente das iniciativas desenvolvidas nos últimos anos de maior aproveitamento da capacidade da rede base para a distribuição de EMS, importa referir que em 2017 cerca de 74% de todo o tráfego de EMS foi distribuído pela rede base, tal como em 2016.

Arrancou, em julho, o projeto VEDUR (Veículo Elétrico de Distribuição Urbana) que se traduz numa aposta em veículos adaptados aos novos desafios da distribuição postal. Foi realizado um piloto com um triciclo elétrico inovador, em parceria com a *startup* portuguesa UOU *mobility*, para substituição de giros atualmente suportados em *scooters* ou apeados. O piloto realizado no CDP Aveiro permitirá alargar a iniciativa e dotar, um conjunto adicional de giros com este novo equipamento. As vantagens são inequívocas, como a capacidade de customização com um parceiro local, o reforço da capacidade de carga indispensável para lidar com o crescimento do comércio eletrónico e o reforço da mobilidade sustentável com veículos elétricos.

## 2.3. Expresso e Encomendas

Os rendimentos operacionais recorrentes<sup>10</sup> desta área de negócio atingiram 134,6 M€ em 2017, um crescimento de 11,4% face ao ano anterior. Esta área de negócio é assegurada pelas atividades da CTT Expresso e da Transporta em Portugal, da Tourline Express em Espanha e da CORRE em Moçambique.

### Portugal

Os rendimentos deste negócio em Portugal<sup>11</sup> cresceram 7,7% situando-se em 81,8 M€, valor que inclui 8,9 M€ da Transporta (7,8 M€ de carga, 1,0 M€ de logística e 0,1 M€ em outros rendimentos). Os rendimentos em Portugal sem a Transporta e sem Altice, praticamente estabilizaram relativamente ao ano anterior (+0,1%). Esta evolução resultou, por um lado, de um crescimento de 3,3% no negócio CEP (*Courier, Express & Parcels*) e, por outro, de um acentuado decréscimo do negócio da banca (-20,7%) que tem atualmente um peso pequeno (cerca de 6,3%) nas receitas globais desta área de negócio em Portugal. De referir, contudo, que no 4º trimestre de 2017 se registou uma redução do nível de quebra do negócio da banca em virtude da recuperação de dois dos maiores clientes que permitirá no futuro próximo atenuar o efeito nos rendimentos deste negócio da redução do número de balcões dos principais bancos.

O contributo dos pequenos negócios, principalmente através da utilização do canal de venda remota (telemarketing, digital), foi relevante para a evolução das receitas em 2017, já representa cerca de 10% dos rendimentos do negócio CEP e registou um crescimento de 17% face ao ano anterior. A Rede de Lojas e os Postos de Correio também registaram um contributo importante para este desempenho, com um crescimento anual de 4%, em virtude do aumento da eficácia na concretização do *cross-selling* e *upselling* para a gama de produtos Expresso. De referir ainda que em 2017 foram renovados contratos plurianuais representativos de aproximadamente de 10% da faturação por prazos entre os 2 e os 3 anos.

O tráfego em Portugal totalizou 17,7 milhões de objetos em 2017 crescendo 21,5% face a 2016 (7,4% excluindo os cerca de 2,0 milhões de objetos da Transporta). O desempenho da CTT Expresso resultou quer do segmento B2C em virtude do crescimento de atividade dos principais clientes de *e-commerce*, com destaque para a moda e acessórios, quer do segmento B2B devido a novas angariações no setor do retalho e no setor das operadores logísticos.

A oferta CTT e-segue, lançada em novembro 2016, trouxe 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). Esta oferta fortemente vocacionada para o segmento do *e-commerce*, ao aumentar a proposta de valor e o leque de serviços dirigidos ao *e-buyer* e ao apostar também no segmen-

<sup>10</sup> Incluem prestações internas e transações intragrupo que são eliminadas para efeitos de consolidação.

<sup>11</sup> Inclui rendimentos de transações intragrupo com empresas de outras áreas de negócio e Outros Rendimentos externos de Portugal, Espanha e Moçambique.

to das PME que se encontra em crescimento devido à evolução positiva da economia, permitirá conter o efeito de redução de preço médio por objeto (crescimento do número de objetos de menor dimensão e pressão concorrencial no segmento das grandes contas).

O CTT e-segue viu as suas funcionalidades reforçadas com o lançamento em outubro de 2017 da App CTT e-segue (disponível para Android e iOS), bem como a introdução de novas valências (*Live Tracking* e envios multi-objecto).

De referir que num inquérito realizado a clientes B2C (Fonte: Estudo sobre o mercado CEP em Portugal realizado pelo IMR - Instituto de *Marketing Research*, setembro 2017) 80 a 90% dos inquiridos ao serem questionadas quais as funcionalidades que consideravam “muito relevantes” responderam que eram: tentativas de entrega, janelas horárias de entrega e recolha, notificações, alterações dos dados da entrega e devoluções – que coincidem com as principais funcionalidades do CTT e-segue.

O *e-commerce* constituiu uma alavanca fundamental para o crescimento das encomendas. A sua atividade nos CTT evidenciou em 2017 em termos de tráfego distribuído (*last mile*) em Portugal um crescimento acima dos 30%.

Destacam-se as seguintes iniciativas:

- Continuação de contactos com potenciais parceiros internacionais tendo em vista o desenvolvimento do negócio de *e-commerce* na componente do *crossborder*, com destaque para as parcerias com a SingPost E-Commerce (SPEC), One World Express (OWE), E-Total / OTEL e Correios do Brasil;
- Lançamento em dezembro e em parceria com o Portal OLX de uma nova solução que integra o envio, via *Click & Ship* da oferta CTT e-segue, com outros serviços adicionais de pagamento/cobrança, devolução e verificação;
- Estabelecimento de parceria com a Phone House, permitindo o alargamento da rede de pontos de entrega CTT a mais 100 lojas, o que propicia uma maior acessibilidade e conveniência aos compradores *online* para a recolha das suas encomendas;
- Estabelecimento de parcerias comerciais com duas plataformas nacionais de *ecommerce*, que visam disponibilizar aos seus clientes com lojas *online* nestas plataformas uma integração automática com os sistemas de *shipping* e entrega dos CTT das suas encomendas;
- Lançamento em novembro de um piloto de cacifos automáticos para entrega de encomendas – *Parcel Lockers*, na cidade de Lisboa, disponíveis em 5 locais de grande circulação, constituindo uma evolução na conveniência da oferta CTT e-segue;
- Lançamento em dezembro de um piloto, ainda em “ambiente controlado”, relativo a solução de distribuição dinâmica assente em aplicação móvel e em contexto urbano, em Lis-

boa, que visa satisfazer as necessidades de entregas rápidas no âmbito do *e-commerce* – *Same Day & Instant Delivery*. O piloto efetivo no mercado ocorrerá no início de 2018;

- Realização do 2º “*e-Commerce Day*” dos CTT em novembro, tendo por base uma conferência sobre oportunidades e perspectivas do desenvolvimento do *e-commerce* em Portugal, reunindo parceiros e clientes relevantes dos CTT. Compreendeu ainda o lançamento público de várias iniciativas e soluções inovadoras dos CTT e a divulgação do “*CTT e-Commerce Report*” sobre o mercado do *e-commerce* em Portugal;
- Desenvolvimento e implementação das diversas atividades calendarizadas no âmbito do programa *Interconnect*, mormente a realização de testes-piloto com objetos *Standard packets* e *Premium* (nas vertentes *outbound* e *inbound*) e a entrada em produção de objetos *Premium* (*inbound*), que visa a constituição de uma rede postal envolvendo mais de 30 operadores postais com uma oferta integrada de serviços *e-commerce* transfronteiriços.

Em 4 de maio de 2017 ficou concluída a aquisição pelos CTT da totalidade do capital social da “Transporta – Transportes Porta a Porta S.A.”.

Esta aquisição enquadra-se na estratégia de expansão e diversificação, através da qual se pretende capturar oportunidades de crescimento em mercados adjacentes e com sinergias de negócio com o mercado CEP. Por um lado, o facto de a Transporta oferecer soluções de logística integrada e de atuar no mercado de distribuição e transporte de mercadorias em Portugal, permite aos CTT expandir e reforçar a sua presença nestes mercados. Por outro lado, ao atuar maioritariamente no mercado de distribuição e transporte de carga acima dos 30 kg, possibilita aos CTT alargar o seu leque de serviços prestados e oferecer soluções ainda mais integradas aos seus clientes.

Desde maio está em curso o processo de integração da Transporta nos CTT que visa recuperar a sustentabilidade da empresa assim como melhorar a sua eficiência produtiva e operacional. Pretende-se capturar sinergias de diversas naturezas: sinergias na migração de objetos entre redes (passando objetos da rede da Transporta para a dos CTT e vice versa consoante o grau de competitividade de cada uma das redes nos diversos tipos de tráfego), sinergias de infraestruturas e da frota, assim como otimizações nos gastos das redes, dos recursos humanos e de outros gastos.

## Espanha

Em Espanha os rendimentos do negócio situaram-se em 51,2 M€, +18,2% do que no ano anterior, o que corresponde a uma diminuição do preço médio de 5,8%. Esta diminuição resulta quer do crescimento de clientes com preços mais reduzidos (em particular de um grande cliente), quer da alteração do perfil dos envios com o crescimento do *ecommerce*. O tráfego cresceu 26,1%, tornando-se 2017 o ano com o maior número de envios da história da Tourline.

A estratégia delineada para a recuperação da Tourline assenta, essencialmente, em dois princípios: (i) no crescimento do tráfego, para permitir diluir a estrutura de custos fixos, e (ii) no crescimento do número de lojas franchisadas que permita, por um lado maior independência relativamente aos grandes clientes (tipicamente com preços agressivos) e, por outro lado, reduzir os custos de distribuição ao passar de distribuição própria para distribuição por lojas franchisadas.

Neste sentido, procederam-se a alterações operacionais (perfil de envios, horas de corte e utilização das plataformas logísticas) que permitem hoje ter capacidade para um maior crescimento em volume, utilizando a capacidade instalada atual.

Para a Tourline, o ano de 2017 foi marcado por um acentuado e progressivamente maior crescimento de envios com custos controlados, o que permitiu beneficiar das economias de escala para atingir no quarto trimestre um EBITDA positivo, pela primeira vez desde o segundo trimestre de 2013.

### Moçambique

O ano de 2017 caracterizou-se pelas dificuldades políticas no país e pela situação do conflito armado na região centro norte que, embora com a situação mais calma, ainda não atingiu o clima de paz duradoura. Refira-se ainda a desaceleração do índice da inflação e a apreciação da moeda local face ao euro/dólar americano que teve como consequência o encerramento de muitas empresas a operar no mercado moçambicano.

A CORRE apresentou um aumento dos rendimentos e a consolidação da sua posição como o maior operador logístico moçambicano a operar no setor dos serviços. Para fazer face à falta de dotação de orçamento para os vários setores do Estado, a CORRE intensificou o modelo de cobranças e restringiu a aplicação das políticas de concessão de crédito.

O crescimento das receitas do negócio em moeda local (metical) face a 2016 atingiu 7,0%, +7,3 milhões de meticais devido sobretudo à evolução do negócio banca (+5,1 milhões de meticais; +8,8%). Esses rendimentos (exclui clientes internos ao Grupo) em euros atingiram 1,6 M€ e apresentaram um crescimento de 4,4% face ao ano anterior (menor que em moeda local, pelo impacto desfavorável da taxa de câmbio).

## 2.4. Serviços Financeiros

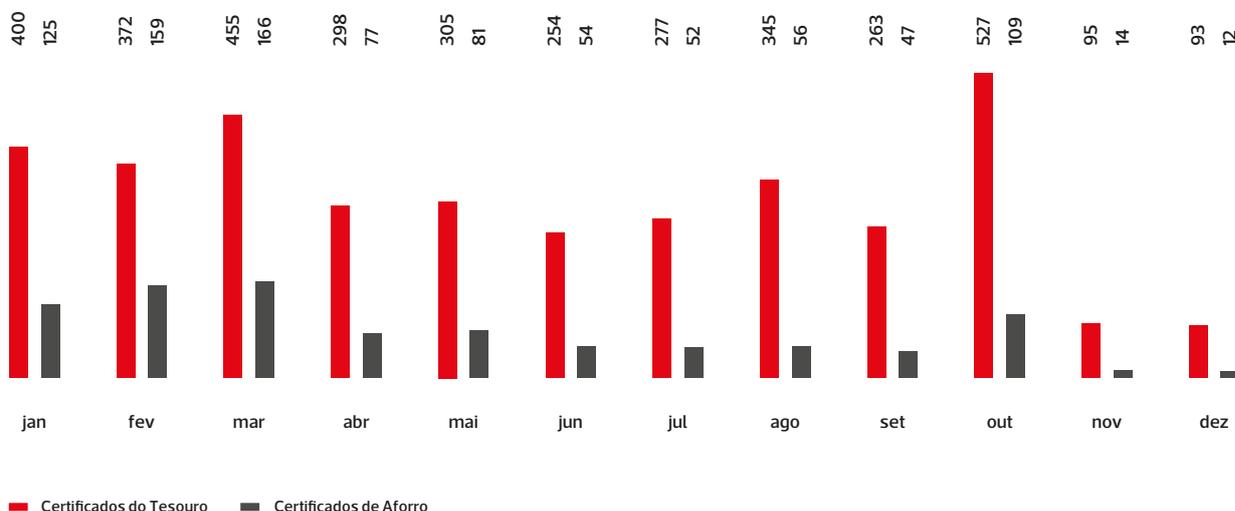
Esta área de negócio incluiu em 2017 todos os serviços financeiros dos CTT, S.A. vocacionados para o retalho bem como a atividade de pagamentos dirigida ao segmento empresarial, prestados quer através da Rede de Lojas quer através da Payshop com a sua vasta rede de agentes. Os rendimentos operacionais<sup>12</sup> desta área atingiram 61,8 M€ em 2017, -12,7% do que em 2016. A redução de 9,0 M€ resulta sobretudo de terem

sido reconhecidos 3,2 M€ em 2016 relativos ao memorando de entendimento celebrado com a Altice em 2015 e do decréscimo dos rendimentos dos serviços de pagamentos e de seguros e PPR's de 2,4 M€ e 1,5 M€, respetivamente.

O último trimestre de 2017 ficou marcado no final de outubro pela alteração dos produtos de Dívida Pública da responsabilidade da Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública - IGCP, E.P.E., tendo os Certificados do Tesouro Poupança Mais (CTPM) dado lugar aos novos Certificados do Tesouro Poupança Crescimento (CTPC) com um rendimento mais baixo refletindo a melhoria do *rating* da Dívida Pública Portuguesa. As colocações dos novos CTPC situaram-se em níveis inferiores aos dos anteriores CTPM, embora sem impedir que o crescimento do volume do conjunto colocado no ano aumentasse 483 milhões de euros face ao ano anterior, uma vez que os produtos de dívida pública comercializados pelos CTT mantiveram a vantagem de taxas face à generalidade dos depósitos bancários (cujo rendimento médio se situou em níveis mínimos históricos abaixo dos 0,3%).

