

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Sustentabilidade no principal operador postal em Portugal – CASO DE ESTUDO PEDAGÓGICO CTT

Catarina da Luz Miguel Miranda Vieira

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Prof.
Associada, ISCTE Business School

novembro, 2021



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

A Sustentabilidade no principal operador postal em Portugal – CASO DE ESTUDO PEDAGÓGICO CTT

Catarina da Luz Miguel Miranda Vieira

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professora Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Prof.
Associada, ISCTE Business School

novembro, 2021

AGRADECIMENTOS

Hoje, com a conclusão do meu Mestrado, estou um passo mais próxima de alcançar os meus objetivos, pelo que não podia deixar de agradecer àqueles que contribuíram em particular para que este momento fosse possível.

Em primeiro lugar, agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Marjan Jalali, que desde o momento em que aceitou fazer parte desta aventura demonstrou ser bastante resiliente, inspiradora e, acima de tudo, presente.

Agradecer à minha família pelo exemplo, apoio e conforto que me deram ao longo destes meses, estando do e ao meu lado em todos os momentos bons e menos bons deste percurso. Agradeço de forma ainda mais especial aos meus avós, mãe e irmã por serem as pessoas mais importantes da minha vida e por, mais uma vez, terem demonstrado o verdadeiro significado de família e de amor incondicional.

Agradecer ao meu namorado, por me ter incentivado a nunca desistir e por me ter motivado e ajudado a alcançar mais uma conquista académica e pessoal. Mas, mais do que isso, agradecer-lhe por ser uma inspiração pessoal e profissional diária para mim, por estar ao meu lado incondicionalmente, por ser o meu porto seguro para sempre.

Deixar um agradecimento especial aos CTT pelo apoio nesta fase, em particular aos restantes (*ex*) *trainees* e à minha equipa de trabalho, em especial à Laura Costa, por ter sido mais um pilar de motivação essencial especialmente na fase final deste meu projeto.

Agradecer ainda ao ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa e à ISCTE Business School pela sua excelência em formação académica, que me permitiu, depois de me licenciar, alcançar o grau de Mestre em Gestão nesta inigualável Instituição.

Por último, dedicar esta tese ao meu pai que, apesar de já não estar entre nós, foi muitas vezes a força que me faltava e a motivação para continuar.

A todos, o meu mais sincero obrigado.

RESUMO

Uma das temáticas com principal destaque nos dias de hoje consiste na Responsabilidade Social das empresas, contribuindo, entre outros, para o bem-estar da sociedade. Também a temática da Sustentabilidade tem ganho um peso cada vez maior na definição de prioridades e da Estratégia das organizações, dado o agravamento das condições climáticas no Mundo. Neste sentido, as empresas têm sido pressionadas pelos seus *stakeholders* no sentido de adotarem cada vez mais práticas consideradas socialmente responsáveis e sustentáveis, continuando a ser inovadoras e competitivas.

A presente tese consiste num caso de estudo pedagógico com destaque para a empresa CTT – Correios de Portugal, SA., o principal operador postal em Portugal. No contexto da organização, serão aprofundados dois temas fulcrais – Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade. Neste sentido, serão ainda analisados tópicos diretamente relacionados com as temáticas centrais, como a criação de valor partilhado (Porter & Kramer, 2006), o modelo *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2015).

Assim, serão analisadas as práticas adotadas pelos CTT, relacionadas com as temáticas e tópicos acima mencionados, promovendo a consolidação dos conhecimentos teóricos através da aplicação num caso prático real. Este documento terá, por isso, utilidade para os estudantes de Gestão num contexto pedagógico, profissionais da área, empresas e potenciais empreendedores, que desejem aprofundar os seus conhecimentos sobre as temáticas apresentadas. Pretende-se, assim, que este documento inspire outras empresas a seguir boas práticas relacionadas com as temáticas em causa.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Sustentabilidade; *Stakeholders*; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Sistema de classificação JEL:

M14 – Responsabilidade Social

Q01 – Desenvolvimento Sustentável

ABSTRACT

One of the subjects that stand out nowadays is the companies' Social Responsibility, contributing, among others, to the well-being of society. The subject of Sustainability has also gained increasing weight in the definition of organizations' priorities and Strategy, given the worsening climate conditions in the world. In that regard, companies have been pressured by their stakeholders to increasingly adopt practices considered socially responsible and sustainable, while continue to be innovative and competitive.

This thesis consists of a pedagogical case study with emphasis on the company CTT – Correios de Portugal, SA., the main postal operator in Portugal. In the context of the organization, two key theoretical concepts will be studied – Corporate Social Responsibility and Sustainability. In this respect, topics directly related to central subjects will also be analyzed, such as the creating shared value, the Triple Bottom Line model and the Sustainable Development Goals created by the United Nations.

Accordingly, the practices adopted by CTT related to the subjects and topics mentioned above, will be analyzed in a pedagogical context, promoting the consolidation of theoretical knowledge through application in a real practical case. This document will, therefore, be useful for management students, professionals in the area, companies and potential entrepreneurs who wish to deepen their knowledge of the content presented. It is intended, therefore, that this document will inspire other companies to follow good practices related to the subjects in question.

Keywords: Social Responsibility; Sustainability; Stakeholders; Sustainable Development Goals

JEL Classification System:

M14 – Social Responsibility

Q01 – Sustainable Development

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	CASO DE ESTUDO PEDAGÓGICO	5
2.1	ENQUADRAMENTO DO SETOR POSTAL	5
2.2	A ORGANIZAÇÃO	7
2.2.1	Os CTT – Correios e Telecomunicações de Portugal, SA.	7
2.2.2	Missão, Visão e Valores	9
2.2.3	Produtos e Serviços CTT	10
2.3	RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE NO SETOR POSTAL .	11
2.4	RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE NOS CTT	14
2.5	RECAPITULAÇÃO DO PROBLEMA	26
3.	METODOLOGIA	27
4.	NOTA PEDAGÓGICA	29
4.1	PÚBLICO-ALVO	29
4.2	OBJETIVOS PEDAGÓGICOS	29
4.3	REVISÃO DA LITERATURA	30
4.3.1	Responsabilidade Social Corporativa	30
4.3.1.1	Teoria dos Stakeholders	33
4.3.1.2	Relação entre o conceito de RSC e a performance económica de uma organização	33
4.3.1.3	Responsabilidade Social Corporativa no século XXI	35
4.3.1.4	Creating Shared Value	37
4.3.1.5	Triple Bottom Line	39
4.3.2	Sustentabilidade	40
4.3.2.1	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e Agenda 2030.....	42
4.4	PLANO DE ANIMAÇÃO	43
4.5	RESOLUÇÃO DO CASO	46
4.6	SLIDES DE RESOLUÇÃO DO CASO.....	55
5.	CONCLUSÃO	57
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
7.	ANEXOS	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz de Materialidade dos CTT (EY)	16
Figura 2 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa	34
Figura 3 - Modelos dos três domínios da Responsabilidade Social Corporativa	35
Figura 4 - Modelo VBA	35
Figura 5 - Impacto Social da Cadeia de Valor	39

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Modelo Tridimensional da Responsabilidade Social Corporativa	37
---	----

LISTA DE ACRÓNIMOS

EY – *Ernst & Young*

RS – Responsabilidade Social

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

DSC – Desempenho Social Corporativo

DS – Desenvolvimento Sustentável

SA – Sociedade Anónima

CE – Comissão Europeia

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milénio

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

GEE – Gases de Efeito de Estufa

ANF – Associação Nacional de Farmácias

PME – Pequenas e Médias Empresas

EUA – Estados Unidos da América

IPC – *International Post Corporation*

WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*

COP – *Conference of the Parties*

BCSD – *Business Council for Sustainable Development*

WCED – *World Commission on Environment and Development*

CMMAD – *Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento*

TBL – *Triple Bottom Line*

CVP – *Criação de Valor Partilhado*

CSV – *Creating Shared Value*

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciations and Amortizations*

EBIT – *Earnings Before Interest and Taxes*

1. INTRODUÇÃO

Segundo a Comissão Europeia (2002), as organizações devem ser capazes de gerar valor para a sociedade, através da produção de bens e/ou serviços exigidos pela mesma, sem comprometer a geração de lucro para os seus acionistas (prosperidade económica) e a criação de emprego. Tem-se evidenciado uma mudança global no contexto das atividades corporativas, passando a existir um mundo praticamente sem fronteiras no que diz respeito à realização de negócios num mercado que se verifica cada vez mais dinâmico. Isto significa muitas vezes que as empresas são inseridas numa competitividade à escala global, obrigando-as a alterar as suas estratégias, de forma que consigam enfrentar as adversidades e capitalizar novas oportunidades de negócio que surgem através das novas exigências dos diferentes *stakeholders* (partes interessadas, nomeadamente, clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade, acionistas, entre outros).

Assim, as empresas devem ser competitivas e inovadoras, ao mesmo tempo que respondem às exigências cada vez maiores dos seus clientes e restantes *stakeholders*, no sentido de adotarem práticas cujo foco consiste na Responsabilidade Social (ações voluntárias das empresas, que adotam posturas, comportamentos e ações que promovam o bem-estar do público interno e externo) e Sustentabilidade (satisfação real das necessidades sociais e ambientais presentes sem comprometer as necessidades das gerações futuras), Garavan & McGuire (2010) e Hill, Woodland & Terry (2006). É expectável que as empresas reajam a estas exigências, investindo na qualidade e nas relações que estabelecem com os seus *stakeholders*. As organizações devem ter a consciência de que a sua boa imagem e reputação, bem como a obtenção de lucros, dependem em parte da gestão eficaz dos impactos positivos e negativos das empresas na sociedade, considerando sempre todos os *stakeholders* envolvidos.

A importância atribuída à dimensão da RSC pelas empresas é transversal a todos os setores de atividade e indústrias, o que levou ao aumento do interesse académico por este tema. Segundo a Comissão Europeia (2001), cada vez mais as organizações investem em estratégias de Responsabilidade Social de longo prazo, com a consciência de que esse investimento resultará em ganhos económicos para a empresa. Assim, McWilliams & Siegels (2000) defendem que a RSC deve ser incluída na estratégia global das organizações, uma vez que se concretiza em efeitos benéficos para a sociedade, ultrapassando aquilo que lhes é imposto pela lei e pelos acionistas em termos económicos.

Além da temática da Responsabilidade Social Corporativa, também o conceito de Sustentabilidade tem sido alvo de uma notoriedade crescente nos dias de hoje devido ao impacto das alterações climáticas a que temos assistido no mundo (Giovannoni & Fabietti, 2013). As empresas devem ser capazes de criar valor, sem comprometer a preservação do meio ambiente e da sociedade

(Arruda, Cunha, & Milioli, 2020), influenciando, todos os empresários e possíveis empreendedores a direcionar as tendências do mercado e dos consumidores para o consumo sustentável, isto é, aquele que cause menor impacto ambiental. As alterações que advém da revisão do modelo operacional e da estratégia das organizações com foco na Sustentabilidade, devem ser vistas como uma nova oportunidade de inovação, influenciando positivamente o lucro das mesmas (Mascarenhas & Costa, 2011).

Um tema bastante atual sobre a temática da Sustentabilidade é a COP26 – *Conference of the Parties* (conferência das partes) –, onde mais de 120 líderes do mundo inteiro se reuniram, em Glasgow, para debater temas urgentes da nossa sociedade, sob a premissa “Juntos pelos nosso Planeta”. Como não poderia deixar de ser, a COP26 foi uma conferência neutra em emissões de carbono, com a sustentabilidade como foco, atendendo aos requisitos de sustentabilidade da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, incluindo a certificação do Padrão Internacional para Eventos Sustentáveis¹.

Neste sentido, as empresas têm também um papel crucial na contribuição para a Sustentabilidade e devem, por isso, procurar modelos de negócio que contribuam não só para o bem-estar da sociedade, mas também para a proteção do meio ambiente. Os CTT – Correios de Portugal, SA., apresentam-se como uma marca de referência neste âmbito, adotando práticas e iniciativas cujo foco é a RSC e a Sustentabilidade, ao mesmo tempo que promovem o crescimento económico da organização, a proteção ambiental do planeta e a justiça social para as pessoas (Modelo *Triple Bottom Line* – TBL). Importa referir que os CTT utilizam nas suas comunicações ambos os termos (Responsabilidade Social e Sustentabilidade), ainda que com maior incidência sobre Sustentabilidade, talvez devido ao facto de uma das suas maiores prioridades ser a proteção ambiental, adotando, assim, a perspetiva mais tradicional do conceito de RSC.

A presente tese constitui um caso de estudo pedagógico, cujo foco é a empresa CTT – Correios de Portugal, SA (doravante CTT). Desta forma, pretende-se que, através do presente caso de estudo pedagógico, seja possível identificar as diversas práticas de Responsabilidade Social Corporativa e de Sustentabilidade adotadas pelos CTT – Correios de Portugal, destacando, entre outros, o seu contributo para o cumprimento dos Objetivos Desenvolvimento Sustentável criados pela ONU e a sua capacidade de adaptação às adversidades do mercado, capitalizando-as em novas oportunidades de negócio, centradas na Estratégia de Responsabilidade Social e Sustentabilidade da empresa.

Em termos de estrutura, o presente caso de estudo pedagógico terá sete capítulos, sendo o primeiro a introdução, seguido de um capítulo dois dedicado ao caso de estudo pedagógico, onde

¹ ISO20121

será, essencialmente, dada a conhecer a empresa e as suas práticas de Responsabilidade Social Corporativa e de Sustentabilidade, no contexto mundial do setor postal. Posteriormente, será apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente caso de estudo pedagógico (capítulo três) e descrita a nota pedagógica no capítulo quatro (definição do público-alvo, objetivos pedagógicos, plano de animação e resolução do caso de estudo). Através de três perguntas-chave, pretende-se consolidar a matéria teórica, relacionando-a com um exemplo prático de uma empresa específica (CTT) que adota inúmeras práticas consideradas socialmente responsáveis e sustentáveis. Ainda no mesmo capítulo, será apresentada a revisão de literatura necessária para a elaboração do caso, onde serão aprofundadas algumas temáticas diretamente relacionadas com a noção central de RSC e de Sustentabilidade, por exemplo, através do modelo TBL, criação de valor partilhado e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Por fim, no capítulo cinco, será apresentada uma conclusão, seguida das referências bibliográficas e, por último, dos anexos considerados necessários para o caso.

2. CASO DE ESTUDO PEDAGÓGICO

2.1 Enquadramento do setor postal

Os operadores postais estão a atravessar uma fase de enorme transformação, com a queda progressiva do seu negócio *core* (a troca de correspondência física) e o aumento do segmento de expresso (entregas mais rápidas e/ou personalizadas, normalmente destinado ao segmento empresarial) e encomendas, que não tem conseguido compensar as perdas no correio. Posto isto, os operadores postais têm apostado na eficiência dos seus modelos de negócio, de forma que as margens no correio sejam cada vez maiores e que consigam dar resposta à procura dos clientes na distribuição e entrega de encomendas no tempo e condições expectáveis. Além disto, os operadores postais têm alargado o seu portfólio de produtos e/ou serviços, diversificando o negócio e entrando em novos mercados para fazer face às necessidades e expectativas dos *stakeholders* internos e externos.

Em 2017, o *International Post Corporation* (IPC)² identificou quatro tendências, que constituem simultaneamente desafios, que o setor postal iria enfrentar nos próximos anos, sendo estas a digitalização, o *e-commerce*, a eficiência e a diversificação. A primeira diz respeito ao efeito de substituição do papel inerente às novas formas de comunicação existentes e à digitalização dos próprios serviços internos, enquanto a segunda se refere às compras *online*, que têm crescido a um ritmo elevado nos últimos anos e que se intensificaram com o confinamento provocado pela pandemia COVID-19, sendo expectável que assim perdure. Em terceiro lugar a eficiência relacionada com a otimização operacional contínua e, por último, a diversificação de serviços suportados nas redes já existentes, criando novas fontes de receita. O desafio de agilizar a digitalização do negócio, em particular, é transversal a todos os setores económicos e, por isso, também a toda a atividade postal a nível global.

Dados os desafios apresentados, os operadores postais têm vindo a adaptar desde então o seu modelo de negócio, de forma a compensar a queda estrutural no negócio de Correio. Mundialmente, tem-se verificado uma forte aposta na diversificação do negócio, em particular através dos segmentos de Expresso e Encomendas e de Serviços Financeiros, conseguido através de investimentos e uma aposta na eficiência e qualidade de serviço do negócio postal, nomeadamente com a automatização de processos e alocação dos colaboradores a tarefas que gerem maior valor acrescentado, com entregas personalizadas e serviços baseados no digital. Nesta ótica, assiste-se a uma forte aposta no

² *IPC Global Postal Industry Report* (2017)

setor do *e-commerce*, traduzindo-se no desenvolvimento, criação e lançamento de produtos e/ou serviços inovadores, por exemplo, através de parcerias com *start-ups* ligadas ao comércio *online*.

O atual presidente executivo dos CTT – Correios de Portugal, Professor João Bento, afirma que “as empresas de correio são mais do que empresas de correio, são cada vez mais operadores que diversificam o negócio, que crescem para áreas adjacentes ou mesmo complementares, quer seja, por exemplo, o mercado de encomendas ou a banca de retalho” (*João Bento, 9 outubro 2020*), o que significa que é expectável que as empresas de correios se tornem diferentes.

Durante o ano de 2020, um ano fortemente marcado por uma pandemia a nível global – a COVID-19 –, os operadores postais europeus foram, à semelhança do que aconteceu em quase todos os setores de atividade, fortemente afetados pelos efeitos da mesma por um período de tempo indefinido. Estes foram obrigados a compreender os desafios globais impostos pela pandemia, por exemplo a imprevisibilidade do número de trabalhadores disponíveis em trabalho presencial dada a possibilidade de estarem em confinamento por terem tido contacto com possíveis casos positivos da doença ou por apresentarem sintomatologia, garantir a saúde e segurança não só dos colaboradores mas também dos clientes, o facto de as encomendas *online* terem disparado ou da maioria das pessoas estarem em casa, entre outros. Além disto, tiveram ainda de perceber que seriam certamente afetados pelas medidas impostas pelos Governos, como os confinamentos gerais e parciais decretados ou a obrigatoriedade do teletrabalho, de forma conter os efeitos do novo coronavírus. Os operadores postais continuaram, assim, focados em gerar crescimento, aumentar a sua eficiência e investir no futuro, tendo, nessa fase, a sua prioridade na saúde e bem-estar dos seus colaboradores, famílias, clientes, bem como de toda a sociedade, enquanto, ao mesmo tempo, os cidadãos continuavam a contar com o serviço prestado pelos correios para receberem as suas encomendas no espaço de tempo pretendido³.

Veja-se o exemplo dado anteriormente relativo ao aumento global do *e-commerce* durante a pandemia provocada pela COVID-19. Nos Estados Unidos da América as vendas *online* atingiram valores ainda mais elevados do que aqueles que se verificam habitualmente nas épocas de pico das vendas *online*, eventos como o *single's day* ou a *black friday*, que representam picos bastantes elevados do tráfego de encomendas. Durante o confinamento, isto é, no segundo trimestre de 2020, verificou-se um aumento de 43% no volume de encomendas dos membros⁴ do IPC (ver Anexo A).

³ IPC “*Global Postal Industry Report 2020*”

⁴ An Post, Australia Post, bpost, Canada Post, Correos, CTT Portugal Post, Cyprus Post, Deutsche Post DHL Group, Hellenic Post – ELTA, Hrvatska Posta, Iceland Post, Le Groupe La Poste, Magyar Posta RT, New Zealand Post, Osterreichisch Post AG, Post Luxembourg, Poste Italiane SpA, Posten Norge, Posti

Segundo o IPC, em 2019, a receita da indústria postal a nível mundial ascendeu a 427 mil milhões de euros, o que correspondeu a um aumento de 5% face ao ano anterior. Deste valor, cerca de 32% dizem respeito à troca de correspondência, isto é, ao serviço de correio propriamente dito, traduzindo-se num aumento de cerca de 2% na receita deste setor, mas num decréscimo de cerca de 7% no volume do mesmo, ao mesmo tempo que se assistiu a um aumento de cerca de 6% na receita resultante do negócio de encomendas e a um aumento de cerca de 5% no volume das mesmas.

Além da tendência já conhecida de um mundo cada vez mais digital, a pandemia provocada pela COVID-19 veio acelerar a revolução digital em todo o mundo, sendo que, em 2019 eram já mais de 4 mil milhões de pessoas a usar a *Internet*, representando mais de 53% (a estimativa para 2024 é de 68%.) da população mundial e estando mais de 25% acima dos números verificados dez anos antes, segundo dados do IPC⁵. Segundo a mesma fonte, mais de 10% das vendas no retalho em todo o mundo são já feitas *online*, sendo mais de metade destas realizadas a partir de um dispositivo móvel.

Se, por um lado, a digitalização leva a um aumento do tráfego de encomendas devido ao comércio *online*, por outro conduz a um declínio do correio. Na última década, verificou-se um decréscimo de 25% do volume de correio global, enquanto o crescimento da receita de expresso e encomendas foi fortemente impulsionado pelo crescimento de encomendas *Business to Consumer* (B2C).

