

Escola de Gestão

A Estratégia e a *Performance* na Era Digital : contributo para o
Modelo de *Balanced Scorecard*, uma abordagem centrada na
perspectiva de cliente

ANEXOS

Maria Teresa Gomes Prata

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de

Doutor em Gestão

Especialidade em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Orientador:

Professor Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático
ISCTE – IUL, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Julho, 2011

Escola de Gestão

A Estratégia e a *Performance* na Era Digital : contributo para o
Modelo de *Balanced Scorecard*, uma abordagem centrada na
perspectiva de cliente

Maria Teresa Gomes Prata

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de

Doutor em Gestão

Especialidade em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Júri:

Presidente - Doutor José Pedro da Cunha Catalão Dionísio, Professor Associado, ISCTE-IUL

Vogal - Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático, ISCTE-IUL

Vogal - Doutor Jorge Júlio Landeiro de Vaz, Professor Associado, ISEG

Vogal - Doutor Carlos Eduardo Capelo Ramos do Rosário, Professor Associado Convidado,
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Vogal - Doutor Jorge José Martins Rodrigues, Professor Coordenador, ISCAL

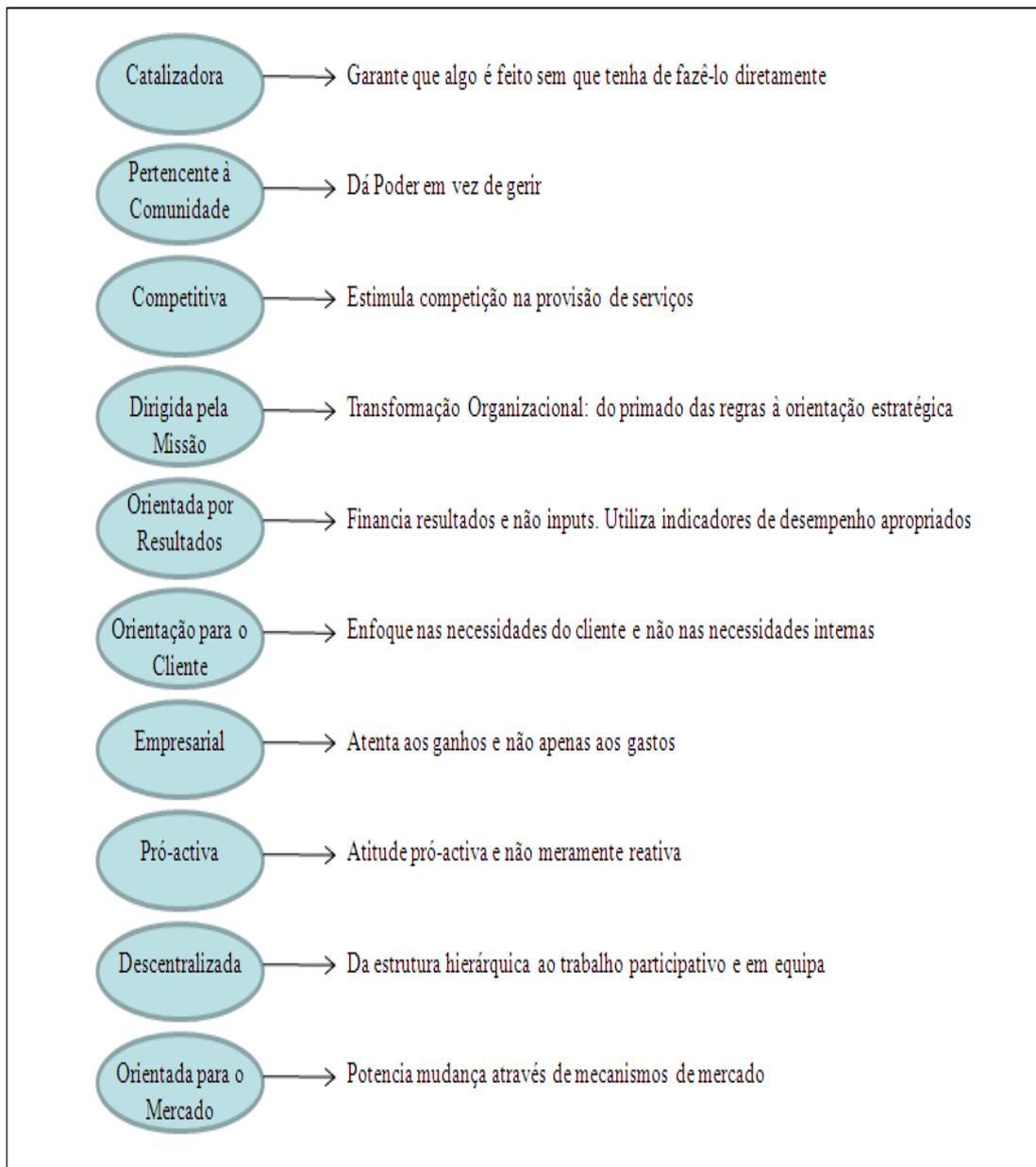
Vogal -Doutor Renato Jorge Lopes da Costa, Professor Auxiliar Convidado, ISCTE-IUL

Julho, 2011

ANEXO A – Sobre a Estratégia e o Balanced Scorecard

ANEXO A1 – Os 10 Princípios para uma Administração Empresarial

Anexo – Os 10 Princípios para uma Administração Empresarial



Fonte: Adaptado de David Osborne...

ANEXO A2 – Diferenças entre os Serviços Públicos e o Sector Privado

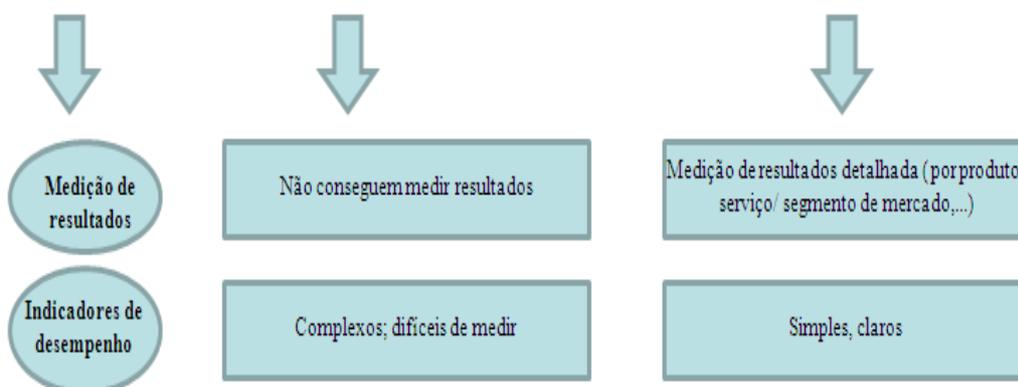
Anexo – Principais Diferenças entre os Serviços Públicos e o Setor Privado

	Serviços Públicos	Sector Privado
• Condicionantes do Enquadramento	Regulamentação; Códigos de conduta	Conselho de Administração, planeamento da empresa
• Proveniência das necessidades	Economia nacional	Indicadores do mercado
• Enfoque principal	Público: base ampla de <i>stakeholders</i> (impacto de corpos regulamentares)	Acionistas; gestão
• Estilo de tomada de decisão	Relativa transparência (enfoque nos representantes)	Relativo “secretismo” (confidencialidade do negócio)
• Valores e objetivos	Múltiplos: serviço, interesse público, equidade, ..., <i>trade-off</i> complexo	Relativamente restritos
• Principal fonte de recursos	Impostos	Receitas operacionais e empréstimos
• Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido pelos políticos • Diretivas políticas mal definidas conduzem a complexidade na implementação 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido pelo mercado • Políticas relativamente menos ambíguas
• Horizonte temporal	Curto prazo: responder às orientações políticas	Médio e longo prazo: menor constrangimento no tempo
• Objetivo e orientação primordial	<ul style="list-style-type: none"> • Social: segurança, saúde educação • Satisfação de exigências políticas para alcançar integração política e estabilidade social 	<ul style="list-style-type: none"> • Lucro • Satisfação das necessidades dos clientes para atingir os lucros
• Responsabilidade	Ampla	Restrita
• Indicadores de desempenho	Complexos, ambíguos	Simples: sobretudo quantitativos e de carácter financeiro

ANEXO A3 – Diferenças entre o Sector Público e o Sector Privado

Anexo – Diferenças entre o Sector Público e o Sector Privado

	Sector Público	Sector Privado
Finalidade/ Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> •Objetivos múltiplos e ambíguos •Prosegue valores coletivos •Serve clientes e cidadãos •Impulsionado pela disponibilidade de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> •Objetivos claros •Promove escolha individual no mercado •Promove a competição •Impulsionado pelo mercado (procura aumentar quota de mercado)
Contexto/ Condicionantes:		
- responsabilidade	•Pública; múltiplos <i>stakeholders</i> (políticos, gestores, utentes, cidadãos, media, ...)	•Perante os acionistas
- constrangimentos	•Políticos e legais	•Sem constrangimentos políticos e legais
- horizonte temporal	•Visão de curto prazo dos políticos	•Perspetiva de longo prazo dos investimentos
- financiamento/receitas	•Através de impostos	•Receitas operacionais e empréstimos
Tarefas		
- processo de decisão	<ul style="list-style-type: none"> •Não estão envolvidos na formulação de políticas e a margem de negociação dos recursos é restrita (definida pelo poder político) •Necessidade de equilibrar interesses conflitantes 	<ul style="list-style-type: none"> •Poder de decisão (flexibilidade) e espaço para correr riscos •Maior convergência de interesses
- enfoque	•Prosegue objetivos e valores coletivos	•Procura perceber as necessidades dos clientes



ANEXO A4 - Os Objectivos Financeiros nas 3 Fases do Ciclo de Vida das Organizações

FASE	CARACTERÍSTICAS	OBJECTIVOS FINANCEIROS
CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Investimentos elevados em infraestruturas Criação/consolidação dos processos internos Desenvolvimento da carteira base de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Velocidade de crescimento da receita (e das vendas) em mercados-alvo Manter níveis adequados de despesas
MATURIDADE	<ul style="list-style-type: none"> Fase de busca de rentabilidade, do retorno do investimento Investimentos de melhoria dos processos internos Ampliação gradual da capacidade de produção 	<ul style="list-style-type: none"> Lucratividade Aumento da receita operacional e da margem bruta Aumento do rácio "rendimento sobre o capital investido" Retorno sobre investimento Aumento do valor económico agregado
DECLÍNEO	<ul style="list-style-type: none"> Colheita/maximização dos fluxos financeiros gerados pelos investimentos das etapas anteriores Realização de investimentos de substituição para manutenção da capacidade existente ou de retorno rápido Redução de despesas de I&D 	<ul style="list-style-type: none"> Maximizar os fluxos de caixa Diminuição das necessidades de fundo de maneo

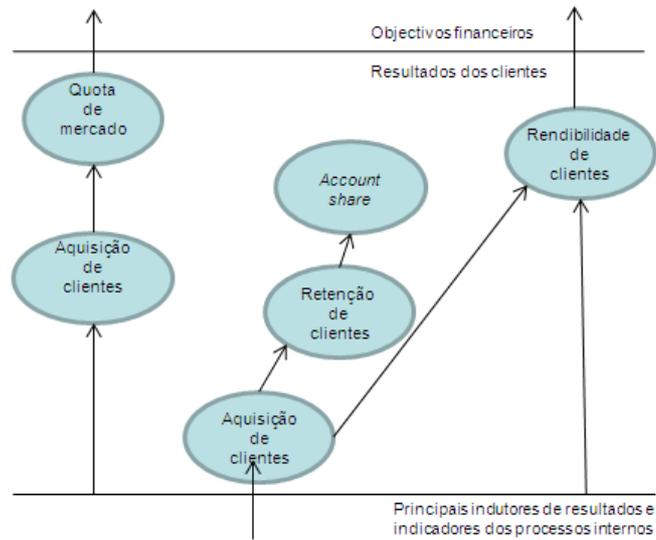
Fonte: Adaptado de Hernandez et. al. (2000:53)

ANEXO A5 - Influência da Estratégia e dos Temas Financeiros nos Objectivos e Indicadores

		Temas Financeiros para Conduzir a Estratégia		
		Crescimento e mix dos proveitos	Redução dos custos/ incremento da produtividade	
Unidade/ Empresa	Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> Taxa de crescimento de vendas por segmento Percentagem de proveitos das vendas de novos produtos, serviços e clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Rendimento por trabalhador 	<ul style="list-style-type: none"> Investimento (% das vendas) I&D (% das vendas)
	Crescimento			
	Maturidade			
Declíneo	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidade de clientes e de linhas de produtos Percentagem de clientes não lucrativos 	<ul style="list-style-type: none"> Custos unitários (por unidade de produto, serviço ou transação) 	<ul style="list-style-type: none"> Recuperação do investimento 	

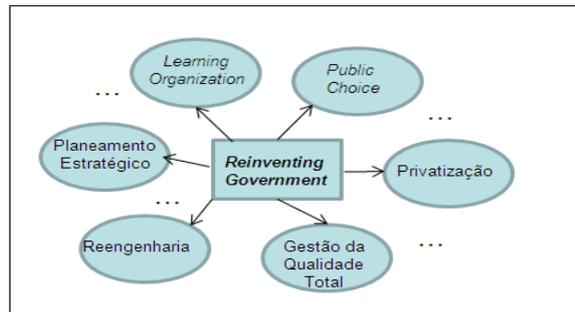
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b:52)

ANEXO A6 - Indicadores Genéricos e Indicadores de Resultados



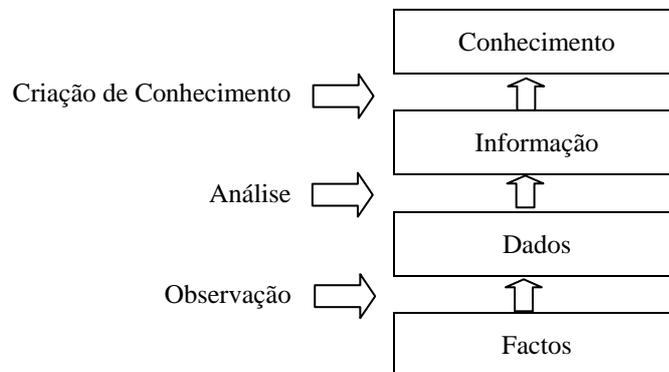
Fonte: Adaptado Kaplan e Norton

ANEXO A7 - Reinventing Government



Fonte: A autora

ANEXO A8 – Relação tradicional entre factos e conhecimento



Fonte: A autora

ANEXO A9 - Aspectos Críticos e Indicadores da Perspetiva Cliente

Fatores Críticos	Índice de Desempenho
Rendibilidade: •Garantir uma carteira de clientes que contribua para o valor da empresa	•EVA – <i>Economic Value Added</i> •RVC – Rendibilidade das Vendas/ Clientes
Satisfação: •Alcançar elevados níveis de satisfação dos clientes	•Índice de satisfação dos clientes •Tempos de entrega/serviço •Cumprimento dos prazos de entrega
Retenção: •Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes actuais	• Quota de mercado •Volume de negócio com novos clientes
Fidelização: •Capacidade para manter os clientes actuais	• Crescimento do volume de negócio dos clientes actuais •Nº de compradores repetidos/Nº de clientes ano

ANEXO A10 - Aspectos Críticos e Indicadores da Perspetiva Financeira

Fatores Críticos	Índice de Desempenho
Crescimento: •Novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando nos actuais	•Quota de mercado •Volume de negócios •Taxa de crescimento do volume de negócios
Rendibilidade: •Capacidade de gestão dos activos e resultados	•RCI – Rendibilidade do capital investido •RCP – Rendibilidade dos capitais próprios •RV – Rendibilidade das vendas •Resultados líquidos/Meios libertos
Criação de valor: •Capacidade de criação de valor para o accionista	• EVA – <i>Economic Value Added</i> •CVA – <i>Cash-Value Added</i> •CFROI – <i>Cash-Flow Return on Investment</i> •VA – <i>Valor acrescentado</i>

ANEXO A11 - Aspectos Críticos e Indicadores da Perspetiva Processos

Fatores Críticos	Índice de Desempenho
Organização: <ul style="list-style-type: none">•Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos (de forma horizontal) e não acumular funções	<ul style="list-style-type: none">• <i>Lead time</i>/tempo de ciclo• Prazo de execução
Racionalização: <ul style="list-style-type: none">•Eliminar as atividades que não são geradoras de valor	<ul style="list-style-type: none">• Custo unitário do produto
Qualidade: <ul style="list-style-type: none">•Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço	<ul style="list-style-type: none">• Taxa de rejeições•conformidades
Eficiência e Eficácia: <ul style="list-style-type: none">•Otimizar a utilização dos recursos, de que dependem os resultados	<ul style="list-style-type: none">• Produtividade• Taxa de utilização da capacidade

ANEXO A12 - Aspectos Críticos e Indicadores da Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento

Fatores Críticos	Índice de Desempenho
Inovação: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade dos empregados para apresentar ideias novas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de novas ideias aproveitadas • Nº de novos produtos e serviços
Satisfação: <ul style="list-style-type: none"> • Garantir elevados índices de motivação e empenhamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação do pessoal • montante de prémios e incentivos
Qualificação: <ul style="list-style-type: none"> • Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de trabalhadores qualificados • Nº de horas de formação
Tecnologia: <ul style="list-style-type: none"> • Aproveitar o potencial tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de postos de trabalho informatizados • Investimento em tecnologia de informação por trabalhador

ANEXO A13 - Modelo Genérico de e-Business

<p style="text-align: center;">Orientação para o Cliente</p> <p>Qual é o sucesso da Empresa na aquisição e retenção dos clientes através do <i>website</i> ?</p> <p>Missão: Ser o fornecedor preferido através da internet</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do cliente • Retenção do cliente • Aquisição de novos clientes • Marketing na internet eficaz 	<p style="text-align: center;">Contribuição para o Negócio</p> <p>Como deve o projeto de <i>e-business</i> aparecer à direção para ser considerado como um contributo significativo para o sucesso da Empresa?</p> <p>Missão: Potenciar e contribuir para alcançar estratégias de negócio através de aplicações eficazes de <i>e-business</i></p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcançar planos estratégicos de <i>e-business</i> • Valor de negócio dos projetos de <i>e-business</i> • Compromisso com o orçamento
<p style="text-align: center;">Excelência Operacional</p> <p>Em que serviços e processos a aplicação de <i>e-business</i> é excelente para satisfazer os acionistas e os clientes ?</p> <p>Missão: Oferecer serviços de <i>e-business</i> eficazes e atempados em níveis de serviço alvo</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processo de <i>fulfillment</i> • Disponibilidade do sistema de <i>e-business</i> • Melhoria do sistema de desenvolvimento • Segurança (<i>security e safety</i>) 	<p style="text-align: center;">Orientação Futura</p> <p>Como irão as tecnologias de informação desenvolver a capacidade de mudança e melhoria no sentido da Empresa alcançar melhor estratégia através da aplicação de <i>e-business</i>?</p> <p>Missão: Possibilitar e contribuir para alcançar estratégias de negócio através de aplicações eficazes de <i>e-business</i></p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especialização/competência dos quadros de desenvolvimento no <i>e-business</i> • Eficácia da gestão do staff do <i>e-business</i> • Independência dos consultores • Fiabilidade do software dos fornecedores

ANEXO A14 - Indicadores de Contribuição para o Negócio

<ul style="list-style-type: none"> • Alcance do plano estratégico de <i>e-business</i> - Conclusão das etapas do projeto de <i>e-business</i> • Valor de negócio dos projetos de <i>e-business</i> - Lucratividade do <i>website</i>; - <i>Return on Investment</i> (ROI) ou Economia da Informação - Contribuição direta do online para a receita - Redução dos custos operacionais - Redução dos custos de aquisição de um novo cliente - Redução do custo do <i>customer relationship management</i>; - Redução do custo de material promocional • Compromisso com o orçamento - Despesas atuais versus despesas orçamentais (desenvolvimento em curso e manutenção)
--

ANEXO A 15 - Indicadores de Excelência Operacional

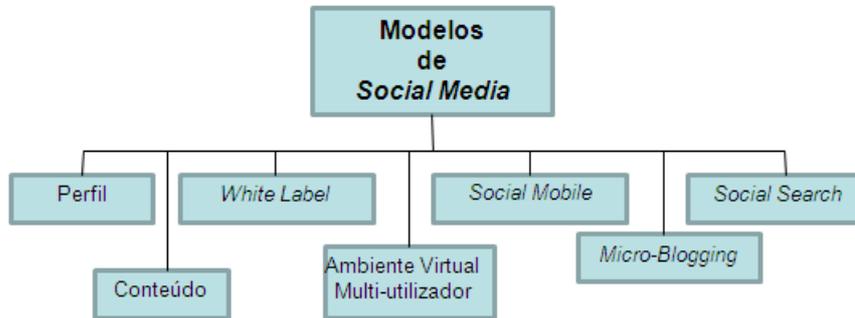
- **Processo de fulfillment**
 - Entrega atempada de produtos e serviços eletrônicos;
 - Nível de roturas de stock;
 - Nº de erros de expedição;
 - Nº de problemas com processo de encomendas do cliente
 - Nº de problemas com o processo de armazenamento
 - **Disponibilidade do sistema de e-business;**
 - Disponibilidade média do sistema
 - *Downtime* médio;
 - *Downtime* máximo
 - **Melhoria do sistema de desenvolvimento**
 - Pontualidade do índice do sistema de entregas do e-business;
 - Excelência do processo de desenvolvimento do sistema de e-business;
 - Tempo médio de *up-grade* do sistema de e-business;
 - **Security & Safety**
 - Ausência de problemas relevantes no e-business nas auditorias internas e externas;
 - Ausência de falhas irreparáveis de e-business ou quebras de segurança

ANEXO A16 - Indicadores de Orientação para o Futuro

- **Expertise de e-business dos quadros de desenvolvimento**
 - Nº de dias de treino do quadro de desenvolvimento;
 - Expertise dos quadros de desenvolvimento;
 - Atualização com tecnologias emergentes e novo *software de e-business*;
 - **Eficácia da gestão do staff de e-business**
 - Taxa de absentismo deixada por developer;
 - Carga de trabalho média por developer;
 - % de módulos de e-business coberta por mais de 2 developers;
 - Taxa de satisfação dos membros do projeto de e-business
 - **Independência de Consultores**
 - Nº de dias consultor por módulo em uso mais do que 2 anos;
 - Nº de dias consultor por módulo em uso menos do que 2 anos
 - **Fiabilidade dos fornecedores de software**
 - Nº de *releases* por ano;
 - Nº de adições funcionais;
 - Nº de novos clientes

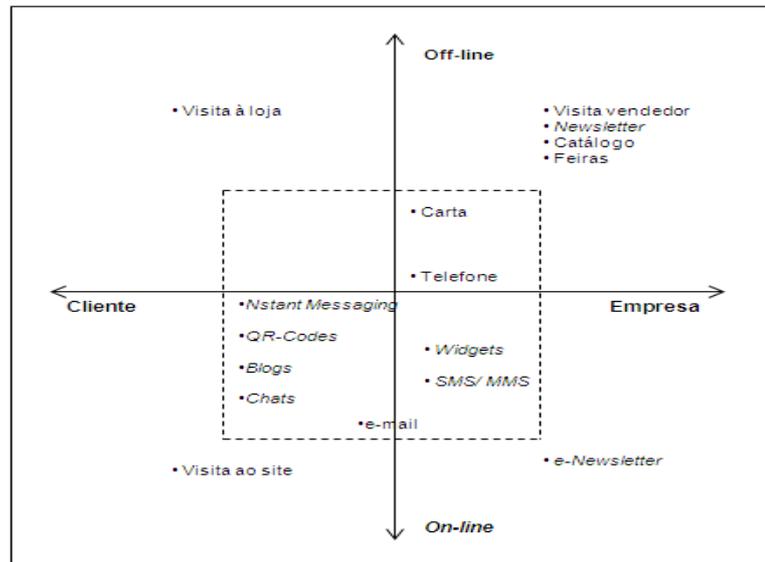
ANEXO B – Sobre a Perspectiva de Cliente na Era Digital