Assim, em 2017, as receitas do segmento de poupança foram essencialmente originadas na colocação dos Títulos de Dívida Pública.

<sup>12</sup> Incluem prestações internas e transações intragrupo que são eliminadas para efeitos de consolidação.

**Colocação de Dívida Pública - 2017 (milhões €)**


Os vales e transferências de fundos, que representam cerca de 15% dos rendimentos totais desta área de negócio, registaram uma redução de 6,3% nos rendimentos que teve sobretudo origem no decréscimo dos vales nacionais (-7,4%), nomeadamente os destinados ao pagamento de prestações sociais que tendencialmente têm vindo a ser substituídos por outras formas de pagamento.

Na gestão do negócio de pagamentos destaca-se em 2017:

- O projeto “agente virtual” que, após a assinatura do contrato com a *startup* portuguesa OneBiller no primeiro semestre, se encontra em fase de desenvolvimento. Este projeto materializar-se-á numa aplicação inovadora, com a ambição de aproximar os portugueses ainda mais da marca única de pagamentos dos CTT. Será uma aplicação *web* e *mobile* que pretende consolidar e disponibilizar informação das despesas recorrentes, ajudando os utilizadores a gerir e a realizar todos os pagamentos e despesas à distância de um clique;
- O lançamento de um novo serviço de pré-pagos físicos e virtuais para compras na internet, uma alternativa fácil, rápida e segura, para adquirir jogos e outros conteúdos de marcas de renome internacional, como a Sony PlayStation, Sony Plus, Nintendo e X-box. No último trimestre a PayShop patrocinou o maior evento de *gaming* nacional, o “Lisboa Games Week”, com o objetivo de intensificar a associação destas marcas de elevada notoriedade aos agentes Payshop;
- O alargamento do serviço PuDO - *Pick-up & Drop Off* no âmbito da parceria entre a Payshop e a CTT Expresso de entrega e recolha de encomendas expresso nos agentes Payshop. Este serviço está implementado num total de 100 agentes e durante o ano foram realizados um total de 1784 *pick-ups*;

- As novas soluções de mobilidade que têm por objetivo aumentar o número de clientes na bilhética de Transportes Públicos e disponibilizar soluções associadas ao estacionamento, para empresas cuja atividade consiste na gestão e exploração de concessões de lugares de estacionamento na via pública e de parques de estacionamento subterrâneos e de superfície. Em 2017, houve duas empresas a aderir às soluções de estacionamento, a ESSE e a EPORTO, e os Transportes Intermodais do Porto (TIP) confirmaram o reforço das soluções de bilhética da Payshop;
- O lançamento do novo *site* Payshop, mais dinâmico, eficaz e útil para os **s eholders**, sejam eles clientes finais, agentes Payshop ou atuais ou potenciais clientes/fornecedores.

Em 2017 realizaram-se 54 milhões de transações relativas a serviços de pagamentos a que corresponde uma receita de 21,1 milhões de euros. De destacar os crescimentos do número de transações, face a 2016, dos seguintes produtos: +29% nas soluções integradas (pagamentos presenciais integrados com MB ou débito direto) e +6% nos serviços *Internet Related* (referências Payshop *online* e pré-pagos).

No final do ano foram distinguidos os 50 melhores agentes da rede Payshop que atingiu os 4 394 agentes em 2017.

## 2.5. Banco CTT

Os rendimentos operacionais<sup>13</sup> desta área de negócio atingiram 7,6 M€ em 2017 (cerca de 1,0 M€ em 2016). No final de 2017, o Banco CTT alcançou uma nova marca histórica, o primeiro ano completo de atividade, totalizando mais de 20 meses desde

<sup>13</sup> Incluem prestações internas e transações intragrupo que são eliminadas para efeitos de consolidação.

a sua abertura ao público em março de 2016. Está presente por todo o país em 208 lojas e conta com a confiança de cerca de 285 mil clientes, através da abertura de mais de 226 mil contas de depósitos à ordem.

O foco na simplificação do dia-a-dia dos portugueses e a diversificação da oferta em 2017, nomeadamente com o lançamento do Crédito à Habitação, têm permitido ao Banco CTT reforçar a relação de confiança e proximidade com os seus clientes. Isto é comprovado pelo contínuo crescimento da atividade bancária, sendo de relevar a captação de depósitos acima de 619 milhões de euros, dos quais cerca de 409 milhões de euros à ordem, o sucesso da oferta de Cartões de Crédito Banco CTT, com mais de 49 mil cartões colocados, e a intermediação de Crédito Pessoal e Automóvel em parceria com o Cetelem, disponível tanto nas lojas como no *site* do Banco, cujo volume de crédito disponibilizado em 2017 superou os 36 milhões de euros.

No 4º trimestre de 2017, o Banco CTT continuou a reforçar a sua aposta no Crédito à Habitação, tendo lançado uma nova campanha publicitária que terminou a 26 de novembro, e contou com presença nos diversos meios de comunicação, nomeadamente em televisão, rádio, exterior, *online* e comunicação em loja, com o mote “Crédito Habitação sem Ais nem Uis”. A campanha realçou o *spread* competitivo, a simplicidade das condições de acesso e a transparência de custos sem necessidade de subscrição de produtos extra. No final de 2017 o valor financiado de crédito a clientes perfez cerca de 79 milhões de euros, dos quais 66,1M€ são referentes ao crédito à habitação.

O Banco CTT propõe-se a disponibilizar aos seus clientes serviços acessíveis, cómodos, fiáveis e inovadores. É assim objetivo para 2018 dar continuidade à estratégia de simplicidade, transparência e competitividade de toda a sua oferta, de forma a crescer em clientes, recursos e crédito concedido, solidificando a sua presença e potenciando o seu crescimento no setor bancário português.

Em 4 de janeiro de 2018 procedeu-se ao aumento do capital social do Banco CTT de 125,0 M€ para 131,4 M€, integralmente subscrito mediante transmissão da totalidade das ações representativas do capital social da Payshop no montante de 6,4 M€ dos CTT para o Banco CTT.





Se por um lado  
nos move  
a individualidade

Por outro  
move-nos  
a cooperação

# 3

## 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 2017. A sua leitura deve ser realizada em conjugação com as demonstrações financeiras consolidadas e notas anexas que 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. Adicionalmente é realizado um exercício de análise dos CTT considerando o Banco CTT fora do perímetro de consolidação, sendo contabilizado como participação financeira pelo método de equivalência patrimonial, facilitando a análise do impacto do Banco CTT nas contas dos CTT. Permite ainda ter uma visão do balanço do grupo sem os ativos bancários, os quais são específicos e constituem um património autónomo e segregado.

É importante realçar os seguintes factos relevantes durante 2017 para melhor compreensão das contas da empresa:

- O Banco CTT desde a sua abertura ao público, em 18 de março 2016, está presente em 208 lojas. Desde essa data foram abertas mais de 226 mil contas de depósitos à ordem, com cerca de 285 mil clientes, tendo sido captados 619,2 M€ em depósitos. O total de crédito a clientes a 31 de dezembro 2017 totalizou 79,3 M€. O capital social é de 125 M€;
- Em maio 2017 os CTT adquiriram a totalidade do capital social da "Transporta – Transportes Porta a Porta, S.A." pelo valor de 1,7 M€. Esta sociedade oferece soluções de logística integrada de distribuição e transporte de mercadorias em Portugal. A operação enquadra-se na estratégia de expansão e diversificação dos CTT, quer através de uma nova oferta de distribuição de objetos acima dos 30 kg, quer através da criação de uma nova plataforma de expansão da Empresa, na cadeia de valor da logística e carga *last mile*;
- Os gastos com pessoal incluem 1,1 M€ relativos ao processo de otimização de recursos humanos da Transporta, visando a sustentabilidade da empresa assim como a sua eficiência produtiva e a sua progressiva integração operacional no universo CTT.

Os CTT aprovaram em 19 de dezembro 2017 o plano de transformação operacional, destacando-se os objetivos de otimização da Rede de Lojas, reorganização da rede de distribuição, otimização das operações e tratamento do correio e o reforço do programa de otimização de RH e a racionalização de ativos não estratégicos. Em 2017 foram provisionados:

- Em gastos com pessoal 11,9 M€ para a otimização dos recursos humanos;
- Em provisões 1,7 M€ para a otimização da Rede de Lojas;

- Venda dos imóveis sites na Rua de S. José em Lisboa, pelo valor de 25 M€, originando uma mais-valia contabilística de 16,2 M€ e um impacto fiscal de 2,1 M€.

No exercício de 2016 ocorreram ainda outros factos relevantes que impactaram positivamente os resultados desse ano:

- Foram reconhecidos 9,6 M€ relativos ao memorando de entendimento celebrado com a Altice em junho 2015;
- Foi efetuada a reversão da provisão para contratos onerosos (6,5 M€) relativa aos edifícios do Conde Redondo (por via da resolução do contrato de arrendamento), da Casal Ribeiro e dos Restauradores (por via da sua requalificação).

Os rendimentos operacionais consolidados recorrentes aumentaram 0,4% face a 2016 suportados pelo crescimento do segmento Expresso & Encomendas (+13,8 M€; +11,4%) e pelo primeiro ano completo de atividade do Banco CTT (+6,7 M€).

A evolução dos rendimentos operacionais em 2017 foi negativamente impactada pelos ganhos reconhecidos no ano anterior relativos ao memorando de entendimento celebrado com a Altice (9,6 M€ em 2016), bem como, pela redução das vendas e prestações de serviços do segmento Correio (-5,1 M€; -1,0%) com o tráfego do correio endereçado a decrescer 5,6% e do segmento Serviços Financeiros (-5,2 M€; -8,0%), em especial com a quebra nas soluções de pagamentos, nos PPR, seguros de vida e de saúde.

A atividade operacional gerou um EBITDA recorrente de 89,9 M€, -24,8% (-29,6 M€) face ao obtido no período homólogo, com uma margem EBITDA de 12,9%, face aos 17,2% de 2016.

No exercício de 2017 o resultado líquido consolidado dos CTT atingiu os 27,3 M€, -56,1% (-34,9 M€) em relação ao ano anterior, correspondendo a um resultado líquido consolidado de 0,18 € por ação, face aos 0,42 € de 2016, contribuindo para esta redução o fim do acordo com a Altice, o efeito das reversões de provisões ocorridos em 2016 e os gastos provisionados em 2017 decorrentes do plano de transformação operacional em curso.

Estes resultados refletem um aumento de 5,6% (+32,5 M€) nos gastos operacionais recorrentes (excluindo imparidades, provisões, depreciações/amortizações e gastos não recorrentes), dos quais 6,2 M€ (+28,6%) respeitam ao segmento Banco CTT, 10,3 M€ relativos à Transporta no segmento Expresso & Encomendas e 13,3 M€ (+3,1%) ao segmento Correio.

**Resultados consolidados**

mil euros	2017	2016	Δ% 17/16
<b>Rendimentos operacionais</b>	<b>697.932</b>	<b>695.060</b>	<b>0,4</b>
Vendas e Prestação de Serviços	676.008	669.669	0,9
Vendas	19.386	20.082	-3,5
Prestações de Serviços	656.622	649.586	1,1
Margem Financeira	3.390	26	12.938,5
Outros rendimentos operacionais	18.534	25.365	-26,9
<b>Gastos operacionais excluindo imparidades, provisões, depreciações/amortizações e gastos não recorrentes</b>	<b>608.025</b>	<b>575.561</b>	<b>5,6</b>
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	12.765	13.904	-8,2
Fornecimentos e serviços externos	241.586	223.258	8,2
Gastos com o pessoal	340.076	328.394	3,6
Outros gastos e perdas operacionais	13.598	10.005	35,9
<b>Resultado antes de depreciações/amortizações, imparidades e provisões, resultados não recorrentes, gastos de financiamento e impostos (EBITDA recorrente)</b>	<b>89.906</b>	<b>119.499</b>	<b>-24,8</b>
Imparidades de contas a receber (perdas/reversões)	(614)	549	-211,8
Provisões (aumentos/reversões)	319	1.251	-74,5
Imparidade de outros ativos financeiros bancários	(117)	-	n.a.
Imparidades ativos não depreciáveis	-	-	n.a.
Depreciações/ amortizações e imparidade de investimentos (perdas/reversões)	(29.289)	(26.611)	10,1
<b>Resultado antes de resultados não recorrentes, gastos de financiamento e impostos (EBIT recorrente)</b>	<b>60.205</b>	<b>94.687</b>	<b>-36,4</b>
Reestruturações empresariais	(17.313)	(10.588)	63,5
Gastos com estudos e projetos estratégicos	(10.904)	(9.676)	12,7
Outros rendimentos e gastos não recorrentes	15.106	16.459	-8,2
<b>Resultado antes de gastos de financiamento e impostos</b>	<b>47.093</b>	<b>90.883</b>	<b>-48,2</b>
Rendimentos financeiros, líquidos	(5.001)	(5.869)	14,8
Ganhos/perdas em associadas	-	230	-100,0
<b>Resultado antes de impostos (EBT)</b>	<b>42.093</b>	<b>85.245</b>	<b>-50,6</b>
Imposto sobre o rendimento do período	(14.977)	(23.348)	-35,9
<b>Resultado líquido do período antes de interesses não controlados</b>	<b>27.115</b>	<b>61.897</b>	<b>-56,2</b>
Interesses não controlados	(148)	(263)	43,7
<b>Resultado líquido do período atribuível a detentores capital do Grupo CTT (RL)</b>	<b>27.263</b>	<b>62.160</b>	<b>-56,1%</b>

Nota: Rendimentos e gastos operacionais excluindo valores não recorrentes.

**3.1.1. Rendimentos operacionais**
**Rendimentos operacionais**

mil euros	2017	2016	Δ% 17/16
Correio	527.493	533.551	-1,1%
Expresso & Encomendas	134.596	120.810	11,4%
Serviços Financeiros	61.800	70.761	-12,7%
Banco CTT	7.615	962	691,6%
Estrutura Central CTT	102.411	100.101	2,3%
Eliminações intragrupo	(135.983)	(131.125)	-3,7%
<b>Rendimentos operacionais</b>	<b>697.932</b>	<b>695.060</b>	<b>0,4%</b>

Nota: Exclui valores não recorrentes.

O segmento Correio, que integra os rendimentos do serviço postal de correio dos CTT, incluindo o SPU (Serviço Postal Universal) apresenta o maior peso no volume dos rendimentos operacionais com um total de 527,5 M€, registando em 2017 um decréscimo de 1,1% (-6,1M€) face ao ano anterior.

As vendas reduziram 0,7 M€ (-3,7%) devido à quebra na venda de produtos de retalho: principalmente lotaria com -1,1 M€ (-18,0%) fruto da falha no abastecimento tido entre o final de 2016 e meados do 2º trimestre de 2017, mas também pela queda do *merchandising* com -0,5 M€ (-12,9%). Inversamente os produtos de filatelia apresentaram um crescimento de 0,9 M€ (+12,7%).

As prestações de serviços decresceram 4,4 M€ (-0,9%) continuando a ser influenciadas pela evolução do tráfego do correio endereçado que decresceu 5,6%. Este decréscimo foi atenuado pelo aumento médio dos preços do Serviço Universal realizado em abril, representando um aumento em 2017 de 1,9% vs o período homólogo, e pelo efeito da alteração do mix de preços resultante do crescimento dos rendimentos dos produtos de maior valor acrescentado, designadamente correio registado e correio verde.