2.2 A Organização

2.2.1 Os CTT – Correios e Telecomunicações de Portugal, SA.

O Grupo CTT, com a sua empresa-mãe, CTT – Correios de Portugal, SA, é um dos maiores empregadores em Portugal, com a colaboração de cerca de mais de 12 mil trabalhadores e a existência de mais 2 mil Pontos CTT⁶, contando já com 500 anos de história. A origem do grupo remonta a 6 de novembro de 1520, aquando da criação do primeiro serviço de correio público em Portugal, pelo rei D. Manuel I. A sigla CTT que se mantém até aos dias de hoje, surgiu em 1911, quando se deu a fusão de dois departamentos distintos – Telecomunicações e Correios –, formando-se uma instituição dotada de autonomia administrativa e financeira, denominada Administração-Geral dos Correios, Telégrafos e Telefones.

A 16 de novembro de 1912, foi aprovado o serviço metropolitano de transferência de fundos por correio a cargo dos CTT, sendo realizado através da emissão de ordens de pagamento especiais –

Group, PostNL, PostNord Denmark, PostNord Sweden, Royal Mail Group Plc, Swiss Post, United States Postal Service

⁵ *Global Postal Industry Report 2020*

⁶ *Relatório Integrado CTT 2020*

vales de correio – destinados a serem pagos em território português. Tal só foi possível dada a simbiose evidente que existia entre a rede postal e a circulação económica no que diz respeito a receitas do Estado, tendo posteriormente evoluído de forma crescente até à complementaridade com o mundo dos negócios e com a transmissão de fundos de particulares.

Dada a vasta experiência na transferência de fundos e a relação de proximidade e confiança dos CTT com os portugueses, em março de 1961 passam a ser requisitados e amortizados Títulos da Dívida Pública nas Estações dos CTT, por exemplo, os Certificados de Aforro. Este serviço continua a ser prestado desde então pelos CTT, estando agora integrado na oferta de serviços financeiros. Em 1969, os CTT são transformados em empresa pública, com a denominação CTT – Correios, Telecomunicações de Portugal, E.P.

Em 1992, os CTT passam a ser uma sociedade anónima detida pelo Estado Português, com a denominação CTT – Correios de Portugal, S.A., assinando, no ano de 2000, o contrato de concessão do serviço universal postal com o Estado, que tem sido renovado até aos dias de hoje, passando assim a ter a obrigatoriedade de assegurar a troca de correspondência em todo o país.

Em 2013, inicia-se o processo de privatização dos CTT e de entrada em bolsa, através da alienação das ações representativas de 68,5% do respetivo capital social através de Oferta Pública de Venda e de admissão à negociação na *Euronext Lisbon*. Sem prejuízo do serviço público atribuído aos CTT através da concessão do serviço postal universal, a alteração da estrutura acionista pela privatização da empresa foi um momento crucial para os CTT, com novas realidades e oportunidades de negócio, por exemplo, através do processo de automatização em relação ao acionista anterior, o Estado. O processo de privatização da empresa ficou concluído dia 5 de setembro de 2014, tendo sido assinalado com o toque do sino na *Euronext Lisbon*. A venda dos restantes 31,5% das ações representativas do capital social da empresa ainda detidas pelo Estado foi concluída num processo de venda rápida, destinado apenas a investidores institucionais. Nestas duas fases de privatização, foram investidos 922 milhões de euros e a empresa ficou assim 100% privada, detida por investidores institucionais e particulares, portuguesas e estrangeiros, sendo que o maior acionista atual é o grupo *Champalimaud*.

Os CTT foram considerados 16 vezes consecutivas considerados uma marca da confiança dos portugueses e cinco vezes considerados uma “marca de excelência” pela *Superbrands*⁷. A empresa é um dos maiores empregadores em Portugal, sendo que dos mais de 12 mil colaboradores multidisciplinares que fazem parte da empresa, mais de 4 mil carteiros contactam diariamente com

⁷ Organização internacional independente que se dedica à identificação e promoção de Marcas de Excelência em 89 países

quase todos os portugueses e mais de 100 comerciais são suportados por várias equipas para potenciar o seu conhecimento sobre os clientes. Além disto, a organização constitui um operador com uma presença única em Portugal, veja-se que são percorridos mais de 230 mil quilómetros diariamente pelos carteiros e distribuidores, com mais de 4 mil rotas de carteiros (giros); 230 centros logísticos e de distribuição, mais de 3.800 veículos de frota operacional; cerca de 560 lojas próprias espalhadas por todo o país, mais de 1.800 pontos CTT e mais de 4.500 agentes *Payshop*.

2.2.2 Missão, Visão e Valores

A visão da organização traduz-se em “ser reconhecida como um operador multisserviço com vocação postal e financeira, de referência mundial em qualidade, eficiência e criação de valor, (...) caracterizado por uma gestão sã e prudente face ao modelo de negócio dos CTT e Responsabilidade social e ambiental” (<https://www.ctt.pt/grupo-ctt/a-empresa/quem-somos/missao-visao-e-valores>), entre outros.

Os CTT assumem que a sua missão consiste em “assegurar soluções de comunicação e logística, bem como produtos financeiros, de proximidade e excelência e estabelecer relações de confiança e inovação, traduzido na vocação para ligar pessoas e empresas, soluções para dar resposta integrada às necessidades de cada cliente, na confiança como ativo da companhia e também como resultado e na inovação como garante que se cumpre a missão hoje e no futuro”.⁸

A empresa tem como valores “a orientação para o cliente, o entusiasmo, a confiança, a excelência e a inovação (explorar continuamente novas ideias, processos e soluções)”⁹.

O Presidente da empresa, Professor João Bento, afirma que pretende que os CTT sejam vistos como “mais rápidos, melhores e mais verdes” (*Relatório Integrado CTT, 2020:17*), explicando que “mais rápidos” diz respeito à diversificação do portfólio e à aceleração das áreas de negócio em crescimento, “melhores” nos níveis de eficiência utilizados para que a empresa se compare com os seus pares, isto é, os operadores postais de outros países, e, por último, “mais verdes”, referindo-se ao progresso na redução da pegada de carbono, em linha com um desempenho de liderança em Portugal e no setor. O Presidente afirma ainda que a empresa sendo “mais rápida, melhor e mais verde”, assume cada vez de forma mais convicta que os CTT ligam pessoas e empresas com entrega total.

⁸ <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/a-empresa/quem-somos/missao-visao-e-valores>

⁹ <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/a-empresa/quem-somos/missao-visao-e-valores>

2.2.3 Produtos e Serviços CTT

Os negócios CTT encontram-se atualmente divididos em quatro áreas distintas: **Correio, Expresso e Encomendas, Banco CTT e Serviços Financeiros e Retalho.**

No segmento de Correio, existem duas subdivisões: Correio e Soluções de Negócio. Na primeira, estão incluídos serviços de correio transacional, editorial, publicitário (*Direct Mail*¹⁰, *Drop Mail*¹¹, *GeoContacto*¹²), encomendas do Serviço Universal e de filatelia (os selos), enquanto no segundo estão incorporados os serviços *de printing & finishing* de correio (criação e produção de documentos), arquivo e gestão de documentos (incluindo a desmaterialização) e serviços geográficos¹³.

No que diz respeito ao segmento de Expresso e Encomendas, podemos encontrar, por exemplo, soluções de entrega *Business to Business* (B2B) e *Business to Consumer* (exemplo: CTT e-segue¹⁴), soluções de entrega por estafeta (exemplo: CTT para hoje) e soluções de entrega internacional, sendo que a distribuição ibérica é assegurada pela CTT Express. Neste segmento inclui-se o serviço *Express2me*¹⁵ e ainda o serviço de criação de lojas online, alavancado pela pandemia da Covid-19. O serviço de disponibilização de *lockers* e o DOTT¹⁶ pertencem também a este segmento de negócio. É de realçar o crescimento dos rendimentos do segmento de Expresso e Encomendas no último trimestre de 2020, provavelmente bastante impulsionado pela pandemia, atingindo um valor sem precedentes, correspondente a um crescimento de mais de 45% face ao período homólogo.

O segmento do Banco CTT, inclui serviços como contas à ordem, transferências, poupanças, crédito, seguros e pagamentos.

O segmento de Serviços Financeiros e Retalho diz respeito a poupanças, seguros, vales e transferências e retalho, nomeadamente, Títulos de Dívida Pública (Certificados de Aforro e Certificados do Tesouro Poupança Crescimento), pagamento de vales de subsídios e outras prestações

¹⁰ Correio Publicitário

¹¹ Correio Publicitário não endereçado

¹² Correio Publicitário não endereçado com segmentação

¹³ Serviços como fornecimento de moradas, correção de códigos postais ou atribuição de coordenadas geográficas

¹⁴ Serviço contratado que permite ao cliente alterar ou acrescentar soluções ao seu envio, como o prazo de entrega, o local de entrega e outros extras, já depois de iniciado o envio

¹⁵ Serviço que possibilita efetuar compras *online* em *sites* que não façam entregas para Portugal, através da utilização de um endereço virtual, disponível para os EUA, Reino Unido e Espanha

¹⁶ *Marketplace* português dos CTT, desenvolvido em parceria com a Sonae

sociais e ainda o pagamento de impostos, por exemplo. Em 2019 foram colocados cerca de 4 mil milhões de euros em poupança através dos CTT.

O Grupo CTT detém, além da empresa CTT, algumas subsidiárias, nomeadamente:

CTT Expresso – empresa do grupo especializada em serviços de *courrier*, correio urgente e mercadorias;

Dott – primeiro *marketplace* 100% português e puramente digital, em parceria com a *Sonae*;

Este *marketplace* foi lançado em maio de 2019 e contava em dezembro de 2020 com quase 1400 vendedores presentes na plataforma e mais de três milhões de produtos disponíveis. Na mesma data havia cerca de 200 mil utilizadores registados, um aumento de mais de 15% face a setembro do mesmo ano, o que evidencia a aceleração do crescimento da digitalização do *e-commerce* no período de confinamento provocado pela pandemia da COVID-19;

Payshop – empresa prestadora de serviços de pagamentos, por exemplo faturas de serviços, carregamento de telemóveis ou passes, entre outros, com mais de 5.000 pontos de pagamento disponíveis;

Banco CTT – o Banco CTT tem como missão disponibilizar produtos financeiros simples e competitivos, um serviço de excelência e estabelecer relações de confiança e inovação;

Seguindo algo que já se tinha visto noutros operadores postais pelo mundo, o Grupo CTT entrou, em novembro de 2015, no mercado bancário, numa lógica de baixo custo e de proximidade, com os seguintes valores: “proximidade, confiança, simplicidade, solidez e transparência”.

CTT Contacto – empresa especializada na prestação de serviços relacionados com a distribuição de correio publicitário;

2.3 Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade no setor postal

A Edição de 2016 da *Corporate Social Responsibility Brochure*, publicada pela *Post Europ*¹⁷, destacou a capacidade ímpar do setor postal para impulsionar a inovação na temática da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) através de inúmeras ações junto dos seus *stakeholders* e do meio ambiente. Nesse ano, verificou-se um grande número de contribuições dos membros da *Post Europ* em relação a esta dinâmica, o que indicava já o entusiasmo dos mesmos para com as temáticas da RSC e Sustentabilidade e do papel que poderiam desempenhar nesta área.

Em 2020, a mesma publicação destaca que, apesar de 2020 ter sido um ano extremamente afetado pela pandemia provocada pela COVID-19, os operadores postais não só cumpriram como excederam

¹⁷ Associação comercial que representa os operadores postais públicos europeus desde 1993, conta com 53 membros de 50 países, promovendo uma maior cooperação, crescimento sustentável e inovação contínua

o seu compromisso com a sociedade e com os seus colaboradores. Com efeito, esta crise reafirmou o papel social essencial do setor postal como parte fundamental na construção da comunidade, apoiando grupos mais vulneráveis (nomeadamente, idosos e/ou pessoas isoladas) e garantindo a conexão entre pessoas e empresas. Indo mais longe, a *Post Europ* defende que os operadores postais têm as condições reunidas para estar na linha da frente daquela que se pretende ser uma recuperação verde e sustentável pós-pandemia. Através de iniciativas partilhadas, a *Post Europ* evidencia que os operadores postais não se preocupam só com a saúde e bem-estar dos seus colaboradores, mas também com a promoção da sua inclusão social. O setor postal está claramente empenhado em combater as alterações climáticas, utilizando, por exemplo, energias limpas para as suas frotas e infraestruturas.

Segundo a *Post Europ*, os principais operadores postais na Europa têm desenvolvido diversas iniciativas incluídas na temática da Responsabilidade Social Corporativa, distribuídas em três pilares essenciais: os Colaboradores, a Sociedade e o Ambiente. Neste sentido, serão analisadas estas três vertentes, identificando iniciativas levadas a cabo pelos operadores postais no mundo nesse âmbito.

2.3.1 Iniciativas relacionadas com os Colaboradores

Segundo a *Post Europ* (2020), a larga maioria dos operadores postais europeus tem desenvolvido um leque de iniciativas socialmente responsáveis destinadas aos seus colaboradores.

Com efeito, temos assistido a uma aposta dos operadores postais na saúde e no bem-estar dos seus funcionários, através, por exemplo, da adoção de medidas de saúde preventivas. Por exemplo, medidas anti-tabagismo, exames oftalmológicos e consultas de rotina concretizados pela *Austrian Post* (Áustria). A deteção e prevenção do cancro da mama e da pele, através da consciencialização para o cancro da mama, no caso da *MaltaPost p.l.c.* (Malta), e a realização dos exames necessários à deteção e prevenção de ambos aos seus colaboradores e respetivas famílias, no caso da *Ceska Posta* (República Checa), onde foi possível detetar 156 melanomas perigosos nos seus funcionários.

No que diz respeito a empresas inclusivas, o *Le Group La Poste* (França) é o principal empregador de pessoas com deficiência no seu país, a *Poste Italiane* (Itália) lançou um projeto vocacionado para a inclusão laboral de mulheres vítimas de violência doméstica, a *Poczta Polska* (Polónia) procura sempre empregar pessoas em risco de exclusão social e pessoas com deficiência e a *Swiss Post* (Suíça) desenvolveu um projeto onde pretende preparar refugiados para o mercado de trabalho, integrando até alguns na própria empresa.

2.3.2 Iniciativas relacionadas com a Sociedade

Além dos colaboradores, também a sociedade, um importante *stakeholder* de todos os operadores postais, tem um papel importante na criação de novas iniciativas, estando, por isso, muitas vezes no centro das mesmas.

Alguns operadores postais na Europa têm desenvolvido serviços que visam melhor servir a sociedade. Por exemplo, a *Bulgarian Posts Plc* (Bulgária) desenvolveu um serviço de pagamento de pensões através da sua extensa rede de correios, permitindo chegar até a regiões remotas onde não existem outras alternativas financeiras; a *An Post* (Irlanda) distribui gratuitamente jornais a idosos e pessoas vulneráveis; a *Posti* (Finlândia) ajuda a polícia nas suas missões, por exemplo, os carteiros ajudam estão atentos nas suas rotas a pessoas dadas como desaparecidas; o *Le Group La Poste* (França) garante o acesso digital a todos os cidadãos através da realização de *workshops* direcionados para cidadãos com baixa autonomia digital e do acesso a equipamentos tecnológicos para que os cidadãos possam aceder a serviços governamentais disponíveis *online*. Por fim, os CTT (Portugal) lançaram também uma iniciativa chamada “Pai Natal Solidário” que consiste em crianças com necessidade de assistência social escreverem cartas ao Pai Natal para pedir um presente, que são posteriormente disponibilizadas ao público pelos CTT e, assim, as pessoas podem escolher o presente que pretendem oferecer e entregá-lo numa Loja CTT, que assegura a entrega anónima à criança que o pediu.

2.3.3 Iniciativas relacionadas com o Ambiente

Além de iniciativas dos principais operadores postais cujo foco são os seus colaboradores ou a sociedade que os rodeia, temos assistido a uma crescente e fundamentada preocupação com a temática do ambiente, da sua proteção e preservação.

Em concreto, a *Austrian Post* (Áustria) já entrega toda a correspondência com emissão 100% livre de carbono, através do uso total de veículos elétricos, enquanto a *Bpost* (Bélgica) pretende até 2030 emitir menos 20% de CO₂, através de uma frota composta por metade de veículos elétricos. A *Poste Italiane* (Itália) organizou e participou na décima edição de uma regata em barcos construídos pelos seus colaboradores usando materiais reciclados da empresa, a *MaltaPost p.l.c.* (Malta) utiliza as bicicletas elétricas para a entrega de correspondência, a *Poczta Polska* (Polónia) alugou a longo-prazo os seus primeiros 20 veículos 100% elétricos e, assim, possuem a maior frota de veículos elétricos na Polónia. Na Península Ibérica, os *Correos* (Espanha) lançaram a campanha #CorreosCompensa, que consiste numa solução colaborativa com o objetivo de compensar as emissões de CO₂ relacionadas com a atividade dos seus clientes, por exemplo, através de iniciativas como o reflorestamento de terras queimadas devido a incêndios florestais ou o aumento da utilização

de energias renováveis, como a energia eólica; e os CTT (Portugal) lançaram uma campanha para os seus colaboradores, intitulada “Poupar é melhor do que Reciclar”, que consiste na redução das impressões em papel, o que resultou numa redução de 9% no total de folhas impressas e 200 resmas de papel salvas no último trimestre de 2019.

2.4 Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade nos CTT

As temáticas da Responsabilidade Social e da Sustentabilidade constituem dois pilares fundamentais da Estratégia global dos CTT. A empresa afirma ter uma “atitude contínua de envolvimento, transparência e compromisso, agindo com base em referenciais, construindo relações frutíferas e apostando na qualidade” (<https://www.ctt.pt>¹⁸).

Em seguida serão analisados os principais vetores mencionados pela organização no que respeita à Sustentabilidade: agir com base em referenciais, construir relações frutíferas e apostar na qualidade.

2.4.1 Agir com base em referenciais

Os CTT aplicam princípios de Desenvolvimento Sustentável (Modelo de desenvolvimento que permite satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades – Organização das Nações Unidas) na sua estratégia e nas práticas empresariais que seguem, sendo que, a sua atuação segue alguns pilares para a tomada de decisão como o valor económico, a inovação e desenvolvimento, a ética, governação e integridade, a preservação do ambiente e, por fim, o capital social.

O valor económico consiste na criação de valor para os acionistas, de forma permanente e sustentável, enquanto a inovação e desenvolvimento representam a inovação e a criatividade, como guias na construção de soluções no dia a dia da empresa e a procura da adoção de tecnologias líderes de mercado, de forma a garantir processos sustentáveis com impactos positivos para todos. A ética, por sua vez, diz respeito à governação e integridade, através da existência de canais de auscultação, comunicação e diálogo abertos com todas as partes interessadas, de forma a procurar responder às suas expectativas. Já a preservação do ambiente consiste na promoção da proteção do mesmo e da biodiversidade, da eficiência energética e do combate às alterações climáticas. Por último, o capital social relaciona-se com a existência de práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, e com a contribuição para a promoção da igualdade de género.

¹⁸ <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/sustentabilidade/estrategia-e-principios/index>

2.4.2 Construir relações frutíferas

Segundo a empresa, o envolvimento regular com todos os seus *stakeholders* constitui um fator crucial para que se consiga posicionar de forma adequada, tendo em consideração as necessidades e perceções das partes interessadas, que são constantemente influenciadas não só pelas condições do mercado, mas também pela situação socioeconómica do país.

Em 2019, foram auscultados, pela consultora *Ernst & Young* (EY) os pontos de vista dos *stakeholders* (“através de entrevistas estratégicas e de um questionário *online*, a investidores e acionistas, trabalhadores, clientes, representantes da comunidade, entidades reguladoras, fornecedores, parceiros, entidades representantes de trabalhadores, media e outras entidades públicas”¹⁹) e cruzando essa informação com a visão da gestão, formou-se uma matriz de materialidade. Esta matriz indica, através do seu eixo vertical, a importância para os *stakeholders* dos CTT e, no eixo horizontal o impacto para o negócio, (ver figura 1). Os resultados permitiram aferir que os temas relacionados com a Responsabilidade Social (Responsabilidade assumida por uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que contribui para o desenvolvimento sustentável; leve em consideração as expectativas das diferentes partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento; e esteja integrada em toda a organização e seja praticada no contexto das suas relações – Norma Internacional ISO 26000) e Sustentabilidade (desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades, garantindo o equilíbrio entre o crescimento económico, o cuidado com o ambiente e o bem-estar social – Relatório *Brundtland*, 1987) são os mais importantes para as duas partes, isto é, tanto para a própria empresa CTT como para os seus *stakeholders*. Neste âmbito, podemos destacar temas como a relação com os colaboradores, a energia, emissões de CO2 e as alterações climáticas, o envolvimento com a comunidade, a ética, a transparência e anticorrupção, entre outros.