ANEXO B1 – Modelos de Social Media



Fonte: A autora

ANEXO B2 – Instrumentos de Contacto e de Fidelização com o Cliente



ANEXO B3 – Formulação Estratégica da Marca

	Market Líder	Market Follower
Pure e-Business	Facilitar a repetição de compra pelo uso da tecnologia	Melhorar o reconhecimento da marca e da confiança
Bricks to Clicks	Transformar a actual fidelidade e e-fidelidade	Seguir uma estratégia de nicho

Fonte: Adaptado de Gommans & Krishnan (2001)

ANEXO B4 – Proposta de Valor no Segmento Empresarial

Proposta de Valor	Todos os benefícios	Pontos de diferença favoráveis	Focus Retunbante
Consiste em:	•Clientes recebem todos os benefícios do mercado	•Oferta de mercado tem todos os pontos de diferença de uma oferta relativamente à melhor alternativa mais próxima	•Um ou dois pontos de diferença (e talvez um ponto de paridade), cuja melhoria dará o maior valor ao cliente no futuro previsível
Responde à Pergunta do Cliente:	•Porque deverá a nossa empresa comprar a vossa oferta?	•Porque deverá a nossa empresa comprar a vossa oferta em vez da do seu concorrente ?	•O que é que mais interessa à nossa empresa que vocês tenham em mente na vossa oferta ?
Exigências:	•Conhecimento da própria oferta no mercado	•Conhecimento da própria oferta no mercado e da melhor alternativa mais próxima	•Conhecimento de como o próprio mercado oferece valor superior aos clientes, comparativamente à melhor alternativa mais próxima
Desvantagem/ Riscos potenciais	•Afirmação do benefício	•Presunção de valor	•Exige pesquisa do valor para o cliente

Fonte: Adaptado de Anderson et al (2006)

ANEXO B5 - Novo Contexto Digital



Fonte: Adaptado de Kelly (1997)

ANEXO B6 – Dificuldades de Integração dos Meios Digitais



Fonte: A autora

ANEXO B7 - Modelo das Cinco Forças de M. Porter nos Serviços Financeiros Postais

<p>Rivalidade concorrencia</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Bancário concentrado e com nível de especialização/ sofisticação muito elevado (SI, processos, estrutura – capital humano, imagem, elevados investimentos publicitários, forte dinâmica de inovação/ lançamento novos serviços). • Concorrentes são numerosos, com recursos relativamente semelhantes e há pouca diferenciação no serviço prestado (Serviços standardizados) • Surgimento de inovações tecnológicas (TIC/ Internet) capazes de permitir importantes reduções de custo.
<p>Muito ELEVADA</p>	
<p>Poder Negociação Fornecedores</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Os Fomecedores – Parceiros estão muito concentradas, tendo um grande peso no negócio Financeiro Postal, com forte capacidade para influenciar preços e condições. Os CTT enfrentam custos de mudança elevados ao mudar de fornecedor – parceiro e há uma ameaça concentra deste últimos se integrarem para jusante através da criação de canais directos/ sites próprios (EDP, PT, EPAL,.....)
<p>Muito ELEVADO</p>	
<p>Poder Negociação Clientes</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • É muito fácil para o cliente / cidadão encontrar fornecedores alternativos e com custos de mudança praticamente nulos.
<p>ELEVADO</p>	
<p>Ameaça Produtos Substitutos</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de evoluções tecnológicas susceptíveis de afectar a função dos Serviços, e com tendência para a melhoria da relação qualidade – preço nos produtos /serviços substitutos. • Reforma do Estado / E-Gov-> Alargamento dos pagamentos directos via internet. • Crescente grau de incorporação tecnológica / desenvolvimento novos serviços: tendência na substituição do Depósito a Prazo por Fundos Investimento /Seguros; do Crédito ao Consumo por Cartões de Crédito; dos Cheques por Cartões (débitos /créditos).
<p>Muito ELEVADA</p>	
<p>Ameaça Novas ENTRADAS</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Os investimentos / custos de entrada inicial não são elevados (é facilimo o acesso a novos canais de distribuição – electrónica / sites). • O efeito de economias de escala e de experiência registados pelos concorrentes / instituições já existentes são facilmente anulados / ultrapassados pelos novos entrantes que por estarem em muitos negócios conseguem um efeito similar (escala / experiência). • Praticamente não existem custos de mudança p/ o cidadão-cliente (Serviços standardizados / básicos), pelo que os novos entrantee, sobretudo se associados a marcas fortes, não precisam de oferecer grandes vantagens para o cidadão deixar o canal fornecedor habitual (Mega Rede, Cadeias de Distinção Alimentar) • Licença bancária no espaço europeu facilita instalação de bancos.
<p>Muito ELEVADO</p>	

ANEXO C – Tendências no Mercado Postal

ANEXO C1 – Previsões de Volume de Correio no Segmento Empresarial (detalhe)

Fig - Previsões de Volume de Correio no Segmento Empresarial - U. S. Postal Services

Envio de Correio (Segmento Empresarial - Detalhe)					
ANO	2009		2020 (Previsão)		Variação
Volume de Correio Total	177 Biliões		150 Biliões		-27 B (-15%)
Categoria de Correio Enviado	Quota do Correio Total 84%	Volume Total 154 B	Quota de Correio Total 89%	Volume Total 131 B	Global -23 B (-15%)
Contas/ Facturas	12%	22 B	8%	12 B	-44%
Correio Enviado aos Consumidores (B-to-C)	8%	14 B	7%	11 B	-24%
Extratos Bancários Enviados	5%	8 B	3%	4 B	-47%
Pagamentos Enviados	3%	6 B	1%	2 B	-46%
Correio Enviado para as Empresas (B-to-B)	2%	4 B	2%	3 B	-24%
Correio Publicitário Prioritário	7%	11 B	5%	8 B	-30%
Correio Publicitário Standard	18%	32 B	26%	38 B	+18%
Flyers Enviados	14%	24 B	18%	26 B	+10%
Catálogos Enviados	7%	12 B	6%	9 B	-29%
Revistas Enviadas	4%	8 B	5%	7 B	-17%
Outros (Grandes Envelopes, Newsletters, Bilhetes Postais)	8%	13 B	8%	11 B	-15%

Fonte: The Boston Consulting Group, 2010. (www.usps.com/Strategicplanning/pdf/BCG)

ANEXO C2 – Previsão de Volume de Correio para 2020 – Segmento Empresarial

Fig. - Previsão de Volume de Correio para 2020 – U.S. Postal Service

Envio de Correio - Segmento Empresarial					
ANO	2009		2020 (Previsão)		Variação
Volume Total de Correio Enviado	177 Bilhões		150 Bilhões		-27 B (-15%)
Categoria de Correio	Quota de Correio Total (84%)	Volume Total 154 B	Quota de Correio Total (89%)	Volume Total 131 B	Global -23B (-15%)
Correio Empresarial enviado aos Consumidores	27%	48 B	20%	30 B	-38%
Envio de Pagamentos	3%	6 B	1%	2 B	-67%
Correio geral enviado para as Empresas (B-B)	2%	4 B	2%	3 B	-25%
Correio Publicitário Enviado	47%	80 B	57%	83 B	+4%
Catálogos e Revistas Enviados	11%	20 B	11%	16 B	-20%

Fonte: The Boston Consulting Group, 2019. (www.usps.com/strategicplanning/pdf/BCG)

ANEXO C3 – Previsão de Volume de Correio Para 2020 – Segmento de Particulares

Fig. - Previsão de Volume de Correio para 2020 – U.S. Postal Service

Envio de Correio – Segmento de Particulares					
ANO	2009		2020 (Previsão)		Variação
Volume de Correio Total	177 Bilhões		150 Bilhões		-27 B (-15%)
Categoria de Correio	Quota de Correio Total (10%)	Volume Total 18 B	Quota de Correio Total (8%)	Volume Total 11 B	Global -7 B (-39%)
Correio Social Enviado (C-C)	3%	5 B	3%	4 B	-22%
Correio Enviado para as Empresas	2%	4 B	2%	3 B	-24%
Pagamentos Enviados	5%	9 B	3%	4 B	-57%

Fonte: The Boston Consulting Group, 2010. (www.usps.com/strategicplanning/pdf/BCG)

ANEXO C4 – Gastos em Marketing Directo por Meio (2008-2010)

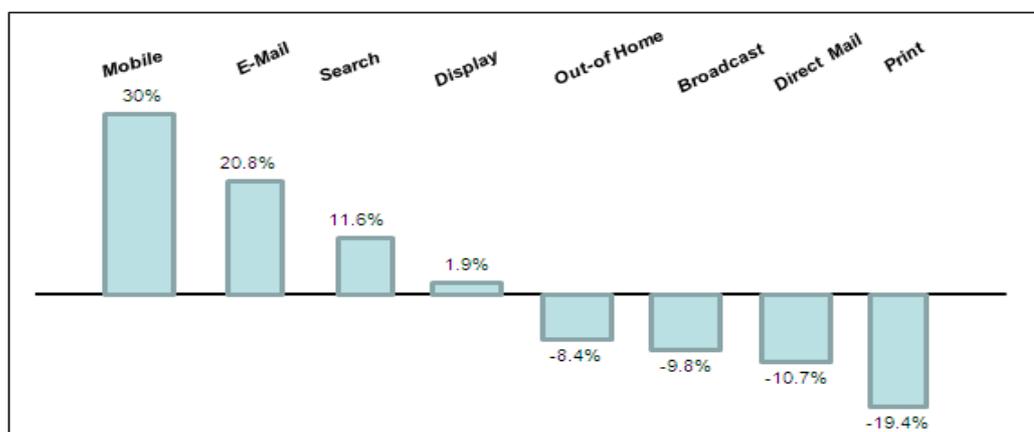
Fig - Gastos em Marketing Directo por Meio, 2008-2010 (em biliões de dólares U.S.)

Direct Mail Advertising Expenditures (by Medium,)	2008	2009	2010	2008-09	2009-10
→ Mobile	\$0.20	\$0.20	\$0.30	49.6%	45.6%
Internet Other	\$3.60	\$3.60	\$4.20	\$0.30%	15.20%
Commercial e-mail	\$0.60	\$0.60	\$0.70	1.50%	11.20%
Social Networking	\$1.20	\$1.20	\$1.30	2.50%	10.40%
Internet Search	\$10.80	\$11.20	\$12.20	3.50%	8.90%
Internet Display	\$7.30	\$7.20	\$7.80	-1.20%	8.00%
Other	\$2.70	\$2.40	\$2.60	-10.00%	6.10%
DR Television	\$22.20	\$19.40	\$20.30	-12.60%	4.70%
Direct Mail (Catalogue)	\$18.90	\$15.10	\$15.60	-20.20%	3.10%
Insert Media	\$0.90	\$0.80	\$0.80	-11.00%	2.40%
Direct Mail (Non-Catalogue)	\$33.60	\$29.30	\$29.90	-12.90%	2.20%
Telephone Marketing	\$41.80	\$39.40	\$39.50	-5.70%	0.10%
DR Magazine	\$8.20	\$6.70	\$6.60	-18.20%	-1.30%
DR Radio	\$4.30	\$3.30	\$3.30	-21.80%	-1.50%
DR Newspaper	\$11.90	\$8.90	\$8.40	-25.30%	-5.40%
Total	\$168.10	\$149.30	\$153.30	-11.20%	2.70%

Fonte: Direct Marketing Association, 2010

ANEXO C5 – Mudanças nas Despesas de Marketing por Meio (2007-2009)

Fig. – Mudanças nas despesas de Marketing por Meio (2007-2009)



Fonte: Winterberry Group, 2010 (www.winterberrygroup.com/sites/default/files/Global%20Trends%20-%20DMA2010.pdf)

ANEXO C6 – Previsões de Crescimento nas Receitas de Publicidade Interactiva

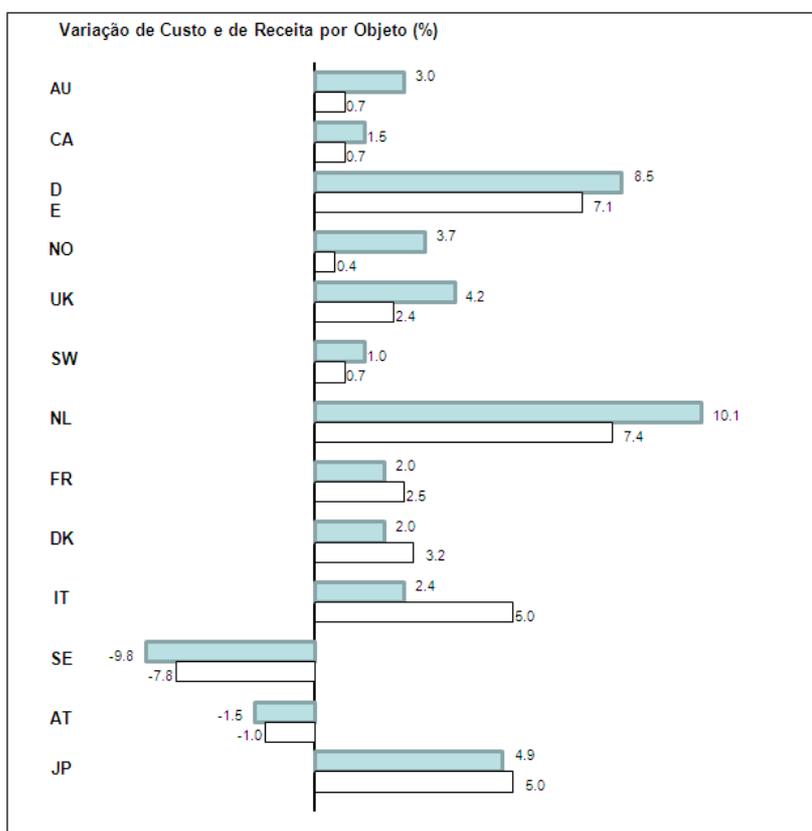
Fig – Project Growth in U.S. Interactive Advertising Revenues (millions dollar)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	CAGR
Mobile Marketing	\$391	\$561	\$748	\$950	\$1.131	\$1.274	27%
Social Media	\$716	\$935	\$1.217	\$1.649	\$2.254	\$3.113	34%
Email Marketing	\$1.246	\$1.355	\$1.504	\$1.676	\$1.867	\$2.081	11%
Display Advertising	\$7.829	\$8.395	\$9.846	\$11.732	\$14.339	\$16.900	17%
Search Marketing	\$15.393	\$17.765	\$20.763	\$24.299	\$27.786	\$31.588	15%
Total	\$25.577	\$29.012	\$34.077	\$40.306	\$47.378	\$54.956	17%
Percent of Total Ad Spending	12%	13%	15%	17%	19%	21%	

Fonte: Forrester Research, 2009 (www.fas.org/sfp/misc)

*GAGR-Compound Annual Growth Rate.

ANEXO C7 – Variação de Custo e Receita por Objecto

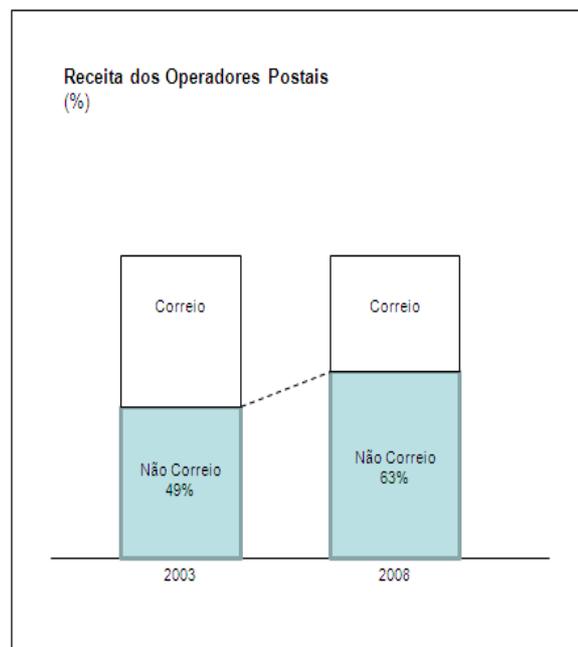
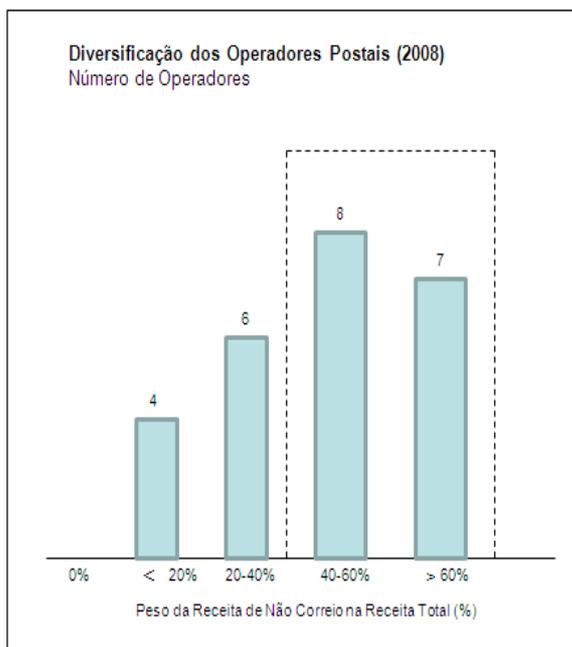


Da análise da variação de custo e receita por objeto, no período 2004-07, verifica-se que, para a maioria dos Operadores Postais, os custos por objeto crescem mais depressa que as receitas por objeto.

■ Custo por objeto (GAGR* 2004-07)
 □ Receita por objeto (GAGR* 2004-07)

Fonte: "The Evolution of the European Postal Market since 1997", EC, August 2009
 *GAGR= Compound annual growth rate

ANEXO C8 – Diversificação e Receita dos Operadores Postais



ANEXO C9 – Inovações dos Operadores Postais na Conveniência

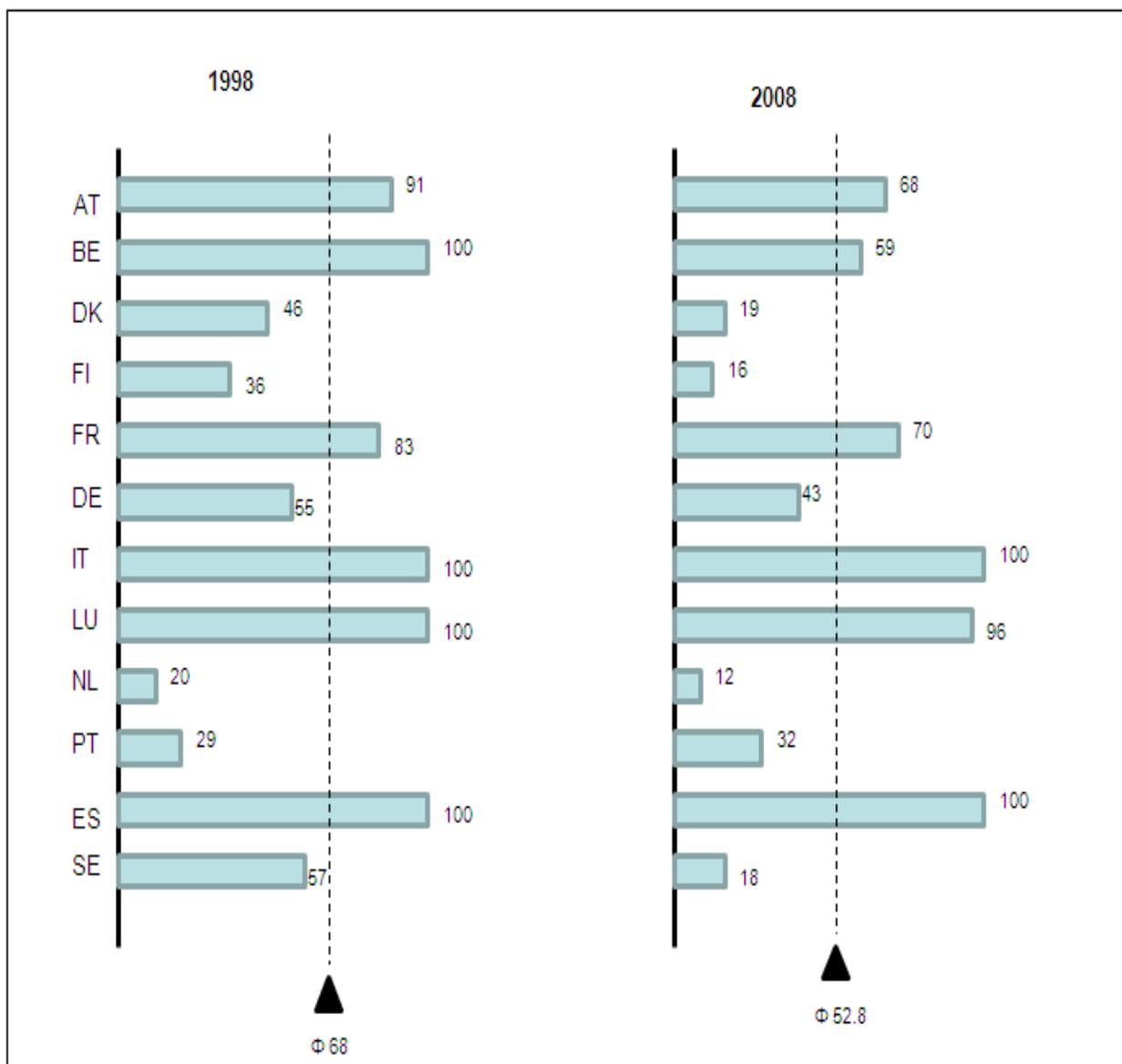
Inovações dos Operadores Postais na “Conveniência”

Recolha e Entrega	Retailho/ Rede
<p>Canada Post ⇒ • Instalação de <i>keyed parcel delivery boxes</i> nas imediações das novas construções</p> <p>Royal Mail ⇒ • Fornecem estações seguras de entrega de encomendas sob pedido (<i>SafeBox</i> – indústria Farmacêutica; <i>Safe Place</i> – <i>e-commerce</i>)</p> <p>La Poste ⇒ • Instalação de estações chave de entrega de encomendas fora das residências multi-familiares (<i>Chronopost e-Boxes</i>)</p>	<p>Royal Mail ⇒ • Alargamento do horário de recolha noturno para encomendas • Lançamento e expansão de lojas da rede de retalho dedicadas às encomendas (de 300- 6700 <i>outlets</i> nos últimos anos)</p> <p>DP - DHL ⇒ • Desenvolvimento das <i>PackStations</i> (quiosques de encomendas automatizadas, acessíveis 24/7, para o envio e recolha de encomendas).</p> <p>La Poste ⇒ • Fornecimento de uma rede 24/7 dedicada a lojas de encomendas para recolha dos pacotes (<i>Cityssimo</i>)</p>
<p>DP-DHL ⇒ • Permite aos clientes selecionar o local de entrega desejado entre múltiplas moradas</p>	<p>Serviços Especiais</p>
<p>Post ⇒ • Oferece notificação da encomenda via <i>SMS</i>; • Permite agendamento da entrega <i>online</i></p>	<p>TNT ⇒ • Fornecimento de instalação, recolha e reparação de serviços eletrónicos e outras mercadorias.</p> <p>Itella ⇒ • Fornecimento de apartados para encomendas em centros comerciais locais, principalmente para uso de fornecedores médicos e técnicos.</p>

Fonte: websites e *pressrelease* dos Operadores Postais

ANEXO C10 – Exploração de Lojas Postais Por Operadores Postais

Fig. -Exploração de Lojas Postais por Operadores Postais (%)



Fonte: "The Evolution of the European Postal Market since 1997, EU, August 2009; Operators website

Da análise das figuras que acima se apresentam, conclui-se que, em 2008, cerca de uma em cada duas Estações de Correio não era explorada por um Operador Postal.