Destaca-se, ainda, o aumento de preços e de tráfego nos serviços de apresentação à alfândega (+1,2 M€; +96,8%), o aumento do correio internacional (+3,2 M€; +15,4%) com um acréscimo dos rendimentos gerados pelos operadores estrangeiros, para o qual contribuiu a manutenção da tendência de crescimento do tráfego recebido com origem nos países asiáticos. Inversamente, salienta-se o decréscimo nas soluções empresariais de *printing & finishing* (-1,1 M€; -12,6%).

Os outros rendimentos e ganhos do segmento Correio decresceram 0,9 M€ (-2,2%).

O segmento Expresso & Encomendas com 134,6 M€ de rendimentos operacionais apresentou um crescimento de 11,4% (+13,8 M€) face ao ano anterior.

A prestação de serviços aumentou 16,6 M€ (+14,4%), refletindo um crescimento em Espanha de 7,7 M€ (+18,1%) e em Portugal de 8,9 M€ (+12,6%), dos quais 8,8 M€ respeitam à Transporta, com crescimentos do tráfego de clientes externos de 26,1% em Espanha e de 21,5% em Portugal e Moçambique apresenta um aumento de 0,1 M€ (+4,4%) na prestação de serviços, influenciado pela evolução da taxa de câmbio, uma vez que em termos de MZN o crescimento foi de 7,0%, +7,3 milhões de MZN devido ao crescimento do negócio banca e ao aumento de preços.

Na comparação com o período homólogo de 2016, refere-se ainda o impacto negativo nos outros rendimentos e ganhos do fim do memorando de entendimento celebrado com a Altice no valor de 3,2 M€.

O segmento Serviços Financeiros com 61,8 M€ de rendimentos operacionais apresenta um decréscimo de 12,7% (-9,0 M€) face ao ano anterior.

As prestações de serviços decresceram 5,2 M€ (-8,0%), para o que contribuíram o decréscimo de 2,4 M€ nas soluções de pagamentos (em especial faturas, telemóveis e bilhética), de 1,7 M€ nos produtos de poupança e seguros (em especial nos PPR e seguros de vida e de saúde) e de 0,6 M€ nos vales e transferências.

Os outros rendimentos e ganhos apresentaram uma redução de 3,7 M€ (-77,1%), com -3,2 M€ (-100%) nos rendimentos resultantes do fim do memorando de entendimento com a Altice e -0,6 M€ (-56,5%) no rendimento resultante das melhorias implementadas ao nível do método da afetação real para dedução do IVA, com impacto inferior ao verificado em 2016.

O segmento Banco CTT apresentou rendimentos operacionais de 7,6 M€ (+6,7 M€ face ao ano de 2016, ano de arranque do Banco), que se traduziram em 3,4 M€ de margem financeira e 4,2 M€ relativos essencialmente a comissões recebidas. A margem financeira evidencia a rentabilidade da carteira de ativos financeiros e a aposta crescente na concessão de crédito a clientes. Para as comissões recebidas contribuíram as comissões de angariação de contratos de crédito pessoal e cartões de crédito, os seguros de saúde, de vida e multirriscos, bem como as receitas de transacionalidade.

Na Estrutura Central CTT verificou-se um aumento 2,3 M€ dos rendimentos operacionais por via dos aumentos dos gastos com o pessoal de 2,2 M€.

### 3.1.2. Gastos operacionais<sup>14</sup>

#### Gastos Operacionais

mil euros	2017	2016	Δ% 17/16
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	12.765	13.904	-8,2
Fornecimentos e serviços externos	241.586	223.258	8,2
Gastos com o pessoal	340.076	328.394	3,6
Outros gastos operacionais	13.598	10.005	35,9
<b>Gastos operacionais</b>	<b>608.025</b>	<b>575.561</b>	<b>5,6</b>

Nota: Exclui valores não recorrentes.

Os gastos operacionais recorrentes atingiram os 608,0 M€, +5,6% (+32,5 M€) face ao ano anterior. Para este aumento vs 2016 contribuíram de forma relevante: +17,1 M€ no segmento Expresso & Encomendas devido à integração da Transporta (+10,3 M€) e aumento dos gastos variáveis em Portugal e Espanha (+5,9 M€) relacionados com o crescimento de tráfego, +6,2 M€ no segmento Banco CTT e no segmento Correio +5,2 M€ de remunerações de pessoal tendo como principais razões o incremento de atividade prestada aos restantes segmentos em ambas as redes e à revisão salarial acordada com as organizações representativas dos trabalhadores.

A evolução dos gastos operacionais em 2017 desagrega-se nas seguintes componentes:

- O custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas reduziu 1,1 M€ (-8,2%), acompanhando a evolução das vendas, nomeadamente no que respeita a produtos de lotaria e *merchandising*.
- Os fornecimentos e serviços externos recorrentes apresentaram um aumento de 8,2% (+18,3 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, não permitiram compensar os fornecimentos e serviços externos recorrentes, designadamente:

<sup>14</sup> CMVMC + FSE + Gastos com pessoal + outros gastos operacionais (exclui valores não recorrentes).

- Pelo aumento da atividade do segmento Banco CTT (+2,8 M€; +23,9%);
  - Pela integração da Transporta desde maio 2017 (+7,8 M€);
  - Pelo aumento na Tourline dos gastos de distribuição e transporte/rotas (+4,8 M€; +17,1%) resultante do crescimento do tráfego e do reforço/criação de novas rotas;
  - Pelo aumento dos gastos com energia e combustível (+1,8 M€; +12,5%).
- c. Os gastos com pessoal recorrentes atingiram os 340,1 M€, aumentando 11,7 M€ (+3,6%) em relação ao período homólogo, destacando-se os seguintes aspetos: +2,3 M€ relativos ao acréscimo da revisão salarial acordada com as organizações representativas dos trabalhadores com efeitos a janeiro de 2017; +2,7 M€ (+30,4%) de remunerações do pessoal assalariado devido a uma maior atividade operacional; +2,6 M€ (+26,7%) de gastos com pessoal no segmento Banco CTT; +1,9 M€ (+79,2%) relativo à menor redução do custo com o benefício associado à "taxa de assinatura telefónica" e +2,4 M€ de gastos com pessoal na Transporta.
- d. Os outros gastos e perdas recorrentes cresceram 3,6 M€ (+35,9%), resultante do aumento dos gastos com serviços bancários (+0,5 M€; +21,8%) e com diferenças de câmbio desfavoráveis (+2,1 M€; +299,8%).
- Os gastos por segmento são os seguintes:

#### 2017 - Gastos operacionais por segmento

mil euros	Correio	Expresso & Encomendas	Serviços Financeiros	Banco CTT	Estrutura Central CTT	Eliminações intragrupo	Gastos operacionais
Fornecimentos e serviços externos	99.939	109.419	9.128	14.644	40.640	(32.183)	<b>241.586</b>
Gastos com pessoal	246.548	21.484	3.843	12.195	56.099	(92)	<b>340.076</b>
Outros gastos	55.043	2.356	18.040	1.174	5.671	(55.922)	<b>26.363</b>
Afetação estrutura central CTT	47.515	-	271	-	-	(47.785)	-
Gastos operacionais	449.044	133.259	31.281	28.013	102.411	(135.983)	<b>608.025</b>

Nota: Exclui valores não recorrentes.

#### 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)	<b>223.258</b>
Gastos com pessoal	239.040	21.232	4.601	9.626	53.895	-	<b>328.394</b>
Outros gastos	54.177	2.190	18.164	338	5.579	(56.539)	<b>23.909</b>
Afetação estrutura central CTT	43.800	-	304	-	-	(44.104)	-
Gastos operacionais	435.726	116.171	32.900	21.788	100.101	(131.125)	<b>575.561</b>

Nota: Exclui valores não recorrentes.

O segmento Correio concentra um volume significativo de gastos operacionais, uma vez que inclui as funções de tratamento, transporte, distribuição, comercial, assim como toda a Rede de Lojas, áreas com maior peso nos gastos, principalmente pelo número de trabalhadores e ativos afetos. Estas atividades operacionais prestam serviços também aos outros segmentos – tratamento/transporte e distribuição de encomendas para o Expresso & Encomendas, prestação de serviços financeiros e serviços bancários pela Rede de Lojas e prestação de serviços de gestão e ação comercial ao Grupo num crescente aumento de sinergias pela escalabilidade dos ativos únicos, em ambas as redes.

Em 2017 o segmento Correio registou 449,0 M€ de gastos operacionais recorrentes, com um acréscimo de 13,3 M€ (+3,1%) face ao período homólogo, com destaque para: as remunerações de pessoal assalariado (+2,9 M€; +35,5%) e de pessoal efetivo (+2,3 M€; +1,0%), a energia e fluidos (+1,3 M€; +11,6%), os encarregados de postos, o agenciamento da distribuição e

as parcerias (+0,4 M€; +8,0%), tendo como principais razões o incremento de atividade prestada aos restantes segmentos em ambas as redes e à revisão salarial acordada com as organizações representativas dos trabalhadores. Referem-se ainda, as diferenças de câmbio desfavoráveis (+2,4 M€; +698,5%) e os gastos com operadores estrangeiros (+0,8 M€; +4,4%).

O segmento Expresso & Encomendas apresentou um aumento de 17,1 M€ (+14,7%) nos gastos operacionais recorrentes, dos quais:

- +10,3 M€ respeitam à Transporta e são essencialmente compostos por subcontratação de transportes (6,3 M€), rendas de edifícios (0,6 M€) e gastos com pessoal (2,4 M€);
- +4,8 M€ referem-se sobretudo ao crescimento em Espanha dos gastos de transporte/rotas (+2,6 M€; +31,4%) e dos gastos de distribuição (+2,3 M€; +11,3%);

- +0,8 M€ pelo aumento da subcontratação externa de recolha e entregas de EMS, decorrente do aumento de tráfego;
- +0,3 M€ pelo aproveitamento de sinergias entre o grupo, originando um aumento da faturação interna das recolhas e entregas de EMS no grupo.

O segmento Serviços Financeiros registou uma redução nos gastos operacionais recorrentes de 1,6 M€ (-4,9%), com destaque para os decréscimos de gastos no transporte de valores (-0,4 M€; -12,2%), nas comissões aos agentes Payshop (-0,3 M€; -14,3%), nos incentivos às vendas (-0,8 M€; -68,9%) e nas prestações internas efetuadas pela Rede de Lojas (-0,4 M€; -3,4%). Inversamente, referem-se os aumentos de gastos com serviços bancários (+0,3 M€; +28,4%).

O segmento Banco CTT registou 28,0 M€ de gastos recorrentes em 2017, +6,2 M€ (+28,6%) que em 2016, nomeadamente decorrentes do aumento da atividade bancária face ao ano anterior:

- Gastos com o pessoal de 12,2 M€ (+2,6 M€; +26,7%), essencialmente por se tratar do primeiro ano completo de atividade, pelo incremento do número de colaboradores, incentivos às vendas, e do pluriemprego;
- Gastos com fornecimentos e serviços externos de 14,6 M€ (+2,8 M€; +23,9%), relacionados maioritariamente com a transacionalidade (comissões interbancárias pelos serviços de transações prestados a clientes), comunicações, sistemas de informação e *Contact Center*;

A Estrutura Central CTT teve um aumento de gastos de 2,3 M€ (+2,3%), do qual 2,2 M€ respeitam a gastos com pessoal, designadamente, 1,9 M€ são relativos à menor redução no benefício associado à “taxa de assinatura telefónica” (em 2016 foi reconhecido um decréscimo dessa responsabilidade de 2,4 M€ e em 2017 o reconhecimento foi de 0,5 M€).

### 3.1.3. EBITDA recorrente

O EBITDA recorrente<sup>15</sup> totalizou 89,9 M€, -24,8% (-29,6 M€) do obtido no período homólogo.

#### EBITDA recorrente por segmento

mil euros	2017	2016	Δ% 17/16
Correio	78.449	97.825	-19,8%
Expresso & Encomendas	1.337	4.639	-71,2%
Serviços Financeiros	30.519	37.861	-19,4%
Banco CTT	(20.398)	(20.826)	2,1%
<b>EBITDA recorrente</b>	<b>89.906</b>	<b>119.499</b>	<b>-24,8%</b>

Nota: Exclui valores não recorrentes.

### 3.1.4. Resultados não recorrentes

No ano de 2017 os CTT registaram resultados não recorrentes negativos de 13,1 M€ que incluem:

- Outros rendimentos operacionais (+16,3 M€) são referentes à mais-valia da venda dos imóveis sítos na Rua de S. José em Lisboa e aos juros associados.
- Fornecimentos e serviços externos (-9,9 M€):
  - -9,3 M€ de gastos associados a estudos e projetos estratégicos, em especial os relacionados com o Banco CTT (-3,8 M€), com o programa Excelência Comercial (-1,9 M€), com outros projetos estratégicos (-0,8 M€), com o plano de Gestão de Talentos de RH e com assessoria diversa (-1,9 M€);
  - -0,6 M€ de comissão de vendas dos imóveis sítos na Rua de S. José em Lisboa.
- Gastos com pessoal (-14,7 M€), essencialmente:
  - -11,9 M€ para o programa de otimização de RH;
  - -1,1 M€ para o processo de otimização de recursos humanos da Transporta;
  - -0,6 M€ resultantes do término do programa de “Remuneração variável de longo prazo – Plano de Ações”.
- Outros gastos (-0,6 M€) essencialmente:
  - -0,4 M€ respeitam a donativo.
- Depreciações/amortizações, imparidades e provisões líquidas no valor de -4,3 M€ devido sobretudo a:
  - -1,7 M€ provisão para otimização da Rede de Lojas;
  - -1,1 M€ de imparidade do goodwill da Mailtec;
  - +0,1 M€ outras imparidades e provisões.

<sup>15</sup> 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).

**2017 - 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	2	-	-	-	16.345	-	-	16.346
Fornecimentos e serviços externos	2.688	195	7	3.780	3.226	-	-	9.896
Gastos com pessoal	10.069	1.645	149	-	2.801	-	-	14.663
Outros gastos	25	-	-	-	530	-	-	555
<b>Resultados não recorrentes que afetam o EBITDA</b>	<b>(12.780)</b>	<b>(1.840)</b>	<b>(156)</b>	<b>(3.780)</b>	<b>9.787</b>	-	-	<b>(8.768)</b>
Depreciações/amortizações e imparidade dos investimentos	1.580	-	-	-	-	-	(199)	1.381
Imparidades de contas a receber (perdas/reversões)	-	484	-	-	-	-	-	484
Imparidade de ativos não depreciáveis	1.133	-	-	-	-	-	-	1.133
Provisões (aumentos/reversões)	1.730	(144)	-	-	(241)	-	-	1.345
<b>Resultados não recorrentes que afetam o EBIT</b>	<b>(17.223)</b>	<b>(2.180)</b>	<b>(156)</b>	<b>(3.780)</b>	<b>10.029</b>	-	<b>199</b>	<b>(13.111)</b>

**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
<b>Resultados não recorrentes que afetam o EBITDA</b>	<b>(5.615)</b>	<b>(131)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(4.616)</b>	<b>(7.084)</b>	-	-	<b>(17.446)</b>
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)
<b>Resultados não recorrentes que afetam o EBIT</b>	<b>(6.456)</b>	<b>1.425</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(4.616)</b>	<b>5.851</b>	-	<b>(9)</b>	<b>(3.805)</b>

**3.1.5. Resultados financeiros**

Os resultados financeiros registaram valores negativos de 5,0 M€, refletindo uma melhoria de 11,3% (+0,6 M€) face ao período homólogo.