¹⁹ Relatório Integrado CTT 2020: 54

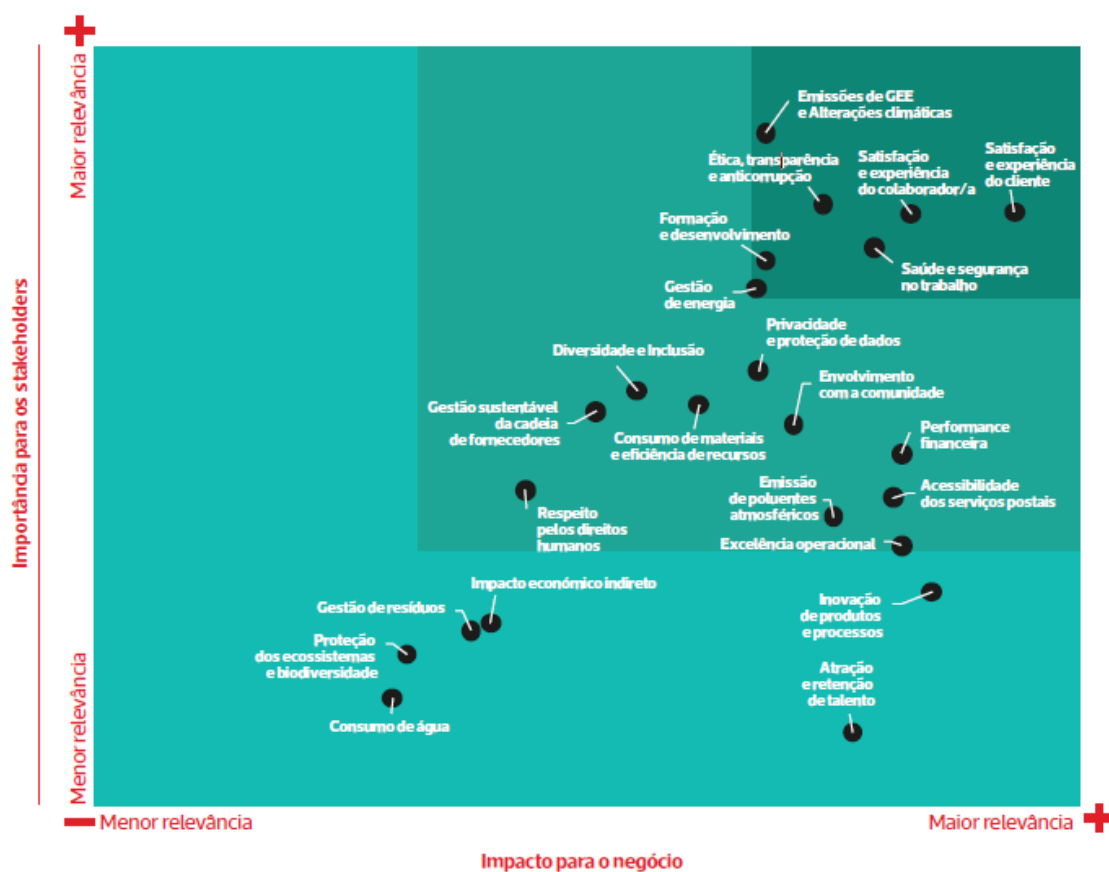


Figura 1 - Matriz de Materialidade dos CTT (EY)

Fonte: Relatório Integrado CTT (2020)

2.4.3 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Os ODS criados pela Organização das Nações Unidas (ONU) constituem uma prioridade clara para os CTT, servindo de guias e diretrizes na definição e implementação da Estratégia da empresa.

Sendo que, a ONU definiu 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável prioritários (ver Anexo B) que contribuem para a preservação do planeta e da dignidade do ser humano, os CTT mapearam e priorizaram estes ODS para a sua própria cadeia de valor, tendo em conta aqueles que foram tidos prioritários para o setor postal, onde a empresa se insere.

Neste sentido, a organização identificou as metas ODS que permitem obter impactos positivos ou minimizar/evitar possíveis impactos negativos. Para isso, foi necessário atribuir a cada fase da cadeia de valor (do negócio postal, expresso e encomendas, por ser a mais significativa para a empresa) da empresa metas ODS específicas, com a consciência dos seus riscos e oportunidades. Importa realçar que a maioria das metas ODS identificadas já integra as atividades e programas dos CTT, sob diversos aspetos, e consta no seu quadro de Compromissos de Sustentabilidade.

Assim, os CTT definiram um conjunto de indicadores e metas específicos para a sua empresa diretamente relacionados com alguns ODS específicos, nomeadamente: ODS 3 (Vida saudável) – reduzir a sinistralidade e os acidentes mortais; ODS 4 (Educação de qualidade) – aumentar o volume de formação para os colaboradores; ODS 7 (Energias renováveis) – aumentar a aquisição de eletricidade de origem renovável e melhorar a eficiência da sua frota própria; ODS 8 (Trabalho digno e crescimento económico) – aumentar a satisfação com as condições de trabalho e expandir o negócio do Banco CTT; ODS 12 (Produção e consumo sustentáveis) – tornar a oferta expresso neutra em carbono; ODS 13 (Combater as alterações climáticas) – reduzir a emissões e formar colaboradores em condução eco eficiente; entre outros.

O ODS 13, em particular, assume um papel bastante relevante para a empresa. Segundo o Diretor de Comunicação e Sustentabilidade dos CTT, Miguel Salema Garção, os CTT têm vindo a trabalhar ativamente a sustentabilidade, colocando-a no centro das prioridades das suas prioridades. Neste âmbito, o diretor afirma que as iniciativas de sustentabilidade vão muito além da reputação e imagem que geram da organização, garantindo que o facto de a empresa colocar a sustentabilidade no centro das prioridades gera valor não só para os colaboradores, mas para todos os seus *stakeholders* e, em particular, para a sociedade em geral. Esta estratégia permite às empresas e, no caso específico dos CTT, inovar e diversificar produtos e serviços, abrindo a porta a novos mercados e oportunidades de negócio, enquanto aumenta o portfólio de negócio sustentável da organização.

Ainda em relação ao ODS 13, importa destacar o facto de os CTT terem assinado uma Carta de Compromisso, “*Business Ambition for 1.5*”²⁰, reafirmando publicamente o seu compromisso no combate às alterações climáticas, através da minimização das emissões carbónicas resultantes da atividade da empresa. Os CTT reduziram as suas emissões carbónicas diretas em 65% desde 2008, indo além da sua meta de redução de 20% até 2020. Além disto, a empresa separou para reciclar 98% dos seus resíduos em 2020 e adquiriu 100% de energia elétrica proveniente de fontes renováveis desde 2016. Os CTT têm uma oferta carbonicamente neutra – Correio Verde e Expresso CTT – sendo uma área de negócio com uma aposta forte por parte da empresa e que não implica quaisquer custos adicionais para os seus clientes. A organização tem vindo ainda a expandir a sua frota alternativa de transporte e logística, contando já com cerca de 255 veículos alternativos, com a integração de mais nove veículos alternativos no primeiro semestre de 2020. Por último, a empresa produz anualmente emissões filatélicas dedicadas aos temas da biodiversidade e de espécies ameaçadas, com o primeiro lançamento a acontecer no ano de 1971. Já em

²⁰ Consiste numa iniciativa das Nações Unidas que procura incentivar as organizações, a nível mundial, a criarem medidas de combate às alterações climáticas, com foco na diminuição das emissões de gases com efeito de estufa e na transição para uma economia de baixo carbono

2020, foram produzidas mais de um milhão de unidades dedicadas ao ano internacional da sanidade vegetal e às raças autóctones de Portugal.

2.4.4 Apostar na qualidade

Os CTT têm realizado um investimento significativo na implementação de sistemas de gestão certificados. Com esta aposta estratégica, a empresa pretende atingir alguns objetivos, tais como melhorar a consistência e a qualidade dos seus serviços; otimizar os processos nas várias fases da cadeia de valor; desenvolver e fomentar a participação dos trabalhadores; melhorar a satisfação dos clientes e reforçar a imagem dos CTT²¹ (*website* CTT).

O sucesso dos processos de certificação da empresa tem sido uma fonte de motivação extra para os colaboradores, uma vez que resultam normalmente de projetos que exigem um grande esforço de coordenação, pois abrangem cerca de 1.000 instalações e mais de 12 mil trabalhadores da empresa.

Importa referir que a empresa publica anualmente, desde o ano 2005, Relatórios de Sustentabilidade, que são elaborados tendo como referencial as Diretrizes GRI (*Global Reporting Initiative*) e os seus protocolos para o cálculo de indicadores. A partir do ano de 2018 o Relatório de Sustentabilidade passou a estar incorporado juntamente publicado com a mesma periodicidade, o Relatório Integrado dos CTT.

Existem ainda alguns índices, bem como *ratings* nacionais, setoriais e mundiais, que são diretrizes essenciais para o alinhamento da atuação das empresas com as necessidades do mercado, do negócio, sociais, societárias e do planeta, sendo que os CTT em particular respondem a alguns índices bastante exigentes, tais como:

- **SMMS – Sustainability Measurement and Monitoring System:** Este é um *rating* sectorial de proficiência carbónica do IPC, onde os CTT conseguiram, em 2020, a segunda melhor classificação entre 19 participantes a nível mundial, tendo sido destacada a significativa redução das emissões de carbono resultantes da atividade direta da empresa. Este é um programa focado nas alterações climáticas e noutras áreas, em linha com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.
- **CDP – Carbon Disclosure Project:** Este é o mais importante *rating* carbónico internacional de sustentabilidade energética e carbónica a nível mundial no que diz respeito aos operadores cotados nas respetivas bolsas de valor. Neste âmbito, os CTT viram, em 2020, o seu desempenho em matéria de gestão carbónica e de combate às alterações climáticas ser reconhecido, sendo

²¹ <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/sustentabilidade/estrategia-e-principios/certificacoes>

colocados como uma de apenas quatro empresas em Portugal com esta distinção e unicamente nove a nível mundial no setor de transporte e distribuição.

O atual presidente da empresa, Professor João Bento, afirma que os CTT querem continuar a liderar e construir um exemplo de sustentabilidade, quer sectorialmente, a nível internacional, quer genericamente no panorama empresarial português. Irão continuar a reforçar a sua frota ecológica, implementar soluções mais eficientes nos seus edifícios e alargar o desenvolvimento de iniciativas verdes, em particular na última milha, contribuindo para a redução da pegada de carbono e para um futuro mais sustentável²².

No Relatório Integrado da empresa, são apresentados alguns indicadores de Sustentabilidade, tais como as emissões de CO₂, os consumos energéticos e o número de veículos ecológicos, entre outros, (ver Anexo C).

Posto isto, os CTT afirmam basear a sua Estratégia de Sustentabilidade em relações assentes em valores, através de quatro compromissos essenciais: **clientes, colaboradores, comunidade e planeta**.

2.4.5 Clientes

Os CTT afirmam apostar em soluções de *marketing* sustentável cada vez mais amigas do ambiente, em adaptar-se às evoluções digitais (Inovação) e ainda preocupar-se com a melhoria contínua, isto é, com a qualidade de serviço e satisfação, bem como a assistência a clientes. A preocupação com a disponibilidade de soluções cada vez mais amigas do ambiente advém da procura cada vez maior dos clientes por esse tipo de serviços. Estas soluções servem ainda como um elemento de comunicação, dada a sensibilidades dos clientes para estes argumentos, contribuindo, dessa forma, para uma melhor imagem da empresa perante a sociedade.

Os CTT disponibilizam alguns serviços Eco, como é o caso do Correio Verde, que consiste numa oferta 100% ecológica, onde aposta na componente ambiental e garante a neutralidade carbónica dos seus produtos sem custos adicionais para os clientes. Também o *Marketing Direto Eco*, uma medida de distinção de campanhas que se destaquem pela positiva no que diz respeito ao seu desempenho ambiental e que cumpram determinados critérios ecológicos. Em 2018, a gama Eco manteve o seu peso de 40% no tráfego global do *Direct Mail*. Além destes produtos e serviços, os CTT pedem ainda ao público que vote nos projetos para compensação carbónica do Correio Verde, através do seu *website*. Em 2018, o projeto Criar Bosques foi o projeto nacional mais votado, promovendo a plantação de espécies autóctones, árvores e arbustos originais da flora portuguesa. Esta iniciativa dá

²² Relatório Integrado CTT 2020

resposta a expectativas dos *stakeholders* da organização e permite-lhes participar ativamente no processo de decisão.

A empresa aposta na Inovação ligada às evoluções digitais, não só no que toca a novos produtos, serviços e novas oportunidades de negócio, mas também a novos paradigmas da sociedade. Por exemplo, a empresa destaca algumas das principais mudanças em matéria de Inovação no ano de 2018, como a conclusão do piloto de *parcel lockers* (cacifos automáticos para entrega de encomendas); o lançamento da plataforma *Dott*; novas utilizações dos Recibos *Online*; o lançamento do portal aduaneiro CTT, de forma a facilitar e acelerar o processo de desalfandegamento de objetos; a adoção de tecnologia de desmaterialização completa na abertura de contas no Banco CTT; e o lançamento de uma aplicação móvel que permite aos clientes gerirem as suas despesas e fazerem todos os seus pagamentos à distância de um clique.

2.4.6 Colaboradores

Um dos objetivos dos CTT consiste em garantir o bem-estar e o potencial de cada colaborador da empresa, nomeadamente através do investimento na qualificação, através de formação, da prevenção de incidentes, acidentes e doenças profissionais, da promoção da progressão e evolução de carreiras, do respeito pelos direitos de cada um, através da diversidade e igualdade de oportunidades e da prioridade dos seus recursos humanos, através do desenvolvimento do capital humano.

Durante o ano de 2018, 90% dos colaboradores CTT participaram em ações de formação, num total de 19 horas por pessoa, sendo que cerca de 26% do total de horas de formação foram realizadas à distância.

O Plano para a Igualdade aprovado pela empresa em 2017 estabelece 17 medidas distribuídas pelas seguintes áreas: estratégia, gestão de recursos humanos, articulação da vida profissional com a vida familiar, organização do tempo de trabalho e ainda o respeito pela integridade e dignidade. Relativamente à diversidade, em 2018, o Conselho de Administração dos CTT integrava 4 mulheres (31%). No mesmo ano, o sexo feminino representava ainda cerca de 23% dos diretores de primeira linha e 48,5% da direção de segunda linha. Os CTT têm 257 colaboradores com necessidades especiais ou com incapacidade permanente a trabalhar na empresa, dos quais 112 mulheres e 145 homens, e ainda 44 trabalhadores estrangeiros, dos quais 30 homens e 14 mulheres.

A empresa guia a gestão dos seus recursos humanos pela definição e implementação de novas e consistentes políticas de desenvolvimento do capital humano, que permitam promover as competências, premiar o desempenho e a agilidade da organização, pela manutenção de um bom ambiente social, pelo investimento contínuo em formação e qualificação e pela otimização e

adequação do quadro de colaboradores, tendo presente a necessidade de responder à evolução e aos desafios de mercado.

2.4.7 Comunidade

Os CTT pretendem assegurar o bem comum, através do apoio à sociedade civil, conseguido em conjunto com a comunidade e estabelecimento de parcerias, da valorização da proximidade, através da cobertura e da acessibilidade, do envolvimento dos seus parceiros na mudança e da mobilização dos colaboradores.

Em 2018, a empresa utilizou critérios ambientais em mais de 96% dos seus procedimentos pré-contratuais e em mais e 98% do total de contratos celebrados. A sua cadeia de fornecedores nesse ano era formada por 87% de fornecedores nacionais ou com representação em Portugal e 13% de fornecedores estrangeiros, sendo que a política de compras dos CTT assenta numa base responsável, visando promover a melhoria dos aspetos ambientais e sociais da cadeia de valor, através do envolvimento dos fornecedores.

Os CTT têm atualmente a maior rede de contacto nacional, funcionando como um elemento estruturante e determinante para a coesão social no território nacional, contando em 2020 com 562 lojas, 1804 pontos de correio e mais de 4.600 giros de carteiros.

Além disto, a empresa tem concretizado obras de modernização e remodelação, de forma a melhorar a acessibilidade de pessoas com deficiência física às lojas CTT, por exemplo com a construção de rampas de acesso interiores e exteriores, plataformas elevatórias, rampas amovíveis e alteração de fachadas para abrir uma porta em alçados laterais. Assim, mais de 95% das lojas CTT têm agora condições de acessibilidade melhorada.

Os CTT têm procurado apoiar a sociedade, nomeadamente seguindo uma política de mecenato social e ambiental que prioriza os temas da pobreza e da exclusão social, cultura, língua, desporto para deficientes, saúde, solidariedade, biodiversidade e inovação. Neste sentido, a empresa apoiou entre 2018 e 2020 cerca de 20 iniciativas de solidariedade social e de ajuda a grupos carenciados ou de risco, concretizando-se num investimento total superior a um milhão e cem mil euros. Como exemplos práticos de algumas destas 20 iniciativas, os CTT destacam a entrega de cerca de três toneladas de donativos a duas instituições de solidariedade no âmbito de um programa interno intitulado “Somar para Dividir”; a entrega de cerca de duas toneladas de livros ao Banco Alimentar; a doação de veículos às corporações de Bombeiros de Bragança, Cabo Ruivo, Castelo Branco e Oliveira do Hospital e uma carrinha CTT à organização de apoio social *ReFood*; a angariação de donativos através da *Payshop*, no valor de 3.292€; o transporte de tampinhas de plástico destinadas

ao projeto “Tampinhas para o Gonçalo²³”; a venda de pirilampos mágicos nas lojas CTT; a organização da ação “Pai Natal Solidário²⁴”; o patrocínio de provas de desporto para deficientes motores em cadeira de rodas e corrida “Sempre Mulher²⁵”; o apadrinhamento do Lince Ibérico no Jardim Zoológico de Lisboa; e adesão à Semana Europeia da Mobilidade.

Por último, a empresa mobiliza os seus trabalhadores para participarem em iniciativas de voluntariado. Em 2018, foram organizadas 15 iniciativas com diversos parceiros de referência, envolvendo 159 voluntários e suas famílias, num total de mais de 1.600 horas de trabalho, sendo que a bolsa de voluntários dos CTT passou a contar com 767 pessoas. Além destas iniciativas pontuais, a organização é parceira da EPIS (Associação Empresários pela Inclusão Social), num voluntariado de longa duração, onde 15 colaboradores CTT participam como mentores apoiando 15 jovens em risco de insucesso escolar, motivando e estimulando cada jovem a desenvolver o seu potencial humano e académico.

Importa mencionar que os CTT, sob a tutela do anterior Presidente Executivo, Dr. Francisco Lacerda, fecharam 33 lojas próprias em sedes de conselho, durante o ano de 2018, por considerarem que estas não apresentavam resultados financeiros que justificasse a sua manutenção nestas localidades. No entanto, se, por um lado, estas lojas foram fechadas por representarem perdas económicas para a empresa, por outro, a população ficou de tal forma descontente e revoltada que, com o auxílio da comunicação social, fez uma enorme pressão mediática para que a organização repensasse a estratégia adotada. Neste sentido, o atual Presidente do Conselho Executivo, Professor João Bento, anunciou, em 2019, a decisão de não só travar o encerramento de lojas, mas também iniciar o processo de reabertura das mesmas. A presença dos CTT nestas localidades ficou assim reduzida a postos de correio, não satisfazendo as necessidades de toda a população, pelo que a decisão apresentada foi ao encontro do pilar em que assenta a presidência do Professor João Bento, segundo o qual a proximidade às populações é absolutamente fundamental.

²³ Os CTT fornecem apoio logístico à associação O Dom Maior, transportando tampinhas de plástico destinadas ao projeto Tampinhas para o Gonçalo

²⁴ A ação Pai Natal Solidário é organizada pelos CTT pelo 9º ano consecutivo e consiste na angariação de “padrinhos” para crianças em situação socialmente desfavorecida. As crianças escrevem cartas ao Pai Natal (que são recebidas nos CTT), que ficam disponíveis em 20 Lojas CTT e no *website* da empresa, permitindo a qualquer pessoa satisfazer o desejo de uma criança. Os presentes são enviados gratuitamente para as crianças pelos CTT, garantido sempre o anonimato tanto do padrinho como da criança

²⁵ A Corrida Sempre Mulher é uma prova exclusiva para mulheres e visa a angariação de fundos para a Associação Portuguesa de Apoio à Mulher com Cancro da Mama

2.4.8 Planeta

No que diz respeito ao Planeta, os CTT assumem a missão de cuidar do meio ambiente, nomeadamente através da eficiência energética, da aposta em novas soluções de mobilidade sustentável, da busca mais além do que aquilo que lhes é exigido, através da gestão carbónica e das alterações climáticas, da redução e tratamento dos consumos e resíduos e, por último, através da consciência do seu papel na proteção ambiental.

O facto de o papel ser o material mais utilizado na comunicação postal tem um impacto relevante, mesmo que indireto, sobre a floresta e a biodiversidade, pelo que a empresa gere o seu impacto de forma ativa e alinhada com o seu quadro de gestão, apostando na utilização de papel originário de florestas sustentáveis e promovendo a utilização de papel certificado, isto é, tipo de material que garante o mínimo de impacto ambiental possível, nos seus produtos e serviços.

Além disto, e pelo 8º ano consecutivo, os CTT lançaram, já em 2021, mais uma edição da iniciativa “Uma Árvore pela Floresta” em parceria com a Quercus, tendo como objetivo reflorestar com árvores autóctones algumas zonas do país, especialmente as áreas protegidas, aquelas que apresentam elevado risco de incêndio ou as que mais são afetadas pelos fogos. Em 2020, a organização já plantou mais de 100 mil árvores, com o apoio de centenas de voluntários.

Os CTT desenvolvem regularmente, dentro e fora da empresa, diversas iniciativas de sensibilização ambiental com o objetivo de promover o conhecimento sobre o ambiente, divulgar boas práticas entre os trabalhadores e os restantes *stakeholders* e alterar para aspetos ambientais como a conservação dos recursos, a proteção da natureza e a ecoeficiência, entre outros.

Os CTT possuem uma das maiores e mais modernas frotas nacionais de veículos, procurando sempre expandi-la através de soluções economicamente eficientes e amigas do ambiente, sendo que, em 2020 esta conta já com 335 veículos elétricos, o que corresponde a 9% do total.