ANEXO C11 – Alargamento de Serviços de Correio

Alargamento de Serviços de Correio

POSTS	Marketing Integrado		Correio Híbrido							Gestão Documental		
	Targeting/ Mailing Lists	Desenvolv. Campanhas	E2P <i>electronic to print</i>			E2E <i>electronic to electronic</i>			P2E <i>print to electronic</i>		Digitalização Documentos/ Arquivo	Gestão Documental
			Cartões	Mk Dir.	Facturas	Facturas	Email ID	SMS	MailRoom Digital	Caixa de Correio Digital		
ES	x	x		x	x				x		x	x
FR	x			a)	a)						x	
IT	x	x		x	b)						b)	
UK	x	c)		x								
GR				x								
IE			d)								x	
BE		x	x									
HU				x								
CA		x				e)						

(a) O Grupo *La Poste* segmenta as PME's com custos reduzidos de correio e impressão, através de impressões em lote e inserção de um fluxo de correio otimizado. Este grupo também permite a auto-digitalização nas estações de correio.

(b) O Grupo *Poste Italiane* segmenta as empresas B2C e as instituições públicas G2C como parte dos seus serviços de digitalização documental, sendo que este Operador dispõe de um serviço para criação de registos médicos electrónicos. Este grupo também está a esbater a fronteira entre a comunicação e a conectividade, designadamente no actual desenvolvimento do *PostKey USB* que fornece assinatura digital, correio híbrido e capacidades de conexão com a internet.

(c) A *Royal Mail* oferece apoio de marketing multi-canal (i.e., *Direct Mail* com SMS ou e-mail). A sua adopção pelos retalhistas é de cerca de 40%, e considerando que este serviço aumenta as vendas em 10% através da combinação de meios.

(d) Os cartões de felicitação da *An Post* (Operador Postal da Islândia) custam 4,45€cartão, incluindo selo para qualquer parte do mundo. O consumidor pode escolher o *design*, fazer o *upload* de uma foto ou de uma mensagem. No relatório de 2008 este Operador salienta que os consumidores nem sempre estão dispostos a pagar serviços de correio híbrido.

(e) O *Canada Post* oferece actualmente a factura electrónica *ePost*: uma entrega segura para 250 tipos de documentos e declarações financeiras para cerca de 5 milhões de utilizadores registados – recentemente adoptado pelo Operador Postal da Islândia

Alargamento de Serviços de Correio

POSTS	Marketing Integrado		Correio Híbrido								Gestão Documental	
	Targeting / Mailing Lists	Desenvolv. Campanhas	E2P <i>electronic to print</i>			E2E <i>electronic to electronic</i>			P2E <i>print to electronic</i>		Digitalização Documentos / Arquivo	Gestão Documental
			Cartões	Mk Dir.	Facturas	Facturas	Email ID	SMS	MailRoom Digital	Caixa de Correio Digital		
FI	x	x		x	x	f)	f)	f)	x		f)	x
SW	x	x		x	x	x	g)	x	g)		g)	x
SE	x	x		x	x	h)	h)	x			x	
DE	x	x		i)	i)	x	x	x	x	x	x	x
NO	x	x		x	j)	j)					j)	j)
PT	x	x	x	x	x	x		x			x	
NL	x			x	x	k)			k)			
NZ	x	x		x	x						x	x
AU	x	l)		l)	l)						x	x

(f) O *Itella NetPost*, serviço do Operador Postal da Finlândia, disponibiliza facturas electrónicas para as contas que subscrevem este serviço. Os clientes são notificados via e-mail ou SMS quando a factura chega e novamente quando é devida. A gestão documental e de logística de informação da Itella fornece um serviço de facturação em *outsourcing*, contas a pagar e a receber, cobrança de débitos, folhas de pagamentos e outras transacções contabilísticas. Segundo este Operador, os clientes beneficiam de uma redução de custo entre 30-50%.

(g) A *Swiss Post* oferece o *mailroom digital* e os serviços *mailbox* através da parceria com a *Earth Class Mail*; contrariamente a outros Operadores com entrega electrónica, as *inbox digitais* da *Swiss Post* recebem comunicações que originalmente estavam em formato impresso ou digital. Para além disso, o serviço de digitalização de documentos da *Swiss Post* está a fornecer o “registo médico electrónico” para o Serviço Nacional de Saúde da Suíça.

(h) O governo sueco instituiu a obrigatoriedade da factura electrónica para as instituições públicas, investindo milhões de euros na distribuição de identificação (ID) electrónica para os particulares privados. O *Post Denmark* (actualmente fundido com a *Posten AB*) também fornece actualmente o “Eboks”, um serviço através do qual os indivíduos podem receber comunicações electrónicas dos governos ou das empresas.

(i) A DP-DHL defende que os serviços de correio híbrido e impresso produzem menos 80% de CO2 do que o correio físico e reduz os custos de impressão e entrega na ordem dos 25%, em virtude da quantidade de correio impresso inserido no ponto de entrega. A DP-DHL oferece serviços segmentados para as grandes empresas e PME's e estão a lançar ofertas específicas para o consumidor.

(j) O serviço de informação de logística do ErgoGroup (Correios da Noruega) fornece soluções para as PME's e outras instituições públicas e privadas.

(k) O *NotaBox* da TNT fornece ao cliente a declaração de entrega electrónica em parceria com os bancos de retalho holandeses. A *ScanPost* oferece a digitalização do correio empresarial *inbound*.

(l) Com base nas capacidades herdadas da Print Soft, adquirida pelos Correios Australianos (australia Post) em 2002.

ANEXO C12 – Serviços Emergentes - Telecomunicações

Serviços Emergentes - Telecomunicações

	<i>Land Lines</i>	Serviço Internet	Telemóveis	TV	Parceria
CTT (PT)	✓ Sim	✓ Sim	✓ Sim		
P&T (LU)	✓ Sim	✓ Sim	✓ Sim	✓ Sim	
Royal Mail (UK)	✓ Sim	✓ Sim			<i>British Telecomm</i>
Post Italiane(IT)			✓ Sim		Vodafone
Magyar Posta ()			✓ Sim		Vodafone
✓ Post ()			✓ Sim		Vodafone

ANEXO C13 – A Internet e as Diferentes Gerações

Quadro - A Internet e as Diferentes Gerações

Nome da Geração	Data de Nascimento, Idades em 2009	Porcentagem Total da População Adulta	Porcentagem da População Utilizadora da Internet
Geração Y (Millennials)	1977-1990, 18-22 anos	26%	30%
Geração X	1965-1976, 33-44 anos	20%	23%
<i>Younger Boomers</i>	1955-1964, 45-54 anos	20%	22%
<i>Older Boomers</i>	1946-1954, 55-63 anos	13%	13%
Geração Silenciosa	1937-1945, 64-72 anos	9%	7%
Geração G. I.	«1937, +73 anos	9%	4%

Fonte: Pew Research Center, 2008

ANEXO C14– Estratégia dos Operadores Internacionais para a Rede de EC



Fonte: A autora

ANEXO C15 – Serviços do Governo

Serviços do Governo

	Serviços de Identificação	S. Registos	S. Aceitação	S. Pagamentos
Exemplos	• Passaporte • Cartas de condução	• Registo automóvel • Licenças profissionais • Licenças de caça /pesca	• Formulários fiscais • Impostos • Multas	• Benefícios da segurança social • Reembolsos
New Zeland P.	X	X	X	X
Austrália P.	Pessoalmente	X	X	X
Royal Mail	X	X	X	X
Canadá P.	X	X		
Itella				X
La Poste	X	X		
Post	X	X	X	X
SE	X	X	X	X
Poste Italiane			X	X

ANEXO D –GRUPO CTT

ANEXO D1 – Sobre as Empresas do Grupo

Post Contacto – Correio Publicitário, Lda

A Post Contacto é o único operador universal de publicidade não endereçada, desenvolvendo a sua actividade em todo o território nacional através de um modelo operativo muito flexível, dispondo de rede de distribuição própria nas zonas de maior densidade populacional e onde se regista maior crescimento do negócio (zona litoral entre Lisboa e Porto), e no interior subcontrata serviços à rede CTT. Não obstante a sua actividade principal se prenda com a distribuição de publicidade não endereçada (nas caixas de correio domiciliárias e nos estabelecimentos comerciais), tem vindo a diversificar a sua oferta de serviços, ao nível das entregas de publicidade em mão e locais pré-definidos, do correio semi-endereçado, da distribuição de acordo com listas de endereços e da distribuição de revistas em horário conveniente¹.

CTT Expresso – Serviços Postais e Logística, SA

A CTT Expresso tem procurado oferecer soluções cada vez mais completas e integradas, o que conduziu, já em 2008, ao alargamento ao segmento particular da oferta de produtos e serviços existentes no segmento empresarial². A estratégia da CTT Expresso tem-se pautado por um grande dinamismo no lançamento de campanhas de comunicação, a par da implementação de medidas conducentes à melhoria da eficiência e à melhoria da qualidade de serviço³.

Tourline Express Mensajeria, S.L.U.

A empresa tem como objectivo continuar a ampliar a capilaridade da distribuição com o intuito de melhorar a qualidade de serviço oferecida aos clientes. Ainda em 2008, a Tourline Express⁴ levou a cabo um conjunto de iniciativas de cariz operacional, nomeadamente o lançamento de novos serviços (de entrega à tarde, 16h-19h e serviços de última hora, com entregas entre as 20h-22h), melhoria do desenho da estrutura logística das rotas, desenvolvimento de projectos informáticos em cooperação com a casa-mãe, com vista à consolidação do modelo orgânico e operacional.

¹ Em 2008, prosseguiram os investimentos na informatização do processo produtivo, na qualificação dos recursos humanos e no reforço de acções que visam garantir elevados padrões de qualidade de serviço. A reestruturação que teve lugar ao longo do ano originou o alargamento da rede de distribuição própria e, conseqüentemente, a redução da rede subcontratada dos CTT.

² Neste domínio refira-se, a título de exemplo, o alargamento ao segmento particular do produto EMS 19-22 (entregas urgentes no dia útil seguinte entre as 19h e as 22h nos principais centros urbanos), ou o lançamento do serviço de liquidação de cobranças através de transferência bancária, disponível para todos os clientes do segmento empresarial.

³ Relativamente a este último ponto, convém destacar a implementação do novo sistema de gestão de centros (em todos os centros operacionais da CTT Expresso), com melhorias significativas ao nível da validação de dados para facturação e a entrada em funcionamento de novos sistemas de aceitação e facturação, com impacto na melhoria do controlo de entrada dos objectos no circuito operativo e na eficácia da facturação.

⁴ O abrandamento da actividade económica em Espanha levou esta subsidiária, que em 2007 representou cerca de 6,8% dos proveitos de exploração do Grupo, a apresentar em 2008 um crescimento de 4% (portanto acima do registado para esse sector: 1%), mas muito abaixo das taxas de crescimento médio de 25% nos 2 anos subsequentes à aquisição (2005).

Payshop Portugal, SA

Em 2008, para fazer face ao abrandamento do ritmo de crescimento da Payshop⁵, fruto da maturidade alcançada, apostou-se no crescimento do portfólio de serviços e no alargamento da rede de agentes. Adicionalmente, a estratégia de diversificação das fontes de receita traduziu-se no lançamento de novos serviços, nomeadamente os carregamentos dos principais operadores móveis espanhóis, expandiu-se a oferta de cobrança de facturas de água e de cartões telefónicos pré-pagos e aumentou-se o número de instituições de solidariedade social relativamente às quais é possível efectuar donativos através da rede Payshop⁶.

Mailtec – Holding, SGPS, SA

A Mailtec- Holding, SGPS, SA⁷ é uma sociedade gestora de participações sociais:

- Mailtec – Tecnologias de Informação, SA (88,7% do capital detido pela holding e 11,3% pelos CTT, SA);
- DSTS – Desenvolvimento e Integração de Serviços e Tecnologia, SA (participada em 90% pela holding e 10% pelos CTT, SA);
- Equipreste – Sociedade Técnica de Serviços Lda (cujo capital é detido integralmente pela holding)

Mailtec – Tecnologias de Informação, SA

No âmbito da actividade desenvolvida por esta empresa, merecem particular destaque os contratos de produção documental de extractos e personalização de cheques no domínio da Banca e o desenvolvimento e implementação de soluções integradas para a produção e controlo de correio registado, com aviso de recepção, para várias organizações da Administração Pública.

DSTS – Desenvolvimento e Integração de Serviços e Tecnologias, SA

A gama de soluções disponibilizadas pela DSTS⁸ cobre o ciclo de vida completo do património documental das organizações, designadamente as fases de formatação para impressão ou expedição electrónica, digitalização e reconhecimento óptico, arquivo digital, gestão documental, automatização de processos de negócio e publicação de conteúdos em ambiente web.

⁵ Em 2008, o volume de negócios da Payshop foi de 13,9 M€(mais 11% do que em 2007). O EBITDA ascendeu a 5,8 M€ a que corresponde uma margem de 41,6%. O resultado líquido situa-se em 3755 m€.

⁶ Por outro lado, iniciou-se a comercialização dos cartões telefónicos Euro card e expandiu-se a oferta de serviços de pagamento na internet, com a emissão electrónica do Paysafecard, que constitui um meio de pagamento de elevada notoriedade em diversos países da Europa.

⁷ Em maio de 2007, a Mailtec – Holding, SGPS, S.A. adquiriu à Edinfor – Sistemas de Informação, S.A. 30% do capital da Campos Envelopagem, SA (CESA). Em junho desse mesmo ano, foi registado o projecto de fusão por incorporação da CESA na Mailtec – Tecnologias de Informação, SA.

O Grupo Mailtec atingiu um volume de negócios consolidado de 26,3 M €(+8% do que em 2007), com o EBITDA de 2766 m€ a que corresponde uma margem de 10,5% e um resultado líquido de 1442 m €(+ 92% do que em 2007).

⁸ Em 2008, os proveitos operacionais foram de 5181 m€(+16 % do que em 2007). O resultado líquido foi de 308 m€ (+ 7 % do que em 2007), e o EBITDA ascendeu a 556 m€, a que corresponde uma margem de 10,7 %.

Equipreste – Sociedade Técnica de Serviços, Lda

A operacionalização das actividades do centro operacional empresarial de Pinheiro de Fora constitui um dos marcos mais importantes na actividade da Equipreste⁹. Esta empresa assegura a actividade de *pre-sorting* do correio de parte significativa dos clientes empresariais dos CTT, em particular a que resulta da actividade dos grandes preparadores de correio.

EAD – Empresa de Arquivo de Documentação, SA

A EAD tem procurado responder às necessidades de um mercado em maturação apostando fortemente na prestação de serviços de qualidade (mantendo certificação ambiental e de qualidade) e na diversificação de serviços. De entre os serviços complementares da actividade principal da EAD (a custódia e gestão de arquivos), a reciclagem de documentação foi a actividade que mais cresceu em 2008 (mais de 90% em termos homólogos), o que traduz a sensibilização crescente das empresas para as questões ambientais aliadas à segurança na eliminação da documentação desprovida de valor legal ou probatório¹⁰.

⁹ Em 2008, os proveitos operacionais foram 2403 m€, situando-se o resultado líquido em 353 m€. O EBITDA ascendeu a 442 m€

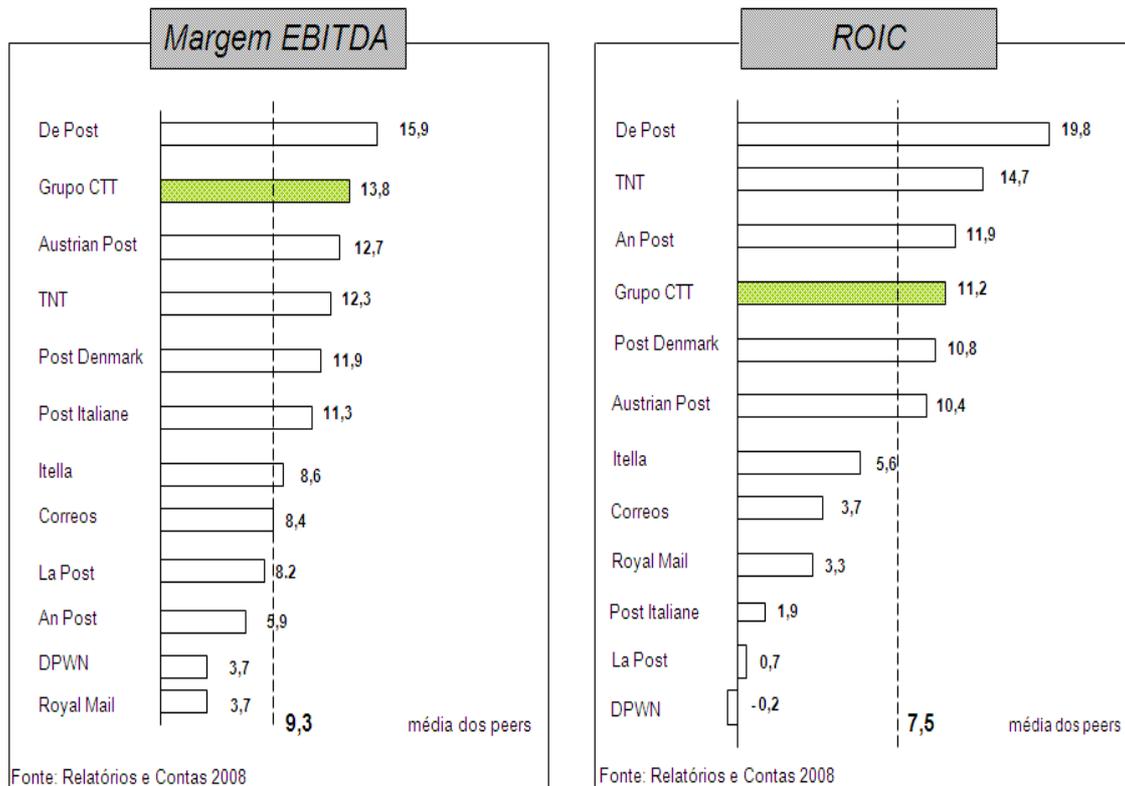
¹⁰ Não obstante a crise internacional, o mercado tem-se revelado bastante dinâmico com o Estado a lançar inúmeros concursos públicos para a prestação de serviços de consultoria de arquivo e dos sistemas de informação, com vista à desmaterialização de documentos.

ANEXO D2 - Aquisições por Sector de Negócio

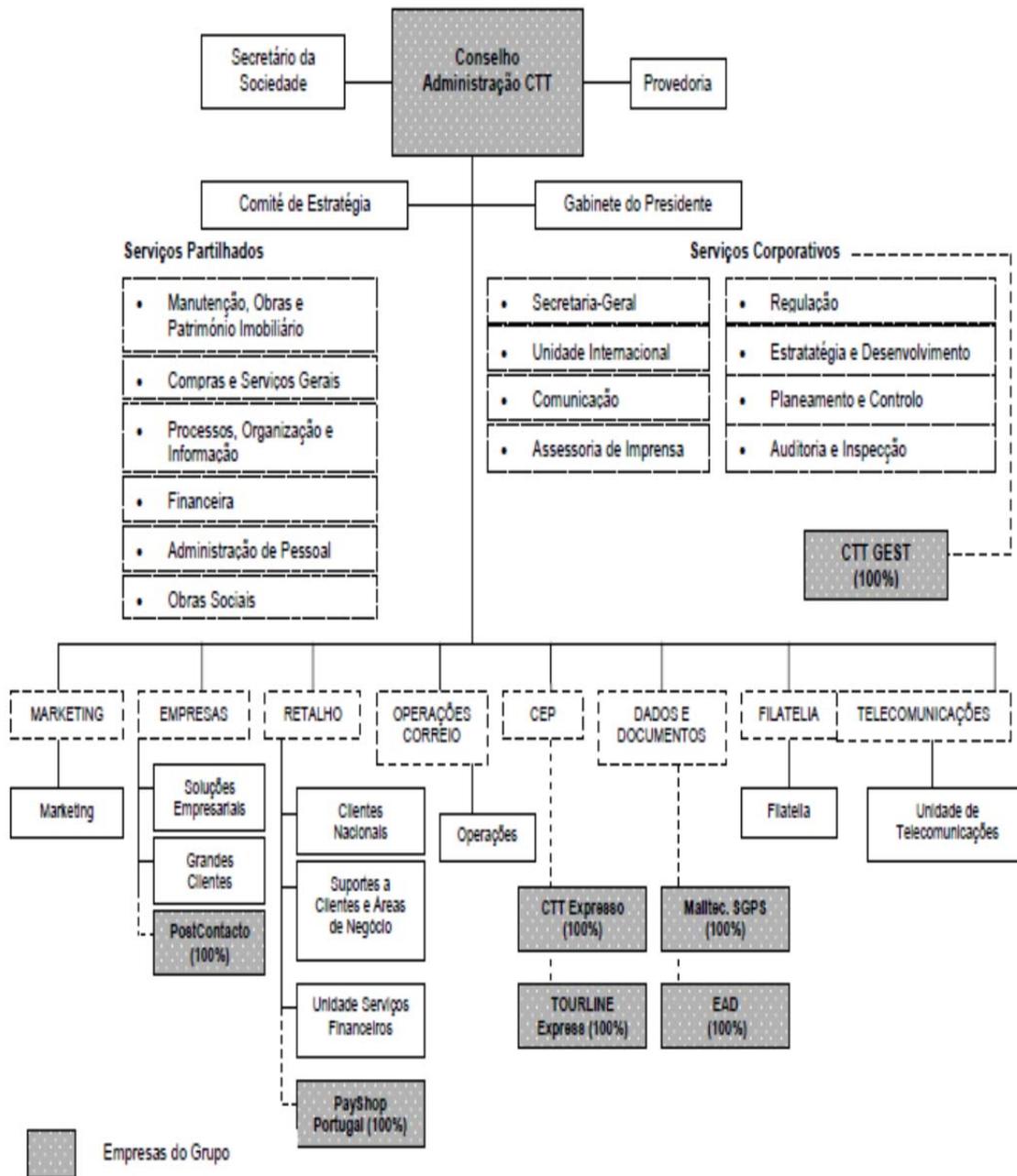
Sector de Negócio	Alemanha	Áustria	Bélgica	Dinamarca	Finlândia	França	Holanda	Irlanda	Portugal	Suécia	Austrália	EUA	Nova Zelândia
Correio		■		■			■			■			
Expresso	■	■				■	■				■		
Logística	■	■			■					■	■		■
Gestão Documental	■	■	■		■				■		■		■
SFP			■			■		■					■
Outros: Empresa de Software							■						

ANEXO D3 – Benchmarking EBITDA e ROIC dos CTT e dos seus Peers (2008)

Anexo - Benchmarking Margem EBITDA e ROIC dos CTT e dos seus "peers" (2008)