O volume dos juros e rendimentos financeiros recuou 43,3% (-0,3 M€) face ao ano de 2016, devido às baixas taxas de remuneração dos depósitos a prazo, a menores níveis de liquidez e à manutenção de uma política conservadora de aplicação de fundos por parte dos CTT.

Os gastos financeiros incorridos ascenderam a 5,4 M€ incorporando maioritariamente os gastos financeiros associados à atualização da responsabilidade com benefícios de saúde aos empregados no montante de 5,2 M€ e também, com pouco significado, os juros associados a operações de *leasing* financeiro e de empréstimos bancários (0,2 M€).

**Resultados financeiros**

mil euros	2017	2016	Δ% 17/16
Rendimentos financeiros	381	672	-43,3
Gastos e perdas financeiros	(5.381)	(6.540)	-17,7
Gastos e perdas financeiros (reais)	(151)	(217)	-30,4
Gastos financeiros com benefícios aos empregados (contabilísticos)	(5.231)	(6.323)	-17,3
Ganhos/perdas em associadas	0	230	-100,0
<b>Resultados financeiros</b>	<b>(5.001)</b>	<b>(5.638)</b>	<b>11,3</b>

**3.1.6. Resultado líquido**

Os CTT obtiveram no ano de 2017 um resultado líquido consolidado atribuível a acionistas dos CTT de 27,3 M€, valor 56,1% abaixo do atingido no período homólogo, correspondente a um resultado de 0,18 € por ação e a uma margem líquida sobre os rendimentos operacionais de 3,9% (8,9% no ano de 2016). Se excluirmos os efeitos não recorrentes em ambos os exercícios, o resultado líquido teria decrescido 37,5%.

### 3.1.7. Investimento

O investimento do Grupo situou-se nos 28,5 M€, -32,3% (-13,6 M€) do que o realizado em 2016, ano em que teve lugar a fase inicial do lançamento do Banco CTT com relevantes investimentos na abertura de lojas e capacitação do sistema informático (“Core Banking System”). Em 2017 destaca-se o investimento associado (i) ao Banco CTT, mas já com menor expressão, designadamente, em sistemas informáticos, ATM’s, obras, mobiliário e outros equipamentos de adaptação das lojas num total de 6,6 M€, (ii) à renovação e expansão da frota (2,0 M€), (iii) à mudança da plataforma SAP (3,2 M€) e outras iniciativas de transformação no âmbito dos sistemas de informação (3,5 M€), (iv) ao desenvolvimento de sistemas informáticos de suporte ao negócio de Expresso e Encomendas (2,3 M€) e à (v) segurança e obras em edifícios e instalações (2,3 M€).

A empresa continua a apostar no desenvolvimento de projetos informáticos estratégicos, ao nível da informação de gestão, do e-commerce, da excelência comercial e dos processos contabilísticos e operacionais. Estes visam capacitar a empresa de ferramentas e agilidade necessárias para enfrentar os desafios de mercado e a mudança, a qual ocorre cada vez de forma mais rápida e por vezes disruptiva.

### 3.1.8. Posição financeira

#### Demonstração consolidada da posição financeira

mil euros	31.12.2017	31.12.2016	Δ% 17/16
Ativo não corrente	678.474	452.618	49,9
Ativo corrente	930.291	864.080	7,7
<b>Total do ativo</b>	<b>1.608.765</b>	<b>1.316.697</b>	<b>22,2</b>
Capital próprio	183.991	233.327	-21,1
Total do passivo	1.424.774	1.083.370	31,5
Passivo não corrente	282.738	269.533	4,9
Passivo corrente	1.142.037	813.837	40,3
<b>Total capital próprio e passivo</b>	<b>1.608.765</b>	<b>1.316.697</b>	<b>22,2</b>

O total do ativo atingiu os 1.608,8 M€ (+292,1 M€ vs. 31.12.2016), sendo 449,9 M€ (+282,2 M€ vs. 31.12.2016) relativos a aplicações, ativos financeiros e crédito detidos pelo Banco CTT, repar-tidos por:

- 267,3 M€ relativos a investimentos detidos até à maturidade e ativos financeiros disponíveis para venda;
- 103,2 M€ de outros ativos financeiros bancários, maioritariamente aplicações em instituições de crédito e no mercado interbancário; e
- 79,3 M€ de crédito a clientes bancários, em especial crédito à habitação e outros créditos.

No total do ativo refere-se ainda o aumento das disponibilidades e aplicações de tesouraria em 8,0 M€ (+1,3%).

O capital próprio reduziu 49,3 M€ (-21,1%) em resultado da distribuição de dividendos do exercício de 2016 (72,0 M€), ocorrida em maio 2017, para um resultado líquido de 2016 de 62,2 M€ que compara com o resultado líquido de 2017 de 27,3 M€.

Em 31 de janeiro de 2017 procedeu-se à atribuição de um total de 600.530 ações próprias aos Administradores Executivos da Sociedade, a título de remuneração variável a longo prazo, tendo sido reduzida a respetiva reserva em 5,1 M€ e reconhecido um gasto não recorrente de 0,6 M€.

O total do passivo aumentou 341,4 M€ (+31,5%), destacando-se o aumento de 365,3 M€ (+143,8%) nos depósitos de clientes do Banco CTT e a redução de 61,8 M€ nos credores de serviços financeiros.

As responsabilidades com benefícios aos empregados (benefícios pós-emprego e de longo prazo) ascenderam em 2017 a 270,0 M€, menos 0,8% (-2,3 M€) que em dezembro 2016, referindo-se essencialmente:

- término do Plano de Ações como remuneração variável de longo prazo relativa ao mandato 2014/2016 (-4,5 M€);
- à redução da responsabilidade com outros benefícios em 0,9 M€, dos quais incluem a relativa ao benefício “taxa de assinatura telefónica” em 0,5 M€;
- redução do valor relativo aos acordos de suspensão em 2,2 M€;
- aumento de 4,9 M€ nos cuidados de Saúde decorrentes essencialmente do efeito das perdas atuariais;
- ao registo em 2017 do Plano de pensões da Transporta (0,4 M€).

#### Responsabilidade com benefícios pós-emprego e de longo prazo aos empregados

mil euros	31.12.2017	31.12.2016	Δ% 17/16
<b>Responsabilidades</b>	<b>270.020</b>	<b>272.317</b>	<b>-0,8</b>
Cuidados de saúde	253.972	249.110	2,0
Pessoal (acordos de suspensão)	3.312	5.495	-39,7
Outros benefícios de longo prazo aos empregados	12.340	13.231	-6,7
Remuneração variável da CE (Plano de ações)	0	4.481	-100,0
Plano de pensões (Transporta)	356	0	n.a.
Outros benefícios	40	0	n.a.

### 3.1.9. Cash flow

A variação de caixa foi de +8,0 M€, sendo as maiores variações resultantes de:

- +281,3 M€ nos fluxos operacionais relativos ao Banco CTT;
- +67,3 M€ de cash flow das atividades operacionais (excluindo os fluxos de serviços financeiros e do Banco CTT);

- -57,6 M€ na variação de credores/devedores de serviços financeiros;
- -31,2 M€ nos pagamentos referentes a ativos tangíveis e intangíveis;
- +25,4 M€ de outros fluxos de caixa de investimento, dos quais +22,5 M€ respeitam aos imóveis sítos da Rua de S. José em Lisboa.
- -234,6 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);
- -72,0 M€ de pagamentos dos dividendos.

A variação de caixa ajustada em 2017 foi de -33,3 M€ e o *free cash flow* operacional ajustado ascendeu a 38,5 M€ aumentando face aos 2,9 M€ de 2016, fruto da melhoria do *cash flow* operacional e da venda dos imóveis sítos da Rua de S. José em Lisboa.

### Cash Flow

mil euros	Reportado			Ajustado*		
	2017	2016	Δ% 17/16	2017	2016	Δ% 17/16
<b>Cash flow das atividades operacionais</b>	<b>291.077</b>	<b>268.217</b>	<b>8,5</b>	<b>44.329</b>	<b>23.750</b>	<b>86,6</b>
CF CTT sem SF e sem Banco CTT				67.337	43.598	54,4
CF Banco CTT				(23.009)	(19.848)	-15,9
<b>Cash flow das atividades de investimento</b>	<b>(240.433)</b>	<b>(185.602)</b>	<b>-29,5</b>	<b>(5.805)</b>	<b>(20.835)</b>	<b>72,1</b>
Investimento	(31.219)	(29.514)	-5,8	(31.219)	(29.514)	-5,8
Do qual CF Banco CTT				(5.380)	(9.977)	46,1
Ativos financeiros Banco CTT **	(234.627)	(164.767)	-42,4			
Outros	25.414	8.679	192,8	25.414	8.679	192,8
<b>Free cash flow operacional</b>	<b>50.645</b>	<b>82.616</b>	<b>-38,7</b>	<b>38.523</b>	<b>2.915</b>	<b>1.221,5</b>
<b>Cash flow das atividades de financiamento</b>	<b>(71.947)</b>	<b>(72.420)</b>	<b>0,7</b>	<b>(71.947)</b>	<b>(72.420)</b>	<b>0,7</b>
Do qual dividendos	(72.000)	(70.265)	-2,5	(72.000)	(70.265)	-2,5
<b>Outros ***</b>	<b>29.317</b>	<b>4.966</b>	<b>490,4</b>	<b>135</b>	<b>-</b>	<b>n.a.</b>
<b>Variação de caixa</b>	<b>8.014</b>	<b>15.161</b>	<b>-47,1</b>	<b>(33.289)</b>	<b>(69.505)</b>	<b>52,1</b>

\* Cash flow excluindo a variação de credores líquidos de serviços financeiros e as rubricas da DFC: "Depósitos de clientes bancários e outros empréstimos", "Crédito a clientes bancários", "Outros recebimentos e pagamentos" de terceiros relativos ao Banco CTT, "Ativos financeiros disponíveis para venda", "Investimentos detidos até à maturidade", "Depósitos no Banco de Portugal" e "Outros ativos financeiros bancários".

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

\*\*\* Nas contas estes valores não foram considerados na Caixa e equivalentes de caixa na Demonstração dos Fluxos de Caixa, no entanto fazem parte da Caixa e equivalentes de caixa do Balanço.

### 3.1.10. Financiamento

A empresa detém operações de *leasing* financeiro (relacionadas com aquisição de equipamento básico e veículos), empréstimos bancários na Corre para financiamento da sua atividade operacional e um sistema de *cash pooling* utilizado pelo universo CTT, principalmente pela Tourline para suporte à atividade.

A dívida financeira líquida (excluindo passivos e ativos financeiros do Banco CTT) é negativa em 163,3 M€, se incluirmos as responsabilidades com benefícios aos empregados é positiva em 30,6 M€.

**Dívida líquida**

mil euros	31.12.2017	31.12.2016	Δ% 17/16
<b>Dívida financeira remunerada</b>	<b>10.378</b>	<b>9.807</b>	<b>5,8</b>
Empréstimos bancários e outros empréstimos	10.322	8.813	17,1
Locação financeira	56	994	-94,4
<b>Disponibilidades líquidas</b>	<b>360.930</b>	<b>295.306</b>	<b>22,2</b>
<b>Dívida financeira líquida</b>	<b>(350.551)</b>	<b>(285.499)</b>	<b>22,8</b>
Depósitos de clientes bancários	619.230	253.945	143,8
Outros passivos financeiros bancários	17.882	1.218	1.368,1
Ativos financeiros (Banco CTT)	(449.896)	(167.700)	168,3
<b>Dívida financeira líquida (excluindo passivos e ativos financeiros do Banco CTT)</b>	<b>(163.336)</b>	<b>(198.036)</b>	<b>-17,5</b>
<i>Dívida financeira líquida (excluindo passivos e ativos financeiros do Banco CTT)/EBITDA recorrente</i>	<i>-1,8 x</i>	<i>-1,7 x</i>	<i>0,1 x</i>
Responsabilidades com benefícios aos empregados	270.020	272.317	-0,8
Impostos diferidos benefícios aos empregados	(76.045)	(77.093)	-1,4
<b>Dívida líquida (inc. responsabilidades com benefícios aos empregados)</b>	<b>30.638</b>	<b>(2.813)</b>	<b>-1.189,2</b>
<i>Dívida líquida/EBITDA recorrente</i>	<i>0,3 x</i>	<i>-0,0 x</i>	<i>-0,3 x</i>

**Disponibilidades Líquidas**

mil euros	31.12.2017	31.12.2016	Δ% 17/16
<b>Disponibilidades líquidas</b>			
(+) Disponibilidades + Aplicações	626.825	618.811	1,3
(-) Credores de Serviços Financeiros	(265.896)	(323.506)	-17,8
<b>Disponibilidades Líquidas</b>	<b>360.930</b>	<b>295.306</b>	<b>22,2</b>

**3.1.11. Impacto das contas do Banco CTT nas contas consolidadas**

A análise do balanço e da demonstração de resultados sem a consolidação integral do Banco CTT permite ter uma visão clara do Grupo CTT sem os ativos/passivos afetos à atividade do Banco CTT.

A posição económica e financeira do Grupo CTT considerando o Banco CTT fora do perímetro de consolidação integral, sendo contabilizado como uma participação financeira mensurada pelo método da equivalência patrimonial, seria a seguinte:

**Demonstração de resultados consolidado**

mil euros	2017	2016	Δ% 17/16
Rendimentos operacionais	708.021	696.470	1,7
Gastos operacionais	(633.854)	(578.582)	9,6
<b>Resultado operacional</b>	<b>74.167</b>	<b>117.887</b>	<b>-37,1</b>
<b>Resultados financeiros</b>	<b>(26.302)</b>	<b>(27.077)</b>	<b>2,9</b>
Ganhos/perdas em subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	(21.302)	(21.208)	-0,4
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>47.865</b>	<b>90.811</b>	<b>-47,3</b>
Imposto sobre o rendimento do período	(20.749)	(28.914)	-28,2
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>27.115</b>	<b>61.897</b>	<b>-56,2</b>
Interesses não controlados	(148)	(263)	43,7
<b>Resultado líquido do período atribuível a detentores do capital do Grupo CTT</b>	<b>27.263</b>	<b>62.160</b>	<b>-56,1</b>
<b>EBITDA</b>	<b>105.316</b>	<b>127.495</b>	<b>-17,4</b>

**Demonstração consolidada da posição financeira**

mil euros	31.12.2017	31.12.2016	Δ% 17/16
Ativo não corrente	408.302	393.226	3,8
Ativo corrente	567.562	669.901	-15,3
<b>Total do ativo</b>	<b>975.864</b>	<b>1.063.127</b>	<b>-8,2</b>
Capital próprio	183.991	233.327	-21,1
Total do passivo	791.873	829.800	-4,6
Passivo não corrente	282.652	269.512	4,9
Passivo corrente	509.221	560.288	-9,1
<b>Total capital próprio e passivo</b>	<b>975.864</b>	<b>1.063.127</b>	<b>-8,2</b>

Impacto da exclusão do Banco CTT do perímetro de consolidação na posição económica (Demonstração de Resultados) no exercício de 2017:

- +27,1M€ de resultado operacional e +24,2 M€ no EBITDA.
- -21,3 M€ 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 2017:

- -632,9 M€ no ativo;
- -235,0 M€ relativos à caixa e equivalentes de caixa.