A importância das alterações climáticas traduz-se, nos dias de hoje, inevitavelmente num sério compromisso de combate às mesmas, mais do que da resposta a exigências legais e regulatórias. Em termos gerais, os CTT são uma empresa ambientalmente pouco agressiva, isto é, não são uma empresa que provoque um impacto ambiental grande, em comparação com outros setores de atividade, e comparando a intensidade carbónica dos CTT com o seu impacto na criação de valor, verifica-se que a sua contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) nacional foi de 2%, enquanto a contribuição para as emissões globais de Gases de Efeito de Estufa (GEE) a nível nacional foi de 0,3%.

Também em 2020, foi lançado o serviço *Green Deliveries* direcionado para clientes empresariais, que permite que todas as entregas nos locais contratados sejam feitas exclusivamente com recurso a veículos elétricos, contribuindo assim para a melhoria da qualidade do ar nas cidades.

2.4.9 Outras iniciativas potenciadas pela COVID-19

No contexto da pandemia provocada pela COVID-19, os CTT têm vindo a implementar medidas adicionais para fortalecer a sua posição financeira e liquidez e assegurar a sua resposta operacional, procurando ao mesmo tempo preservar o valor dos serviços tradicionais e apostar em novos negócios com valor acrescentado para a sociedade. Exemplos disto são a entrega de medicamentos ao domicílio, em parceria com a Associação Nacional de Farmácias (ANF), que permite aos utentes fazerem encomendas de medicamentos diretamente às farmácias e os CTT garantem a sua entrega no dia seguinte (contando já com mais de 30 mil medicamentos entregues ao domicílio); a criação de lojas *online*, que consiste numa oferta que permite às pequenas e médias empresas (PME) nacionais criarem um espaço digital para venda dos seus produtos e/ou serviços com facilidade; e ainda a criação do CTT Comércio Local, que consiste numa plataforma digital que assegura todo o processo de compra e venda a comerciantes e clientes finais, sendo que a adesão a este serviço é feita nas Câmaras Municipais, e onde já se realizaram inúmeras feiras regionais, agora *online*. Os dois últimos serviços apresentados distinguem-se na medida em que o primeiro, a criação de lojas *online*, consiste no facto de uma marca criar um *site* próprio para venda dos seus produtos e/ou serviços, enquanto o segundo, o CTT Comércio Local, é conseguido através das Câmaras Municipais e destina-se a pequenos produtores locais que irão colocar os seus produtos à venda numa aplicação móvel, que irão ser pagos diretamente na *app* e depois entregues pelos CTT.

Além disto, durante a pandemia, a empresa proporcionou ainda a oportunidade de os reformados receberem a sua pensão em casa; distribuiu álcool-gel, fabricado e oferecido pela *Hovione*, em lares e outros estabelecimentos de saúde; envio do cartão de cidadão para casa, que conta já com mais de 150 mil cartões entregues ao domicílio; pagamento de pensões ao domicílio, permitindo que grande parte da população de risco não necessite de sair de casa, deslocando-se a um posto de correios, para receber a sua pensão mensal.

Durante a pandemia foi ainda lançado o serviço CTT *Now*, em parceria com a Uber, que assegura entregas urgentes em várias cidades do país (Lisboa, Porto, Braga, Aveiro, Coimbra, Évora, cidades do Algarve e Funchal). Este serviço surgiu com a premissa de maximizar a conveniência para as pessoas, que estavam impedidas de circular por imposição legal, devido à tentativa de conter a pandemia COVID-19. Assim, os CTT e a Uber garantem entregas rápidas, até duas horas em áreas urbanas, permitindo a pessoas e empresas realizar os seus pedidos através da aplicação móvel CTT *Now* ou no *site* dos CTT, solicitando o envio de qualquer objeto e posteriormente acompanhar o seu percurso até ao momento da entrega.

Importa realçar que no âmbito da pandemia COVID-19, os CTT reduziram os seus preços e criaram um conjunto de condições especiais nos serviços digitais para empresas e particulares,

promovendo a sustentabilidade do tecido empresarial, bem como a segurança e o bem-estar das populações em Portugal.

A temática da sustentabilidade tem sido cada vez mais exigida, positivamente, pelos consumidores, que pretendem uma maior oferta de soluções menos poluentes e amigas do ambiente, às marcas em geral. Os CTT conseguiram, segundo o seu diretor de sustentabilidade, responder às necessidades dos clientes antes mesmo de esta ser uma tendência em todo o setor económico. Ainda em plena pandemia, os CTT lançaram o serviço *Green Deliveries*, que garante a neutralidade carbónica nas suas entregas, e aderiram ao Manifesto “Aproveitar a crise para lançar um novo paradigma de desenvolvimento sustentável” da BCSD Portugal. Também o período pós-pandemia será, beneficamente, afetado por esta tendência, consistindo num momento crucial para a transição global para uma economia verde e de baixo carbono.

Enquanto prestador do Serviço Postal Universal, a atividade dos CTT tem uma natureza intrinsecamente social. Por definição, todos os residentes no país são potenciais clientes, enquanto agentes ativos ou passivos (destinatários de correspondências).

2.5 Recapitulação do problema

Os CTT são a o operador postal de referência em Portugal, assumindo o cumprimento do Serviço Universal em território nacional, contando já com 500 anos de história, com o objetivo máximo de aproximar os portugueses do mundo, ligando pessoas e empresas. A empresa é desde sempre um importante parceiro das empresas, procurando criar soluções inovadoras, que ajudam os negócios a comunicar. Sendo talvez uma das marcas mais emblemáticas de Portugal, os CTT contam com um vasto património que tem vindo a acompanhar a evolução dos tempos, por exemplo, com a digitalização, a diversificação do seu negócio ou a expansão do *e-commerce*. A empresa tem a missão de continuar a ser um operador postal de referência mundial, orientado para o crescimento sustentável, centrado nos ideais de excelência e de proximidade e focado na inovação.

As temáticas da Responsabilidade Social e da Sustentabilidade tem estado no centro de inúmeros debates e iniciativas que têm como objetivo sensibilizar pessoas e empresas para problemas cada vez mais urgentes do nosso planeta. Este caso de estudo pretende, assim, analisar a postura dos CTT, por ser uma empresa de referência em Portugal, nestas temáticas e perceber não só o impacto das suas decisões em matérias sociais e sustentáveis, mas também de que forma tem contribuído para o bem-estar da sociedade e para a minimização do impacto das suas atividades no meio ambiente. É ainda importante analisar o forte impacto que a COVID-19, em particular as medidas impostas pelo Governo e a mudança de hábitos dos consumidores, provocou nas organizações, especificamente nos CTT, e de que forma estes foram capazes de se adaptar à nova realidade. Neste sentido, serão colocadas três questões:

Questão 1: À luz da Estratégia de Sustentabilidade dos CTT, explique de que forma se podem enquadrar algumas práticas da empresa no conceito de *Triple Bottom Line*.

Questão 2: Identifique, através de exemplos práticos, para que Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em concreto os CTT mais têm contribuído, relacionando com a recente COP26.

Questão 3: Tendo em consideração os impactos provocados pela pandemia COVID-19²⁶, explique de que forma estes impulsionaram a criação de novas oportunidades de negócio para a empresa, não esquecendo a estratégia de RSC e de Sustentabilidade da empresa.

²⁶ Por imposição legal, como os confinamentos decretados, ou na mudança de hábitos dos consumidores, como o aumento do *e-commerce*, entre outros

3. METODOLOGIA

A utilização de casos de estudo pedagógicos como método de ensino surgiu na década de 90, com o objetivo de fomentar o pensamento crítico e a reflexão dos estudantes (McDade, 1995). Segundo Remenyi et al (2002), o objetivo deste tipo de caso de estudo é a sua utilização em ambiente letivo, contribuindo para que seja possível compreender a forma como diferentes situações empresariais evoluem ao longo do tempo.

De acordo com Davis et al. (2003), os casos de estudos pedagógicos podem ser usados para incentivar uma aprendizagem ativa; proporcionar uma oportunidade para o desenvolvimento de competências-chave tais como comunicação, trabalho em equipa e resolução de problemas; facilitar a consideração de diferentes perspetivas à medida que outros alunos apresentam ideias; e permitir a aplicação de conceitos teóricos, contribuindo para colmatar eventuais lacunas entre a teoria e a prática. O caso de estudo pedagógico permite o desenvolvimento de algumas ferramentas que irão auxiliar quem o utiliza a lidar com diferentes situações reais e diversos ambientes corporativos, apesar de, conforme afirmam os autores Barney & Hesterly (2016), o estudo deste tipo de casos de estudo não ser tão exigente como a experiência real de situações em ambiente organizacional, onde é possível perceber os principais desafios e oportunidades com que são confrontados diariamente os gestores.

O presente caso de estudo pedagógico tem como objetivo aprofundar as temáticas de Responsabilidade Social Corporativa e de Sustentabilidade e a sua integração na estratégia empresarial dos CTT. A escolha do tema deveu-se essencialmente à importância que estes conceitos assumem atualmente na definição e implementação da Estratégia dos CTT, destacando-os, por isso, não só no setor postal, mas também no universo português, como uma empresa particularmente dedicada ao meio ambiente e às pessoas.

Ainda em termos de metodologia, para a elaboração deste caso de estudo, foi necessário proceder a uma recolha, tratamento e análise de dados secundários. Internamente, foram consultados o *website* oficial dos CTT, bem como o seu último Relatório Integrado publicado (2020), a última Apresentação de Resultados de 2020 e o Relatório de Sustentabilidade 2017, enquanto como fontes de informação externas foram utilizadas duas entrevistas dadas pela empresa, essencialmente na pessoa do Presidente e do Diretor de Comunicação e Sustentabilidade, por exemplo, ao Jornal Expresso e à Revista Líder Magazine.

4. NOTA PEDAGÓGICA

4.1 Público-alvo

O presente caso de estudo foi desenvolvido com o objetivo de ser analisado por alunos de licenciatura e mestrado na área de Gestão, bem como em outros programas curriculares que incluam temas como Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, entre outros potencialmente relacionados.

Além da vertente pedagógica em ambiente universitário, este caso de estudo foi desenvolvido ainda com intuito de poder ser analisado em âmbito profissional. Desta forma, profissionais cuja atividade se relacione com temáticas como Responsabilidade Social Corporativa, Sustentabilidade ou outras, poderão analisar o presente caso de estudo pedagógico em concreto como exemplo de implementação da Estratégia de Responsabilidade Social Corporativa e de Sustentabilidade numa organização.

4.2 Objetivos Pedagógicos

O presente caso de estudo pedagógico tem como principal objetivo a consolidação de conhecimentos teóricos relativos à RSC e Sustentabilidade, que pretende que seja conseguida através da aplicação dos temas abordados na Revisão de Literatura, ao caso prático dos CTT.

Assim, este caso de estudo pedagógico pretende servir de auxílio a uma compreensão mais eficaz da forma como os CTT adotaram práticas de Responsabilidade Social Corporativa e de Sustentabilidade na definição e implementação da sua Estratégia de negócio.

O principal objetivo deste caso de estudo pedagógico pode subdividir-se em objetivos mais específicos, tais como:

- Aprofundar o conhecimento da literatura sobre a Responsabilidade Social Corporativa e a Sustentabilidade, percebendo a evolução destes dois conceitos ao longo do tempo, bem como outros tópicos relacionados, tais como o modelo *Tripple Bottom Line*, *Creating Shared Value* e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, entre outros;
- Analisar as práticas de Responsabilidade Social Corporativa e de Sustentabilidade dos CTT no seu dia-a-dia, bem como no desenvolvimento e criação de novos produtos e/ou serviços em linha com a sua Estratégia de RSC e Sustentabilidade;
- Perceber de que forma contribuem os CTT para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pela Organização das Nações Unidas;
- Identificar o contexto adverso impulsionado pela pandemia provocada pela COVID-19, bem como perceber de que forma pode uma organização como os CTT ser capaz de se adaptar e

enfrentar as dificuldades, capitalizando-as em novos produtos e/ou serviços, de acordo com a sua Estratégia de RSC e de Sustentabilidade definida;

- Aprofundar *soft skills* durante a análise e desenvolvimento do caso de estudo pedagógico, tais como o trabalho em equipa, a resolução de problemas e a gestão de tempo e de stress.

4.3 Revisão da Literatura

Este capítulo tem como principal objetivo perceber e analisar as práticas e teorias desenvolvidos no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e da Sustentabilidade. Desta forma, pretende-se entender a evolução dos conceitos, bem como o impacto da adoção de medidas relacionadas com ambas as temáticas por parte das organizações.

4.3.1 Responsabilidade Social Corporativa

Uma das mais recentes, e universalmente aceites, definições de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pertence ao *The World Business Council for Sustainable Development* (2002) e consiste no compromisso de um negócio em contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando em conjunto com os colaboradores, as famílias, as comunidades locais e a sociedade em geral de forma a melhorar a sua qualidade de vida.

Um estudo recente mostra que atualmente 91% dos consumidores espera que as empresas façam mais do que apenas gerar lucros, isto é, que operem de forma responsável, contribuindo para a resolução de problemas concretos da sociedade e do meio ambiente (Cone Communications/Ebiquity Global CRS study, 2015).

Nas últimas décadas a Responsabilidade Social Corporativa tem feito parte de todo o mundo organizacional, qualquer que seja o setor ou indústria de atividade, o que levou ao interesse e atenção da comunidade académica por esta temática também. Existe atualmente uma enorme pressão nas organizações para que satisfaçam as necessidades de um número cada vez maior e mais exigente de *stakeholders* – partes interessadas (Garavan & McGuire, 2010). Da mesma forma, as empresas devem gerir de forma eficaz o impacto das contribuições das suas ações na sociedade, envolvendo assim diversos *stakeholders*²⁷. Segundo a Comissão Europeia (2001), a RSC constitui uma dimensão de elevada importância para a gestão das organizações.

Durante várias décadas o principal objetivo das organizações consistia em maximizar o seu lucro, no entanto, nos dias de hoje não só as pessoas, mas também as empresas têm uma maior

²⁷ Todas as partes interessadas, isto é, funcionários, fornecedores, clientes, concorrentes, comunidade, entre outros

consciencialização dos efeitos do crescimento económico à escala global e das alterações climáticas. Isto faz com que o tecido empresarial apresente agora maior preocupação para com as comunidades envolventes e pelo meio ambiente (Holmberg, 1992). Neste sentido, e segundo Bedenik & Labas (2011), conceitos como a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) fossem tidos em maior consideração não só na definição e implementação da Estratégia das empresas, mas também a nível académico.

O conceito de RSC foi definido de diversas formas ao longo dos anos, sendo que a maioria destas definições incidiu sobre a explicação de que as organizações têm de facto determinadas obrigações perante a sociedade que as rodeia.

Segundo Carroll (1999), o início da RSC verificou-se nos Estados Unidos da América (EUA), no final do século XIX e início do século XX, sob forma de atividades filantrópicas levadas a cabo por alguns empresários, que de alguma forma queriam contribuir para o bem-estar da sociedade. No entanto, segundo o meso autor, as referências ao conceito propriamente dito surgiram apenas nos anos 30 e início dos anos 40, por autores como Chester Barnard (1938), J. M. Clark (1939) e Theodore Kreps (1940).

A publicação que marcou o início da literatura moderna sobre este tema surgiu com o livro *Social Responsibilities of the Businessman*, onde aquele que é considerado o pai da RSC (Bowen) afirma que este conceito “se refere às obrigações dos empresários em cumprirem políticas, tomarem decisões e seguirem linhas de atuação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade” (Bowen, 1953: 6).

O autor Frederick (1960) definiu a Responsabilidade Social (RS) como “uma postura pública que visa a utilização dos recursos económicos e humanos da sociedade para fins sociais amplos e não simplesmente para os interesses estreitamente limitados de pessoas e empresas privadas” (Frederick, 1960: 60), enquanto autores como Davis e Blomstrom (1966) e Davis (1967) consideram que os empresários são socialmente responsáveis quando têm em conta as necessidades e os interesses de todos os que possam ser afetados pelas ações de uma empresa.

A Comissão para o Desenvolvimento Económico (1971) afirmou que as empresas estavam a ser forçadas pela sociedade a assumir cada vez mais responsabilidades para com esta, contribuindo em maior escala para a qualidade de vida das populações mais do que apenas com bens e serviços. Esta publicação defendeu ainda que as empresas existem para servir a sociedade e que a sua sobrevivência depende da qualidade da resposta das empresas às alterações nas expectativas dos seus consumidores. Ainda durante o ano de 1971, surge a publicação de George Steiner (1971), onde o autor defende que as empresas têm a responsabilidade de ajudar a sociedade a alcançar os seus objetivos básicos,

assumindo, assim, responsabilidades sociais, e afirma ainda que quanto maior uma empresa se torna, maiores são as suas responsabilidades para com a sociedade.

Davis (1973) defende que “a Responsabilidade Social começa onde as leis terminam, ou seja, uma empresa não é considerada socialmente responsável se se limitar ao cumprimento dos requisitos mínimos da lei, uma vez que isso é o que qualquer bom cidadão faria” (Davis, 1973: 313), excluindo a obediência legal deste conceito, dado que esta faz parte da cidadania corporativa. Backman (1975) define RS como os objetivos e motivações que são tidos em conta pelas empresas além do seu desempenho económico, isto é, o lucro, apresentando como exemplos de atividades socialmente responsáveis o emprego de grupos minoritários, a redução da poluição e a participação em programas cujo objetivo seja contribuir para melhorar a qualidade de vida da comunidade.

Em 1979, Carroll apresentou o seu primeiro modelo conceptual, categorizando as responsabilidades sociais totais, conforme ilustrado no Anexo D. Nesta obra, Carroll (1979) definiu RSC como um conjunto de quatro dimensões (discricionárias, éticas, legais e económicas) que determina o desempenho social corporativo (DSC) de uma organização, sendo estas responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias, de acordo com as expectativas da sociedade em relação às organizações num determinado momento. O autor admite ainda que a premissa fundamental de qualquer negócio é “produzir bens ou serviços que sejam úteis para a sociedade e conseguir vendê-los com lucro, o que implica que todas as outras funções do negócio são baseadas nesta premissa inicial” (Carroll, 1979: 500), ou seja, a RS não é independente do desempenho económico da empresa, mas sim parte integrante das suas responsabilidades totais.

Detalhadamente, a componente económica deste modelo sugere, conforme mencionado anteriormente, que a sociedade espera que as empresas produzam bens e serviços e que os vendam com lucro. No que respeita à componente legal, a sociedade tem a expectativa de que as empresas obedeçam à lei, isto é, que cumpram as suas responsabilidades económicas respeitando todos os requisitos legais da sociedade em que operam. Em terceiro lugar, surge a componente ética, que incorpora os comportamentos éticos que a sociedade espera que as empresas apresentem, sendo estes comportamentos todos aqueles que vão para além dos requeridos legalmente. Por último, surgem as responsabilidades discricionárias que representam ações voluntárias das empresas que, ao contrário do que acontece com os comportamentos éticos, a sociedade não espera por parte das empresas. São exemplo de comportamentos discricionários as contribuições filantrópicas, a realização de programas para consumidores de drogas ou o fornecimento de creches para ajudar as mães que estão a trabalhar.

O conjunto de ações corporativas socialmente responsáveis deve ser voluntário e de ampla abrangência, isto é, tem em conta diversos *stakeholders*.

4.3.1.1 Teoria dos *Stakeholders*

A Teoria dos *Stakeholders* foi apresentada por Freeman (1984) e afirma que o sucesso e a sobrevivência de uma organização dependem da satisfação das expectativas e necessidades dos vários *stakeholders*, de acordo com o seu nível de importância para a empresa. Entenda-se por *stakeholders* (partes interessadas) clientes, fornecedores, colaboradores, sociedade, governo, partidos políticos, parceiros de negócio e demais partes interessadas.

Depois de a teoria neoclássica ter defendido que o principal objetivo das empresas consistia na maximização do seu lucro, colocando os acionistas como única parte interessada na concretização do mesmo (Donaldson & Preston, 1995), surgiu a Teoria dos *Stakeholders* de Freeman (1984), onde o autor considera que todos os *stakeholders*, influenciam e são influenciados pelas organizações.

Segundo Donaldson & Preston (1995), esta teoria inclui três dimensões: descritiva, instrumental e normativa. A primeira, dimensão descritiva, diz respeito à descrição da organização, isto é, descreve a organização, os seus interesses e os dos seus *stakeholders*; a segunda, dimensão instrumental, consiste em relacionar as atividades socialmente responsáveis das organizações com a sua *performance* e objetivos, ou seja, a empresa é considerada socialmente responsável se for capaz de reconhecer as necessidades dos seus *stakeholders*. Por fim, a última dimensão, normativa, justifica-se pelo facto de as organizações serem capazes de reconhecer todos os *stakeholders* que as influenciam, além dos seus clientes, acionistas, trabalhadores e fornecedores.

Conforme as necessidades da comunidade onde se inserem as organizações, segundo Jawahar e McLaughlin (2001), estas podem optar pela adoção estratégias diferentes em diferentes momentos no tempo, bem como para diferentes *stakeholders*.

O envolvimento dos *stakeholders* na definição da estratégia das organizações produz benefícios para as mesmas, tais como o empenho e a motivação dos seus colaboradores, a sua imagem para o mundo exterior, um melhor desempenho financeiro, a fidelização de um maior número de clientes e a capacidade de contratar e de reter talentos, entre outros, McGuire et al. (1988); Rego (2007). Rego (2007) defende ainda que as organizações que se regem pela Teoria dos *Stakeholders* têm capacidade de se tornar mais competitivas.

4.3.1.2 Relação entre o conceito de RSC e a *performance* económica de uma organização

A primeira publicação de Davis (1960), um dos autores mais proeminentes deste período, onde defende que as decisões consideradas socialmente responsáveis pelas empresas são justificadas pela forte hipótese de gerarem ganhos económicos a longo prazo para a mesma, compensando-a, desta forma, pela sua perspetiva socialmente responsável.