ANEXO D4 - Estrutura Orgânica do Grupo CTT

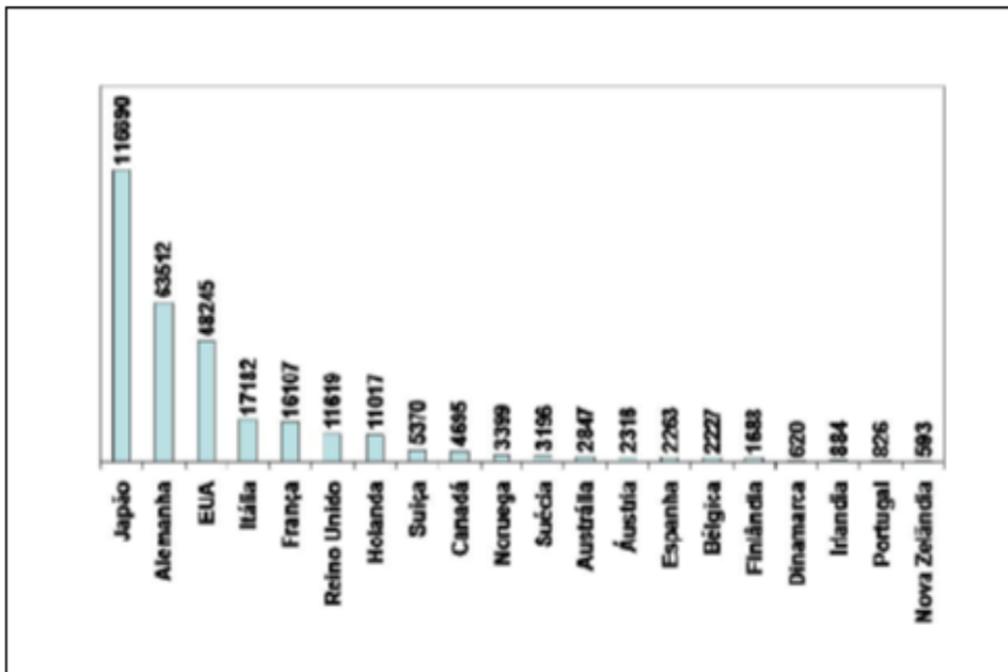


Fonte: CTT

ANEXO D5 - Estatuto e Estrutura dos Operadores Incumbentes

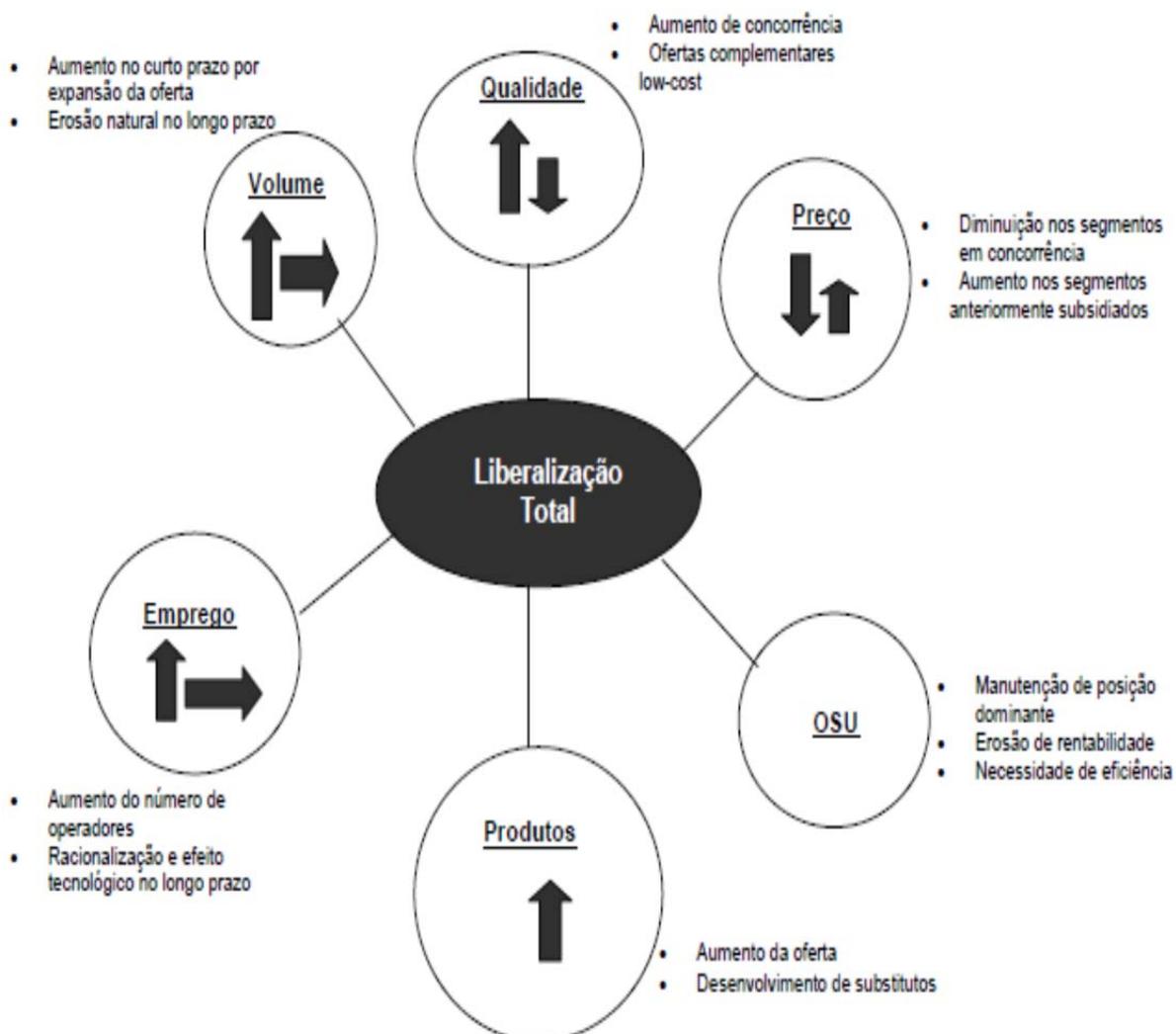


ANEXO D6 - Receita Total dos Operadores Postais (2007 -mil milhões euros)

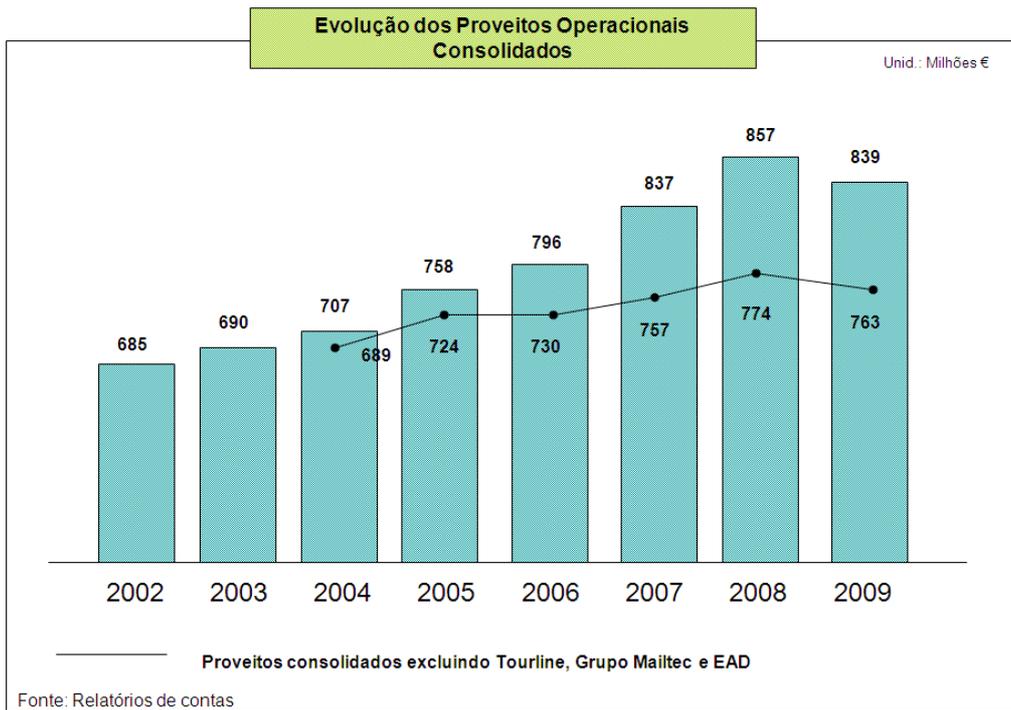


Fonte: Relatórios de Contas 2008

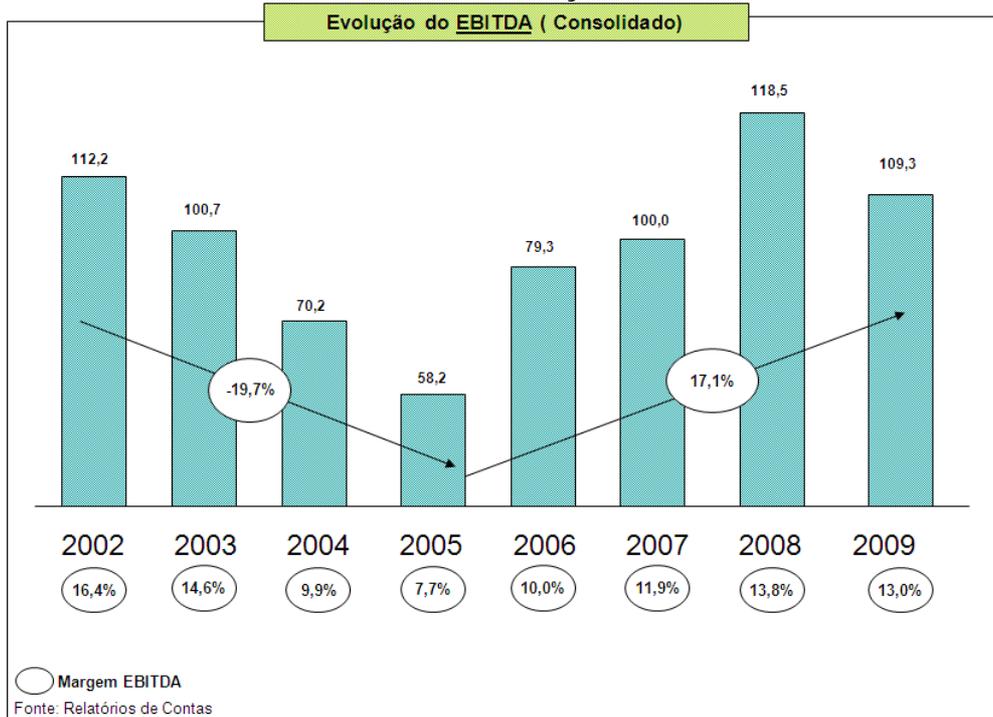
ANEXO D7 - Efeitos da Liberalização Total



ANEXO D8 – Proveitos do Grupo CTT



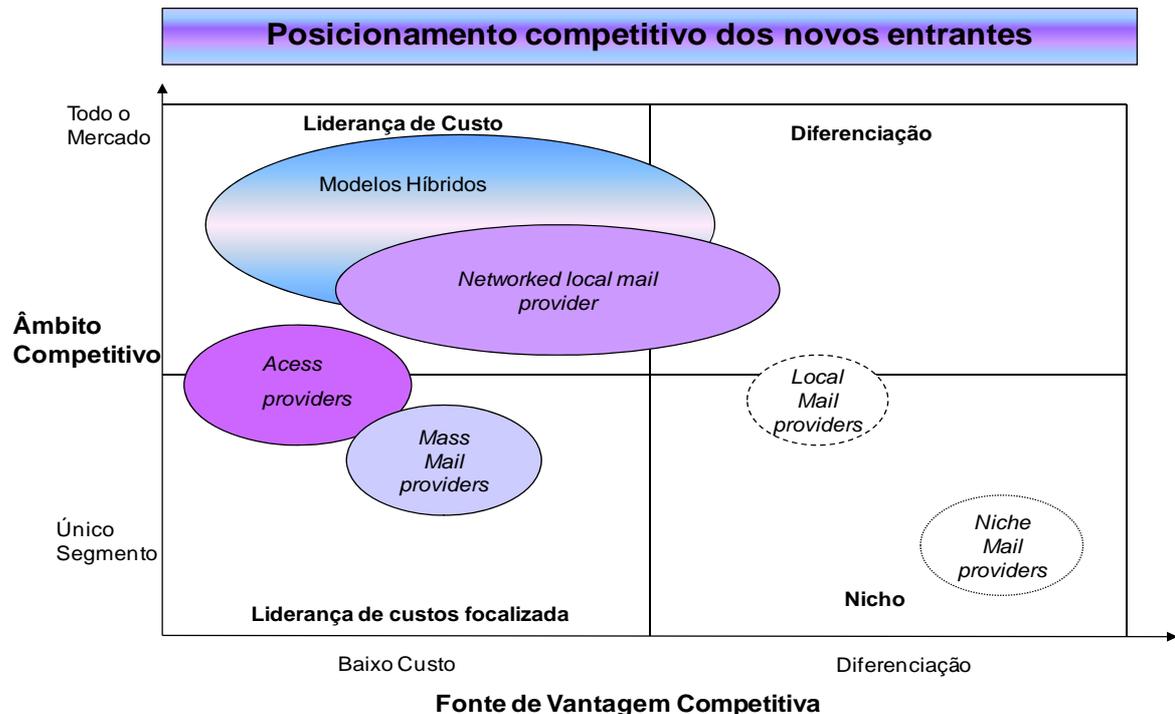
ANEXO D9 – Evolução do EBITDA



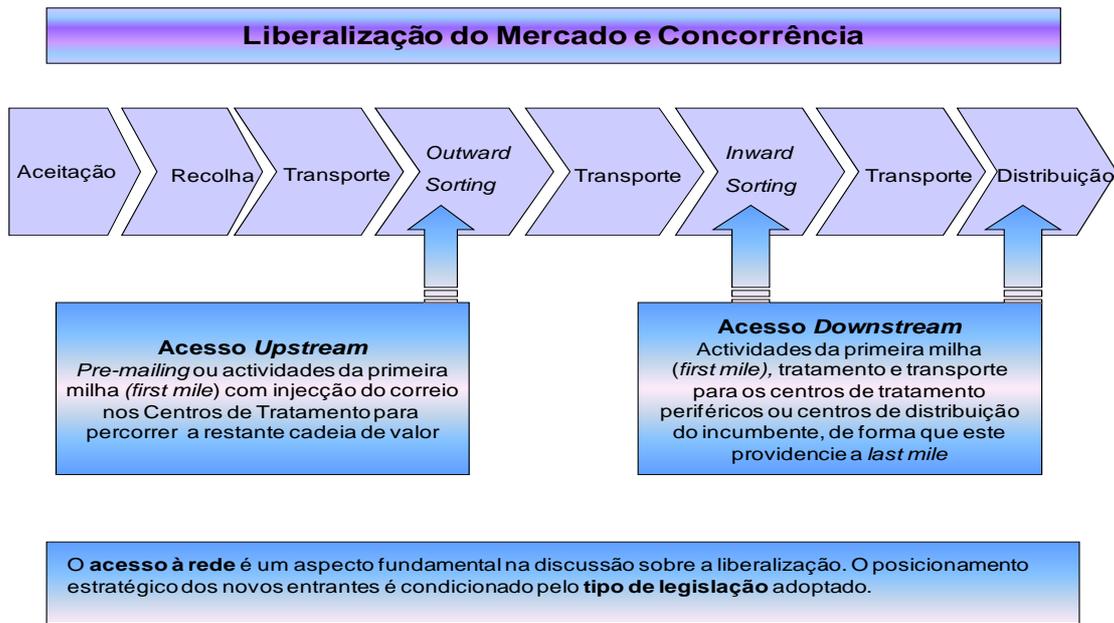
ANEXO D10 – Análise SWOT da Marca CTT

<p>Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> •Notoriedade da “marca” no universo das marcas portuguesas •Imagem de marca forte ancorada na confiança/credibilidade •Marca descodificada “para todos” (boa adequação geral) •Associação de imagem de marca e Responsabilidade Social •Favorece Identificação e diferenciação do negócio 	<p>Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> •Muito focalizada na actividade postal e EC •Carece de valor emocional •Pouca adequação ao público mais jovem e aos clientes com falta de tempo •Interface relacional pouco <i>standardizado</i> •Elevado tempo de espera nas EC •Pouca pro-actividade na resolução de problemas •Limitações no ajustamento às necessidades específicas dos clientes empresariais •Imagem de “burocracia” com atendimento razoável •Site (imagem, navegação)
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> •Capacidade de extensão da marca (reconhecimento de legitimidade na prestação de outros serviços) •Aposta na sustentabilidade pode alavancar imagem global •Visão ampla da marca CTT pelo mercado empresarial (integradora de várias actividades) •Público reconhece alguma associação da marca à tecnologia e inovação 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> •Percepção de “desnecessidade” progressiva do serviço postal •Risco de concorrência impulsionar posicionamento de marca moderna, remetendo para os CTT para “marca ultrapassada” •Não assimilação do conceito de Grupo Empresarial •Perspectiva dos clientes muito focalizada na especialização postal

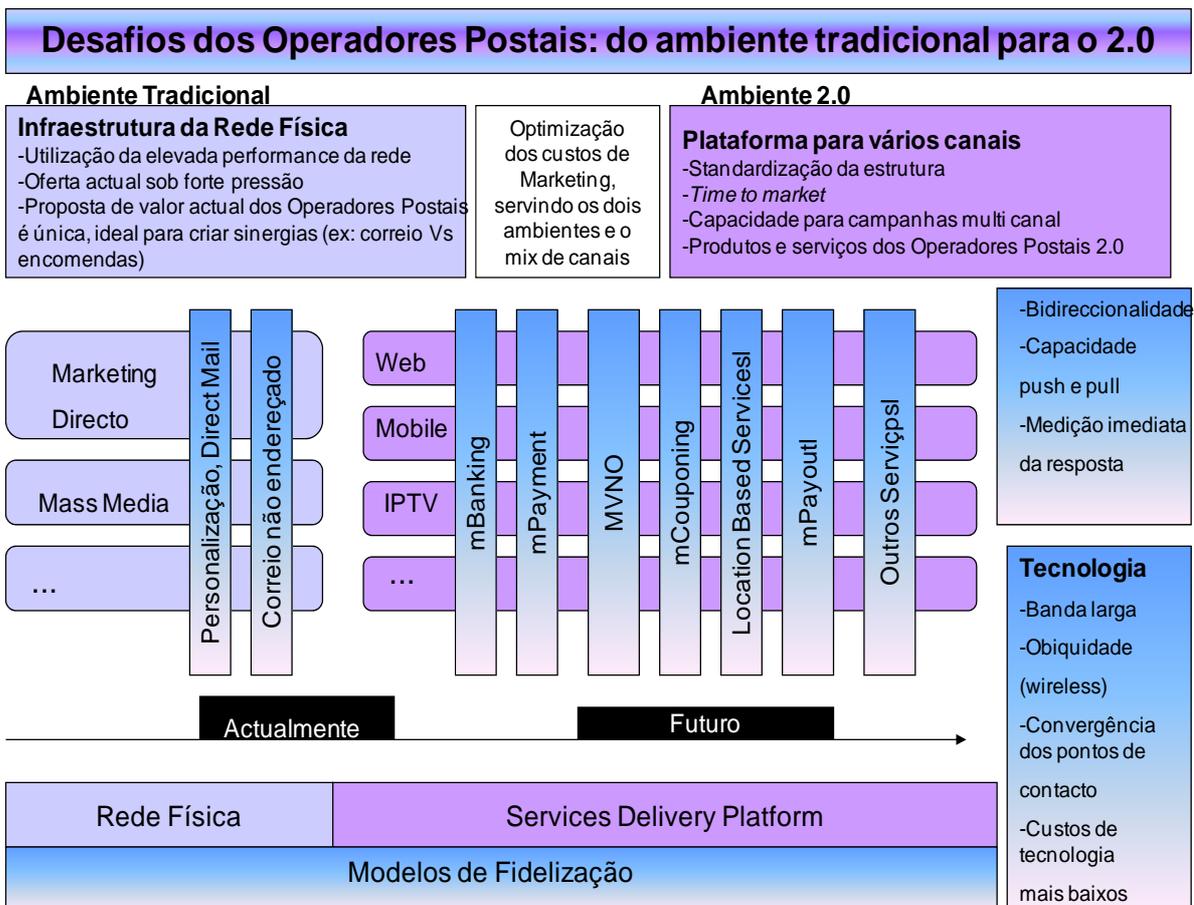
ANEXO D11 – Posicionamento Competitivo dos Novos Entrantes



ANEXO D12 - Liberalização do Mercado e da Concorrência



ANEXO – D13 – Desafios dos Operadores Postais



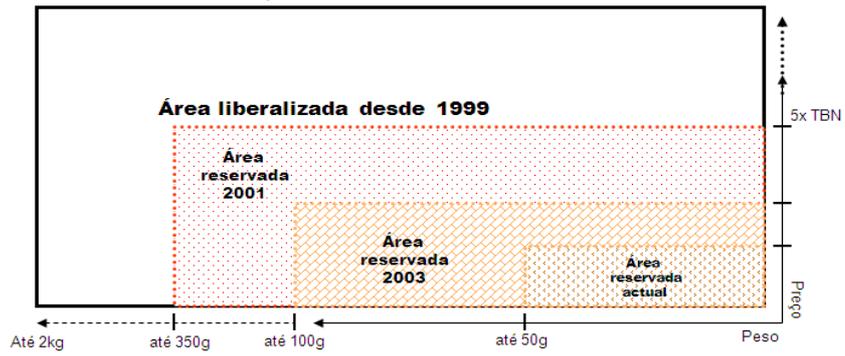
ANEXO D14 – Novos Serviços e Novas Tecnologias

Novos Serviços e Novas Tecnologias				
	Correio	CEP	Dados e Documentos	Outros
Alemanha		<ul style="list-style-type: none"> - Sensor de controlo e monitorização de temperatura de fármacos (DHL, IBM) -eMailShips: facilidade nos procedimentos de embarque -Serviço de entrega garantida de manhã -Disponibilização de informação sobre os envios no telemóvel 		
Austria		<ul style="list-style-type: none"> -24 hour premium parcel: garante entrega em D+1 -Entrega de encomendas ao sábado -Serviços complementares, tal como a selecção da localização e da hora de entrega por meio de contacto com o call center 		
Bélgica		<ul style="list-style-type: none"> -Monitorização de encomendas através de sistema de código de barras 	<ul style="list-style-type: none"> -Serviço de assinatura electrónica pela empresa Grupo Certipost -Click&Post: solução de correio híbrido destinado às Empresas (D+2) 	<ul style="list-style-type: none"> Abertura de uma loja no e-Bay disponibilizando objectos de colecção para venda
Dinamarca	<ul style="list-style-type: none"> -Business Letter: Produto low cost destinado às empresas 	<ul style="list-style-type: none"> -Notificação por sms do trânsito das encomendas e respectiva data de entrega -Ponto de recolha entrega flexível 	<ul style="list-style-type: none"> ePostuset: recepção de correspondência por via electrónica 	

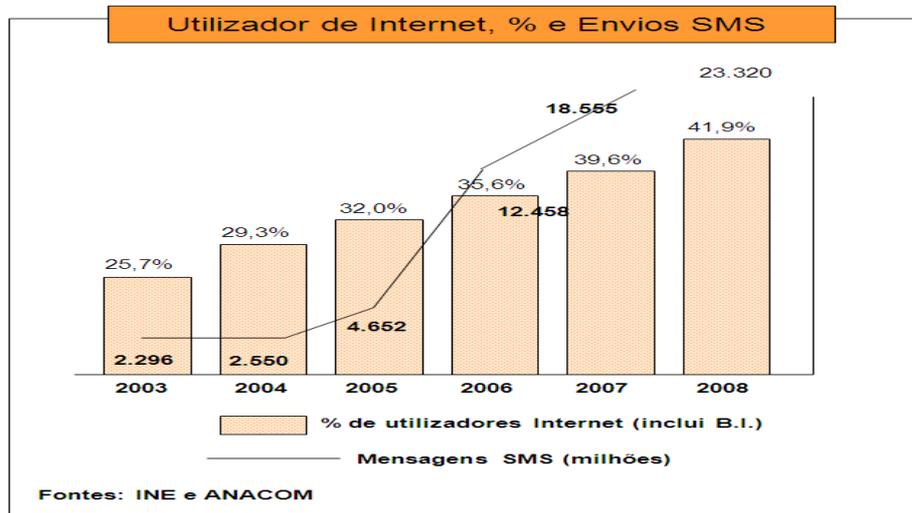
Novos Serviços e Novas Tecnologias				
	Correio	CEP	Dados e Documentos	Outros
Espanha	<ul style="list-style-type: none"> -Domiciliate: divulgação às organizações da alteração da morada do cliente -Aviso de recepção electrónico -Tu sello: personalização do selo -Máquinas de franquear digitais 	<ul style="list-style-type: none"> -Mercury track&trace 		
França	<ul style="list-style-type: none"> -Envelope para comércio electrónico para as pequenas compras na internet -Selos online para encomendas 	<ul style="list-style-type: none"> -Serviços para compradores online (Coliposte); informação em tempo real por e-mail ou sms da chegada de uma encomenda 		
Irlanda				<ul style="list-style-type: none"> E-Parcel Card: parceria com e-bay para criação de cartão grátis com oferta de descontos para vendedores
Itália	<ul style="list-style-type: none"> -Serviço de correio registado com entrega no mesmo dia 			
Holanda		<ul style="list-style-type: none"> -Investimento no serviço D+1 no R.U. -Nova linha de serviços com prazos de entrega pré-definidos no sudoeste asiático 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilização de facturas electrónicas com assinatura digital em mais de 30 países 	
Portugal	<ul style="list-style-type: none"> Serviço "Meuselo" e "Meupostal" 			<ul style="list-style-type: none"> Lançamento do primeiro operador móvel virtual – Phone-ix