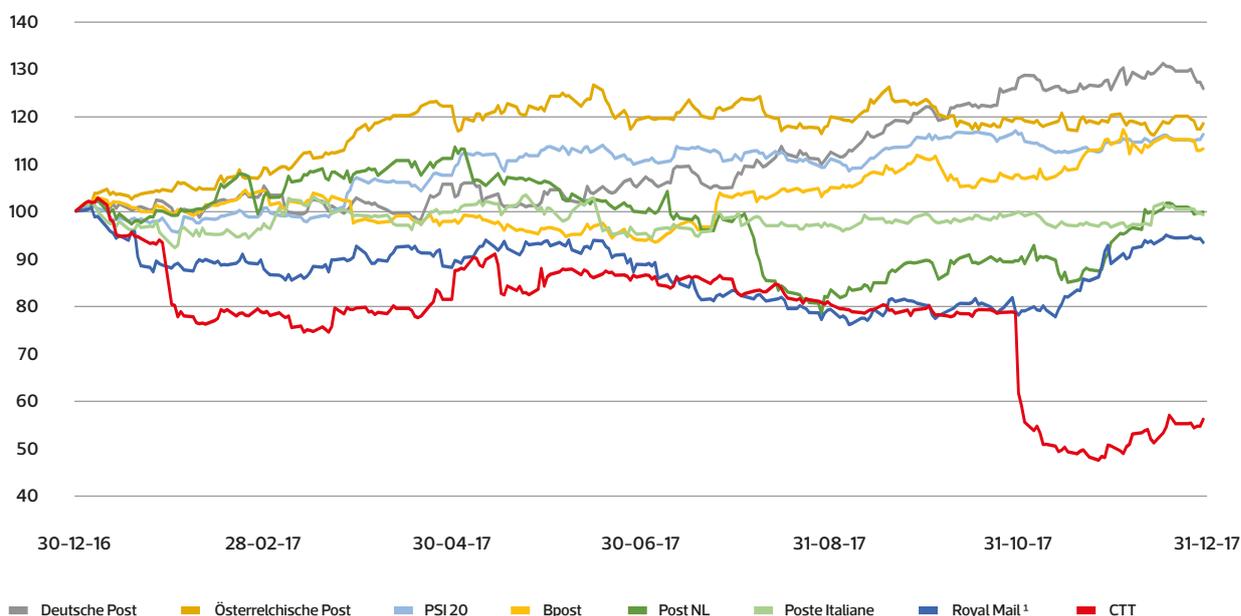
### 3.2. Desempenho da ação CTT

No ano 2017, os CTT pagaram um dividendo de 0,48 € por ação, tendo o preço da ação depreciado em 45,59%. 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 2016) foi de -40,68%. No mesmo período o PSI 20 teve um retorno global acionista de 19,32%.

Em termos de variação do preço da ação, o melhor desempenho no setor postal europeu em 2017 foi da Deutsche Post com uma valorização de 27,26%. Na mesma base, o índice PSI 20 teve uma apreciação de 15,15% no ano 2017.

**Desempenho da ação CTT vs PSI 20 & sector**

(Ano 2017 - base 100 a 31 dez 2016)



<sup>1</sup> Cotação de Royal Mail em euros.

Durante o ano 2017, foram transacionadas cerca de 268 milhões de ações dos CTT, correspondendo a uma média diária de 1,05 milhões de ações, o que se traduz num rácio anual de cerca de 180% de rotação do capital em bolsa, mostrando a elevada liquidez relativa do título. A 29 de dezembro de 2017, na última sessão de bolsa do ano, o preço de fecho de mercado da ação dos CTT foi de 3,507 €.





Se por um lado  
nos move  
a experiência

Por outro  
move-nos  
o potencial

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

### Atividade corrente

Em 31 de dezembro de 2017 o número de trabalhadores dos CTT (efetivos do quadro e contratados a termo) era de 12 163, mais 14 (+0,1%) do que em 2016. Este aumento inclui a integração de 139 trabalhadores da Transporta em virtude da sua aquisição em maio de 2017. Excluindo a Transporta, o número de trabalhadores decresceu 125 (-1,0%) face a 2016.

#### Nº de Trabalhadores

	31.12.2017	31.12.2016	Δ 2017/2016	
AN <sup>(1)</sup> Correio	9.756	9.774	-18	-0,2%
AN Expresso e Encomendas	1.094	1.027	67	6,5%
AN Serviços Financeiros	87	96	-9	-9,4%
Banco CTT	184	162	22	13,6%
Outros	1.042	1.090	-48	-4,4%
<b>Total, do qual:</b>	<b>12.163</b>	<b>12.149</b>	<b>14</b>	<b>0,1%</b>
Efetivos do quadro	11.122	11.247	-125	-1,1%
Contratados a termo	1.041	902	139	15,4%
Total em Portugal	11.715	11.702	13	0,1%

(1) AN - Área de Negócio

No seu conjunto as áreas de operações e distribuição (6 609 trabalhadores dos quais 4600 carteiros distribuidores) e a Rede de Lojas (2 755 trabalhadores) representam cerca de 77% do número de trabalhadores dos CTT.

Em termos de rotatividade de trabalhadores durante o ano de 2017, e não considerando a integração da Transporta, verificou-se um número de saídas superior ao número de entradas.

Ocorreram 431 saídas, das quais 65 por aposentação ou reforma e 25 por falecimento. Por outro lado, foram admitidos para o quadro 138 trabalhadores, 107 em Portugal (4 na CTT Expresso, 2 na Transporta, 36 no Banco CTT e 65 nos CTT SA) e 31 no estrangeiro (na Tourline Express).

Entre as saídas, é de salientar que 161 ocorreram no contexto do Programa de Otimização de Recursos Humanos enquadrado no Plano de Transformação Operacional em curso.

As admissões visaram a obtenção de competências inexistentes mas indispensáveis à concretização das opções estratégicas da empresa (negócio bancário, atividades comerciais e sistemas de informação entre outras).

Em 28 de junho de 2017, com efeitos a janeiro de 2017 e por conseguinte com impacto nas contas do 1º semestre, procedeu-se à assinatura com todos os onze sindicatos representados na empresa de um Acordo de Revisão do AE CTT 2016, tendo sido acordado um aumento salarial nos seguintes termos: remunerações base mensais até 1 267,20€, um aumento de 1,0%; remunerações base mensais compreendidas entre 1 267,21€ e 1 889,60€, um aumento de 0,75%; remunerações base mensais compreendidas entre 1 889,61€ e 2 772,30€, um aumento de 0,65%. Idêntico aumento foi aplicado no âmbito das empresas subsidiárias.

Adicionalmente, foi acordado fixar em 600,00€ o valor mínimo do vencimento base mensal a praticar nas várias empresas do Grupo, com efeitos a partir de 1 de julho de 2017. 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 a valorização do fator trabalho.

### Desenvolvimento de capital humano

No quadro do reforço e desenvolvimento do capital humano requerido para o crescimento dos CTT, deu-se continuidade às medidas que têm vindo a promover a entrada de trabalhadores com novas competências e recursos, reforçando nomeadamente as áreas em crescimento.

Neste domínio destaca-se o lançamento, da 3ª edição do programa *trainee* - programa *trainee* 2017 - "Move-nos o teu potencial" - 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". Esta edição do programa encontra-se agora em realização com a integração de 14 *trainees*.

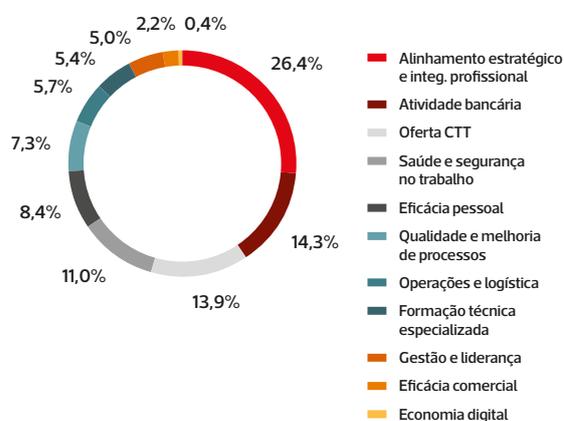
Pelo terceiro ano consecutivo desde a passagem dos CTT a Sociedade Aberta, procedeu-se à atribuição de uma remuneração variável anual, ajustada em baixa relativamente ao ano anterior, tendo em conta os resultados da Empresa no exercício de 2016. Esta gratificação extraordinária teve uma repartição individual diferenciada, tendo em consideração o mérito e os vários grupos funcionais e níveis de desempenho e assiduidade, abrangendo mais de 7 750 trabalhadores e totalizando um montante de cerca de 3,4 milhões de euros.

Prosseguindo uma política de boas práticas de gestão de recursos humanos, depois de estabelecidos os princípios e objetivos de um modelo de talento CTT, realizou-se o programa de gestão de talento para 2017, com a avaliação de competências e identificação de potencial para um conjunto de chefias e trabalhadores nas várias áreas e grupos funcionais, a realização de *assessments* e sessões de *feedback* para a estrutura de gestão

e a subsequente preparação de planos de desenvolvimento a executar no biénio 2018-2019.

Em termos de formação prosseguiu-se, em 2017, 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



Em 2017 realizaram-se 262 mil horas em ações de formação nas quais participaram 11 mil trabalhadores, destacando-se as que versaram as seguintes temáticas: alinhamento estratégico e integração profissional e saúde e segurança no trabalho (destinados sobretudo às áreas das operações e da Rede de Lojas), atividade bancária (destinado às equipas das lojas que passaram a assegurar também as atividades do Banco CTT) e oferta CTT (destinado sobretudo à Rede de Lojas e ao *Contact Center*).

Pelos ganhos de eficiência que gera, merece ser referido que a formação a distância, atingiu mais de 14 mil participações representando 26% do total de horas de formação realizadas em 2017, traduzindo um aumento de 4% em relação ao ano anterior.







Se por um lado  
nos move  
a concretização

Por outro  
move-nos  
a superação

# 5

## Qualidade, Inovação e Sustentabilidade na Atuação dos CTT

## 5.1. Qualidade de Serviço

Em 2017 a perceção dos clientes CTT sobre a qualidade do serviço postal manteve-se bastante positiva, com 84,7% dos clientes que responderam a questionário de satisfação, a considerarem que a qualidade global dos CTT é boa ou muito boa.

O Indicador Global de Qualidade de Serviço (IGQS) ascende a 110,1 pontos, resultado que compara com um objetivo de 100.

Em 2017 prosseguiu-se o esforço de manutenção dos sistemas de gestão certificados. Neste âmbito, em abril ocorreu com sucesso a auditoria externa da manutenção da certificação da CTT Expresso e em maio a da Mailtec. Em julho realizou-se, igualmente com resultados muito positivos, a auditoria de manutenção da certificação dos centros de produção e logística.

O processo de certificação de serviços foi mantido na totalidade das lojas, dos centros de distribuição postal e em 204 Postos de Correio, tendo a certificação da subsidiária CTT Contacto em qualidade e ambiente sido igualmente mantida, com auditoria externa em novembro.

Já no final do ano, foi obtida a certificação corporativa dos CTT, que reconhece a conformidade com os requisitos ISO, dos processos transversais de recursos humanos, sistemas de informação, recursos físicos e segurança, compras e logística, que servem as áreas internas e os sistemas de gestão certificados dos CTT.

### Contact Center

Em 2017 o canal telefónico (55%) e o canal de correio eletrónico/ *email* (45%) do *Contact Center* foram os meios mais utilizados pelos clientes no seu contacto com a empresa, tendo-se vindo a verificar nos últimos anos o crescimento do segundo em detrimento do primeiro.

Globalmente registaram-se 2,6 milhões de contactos, o que representa um crescimento de 20% face ao ano anterior.

O canal telefónico registou 1,4 milhões de chamadas atendidas, o que representa um crescimento de 14% face a 2016. Esta evolução deveu-se sobretudo ao crescimento dos contactos relacionados com os processos de desalfandegamento (no caso do *e-commerce*) e com a pesquisa de objetos. No canal de correio eletrónico foram recebidos 1,2 milhões de contactos, um crescimento de 28% face ao ano anterior, relacionados sobretudo com a localização de objetos.

De realçar os prémios já atrás referidos e atribuídos às Linhas CTT e CTT Expresso no APCC (Associação Portuguesa de *Contact Centers*) Best Awards 2017, na categoria de Transportes, Distribuição e Logística; estes prémios têm como principal objetivo distinguir as organizações que mais se destacam na adoção e implementação de boas práticas organizacionais na atividade de *Contact Center* em Portugal, tanto a nível da gestão

estratégica, operacional e tecnológica, como a nível do capital humano, contribuindo igualmente para o reconhecimento e valorização do setor em geral.

## 5.2. Inovação e desenvolvimento

Atualmente, devido ao avanço vertiginoso das Tecnologias de Informação e Comunicação, todos os negócios são negócios digitais incluindo os dos operadores postais que, por isso, também se têm vindo a reinventar. O paradigma mudou: por um lado, tudo o que puder ser digital está, muito rapidamente, a sê-lo e, por outro, o utilizador final (*e-buyer*/destinatário) é agora quem claramente marca o ritmo (data, hora, local e modo de entrega/receção). Além disso, observa-se uma aceleração da transformação digital, a vários níveis, por via, entre outros fatores, da *Internet of Things*, da *Big Data*, da robótica, da inteligência artificial. Os CTT partem destas realidades para as transformar, através da inovação, em oportunidades de novos negócios.

### Desenvolvimento de soluções, produtos e serviços

Reforço do negócio de Correio:

- Lançamento do serviço *cttads.pt*, para conceção, produção e contratação da distribuição de campanhas publicitárias via rede CTT, incluindo uma nova linha de oferta publicitária: “Brindes de Marca” que permite a todos os clientes a personalização com o seu logotipo de material promocional. Premiado com o *PostEurop Innovation Award* de 2017;
- Disponibilização de novos desenvolvimentos do serviço *ViaCTT*, incluindo acessibilidade via app;
- Expansão da Solução *Recibos Online (ROL)*: presença em mais de 1200 lojas e postos CTT e estudo da sua integração com parceiros e grandes clientes;
- Introdução de tecnologia de impressão inovadora para reforçar a oferta de *Printing & Finishing*;
- Arranque projeto *VEDUR* (Veículo Elétrico de Distribuição Urbana): giro piloto com um triciclo elétrico inovador desenvolvido por *startup* portuguesa;
- Sistema de alimentação automática da máquina de *Rest Mail*, baseado em robots e braço automatizado;
- Instalação de novo sistema de leitura do código de barras (captura das 5 faces dos objetos EMS), contribuindo para aumento da produtividade dos processos de divisão de encomendas e para reforço da proteção da receita por via do arquivo de informação relevante sobre cada encomenda.