Drucker (1984) afirma que os lucros e as responsabilidades de uma organização são conceitos compatíveis, explicando que uma empresa deve ser capaz de converter as suas responsabilidades sociais em oportunidades de negócio, isto é, “transformar um problema social numa oportunidade económica, o que se traduz num benefício para a economia em termos de capacidade produtiva, competência humana, empregos bem remunerados e geração de riqueza” (Ducker, 1984: 62).

Na mesma década, Epstein (1987) apresentou uma definição de RSC que relaciona a RS, a capacidade de resposta social e a ética nos negócios, defendendo que o conceito se refere maioritariamente à obtenção de resultados que proveem de decisões organizacionais que provocam um efeito benéfico nas partes corporativas interessadas. Para esta definição, contribui ainda aquilo a que o autor chama política social corporativa, que consiste na institucionalização na organização de três elementos-chave: a ética nos negócios, a RSC e a capacidade de resposta social.

Segundo Orlitzky, Schmidt & Rynes (2003) o elevado desempenho financeiro de uma organização tem um impacto positivo no desempenho social da mesma, uma vez que disponibiliza os recursos necessários ao investimento em atividades socialmente responsáveis.

O autor Carroll voltou, em 1991, ao modelo das quatro dimensões da RSC que havia apresentado em 1979 (ver Anexo D), alterando a denominação que anteriormente tinha definido como componente discricionária para filantrópica.

Assim, Carroll (1991) apresentou aquela se tornou talvez a abordagem mais reconhecida sobre esta temática: a Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (ver figura 2), referindo que a RSC surge a partir de quatro tipos de responsabilidades em forma de pirâmide, sendo estas económicas, legais, éticas e filantrópicas. O autor sistematizou que “uma empresa socialmente responsável deve obter lucro, obedecer à lei, ser ética e ser um bom cidadão empresarial” (Carroll, 1991: 43).

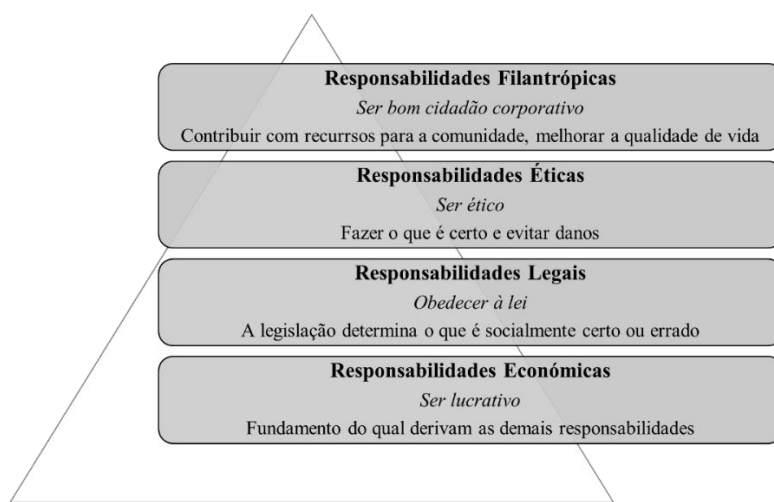


Figura 2 - Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders* (Carroll, 1991)

4.3.1.3 Responsabilidade Social Corporativa no século XXI

Dadas as limitações do modelo anteriormente descrito, Schwartz & Carroll (2003) reformularam-no e criaram o Modelo dos três domínios da Responsabilidade Social Corporativa (ver figura 3), composto pela perspetiva económica, legal e ética. A particularidade desta abordagem relativamente à primeira consiste no facto de nenhum dos domínios prevalecer face a outro, o que significa que os três apresentam o mesmo grau de importância.

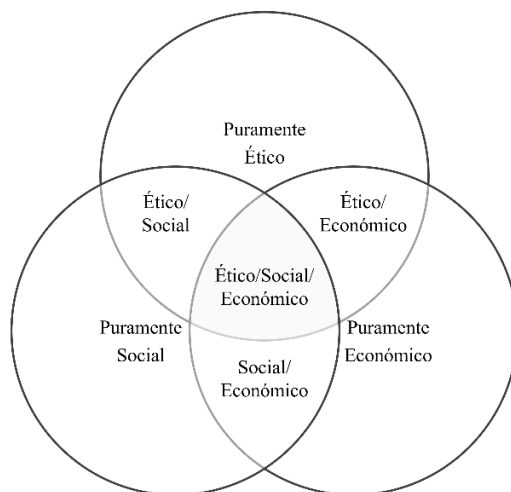


Figura 3 - Modelos dos três domínios da Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: *Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach* (Schwartz & Carroll, 2003)

Cinco anos mais tarde, Schwartz & Carroll (2008) apresentam o Modelo VBA (*Value, Balance, Accountability*) – ilustrado na Figura 4 – que representa o papel das empresas na sociedade, que tem em consideração as principais temáticas do momento: Responsabilidade Social Corporativa, ética nos negócios, gestão de *stakeholders*, sustentabilidade e cidadania organizacional.

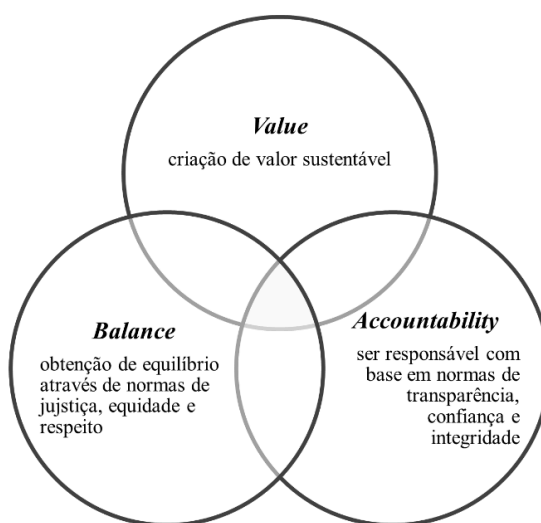


Figura 4 - Modelo VBA

Fonte: *Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field* (Schwartz & Carroll, 2008)

O início do novo século é marcado pelo maior destaque de dois conceitos relacionados com a Responsabilidade Social, sendo eles a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável (Carroll & Shabana, 2010).

A Comissão Europeia publicou uma definição consensualmente aceite para o tema em causa, afirmando que a Responsabilidade Social Corporativa consiste “num conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. (...) Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por sua vez, podem influenciar os seus resultados.” (Livro Verde, 2001, p. 4) Assim, a mesma fonte defende que uma empresa socialmente responsável não se deve restringir ao cumprimento de todas as suas obrigações legais, mas sim a um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com os *stakeholders* e comunidades locais, e que a preocupação das empresas com a problemática da Responsabilidade Social deve-se essencialmente ao igual crescimento das expectativas dos *stakeholders* internos e externos para a mesma temática.

Em 2011, a Comissão Europeia (2011) apresentou a Estratégia 2020, que consistiu na divulgação da estratégia da União Europeia para os anos 2011-2020, onde reformulou a anterior definição de RSC apresentada, afirmando que este conceito diz respeito à responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade. Para que este conceito seja válido, a CE defende que as organizações devem não só garantir o cumprimento da legislação aplicável e dos acordos coletivos entre parceiros sociais, mas também implementar processos cujo objetivo incorpore preocupações sociais, ambientais e éticas, bem como o respeito pelos direitos humanos e as preocupações dos *stakeholders* nas respetivas atividades e estratégias. Assim, as empresas devem procurar maximizar a criação de valor para todas as partes interessadas, incluindo a sociedade em geral, e identificar, evitar e atenuar os seus possíveis impactos negativos nos mesmos.

Com base na proposta do Livro Verde da Comissão Europeia (2001), Neves & Bento (2005) adicionaram três perspetivas de implementação às duas já existentes, que correspondem aos três pilares do desenvolvimento sustentável (“desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem as suas próprias necessidades” – Brundtland, 1987) definidos por Elkington (1997), sendo eles, a responsabilidade social, o desenvolvimento económico e a proteção ambiental. No Modelo tridimensional da RSC proposto por Neves & Bento (2005) – ver tabela 1 –, surgem seis áreas de atuação (Gomes, Duarte & Neves, 2009) que resultam da associação de cada uma destas três dimensões pelas duas áreas já conhecidas, interna e externa, sendo que a dimensão social interna diz respeito à responsabilidade da empresa para com

as pessoas dentro da organização, enquanto a dimensão social externa implica a responsabilidade organizacional para com as pessoas fora da organização; já a dimensão económica interna pressupõe a responsabilidade de alcançar a prosperidade económica da organização e a perspectiva externa a responsabilidade de contribuir para a prosperidade económica da sociedade; por último, a dimensão ambiental interna relaciona-se com a responsabilidade de minimizar o impacto ambiental das operações do negócio, ao contrário da vertente externa que pressupõe a contribuição para a proteção e preservação do meio ambiente.

		Área	
		Interna	Externa
Dimensão	Social	Responsabilidade com as pessoas dentro da organização – clima social, empregabilidade e gestão e desenvolvimento dos recursos humanos	Responsabilidade com as pessoas fora da organização – apoio sociocultural, voluntariado empresarial e relação com a comunidade
	Económica	Responsabilidade de alcançar a prosperidade económica da organização – adequação entre a estratégia e a sustentabilidade, longevidade da organização e eficácia	Responsabilidade de contribuir para prosperidade económica da sociedade – apoio socioeconómico, mecenato, patrocínios e relação com fornecedores, clientes e parceiros
	Ambiental	Responsabilidade de minimizar o impacto ambiental das operações do negócio – higiene e segurança no trabalho e condições de trabalho	Responsabilidade de contribuir para a proteção e preservação do meio ambiente – proteção e preservação do meio ambiente

Tabela 1 - Modelo Tridimensional da Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: *Traditional values and the pressures of transformation* (Neves & Bento, 2005)

4.3.1.4 *Creating Shared Value*

Os autores Rasche, Morsing & Moon (2018) afirmaram que as empresas devem ser capazes de responder às necessidades dos seus *stakeholders*, conseguindo, assim, alcançar benefícios estratégicos para elas próprias. Estes benefícios podem ser vistos de duas perspetivas complementares, a primeira, perspetiva interna, pressupõem, segundo Royle (2005), que o facto de as organizações praticarem atividades consideradas socialmente responsáveis irá motivar os seus trabalhadores, demonstrando uma boa liderança por parte do topo; enquanto a segunda, a perspetiva externa, considera que a realização destas atividades no âmbito da Responsabilidade Social da empresa contribuirá para melhorar a sua reputação perante a sociedade (Lewis, 2003). A Estratégia de RSC deve ter em conta as necessidades dos diferentes *stakeholders*, e em particular da sociedade, para que seja possível criar uma relação *win-win* (benefícios para ambas as partes), isto é, com a

adoção de práticas socialmente responsáveis, a empresa terá ganhos para o seu negócio, ao mesmo tempo que a sociedade é beneficiada, através da satisfação das suas necessidades. Segundo Ooi et al. (2017), as organizações devem focar-se na adoção de práticas de RSC direcionadas para problemas sociais identificados, levando a que, eventualmente, a sua reputação e vantagem competitiva saiam fortalecidos.

Neste sentido, Porter e Kramer (2006) desenvolveram o conceito de *shared value* (valor partilhado), que consiste em “políticas e práticas operacionais que reforçam a competitividade de uma empresa, ao mesmo tempo que promovem as condições económicas e sociais nas comunidades onde atua. A criação de valor partilhado concentra-se na identificação e expansão das conexões entre o progresso social e económico” (Porter & Kramer, 2006: 3). Desta forma, o conceito apresentado implica que o sucesso empresarial e o bem-estar da sociedade não só sejam conceitos independentes, mas também harmoniosos entre si, conforme Fontaine (2013).

Estes autores trouxeram uma nova visão sobre o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, defendendo que tanto as organizações como a sociedade em geral dependem uma da outra, na medida em que as primeiras beneficiam da existência de uma sociedade saudável (acesso à educação e à saúde, igualdade de oportunidades, segurança no trabalho e utilização eficiente de recursos como a água ou a energia) e esta precisa de empresas bem-sucedidas (criação de emprego, produção de riqueza e desenvolvimento da inovação).

Segundo esta abordagem, a ligação entre a sociedade e as organizações pode ser interdependente de duas formas distintas. A primeira, *inside out linkages* (ligações de dentro para fora), considera que uma empresa pode impactar a sociedade através das operações no decurso habitual do seu negócio; enquanto a segunda, *outside in linkages* (ligações de fora para dentro), respeita ao impacto da influência da sociedade na competitividade da organização – ver figura 5.

Os autores Porter e Kramer (2011), consideram que *creating shared value* (CVC), isto é, a criação de valor partilhado vai além da Responsabilidade Social Corporativa, devido ao investimento efetuado pelas organizações em prol da sociedade em geral, o que os leva a considerar que este conceito (CVC) seja mais holístico quando comparado com o conceito de RSC.

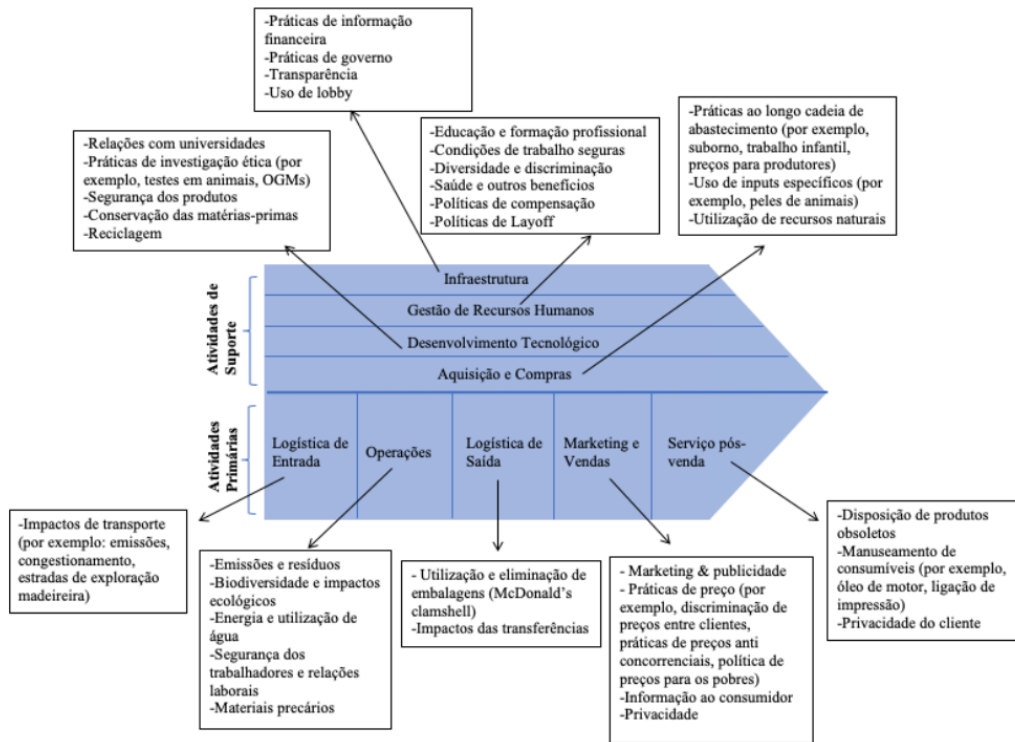


Figura 5 - Impacto Social da Cadeia de Valor

Fonte: *Creating and sustaining superior performance. Competitive advantage* (Porter, M. E., 1985)

4.3.1.5 Triple Bottom Line

De acordo com Elkington (1997), o conceito de sustentabilidade remete para um novo modelo de negócio e deve ser abordado tendo em consideração três dimensões integradas, sendo esta ambiental, social e económica, que constituem o *Triple Bottom Line* (TBL). Assim, qualquer atividade corporativa deve ter como foco a prosperidade económica, isto é, criar valor além da própria organização, a qualidade ambiental e a justiça social, que consistem na criação de benefícios para os sistemas ambientais e sociais (Bansal & Song, 2017).

A componente ambiental diz respeito à adoção de práticas que não comprometem os recursos ambientais das gerações futuras, isto é, contribuindo para a diminuição da pegada ecológica, utilizando de forma eficiente os recursos energéticos e reduzindo as emissões de gases de efeito de estufa (GEE). Segundo Elkington (1997), a dimensão social refere-se à adoção de práticas comerciais justas e que contribuam para acrescentar valor à comunidade. Para isto, as organizações devem envolver-se com a comunidade, construir boas relações com os seus colaboradores, promover salários justos, ao mesmo tempo que a comunidade oferece saúde pública e educação de qualidade, entre outros (Goel, 2010). A abordagem TBL pode servir de orientação para a Responsabilidade Social das empresas (Elkington, 1997). Nesta definição, o autor utilizou os termos lucro, pessoas e planeta,

referindo-se às três dimensões do conceito de sustentabilidade, que pode, por sua vez, ser relacionado com o conceito de TBL (ver Anexo E).

Já no século XXI, Elkington (2018) considerou que a abordagem TBL aplicada às empresas tem como objetivo medir o desempenho financeiro, social e ambiental das mesmas. Assim, apenas as organizações que tenham em consideração estes três aspetos poderão ter noção do custo total que envolve o seu negócio. Este conceito promove um maior envolvimento entre os *stakeholders* de uma organização e ela própria, reforçando por isso a Estratégia da mesma. Neste sentido, uma correta aplicação do conceito promove o progresso, contribuindo não para que determinada empresa seja a melhor do mundo, mas sim para que esta contribua para o melhor para o mundo (Elkington, 2018).

As organizações devem promover a harmonia entre as três dimensões (social, ambiental e económica), através de uma visão holística, contribuindo assim para uma melhoria do bem-estar social e humano, para a redução da pegada ecológica e para o cumprimento dos objetivos organizacionais, (Linnenluecke et al., 2009). Segundo Linnenluecke et al. (2009), as três dimensões devem ser consideradas interligadas entre si em vez de separadamente, o que irá resultar num melhor desempenho das organizações.

4.3.2 Sustentabilidade

Com o aparecimento gradual de problemas ambientais, como a poluição do ar e dos oceanos, as alterações climáticas, as desigualdades sociais e a pobreza no mundo (Pies & Graf, 2015), entre outros, fizeram com que o conceito de sustentabilidade tivesse vindo a ganhar cada vez maior notoriedade e interesse em todo o mundo (Giovannoni & Fabietti, 2013). Estes acontecimentos cada vez mais frequentes fizeram com que a população percebesse a necessidade urgente de proteger e conservar aquela que é a casa de todos, o planeta (Hardy, Beeton & Pearson, 2002), bem como encontrar novos modelos de negócio e de crescimento económico global sem comprometer as gerações futuras e as suas necessidades (Barbosa, 2008).

A sociedade tem pressionado de forma crescente as organizações no sentido de estas adotarem cada vez mais práticas socialmente responsáveis e baseadas na sustentabilidade para a definição e implementação da sua Estratégia (Camps, 2011). Desta forma, o conceito de sustentabilidade está intimamente ligado com a temática da Responsabilidade Social Corporativa e implica não só o Estado, mas também outras entidades políticas a adotarem medidas preventivas e protetivas garantido a sobrevivência da espécie humana e as necessidades das gerações futuras (Silva, 2004).

O conceito de sustentabilidade tem vindo a evoluir e a apresentar diversas definições ao longo do tempo, ainda que a maioria destas inclua o equilíbrio entre o bem-estar social, a preservação ambiental e a gestão da economia, sem comprometer as gerações futuras (Kidd, 1992).

Segundo Schwartz & Carroll (2008), o conceito de sustentabilidade associado às organizações surgiu a partir do conceito de desenvolvimento sustentável (DS). Em 1987, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas definiu, no Relatório *Brundtland (Our Common Future)*, o conceito de desenvolvimento sustentável como a capacidade da humanidade de garantir as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de garantir as suas próprias necessidades (WCED²⁸, 1987). Esta é a definição de desenvolvimento sustentável universalmente aceite, conforme Kates, Parris & Leiserowitz (2005). No relatório identificado constava um alerta para a necessidade de conseguir alcançar o desenvolvimento económico sem esgotar os recursos naturais e prejudicar o meio ambiente. Para isto, Alhaddi (2015) definiu três princípios básicos: desenvolvimento económico, proteção ambiental e equidade social.

Neste sentido, o desenvolvimento sustentável deve implicar o desenvolvimento económico e social, bem a preservação ambiental, tendo por base a integridade do ambiente, a equidade social e ainda a prosperidade económica (Barbosa, 2008). Assim, o conceito de DS definido pela Organização das Nações Unidas não especificava as necessidades atuais nem futuras das gerações em causa, ficando assim por perceber de que forma é possível alcançar o desenvolvimento económico e a sustentabilidade ambiental simultaneamente sem comprometer nenhuma das duas. Assim, Barbosa (2008) alertou para o facto do planeta Terra e os seus recursos terem um fim, pelo que é necessário para a população e para as organizações adotarem práticas de consumo e de produção sustentáveis.