ANEXO D15 – Liberalização Progressiva do Mercado em Portugal

Área Reservada – Correspondência/JPP



ANEXO D16 – Utilização da Internet e Envios SMS em Portugal



ANEXO D17 – Evolução do Mercado Postal e a Evolução dos Negócios do Grupo CTT

Tráfego Endereçado, TCMA 2003-07

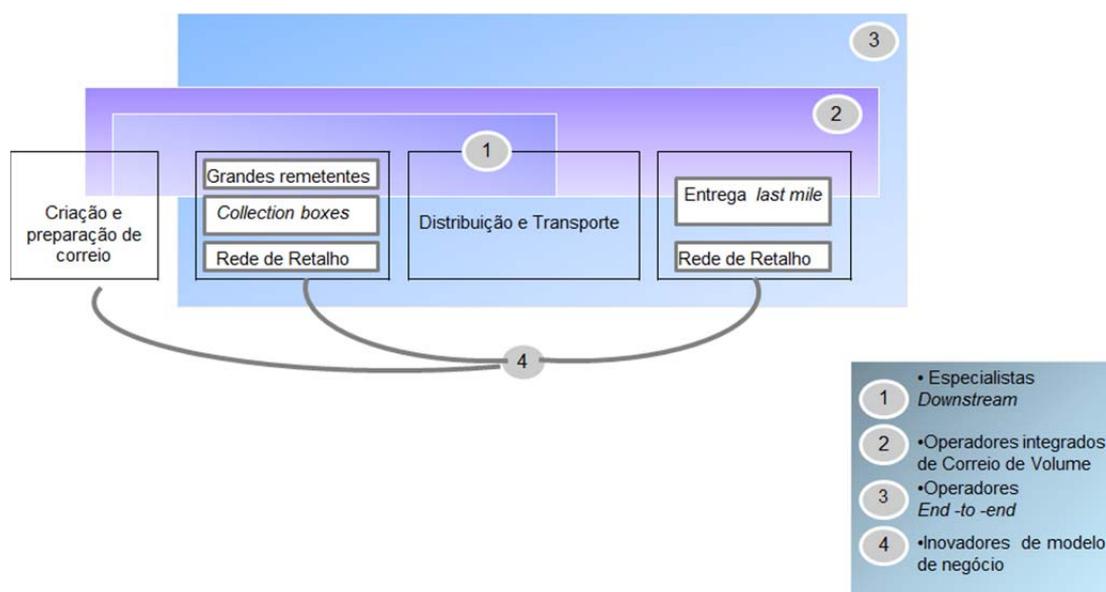


Tendência nos próximos anos

Produto	Risco de Declínio	Evidência empírica/ Substituição	Risco
Correio Transaccional		Extratos bancários digitalizados Utilização do E-mail Homebanking massificado (Facturas e Pagamentos online)	Alto
Marketing Directo		Aumento da importância dos portais (Yahoo, Google e das redes sociais) Marketing Directo enviado por E-mail Cupões por SMS	Baixo
Correio Editorial		Subscrições online	Baixo
Correio Social		Mensagens enviadas por SMS e MMS	Alto

Fonte: Adaptado CTT, Relatórios de Contas dos Operadores Postais

ANEXO D18 - Operadores *Bulk mail / End to end / Inovadores*



ANEXO E – Unidade de Análise do Estudo de Caso

ANEXO E1 – Estratégia de Prestação de Serviços ao Estado – Perguntas Gerais

P1) Qual lhe parece que tem sido o posicionamento do Grupo CTT em relação ao Sector Estado?

E que posicionamento futuro é que deveria ter?

P2) Quais são as principais vantagens competitivas da Empresa em relação à concorrência?

E como é que acha que os CTT se podem diferenciar da concorrência?

P3) Qual deveria ser a “Visão” da Empresa face ao sector Estado?

P4) Qual deveria ser a “Missão” da Empresa face ao sector Estado?

P5) Quais as principais adversidades e obstáculos a ultrapassar actualmente?

a) em termos de mercado?

b) e internamente?

P6) No seu entender, quais são as principais oportunidades de mercado no momento actual?

P7) Quais são as principais áreas em que os CTT poderiam fornecer serviços ao Estado? E que tipo de serviços deveria proporcionar?

P8) Como segmentaria ou Pré – segmentaria o sector Estado?

Quais as principais variáveis de segmentação?

P9) Quais os principais atributos valorizados por cada segmento de cliente (ou grande grupo de clientes)?

P9-b) E quais são as competências – chave que os CTT têm que assegurar para conseguir satisfazer plenamente esses atributos?

P10) Considera que os CTT deveriam atender a todos os segmentos ou, pelo contrário, deverá ser muito selectivo?

Consegue identificar onde investir e onde não investir, i.e., em que áreas é que os CTT devem apostar e onde não deve apostar?

ANEXO E2-a) - Perguntas específicas para a Rede de Retalho

Estações de Correio (EC)

P1) Quais são os actuais critérios de Segmentação das EC?

b) E quais deveriam ser as principais variáveis de segmentação das EC no futuro?

P2) Como é que se caracteriza a *Lei de Pareto* (80/20) no Retalho, ou seja, como se caracteriza o pequeno grupo de EC que representa a grande fatia da facturação e da rentabilidade? (em termos de localização, principais famílias de produtos, peso do cliente particular e cliente empresarial, etc...)

P3) Quais os indicadores de rentabilidade disponíveis das EC?

b) E como é que estes indicadores se relacionam com as diferentes famílias de produto, comportamentos de compra, sazonalidade, horários de ponta, etc?

Grupos de Clientes que frequentam EC

P4) Quais os principais grupos de clientes que frequentam as EC? Como os Caracteriza?

b) Quais os principais atributos valorizados por cada grupo de cliente supra referido ?

c) Quais as competências – chave que os CTT têm de assegurar para conseguir satisfazer plenamente esses atributos?

P5) Na sua opinião, quais deveriam ser os principais negócios e tipo de produtos e serviços fornecidos pelas EC no futuro? Porquê?

ANEXO E2-b) -Perguntas específicas para os Serviços Financeiros

Grupo de Clientes de Pagamentos e Serviços Financeiros que frequentam EC

P1) Quais os principais grupos de clientes que frequentam as EC para efectuar Pagamentos ou Serviços Financeiros?

P2) Quais as principais características (variáveis socio-demográficas e comportamentos de compra – sazonalidade, frequência de compra, volume de negócios, etc,...) dos clientes por grupos de serviço, i.e., como se caracterizam os clientes:

- dos Pagamentos ?
- dos Vales e Transferências ?
- da W. U.?
- Das Poupanças e Seguros?

P3) Quais os atributos mais valorizados por cada grupo de cliente supra referido ?

P4) Quais as competências – chave que os CTT têm de assegurar para conseguir satisfazer plenamente esses atributos?

P5) Na sua opinião, quais deveriam ser os principais negócios e tipo de produtos e serviços financeiros fornecidos pelas EC no futuro? Porquê?

P6) No seu entender, como é que a actual família de Pagamentos e Serviços Financeiros poderia ser rejuvenescida? E que tipo de Pagamentos e Serviços Financeiros completamente novos é que poderiam ser desenvolvidos?

ANEXO E3- Sondagem - Desenvolvimento de Novos Serviços Para os Clientes do Estado

Na perspectiva de satisfazer as necessidades dos nossos clientes, a Direcção de Marketing Estratégico do Grupo CTT está a realizar, juntamente com a Equipa Comercial, uma Breve Sondagem com vista ao desenvolvimento de Novos Serviços, pelo que consideramos a sua participação neste estudo um contributo da maior importância.

Garantindo a confidencialidade absoluta das suas respostas, agradecemos desde já a sua colaboração.

P1) O Grupo CTT como interface entre o Estado e os cidadãos/empresas: No âmbito da vossa actividade, e atendendo à dinâmica da Reforma do Estado (Simplex, ...) e dos serviços que passaram a estar disponíveis on-line, que tipo de serviços é que o Grupo CTT poderia disponibilizar no sentido de facilitar a relação entre o Estado e os cidadãos/empresas ?

Como é que a Rede de Balcões CTT poderia ser potenciada como uma plataforma mais próxima do cidadão para serviços/funcionalidades que passaram a estar on-line e/ou que são prestados directamente pelos vossos serviços?

Nomeadamente:

No apoio aos info-excluídos

Serviço de Alteração de Moradas

Outros (especificar)

P2) Pagamentos ao Estado: Na sequência dos serviços já hoje prestados pelos CTT no âmbito dos Pagamentos ao Estado (IRS, IRC, etc.), considera que existe alguma melhoria que se deva introduzir ? Existem novos produtos do vosso lado, que considere poderem ser enquadrados neste tipo de serviços?

P3) Gestão da Função Arquivo da Documentação do Estado: Como é que perspectiva as principais necessidades dos vossos serviços em termos de “Gestão da Função Arquivo”? E como é que actualmente estas necessidades estão a ser supridas (*insourcing /outsourcing*)?

P4) Digitalização Certificada: Como é que equaciona as principais necessidades dos vossos serviços no âmbito da Digitalização Certificada? (Mailroom Digital ...)

P5) Produção Documental: No que respeita à produção documental, qual é o seu entendimento das necessidades destes serviços no contexto da vossa actividade?

P6) Serviços de Marketing e Comunicação: Como é que acha que o Grupo CTT pode colaborar no domínio das vossas necessidades de marketing e comunicação? O que é que fazem actualmente nesta área? Com quem? Onde? E quais os serviços que mais necessitam?

P7) Via CTT: Na sua opinião, que benefícios é que a Via CTT poderia potenciar no âmbito da vossa actividade?

P8) Qualidade do Serviço Actual prestado: No seu entender, quais são os principais pontos fortes e pontos fracos dos serviços prestados pelos CTT? E quais as suas principais sugestões de melhoria da situação actual?

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

ANEXO E4 - Guião de entrevista (semi-estruturada) para Sondagem das Necessidades dos Clientes do Estado (1ª fase)

Na perspectiva de satisfazer as necessidades dos nossos clientes, a Direcção de Marketing Estratégico do Grupo CTT está a realizar, juntamente com a Equipa Comercial, uma Breve Sondagem com vista ao desenvolvimento de Novos Serviços, pelo que consideramos a sua participação neste estudo um contributo da maior importância. Garantindo a confidencialidade absoluta das suas respostas, agradecemos desde já a sua colaboração.

P1) O Grupo CTT com interface entre o Estado e os cidadãos/empresas

No âmbito da vossa actividade, e atendendo à dinâmica da Reforma do Estado (Simplex, ...) e dos serviços que passaram a estar disponíveis on-line, que tipo de serviços é que o Grupo CTT poderia disponibilizar no sentido de facilitar a relação entre o Estado e os cidadãos/empresas ?

Como é que a Rede de Balcões CTT poderia ser potenciada como uma plataforma mais próxima do cidadão para serviços/funcionalidades que passaram a estar on-line e/ou que são prestados directamente pelos vossos serviços? Nomeadamente:

- a) Disponibilizar formulários e impressos electrónicos
- b) Resposta ao contacto por via electrónica para pedidos diversos *
- c) Informação sobre o ponto de situação do processo
- d) Envio de documentos e objectos importantes ou valiosos **
- e) Serviços de correio especiais, i.e., “fatos à medida” (especificar)

No apoio aos info-excluídos

- a) Envio de formulários *online* devidamente preenchidos p/ os respectivos serviços
- b) Serviços disponibilizados *online* que não requerem reconhecimento pessoal

Serviço de Alteração de Moradas

- a) Disponibilizar formulário electrónico para requerer alteração de residência e ligação on-line para o respectivo site
- b) Reexpedição de correspondência para nova morada
- c) Notificação de um conjunto de Organismos Públicos sobre a mudança de endereço

Outros (especificar)

P2) Pagamentos ao Estado

Na sequência dos serviços já hoje prestados pelos CTT no âmbito dos Pagamentos ao Estado (IRS, IRC, etc.), considera que existe alguma melhoria que se deva introduzir? Existem novos produtos do vosso lado, que considere poderem ser enquadrados neste tipo de serviços?

- a) Sistema de Débitos Directos
- b) Fatura electrónica
- c) Outro tipo de Cobranças/ pagamentos ao Estado (taxas diversas)
- d) Outros (especificar)

P3) Gestão da Função Arquivo da Documentação do Estado

Como é que perspectiva as principais necessidades dos vossos serviços em termos de “Gestão da Função Arquivo”? E como é que actualmente estas necessidades estão a ser supridas (*insourcing /outsourcing*)?

- a) Recolha, organização e gestão da documentação do Estado
- b) Idem com elevada dinâmica de consulta
- c) Digitalização de documentos em papel ou microfilme
- d) Disponibilização *online* de consulta personalizada de processos
- e) Gestão de bases de dados
- f) Transferência de processos (G-G, G-C, G-B)
- g) Outros (especificar)

P4) Digitalização Certificada

Como é que equaciona as principais necessidades dos vossos serviços no âmbito da Digitalização Certificada? (Mailroom Digital...)

- a) Certificar comunicação por via electrónica (assegurar e comprovar legalmente identificação do remetente, integridade do conteúdo, data e hora de envio)
- b) Digitalização de documentos
- c) Digitalização de documentos e certificação de que este se encontra conforme o original
- d) Digitalização de certificados de conformidade
- e) Digitalização, catalogação e tratamento de correio disponibilizando o conteúdo em formato digital
- f) Idem com arquivo físico
- g) Idem associado ao tratamento de devoluções, RSFs, tratamento de correio disperso geograficamente num único endereço, correcção de endereços
- h) Desmaterialização de facturas e documentos com relevância fiscal
- i) Outros (especificar)

P5) Produção Documental

No que respeita à produção documental, qual é o seu entendimento das necessidades destes serviços no contexto da vossa actividade?

- a) Produção documental
- b) Impressão
- c) *Finishing*
- d) Outros (especificar)

P6) Serviços de Marketing e Comunicação

Como é que acha que o Grupo CTT pode colaborar no domínio das vossas necessidades de marketing e comunicação? O que é que fazem actualmente nesta área? Com quem? Onde? E quais os serviços que mais necessitam?

- a) Bases de Dados
- b) Criatividade/ Conteúdos
- c) Recepção de Peças
- d) Tratamento de Respostas
- e) Concepção e preparação de Campanhas (Institucionais)
- f) Publicidade Institucional
- g) Monitorização do impacto da campanha
- h) Outros (especificar)

P7) Via CTT

Na sua opinião, que benefícios é que a Via CTT poderia potenciar no âmbito da vossa actividade?

- a) Porque razão ainda não aderiu à Via CTT?
- b) Se a Via CTT lhe garantir informação de retorno para cada um dos destinatários, a sua adesão seria imediata?
- c) Autenticação única *online* através da Via CTT para serviços on-line que necessitam de reconhecimento presencial para ser concluídos (permitindo que estes serviços se efectuem totalmente on-line)
- b) Idem com o cartão do cidadão
- c) Integração com serviços de Pagamento do utente ***
- d) Outros (especificar)

P8) Qualidade do Serviço prestado actualmente: No seu entender, quais são os principais pontos fortes e pontos fracos dos serviços prestados pelos CTT? E quais as suas principais sugestões de melhoria da situação actual?

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

ANEXO E5 – Entrevistas aos Clientes CTT no Sector Estado – Conclusões

Da análise das entrevistas aos Grandes Clientes CTT do Sector Estado, apresentam-se as seguintes conclusões:

- **Grupo CTT como Interface entre o Estado e o Cidadão (P1)**

No que se refere ao posicionamento dos CTT como interface entre o Estado e o cidadão, os clientes realçaram a “oportunidade de desenvolver novos serviços”. Atendendo que ainda há uma percentagem elevada de cidadãos info-excluídos, e que há muita emigração no interior, os CTT podiam explorar a rede de EC para alguns serviços do CNAI – Centro Nacional de Apoio ao Imigrante (que existe em Lisboa e nas sedes de distrito). Os CTT podiam ajudar essas pessoas a saber o que fazer, nomeadamente onde se devem dirigir, como emigrar, que documentos necessitam (vacinas?), o que é necessário no país de acolhimento, como é que são os contratos de trabalho, clarificar as questões da legalidade, etc..

Alguns clientes salientaram a importância dos serviços de alteração de moradas para confirmar códigos postais.

Todavia, alguns clientes manifestaram algumas “restrições e condicionantes aos novos serviços”. Um número considerável de clientes desconhecia muitas das actividades dos CTT, considerando difícil descolar os CTT do conceito Postal. Outro grupo de clientes considera que a desnecessidade de novos serviços neste domínio resulta da própria dinâmica recente do Estado, quer através da criação do Simplex, da AMA (Agência de Modernização Administrativa), quer do desenvolvimento das Lojas do Cidadão ao atendimento múltiplo nas Câmaras Municipais.

Alguns clientes já dispõem de serviços de *mailroom* internamente e dispõem de códigos de acesso no seu site com códigos de barras para os processos de digitalização. Através das PAC's/PAM's recebem protocolarmente documentos desses serviços (documentos de despesa, etc...). Os PAM estão integrados nas estruturas das Lojas do Cidadão. Recepcionam documentação e enviam-na protocolarmente para os clientes. A entrega de documentos já está pré-preparada para a digitalização (com folha separadora e sem agrafos...).

- **Pagamentos ao Estado (P2)**

Relativamente aos pagamentos ao Estado, alguns clientes consideram que as maiores oportunidades para os CTT são junto da população de aposentados, que usam muitos “vales de correio”. Por outro lado, poderiam explorar a rede de balcões no interior para determinados serviços, como o pagamento de coimas decretadas pelos tribunais.

De modo inverso, verifica-se um grupo de clientes que não reconhece a necessidade de novos serviços neste âmbito, quer porque já não usam cheques e só fazem transferências bancárias, quer porque só pagam com os documentos digitalizados ou os originais. Por outro lado, alguns clientes fazem pagamentos através da Direcção Geral do Tesouro e consideram que se trata de um universo muito complicado, com muitos cheques em branco. Consideram que os postos de correio nas aldeias tinham um papel importante nos “vales”, mas muitos têm sido fechados.

- **Gestão da Função Arquivo da Documentação do Estado (P3)**

Resulta claro da análise das respostas dos clientes muita heterogeneidade relativamente à “notoriedade dos serviços da EAD”: alguns clientes conheciam os serviços da empresa, outros souberam da existência da EAD pela concorrência, havendo ainda um grupo que desconhecia que a EAD pertencia ao Grupo CTT.

De um modo geral, os clientes consideram que a “política de comunicação do Grupo CTT é insuficiente” e que os CTT comunicam mal os seus serviços. Um número considerável de clientes desconhecia as empresas do Grupo CTT.

As principais “restrições para a prestação de serviços de gestão da função arquivo da documentação do Estado” resultam quer da existência de arquivo próprio (já organizado), quer de restrições orçamentais. Alguns clientes referem-se à desnecessidade da custódia do arquivo para vários documentos na medida em que se tende para a desmaterialização.

No entanto, verifica-se que um grupo substancial de clientes com “necessidades de outsourcing” para este tipo de serviços. Esses clientes estão abertos à consultoria de planos de classificação, à consultoria especializada para o arquivo (para organizar portarias e avaliação de documentação). A percepção dos clientes neste grupo é que dispõem de função arquivo (custos, espaço), mas não garantem a preservação, sendo portanto necessário colocar os arquivos em condições convenientes durante muito tempo (os documentos têm de estar disponíveis pelo menos 5 anos, para além do problema dos recursos dos tribunais). Os clientes reconhecem muitas limitações quer em termos de espaço, quer pelas condições legais impostas pela EU (em termos de segurança, câmaras de filmar, etc...).

Convém ainda salientar que cumpre à Direcção Geral de Arquivo emitir planos de classificação, portarias de avaliação e selecção de documentos, definindo qual o valor histórico, quanto tempo de arquivo, se a conservação é permanente ou se deve passar para micro-filme, etc.

- **Digitalização Certificada (*Mail Room Digital*) (P4)**

No que concerne à digitalização certificada (*mail room digital*), os clientes enfatizaram a “importância das estruturas de topo na decisão de investimento”, dado que a opção por este serviço prende-se com questões de investimento público (não depende só dos clientes), sendo necessário contactar o respectivo Ministério.

Da análise das respostas dos clientes resulta clara a oportunidade para o Grupo CTT, pois verifica-se “muita receptividade ao desenvolvimento de novos serviços neste domínio”. Os clientes consideram que a certificação digital é cada vez mais importante, até mesmo segundo as normas da EU (10 anos de documentação em arquivo digital), sendo que muitos destes clientes referiram que em 2009 vão digitalizar toda a correspondência recebida. Por outro lado, os clientes referiram que tratando-se de um

outsourcing os CTT devem estar atentos aquando da abertura de concurso. Alguns clientes também consideraram o *mailroom* físico interessante, até para substituir o *distri-mais*, manifestando interesse numa reunião posterior.

Os clientes referiram-se igualmente à “dinâmica da concorrência neste domínio” (alguns contratos já existentes com a concorrência) bem como “alguma importância do *insourcing*” no âmbito da estrutura respectiva (G-G).

- **Produção Documental (P5)**

Os clientes, quando inquiridos sobre a produção documental, realçaram a “importância da produção documental *insourcing*”. De facto, foi referido várias vezes que a produção documental está a ser feita internamente, com meios próprios, para o que é solicitado internamente um colaborador durante o período que for necessário (geralmente, um ou dois meses).

A análise das entrevistas aos clientes evidencia a “relevância da concorrência no domínio da produção documental (digitalização)”, constatando-se a existência de clientes com contratos com a concorrência. Por outro lado, os clientes enfatizaram a “importância da certificação dos serviços de *finishing*”, sendo que alguns deles referiram que quando fizeram concurso, a Mailtec não tinha certificação para serviços de *finishing*.

Alguns clientes referiram que o “*outsourcing* deste serviço não é generalizado”, verificando-se nalguns casos que os clientes só recorrem ao *outsourcing* uma ou duas vezes por ano.

- **Serviços de Marketing e Comunicação (P6)**

No âmbito dos serviços de marketing e comunicação, foi possível observar que muitos clientes não tinham conhecimento da competência dos CTT nesta matéria e desconheciam que os CTT prestavam esses serviços. Um número considerável de clientes só conhecia o serviço de base de dados dos CTT neste domínio, o que evidencia “um certo grau de desconhecimento da oferta e competências do Grupo CTT nesta área”.

Alguns clientes consideram que “as necessidades de marketing e comunicação da respectiva Instituição já são satisfeitas internamente”, referindo que os circuitos para a concepção e preparação de campanhas já estão montados e quando há alteração de procedimentos, colocam essa informação no site ou enviam uma carta para os respectivos serviços. Outros clientes referem que anunciam nos pequenos jornais a nível local, na rádio e juntas de freguesia e fazem alguns folhetos e mailing internamente.

Todavia, verificam-se “oportunidades para o Grupo CTT no domínio da prestação de serviços de marketing e comunicação”, principalmente por parte das Direcções Gerais e alguns Institutos, que podem ter muito interesse nas campanhas institucionais no âmbito das actividades em que actuam. Um elevado número de clientes também manifestou muito interesse em desenvolver parcerias com o Grupo CTT neste domínio.

Das respostas dos inquiridos, verifica-se que, nalguns casos, “existem condicionantes ao *outsourcing* destes serviços” em virtude das restrições orçamentais e da pressão para reduzir orçamentos. Alguns clientes referiram que as campanhas a desenvolver no âmbito da respectiva actividade são vocacionadas para um público-alvo muito específico e, noutros casos, trabalha-se sobretudo dentro da própria administração (e não com o cidadão em geral).