- No âmbito do comércio eletrónico destacam-se:
  - Consolidação/expansão da oferta CTT e-segure (e funcionalidades associadas) a clientes contratuais e ocasionais e nos canais físicos (lojas CTT e Postos de Correio) complementada com app própria;
  - Disponibilização de *parcel lockers* (cacifos automáticos) para entrega de encomendas em 5 locais de grande circulação, constituindo uma evolução na conveniência da oferta CTT e-segure;
  - Lançamento de piloto de solução de distribuição dinâmica assente em aplicação móvel e em contexto urbano (Lisboa), satisfazendo entregas rápidas no âmbito do *e-commerce* (*Same Day & Instant Delivery*);
  - Integração das soluções de expedição CTT com várias plataformas de comércio eletrónico;
  - Exploração de novas parcerias para alargar a novas geografias o serviço Express2Me;
  - Prossecução das diversas atividades/desenvolvimentos calendarizados no âmbito do programa *Interconnect* (eCIP), nomeadamente testes-piloto com objetos *Standard packets* e *Premium* (*outbound* e *inbound*) e entrada em produção de objetos *Premium* (*inbound*).

Na área financeira sublinha-se o reforço da atividade do Banco CTT e da da Payshop:

- A solução de Crédito à Habitação, alavancada na inovadora app Casa Banco CTT permite acompanhar todo o processo de contratação de crédito/compra de casa incluindo envio de documentos;
- A Payshop oferece soluções em várias frentes e na sua rede de agentes: novos serviços pré-pagos para compras via *web* de marcas internacionais, desenvolvimento de criação de um Agente Virtual em parceria com *startup* portuguesa OneBiller, parceria com CTT Expresso para disponibilização da rede Payshop para entrega/recolha de encomendas e adesão de novas empresas às suas soluções de bilhética.

#### Iniciativas de âmbito e alcance corporativo

Lançamento de uma nova aplicação CTT (App CTT) para *smartphones* com mais funcionalidades, que permitem ao cliente personalizar os seus selos (“meuselo”), postais (“meupostal”) e ainda comprar bilhetes para espetáculos futuros (bilheteira). O cliente poderá ainda ter detalhes de todos os envios, portagens por pagar, informações sobre as lojas CTT e ainda fazer pedidos SIGA.

Reformulação da infraestrutura dos sistemas de informação da empresa reduzindo custos de manutenção.

Relativamente aos processos de transformação da empresa na vertente de sistemas de informação, destaca-se:

- Nova versão S/4 *Hana & Hybris Billing* do ecossistema SAP cuja implementação em curso abrangerá gradualmente todos os negócios e toda a organização;
- Introdução da tecnologia *Robotic Process Automation* (RPA), que permitirá agilizar os processos organizacionais;
- Implementação de solução de suporte à venda e ao cliente, abrangendo progressivamente todas as empresas do grupo, com obtenção de sinergias para melhor servir os clientes;
- Capacitação dos CTT, a vários níveis, com ferramentas analíticas de *Big Data* avançadas para alavancar futuros projetos que culminem em mais eficiência e criação de novas ofertas e produtos;
- Disponibilização de novo portal que permitirá, em modo *self-service*, aos clientes CTT, e em menos tempo, agilizar o seu relacionamento processual com a alfândega e dar-lhes também *feedback* constante sobre o mesmo.

No âmbito do programa “+Inovação by CTT” – Sistema de Gestão da Inovação & Desenvolvimento dos CTT, realça-se:

- Na Gestão das Ideias, a realização de 3 ciclos de desafios, que abrangeram mais de 1700 utilizadores e mais de 700 ideias submetidas algumas das quais originaram implementações concretas e/ou têm vindo a influenciar projetos em curso nas áreas de negócio e operacionais;
- No Observatório Exterior CTT, a prossecução de identificação de *startups* com soluções alinhadas com os objetivos e estratégia dos CTT resultando em vários modos de colaboração (pilotos e/ou parcerias técnico/comerciais);
- Na Inovação Exploratória, a exploração, análise e partilha com a organização das tendências mais significativas sobre diversos tópicos.

## 5.3. Sustentabilidade

Os CTT foram uma das primeiras empresas portuguesas e do setor a integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas na sua estratégia de negócio.

O Conselho de Administração integra quatro mulheres (31% do total), cumprindo os órgãos de administração e fiscalização dos CTT os limiares legais na matéria. Foi aprovado o plano para a igualdade da empresa, contemplando 17 medidas, em diversas áreas.

A oferta de formação foi de 262 mil horas e a taxa de absentismo atingiu os 6,8%. Verificaram-se 1 072 acidentes laborais (nenhum mortal). A edição do *Drivers' Challenge* (avaliação de condução ecoeficiente) abrangeu 4 700 condutores e obteve uma menção honrosa nos *Green Project Awards 2017*.

Mobilizaram-se 130 voluntários e familiares para 16 ações de voluntariado ambiental e social. Apoiaram-se iniciativas comunitárias no valor de 1,1 M€ e lançou-se um programa de parcerias, que permitem preços preferenciais para os trabalhadores dos CTT.

Nas alterações climáticas, os CTT obtiveram o nível de Liderança A no *Carbon Disclosure Project 2017*, o mais importante *rating* bolsista carbónico internacional (apenas 2 empresas portuguesas e outras tantas, no setor, atingiram este nível), tiveram as suas metas carbónicas, absoluta e de intensidade, aprovadas pela SBTi – *Science Based Target Initiative*, (a única empresa do setor a consegui-lo) e registaram a maior redução de emissões do setor, a nível mundial, -76% (2008-16).

A CTT Expresso foi a 1ª empresa portuguesa do setor a compensar integralmente as emissões de CO<sub>2</sub>, mediante votação participativa no *facebook*, com alcance superior a meio milhão de pessoas.

No domínio da biodiversidade, a 4ª edição do projeto “Uma Árvore pela Floresta”, uma parceria CTT/Quercus com vista à florestação de zonas críticas do país, atingiu mais de 8 milhões de pessoas e traduziu-se na venda recorde de 65 mil *kits*.

O portefólio eco verificou uma estabilização relativa no DM Eco e um razoável crescimento no correio verde. A oferta eco dos CTT representa agora cerca de 12% da sua receita total.

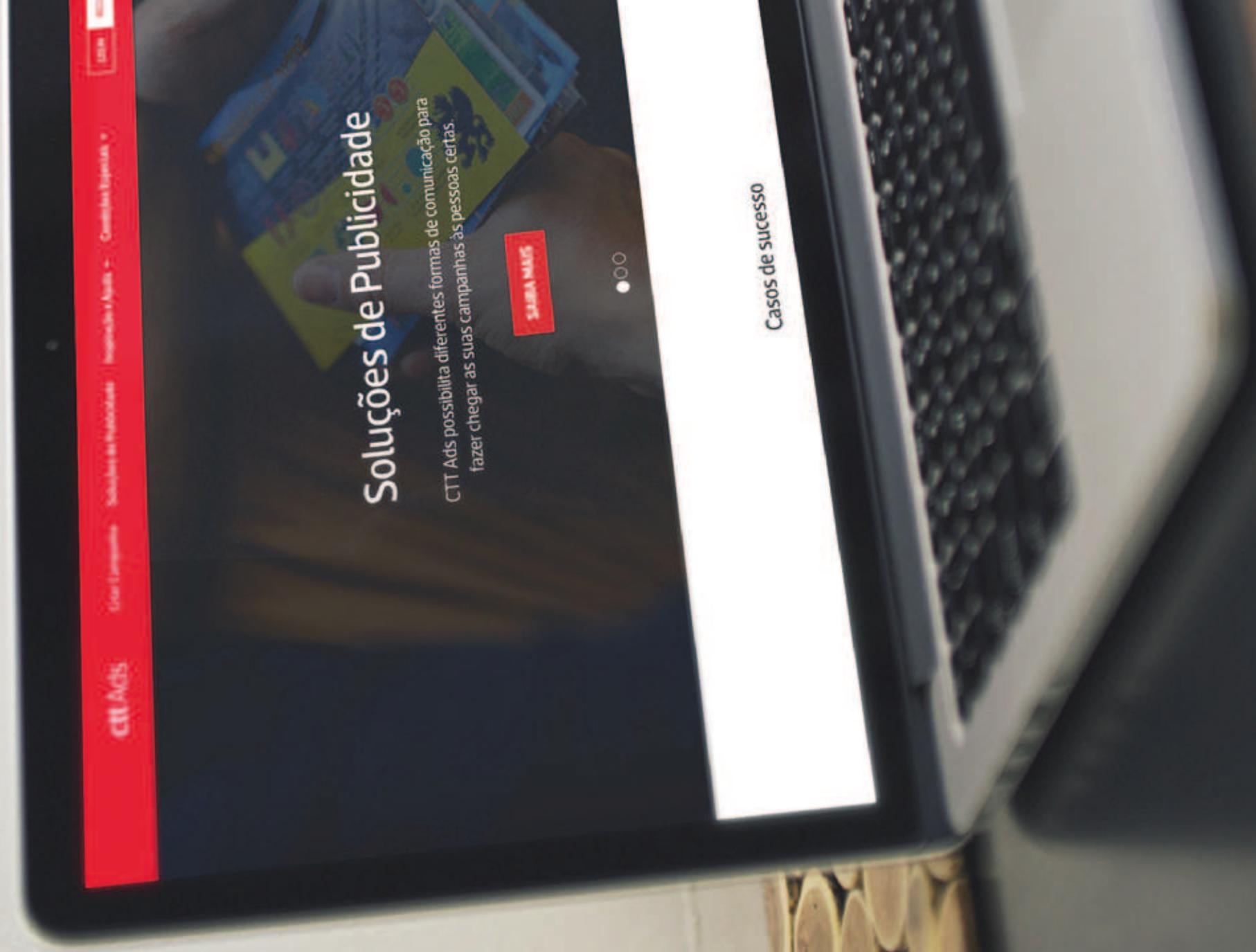
A plataforma de *carpooling* dos CTT, que visa reduzir as emissões do *commuting* dos trabalhadores, foi finalista no prémio *Coups de Coeur 2017* Ambiente da *Posteurop*.

O consumo de combustíveis desceu 1,8%, o de eletricidade, gás e climatização cresceu 3,5%, estabilizando os consumos energéticos globais (+0,4%). As emissões de CO<sub>2</sub> dos *scopes* 1 e 2 reduziram-se 1,4%. A aquisição de 40 viaturas elétricas e de 1 viatura híbrida fez aumentar a frota ecológica dos CTT para 353 veículos, a maior a nível nacional.

Para efeitos do cumprimento das obrigações previstas no artigo 508º-G do Código das Sociedades Comerciais, na redação introduzida pelo Decreto-Lei nº 89/2017, de 28 de julho, os CTT optaram por divulgar a informação quanto às demonstrações não financeiras do Grupo CTT no Relatório de Sustentabilidade, constando do referido relatório informação bastante para uma compreensão da evolução, do desempenho, da posição e do impacto das atividades do Grupo CTT, referentes, nomeadamente, às questões ambientais, sociais e relativas aos trabalhadores, à igualdade entre mulheres e homens, à não discriminação, ao respeito dos direitos humanos, ao combate à corrupção e às tentativas de suborno.

O Relatório de Sustentabilidade encontra-se disponível para consulta no *website* dos CTT em:

<http://www.ctt.pt/ctt-e-investidores/sustentabilidade/politicas-relatorios-indices.html?com.dotmarketing.htmlpage.language=3#panel2-1>





Se por um lado  
nos move  
o físico

Por outro  
move-nos  
o digital

# 6

## Eventos Posteriores e Perspetivas Futuras

## Eventos posteriores

### Otimização da Rede de Lojas

O Conselho de Administração dos CTT, visando a sustentabilidade presente e futura da empresa, aprovou um Plano de Transformação Operacional que prevê, entre outras medidas a aplicar durante a sua implementação, a otimização da tipologia de presença da atividade de atendimento postal em função da procura, assegurando sempre a qualidade adequada na prestação dos serviços, designadamente do Serviço Postal Universal.

Numa primeira fase (1º trimestre de 2018), foram identificadas 25 lojas para otimização tendo-se concretizado um aumento de 3 pontos de acesso resultante da redução de 20 lojas próprias e do aumento de 23 Postos de Correio que se inserem nos mais de 2.360 Pontos de Acesso existentes em todo o país. É importante fazer notar que esta otimização não coloca em causa a presença dos CTT e a sua capilaridade em todo o território nacional, cumprindo na íntegra os critérios de densidade geográfica exigidos a esta empresa enquanto Concessionária do Serviço Postal Universal. Os CTT continuam a garantir um serviço de proximidade às populações e aos seus clientes face à procura existente dos serviços prestados, designadamente do Serviço Postal Universal – incluindo o pagamento de vales de prestações sociais (reformas e todas as outras), a cobrança de faturas, o envio de correio normal e prioritário, a receção de objetos registados e encomendas, entre outros.

### Aumento capital social do Banco CTT, SA

No dia 4 de janeiro de 2018 foi efetuado um aumento de capital social do Banco CTT no montante de €6.400.000,00 através da transmissão a favor do Banco CTT da totalidade das ações representativas do capital social da Payshop (Portugal), S.A.. Esta operação encontra-se alinhada com a estratégia de concentração das linhas de negócio do Grupo CTT relacionadas com o setor financeiro no Banco CTT assim como com o projeto submetido ao Banco de Portugal aquando da sua criação e informação transmitida em sede de *Capital Markets Day*.

Adicionalmente no dia 7 de março de 2018 foi efetuado novo aumento de capital no montante de €25.000.000,00 (de €131.400.000,00 para €156.400.000,00), por via da emissão de novas ações sem valor nominal e com o valor de emissão de €1 cada, a subscrever e realizar integralmente em numerário pelo acionista único CTT o qual também se encontra em linha com os Planos 2016-2018 e 2017-2019 aprovados pelo Conselho de Administração do Banco, bem como com a informação transmitida em sede de *Capital Markets Day*.

## Perspetivas futuras

O ano 2018 será mais um ano de desafios e que marcará o início da implementação do Plano de Transformação Operacional, focado na melhoria dos níveis de rentabilidade, eficiência e qualidade do negócio postal mas mantendo a proximidade com os portugueses e o cumprimento de todas as obrigações

regulamentares. Este plano incidirá em grande medida sobre os gastos, abrangendo todas as categorias respetivas, e embora se perspetive que venha a ter uma contribuição positiva para o EBITDA, exigirá um montante significativo (cerca de 20 M€ em 2018) de gastos de reestruturação e 25 M€ de capex incremental ao longo dos próximos dois anos. O plano é necessário para preparar a próxima etapa de crescimento e eficiência operacional dos CTT, mas impactará significativamente a política de dividendos no curto prazo, devido aos elevados gastos não recorrentes nos dois primeiros anos da respetiva implementação.

Acreditamos que o nível de queda do tráfego de correio continuará a ser afetado sobretudo pela tendência estrutural de substituição eletrónica e em menor escala por fatores macroeconómicos devendo manter-se próximo da tendência observada em 2017, embora ainda possa variar ligeiramente em função do comportamento do consumo interno e das iniciativas de e-governo. Tendências estruturais semelhantes estão a afetar o negócio de Serviços Financeiros, nomeadamente os pagamentos e as transferências.

O impacto do Correio e dos Serviços Financeiros nos rendimentos operacionais consolidados deve continuar a ser compensado pelo forte crescimento dos negócios de Expresso & Encomendas e Banca, embora ainda a partir de uma base muito pequena. O comércio eletrónico continuará a ser o principal motor de crescimento do negócio de Expresso & Encomendas, enquanto para o Banco CTT 2018 deverá ser o ano do início da monetização da forte captação de clientes, principalmente através da oferta de crédito à habitação e crédito ao consumidor. Estão também a ser consideradas aquisições complementares para o Banco CTT a fim de reduzir o tempo de comercialização e de obtenção de rentabilidade.

Em janeiro de 2018, um Sentido Provável de Decisão sobre requisitos de qualidade de serviço indicava que seria provavelmente introduzido um conjunto de requisitos muito mais exigentes, embora o nível exato e os impactos negativos decorrentes do cumprimento desses requisitos sobre a base de custos operacionais dos CTT ainda não estejam claros.

As medidas de otimização do balanço, tais como a otimização do fundo de maneio e a venda de ativos não estratégicos, prosseguirão conforme anunciado no plano de transformação operacional, perspetivando-se que tenham uma pequena contribuição positiva para o resultado líquido e o fluxo de caixa dos CTT.



ctt



Se por um lado  
nos move  
a consolidação

Por outro  
move-nos  
a expansão

# 7

## 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:

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

Nos termos do artigo 295º, n.º1, 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 2017 corresponde ao valor mínimo global exigido pelo Estatutos e pelo CSC.

Nos termos do artigo 294º, n.º1 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 2017, verifica-se que a reserva legal se encontra integralmente constituída e os resultados transitados são positivos. No exercício findo em 31 de dezembro de 2017 apurou-se um resultado líquido do exercício, nas contas individuais, no montante global de € 27.263.244,00.

Devido às regras contabilísticas em vigor, já se encontra refletido no referido resultado líquido um montante de € 1.702.843,00 relativo à atribuição de gratificações, a título de participação nos lucros, a colaboradores dos CTT.

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

- a. O resultado líquido do exercício de 2017, no montante global de € 27.263.244,00 apurado com base nas demonstrações financeiras individuais tenha a seguinte aplicação:

Dividendos\* .....€ 27.263.244,00;

- b. Sejam distribuídos Resultados transitados, no montante de € 14.364.534,00, sob a forma de dividendos\*;
- c. Sejam distribuídas Reservas Livres, no montante de € 15.372.222,00, sob a forma de dividendos\*;
- d. Seja atribuído o montante máximo de € 1.702.843,00 (já pressuposto nas demonstrações financeiras individuais) a colaboradores dos CTT (que não incluem quaisquer administradores dos CTT), a título de gratificações de balanço.

\* Distribuição de dividendos num total de € 57.000.000,00 correspondente a € 0,38 por ação.

Lisboa, 7 de março de 2018

Pelo Conselho de Administração,

banco **ctt**



A conta do seu dia a dia a zero euros

- Para quem não tem conta
- Para quem não quer pagar juros
- Para quem não quer pagar comissões

banco **ctt**

banco **ctt**



Se por um lado  
nos move  
a história

Por outro  
move-nos  
o futuro

# 8 Declaração de Conformidade



### Declaração de Conformidade

Para efeitos do disposto na alínea c) do número 1 do artigo 245.º do Código dos Valores Mobiliários, os membros do Conselho de Administração dos CTT – Correios de Portugal, S.A. (“CTT”), abaixo identificados, 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) contém uma descrição dos principais riscos com que os CTT se deparam na sua atividade.

Lisboa, 7 de março de 2018

### O Conselho de Administração

#### Presidente (não executivo) do Conselho de Administração

António Sarmento Gomes Mota

#### Presidente Executivo (CEO) e Vice-Presidente do Conselho de Administração

  
Francisco José Queiroz de Barros de Lacerda

#### Membro do Conselho de Administração e da Comissão Executiva

Dionizia Maria Ribeiro Farinha Ferreira



Membro (não executivo) do Conselho de Administração e da Comissão de Auditoria

  
Nuno de Carvalho Fernandes Thomaz

Membro (não executivo) do Conselho de Administração

  
José Manuel Baptista Fino

Membro (não executivo) do Conselho de Administração

  
Céline Dora Judith Abecassis-Moedas

Membro do Conselho de Administração e da Comissão Executiva

  
António Pedro Ferreira Vaz da Silva

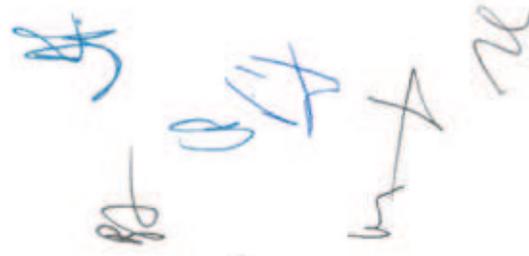
Membro do Conselho de Administração e da Comissão Executiva

  
Francisco Maria da Costa de Sousa de Macedo Simão

Membro (não executivo) do Conselho de Administração

  
João Afonso Ramalho Sopas Pereira Bento

Membro (não executivo) do Conselho de Administração e Presidente da Comissão de Auditoria





*Maria Luísa Coutinho Ferreira Leite de Castro Anacoreta Correia*

Maria Luísa Coutinho Ferreira Leite de Castro Anacoreta Correia

Membro (não executivo) do Conselho de Administração e da Comissão de Auditoria

*Maria Belén Almatrín Corbi*

Maria Belén Almatrín Corbi

Membro (não executivo) do Conselho de Administração

*Rafael Caldera de Castel-Branco Valverde*

Rafael Caldera de Castel-Branco Valverde

Membro do Conselho de Administração e da Comissão Executiva (CFO)

*Guy Patrick Guimarães de Goyri Pachêco*

Guy Patrick Guimarães de Goyri Pachêco

*Handwritten notes in blue ink:*  
- Top left: *10/10/17*  
- Top middle: *10/10/17*  
- Middle: *10/10/17*  
- Bottom left: *10/10/17*  
- Bottom right: *10/10/17*

# 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  
+351 210 110 000 | www.kpmg.pt

## CERTIFICAÇÃO LEGAL DAS CONTAS 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 2017 (que evidencia um total de 1.608.765.392 euros e um total de capital próprio de 183.990.949 euros, incluindo interesses não controlados de 146.738 euros e um resultado líquido atribuível a detentores de capital dos CTT de 27.263.244 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 2017 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>Os CTT encontram-se cotados em bolsa, sendo que as normas internacionais de auditoria 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 os CTT atuam 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 40.</p>	<p>No âmbito da nossa auditoria efetuámos, entre outros, os seguintes procedimentos de auditoria:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Teste ao desenho e implementação dos controlos chave associados ao reconhecimento do rédito</li><li>▪ Teste à operacionalidade dos controlos relacionados com o processo de reconhecimento do rédito;</li><li>▪ Testes de detalhe às transações (por amostragem), nomeadamente quanto ao momento do reconhecimento do rédito;</li><li>▪ 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</li><li>▪ Avaliação da adequação das divulgações da Entidade relativamente ao reconhecimento do rédito tendo em conta o referencial contabilístico aplicável.</li></ul>

---

---

## 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>No âmbito da nossa auditoria efetuámos, entre outros, os seguintes procedimentos de auditoria:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Avaliação da razoabilidade dos pressupostos e estimativas assumidas no cálculo atuarial e a metodologia de cálculo da responsabilidade;</li><li>▪ Comparação da informação prestada pela gestão ao atuário independente para a realização do cálculo da responsabilidade;</li><li>▪ Avaliação da competência, independência e integridade do atuário contratado pela gestão; e</li><li>▪ Avaliação da adequação das divulgações da Entidade relativamente aos benefícios de empregados, incluindo as análises de sensibilidade, tendo em conta o referencial contabilístico aplicável.</li></ul>

---

---

## 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"><li>▪ Análise das ações instauradas contra os CTT por entidades terceiras e as contingências identificadas pelos CTT, nomeadamente a informação de suporte às mesmas e as respostas aos nossos pedidos de confirmação externa aos advogados que assessoram os CTT nas referidas ações;</li><li>▪ Desafio dos pressupostos que suportam as estimativas do Conselho de Administração; e</li><li>▪ Avaliação da adequação das divulgações dos CTT relativamente ao reconhecimento de provisões tendo em conta o referencial contabilístico aplicável.</li></ul>

---



---

## 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 o ano de 2017 sido um ano de continuação da estratégia de investimento, de alargamento da rede de balcões e de lançamento de novos produtos.</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>Entre outros procedimentos, analisámos a evolução da actividade durante o ano de 2017, o orçamento revisto para o ano de 2018 e apreciamos o novo plano de negócios a médio prazo bem como os ajustamentos efectuados face ao plano aprovado no final de 2016.</p> <p>Discutimos com a gestão as expectativas futuras, nomeadamente em termos de desenvolvimento da actividade da concessão de crédito, forma de financiamento e suporte do accionista e rentabilidade esperada.</p>

---

---

## Plano de transformação operacional

---

Risco	Resposta
<p>Conforme referido nas notas 33, 45 e 56, os CTT comunicaram ao mercado um plano de transformação operacional com o objetivo de potenciar o crescimento e eficiência operacional dos CTT. Os principais impactos do plano nas demonstrações financeiras foram:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reconhecimento de uma provisão para reestruturação no montante de 11.841.708 euros;</li><li>• Reconhecimento de uma provisão no montante de 1.729.651 euros para perdas relacionadas com a supressão de lojas postais no âmbito da otimização da rede de lojas; e,</li><li>• Redução da estimativa de remunerações variáveis a pagar.</li></ul>	<p>No âmbito da nossa auditoria efetuámos, entre outros, os seguintes procedimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desafio dos pressupostos que suportam as estimativas do Conselho de Administração;</li><li>• Avaliação dos restantes impactos associados ao plano de transformação operacional e desafio dos seus pressupostos;</li><li>• Discussão com a gestão dos impactos das medidas do Plano, nomeadamente nos planos futuros usados nos testes de imparidade; e,</li><li>• Avaliação da adequação das divulgações dos CTT relativamente ao reconhecimento de provisões, e ainda de eventos subsequentes a 31 de Dezembro de 2017, tendo em conta o referencial contabilístico aplicável.</li></ul>

---

---

## Concessão de crédito

---

Risco	Resposta
<p>O Banco CTT iniciou em Março 2017 a concessão do produto de Crédito à Habitação.</p> <p>Este processo foi criado de raiz pelo Banco, tendo por base um <i>workflow</i> informático desenvolvido em parceria com um parceiro externo.</p> <p>Em virtude da integração recente deste processo no Banco, dos objetivos definidos e dos riscos associados, classificamos esta área como relevante do ponto de vista da nossa auditoria.</p>	<p>No âmbito da nossa auditoria efetuámos, entre outros, os seguintes procedimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Levantamento do processo de concessão de crédito, desde a receção das propostas até ao registo contabilístico final, identificando os respetivos pontos de risco e controlos associados;</li><li>▪ Análise das atas do Comité de Crédito, onde são discutidas as propostas de risco mais elevado e definidas as linhas diretoras do processo de concessão;</li><li>▪ Análise dos processos de integração de sistemas entre os parceiros envolvidos e o Banco, bem como entre os sistemas operacionais e contabilísticos;</li><li>▪ Avaliação do desenho e implementação dos controlos associados ao processo de concessão de crédito;</li><li>▪ Análise do modelo de imparidade implementado pelo Banco; e</li><li>▪ Avaliação das divulgações efetuadas pela Entidade, de acordo com o normativo contabilístico aplicável.</li></ul>

---

### 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 concluímos 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 identificada 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 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, bem como a verificação de que a informação não financeira foi apresentada.

## **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 a informação não financeira prevista no artigo 66.º-B do Código das Sociedades Comerciais**

Dando cumprimento ao artigo 451.º, n.º 6, do Código das Sociedades Comerciais, informamos que o Grupo preparou um relatório separado do relatório de gestão que inclui a informação não financeira, conforme previsto no artigo 66.º-B do Código das Sociedades Comerciais, tendo o mesmo sido publicado juntamente com o relatório de gestão.



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

Dando cumprimento ao artigo 10.º do Regulamento (UE) n.º 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 2018; 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, 7 de março de 2018

---

**KPMG & Associados -**  
**Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A. (n.º 189)**  
representada por  
Paulo Alexandre Martins Quintas Paixão (ROC n.º 1427)



KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A.  
Edifício Monumental - Av. Praia da Vitória, 71 - A, 8º  
1069-006 Lisboa - Portugal  
+351 210 110 000 | 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 2017 (que evidencia um total de 941.045.268 euros e um total de capital próprio de 183.844.211 euros, incluindo um resultado líquido de 27.263.244 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 2017 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
<p>Os CTT encontram-se cotada em bolsa, sendo que as normas internacionais de auditoria 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 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.</p>	<p>No âmbito da nossa auditoria efetuámos, entre outros, os seguintes procedimentos de auditoria:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Teste ao desenho e implementação dos controlos chave associados ao reconhecimento do rédito;</li><li>• Teste à operacionalidade dos controlos relacionados com o processo de reconhecimento do rédito;</li><li>• Testes de detalhe às transações (por amostragem), nomeadamente quanto ao momento do reconhecimento do rédito;</li><li>• 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</li><li>• Avaliação da adequação das divulgações da Entidade relativamente ao reconhecimento do rédito tendo em conta o referencial contabilístico aplicável.</li></ul>

---

---

## 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>No âmbito da nossa auditoria efetuámos, entre outros, os seguintes procedimentos de auditoria:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Avaliação da razoabilidade dos pressupostos e estimativas assumidas no cálculo atuarial e a metodologia de cálculo da responsabilidade;</li><li>▪ Comparação da informação prestada pela gestão ao atuário independente para a realização do cálculo da responsabilidade;</li><li>▪ Avaliação da competência, independência e integridade do atuário contratado pela gestão; e</li><li>▪ Avaliação da adequação das divulgações da Entidade relativamente aos benefícios de empregados, incluindo as análises de sensibilidade, tendo em conta o referencial contabilístico aplicável.</li></ul>

---

---

## 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"><li>▪ Análise das ações instauradas contra os CTT por entidades terceiras e as contingências identificadas pelos CTT, nomeadamente a informação de suporte às mesmas e as respostas aos nossos pedidos de confirmação externa aos advogados que assessoram os CTT nas referidas ações;</li><li>▪ Desafio dos pressupostos que suportam as estimativas do Conselho de Administração; e</li><li>▪ Avaliação da adequação das divulgações dos CTT relativamente ao reconhecimento de provisões tendo em conta o referencial contabilístico aplicável.</li></ul>

---



---

## 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 o ano de 2017 sido um ano de continuação da estratégia de investimento, de alargamento da rede de balcões e de lançamento de novos produtos.</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"><li>▪ Avaliação da metodologia de avaliação usada, <i>Dividend Discount Model</i> (DDM), tendo sido envolvidos os nossos especialistas em avaliações para esse efeito;</li><li>▪ Análise do apuramento efetuado pelo Grupo do valor recuperável do Banco CTT e dos principais pressupostos considerados no modelo de imparidade, nomeadamente, a taxa de desconto (<i>cost of equity</i>), a taxa de crescimento na perpetuidade, os requisitos de <i>Core Tier 1</i> considerados para efeito de cálculo dos resultados distribuíveis, distribuição de dividendos e aumentos de capital;</li><li>▪ Teste da precisão matemática do modelo de imparidade;</li><li>▪ Comparação das projeções financeiras com o orçamento e plano aprovado e apresentado ao Banco de Portugal;</li><li>▪ Discussão com a gestão das expectativas futuras, nomeadamente em termos crédito concedido, formas de financiamento e rentabilidade esperada;</li><li>▪ Realização de análises de sensibilidade a variações dos principais pressupostos; e</li><li>▪ Avaliação da adequabilidade das divulgações efetuadas nas demonstrações financeiras.</li></ul>

---

## Plano de transformação operacional

Risco	Resposta
<p>Conforme referido nas notas 33, 45 e 56, os CTT comunicaram ao mercado um plano de transformação operacional com o objetivo de potenciar o crescimento e eficiência operacional dos CTT. Os principais impactos do plano nas demonstrações financeiras foram:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reconhecimento de uma provisão para reestruturação no montante de 11.841.708 euros;</li><li>▪ Reconhecimento de uma provisão no montante de 1.729.651 euros para perdas relacionadas com a supressão de lojas postais no âmbito da otimização da rede de lojas; e,</li><li>▪ Redução da estimativa de remunerações variáveis a pagar.</li></ul>	<p>No âmbito da nossa auditoria efetuámos, entre outros, os seguintes procedimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Desafio dos pressupostos que suportam as estimativas do Conselho de Administração;</li><li>▪ Avaliação dos restantes impactos associados ao plano de transformação operacional e desafio dos seus pressupostos;</li><li>▪ Discussão com a gestão dos impactos das medidas do Plano, nomeadamente nos planos futuros usados nos testes de imparidade; e,</li><li>▪ Avaliação da adequação das divulgações dos CTT relativamente ao reconhecimento de provisões, e ainda de eventos subsequentes a 31 de Dezembro de 2017, tendo em conta o referencial contabilístico aplicável.</li></ul>

### 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.

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 identificada durante a auditoria;

R.

- 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 bem como a verificação de que a informação não financeira foi apresentada.

## **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 a informação não financeira prevista no artigo 66.º-B do Código das Sociedades Comerciais**

Dando cumprimento ao artigo 451.º, n.º 6, do Código das Sociedades Comerciais, informamos que o Grupo preparou um relatório separado do relatório de gestão que inclui a informação não financeira, conforme previsto no artigo 66.º-B do Código das Sociedades Comerciais, tendo o mesmo sido publicado juntamente com o relatório de gestão.

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

Dando cumprimento ao artigo 10.º do Regulamento (UE) n.º 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 2018; 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, 7 de março de 2018

---

**KPMG & Associados -**  
**Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A. (n.º 189)**  
representada por  
Paulo Alexandre Martins Quintas Paixão (ROC n.º 1427)

# COMISSÃO DE AUDITORIA

---

## Relatório e Parecer da Comissão de Auditoria

- Exercício de 2017 -

### 1. Introdução

Em cumprimento do disposto na alínea g) do n.º 1 do Artigo 423.º-F do Código das Sociedades Comerciais ("CSC") e do n.º 5 do Artigo 5.º do Regulamento Interno da Comissão de Auditoria ("CAUD" ou "Comissão") dos CTT – Correios de Portugal, S.A. ("CTT" ou "Sociedade"), vem este órgão apresentar o seu relatório de atividades de supervisão e fiscalização realizadas durante o exercício de 2017 e dar o seu parecer sobre o Relatório e Contas consolidadas e individuais dos CTT do exercício findo em 31 de dezembro de 2017 bem como sobre a respetiva Proposta de Aplicação de Resultados apresentados pelo Conselho de Administração.

### 2. Atividades Desenvolvidas

Durante o exercício de 2017, a CAUD realizou dezoito reuniões, nas quais estiveram presentes todos os seus membros.

Com o objetivo de assegurar o pleno cumprimento da sua missão, ao longo do exercício, a Comissão realizou diversas atividades compreendidas no âmbito das suas competências e no cumprimento dos seus deveres e responsabilidades, com destaque para as seguintes em cada uma das suas principais áreas de intervenção:

- **Acompanhar o funcionamento da Sociedade e zelar pela observância da lei, regulamentos e estatutos**

O acompanhamento regular da evolução da atividade da Sociedade e das suas principais subsidiárias foi realizado designadamente 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; (iii) De outros contactos que a CAUD considerou necessários e oportunos com Administradores, designadamente com o *Chief Financial Officer* e com quadros dirigentes da Sociedade, especialmente com os Diretores de Contabilidade e Tesouraria, de Planeamento e Controlo, de Finanças e Risco, de Serviços Jurídicos e de Auditoria e Qualidade, incluindo o

## COMISSÃO DE AUDITORIA

---

responsável pelo departamento de *Compliance*; e **(iv)** De reuniões com o Revisor Oficial de Contas ("ROC").

No desempenho das suas funções, a Comissão analisou a documentação distribuída para apoio aos respetivos trabalhos e obteve as informações e esclarecimentos às questões que a análise dos documentos tenha suscitado, nomeadamente as julgadas oportunas e adequadas sobre o cumprimento dos Estatutos e dos preceitos legais e regulamentares aplicáveis, não se deparando com quaisquer constrangimentos ou limitações à sua atuação.

- **Fiscalizar a qualidade e integridade da informação financeira constante dos documentos de prestação de contas**

No âmbito das competências constantes das alíneas c) a f) do n.º 1 do Artigo 423.º-F do CSC, em particular para efeitos de supervisão do cumprimento das políticas, critérios e práticas contabilísticas e da fiabilidade da informação financeira, foram desenvolvidas designadamente as seguintes realizações:

**(i)** Acompanhamento regular do processo de preparação e divulgação da informação financeira e avaliação das políticas e normas contabilísticas e alteração às mesmas, supervisionando o seu cumprimento, as estimativas e julgamentos, os procedimentos e os critérios valorimétricos utilizados; **(ii)** Acompanhamento das novas IFRS e dos respetivos impactos nos CTT; **(iii)** Análise do impacto das contas das empresas subsidiárias nas contas dos CTT; **(iv)** Acompanhamento dos indicadores financeiros e operacionais relevantes; **(v)** Análise do Relatório e Contas individuais e consolidadas do exercício de 2016 assim como do Relatório de Governo Societário, tendo emitido parecer sobre os mesmos e também sobre a proposta de aplicação de resultados, submetida à Assembleia Geral de Acionistas de 20 abril de 2017; e **(vi)** Análise das contas trimestrais e semestrais consolidadas e individuais do exercício de 2017.

- **Supervisionar os sistemas de auditoria interna, controlo interno e gestão de risco da atividade**

No papel de fiscalização da eficácia dos sistemas de gestão de riscos, de controlo interno e de auditoria interna, bem como de avaliação do seu funcionamento e dos respetivos procedimentos, há a realçar:

**(i)** Acompanhamento da atividade desenvolvida pela direção de Auditoria e Qualidade nas suas vertentes de auditoria interna e de *compliance* e do estado de implementação das respetivas recomendações; **(ii)** Aprovação do Plano de Atividades da Auditoria e Qualidade; **(iii)**

## COMISSÃO DE AUDITORIA

---

Acompanhamento da preparação do Relatório de Prevenção do Branqueamento de Capitais e do Financiamento do Terrorismo ("PBC/PFT") previsto nos Avisos n.º 9 de 2012 e n.º 2 de 2014 do Banco de Portugal, sobre o qual emitiu parecer e apreciação do questionário de autoavaliação em matéria de PBC/PFT remetido ao Banco de Portugal; **(iv)** Acompanhamento dos trabalhos relacionados com o mapeamento, controlo e gestão dos principais riscos e vulnerabilidades identificados pela Sociedade e respetivos planos de mitigação; **(v)** Acompanhamento dos litígios em curso e dos litígios e outras contingências relevantes encerradas; **(vi)** Apreciação dos Reports de Comunicação de Infrações ao Código de Conduta; **(vii)** Apreciação dos Relatórios de Atividades da Comissão de Ética e dos Relatórios sobre Comunicação de Irregularidades; e **(viii)** Apreciação prévia das transações com partes relacionadas, sempre que tal foi necessário nos termos do Regulamento de Partes Relacionadas, e apreciação posterior no caso das restantes transações com partes relacionadas, conforme previsto no mesmo Regulamento.

- **Supervisionar a execução das funções desempenhadas pelo Revisor Oficial de Contas**

Em matéria de fiscalização da independência do ROC das empresas do universo CTT, a KPMG & Associados, SROC, S.A. ("KPMG"), bem como do seu trabalho de revisão de contas, destaca-se:

**(i)** Apreciação da proposta de contratação de serviços de revisão legal das contas e autorização prévia dos serviços distintos de auditoria prestados pelo ROC a empresas do universo CTT em 2017; **(ii)** Apreciação do plano de auditoria de 2017 da KPMG aos CTT, incluindo a metodologia, cronograma e respetiva equipa de trabalho; **(iii)** Apreciação das Certificações Legal de Contas e Relatórios de Auditoria às Demonstrações Financeiras consolidadas e individuais para o exercício findo em 31 de dezembro de 2016; **(iv)** Apreciação do Relatório Adicional do ROC relativo ao exercício de 2016; **(v)** Apreciação do Relatório de Revisão Limitada relativo às Demonstrações Financeiras consolidadas em 30 de junho de 2017; **(vi)** Apreciação dos trabalhos preparatórios e das matérias consideradas relevantes na Certificação Legal das Contas consolidada e individual do exercício de 2017; **(vii)** Apreciação das recomendações do ROC, na sequência da auditoria às Demonstrações Financeiras de 2016, sobre aspetos de natureza contabilística e de controlo interno e da informação da Sociedade sobre a implementação dessas recomendações; e **(viii)** Avaliação da atividade e independência da KPMG, apreciação da sua carta de independência e emissão do Relatório de Avaliação da Atividade e Independência respeitante ao exercício de 2016.

# COMISSÃO DE AUDITORIA

---

## 3. Declaração de Conformidade

De acordo com o disposto no n.º 1 da alínea c) do artigo 245.º do Código dos Valores Mobiliários (“CVM”), 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, a informação constante do Relatório de Gestão, das Demonstrações Financeiras anuais, consolidadas e individuais, 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, consolidados e individuais, exigidos por lei ou regulamento, relativamente ao exercício social findo em 31 de dezembro de 2017:

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

## 4. Parecer sobre o Relatório e Contas Consolidadas e Individuais relativas ao exercício de 2017

A CAUD examinou o Relatório de Gestão e as Demonstrações Financeiras consolidadas e individuais, referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2017, 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 consolidadas e individuais foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS), tal como adotadas pela União Europeia a 31 de dezembro de 2017.

A CAUD também analisou o Relatório de Governo Societário, tendo em conta o estabelecido no n.º 5 do artigo 420.º do CSC e no artigo 245.º-A do CVM, e o Relatório de Sustentabilidade, nos termos dos artigos 66.º-B e 508.º-G do CSC.

# COMISSÃO DE AUDITORIA

---

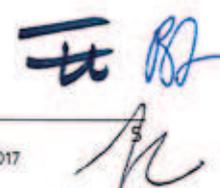
A CAUD apreciou com especial atenção os termos das Certificações Legais das Contas e dos Relatórios de Auditoria **(i)** sobre a auditoria das Demonstrações Financeiras consolidadas e individuais aprovadas pelo Conselho de Administração, emitidas em 7 de março de 2018 pela KPMG, as quais expressam uma 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, ao Relatório de Governo Societário e ao Relatório de Sustentabilidade, 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, nomeadamente as denominadas “Matérias Relevantes de Auditoria” que no caso da Sociedade, a KPMG definiu como sendo:

- i. Reconhecimento do rédito;
- ii. Benefícios aos empregados;
- iii. Provisões;
- iv. Início de atividade do Banco CTT;
- v. Plano de transformação operacional;
- vi. Concessão de crédito (nas contas consolidadas).

Face aos elementos mencionados e à ação por si desenvolvida, e para cumprimento do disposto na alínea g) do número 1 do artigo 423º-F, nos números 5 e 6 do artigo 420º, aplicáveis por remissão do disposto no n.º2 do artigo 423º-F, e no artigo 452º, todos artigos do CSC, a Comissão de Auditoria atesta que, tanto quanto é do seu conhecimento:

- o Relatório de Gestão,
- as Demonstrações Financeiras consolidadas e individuais,
- a Proposta de Aplicação de Resultados,
- o Relatório de Governo Societário,
- o Relatório de Sustentabilidade e
- as Certificações Legais de Contas consolidadas e individuais,

estão de acordo com as disposições legais, estatutárias e contabilísticas aplicáveis, pelo que esta Comissão manifesta a sua concordância com as mesmas e recomenda a sua aprovação à Assembleia Geral dos CTT.

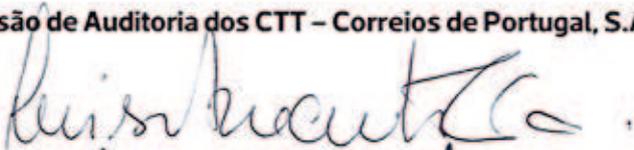


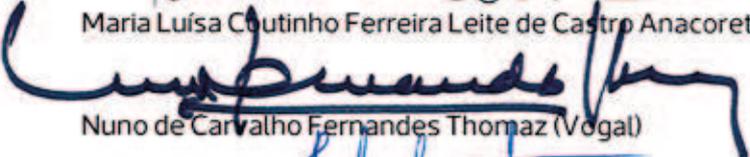
# COMISSÃO DE AUDITORIA

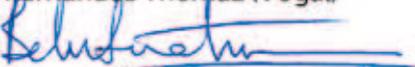
---

Lisboa, 7 de março de 2018

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

  
Maria Luísa Coutinho Ferreira Leite de Castro Anacoreta Correia (Presidente)

  
Nuno de Carvalho Fernandes Thomaz (Vogal)

  
Maria Belén Amatriain Corbi (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](mailto:informacao@ctt.pt)  
Linha CTT: 707 26 26 26  
Dias úteis e sábados das 8h às 22h

**Representante para as Relações com o Mercado**

Guy Pacheco

**Direção de Relações com Investidores**

Peter Tsvetkov  
E-mail: [investors@ctt.pt](mailto:investors@ctt.pt)  
Telefone: +351 210 471 087  
Fax: +351 210 471 996

**Órgãos de Comunicação Social**

Direção de Marca e Comunicação  
Assessoria de Imprensa  
Miguel Salema Garção  
E-mail: [gabinete.imprensa@ctt.pt](mailto:gabinete.imprensa@ctt.pt)  
Telefone: +351 210 471 800