É necessário contribuir para a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar de cada geração, atendendo às suas necessidades específicas, bem como contribuir para a preservação do meio ambiente (Agyeman & Evans, 2003). Segundo Leitão (2015), a sustentabilidade deve ser considerada uma fonte de criação de valor partilhado, capaz de gerar resultados financeiros no presente e no futuro, passando a ser um fator de competitividade (Chan, 2005) e de inovação (Nidumolu, Prahalad & Rangaswami, 2009) nas organizações. De acordo com Gladwin, Kennelly & Krause (1995), o conceito de sustentabilidade deve focar-se nos aspetos sociais, constituindo, por isso, um processo para alcançar o desenvolvimento humano de forma inclusiva, conectada, equitativa, prudente e segura. Neste sentido, e devido à forte componente social da abordagem de sustentabilidade das organizações, esta deve ser associada à Responsabilidade Social Corporativa (Sarvaiya & Wu, 2014). Segundo Silva (2004), a sustentabilidade pode ser vista como parte integrante dos princípios de RSC e implica a obrigação do Estado e de outras entidades políticas de adotar medidas protetivas e preventivas, com o objetivo de garantir a sobrevivência das gerações atuais e futuras.

²⁸ *World Commission on Environment and Development*

A sustentabilidade refere-se à satisfação real das necessidades sociais e ambientais, além do desempenho financeiro positivo (lucro) da organização, representando o resultado da implementação de intenções voluntárias das empresas (Porter, 2008). Em 1997, a ONU reformulou o seu conceito de desenvolvimento sustentável, passando a defini-lo como um empenho multidimensional com o objetivo de alcançar uma melhor qualidade de vida para todas as pessoas, sendo que desenvolvimento económico, desenvolvimento social e proteção ambiental são dimensões interdependentes e reforçam-se mutuamente com componentes de desenvolvimento sustentável (Nações Unidas, 1997).

4.3.2.1 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e Agenda 2030

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) surgiram na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (DS) – Rio+20 – que ocorreu no Rio de Janeiro no ano de 2012. Uma vez que em 2015 chegava ao fim o prazo estabelecido para as metas denominadas Objetivos de Desenvolvimento para o Milénio (ODM), estabeleceu-se no Rio+20 a substituição destes pelos novos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Neste sentido, previu-se que os ODS fizessem parte da Agenda da Organização das Nações Unidas (ONU) a partir de 2015, sendo que as necessidades dos diferentes países foram previstas para incorporar essa Agenda, no encerramento do Rio+20.

Segundo Fukuda-Parr (2016), os ODS constituem uma abordagem mais ampla e transformadora em comparação com os anteriores ODM, dado que refletem o contexto da sociedade de forma mais realista, além de ter em consideração os atuais desafios da mesma. Neste sentido, foram alterados o número e as próprias metas incorporadas nos ODM (eram 8) para os atuais ODS (passaram a ser 17), passando a incluir temas inovadores ou que se apresentavam incompletos.

Assim, surgiu a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU e é constituída por 17 ODS (ver Anexo B), que foi aprovada e divulgada em 2015. Esta Agenda inclui 169 metas e 230 indicadores globais estabelecidos, e foi subscrita por 193 países membros das Nações Unidas, constituindo hoje uma explicitação efetiva da vasta aplicação do conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS). O seu principal objetivo baseia-se em acabar com a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar de todos, proteger o ambiente e combater as alterações climáticas.

Os ODS definem as prioridades e aspirações globais para 2030 e requerem uma ação à escala mundial, incluindo governos, tecido empresarial e a sociedade, de forma a erradicar a pobreza e a contribuir para a criação de uma vida mais digna, com igualdade de oportunidades e respeitando os limites do planeta, promovendo a paz, a justiça e instituições eficazes, através da abordagem de três dimensões do desenvolvimento sustentável (social, económico e ambiental).

De acordo com Sachs (2012), os ODS podem ser divididos em três grupos distintos, sendo estes o desenvolvimento económico, a sustentabilidade ambiental e a inclusão social, mencionando que cada uma destas categorias se encontra dependente do sucesso das restantes.

Ao contrário do que acontecia com os Objetivos de Desenvolvimento para o Milénio (ODS), que eram principalmente orientados para os países em desenvolvimento, os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) são tanto universais como abrangentes. As metas definidas nesta Agenda destinam-se, assim, à totalidade da população mundial, devendo, por isso, apresentar metas e desafios para todos os países (Sachs, 2012). Neste sentido os 17 objetivos apresentados pela ONU foram: Erradicar a Pobreza; Erradicar a Fome; Saúde e Bem Estar; Educação de Qualidade; Igualdade de Género; Água Portável e Saneamento; Energias Renováveis e Acessíveis; Trabalho Digno e Crescimento Económico; Indústria, Inovação e Infraestruturas; Reduzir as Desigualdades; Cidades e Comunidades Sustentáveis; Produção e Consumo Sustentáveis; Ação Climática; Proteger a Vida Marinha; Proteger a Vida Terrestre; Paz, Justiça e Instituições Eficazes; e Parcerias para a Implementação dos Objetivos (ver Anexo B). Segundo o BCSD, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável podem ser divididos em 5Ps: Planeta (consumo e produção sustentáveis, o combate à mudança climática e à gestão dos recursos naturais), Prosperidade (realização pessoal, progresso económico e social), Paz (sociedades pacíficas, justas e inclusivas, livres do medo e da violência) e Parcerias (integração transversal, à interconexão e à mobilização conjunta em prol dos mais vulneráveis).

De acordo com BCSD, o tecido empresarial assume um papel crítico no que diz respeito à promoção do crescimento económico, do emprego e como fonte de tecnologia e inovação, além de contribuir para o alcance dos ODS definidos pela ONU. Neste âmbito, as organizações utilizam os ODS como guias para conseguirem melhorar ações e projetos, contribuindo assim para as metas definidas. GRI, UN Global Compact, e WBCSD (2016), defendem que as organizações que incorporem os ODS nas suas estratégias, terão benefícios como a identificação de oportunidades de negócio, aumento do valor da sustentabilidade, melhores relações com os seus *stakeholders*, acompanhamento do desenvolvimento de novas políticas e comunicação mais eficiente entre todas as partes.

4.4 Plano de Animação

O plano de animação surge como uma proposta de utilização do presente caso de estudo pedagógico em contexto letivo, podendo ser usado de formas distintas consoante o tipo de aula ou os objetivos desejados pelo docente. No entanto, para que os objetivos definidos sejam cumpridos, é apresentada uma sugestão de plano de animação para discussão do caso.

É esperada uma participação ampla dos alunos em aula, cabendo ao docente incentivar aulas dinâmicas, com lugar à discussão saudável e à partilha de ideias e conhecimentos. Assim, será possível aos alunos aprofundar conceitos como Responsabilidade Social Corporativa, Sustentabilidade e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, entre outros. Tendo em conta o contexto atual, provocado pela pandemia da COVID-19, será ainda possível aos alunos perceber de que forma uma empresa pode transformar obstáculos em novas oportunidades de negócio, em linha com a sua Estratégia definida.

Para que a análise do caso em aula se torne mais fácil e eficaz, aconselha-se aos alunos a ler individualmente o caso antes da aula onde este será discutido (plano pré-aula), tirando pequenas notas que considerem relevantes. Para isso, os alunos devem consultar, além do próprio caso, o *website* dos CTT e o seu último Relatório Integrado publicado, bem como outras fontes que considerem relevantes. Além da informação relativa à empresa, os alunos devem rever os conceitos teóricos que serão abordados na resolução do caso.

O caso de estudo será analisado e discutido em duas aulas de 90 minutos, em pequenos grupos, compostos por 3 a 5 elementos, de forma que todos tenham oportunidade para intervir no debate de ideias e posterior apresentação das conclusões.

Durante as aulas, os alunos devem ser capazes de responder às três questões apresentadas no caso, dentro do tempo estipulado para cada uma delas, relacionando os conceitos teóricos com as práticas adotadas pelos CTT. Os grupos terão a oportunidade de apresentar as suas conclusões sobre cada uma das perguntas e o docente será responsável, além de mediar o debate entre grupos e de auxiliar em possíveis questões ou dúvidas existentes, por dar *feedback* a cada um dos grupos sobre cada resposta.

Plano pré-aula – preparação individual do aluno

Fase	Duração	Tarefas
1	A estabelecer individualmente pelos alunos	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura individual do caso - Revisão dos conceitos teóricos abordados no caso - Visualização do <i>website</i> e último Relatório Integrado dos CTT - Análise individual das questões do caso, tomando notas com os principais pontos sobre as mesmas para discussão em grupo

Plano de aula – o plano apresentado deverá ser realizado em grupos de trabalho com a duração de duas aulas de 90 minutos, para análise, resolução e discussão do caso

Primeira aula:

Fase	Duração	Tarefas
1	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> - Organização de grupos de trabalho entre 3 e 5 elementos - Breve discussão em grupo sobre a análise individual do caso e da empresa
2	35 minutos	<p>Resolução da Questão 1 do caso, em grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debate de ideias entre os elementos do grupo de trabalho • Definição de RSC • Explicar o Modelo Tridimensional da RSC de Carroll (1979) • Identificar práticas da empresa enquadráveis em cada uma das três dimensões da RSC, de acordo com o Modelo pretendido
3	35 minutos	<p>Resolução da Questão 2 do caso, em grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debate de ideias entre os elementos do grupo de trabalho • Definição de ODS • Identificar os ODS para os quais a empresa contribui • Ilustrar com exemplos práticos o ponto anterior

Segunda aula:

Fase	Duração	Tarefas
1	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> - Organização e formação dos mesmos grupos de trabalho da aula anterior - Breve revisão em grupo do caso e das questões respondidas na aula anterior
2	35 minutos	<p>Resolução da Questão 3 do caso, em grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debate de ideias entre os elementos do grupo de trabalho - Identificar necessidades e/ou mudanças de hábitos nos consumidores provocados pela COVID-19 - Referir que as adversidades criadas pela pandemia foram transformadas em novas oportunidades de negócio para a empresa, tendo por base a sua Estratégia baseada na RSC e na Sustentabilidade - Dar exemplos de novos produtos e/ou serviços desenvolvidos
3	45 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação e discussão entre os grupos das respostas ao caso • Revisão e consolidação da matéria teórica aprendida • Conclusão do caso e <i>feedback</i> aos alunos do professor

4.5 Resolução do caso

Pergunta 1: À luz da Estratégia de Sustentabilidade dos CTT, explique de que forma se podem enquadrar algumas práticas da empresa no conceito de *Triple Bottom Line*.

A definição globalmente reconhecida para o conceito de Sustentabilidade foi apresentada no Relatório *Brundtland* (1987) – *Our Common Future* –, pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas, e consiste na “capacidade da humanidade em tornar o desenvolvimento sustentável para garantir que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades” (CMMAD²⁹, 1987:5).

Os *stakeholders* das empresas e, em particular, os seus clientes, são cada vez mais exigentes no que diz respeito à adoção de práticas mais sustentáveis por parte das organizações, o que as leva a tornarem-se mais sustentáveis nos seus negócios.

Os CTT em particular têm em consideração a temática da Sustentabilidade desde muito cedo, incorporando esta preocupação no centro da sua Estratégia e adotando iniciativas no sentido de contribuir para um mundo mais sustentável, para o bem-estar geral da sociedade, para minimizar o seu impacto para as alterações climáticas e ainda para racionalizar os recursos naturais disponíveis para a atual geração. Assim, a empresa considera que quando a evolução é natural, o crescimento torna-se sustentável. Para isso, adota uma atitude contínua de envolvimento, transparência e compromisso e assenta as suas relações em quatro valores fundamentais: os clientes, os colaboradores, a comunidade e o planeta.

De acordo com Elkington (1997), as atividades corporativas devem seguir o modelo de negócio *Triple Bottom Line* (TBL), segundo o qual devem ser abordadas três dimensões: ambiental, social e económica, isto é, a qualidade ambiental, a justiça social e a prosperidade económica. A primeira engloba a adoção de práticas que não comprometem os recursos ambientais das futuras gerações, a segunda diz respeito à prática de atividades comerciais justas e que contribuam positivamente para a sociedade e, por último, a terceira, que implica um desempenho financeiro positivo da organização. Esta abordagem pode servir de orientação para a RSC das empresas, incluindo nomenclaturas como lucro, pessoas e planeta, referindo-se às três categorias que fazem parte do conceito de Sustentabilidade. As três dimensões identificadas por Elkington (1997) no modelo TBL – ambiental, social e económica – devem ser tidas em consideração de forma harmoniosa, através de uma visão

²⁹ Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento

holística, e interligadas entre si. Assim, as organizações poderão alcançar um melhor desempenho, alcançar os seus objetivos, contribuir para o bem-estar da sociedade e para a redução da pegada ecológica (Linnenluecke et al., 2009).

Relacionando a abordagem *Triple Bottom Line* com as iniciativas levadas a cabo pelos CTT neste âmbito, podemos destacar, incorporadas na dimensão ambiental do modelo, diversas iniciativas da empresa, tais como “Uma Árvore Pela Floresta”, em parceria com a Quercus, com o objetivo de reflorestar zonas de Portugal (zonas identificadas com alto risco de incêndio ou já bastante afetadas por fogos) através do recurso a árvores autóctones, onde em 2020 os CTT tinham já plantado mais de 100 mil árvores em áreas tão distintas como o Parque Natural do Tejo Internacional, o Parque Nacional da Peneda-Gerês, o Parque Natural da Serra da Estrela, a Serra do Açor e a Mata Nacional de Leiria. Além disto, os CTT mantêm o apadrinhamento ao lince ibérico no Jardim Zoológico de Lisboa e realizam regularmente várias iniciativas de sensibilização ambiental, tanto para os seus trabalhadores como também para a sociedade, com o objetivo de dar a conhecer o ambiente, promover boas práticas entre colaboradores e outros *stakeholders* e alertar para temáticas ambientais como a preservação dos recursos, a proteção da natureza e a ecoeficiência. Ainda no que diz respeito ao planeta, a empresa assume como principais compromissos “cuidar do meio ambiente, prosseguir a eficiência energética, apostar em novas soluções de mobilidade sustentável, procurar ir além do que lhes é exigido em matéria de gestão carbónica e alterações climáticas, reduzir e tratar consumos e resíduos e, por fim, estar conscientes do seu papel na proteção ambiental”³⁰.

No que diz respeito à dimensão social englobada no modelo apresentado por Elkington (1997), esta está relacionada com a Responsabilidade Social das empresas, na perspetiva interna e externa, isto é, as organizações têm determinadas responsabilidades perante a sociedade (externo) e para com os seus colaboradores (interno), além dos restantes *stakeholders* das mesmas. No que toca aos CTT, a empresa define como prioridade assegurar o bem comum da comunidade. Para isto, a organização destaca iniciativas com foco no *stakeholder* externo e interno. Relativamente ao primeiro, identificou práticas como apoiar a sociedade civil, através de comunidades e parcerias, valorizar a proximidade, através da sua cobertura e proximidade às populações e envolver os seus parceiros na mudança (*stakeholder* interno e externo). No que diz respeito ao *stakeholders* interno, realça a mobilização dos seus colaboradores para inúmeras ações de voluntariado, garantir o seu bem-estar e o potencial de cada um, investir na qualificação, através de formação, prevenir incidentes, acidentes e doenças profissionais (segurança e saúde no trabalho), promover a progressão e a evolução (desenvolvimento

³⁰ <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/sustentabilidade/planeta/>

de carreiras), respeitar o direito de cada um (diversidade e igualdade de oportunidades) e reconhecer prioridade aos seus recursos humanos, desenvolvendo o capital humano.

Por último, na dimensão económica do modelo TBL, podemos destacar a obtenção de resultados positivos da empresa em 2020 (cerca de 16 milhões de euros); o investimento de 33 milhões de euros em 2020, no sentido de melhorar e otimizar os sistemas que suportam as atividades operacionais, investindo, entre outros, em sistemas de informação e equipamento postal; o investimento em Investigação e Desenvolvimento de cerca de 1.4 milhões de euros em 2019 e o pagamento de mais de 12 milhões de euros de dividendos em maio 2021 (Relatório Integrado 2020 CTT). Importa realçar ainda o cumprimento do *guidance*³¹ no que diz respeito às receitas (aumento de 0,7%), EBITDA³² (90,5 milhões de euros) e EBIT³³ (34,5 milhões de euros).

Pergunta 2: Identifique, através de exemplos práticos, para que Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em concreto os CTT mais têm contribuído, relacionando com a recente COP26.

Segundo o *Business Council for Sustainable Development* (BCSD) Portugal, uma associação que integra a rede mundial do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) constituem os pilares base de uma sociedade moderna e equilibrada, com capacidade para gerar emprego e riqueza, ao mesmo tempo que respeita a natureza e os direitos humanos.

Importa realçar o papel absolutamente crítico das empresas na contribuição para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pela ONU, enquanto motor para o crescimento económico, para o emprego, bem como fonte de tecnologia e inovação. Estes objetivos são ainda uma ferramenta de trabalho útil para as organizações, servindo de guias ou diretrizes que as apoiam na definição, implementação e comunicação das suas estratégias e prioridades para 2030.

De acordo com a informação disponível no Relatório de Sustentabilidade de 2017 dos CTT, a empresa foi uma das primeiras, não só em Portugal, como também do setor postal, a integrar os

³¹ Orientação, isto é, o conjunto de estimativas e informações futuras que uma empresa fornece sobre si mesma para o mercado, situando os investidores em geral sobre as perspetivas e projeções que a empresa faz dos seus próprios resultados

³² *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, isto é, o lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações

³³ *Earnings Before Interest and Taxes*, isto é, o lucro antes de juros e impostos

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas na sua estratégia de negócio. Isto levou a que os CTT tivessem alinhado a sua estratégia de gestão ambiental e de sustentabilidade em conformidade com os ODS da ONU definidos como prioritários para o setor postal e para a cadeia de valor da empresa, com vista a promover o desenvolvimento do negócio dos CTT de forma mais sustentável. Desta forma, apoiam o combate às alterações climáticas, a prossecução da neutralidade carbónica, a preservação da biodiversidade, o desenvolvimento do capital humano e a promoção da justiça e da inclusão social. Além disso, a empresa mapeou e priorizou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável para a sua cadeia de valor e identificou metas ODS que devem contribuir para a promoção de impactos positivos ou para minimizar/evitar impactos negativos. Posto isto, a organização atribuiu estas metas ODS a cada fase da sua cadeia de valor, sendo que a maioria das metas já integra as atividades e programas dos CTT, sob diversos aspetos, e consta do quadro de Compromissos de Sustentabilidade. Esta abordagem da empresa está intimamente ligada com a noção de *Creating Shared Value* (criação de valor partilhado), concretamente associada à ideia de *Inside Out Linkages* de Porter (2008), isto é, ligações de dentro para fora, o que significa que os CTT têm impacto na sociedade por meio das suas operações no decurso normal do negócio que desenvolvem.

Neste sentido, os CTT definiram um conjunto de indicadores e metas específicos para a sua empresa diretamente relacionados com alguns ODS específicos. Dos 17 objetivos globais, a empresa priorizou alguns ODS e definiu metas e um plano e ações associadas a cada um destes. Relativamente ao ODS 3 – saúde de qualidade – a organização comprometeu-se a reduzir a sinistralidade em 5% e acidentes mortais zero; enquanto o ODS 7 – energias renováveis e acessíveis – está diretamente relacionado com a proposta de aquisição de 100% de eletricidade de origem renovável e melhoramento da eficiência da frota própria em 5% no período 2018 – 2020. No que diz respeito ao ODS 8 – trabalho digno e crescimento económico – a organização pretende aumentar a satisfação com as condições de trabalho e expandir o negócio bancário e no ODS 11 – cidades e comunidades sustentáveis – ambiciona expandir a frota elétrica e testar soluções de frota mais ecológica (elétrica e gás natural). Já no que respeita ao ODS 12 – produção e consumo responsáveis – a organização tem uma oferta de Correio Verde e de Expresso neutras em carbono, enquanto em relação ao ODS 13 – ação climática – os CTT pretendem reduzir as emissões por objeto postal em 20% entre 2013 e 2025, bem como aderir à iniciativa RE100³⁴ e formar 29 trabalhadores em condução eco eficiente³⁵. Por

³⁴ Iniciativa corporativa global de energia renovável, que reúne centenas de grandes empresas comprometidas com a eletricidade 100% renovável

³⁵ Consiste numa técnica baseada na adoção de hábitos de condução mais eficientes, ecológicos e seguros, que permitem tirar maior partido das capacidades dos veículos, otimizando consumos, reduzindo a poluição

fim, o ODS 16 – paz, justiça e instituições eficazes – está diretamente relacionado com o alargamento da formação do Código de Conduta e do Código de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho a mais trabalhadores nos CTT, com a reunião periódica do Comité de Sustentabilidade e, ainda, com a promoção da comunicação direcionada para *stakeholders*.

Relativamente ao ODS 13 – ação climática – em concreto, o diretor do departamento de comunicação e sustentabilidade dos CTT, Miguel Salema Garção, afirma em abril 2021 que os CTT consideram o combate às alterações climáticas um tema de relevância crescente para a sociedade e para as empresas e têm vindo a percorrer um longo caminho na promoção e apoio à transição energética. Os CTT assinaram, em novembro de 2019, a Carta de Compromisso “*Business Ambition for 1.5*”, reafirmando assim publicamente o compromisso no combate às alterações climáticas através da minimização das emissões carbónicas resultantes da atividade da empresa, e aderiram ao Manifesto “Aproveitar a crise para lançar um novo paradigma de desenvolvimento sustentável”, da BCSD Portugal. O Compromisso “*Business Ambition for 1.5*” é uma iniciativa das Nações Unidas que procura incentivar as organizações, a nível mundial, a criarem medidas de combate às alterações climáticas, com foco na diminuição das emissões de gases com efeito de estufa e na transição para uma economia de baixo carbono. Nesta matéria, a empresa conseguiu reduzir em 65% as suas emissões diretas de carbono desde 2008 e adquirir 100% de energia elétrica proveniente de fontes renováveis desde 2016.