- **Via CTT (P7)**

No que se refere à Via CTT, verifica-se “alguma falta de notoriedade” deste serviço, sendo que um número substancial de clientes que nem se recorda de ouvir falar da Via CTT. Para muitos clientes este serviço é entendido como um e-mail. Assim, as respostas dos clientes evidenciam uma “percepção de desnecessidade deste serviço”, na medida em que a transferência de comunicação electrónica entre os seus serviços e as entidades com quem se relacionam já está a funcionar (estas entidades já podem entrar no site) e, nalguns casos, cada cidadão vai passar a ter a sua própria conta corrente.

As respostas dos clientes evidenciam uma “incipiente clarificação do conceito”, pois um elevado número de clientes não tinha percebido que a Via CTT permitia a identificação e desconhecia a possibilidade de fazer pagamentos. Pese embora alguns clientes terem a ideia de que a Via CTT é uma caixa de correio electrónica, onde se deposita lá informação que só o próprio pode aceder, nalguns casos é confundida com o serviço SIGA.

Da inquirição dos clientes sobre este assunto ressalta a “falta de receptividade ao serviço”, em virtude da pressão interna para reduzir custos de correio e utilizar substitutos (e-mail, fax,...). Os clientes ao perceber melhor o conceito consideraram que a Via CTT podia ser uma área a explorar, desde que não traga custos. Por outro lado, consideram que já realizaram muitos investimentos em comunicação electrónica, pelo que agora querem ver o fruto desse investimento.

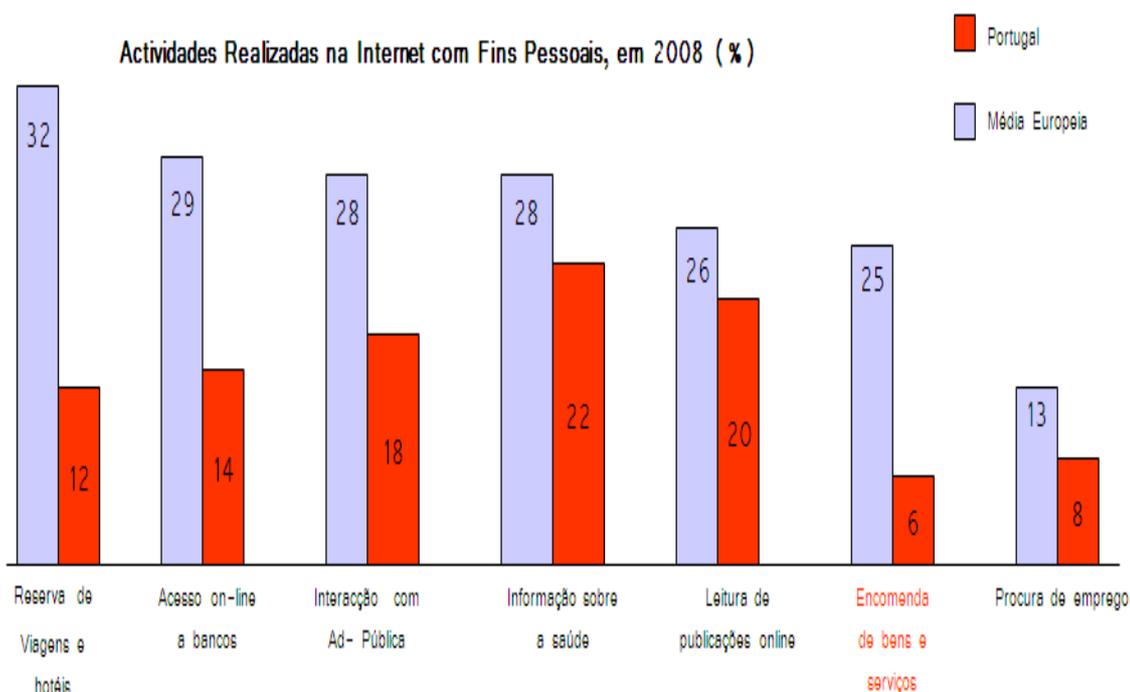
- **Qualidade do Serviço Prestado Actualmente (P8)**

Relativamente à qualidade do serviço prestado, os clientes consideram-se “razoavelmente satisfeitos”, considerando que a principal necessidade a satisfazer é o cumprimento do contrato a nível de horários, ou seja, o “cumprimento do padrão de serviço”. No entanto, alguns clientes referiram alguns atrasos nos horários de recolha e sobretudo de entrega, possivelmente devido aos subcontratados dos CTT.

Denota-se uma “ótima relação comercial com os CTT”, pois os clientes consideram que têm excelentes relações com o seu gestor de conta.

No âmbito da “Rede de Estações de Correio” (EC), os clientes demonstraram que as EC com que se relacionam “têm melhorado o seu serviço”, não obstante expressarem que as EC que estão em zonas estratégicas da cidade (em centros comerciais, etc) deviam fechar mais tarde.

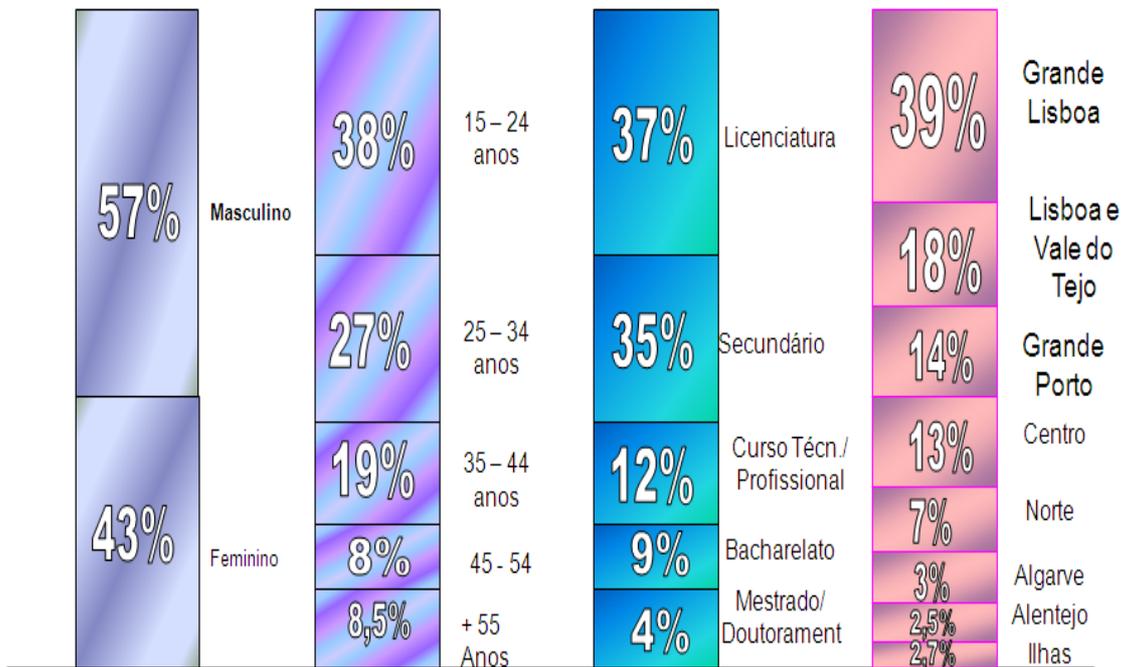
ANEXO E6 – Comércio electrónico



Segundo o Eurostat, os portugueses ainda usam pouco os serviços electrónicos do Governo e preferem obter informações sobre saúde ou ler jornais na internet. Em termos de interação com os serviços da Administração Pública electrónica os internautas portugueses (18%) ainda estão longe da média europeia (28%), (de onde resulta uma oportunidade para a Via CTT na dinamização da utilização efectiva do e-Government). Todavia, o maior gap entre os internautas portugueses e os seus congéneres europeus verifica-se no comércio electrónico, isto porquanto os internautas portugueses são dos mais desconfiados relativamente às condições de "segurança" na internet.

Por outro lado, e de acordo com o INE, no 1º trimestre de 2008, 6,4% dos indivíduos entre os 16 e os 74 anos efectuaram encomendas através da internet, correspondendo a 15,2% dos indivíduos que utilizam internet. Face a 2004 o número de indivíduos que efectuaram encomendas online registou um crescimento médio anual de 22%. Do exposto, resulta o elevado potencial do comércio electrónico para os CTT, e em particular para a Via CTT explorando a oportunidade de se posicionar na "percepção de pagamento seguro". A grande oportunidade para a Via CTT (e para as lojas aderentes) prende-se com a possibilidade de conquistar novos aderentes ao e-commerce através da segurança nos pagamentos (principal obstáculo actual).

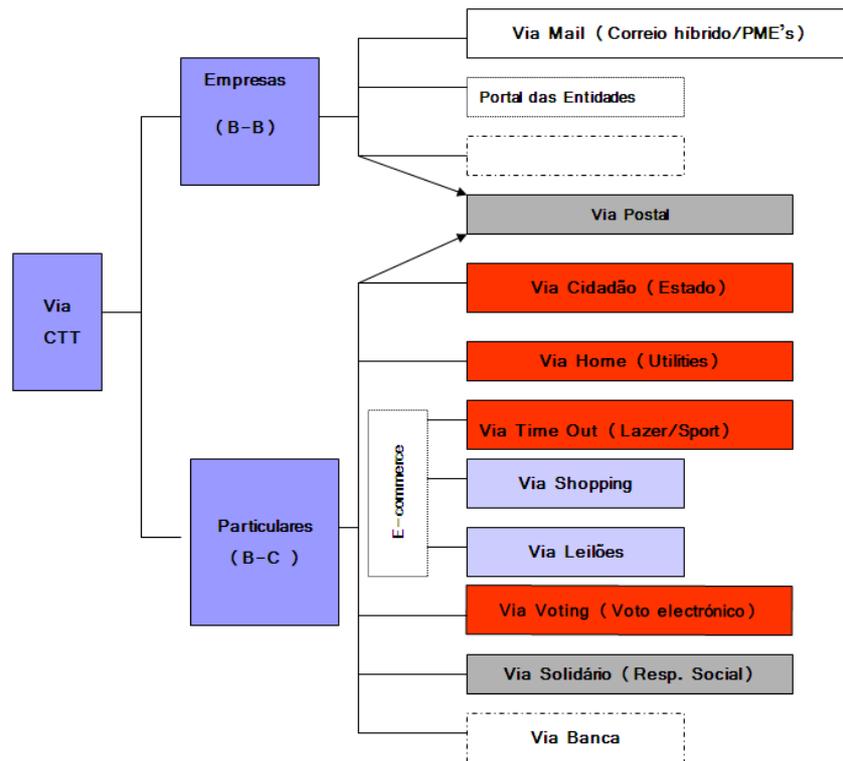
ANEXO E7 – Perfil de Utilizadores Portugueses de Comércio Electrónico



ANEXO E8 - Sites do Governo mais Visitados pelos Internautas Portugueses



ANEXO E9 - Mercado das Empresas (B-B) e Mercado de Particulares (B-C)



Fonte: A autora

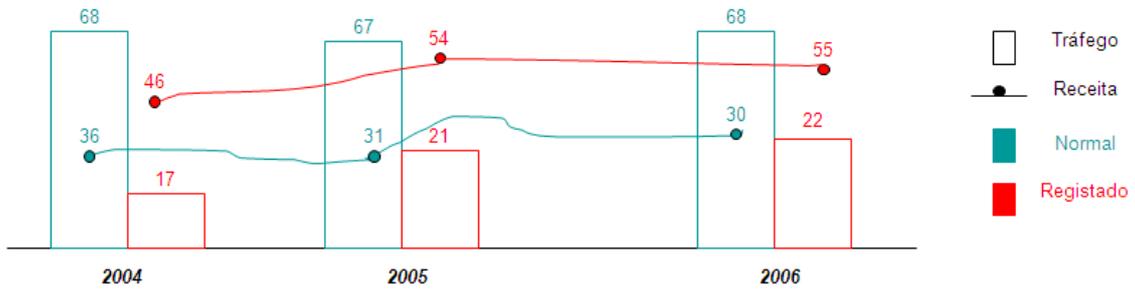
ANEXO E10 – Satisfação dos Clientes KAM

SATISFAÇÃO GRANDES CLIENTES KAM

	Resultados	Grau Satisfação (1-10)	Aspectos a Melhorar:
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> AVALIAÇÃO GLOBAL </div> <ul style="list-style-type: none"> → Satisfação Global → Factores Chave Fidelização → Formas de Comunicação Preferenciais p/ Divulgação Campanhas / Novos Serviços * 	<ul style="list-style-type: none"> 1.º) Prazo Entrega (34%) 2.º) Facilidade Entregas/ Qualidade Serviço (23%) 3.º) Preço competi (14%) 3.º) Capacidade resposta (14%) 1.º) e-mail (59%) 2.º) SMS (18%) 3.º) Carta (16%) 	7,2	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilização de <u>soluções integradas e globais</u> c/ interesse p/ a minha organização (23% <5). - Melhorar <u>Informação</u> atempada sobre <u>Novos Serviços</u>/ Campanhas (ESTADO)
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> RELACIONAMENTO </div> <ul style="list-style-type: none"> ↗ Facturação ↘ Gestores Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> SIM (84%) NÃO (16%) Satisfação (75%) Insatisfeito (25%) 	6,5	<ul style="list-style-type: none"> - Processos <u>Reclamação</u> (30% <5) - Correção de erros (23% <5)
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> PRODUTOS /SERVIÇOS </div> <div style="margin-left: 20px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Prod. SERVIÇOS </div> <ul style="list-style-type: none"> → Adequabilidade da Oferta → Preço Oferta – Qualidade Serviço → Produtos – Serviços de Valor Acrescentado (interesse em conhecer/ melhorar algum serviço) → Apartados → Transporte/ Recolha → Distribuição → Track & Trace </div>	<ul style="list-style-type: none"> NÃO (73%) SIM (27%) 	7,5	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar Practividade na <u>Apresentação de soluções</u> (18% <5)
	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Pouca Flexibilidade</u> (29%) na Adequação Produtos Clientes (29%) e na Adequação Peso/Quantidade (29%) → EST: NÃO - Preço/tempo distribuição (27%) - Preço/ - Quantidade (27%) 	7,3	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Men Notoriedade</u> no " <u>Fornecimento de Base Dados</u>" (59%) e no " <u>Arq. E Gestão Documental</u>" (64%) - Melhorar <u>Divulgação</u> "Arq. E Gestão Documental" (67%) do Fornecimento Base de Dados" (33%) e Via CTT (33% (*Estado – "Gestão Documental e Finishing)
		7,0	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa flexibilidade na resposta no próprio dia a pedidos de recolha extra (30% <5)
		6,4	<ul style="list-style-type: none"> - Regularidade na prestação serviço (20% <5) - Tratamento eficaz das <u>devoluções</u> (40% <5)
		6,5	<ul style="list-style-type: none"> - 22% Insatisfeitos c/ fiabilidade /acessibil Informação*

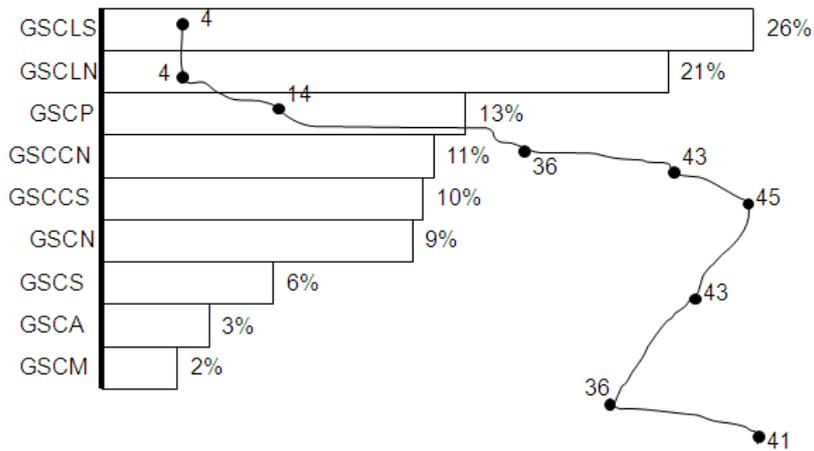
Fonte: Elaborado com Base no " Barómetro Satisfação de Grandes Clientes CTT - 2006

ANEXO E11 – Peso (%) do Correio Normal e do Correio Registado no Sector Estado



Fonte: Análise da autora

ANEXO E12 – Peso do Correio Normal e do Correio Registado no Sector Estado por Região Geográfica

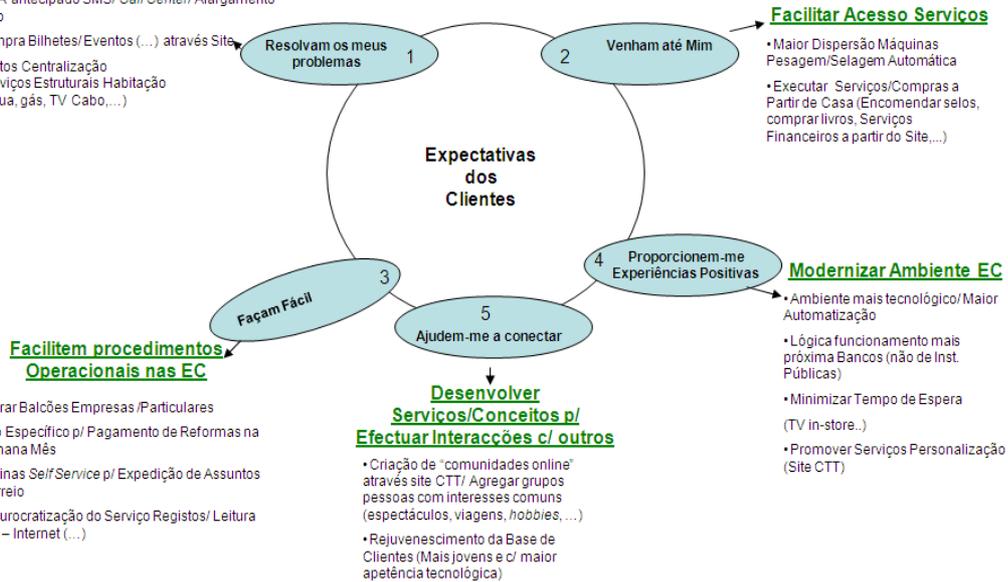


Fonte: Análise da autora

ANEXO E13 – Expectativas dos Clientes da Rede EC

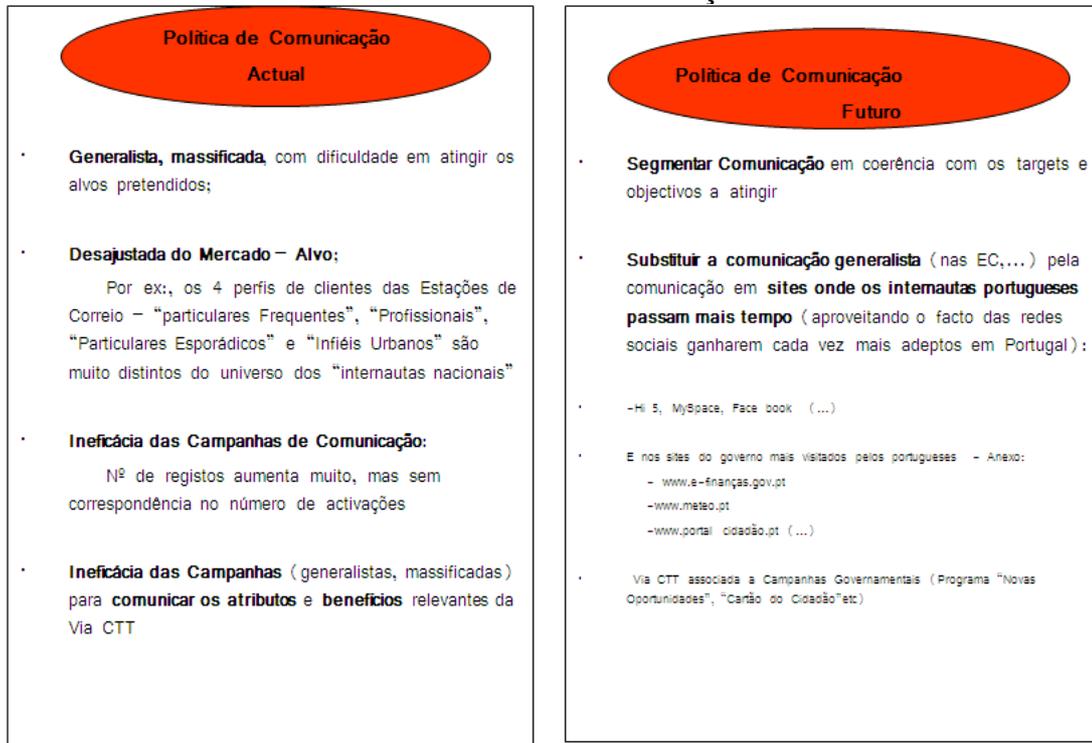
Identifiquem as Minhas Necessidades/ Disponibilizem soluções Adequadas

- Serviço entrega nocturno
- SIGA antecipado SMS/ Call Center/ Alargamento Prazo
- Compra Bilhetes/ Eventos (...) através Site
- Pontos Centralização Serviços Estruturais Habitação (água, gás, TV Cabo,...)



Fonte: A autora

ANEXO E14 - Política de Comunicação da via CTT



Fonte: A autora

ANEXO F – Implementação do *Balanced Scorecard*

ANEXO F1 – Matrizes Sinergia (corporate)

Matriz Sinergia – (CORPORATE)

Matriz Sinergia	AMEAÇAS (T)	OPORTUNIDADES (O)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência Sectorial/Amplitude Concorrência • Agressividade Concorrencial • Condicionamentos Político - Legais • TIC - Substituição Tecnológica • E-GOV – Simplex • Liberalização Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing Serviços Estado • TIC – Inovação serviços e Seg. Mercado • OREN 2007-2013 • Política Governamental/ Valores • Social Informação • E-GOV /Simplex Inovação info-excluídos • Apelação Mercado Alianças/ Parcerias • Fragmentação do Mercado Publicitário 	
Pontos Fracos (W)	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura óptica venda • Dependência <i>Core Business</i> / Área Reservada • Portfólio Postal em declínio • Portofólio Digital Marginal e s/ Rentabilidade • Projecto Estado atrasado Tempo • Dinâmica <i>Lobby</i> Incipiente • Fraca Relação Interdepartamental 	<p>(WT): Minimizar Fraquezas e Evitar Ameaças:</p> <p>Estratégia Defensiva: Defender Q. M. nos Seg. Estratégicos p/ o Negócio;</p> <p>-Manter liderança KAM</p> <p>-Sub-Segmentar/Rentabilizar Seg. "Profissionais" na Rede EC</p> <p>-Melhorar P/S existentes no Core-Business Postal</p> <p>-Reformular conceito da Via CTT c/ serviços integrados</p>	<p>(WO): Aproveitar Oportunidades p/ Ultrapassar Fraquezas:</p> <p>Ampliar Portfólio e Gama de P/S:</p> <p>-Serviços básicos do Estado de interface c/ o cidadão;</p> <p>-Gestão da Função Arquivo (Digitalização, Prod. Documental, Mail-Room Digital,...);</p> <p>-Serviços ao Estado end-to-end (Via CTT);</p> <p>-Serviços de Comunicação Institucional</p>
Pontos Fortes (S)	<ul style="list-style-type: none"> • Marca • Rede EC • <i>Front Office</i> Cidadão • Serviços <i>End-to-End</i> • Potencial Rentabilidade Espaço físico EC (Montras/ Lojas) • Vocação Parceiro Estado 	<p>(ST): Usar Forças p/ Minimizar Ameaças:</p> <p>Reposicionamento da Marca em segmentos mais sofisticados tecnologicamente;</p> <p>Aproveitar Rede EC p/ "Organizar Processos" e "Reformular Oferta Postal Tradicional" (Vide Pág) p/ fidelizar clientes actuais e criar barreiras à concorrência</p>	<p>(SO): Usar as Forças p/ Tirar Partido Oportunidades</p> <p>Estratégia Ofensiva: Alargamento da base de Clientes através de Projectos Estruturantes e Serviços Inovadores:</p> <p>-Desenvolver área de MK Relacional/Comunicação/Conteúdos/Criatividade – MK Institucional;</p> <p>-Dinâmica de Parcerias Público-Privadas,</p> <p>-Federar "Cidades e Regiões Digitais";</p> <p>-Projecto "Portugal Digital";</p> <p>-Projecto "C. Comercial Virtual" c/ meio de Pagamento Inovador</p>

Matriz sinergia – (CORPORATE)

Matriz sinergia	Ameaças (T)						Oportunidades (O)						
	Convergência Sectorial / Amplitude concorrência	Agressividade Concorrencial	Condicionalidades Políticas / Legais	TIC-Substituição Tecnológica	E-GOV – SIMPLEX	Liberalização do Mercado	Outsourcing Serviços Estado	TIC Inovação serviços e segmento do mercado	QREN / 2007 - 2013	Política Governamental / Valores Sociedade e Informação	E-gov / Simplex Inovação Infoexcluídos	Agência Mercado Alianças / Parcerias	Fragmentação do Mercado Publicitário
Pontes Fracos (W)													
• Cultura Óptica Venda													
Dependência Core Business / Área Reservada	*	*					*	*			*		
Portfólio Postal em Declínio	*	*					*						
Portfólio Digital Marginal e s/ Rentabilidade	*	*					*	*		*			
Projecto Estado Muito Atrasado no Tempo													
Dinâmica Lobby Incipiente													
Fraca Relação Interdepartamental													
Pontos Fortes (S)													
Marca	*									*			*
Rede EC	*	*	*	*				*	*	*		*	
Front Office Cidadão	*	*						*	*	*		*	
Serviço End-to-End	*	*										*	
Potenc. Renta. Espaço Fís. EC (Montras / Lojas)													*
Vocação / Parceiro Natural do Estado									*	*			*

ANEXO F2 – Entrevistas Executivas - Implementação do *Balanced Scorecard*

I) Conhecimentos Prévios /Pré-Requisitos Técnicos

P1) Como caracteriza o processo de formulação estratégica da organização até 2007?