Este ODS em particular, 13 – Ação Climática, está intimamente ligado com a recente COP26. COP significa *Conference of the Parties* e, entre 31 de outubro e 12 de novembro de 2021, ocorreu em Glasgow a 26ª edição desta conferência, organizada pelo Reino Unido em parceria com Itália. Este evento é a melhor oportunidade para todos tentarem ter sob controlo, o mais possível, os efeitos das alterações climáticas. Esta conferência ocorre há quase três décadas, sob a tutela da ONU, com a reunião de quase todos os países do planeta, para discutir um tema que deixou de ser uma questão *nice to discuss* para passar a ser um *must discuss*, tornando-se numa prioridade global – a alteração climática. Neste evento pretende-se chegar a um acordo sobre a melhor forma de lidar com as alterações climáticas, através de consenso entre os líderes mundiais.

A anterior Conferência das Partes (COP), COP21, ocorreu em Paris em 2015 e culminou com a assinatura do Acordo de Paris. Com o compromisso de todos os participantes trabalharem em conjunto

e o ruído, contribuindo para a diminuição do número de acidentes rodoviários. Deste modo, permite reduzir a pegada ecológica do condutor, através da diminuição dos consumos de combustível e das emissões do veículo, aumentando o conforto e a segurança nos trajetos que são efetuados. Simultaneamente, melhora a gestão de tempo e a escolha dos melhores trajetos, permitindo um melhor desempenho e a obtenção de melhores resultados.

de forma a limitar o aquecimento global abaixo de 2 graus, almejando 1,5 graus, os participantes comprometeram-se a adaptar-se aos impactos de um clima em mudança e a disponibilizar dinheiro, de forma a conseguirem cumprir este objetivo, que foi definido sob a premissa de que cada fração de um grau de aquecimento resultará na perda de muitas vidas. Outro dos objetivos definidos na COP21 foi a redução das emissões dos países participantes. Seis anos mais tarde, surge a COP26 com o intuito de atualizar as metas definidas em Paris.

A COP26 tinha como principais objetivos o alcance de 1,5 graus de aquecimento global, a proteção da comunidade e dos habitats naturais, a mobilização de finanças e o trabalho conjunto para produzir resultados. Relativamente ao primeiro objetivo, definido na COP anterior, os países foram solicitados a apresentar metas ambiciosas de redução de emissões até 2030, eliminando progressivamente o carvão, acelerando a mudança para veículos elétricos e incentivando o investimento em energias renováveis. No que diz respeito ao objetivo de proteger a comunidade e os habitats naturais, a COP26 defende que os seus participantes devem proteger e restaurar ecossistemas, construir defesas, sistemas de alerta e infraestruturas resilientes, de forma a evitar a perda de casas, meios de subsistência e, inclusive, vidas. De forma a cumprir estas metas, os países desenvolvidos devem cumprir a sua promessa de mobilizar pelo menos 100 mil milhões de dólares em financiamento para o clima, por ano. Os desafios impostos pelas alterações climáticas só poderão ser enfrentados se os países trabalharem juntos, pelo que, na COP26, finalizaram o Livro de Regras de Paris e acelerar as ações para enfrentar a crise climática por meio da colaboração entre governos, empresas e a sociedade.

Em linha com a COP21 e COP26, os CTT afirmam que a sua estratégia de sustentabilidade está alinhada com a ambição global de limitar o aquecimento global a 1,5 graus até 2030, definida na COP21, e com os interesses e prioridades dos *stakeholders* da empresa em matérias de RSC e sustentabilidade (preservação ambiental, proteção da biodiversidade e da floresta nacional e apoio ao desenvolvimento de populações carenciadas). Neste sentido, os CTT promovem não só medidas de racionalização de eletricidade, com a aquisição de energia verde e com a promoção de produtos e serviços ecológicos e/ou carbonicamente neutros, mas também medidas de racionalização dos consumos da frota e da expansão da frota elétrica.

O setor postal executa o seu próprio programa de sustentabilidade e gestão carbónica desde 2008, promovido pelo IPC – *International Post Corporation*. O setor atingiu as metas de redução carbónica a que se propôs para 2020 antes do tempo e o grupo de trabalho avançou para um novo programa de sustentabilidade, o SMMS – Sistema de Monitorização e Medição de Sustentabilidade. Este está alinhado com os cinco Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas considerados mais relevantes para o setor postal e foca-se agora em sete áreas de intervenção: a saúde e segurança (ODS 3), a aprendizagem e desenvolvimento (ODS 4), a igualdade de género (ODS 5), a água e saneamento (ODS 6), a energia limpa e acessível (ODS 7), a eficiência de recursos (ODS 9), as alterações

climáticas (ODS 13), a qualidade do ar (ODS 11), a economia circular (ODS 11) e as compras sustentáveis (ODS 12). Os CTT alcançaram o 2º lugar a nível mundial no *ranking* do programa de sustentabilidade do IPC, de entre dezanove participantes do setor postal de todo o mundo, refletindo o nível de proficiência dos CTT nas várias áreas de intervenção abordadas.

Em 2017, os CTT lançaram a 2ª edição da iniciativa de compensação carbónica participativa, colocando à votação do público os projetos para compensação carbónica integral da oferta de expresso e encomendas. Em 2018, ocorreu o lançamento da 3ª edição para seleção dos projetos a financiar em termos de compensação das emissões do Correio Verde, iniciativa esta que confirma o alinhamento dos CTT com os ODS 12 e 13 da ONU, permitindo aos *stakeholders* da organização participar ativamente no processo de decisão.

Também o setor postal em geral tem contribuído particularmente para os ODS da ONU que estão relacionados com o ambiente, nomeadamente através do aumento do número de veículos alternativos (veículos elétricos, por exemplo) nas suas frotas, do aumento do consumo de energias renováveis na sua atividade e, com isto, conseguindo reduzir as emissões de carbono proveniente da operação postal. No final de 2020 os veículos de motorização alternativa representavam 22% (dos quais 16% elétricos) das frotas dos operadores postais, em comparação com 13% em 2012. A meta para 2030 é de 50% veículos alternativos nas frotas postais, dos quais 25% elétricos. Entre 2012 e 2020 a proporção de energia renovável consumida nos edifícios dos operadores postais subiu de 14% para 33%, com uma meta de 75% em 2030. Desde 2008 os operadores postais reduziram em 34% as suas emissões diretas de CO₂, através de medidas como a adoção de veículos elétricos ou a aquisição de energia proveniente de fontes renováveis, excedendo largamente a meta inicial de redução de 20% até 2020.

Pergunta 3: Tendo em consideração os impactos provocados pela pandemia COVID-19³⁶, explique de que forma estes impulsionaram a criação de novas oportunidades de negócio para os CTT, não esquecendo a Estratégia de RSC e de Sustentabilidade da empresa.

Apesar de o ano de 2020 ter assinalado os 500 anos de história do correio em Portugal, ficará marcado na história da humanidade e na memória de todos pela forma como a pandemia provocada pela COVID-19 impactou o quotidiano das pessoas e das empresas. Para os CTT, ficará registado pela

³⁶ Por imposição legal, como os confinamentos decretados, a mudança de hábitos dos consumidores, ou o aumento do *e-commerce*

magnitude do desafio que a consequente crise gerou, mas também pela forma como a empresa reagiu às dificuldades e ao modo como encontrou oportunidades na adversidade.

Devido à pandemia, as diferentes necessidades (mais comunicação digital, compras *online*, por exemplo) acentuaram-se e aceleraram num contexto adverso, nunca antes vivido, e que os CTT encararam não como um obstáculo, mas sim como uma oportunidade. A situação ímpar provocada pelo contexto pandémico adverso veio alterar significativamente os hábitos dos consumidores e das empresas, acelerando as alterações em curso no paradigma do setor postal. Se, por um lado, assistimos a um crescimento histórico do volume de encomendas, potenciado pela rápida adoção de formas de comércio eletrónico como elemento substituto do retalho físico, por outro lado, observámos também uma enorme aceleração da queda dos volumes de correio, por via da digitalização acrescida na comunicação das empresas, impulsionada pelas circunstâncias de distanciamento impostas pela pandemia.

De forma a conseguirem dar resposta aos constrangimentos claros de negócio originados pela pandemia provocada pela COVID-19 e de maneira que fosse possível apoiarem as empresas na sua atividade, os CTT lançaram um conjunto inovador de soluções para o desenvolvimento do *e-commerce*, com especial ênfase para as PMEs, que se veio a revelar decisivo para o posicionamento da empresa perante a crise instalada.

Em concreto, o lançamento, logo no primeiro confinamento geral em Portugal – março 2020, da solução para a criação expedita de lojas *online* – Criar Lojas *Online*. Esta solução permitiu às empresas que não têm presença digital criar uma loja *online* de forma simples e rápida utilizando uma única plataforma para controlar todo o processo, desde a venda até ao cliente receber a encomenda. Este serviço conta já com mais de 2.500 novas lojas registadas, com milhares de produtos transacionados e entregas realizadas, o que se revelou determinante para que muitas empresas conseguissem vender os seus serviços e/ou produtos *online* enquanto o país estava fechado. A aplicação móvel CTT Comércio Local, criada em junho 2020, permite aos comerciantes locais venderem os seus produtos *online*, agilizando a sua transição para o digital como forma de superar as dificuldades sentidas (a inexistência de feiras físicas). Através da dinamização com os municípios (os CTT fazem esta “pareceria” com as câmaras municipais e os comerciantes locais têm apenas de solicitar este serviço às mesmas, que transmitirão aos CTT), contam já com mais de 10 mil *downloads*, dezenas de municípios aderentes, quase 400 comerciantes inscritos e milhares de produtos transacionados.

A dinamização da adesão de *e-sellers* (cerca de 200) e *e-buyers* ao Dott (*marketplace* português) e a reconstrução digital de inúmeras feiras e *showrooms* regionais, com dezenas de feiras já realizadas desde abril 2021. Foram já vendidos mais de 75 mil produtos locais, fazendo com que se continuem

a realizar as tradicionais feiras regionais em ambiente digital, permitindo aos vendedores presentes nas feiras comercializar os seus produtos de forma totalmente remota, fazendo-os chegar rapidamente a casa dos clientes através dos CTT.

Também a expansão da rede de cacifos 24h para entrega conveniente de encomendas aos segmentos B2C e B2B (empresas que queiram simplificar o seu processo de distribuição de correio e encomendas), potenciada por ser um método que permite aos operadores postais garantir entregas *contactless*, verificando-se, por isso, um aumento da aceitação por parte dos consumidores.

Foi também lançada uma oferta de entregas verdes com a Nespresso, a pensar na sustentabilidade das empresas, consistindo na utilização de veículos elétricos para as entregas da Nespresso em Lisboa. Durante a pandemia, surgiu uma parceria com a Uber para entregas urgentes em várias cidades do país (CTT *Now*), a pensar na comodidade para os consumidores no contexto de estado de emergência em que o país se encontrava e, por isso, com limitações à circulação.

Além disto, os CTT têm apoiado a população através do desenvolvimento de ações de sensibilização sobre a pandemia, como por exemplo a campanha #FiqueEmCasa; tomando medidas de simplificação na subscrição de serviços de recolha e entrega, dispensando o contacto presencial; através da distribuição de já mais de 30 mil medicamentos ao domicílio em parceria com a Associação Nacional de Farmácias (ANF); da distribuição de álcool-gel fabricado e oferecido pela *Hovione* em lares e estabelecimentos de saúde; desenvolvendo uma solução inovadora que permitiu entregar até à data mais de 150 mil cartões de cidadão em casa; da agilização do acesso a produtos de proteção individual para fazer face à pandemia provocada pela COVID-19 e ainda o pagamento de pensões ao domicílio, permitindo que grande parte da população de risco não necessite de sair de casa, deslocando-se a um posto de correios, para receber a sua pensão mensal.

Alguns autores, como Drucker (1984), afirmam que o desempenho financeiro e a responsabilidade social de uma organização são conceitos compatíveis, na medida em que uma empresa deve ser capaz de converter as suas responsabilidades sociais em oportunidades de negócio. Nesta ótica, e alavancado pelo processo de reabertura das 33 lojas encerradas situadas em zonas rurais do país, já concluído à data de outubro 2021, a organização desenvolveu um projeto interno, com uma equipa de trabalho dedicada, com o objetivo de perceber quais os produtos e/ou serviços que mais fariam falta a estas populações e que os CTT pudessem ajudar a prestar. Neste âmbito, e também bastante impulsionado pelos efeitos da COVID-19, os CTT criaram um serviço único e inovador da disponibilização de Vídeconsultas em Lojas CTT. Este serviço destina-se essencialmente a lojas em ambiente rural, onde o acesso aos hospitais é mais difícil, quer pela distância, tempo de espera ou pela idade, e conseqüente falta de mobilidade, dos moradores destas zonas. Surgiu assim uma parceria

com o hospital CUF, onde é disponibilizada, em seis Lojas CTT, uma sala privada exclusivamente dedicada à realização de vídeoconsultas com médicos CUF.

Os CTT admitem que o ano de 2021, apesar da persistência da pandemia provocada pela COVID-19, foi um ano de recuperação e relançamento da empresa, seguindo a rota de transformação em que a mesma pretende continuar a afirmar-se como o agente que melhor combina o físico e o digital. Neste sentido, os CTT apoiaram a digitalização das empresas, com foco no comércio eletrónico, constituindo-se como o principal parceiro na prestação de serviços de apoio ao negócio. O ano de 2021 foi um ano de reforço do papel dos CTT enquanto agente vital dos mercados onde a organização atua, da diversificação do negócio, do ciclo de crescimento potenciado pelas alterações dos hábitos de consumo e ainda pelo crescimento do *e-commerce*.

As medidas desenvolvidas pelos CTT no âmbito da crise sanitária permitiram reforçar o seu papel social, enquanto operador postal e tendo em conta a função essencial que desempenham, perante a sociedade. Neste âmbito, também estas medidas constituíram novas oportunidades de negócio para a empresa, no caso concreto da criação de lojas *online*, do comércio local, da distribuição de medicamentos e de pensões ao domicílio, da disponibilização de vídeoconsultas CUF em lojas CTT, da expansão da oferta de cacifos 24h para recebimento de encomendas no segmento B2C, entre outros, que mesmo depois da pandemia COVID-19 continuam a operar e, por isso, a gerar receita para a organização.

Em suma, a crise provocada pela COVID-19 trouxe também boas oportunidades para os CTT, levando a empresa a acelerar processos que provavelmente de outra forma não estariam ainda implementados, dada a rapidez e determinação com que foi necessário agir, conforme afirma o Presidente Executivo da empresa³⁷. OS CTT continuam a proporcionar às pessoas a possibilidade de ficarem em casa podendo satisfazer os seus pedidos de entrega de bens necessários, e às empresas que a sua logística e distribuição se mantenham ativas, fazendo com que a economia continue a funcionar.

4.6 Slides de Resolução do caso

Os slides de resolução do caso encontram-se nos anexos – Anexo F (Slides de resolução do caso).

³⁷<https://expresso.pt/economia/2020-05-22-Presidente-dos-CTT-faz-balanco-claramente-positivo-do-primeiro-ano-de-lideranca>

5. CONCLUSÃO

Cada vez mais, torna-se indispensável que as organizações revejam os seus modelos de negócio, para que adotem práticas mais responsáveis e sustentáveis, contribuindo, desta forma, para um mundo economicamente mais forte, ambientalmente melhor e socialmente mais equitativo. Para que isto se torne mais fácil de concretizar por parte das empresas, é necessário clarificar os conceitos de Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade, que atualmente se confundem dada a sua quase indistinção. Neste sentido, os CTT – Correios de Portugal, SA., utilizam nas suas comunicações ambos os termos (Responsabilidade Social e Sustentabilidade), ainda que com maior incidência sobre Sustentabilidade, talvez devido ao facto de uma das suas maiores prioridades ser a proteção ambiental, adotando, assim, a perspetiva mais tradicional do conceito de Sustentabilidade.

Neste caso de estudo, analisamos diversas práticas, princípios e iniciativas levadas a cabo pela empresa ao longo da sua cadeia de valor, pelo que foi possível perceber que esta acompanha a tendência do setor, e do mundo em geral, ao esforçar-se para ser uma marca cada vez mais socialmente responsável e sustentável. No caso concreto dos CTT, a RS da empresa levou até a um *trade-off* complexo, entre a reabertura de uma série de lojas em sedes de conselho que eram realmente fundamentais para as populações locais e o desempenho económico negativo das mesmas. A organização, além de ter optado pela reabertura integral destas lojas, continuou este processo em plena pandemia COVID-19 e implementou ainda um serviço de Teleconsultas nestas lojas disponível para as populações rurais que se encontram normalmente afastadas dos principais hospitais e que apresentam muitas vezes comobilidades que dificultam o acesso a estes cuidados de saúde. Além disto, a empresa adotou um compromisso sério na definição da sua Estratégia de Sustentabilidade em relação ao cumprimento e contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Assim, pretende-se que o presente caso de estudo possa ser não só estudado, mas também aprofundado, pelos discentes de gestão, profissionais nesta área, empresas e empreendedores, se desejarem reajustar a sua Estratégia, passando a incluir práticas mais responsáveis e sustentáveis. Neste caso, o exemplo dos CTT pode servir de ponto de partida para inspiração aos interessados no sentido de substituírem os modelos e princípios atuais por iniciativas que promovam cada vez mais o bem-estar da sociedade, os colaboradores das empresas e o meio ambiente, entre outros.

Como principal limitação deste caso de estudo, é possível identificar o facto de terem sido utilizadas poucas fontes de informação para o desenvolvimento do mesmo, uma vez que foram consultadas quase exclusivamente fontes internas, dada a falta de dados primários. Neste sentido, sugere-se que em futuras investigações seja possível colmatar esta lacuna, utilizando fontes de dados primários.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H. & Glavas, A., (2012). *What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda*. *Journal of Management*, 38, pp. 932–968.
- Agyeman, J., & Evans, T. (2003). Toward Just Sustainability in Urban Communities: Building Equity Rights with Sustainable Solutions. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 590(November), 35–53. <https://doi.org/10.1177/0002716203256565>
- Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and Management Studies*, 1(2): 6–10.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). *An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability*, *Academy of Management Journal*, 28, 446-463.
- Arruda, D. B. de, Cunha, B. P. da, & Milioli, G. 2020. Crise ambiental e sociedade de risco: o paradigma das alterações climáticas diante do direito ambiental e da sustentabilidade. *Pesquisa e Ensino Em Ciências Exatas e Da Natureza*, 4. <https://doi.org/10.29215/pecen.v4i0.1461>.
- Backman, J. (Ed.). (1975). *Social responsibility and accountability*. New York: New York University Press.
- Barbosa, G. S. (2008). O Desafio Do Desenvolvimento Sustentavel. *Visões*.
- Barnard, Chester I. (1938). *The functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2016). *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases* (5th Editio). Pearson.
- Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1): 105–149.
- Bedenik, N. O., & Labaš, D. 2011. *Role of corporate social responsibility (CSR) in business planning and practice of croatian companies*. *Trziste*, 23(2): 143-164.
- Blowfield, M. & Murray, A., (2008). *Corporate responsibility: a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Bowen, H. R. 1953. *Social responsibilities of the businessmen*. New York: Harper & Row.
- Branco, M. & Rodrigues, L. (2006). *Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks: A legitimacy theory perspective*. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Camps, J. 2011. *Strategy for Sustainability* 20112Adam Werbach. *Strategy for Sustainability*. Boston, MA: Harvard Business Press (2009). 226 pp., ISBN: 978-1-4221-7770-9. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251741111126558>.
- Carroll, A. B. (Ed.). (1977). *Managing corporate social responsibility*. Boston: Little, Brown.
- Carroll, A. B. 1979. *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1987). *In search of the moral manager*. *Business Horizons*, 30(2), 7-15.
- Carroll, A. B., (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4), pp. 39-48.
- Carroll, A. B. (1994). *Social issues in management research: Experts' views, analysis, and commentary*. *Business & Society*, 33(1), 5-29.
- Carroll, A. B. (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. *Business & Society*, 38(3): 268-295.
- Carroll, A. B. (2000). *Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality*. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 33- 42.
- Carroll, A. B. (2004). *Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge*. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 114-120.
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*. *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 85-105.

- Chan, R. Y. K. (2005). Does the natural-resource-based view of the firm apply in an emerging economy? A survey of foreign invested enterprises in China. *Journal of Management Studies*.
- Collier, J. & Esteban, R. 2007. *Corporate social responsibility and employee commitment*. Business Ethics: A European Review, 7: 19-33.
- Communications, C. & Ebiquity. (2015). 2015 *Conne Communications/Ebiquity Global CSR Study*.
- Comissão das Comunidades Europeias. 2001. *Lirvo Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia, (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Comissão Europeia, (2011). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Committee for Economic Development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*. New York; Author.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2002). Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável. *Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*.
- CMMAD. 1987. Relatório da Comissão Mundial sobre Ambiente e Desenvolvimento: O Nosso Futuro Comum. *Rio de Janeiro: FGV*.
- Clark, John M. (1939). *Social Control of Business*. New York: McGraw-Hill.
- CTT. (2020). *Relatório Integrado*. <https://relatoriointegrado2020.ctt.pt/pt>
- Davis, K. (1960, Spring). *Can business afford to ignore social responsibilities?* California Management Review, 2, 70-76.
- Davis, K. (1967, Winter). *Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessmen owe to society?* Business Horizons, 10, 45-50.
- Davis, K. (1973). *The case for and against business assumption of social responsibilities*. Academy of Management Journal, 16, 312-322.
- Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1966) *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, et al. (2003). *Applying Theory to the Design of Cultural Competency Training for Medical Students: A Case Study*. 78 (6), 588-594.
- Duarte, A. P., (2014). *Responsabilidade Social das Organizações*. In S. P., Gonçalves, Psicossociologia do trabalho e das organizações: Princípios e práticas. Factor, pp. 537-567. Portugal: Lisboa.
- Dinheiro Vivo. (2020, Outubro 9). CEO CTT. *Há que reinventar a Própria Natureza do Serviço Público*. Dinheiro Vivo, em <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/ceo-ctt-ha-que-reinventar-a-propria-natureza-do-servico-publico-12900607.html>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications*. *Academy of Management Review*.
- Duarte, A. P. & Neves, J., (2010a). *Corporate Social Responsibility: Mapping its social meaning*. Management Research: The journal of Iberoamerican Academy of Management, 8 (2), pp. 101-122.
- Duarte, A. P. & Neves, J., (2010b). *O impacto da responsabilidade social nas atitudes dos colaboradores: Um estudo quase-experimental*. Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Universidade do Minho, Portugal.
- Duarte, A. P., & Neves, J. G. 2009. *A relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: o papel mediador da imagem organizacional*. Comunicação apresentada no V PhD Meeting in Social and Organizational Psychology, Lisboa.
- Duarte, A. P. 2011. *Corporate social responsibility from an employees' perspective: Contributes for understanding job attitudes*. Dissertação de Doutoramento não publicada, ISCTE - Lisbon University Institute.

- Duane Hansen, S.; B. Dunford, Benjamin; D. Boss, Alan; Wayne Boss, R.; Angermeier, Ingo. 2011. *Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective*. Springer Science+Business Media B. V.
- Drucker, P. F. (1984). *The new meaning of corporate social responsibility*. *California Management Review*, 26, 53-63.
- Eells, R., & Walton, C. (1974). *Conceptual foundations of business* (3rd ed.). Burr Ridge, IL: Irwin.
- Eilbert, H., & Parket, I. R. (1973). *The current status of corporate social responsibility*. *Business Horizons*, 16, 5-14.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks - Triple bottom line of 21st century business* (Stoney Cre). CT: New Society Publishers.
- Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*.
- Epstein, E. M. (1987). *The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness*. *California Management Review*, 29, 99-114.
- Expresso. Lusa (2021, Fevereiro 20). *Presidente dos CTT faz balanço claramente positivo do primeiro ano de liderança*. <https://expresso.pt/economia/2020-05-22-Presidente-dos-CTT-faz-balanco-claramente-positivo-do-primeiro-ano-de-lideranca>
- Fitch, H. G. (1976). *Achieving corporate social responsibility*. *Academy of Management Review*, 1, 38-46.
- Fontaine, M. (2013). *Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line? International Journal of Business and Social Science*.
- Fukuda-Parr, S. (2016a). From the Millennium Development Goals to the Sustainable Development Goals: shifts in purpose, concept, and politics of global goal setting for development. *Gender and Development*, 24(1), 43–52. <https://doi.org/10.1080/13552074.2016.1145895>
- Fukuda-Parr, S. (2016b). *No TFrom the Millennium Development Goals to the Sustainable Development Goals: shifts in purpose, concept, and politics of global goal setting for development*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13552074.2016.1145895?scroll=top&needAccess=true>
- Freeman, E., (1984). *Strategic management: a stakeholder’s approach*. Marshfield, MA: Pitman.
- Frederick, W.C. (1960). *The growing concern over business responsibility*. *California Management Review*, 2, 54-61.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. *New York Times Magazine*.
- Garavan, T., & McGuire, D. (2010). Human Resource Development and Society: Human Resource Development’s Role in Embedding Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethics in Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 487-507.
- Giovannoni, E., & Fabietti, G. (2013). What is sustainability? A review of the concept and its applications. *Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-02168-3_2.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T.-S. (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280024>.
- Goel, P. (2010). Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability. *Journal of Finance, Accounting and Management*.

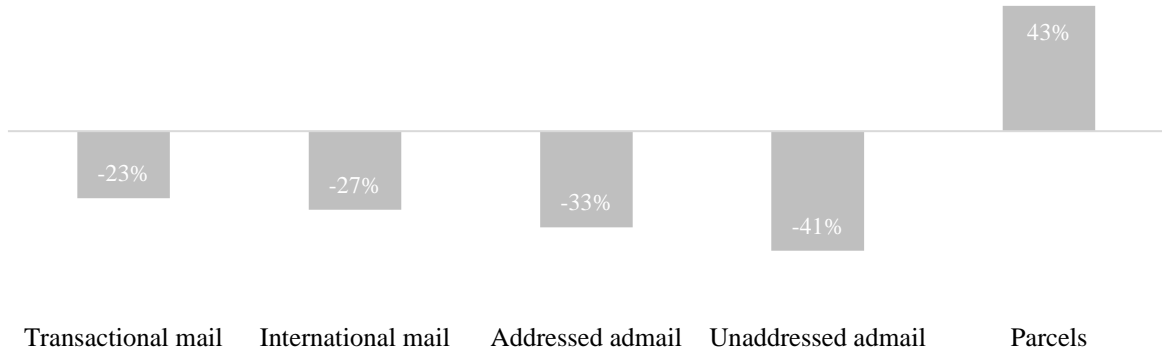
- Gomes, D., Duarte, A. P. & Neves, J. (2009). *As orientações internas de responsabilidade social reduzem as intenções de turnover?* XI Seminário LusoEspanhol de Economia Empresarial. Portugal: Faro.
- GRI, UN Global Compact, & WBCSD. (2016). *The guide for business action on the SDGs*. https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pagerview.pdf
- Grupo CTT. CTT. (2021, Maio 15). <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/index>
- Linnenluecke, M. K., Russell, S. V., & Griffiths, A. (2009). Subcultures and sustainability practices: The impact on understanding corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 18(7), 432–452. <https://doi.org/10.1002/bse.609>
- Leitão, A. 2015. Economia circular: uma nova filosofia de gestão para o séc. XXI. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 1(2).
- Hardy, A., Beeton, R., & Pearson, L. 2002. Sustainable tourism: An overview of the concept and its position in relation to conceptualisations of tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(6): 475–496.
- Heald, M. 1957. *Management's responsibility to society: The growth of an idea*.
- Hemphill, T. A. (2004). Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model. *Business and Society Review*. <https://doi.org/10.1111/j.0045-3609.2004.00199.x>.
- Hill, J., Woodland, W., Terry, A. (2006). *Sustainable Development: National Aspirations, Local Implementation*. (Routledge, Ed.). Ashgate.
- Holmberg, J. 1992. *Making development sustainable. Redefining Institutions, Policy and Economics*. Island Pre.
- International Post Corporation. (2020). *Global Postal Industry Report 2020: Key Findings*.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Jones, T. M. (1980, Spring). *Corporate social responsibility revisited, redefined*. *California Management Review*, 59-67.
- Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005). What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment*, 47(3), 8–21.
- Kidd, C. V. 1992. The evolution of sustainability. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*. <https://doi.org/10.1007/BF01965413>.
- Kreps, T. J. (1940). *Measurement of the social performance of business*. In An investigation of concentration of economic power for the temporary national economic committee (Monograph No. 7). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Líder Magazine. (2021, Junho 5). *Os CTT têm um pacto sério com o ambiente*. <https://lidermagazine.sapo.pt/os-ctt-tem-um-pacto-serio-com-o-ambiente/>
- Lewis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/13632540310807494>.
- Mascarenhas, M. P., & Costa, C. 2011. *Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas*. Uma perspetiva sociológica. *Latitude*, 5(2): 111–139.
- McDade, S. A. (1995). *Case Study Pedagogy to Advance Critical Thinking*. Teaching of Psychology. https://doi.org/10.1207/s15328023top2201_3.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). *Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?* *Strategic Management Journal*.
- Morsing, Mette & Schltz, Majken. 2006. Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response, and involvement strategies. *Business Ethics: A European review*.

- Nascimento, P. C. (2014). Responsabilidade Social das Organizações: Um caminho a sós para a satisfação dos trabalhadores ou acompanhada pelo suporte das organizações? Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Neves, J. (2001). Capítulo 14 – O processo de liderança. In Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, 377-403. Amadora: McGraw-Hill.
- Neves, J. (2005). Ética e Responsabilidade Social das Organizações (RSO): Transparência e Validação. *Recursos Humanos Magazine*, 37: 32-41.
- Neves, J. & Bento, L., (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In Habish, A., Jonker, J., Wagner, M. & Shimpeter, R. (Eds), *Corporate Social Responsibility Across Europe*, pp. 303-314, Berlin: Springer.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*.
- Ooi, S. K., Amran, A., & Yeap, J. (2017). Defining and Measuring Strategic CSR: A Formative Construct. *Global Business and Management Research: An International Journal*.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S.L., (2003). Corporate Social and Financial Performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24 (3), pp. 403-441.
- Pies, W., & Gräf, C. O. 2015. Desenvolvimento Sustentável: Uma Análise a Partir do Método Safe. *Revista Eletrônica Em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental*, 19(2): 794–804.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.32591/coas.ojss.0201.04037b>.
- Post.Europ. (2016). *The Postal Sector, leading the way in Corporate Social Responsibility* [Brochure].
- Post.Europ. (2020). *The Postal Sector, leading the way in Corporate Social Responsibility* [Brochure].
- Preston, L. E., & Post, J. E. (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (2018). The Changing Role of Business in Global Society: CSR and Beyond. *Corporate Social Responsibility*.
- Remenyi, D., Money, A., Price, D., & Bannister, F. (2002). The Creation of Knowledge through Case Study Research. *Irish Journal of Management*, 23(2), 1–17.
- Report: 2015 Edition, 202. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1758GSDR2015AdvanceUneditedVersion.pdf>
- Royle, T. (2005). Realism or idealism? Corporate social responsibility and the employee stakeholder in the global fast-food industry. *Business Ethics: A European Review*.
- Sachs, I. (2004). Desenvolvimento sustentável: desafio do século XXI. *Ambiente & Sociedade*. <https://doi.org/10.1590/s1414-753x2004000200016>.
- Sachs, J. D. (2012). From millennium development goals to sustainable development goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206–2211.
- Sarvaiya, H., & Wu, M. (2014). An integrated approach for corporate social responsibility and corporate sustainability. *Asian Social Science*. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n17p57>.
- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B., (2003). *Corporate Social Responsibility: A threedomain approach*. *Business Ethics Quarterly*, 13, pp. 503-530.
- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B., (2008). *Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field*. *Business and Society*, 47, pp. 148-186.
- Selekman, B. 1959. *A moral philosophy for business*. New York: McGraw-Hill.
- Sethi, S. P. (1975, Spring). *Dimensions of corporate social performance: An analytic framework*. *California Management Review*, 17, 58-64.

- Silva, A. (2004). O princípio da segurança jurídica (proteção a confiança) no direito publico brasileiro e o direito da administração publica de anular seus próprios atos administrativos: *Revista Brasileira de Direito Público*.
- Steiner, G. a. (1971). *Business and society*. New York: Random House.
- United Nations. (2015). *Global Sustainable Development Report*. Global Sustainable Development Report: 2015 Edition, 202. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1758GSDR_2015_Advance_Unedited_Version.pdf
- UN Climate Change Conference UK 2021. <https://ukcop26.org/>
- Votaw, D. (1973). Genius becomes rare. In D. Votaw & S. P. Sethi (Eds). *The corporate dilemma*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Belmont, CA: Wadworth.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate performance model. *Academy of Management Review*, 10, 758-769.
- Witkowska, J. 2016. Corporate Social Responsibility: Selected Theoretical and Empirical Aspects. *Comparative Economic Research*, Volume 19, Number 1: pp. 28-43.
- Werther, W. & Chandler, D. (2006) *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, 2.
- Wood, J. D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, vol 16, n 4, 691-718.
- WCED. (1987). *Our Common Future (The Brundtland Report)*. *Medicine and War*.
- Zenisek, T. J. (1979). Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature. *Academy of Management Review*, 4, 359-368.

7. ANEXOS

Anexo A: Variação média do tráfego de correio dos membros do IPC



Fonte: Global Postal Industry Report, IPC (2020)

Anexo B: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU



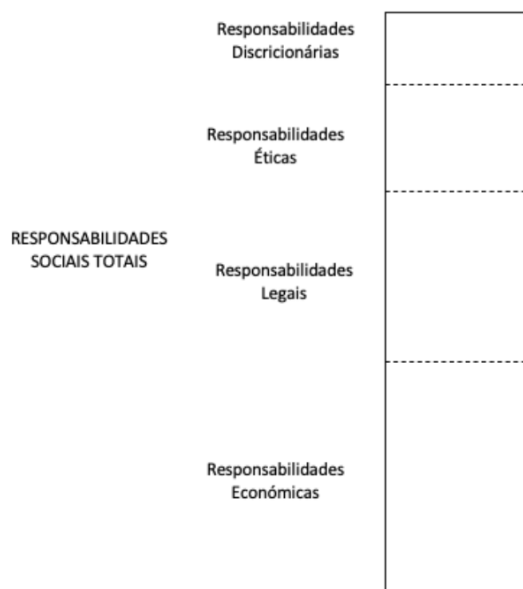
Fonte: Organização das Nações Unidas (2015)

Anexo C: Indicadores de Sustentabilidade

	2019	2020	Varição 2019 – 2020
Cientes			
Satisfação dos clientes (%)	79,1	83,0	3,9 p.p
Trabalhadores			
Sinistralidade (nº ocorrências)	1080	805	-25,5%
Volume de formação (horas)	251.032	187.598	-25,3%
Mulheres em cargos de chefia (1ª linha) (%)	20,0	20,4	0,4 p.p
Comunidade/Ambiente			
Cadeia de valor – contratos com critérios ambientais (%)	98,9	98,5	-0,4 p.p
Emissões CO2 totais, <i>scopes 1 e 2</i> (kton.)	16,7	16,0	-4,3%
Consumos energéticos (TJ)	381,7	360,4	-5,6%
Veículos ecológicos	315	335	6,3%
Peso da gama eco na linha <i>direct mail</i> (%)	43,5	45,7	2,2 p.p
Investimento na comunidade (mil euros)	1018	883	-13,3%

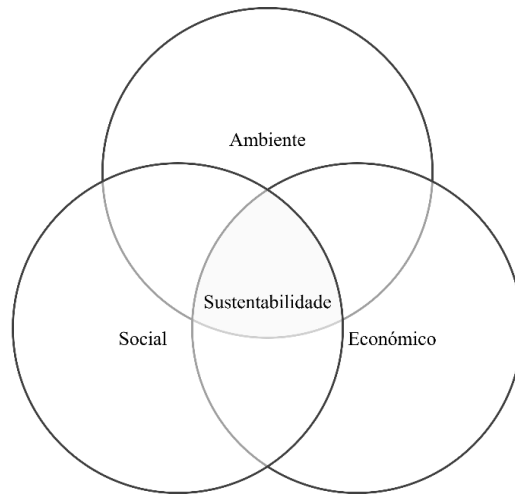
Fonte: Relatório Integrado CTT (2020)

Anexo D: Responsabilidades Sociais Totais



Fonte: A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance (Carroll, 1979)

Anexo E: Relação entre as dimensões do TBL e o conceito de sustentabilidade



Fonte: Elkington (1997)

Anexo F: Slides de resolução do caso

iscte
UNIVERSITY OF LISBON

QUESTÃO 1

À LUZ DA ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE DOS CTT, EXPLIQUE DE QUE FORMA SE PODEM ENQUADRAR ALGUMAS PRÁTICAS DA EMPRESA NO CONCEITO DE *TRIPLE BOTTOMLINE*.

QUESTÃO 1



Figura 1 –Triple Bottom Line

PLANETA – Proteção Ambiental

- Cuidar do meio ambiente
- Prosseguir a eficiência energética (novas soluções de mobilidade sustentável)
- Ir além do que é exigido em matéria de gestão carbônica e alterações climáticas
- Reduzir e tratar consumos e resíduos
- Consciencialização do papel da empresa na proteção ambiental
- Uma árvore pela floresta
- Apadrinhamento do lince ibérico
- Iniciativas de sensibilização ambiental

Sustentabilidade: “capacidade da humanidade em tornar o desenvolvimento sustentável para garantir que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades” (Relatório Brundtland, 1987)

QUESTÃO 1



Figura 1 –Triple Bottom Line

PESSOAS – Justiça Social

- Assegurar o bem comum da comunidade
- Apoiar a sociedade civil, através de comunidades e parcerias
- Valorizar a proximidade, através da cobertura dos CTT e a proximidade às populações
- Envolver os parceiros na mudança (internos e externos)
- Mobilização dos colaboradores para ações de voluntariado
- Garantir o bem-estar e o potencial de cada trabalhador, investindo na qualificação e na formação, entre outros

Sustentabilidade: “capacidade da humanidade em tornar o desenvolvimento sustentável para garantir que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades” (Relatório Brundtland, 1987)

QUESTÃO 1



Figura 1 –Triple Bottom Line

PROSPERIDADE – Crescimento Económico

- 16 milhões de euros, resultado positivo em 2020 (lucros)
- Investimento de 33 milhões de euros em 2020 (melhorar e otimizar os sistemas que suportam as atividades operacionais, através do investimento, entre outros, em sistemas de informação)
- Investimento em Investigação & Desenvolvimento de cerca de 1.4 milhões de euros em 2019
- Pagamento de mais de 12 milhões de euros em dividendos em maio 2021
- Cumprimento do *guidance* de receitas, EBITDA e EBITDA

Sustentabilidade: “capacidade da humanidade em tornar o desenvolvimento sustentável para garantir que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades” (Relatório Brundtland, 1987)

QUESTÃO 2

IDENTIFIQUE, ATRAVÉS DE EXEMPLOS PRÁTICOS, PARA QUE OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTOSUSTENTÁVEL EM CONCRETO OS CTT MAIS TÊM CONSTRUIÍDO, RELACIONANDO COMA RECENTE COP26.

QUESTÃO 2



Objetivos de Desenvolvimento Sustentável pilares base de uma sociedade moderna e equilibrada, com capacidade para gerar emprego e riqueza, ao mesmo tempo que respeita a natureza e os direitos humanos” (ONU, 2015)

QUESTÃO 2



- Reduzir a sinistralidade em 5% no período 2018-2020
- Acidentes mortais 0



- Aquisição de 100% de eletricidade de origem renovável
- Melhorar a eficiência da frota própria em 5% no período 2018-2020



- Aumentar a satisfação com as condições de trabalho
- Expandir o negócio bancário

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável pilares base de uma sociedade moderna e equilibrada, com capacidade para gerar emprego e riqueza, ao mesmo tempo que respeita a natureza e os direitos humanos” (ONU, 2015)

QUESTÃO 2



- Expandir a frota elétrica
- Testar soluções de frota mais ecológica (elétrica e gás natural)



- Oferta de Correio Verde
- Oferta Expresso, neutra em carbono



- Alargar a formação do Código de Conduta e do Código de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio no Trabalho a mais trabalhadores
- Reunir periodicamente o Comité de Sustentabilidade
- Promover a comunicação direcionada por *stakeholders*

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável pilares base de uma sociedade moderna e equilibrada, com capacidade para gerar emprego e riqueza, ao mesmo tempo que respeita a natureza e os direitos humanos” (ONU, 2015)

QUESTÃO 2



- Reduzir as emissões por objeto postar em 20% entre 2013-2025
- Aderir à iniciativa RE100
- Formar 29 trabalhadores em condução eco eficiente



- Carta de Compromisso “*Business Ambition for 1.5°*”
- Manifesto “Aproveitar a crise para lançar um novo paradigma de desenvolvimento sustentável”



Objetivos de Desenvolvimento Sustentável pilares base de uma sociedade moderna e equilibrada, com capacidade para gerar emprego e riqueza, ao mesmo tempo que respeita a natureza e os direitos humanos” (ONU, 2015)

QUESTÃO 3

TENDO EM CONSIDERAÇÃO OS IMPACTOS PROVOCADOS PELA PANDEMIA COVID-19⁽¹⁾, EXPLIQUE DE QUE FORMA ESTES IMPULSIONARAM A CRIAÇÃO DE NOVAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO PARA OS CTT, NÃO ESQUECENDO A ESTRATÉGIA DE RSC E DE SUSTENTABILIDADE DA EMPRESA.

(1) POR IMPOSIÇÃO LEGAL, COMO OS CONFINAMENTOS DECRETADOS, A MUDANÇA DE HÁBITOS DOS CONSUMIDORES OU O AUMENTO DO E-COMMERCE, ENTRE OUTROS

QUESTÃO 3

Impactos da COVID-19:

- Aumento das compras online (e-commerce)
- Maior comunicação digital (digitalização)
- Mudança de hábitos das pessoas e das empresas
- Crescimento histórico do volume de encomendas
- Queda do volume de correio físico



Iniciativas dos CTT:

- Criar Lojas Online
- CTT Comércio Local
- Dinamização da adesão de e-sellers e e-buyers ao Dott
- Reconstrução digital de feiras e showrooms digitais
- Expansão da rede de cacifos 24h
- Entregas Verdes (Nespresso)
- Parceria com a Uber para entregas urgentes (CTT Now)
- Parceria com a ANF para distribuição de medicamentos ao domicílio
- Campanha de sensibilização #FiqueEmCasa
- Entrega do Cartão de Cidadão e das pensões ao domicílio
- Vídeconsultas CUF em Lojas CTT