P2) Qual o nível de conhecimento e participação dos colaboradores no processo de formulação estratégica, até essa data?

Como é comunicada a estratégia?

P3) Como surge a necessidade de envolver a organização no processo de formulação estratégica?

P4) Conhece o modelo de *Balanced Scorecard* como metodologia de implementação da estratégia?

Pode dar-nos uma breve definição? (Em caso afirmativo)

P5) Qual o grau de clareza/ domínio relativamente aos conceitos utilizados?

(Missão, Visão, factores críticos de sucesso, vantagens competitivas, segmentação estratégica/ segmentação de marketing, análise SWOT, Modelo das 5 forças de Porter, Matrizes de análise estratégica, ...)

II) Expectativas e Processo de Implementação

P1) Como tomaram conhecimento do *Balanced Scorecard* como metodologia de implementação da estratégia?

P2) Quando surgiu a decisão de criar um “projecto piloto”?

P3) Na sua opinião, quais as principais vantagens da utilização desta metodologia?

P4) No seu entender, qual o impacto da implementação do modelo de *balanced scorecard* a todo o grupo?

P5) Como caracteriza o nível de aderência dos colaboradores ao processo de implementação do *Balanced Scorecard*?

Qual o grau de apoio e envolvimento das hierarquias neste processo?

III) Medição da Performance

P1) Na sua opinião, que objectivos e que indicadores são críticos para o sucesso da organização?

P2) Quais são os dados e os indicadores que habitualmente se utilizam para apurar o sucesso da organização?

Quais as principais fontes de indicadores utilizados?

P3) Existem metas definidas para esses objectivos?

P4) Quais são os relatórios e fontes de informação que considera mais importantes? Porquê?

IV) “Lições Aprendidas” com a experiência de implementação

P1) No seu entender, quais as principais dificuldades sentidas na implementação do *Balanced Scorecard*?

P2) Na sua opinião, quais os principais aspectos positivos verificados no processo de implementação do *Balanced Scorecard*?

P3) Considera a ferramenta de *Balanced Scorecard* eficaz na implementação da estratégia?

P4) Quais seriam as suas propostas para melhorar o processo de implementação do *Balanced Scorecard*?

E que sugestões lhe parecem oportunas no sentido de alargar o processo de implementação a todo o Grupo?

ANEXO F3– Reuniões Executivas – Reflexão para os “Mapas da estratégia”

I) Perspectiva dos Clientes e Stakeholders

P1) Quem definimos como nosso cliente?

P2) Quem são os nossos Stakeholders?

P3) Como criamos valor para o nosso cliente?

Quais os resultados finais do serviço? Que benefícios proporcionamos ao cidadão?

P1’) Quem são os nossos clientes alvo?

P2’) Para atingirmos a visão, como teremos de agir perante os nossos clientes?

P3’) Qual a nossa proposta de valor para servir os nossos clientes alvo? (Atributos dos produtos ou serviços; Relacionamento com os clientes; Imagem e reputação)

II) Perspectiva Financeira

P1) Como acrescentamos valor para os nossos clientes e *stakeholders* controlando os custos?

P2) Como garantimos/ melhoramos a eficiência operacional na prestação dos serviços?

P1’) Atendendo a que os objectivos financeiros dependem da estratégia definida bem como do ciclo de vida do negócio, quais são os passos financeiros a dar para assegurar a execução da estratégia? (Crescimento dos negócios/ proveitos vs Redução de custos/ aumento da produtividade)

III) Perspectiva Processos

P1) Para satisfazer os nossos clientes, cumprindo as regras orçamentais, em que processos teremos de ser excelentes?

P2) Quais os processos-chave, em que teremos de ser excelentes, de modo a criarmos valor para os nossos clientes?

Importa seleccionar e medir apenas os processos que conduzem a melhorias nos resultados para os clientes e, como tal, estão direccionados para a missão do serviço.

P3) Considerando as tendências actuais, quais os processos a implementar e a tornar excelentes no futuro?

P1') Para satisfazer os clientes e os accionistas, quais os processos que devem ser otimizados?

Quais os processos (actividades) que não acrescentam valor? (Eliminar ?)

P2') Quais os processos a melhorar para oferecer produtos/serviços excepcionais?

I V) Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento

P1) Como poderemos mudar e melhorar continuamente correspondendo às mudanças na sociedade?

P2) Quais os elementos que a nossa infra-estrutura organizacional necessita para atingir os objectivos definidos nas perspectivas dos processos internos e clientes/*stakeholders*?

P3) Quais as competências que os recursos humanos deverão possuir agora? E nos próximos anos?

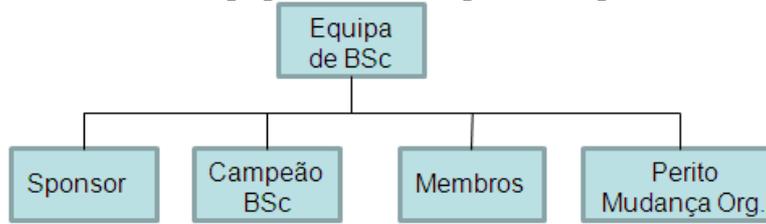
P4) Os funcionários têm acesso à informação que necessitam para conseguir atingir os resultados fixados em termos de clientes e *stakeholders*?

P5) O nosso clima organizacional incentiva o sucesso? Temos instalada uma cultura de performance e de alinhamento com as metas definidas?

P1') Como poderemos desenvolver capacidade de mudança e crescimento, que nos permita concretizar a visão?

P2') Quais são as aptidões e que ferramentas tecnológicas (SI/TI) devem os funcionários dominar para que possam ajudar a executar a estratégia?

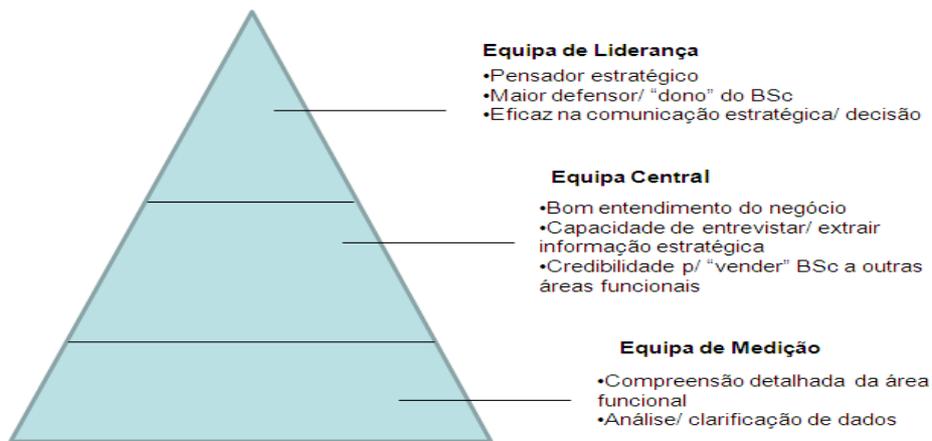
ANEXO F4 – Equipa de BSc: Papéis e Responsabilidade



Fonte: Adaptado de Paul Niven (2001)

ANEXO F5 – As Equipas do BSc e o Nível de Gestão

Nível de Gestão nas Equipas do BSc



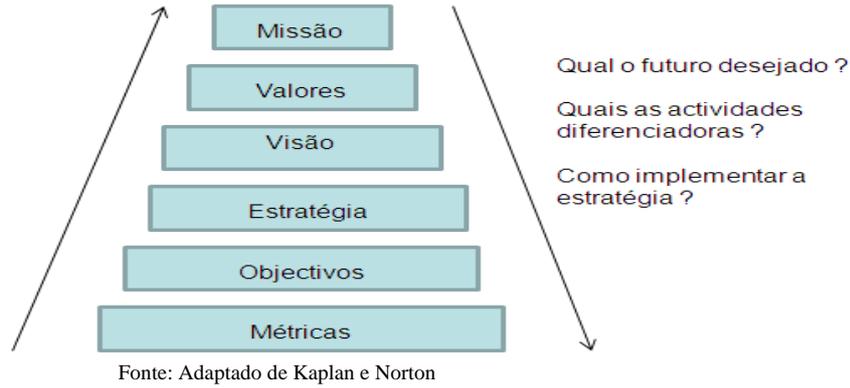
Fonte: Adaptado de Rui Almeida (2006)

ANEXO F6 – Elementos do Plano de Comunicação

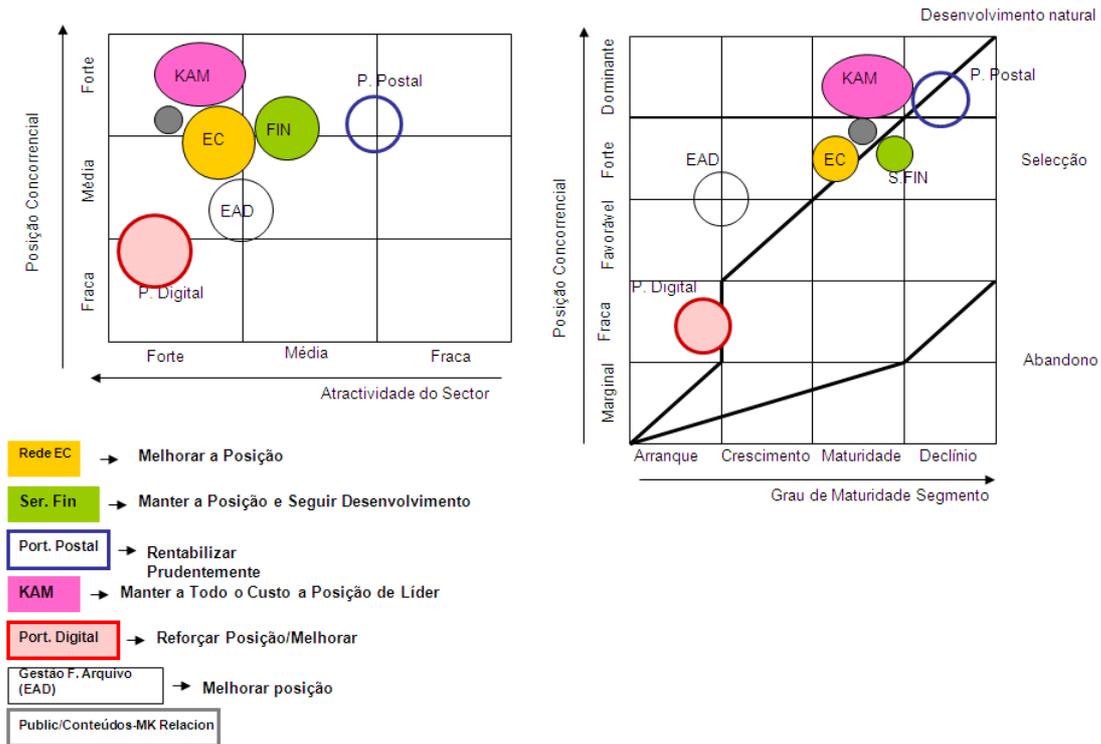


Fonte: A autora

ANEXO F7 – O Desenvolvimento do BSC: um Processo Bidireccional

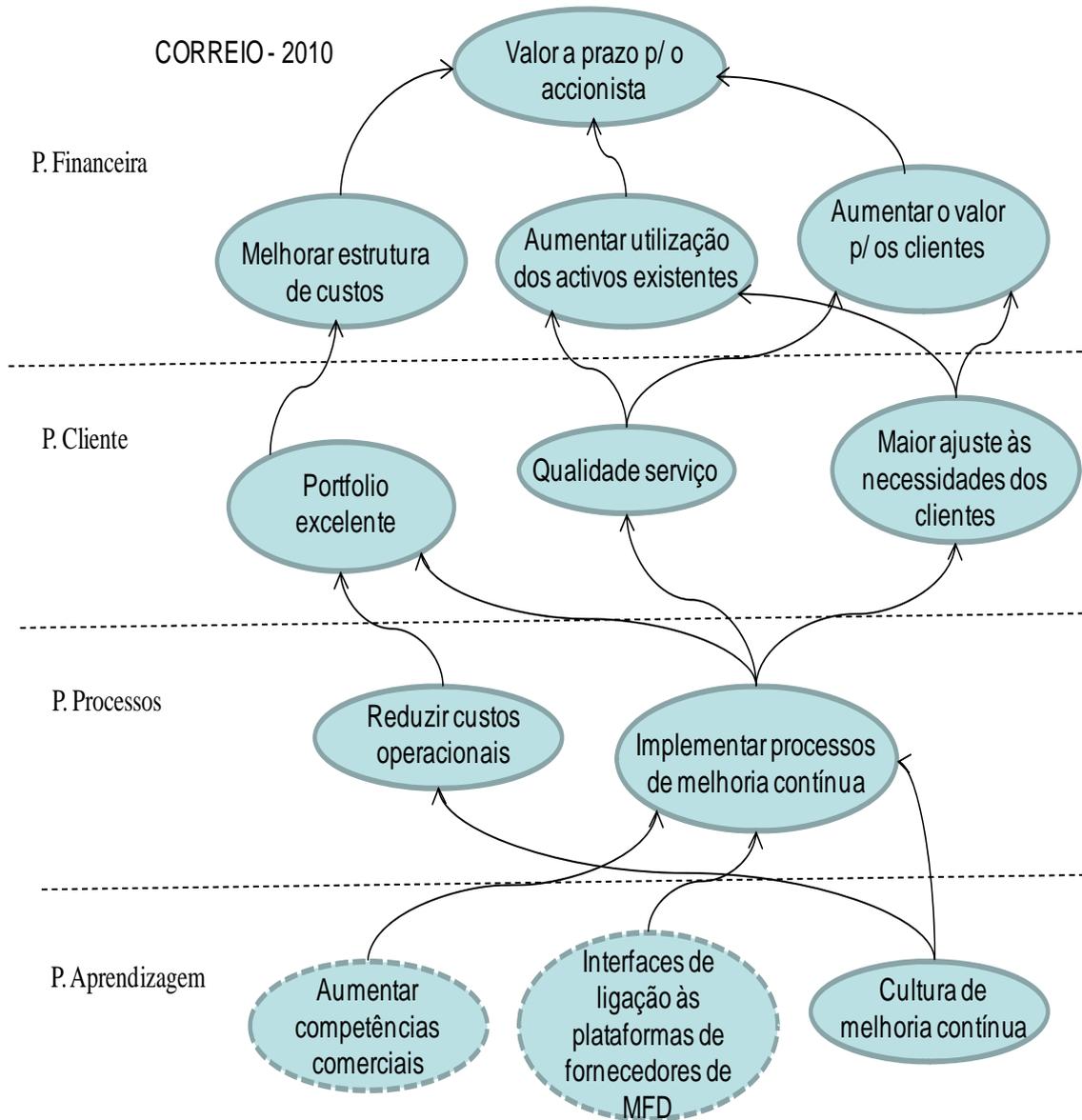


ANEXO F8 – Matrizes de Análise Estratégica da Unidade de Análise do Estudo de Caso

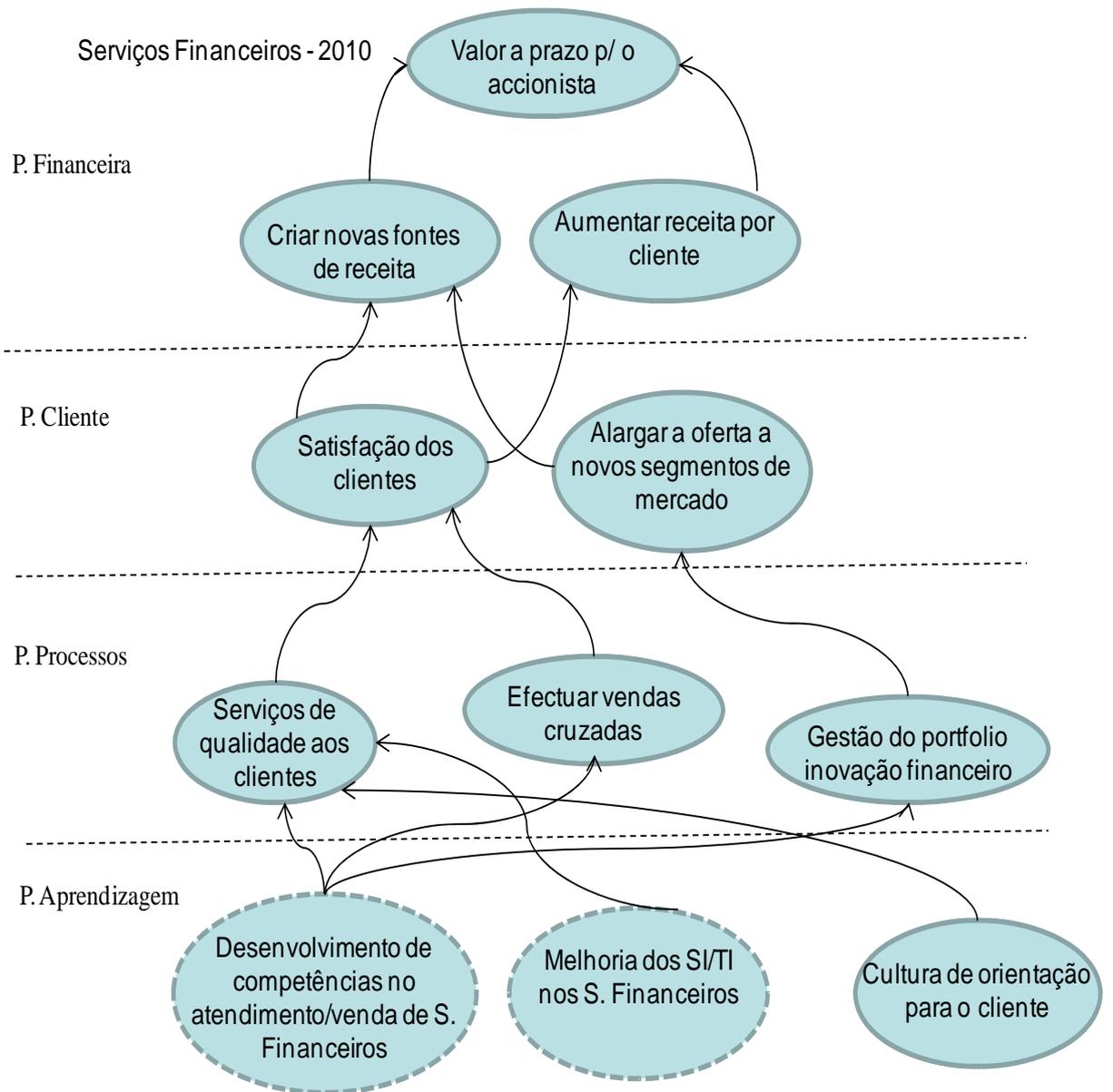


Fonte: A autora

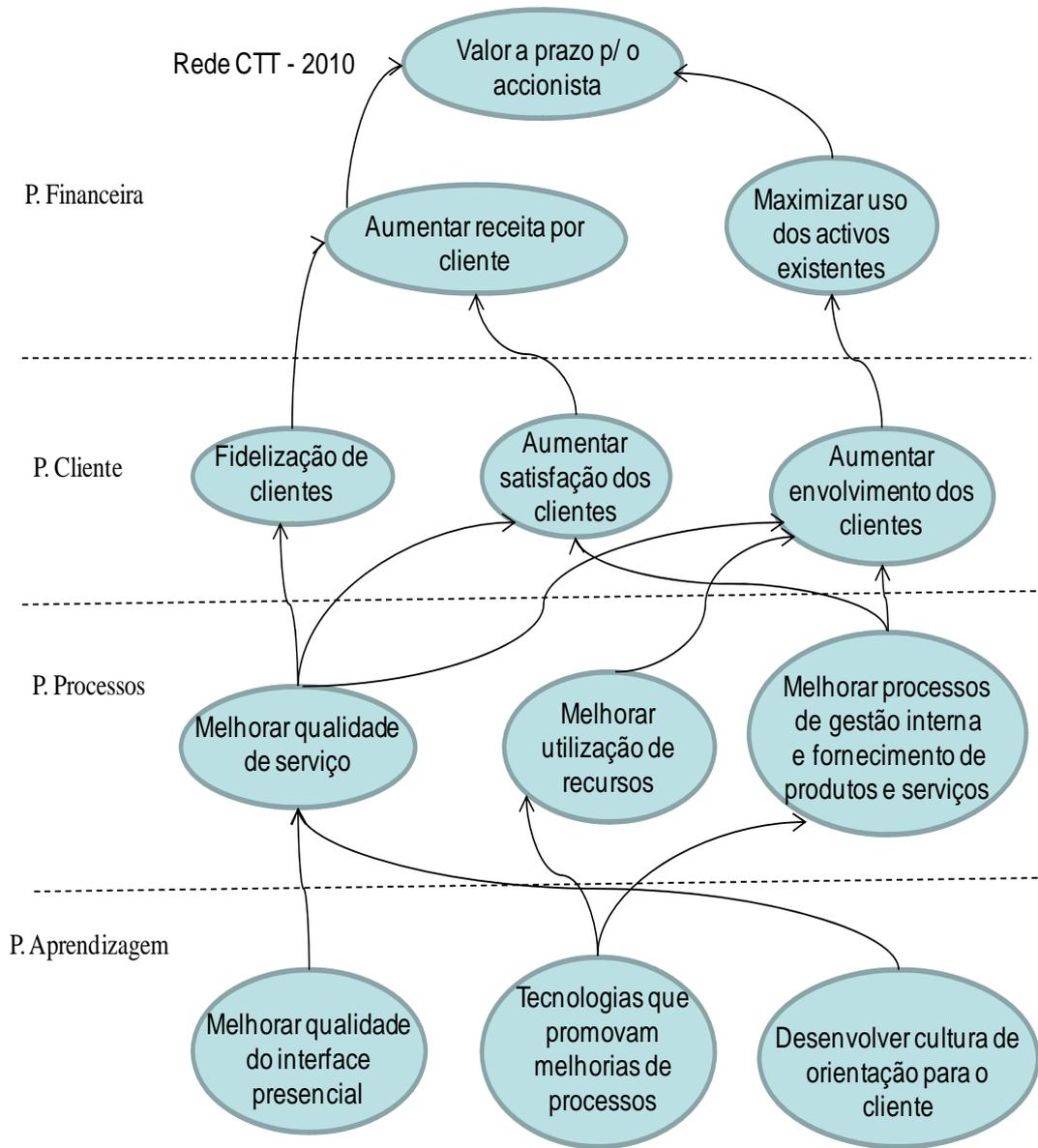
ANEXO F9– Mapa da Estratégia do sub-Segmento Correio (COR) -2008/2009



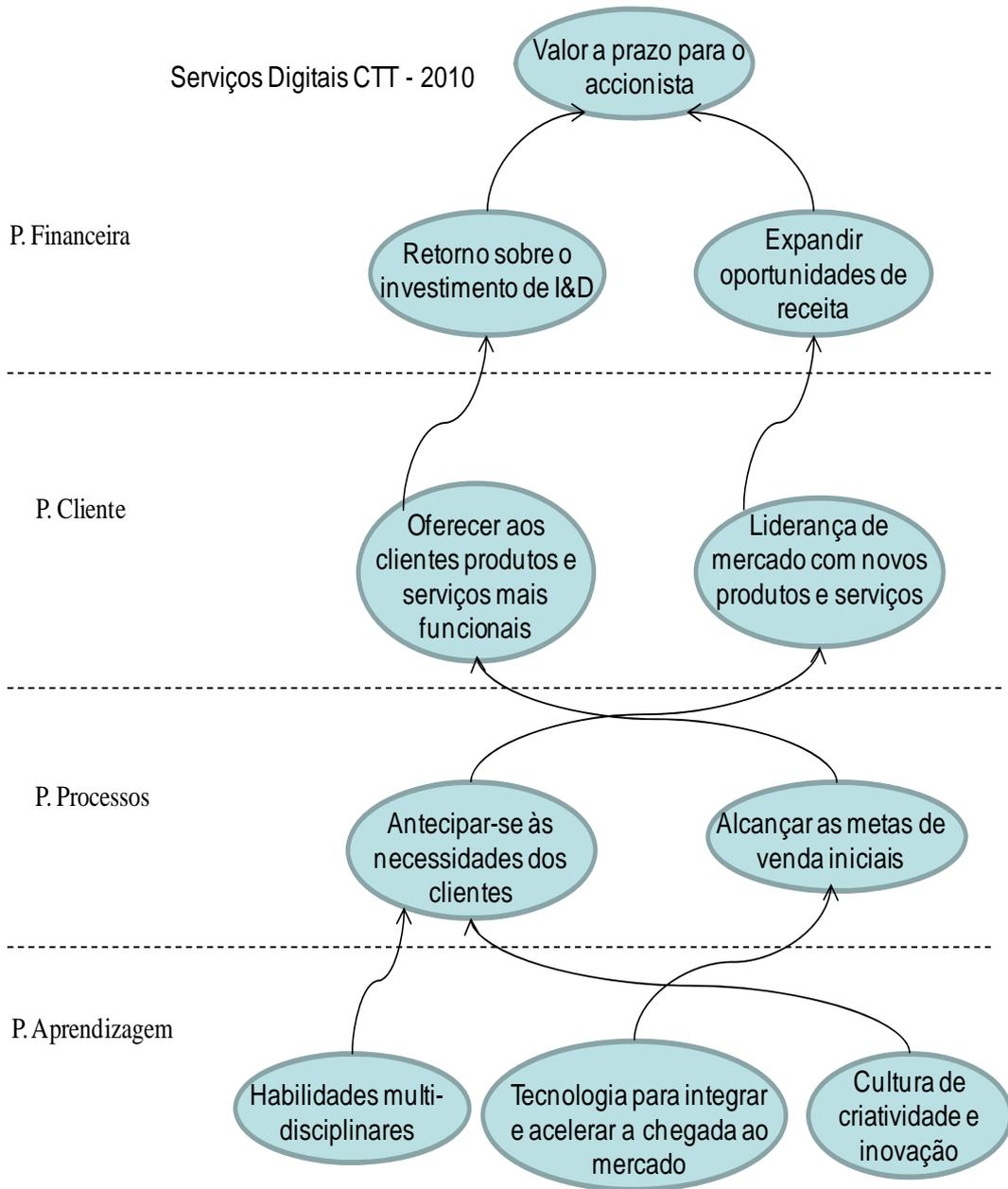
ANEXO F10 - Mapa da Estratégia do sub-Segmento Serv. Financeiros -2008/2009



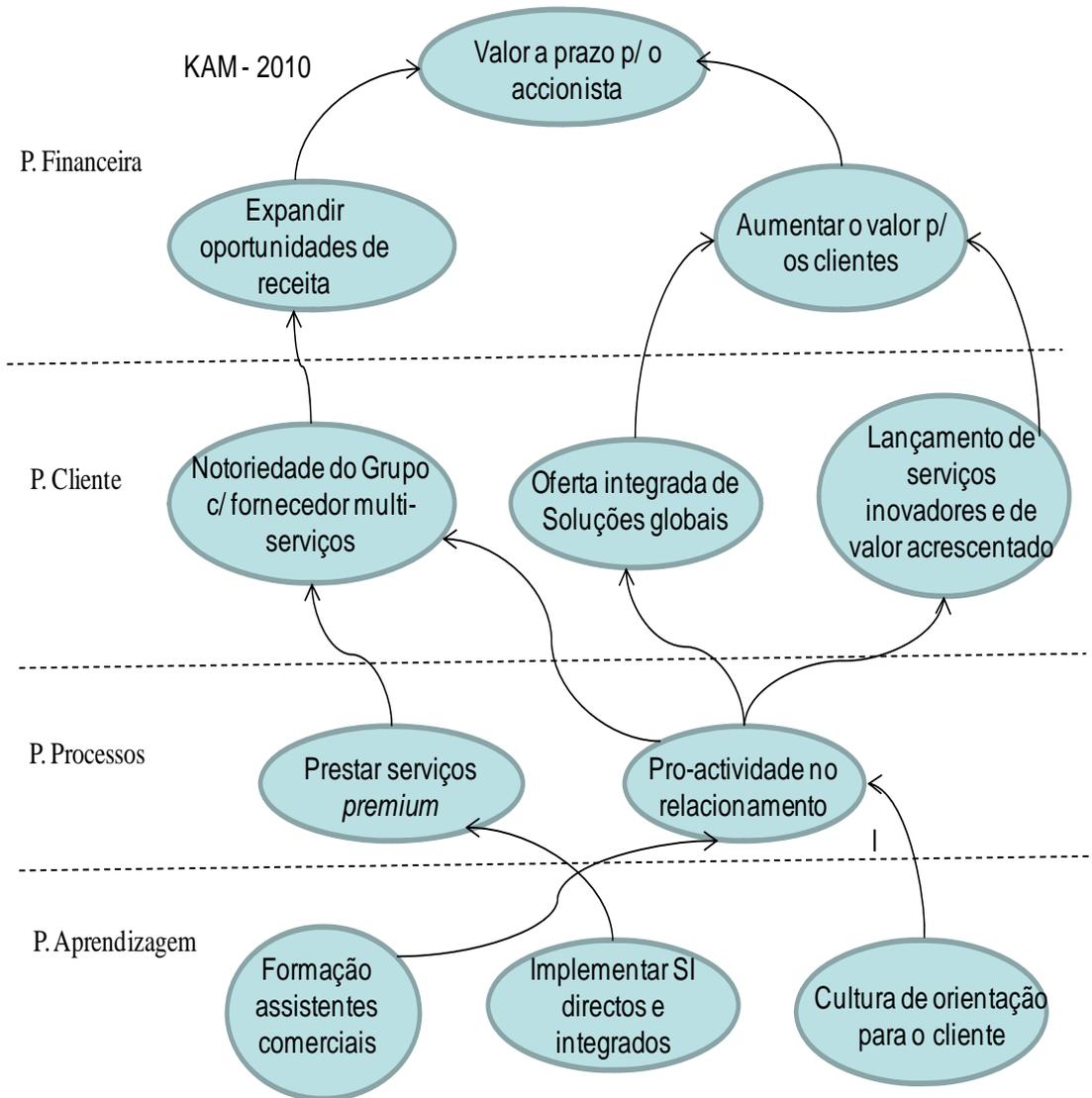
ANEXO F11 - Mapa da Estratégia do sub-Segmento EC -2008/2009



ANEXO F12 – Mapa da Estratégia dos Serviços Digitais (2008/09)



ANEXO F13 - Mapa da Estratégia do sub-Segmento KAM -2008/2009



ANEXO F14 - Perspectiva Geral do Protocolo de Estudo de Caso

1.a) Título

A Estratégia e a Performance na Era Digital: contributo para o Modelo de *Balanced Scorecard*, uma abordagem centrada na perspectiva de cliente.

1.b) Objectivos do Estudo de Caso

O objectivo geral da presente investigação visa estudar a adequabilidade do modelo de *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton, no contexto digital, tendo como quadro teórico de referência os modelos de análise estratégica propostos por Michael Porter, para o que se procura analisar as implicações da Internet na gestão estratégica e na perspectiva de cliente no sub-sector do Estado (unidade de análise) do Grupo CTT. Os objectivos específicos são:

- 1) Analisar detalhadamente o desenvolvimento e implementação do BSC no sub-sector Estado (unidade de análise) do Grupo CTT, no período 2007-2009;
- 2) Analisar o grau de eficácia do uso do BSC, no que respeita a cada uma das áreas de intervenção da metodologia: a) descrição da estratégia; b) comunicação e alinhamento da unidade de análise; c) alinhamento das áreas de responsabilidade e implementação do BSC; d) aprendizagem e *feedback* para a revisão da estratégia;
- 3) No desenvolvimento do BSC na unidade de análise escolhida, identificar as diferenças encontradas nos sub-segmentos tradicionais (Correio (COR), KAM (grandes clientes do Estado)), Serviços financeiros, e Rede de Estações de Correio (EC)) e nos sub-segmentos puramente digitais (Via CTT e MDDE);
- 4) Identificar a forma como a Internet influencia a gestão estratégica, nomeadamente no que se refere: (a) ao Modelo das 5 forças de Porter; (b) à Cadeia de Valor; (c) aos novos modelos de negócio;
- 5) Analisar a forma como a Internet influencia a “perspectiva de cliente”, designadamente ao nível da (a) comunicação; (b) fidelização; e (c) da necessidade de novos indicadores de desempenho no domínio digital;

- 6) Interpretar a adequação do modelo de BSC (proposto por Kaplan e Norton) no contexto digital, à luz dos resultados obtidos.

A presente investigação assenta na literatura relativamente ao *Balanced Scorecard*, tem os modelos de Kaplan e Norton e de Michael Porter como quadro teórico de referência, no que se refere às implicações da internet na gestão estratégica.

1.c) Algumas das Leituras e Sites Mais relevantes

Anderson, J. C., Narus, J. A. e Rossum, W. V., (2006), Customer Value Propositions in Business Markets, *MIT Sloan Management Review*, March.

Atkinson, A., (2006), Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?, *Management Decision*, 44(10), 1441-1460.

Buhovac, A. R., e Slapnicar, S., (2007), The role of the balanced, strategic cascaded and aligned performance measurement in enhancing firm performance, *Economic and Business Review*, 9(1), 47-78.

Chaffey, D., Mayer, R., e Johnston, K., (2006), *Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice*, Fiona Ellis – Chadwick, Prentice Hall/Financial Times.

Davenport, T., Harris, J., 2007, *Competing on Analytics: The New Science of Winning*, Harvard Business School Press.

Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Faria, H., Canhoto, R., e Nunes, R. C., (2009), *b-Mercator – Blended Marketing*, Publicações Dom quixote, 1ª Edição.

Evans, David S., Andrei Hagiu, and Richard Schmalensee, 2006, *Invisible engines: how software platforms drive innovation and transform industries*, Cambridge, Mass: MIT Press.

Evans, P. B., e Wurster, T.S., (1997), Strategy and the New Economics of Information, *Harvard Business Review*, Sept-Oct.

Ghosh, Rishab Aiyer, 2005, OCDE: *Collaborative Ownership and the digital economy*, Cambridge, Mass: MIT Press.

Gommans, M., Krishnan, K. S. & Scheffold, K. B., (2001), From Brand Loyalty to e-Loyalty: A conceptual Framework, *Journal of Economic and Social Research*, 3(1), 43-58.

Gremberger, W. V. e Amelinckx, I., (2002), *Measuring and Managing e-Business Projects Through the Balanced ScoreCard*, HICSS, Vol. 8, 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences.

- Gulati, R. e Garino, J., (2000), Get the Right Mix of Bricks & Clicks, *Harvard Business Review*, May-June.
- Harden, L., e Heyman, B., (2009), *Digital Engagement: Internet Marketing that Captures Customers & Builds Interne Brand Loyalty*, (2009), AMACOM – American Management Association.
- Hill, Charles W. L. and Gareth R. Jones, 2010, *Strategic management theory: an integrated approach*, Mason OH: South-Western/Cengage Learning
- Huang, C. Derrick e Hu, Quing, (2004), *Integrating Web Services with Competitive Strategies: A Balanced Scorecard Approach*, Communication of the Association for Information Systems, Vol. 13, 57-80.
- Iyer, Bala and Thomas H. Davenport, 2008, “Reverse Engineering Google’s Innovation Machine”, *Harvard Business Review* 86: 58-68.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes, and Richard Whittington, 2005, *Exploring Corporate Strategy*, London: Prentice Hall.
- Johnson, Mark W., Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann, 2008, “Reinventing Your Business Model”, *Harvard Business Review* 86: 50-59
- Jones, C., e Ryan, D., (2009), *Understanding Digital Marketing – Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*, Kogan Page Limited.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1992) “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, (70)1, pp. 71-79.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1996a), *The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (1996b) *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. (2000) “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”, *Harvard Business Review*, (78) 5, pp. 167-176.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2004, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., (2006), The competitive advantage of management accounting, *Journal of Management Accounting Research*, 18, 127-135.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2008, *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston, Mass: Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P., (2008a), Mastering the management system, *Harvard Business Review*, Jan 2-17.

Kaplan, Andreas M. and Michael Haenlein, 2010, “Users of the world, unite! The Challenges and opportunities of Social Media”, *Business Horizons* 53: 59-68.

Martin, Roger L., 2009, *The design of business: why design thinking is the next competitive advantage*, Boston, Mass: Harvard Business Press.

Mason, J., 2002, *Qualitative Research*, SAGE Publications.

Mayar, V. e Ramsey, G., (2011), *Digital Impact: The Two Secrets to online Marketing Success*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.

Mintzberg, H., Quinn, J. B, & Ghoshal, S. (1995), *The strategy process: Concepts, contexts and cases*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Neely, A., (2005), The evolution of performance management research. Developments of last decade and research agenda for the next, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277.

Neely, A., Adams, C., e Crow, P., (2001), The performance prism in practice, *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-11.

Newbert, S. L., 2007, Empirical research on the resource-based view of the firm: an assesment and suggestions for the future research, *Strategic Management Journal* 28(2): 121-146.

Niven, P., (2003), *Balanced Scorecard Step- by-Step: for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, New Jersey.

Norreklit, H., (2000), The balance of the Balanced Scorecard – a critical analysis of some its assumptions, *Management Accounting Research*, 11(1), 65-22.

Pal, N., & Rangaswamy, A., (2006), *The Power of One: Gaining Business Value From Personalization Techniques*, Trafford Publishing.

Peteraf, M. A., Bergen, M. E., 2003, Scanning dynamic competitive landscape: A market-based and resource-based framework, *Strategic Management Journal*, 24(10): 1027-1041.

Peppers, Don e Rogers, Martha, 2004, *Managing Customer Relationship – A Strategic Framework*, John Wiley, New Jersey.

Porter, M. E., (1980a), *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.

Porter, M.E. (1985a), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press.

- Porter, M. E. (1985b, July-August), How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.
- Porter, M., (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 61-78.
- Porter, M. E. (2001, March), Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, 79(3), 62-79..
- Prahalad, C. K. and Venkat Ramaswamy, 2004, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Priem, R. L., Butler, J.E., 2001a, Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?, *Academy of Management, The Academy of Management Review*, 26(1): 22-40.
- Prieto, I. M., Revilla, E., Rodriguez-Prado, B., 2009, Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter?, *Scandinavian Journal of Management*, 25(3): 313-326.
- Rayport, J. F. e Sviokla, J. J., (1995), Exploiting the Virtual Chain, *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
- Rayport, J. F., e Svokla, J.J., (1994), Managing in the Marketspace, *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
- Shapiro, Carl and Hal R. Varian, 1999, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*; Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Shy, Oz, 2001, *The Economics of Network Industries*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Slywotzky, A. (2000) "The Age of Choiceboard", *Harvard Business Review*, 78 (1): 40-42.
- Snowdon, B., & Stonehouse, G. (2006), Competitiveness in a globalized world: Michel Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions, and firms, *Journal of International Business Studies*, 37(2), 163-175.
- Stonehouse, G. H., & Snowdon, B. (2007), Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness, *Journal of Management Inquiry*, 16: 256-273.
- Strauss, J., e Frost, R., (2011), *e-Marketing*, Prentice Hall, 6th Edition.
- Tapscott, Don, David Ticoll, and Alex Lowy, 2000, *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Tapscott, Don, (2001), *Rethinking Strategy in a Networked World (or Why Michael Porter is Wrong About the Internet?)*, Strategy & Business – Booz Allen & Hamilton.

Tapscott, Don and Anthony D. Williams, 2006, *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*, New York : Potfolio.

Tapscott, Don and Anthony D. Williams, 2010, *Macrowikinomics: rebooting business and the world*, New York: Potfolio/penguin.

Teece, D. J., 2007, Explicating dynamic capabilities the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350.

Teece, D. J., 2010, Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, 43(2-3): 172-194.

Telles, A., 2010, *A revolução das mídias sociais, Cases, conceitos, dicas e ferramentas*, São Paulo: M. Books do Brasil.

Varian, Hal R., Joseph Farrell, and Carl Shapiro, 2004, *The economics of information technology: an introduction*, Cambridge; New York: Cambridge University Press.

Vollmer, C., e Precourt, G., (2008), *Always on: Advertising, Marketing, and Media in an Era of Consumer Control*, Mc GrowHill.

Wind, J., & Vijay Mahajan, (2001), *Digital Marketing – Global Strategies from the Word’s Leading Experts*, John Wiley & Sons, Inc.

Yin, R. K., 2009, *Case Study Research: Design and Methods* (4 Ed.), SAGE Inc: Thousand Oaks.

Principais Sites Consultados:

ANACOM (www.anacom.pt)

CEP – Research (www.cep.research.com)

CIA World Factbook (<http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>)

CTT – www.ctt.pt

Eurostat (<http://ec.europa.eu/eurostat>)

IPC -IPC Postal Regulatory Database (<http://ipc.be/intelligence/regulations/>)

OECD (<http://www.oecd.org/home>)

UPU (www.upu.int)

2) Procedimentos de Campo

2.a) Aspectos Metodológicos

A presente investigação é de natureza qualitativa (e interpretativa), com recurso à utilização do método de estudo de caso (de tipo exploratório e explanatório). A opção pelo estudo de caso único, permite um desenvolvimento aprofundado com descrições detalhadas e abundantes.

O acesso ao trabalho de campo foi facilitado pelo facto da autora integrar os quadros do Grupo CTT desde 1998, sendo que esteve sempre envolvida em actividades de desenvolvimento estratégico e de marketing, quer ao nível do negócio CEP – *Courier, Express & Parcels* quer ao nível do próprio Grupo.

2.b) Breve Descrição da Organização

Os CTT – Correios de Portugal, SA são uma pessoa colectiva de direito privado, com o estatuto de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos. O Grupo CTT constitui um dos maiores empregadores nacionais, com mais de 15 000 trabalhadores tendo obtido, em 2008, 857,3 milhões de euros de proveitos consolidados. Diariamente, atende cerca de 190 000 clientes em mais de 900 estações de correio e trata 6,5 milhões de objectos postais, distribuídos por 6 000 carteiros e 6 300 giros de distribuição postal em 4 milhões de domicílios. A sua estrutura distribui-se por mais de 1200 instalações, das quais 41% são alugadas, tendo mantido em 2008 um rácio de remodelações e reinstalações na ordem dos 7%, o que corresponde a um valor de 4,5 milhões de euros.

A organização do Grupo CTT está orientada para o cliente através de estruturas próprias de marketing, venda e assistência diferenciada para os segmentos de clientes. Em termos de estrutura, o Grupo CTT é apoiado por uma unidade de serviços partilhados e serviços corporativos. Os serviços partilhados fornecem serviços de suporte a todas as empresas do Grupo, enquanto os serviços corporativos apoiam o Conselho de Administração na gestão controle e supervisão das várias empresas.

A empresa-mãe CTT Correios compreende o negócio principal de “correios” (integrando correspondências, operações, serviço a clientes, serviços financeiros postais, marketing directo e Filatelia), a que se junta a PayShop no domínio dos serviços financeiros, a Post Contacto no âmbito do correio não endereçado, e o recente negócio das telecomunicações. O negócio do “correio expresso e encomendas” é assegurado pela CTT Expresso e pela Tourline. A área de dados e documentos é assegurada pela Mailtec TI (*printing & finishing*), a EAD (gestão documental), a DSTS (desenvolvimento de sistemas) e a Equipreste (operações de correio, Via CTT e MailManager). Por último, refira-se a empresa do Grupo CTT Gest que presta serviços às empresas.

2.c) Breve Descrição da Unidade de Análise

A unidade de análise do estudo de caso corresponde ao sub-sector Estado (segmentação estratégica) no Grupo CTT. A opção por esta unidade de análise procura uma abordagem transversal do negócio, com vista a distinguir os negócios tradicionais dos negócios digitais, o que constitui a base de análise da presente investigação. O portfólio do Estado no Grupo CTT integra cinco sub-sectores fundamentais:

- os “Grandes Clientes do Estado” (KAM), com gestores de conta específicos e dedicados unicamente a este sector, abrangendo serviços da empresa CTT correios, da CTT Finança, da CTT Expresso, da CESA e da EAD;
- os “Serviços Financeiros” do Estado (S. Fin), que compreendem serviços de pagamento ao Estado, Certificados de Aforro, entre outros;
- os serviços prestados ao Estado pela “Rede de Estações de Correio” (Rede EC), nomeadamente a certificação de fotocópias e a cobrança de impostos;
- a vertente de serviços ao Estado no “Core Business Postal “ (Correio), sendo de destacar o Correio Normal, o Correio Registado e o Correio Editorial;
- e os “Serviços Digitais”, constituído por serviços de natureza digital relativamente recentes.

2.d) Fontes de Informação e Método de Recolha de Dados

As principais fontes de informação da investigação são: a administração do Grupo CTT, os gestores das Direcções de primeira linha das unidades de negócio envolvidas (S. Fin, EC, KAM, COR, S. Digitais), bem como os gestores responsáveis pelas áreas que integram o sub-sector Estado, e os clientes do sub-sector Estado no Grupo CTT.

No sentido de recolher dados junto destes participantes, utilizam-se entrevistas semi-estruturadas e o método da observação (em particular nas reuniões executivas). Paralelamente, são utilizadas fontes documentais, designadamente Relatórios de Contas, Planos de Marketing, Planos Estratégicos e Operacionais, Relatórios Financeiros, Relatórios de Qualidade, bem como Estudos de Mercado, Estudos de Consultoras e Revistas especializadas no Sector Postal (Postal Technology International, Union Postale (UPU), Revista Aposta), e os *sites* mais relevantes das organizações do sector (UPU, IPC, ANACOM), bem como os *sites* dos principais operadores internacionais e integradores (DHL, UPS, Cronopost, MRW, entre outros).

ANEXO F 15 -Formulários de Contacto

Nome:	Data:
Empresa:	Dep/Função:
Telefone:	e-mail:

1) Tema da entrevista:
2) Síntese da entrevista:
3) Documentação partilhada:
4) Notas e Observações:

ANEXO F16 -Formulário de Reuniões

Participantes na reunião:	Data:
Nome:	Dep/Função:

1) Tema da reunião:
2) Síntese da reunião (Aspectos Relevantes):
3) Documentação partilhada:
4) Notas e Observações:

