

**DESAFIOS DA LIBERALIZAÇÃO POSTAL EM PORTUGAL:  
PERSPECTIVAS E COMPARAÇÃO COM MERCADOS JÁ  
LIBERALIZADOS**

(Caso pedagógico)

Helder Manuel Teresinho Cangueiro

Projecto de Mestrado em Gestão de Serviços e da Tecnologia

Orientador:

Prof. Doutor João Vilas-Boas, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2011

*“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que  
melhor se adapta às mudanças”*

*Charles Darwin  
Teoria da Evolução das Espécies, 1858*

## **I. Agradecimentos**

Este trabalho académico é resultado da colaboração e contribuição de algumas pessoas e entidades que gostaria de salientar.

Em primeiro lugar, agradeço aos CTT - Correios de Portugal, pela abertura em disponibilizarem toda a informação necessária e constante disponibilidade em me atenderem, nomeadamente a Dr.<sup>a</sup> Antónia Rato do Departamento de Regulação e o Dr. Alberto Pimenta, Director de Estratégia e Planeamento.

Gostava também de deixar uma palavra de apreço ao Dr. José Ferrari Careto da ANACOM pelas orientações fornecidas.

Agradeço enormemente ao meu orientador, Professor João Vilas-Boas, pela infinita paciência que teve comigo, constante disponibilidade e dedicação durante a realização deste trabalho académico.

Por último, e não menos importante, agradeço aos meus pais e irmã pelo apoio e inspiração que me transmitem para atingir os meus objectivos.

A todos o meu muito obrigado.

## II. Índice

I.	Agradecimentos .....	i
II.	Índice .....	ii
III.	Índice de figuras .....	iv
IV.	Índice de tabelas .....	v
V.	Lista de siglas e acrónimos .....	vi
VI.	Sumário .....	vii
VII.	Abstract .....	viii
1.	Apresentação do problema .....	1
2.	Caso pedagógico .....	2
2.1.	Breve história dos CTT .....	2
2.2.	Importância e evolução dos serviços postais .....	3
2.2.1.	A nível europeu .....	3
2.2.2.	A nível de Portugal .....	4
2.3.	Sector postal português .....	4
2.3.1.	Estrutura actual do Grupo CTT .....	4
2.3.2.	Indicadores-chave do sector .....	6
2.3.2.1.	Tráfego postal .....	6
2.3.2.2.	Emprego no sector .....	7
2.3.2.3.	Número de estabelecimentos postais .....	7
2.3.2.4.	Operadores postais em Portugal .....	7
2.4.	Cadeias de valor .....	8
2.5.	<i>Driving Forces</i> para a liberalização postal .....	10
2.6.	Breve história das três Directivas Postais .....	11
2.7.	Processos de Liberalização postal na Europa .....	12
2.7.1.	Liberalização Postal na Suécia .....	12
2.7.1.1.	Indicadores-chave .....	13
2.7.1.2.	Conclusões da liberalização na Suécia .....	15
2.7.2.	Liberalização Postal na Alemanha .....	16
2.7.3.	Liberalização Postal no Reino Unido .....	18
2.7.3.1.	Perspectivas para o Royal Mail .....	20
2.8.	Impacto da Directiva postal no mercado europeu .....	21
2.9.	Conclusões dos processos de liberalização estudados .....	22
2.10.	Tendências para o futuro dos CTT .....	23

---

3.	Questões pedagógicas.....	26
4.	Anexos do caso pedagógico.....	27
5.	Nota Pedagógica.....	37
5.1.	Público-Alvo.....	37
5.2.	Objectivos Pedagógicos.....	37
6.	Revisão da literatura.....	38
6.1.	Introdução.....	38
6.2.	Actualidade da temática da liberalização postal na Europa.....	38
6.3.	Serviço Postal Universal <i>versus</i> Área reservada.....	39
6.3.1.	Serviço Postal Universal.....	39
6.3.2.	Área reservada.....	41
6.4.	Novo conceito de negócio postal.....	43
6.4.1.	Novas tecnologias.....	43
6.4.2.	Liberalização <i>versus</i> Concorrência.....	45
6.4.2.1.	Condicionanismos legais.....	46
6.4.2.2.	Condicionanismos naturais.....	48
6.4.3.	Globalização e Internacionalização.....	49
6.4.4.	Contingências regulatórias.....	50
6.5.	O papel social do operador postal.....	52
6.6.	Conclusões.....	53
7.	Ferramentas de análise.....	55
7.1.	Análise estratégica empresarial.....	55
7.1.1.	Análise SWOT.....	55
7.1.2.	Análise PEST.....	56
7.2.	Diagramas de <i>causa-efeito</i> .....	58
7.3.	Diagramas de <i>mind-mapping</i> .....	59
8.	Plano de animação.....	61
9.	Proposta de resolução do caso pedagógico.....	62
10.	Slides de resolução.....	78
11.	Ilações a retirar do presente caso para a Gestão.....	87
12.	Bibliografia.....	88

### III. Índice de figuras

Figura 1: Cadeia de valor tradicional .....	8
Figura 2: Nova cadeia de valor .....	9
Figura 3: Segmentação actual do mercado por área liberalizada e área reservada.....	41
Figura 4: Factores que condicionam o novo negócio postal .....	43
Figura 5: Taxa de crescimento de utilizadores de internet em Portugal.....	44
Figura 6: Previsão mundial da evolução do volume de comunicações .....	44
Figura 7: Modelo de governação do sector postal num ambiente totalmente liberalizado .....	52
Figura 8: Conceitos na fase pré e pós-liberalização .....	53
Figura 9: Matriz de uma análise SWOT.....	56
Figura 10: Exemplo de um diagrama de <i>causa-efeito</i> .....	59
Figura 11: Exemplo de um modelo de <i>mind-map</i> . .....	60
Figura 12: Novas interações do sector postal .....	63
Figura 13: Transformação da cadeia de valor tradicional e na cadeia de valor contemporânea .	64
Figura 14: Diagrama de causa-efeito para a liberalização postal. ....	66
Figura 15: Desafios cruciais actuais para o grupo CTT .....	69
Figura 16: Estratégia empresarial dos CTT.....	76
Figura A 1: Evolução dos proveitos operacionais e das receitas das empresas do sector postal	27
Figura A 2: Estrutura actual do Grupo CTT.....	28
Figura A 3: Proveitos operacionais consolidados por área de negócio 2010 .....	28
Figura A 4: Evolução do tráfego postal.....	29
Figura A 5: Total de pontos de acesso à rede postal (2002-2010) .....	29
Figura A 6: Evolução do número de prestadores (2002 - 2010) .....	30
Figura A 7: Evolução da área reservada aos incumbentes postais pelas 3 Directivas Postais ....	30
Figura A 8: Índice de liberdade postal em 2010 .....	31
Figura A 9: Variação do nº de licenças postais atribuídas na Suécia (1993-2005).....	31
Figura A 10: Evolução das emissões de CO <sub>2</sub> dos Posten Norden na Suécia.....	32
Figura A 11: Estrutura actual do Grupo Deutsche Post .....	32
Figura A 12: Evolução do nível de preços do consumidor e do nível de preços das cartas dos Deutsche Post.....	33
Figura A 13: Evolução do volume operacional de correspondências do Royal Mail .....	33
Figura A 14: Variação das quotas de mercado dos operadores históricos na Suécia, Alemanha e Reino Unido .....	34

## **IV. Índice de tabelas**

Tabela 1: Quotas de tráfego postal total.....	34
Tabela 2: Segmentação por tipo de cliente.....	35
Tabela 3: Meios humanos no sector postal português, 1º Trimestre de 2011 .....	35
Tabela 4: Características de mercados postais já liberalizados .....	35
Tabela 5: Estrutura do Grupo Posten Norden .....	35
Tabela 6: Variação do número de Estações de Correio e Agentes (1988-2007).....	36
Tabela 7: Listagem de benefícios trazidos pela liberalização .....	68
Tabela 8: Análise PEST do mercado postal português .....	72
Tabela 9: Análise SWOT dos CTT .....	74

## **V. Lista de siglas e acrónimos**

ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações

ARN – Autoridade Reguladora Nacional

B2B – *Business To Business*

B2C – *Business To Consumer*

C2B – *Consumer To Business*

C2C – *Consumer To Consumer*

CEP – *Courier, Express & Parcels*

CTT – Correios, Telégrafos e Telefones/ CTT – Correios de Portugal S.A.

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*

EBPP – *Electronic Bill Presentment & Payment*

IVA – Imposto sobre Valor Acrescentado

PALOP – País Africano de Língua Oficial Portuguesa

PEC – Plano de Estabilidade e Crescimento

PEST – Político-legal, Económica, Sócio-cultural, Tecnológica

PIB – Produto Interno Bruto

PSU – Prestador de Serviço Universal

PTS – *Post & Telestyrelsen*

RSF – Resposta Sem Franquia

S.A. – Sociedade Anónima

SMS – *Short Message Service*

SPU – Serviço Postal Universal

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TTM – *Time To Market*

UE – União Europeia

UPU – União Postal Universal



## **VI. Sumário**

O sector postal europeu atravessa actualmente uma das mais profundas mudanças de que há memória. Esta mudança está relacionada, por um lado com a decisão da União Europeia de liberalizar todo o mercado postal europeu, e por outro, com o advento de novas formas de comunicação entre pessoas e empresas.

Entre as novas formas de comunicação encontram-se as soluções electrónicas, como por exemplo, o correio electrónico, que obrigam os operadores históricos a procurar novas fontes de proveitos devido ao declínio do tráfego postal.

Este projecto académico é um caso de estudo pedagógico que consiste na discussão da temática da liberalização postal em Portugal considerando os desafios que os operadores históricos da Suécia, Alemanha e Reino Unido já enfrentaram.

Para tal, foi inicialmente analisado o mercado postal português e discutida a importância dos serviços postais. Depois enquadraram-se historicamente as três Directivas Postais e finalmente foram brevemente apresentados os processos de liberalização postal nesses três países onde este processo já ocorreu completamente.

No final, foram extraídas algumas ilações, como por exemplo, a racionalização e optimização da rede postal, racionalização de custos e recursos, diversificação para novas áreas de negócio digital, internacionalização do negócio postal e uma crescente importância da sustentabilidade ecológica.

**Palavras-chave: Liberalização postal, cadeia de valor, estratégia empresarial**

## **VII. Abstract**

The postal sector is currently experiencing one of the most profound changes in living memory. This change is related, on the one hand with the European Union's decision to liberalize the entire European postal market, and secondly, with the advent of new forms of communication between people and enterprises.

Among the new forms of communication are electronic solutions, such as electronic mail, which require incumbents to seek new sources of incomes due to the decline in postal traffic.

This academic project is a pedagogic case study that consists in the discussion of the postal liberalization in Portugal considering the challenges that the incumbents in Sweden, Germany and the UK have already faced.

For this purpose, it was first reviewed the Portuguese postal market and discussed the importance of postal services. Also it were briefly reviewed the three Postal Directives and finally presented the process of postal liberalization in three countries where this process has taken place completely.

In the end, some conclusions were drawn, like for example, the rationalization and optimization of the postal network, rationalization of costs and resources, diversification into new areas in the digital business, internationalization of the postal business and a growing importance of ecological sustainability.

**Keywords: Postal liberalisation, value-chain, corporate strategy**

*Nota: Este caso pedagógico foi escrito por Helder Cangueiro, Mestrando em Gestão de Serviços e da Tecnologia da ISCTE Business School, sob supervisão pedagógica de João Vilas-Boas, Professor Auxiliar Convidado da ISCTE Business School. Tem a pretensão de ser usado apenas como base para uma discussão em sala e nunca ilustrar a correcta ou incorrecta gestão da situação em questão.*

## **1. Apresentação do problema**

Ao longo dos séculos, os serviços postais têm desempenhado uma função crucial na aproximação das pessoas e das instituições, contribuindo para a integração nacional e para o desenvolvimento económico, social e tecnológico das sociedades.

Actualmente o mercado postal europeu encontra-se numa fase de mudança crucial trazida pelo processo de liberalização total iniciada pela Comissão Europeia na década de 90.

O conceito base desta liberalização é desmantelar o monopólio postal existente e promover o desenvolvimento de concorrência para modernizar e estimular o mercado postal e os sectores conexos a este como os sectores da comunicação, da publicidade, dos transportes ou da logística (UE, 2008).

O processo de liberalização na Europa deve ser terminado muito brevemente e como tal, importa saber se o operador histórico postal estará preparado para enfrentar concorrência em cenário de inexistência de monopólio e de área reservada para continuar a prestar o Serviço Postal Universal.

Existe assim, actualmente, uma clara necessidade de re-inventar o mercado postal, procurando novos negócios, aumentando a eficiência, reformular a oferta de produtos e serviços aos cliente comuns e empresariais, internacionalizar para novos mercados, e tomar uma atitude empresarial ecologicamente sustentável para lidar com este desafio.

Por outro lado, os cidadãos precisarão de continuar a associar o sector postal a uma alternativa que consiga responder às suas necessidades de comunicação de forma segura, rápida e moderna.

Apresentar-se-ão os casos do desenvolvimento do processo de liberalização postal já ocorridos na Suécia, Alemanha e Reino Unido e tentar-se-ão extrair ilações a aplicar no caso português, a nível das melhores opções estratégicas a adoptar, neste contexto, pelos CTT – Correios de Portugal.

## 2. Caso pedagógico

### 2.1. Breve história dos CTT

Desde os primórdios que o Homem procurou criar mecanismos para trocar mensagens, pois era factor essencial para o desenvolvimento das sociedades e dos negócios. Neste contexto, o correio foi umas das soluções encontradas para esse efeito.

Em Portugal, a criação dos Correios está associada ao período de expansionismo decorrente das descobertas e conquistas aquém e além-mar e do desenvolvimento económico, social, político e diplomático do país nessa época.

Em 1520, o Rei D. Manuel I, o Venturoso, cria por carta régia de 6 de Novembro, o ofício de Correio-Mor.

Durante mais de dois séculos, o transporte de cartas em Portugal efectuou-se unicamente a pé e a cavalo. Os peões transportavam a mala às costas para as povoações com pequeno tráfego sendo este denominado de "*correio ordinário*".

Existia também, o "*correio extraordinário*" destinado a assuntos de urgência, utilizado em especial para as correspondências do Estado e que partia quando era necessário. Este correio era servido por hábeis cavaleiros que percorriam em poucos dias e até em poucas horas longas distâncias dentro e fora do país<sup>1</sup>.

Em 1798, entra em funcionamento a *mala-posta*, serviço de transporte de correspondência, passageiros e mercadorias, entre Lisboa e Porto.

O primeiro selo postal criado pelo inglês *Sir Rowland Hill* em 1837 e chamado de *Penny Black*, que consagrou o pagamento do serviço de correio antes de ser efectuado, chega a Portugal em 1 de Julho de 1853 através do método de estampilha em relevo e tem a efígie da Rainha D. Maria II.

Em 1874 é criada a União Postal Universal (UPU), com 22 países entre os quais figura Portugal.

Em 1880 as Direcções Gerais dos Correios e dos Telégrafos fundem-se, dando origem à Direcção Geral dos Correios, Telégrafos e Faróis. Esta era uma primeira versão do que seriam os CTT, mas apenas em 1911 se chega à sigla que se mantém até hoje: Correios, Telégrafos e Telefones, com autonomia administrativa e financeira.

Em 1969 os CTT são transformados em empresa pública, com a denominação de CTT - Correios e Telecomunicações de Portugal e em 1992 são transformados em Sociedade Anónima (S. A.), dá-se a autonomização das telecomunicações desenvolvidas pelos CTT através da criação da Telecom Portugal, S.A., passando os CTT a dedicar-se exclusivamente aos correios.

---

<sup>1</sup> CTT – Manual de Acolhimento de Quadros

A partir de 2001 houve uma série de aquisições de novas empresas que passaram a integrar o Grupo CTT, nomeadamente a Campos Envelopagem, S.A., empresa de transformação industrial na área do *Finishing*, em 2004 a PayShop, em 2005 a Mailtec e a Tourline Express em Espanha, em 2006 a EAD - Empresa de Arquivo de Documentação, S.A. e em 2007 é lançado um operador móvel virtual<sup>2</sup> Phone-ix (CTT, 2011a).

Esta estratégia visava fundamentalmente a entrada em novos negócios, na complementaridade do negócio postal tradicional com a aquisição de *know-how* na vertente digital e na internacionalização para o mercado espanhol.

## **2.2. Importância e evolução dos serviços postais**

### **2.2.1. A nível europeu**

Os serviços postais são um sector significativo da economia dentro da União Europeia (UE). Em 2010, estes serviços renderam cerca de 90 000 milhões de euros, aproximadamente 1% do Produto Interno Bruto (PIB) da UE. O sector dos serviços postais é também uma importante fonte de emprego, com cerca de 1,6 milhões de pessoas contratadas directamente pelos operadores em 2005 (Van der Lijn *et al*, 2005).

Na intersecção entre as comunicações, a publicidade e os transportes, os serviços postais constituem, juntamente com os serviços de logística, um sector de actividade fundamental para a economia da UE. Além disso, estes serviços proporcionam também um papel social que não pode ser quantificado em termos económicos. Os serviços postais são um dos mais importantes meios de comunicação, que permitem às pessoas estar em contacto umas com as outras e trocarem informações. Consideram-se pela Comissão Europeia como um serviço de interesse económico geral (UE, 2008).

O sector postal está a evoluir consideravelmente. No final da primeira década do novo milénio, os operadores postais enfrentam uma concorrência feroz por parte dos meios de comunicação electrónicos, o que os obriga a adaptar as suas actividades para melhor corresponderem às novas necessidades dos clientes e aumentarem a eficiência. Além disso, com a abertura gradual do mercado dos serviços postais, os operadores postais estabelecidos enfrentam também uma concorrência crescente, por parte de novos operadores.

Ainda assim, os serviços postais constituem assim um elemento crucial da política de mercado único da UE e são considerados como o serviço de interesse económico geral mais apreciado pelos utilizadores da União Europeia (UE, 2007). Acresce o facto de também serem importantes instrumentos de relacionamento com as entidades estatais e de fornecerem ainda serviços financeiros usando a infra-estrutura postal que chega a todos os cidadãos.

---

<sup>2</sup> Um Operador Móvel Virtual consiste na prestação do serviço móvel através do uso da rede de uma operadora tradicional, sem que se detenha uma rede própria. No caso do Phone-ix, funciona sob a rede da TMN.

## 2.2.2. A nível de Portugal

No mercado postal europeu onde se inclui Portugal, apesar da evolução desfavorável de alguns tipos de tráfego postal e dos desafios com que nos últimos anos se têm deparado, nomeadamente pela generalização de meios electrónicos de comunicação, continua a admitir-se que os serviços postais constituem um meio de comunicação muito importante.

Por outro lado, oferecem também um contributo relevante para a coesão social e para o desenvolvimento económico do país (ANACOM, 2011a).

O sector postal em Portugal engloba todas as entidades e actividades relacionadas com o estabelecimento, gestão e exploração de serviços postais, no território nacional, bem como os serviços internacionais, com origem ou destino no território nacional (CTT, 2011a).

Os serviços postais têm ainda um peso relevante para a economia nacional, tendo as suas receitas correspondido consistentemente a, pelo menos, 0,6% do PIB, desde 2002, como consta na *Figura A1*, em anexo.

Em Portugal, o sector tem acompanhado as regras mínimas de liberalização propostas pelas Directivas Comunitárias, e, não obstante vários segmentos do sector estarem presentemente liberalizados, o volume de tráfego postal adstrito à área ainda não liberalizada representa cerca de 75% do total do tráfego postal, pelo que o impacto do processo de liberalização total será significativo (Valente, 2009).

## 2.3. Sector postal português

### 2.3.1. Estrutura actual do Grupo CTT

Actualmente, os CTT são um grupo empresarial vasto e prestigiado<sup>3</sup>, constituído por um conjunto de empresas que são fundamentais para o novo posicionamento da empresa no mercado das comunicações, conforme a *Figura A2*, em anexo.

De acordo com o mais recente Relatório de Contas da empresa, a organização do Grupo está orientada para o cliente, através de estruturas próprias para *marketing*, soluções empresariais, área de retalho, operações, correio expresso, secção de filatelia e ainda uma unidade de telecomunicações. Basicamente há quatro grandes áreas de actuação:

- **Correio:** assegurado maioritariamente pela empresa-mãe CTT, cabendo-lhe a responsabilidade de assegurar o cumprimento do contrato de concessão do Serviço Postal Universal (SPU)<sup>4</sup> em Portugal e pela Post Contacto que lida com correio não-

---

<sup>3</sup> No ano de 2010 a empresa recebeu alguns prémios entre os quais Prémio Marca de Confiança atribuído pelas *Seleccções do Reader's Digest*.

<sup>4</sup> SPU é definido como a "oferta permanente de serviços postais com qualidade especificada, prestados em todos os pontos do território nacional, a preços acessíveis a todos os utilizadores, visando a

endereçado<sup>5</sup> como por exemplo correio publicitário. A grande fonte de proveitos do grupo provém ainda desta área que é o seu *core-business* como se pode concluir da *Figura A3*;

- **Courier, Express & Parcels (CEP)**<sup>6</sup>: Correio Expresso através da CTT Expresso, líder em Portugal na área de negócios de correio urgente e de distribuição de mercadorias no mercado doméstico e internacional e pela subsidiária em Espanha, a Tourline Express;

- **Serviços financeiros**: assegurados pela empresa-mãe e pela Payshop que é uma empresa do Grupo com uma vasta rede de lojas que se destinam ao pagamento de serviços e carregamentos de telemóvel em estabelecimentos locais, como supermercados ou papelarias;

- **Dados e Documentos**: através da Mailtec que é a empresa do grupo que utiliza recursos tecnológicos para assegurar a produção documental, elaborando soluções a nível empresarial no que concerne à comunicação em todas as fases do processo, desde a produção física de correio até ao envio e arquivo. A empresa EAD - Empresa de Arquivo e Documentação, é especializada em custódia e gestão de arquivos, actuando em áreas de digitalização, arquivamento físico e electrónico assim como futura disponibilização através de um serviço de consultas e entregas rápidas (CTT, 2011a).

Em termos de recursos humanos, a empresa tinha, até final de 2010, 14 414 colaboradores. Comparativamente ao ano de 2009, este número significou uma variação de -2.3%.

A rede de vendas e distribuição era composta, em 2010, por 884 Estações de Correio, 2013 Postos de Correio e 353 Centros de Distribuição Postal (CTT, 2011a).

A nível financeiro, o lucro dos CTT caiu 6,1% em 2010 para 56,3 milhões de euros, face a período homólogo do ano anterior. Esta quebra significa um recuo de 3,6 milhões de euros face ao alcançado em 2009, traduzindo uma margem líquida sobre os rendimentos operacionais de 7,1% e uma rentabilidade do capital próprio de 25,7%.

Em 2010, os rendimentos operacionais consolidados atingiram 794 milhões de euros, o que significa uma quebra de 3,5%, ou seja 29 milhões de euros, face ao ano

---

*satisfação das necessidades de comunicação da população e das actividades económicas e sociais*”, Lei de Bases dos Serviços Postais, Lei n.º 112/99.

<sup>5</sup>Consiste na distribuição de folhetos e correspondências publicitárias não endereçadas nas caixas do correio receptivas à publicidade de determinadas zonas/regiões pré seleccionadas pelos clientes do serviço.

<sup>6</sup> O mercado do CEP engloba três grandes áreas de negócio:

- *Courier* - Serviço de recolha e entrega urgente personalizada na mesma área metropolitana ou entre cidades (disponíveis apenas em Lisboa, Porto e Braga);

- *Express* - Recolha, tratamento, transporte e distribuição de documentos/objectos com peso até 30 kg com entrega até ao dia útil seguinte (continente);

- *Parcels* - Recolha, tratamento, transporte e distribuição de documentos/objectos com peso até 30 kg com um prazo de entrega até 3 dias úteis (continente).

anterior e em todas as áreas de negócios. O EBITDA<sup>7</sup> também caiu 10,8% para 91 milhões de euros (menos 11 milhões de euros) (CTT, 2011a).

Mesmo assim, em cenário de crise generalizada, os CTT continuam bem posicionados como uma das empresas com melhor desempenho comparativamente com outros sectores do sector empresarial do Estado. Comparando com os seus *peers* de outros países têm estado também bem posicionados a nível financeiro e de qualidade de serviço.

### 2.3.2. Indicadores-chave do sector

#### 2.3.2.1. Tráfego postal

A *Figura A4* mostra a evolução do tráfego postal total, do tráfego postal da área reservada<sup>8</sup> e do tráfego postal da área liberalizada<sup>9</sup> no período compreendido entre 2002 e 2010.

De registar que nesse período se notou uma quebra da ordem dos 12,7% para o tráfego postal total, explicada por uma redução superior a 22% no tráfego da área reservada, já que o tráfego da área liberalizada cresceu cerca de 60% no mesmo período, apesar de apresentar uma tendência decrescente a partir de 2006.

Em 2010, continuou a verificar-se um decréscimo acentuado do volume de tráfego postal, que em pontos percentuais se cifrou em 3,7%, embora inferior aos 5,5% registados no ano anterior (CTT, 2011a).

Dados mais recentes, do 1º trimestre de 2011, registados na *Tabela 1* em anexo, mostram que os CTT dispõem de uma quota de 97,5 por cento do tráfego postal total.

O grosso do tráfego postal reporta-se ao tráfego B2B<sup>10</sup> e B2C<sup>11</sup>, sendo meramente residual o volume de tráfego C2C<sup>12</sup> e C2B<sup>13</sup> (vide *Tabela 2* em anexo). A ter em conta que, de acordo com a informação disponível, na generalidade dos países europeus, em termos de volume de tráfego, o B2C ultrapassa o B2B (ANACOM, 2011a).

---

<sup>7</sup> EBITDA: sigla em inglês que significa: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* ou em português: lucro antes dos juros, dos impostos, das amortizações e depreciações.

<sup>8</sup> Esta área corresponde, desde 1 de Janeiro de 2006, ao correio com peso até 50g e com preço até 2,5 vezes a tarifa do correio azul.

<sup>9</sup> Considerados os envios de correspondência cujo preço seja superior a duas vezes e meia a tarifa de referência (Correio Azul até 20g) e com peso superior a 50g.

<sup>10</sup> Tráfego com origem e destino entre clientes empresariais.

<sup>11</sup> Tráfego com origem num cliente empresarial e com destino num cliente comum.

<sup>12</sup> Tráfego com origem e destino entre clientes comuns.

<sup>13</sup> Tráfego com origem em cliente comum e com destino num cliente empresarial.



### **2.3.2.2. Emprego no sector**

O emprego no sector postal em Portugal caiu cerca de 12% entre 2002 e o final de 2010, o que parece acompanhar a tendência registada na Europa.

No final do 1º trimestre de 2011 havia cerca de 15 700 trabalhadores afectos à exploração dos serviços postais, menos 291 do que no trimestre anterior (conforme *Tabela 3*) (ANACOM, 2011b).

O Grupo CTT é de longe o maior empregador no sector postal nacional, cabendo-lhe cerca de 4/5 dos postos de trabalho, seguido de longe pela Chronopost, que actua em Portugal desde 1997 e possui cerca de 750 colaboradores.

Quanto ao peso do sector postal no total do emprego em Portugal, este correspondeu a cerca de 0,33% no período 2002-2009. Segundo os dados disponibilizados pelo *Eurostat*<sup>14</sup> referentes a 2009, a média da UE relativa ao peso do sector postal no emprego total foi de 0,5%, sendo a França o país em que esse peso era maior (1%), seguido da Finlândia, da Dinamarca e da Hungria (todos com pesos superiores a 0,8%).

### **2.3.2.3. Número de estabelecimentos postais**

Os pontos de acesso à rede postal registaram uma diminuição, entre 2002 e o final de 2010, de cerca de 7%, altura em que atingiram o número de 18 394, tal como se pode ver na *Figura A5* em anexo. Aos CTT pertenciam, em 2010, 99,3% dos pontos de acesso.

Esta diminuição no número de estabelecimentos postais repercutiu-se também no aumento significativo do número médio de habitantes servido por cada ponto de acesso.

Tudo isto acontece num contexto em que, principalmente a partir do final dos anos 90, do século XX, se assistiu a uma liberalização gradual do serviço postal, e em que os CTT gozam de liberdade total para abrir e encerrar estabelecimentos.

Esta redução do número de estabelecimentos postais será, possivelmente, enquadrada na aplicação de critérios de maior eficiência económica na exploração da rede postal e de um aumento da produtividade do capital e do trabalho.

### **2.3.2.4. Operadores postais em Portugal**

Além dos CTT, que possuem o grosso dos serviços postais em Portugal, existem já outras empresas que se dedicam a serviços paralelos no sector. A *Figura A6* em

---

<sup>14</sup> O *Eurostat* é o Gabinete de Estatísticas da União Europeia. Faz parte da organização da Comissão Europeia que produz dados estatísticos para a União Europeia e promove a harmonização de métodos estatísticos entre os Estados-Membros.

anexo evidencia o crescimento do número de prestadores existentes entre 2002 e o final de 2010.

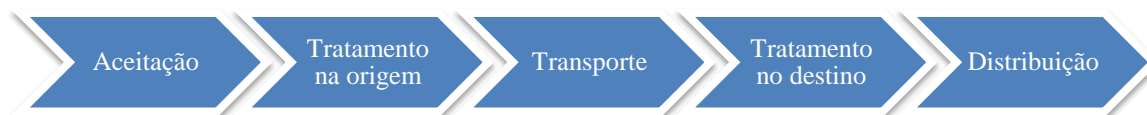
Segundo a ANACOM, no final de 2010, existia um total de 76 entidades habilitadas à prestação de serviços postais, dos quais 63 eram prestadores licenciados para os serviços de correio expresso e 13 eram prestadores habilitados para os serviços não enquadrados na categoria de correio expresso. Muitas destas entidades encontram-se enquadradas por relações de franquia, e destaca-se que a essas 76 entidades correspondem a 27 marcas diferentes e apenas 49 entidades exerciam efectivamente actividade.

Para a prestação de serviços não enquadrados na categoria de correio expresso eram 13 os prestadores licenciados, dos quais 10 exerciam efectivamente esta actividade.

## 2.4. Cadeias de valor

É possível considerar duas cadeias de valor distintas para o sector postal. A primeira mais conotada com a visão tradicional do negócio postal e outra, contemporânea, mais alargada no seu âmbito, associada aos novos negócios geradores de valor, decorrentes de um novo conjunto de necessidades sentidas pelos clientes.

A cadeia de valor tradicional representada a seguir pressupõe cinco etapas básicas.



**Figura 1: Cadeia de valor tradicional (ANACOM, 2011a)**

A *Figura 1* ilustra o processo do serviço postal *end to end*, ou seja desde a **aceitação (ou recolha)**, definida como o conjunto de operações relativas à admissão dos envios postais numa rede postal, nomeadamente, a recolha de envios postais nos respectivos pontos de acesso, como estações e postos de correio.

A fase final é a **distribuição**, que consiste nas operações realizadas desde a divisão dos envios postais no centro de distribuição da área a que se destinam até à entrega aos seus destinatários.

Pelo meio deste processo, passa-se pela fase de **tratamento** que consiste na preparação dos envios postais, nas instalações do operador, para o seu transporte até ao centro de distribuição da área a que se destinam e pelo **transporte** que consiste na deslocação dos envios postais, por meios técnicos adequados, desde o ponto de acesso à rede postal até ao centro de distribuição da área a que se destinam (Accenture, 2006).

A informação disponível relativa aos CTT permite afirmar que, em Portugal a distribuição é a etapa que representa a maior fatia de custos nesta cadeia de valor, representando cerca de 50%, seguida da aceitação, do tratamento e do transporte (Valente, 2009).

Esta cadeia de valor do sector postal tem vindo, no entanto, a expandir-se a actividades a montante e a jusante em face das novas necessidades dos clientes, da evolução tecnológica e das dinâmicas concorrenciais dos sectores adjacentes.

Nas últimas duas décadas, o sector postal passou por transformações convertendo-se de uma indústria orientada por processos para uma indústria orientada para o mercado e para o cliente (Van der Lijn *et al*, 2005).

Passou também a estar em interacção com outros mercados adjacentes, nomeadamente, o mercado financeiro, publicitário, das comunicações e de transporte e logística.

Neste sentido, na *Figura 2*, apresenta-se **a nova cadeia de valor do sector postal**, que reflecte um novo modelo de negócio, mais vocacionado para o cliente. Deste modo, para além das actividades da cadeia de valor tradicional supramencionada, são incorporadas novas actividades a montante e a jusante.



**Figura 2: Nova cadeia de valor (Accenture, 2006)**

A cadeia de valor contemporânea inclui, a montante, a segmentação de mercado e de cliente, a definição de conteúdos e a produção, e a jusante, o tratamento de respostas, a logística e o processamento de pagamentos.

As actividades a montante reflectem uma aposta no desenvolvimento de bases de dados que permitem a segmentação do mercado, assim como na melhoria do processo de *sorting*<sup>15</sup>, na optimização da distribuição, na criação de conteúdos em cooperação com a indústria de publicidade, e também nas actividades de pré-envio (*pre-mailing*), como a impressão e a envelopagem e a dinamização do correio híbrido.

Já as actividades a jusante traduzem o desenvolvimento de serviços de valor acrescentado (ex: caixa electrónica postal<sup>16</sup>), a organização do processo de devoluções,

<sup>15</sup> Sinónimo de organização dos itens postais para futuro tratamento.

<sup>16</sup> Por exemplo, os CTT desenvolveram o serviço **viaCTT** que funciona como uma Caixa Postal Electrónica segura, disponível na Internet que permite a recepção do correio de uma série de empresas

a ligação ao comércio electrónico, incluindo a logística de operações de serviços, com origem na Internet, como as compras electrónicas e a completa integração do serviço postal e financeiro.

### **2.5. *Driving Forces* para a liberalização postal**

No que concerne à liberalização postal, podem identificar-se um conjunto de forças que foram promotoras do processo, agora em curso na Europa, e que, brevemente também será estendido a Portugal.

Algumas destas forças pode dizer-se que são universais e estão ligadas à ideologia neoliberal do tempo em que este processo foi inicialmente pensado, durante as décadas de 80 e 90, do século passado.

Um dos principais factores originadores desta liberalização foi causado pelas mudanças tecnológicas e o declínio estrutural no volume de correio físico causado pelo aumento de meios electrónicos substituintes. Já, nos anos 80, havia a preocupação sobre a quebra de tráfego postal e declínio nos lucros dos operadores postais devido às ameaças das novas tecnologias que efectivamente se viriam a impor (ANACOM, 2011a).

Os serviços postais eram conhecidos por serem um dos últimos monopólios ainda em mãos do Estado. Este monopólio *natural* era conhecido como sendo ineficiente, contestável, pouco flexível, com baixos níveis de inovação e não oferecendo uma variedade de serviços aos clientes ajustada às suas necessidades modernas (Rodriguez, 2010 e Andersson, 2006). Havia então, a necessidade de ser fornecido um maior leque de opções e produtos postais.

Neste momento, como se comprova pelos dados do tráfego postal, o correio físico encontra-se a diminuir consideravelmente de volume, sendo substituído por meios electrónicos como o correio electrónico ou o *sms*<sup>17</sup>, e mais recentemente o advento das *redes sociais* na Internet entre as quais o *Twitter*<sup>18</sup> ou o *Facebook*<sup>19</sup> como formas de comunicação.

Um quarto factor que ajuda a explicar esta liberalização postal foi o impulso para a liberalização dos mercados por parte da Comissão Europeia, em 1997, através de uma Directiva comunitária. Isso permitiria libertar gradualmente todo o potencial do mercado interno dos serviços postais, pondo termo à utilização área reservada e aos direitos especiais dos operadores postais nacionais (UE, 2007).

---

associadas (Bancos, *Utilities*, etc.) em formato digital e disponível gratuitamente para todos os cidadãos portugueses.

<sup>17</sup> SMS: *Short Message Service*, conhecidas como as vulgares mensagens de telemóvel.

<sup>18</sup> O *Twitter* é uma rede social, que permite aos usuários enviar e receber actualizações pessoais de outros contactos (em texto até 140 caracteres, conhecidos como "*tweets*"), através da página *web* do serviço e por SMS.

<sup>19</sup> O *Facebook* é uma rede social lançada em 4 de Fevereiro de 2004 por Mark Zuckerberg e amigos universitários. Permite a troca de mensagens e fotos entre contactos e possui 750 milhões de utilizadores, sendo actualmente a maior rede social do mundo.

Advogava-se assim que o estabelecimento de um mercado interno para o sector postal era de provada importância para a coesão económica e social da Comunidade Europeia, onde os serviços postais são um instrumento fundamental de comunicação e de apoio ao comércio sem a existência de monopolistas e em condições de igual concorrência (UE, 2008).

## 2.6. Breve história das três Directivas Postais

Submetida por algumas pressões comerciais, a Comissão Europeia, argumentou fortemente por uma liberalização dos serviços postais da mesma forma que estava a ser feito no sector das telecomunicações e transportes. O processo foi então iniciado em 1992 através da criação de um Livro Verde que estimulou a discussão da política postal no contexto da UE, identificando o risco deste sector não estar a aproveitar as oportunidades proporcionadas pelo crescimento nos mercados de comunicações e transportes.

Neste contexto, o Livro Verde lançou as bases para a definição de um quadro regulamentar que assegurasse o papel dos serviços postais, num mercado interno em transformação, tendo igualmente a preocupação de garantir a prestação de um serviço postal universal eficiente com cobertura nacional em cada Estado-Membro e a preços razoáveis (ANACOM, 2011a).

Depois de alguns anos de negociações com os Estados-Membros e os *stakeholders*, foi atingido um primeiro acordo em 1997. Esta primeira Directiva (97/67/CE) implicava uma abertura do mercado muito limitada: referia-se apenas a correspondência pesando mais de 350g, ou com um custo superior em 5 vezes a tarifa base, o que representava apenas cerca de 3% de todo o mercado *core*. Esta Directiva foi depois alvo de uma série de medidas de harmonização.

Uma nova ronda de propostas com o intuito de continuar o processo de abertura do mercado postal, teve lugar em Maio do ano 2000, originando uma nova Directiva Postal (2002/39/CE) que foi atrasada e revista depois em 2002. Teoricamente, esta desregulação de mercado teria de avançar de forma homogénea dentro da UE. Esta nova Directiva estabeleceu os passos da liberalização para todos os Estados-Membros nomeadamente restringindo ainda mais a área reservada ao incumbente<sup>20</sup> monopolista.

Esta directiva fixou um calendário para a realização progressiva dessa liberalização em duas etapas: 1 de Janeiro de 2003 para as cartas de peso inferior a 100 gramas e 1 de Janeiro de 2006 para as cartas de peso inferior a 50 gramas.

Finalmente, o Conselho e Parlamento Europeus adoptaram em Fevereiro de 2008, a Directiva 2008/6/CE, também denominada 3ª Directiva Postal que fixa o prazo para a abertura total do mercado em 31 de Dezembro de 2010 para a maioria dos Estados-Membros (que constituem 95% do mercado postal europeu, incluindo Portugal) e 31 de Dezembro de 2012 para os restantes Estados membros correspondentes a 5% do

<sup>20</sup> O operador do serviço universal denomina-se, na literatura como operador *incumbente*.

mercado postal europeu. Desta forma, elimina-se definitivamente a área reservada ao incumbente monopolista (ver *Figura A7*, em anexo) permitindo a entrada de novos *players* no sector, teoricamente trazendo assim a desejada concorrência entre operadores e mais vantagens para os clientes (Didwania *et al*, 2006)

## 2.7. Processos de Liberalização postal na Europa

Seguidamente irão ser analisados os processos de liberalização postal da Suécia, Alemanha e Reino Unido, como sendo países representativos, uma vez que o processo já ocorreu completamente: em 1993, na Suécia, em 2006, no Reino Unido e em 2008, na Alemanha.

Os resultados de 2010, expressos na *Figura A8*, demonstram que actualmente estes três países são também dos que possuem um maior nível de concorrência no sector e também dos mercados postais mais abertos a nível mundial.

Irá ser apresentada uma panorâmica do como ocorreu o processo, com indicadores-chave do sector e as opções estratégicas seguidas pelos operadores tradicionais como forma de responderem a este desafio. Por outro lado também se terá em linha de conta a sustentabilidade do serviço postal universal sem a existência de uma área reservada e se a liberalização trouxe, de facto, benefícios aos clientes.

### 2.7.1. Liberalização Postal na Suécia

A Suécia foi dos primeiros países na Europa que efectivamente liberalizou o seu mercado postal, em 1993, e continua a ser ainda dos poucos países que retirou já o monopólio ao incumbente histórico.

O mercado sueco é um mercado de média dimensão, comparável ao português, quer na legislação fiscal; na densidade populacional; na urbanização do território e no rendimento *per capita*, segundo a *Tabela 4* em anexo.

A empresa incumbente de prestar o serviço postal universal na Suécia é a Posten AB. Esta empresa tem origens em 1636, tendo sido mais recentemente, em 2009, fundida com a Post Danmark, criando uma nova *holding* denominada Posten Norden AB<sup>21</sup> detida em 40% pelo Estado dinamarquês e 60% pelo Estado sueco (Posten Norden, 2011).

Estas empresas juntas formam um dos maiores grupos nórdicos no sector das comunicações e soluções de logística, sendo estes os seus dois sectores *core* (vide *Tabela 6* em anexo). Possui actualmente cerca de 44 000 colaboradores, no conjunto das duas empresas.

O processo de liberalização na Suécia, iniciado nos anos 80, foi uma decisão política que trouxe consigo desenvolvimentos profundos no sector postal. O mercado estava também a passar por grandes mudanças estruturais que passavam pelo uso cada

---

<sup>21</sup> Doravante apenas denominada Posten ou Posten Norden.

vez maior de tecnologias de informação, pois já nessa altura havia sinais claros que estas tecnologias teriam um impacto no negócio tradicional de entrega de cartas, como se viria a confirmar.

Até 1993, o monopólio do correio na Suécia era apenas aplicado na entrega de cartas, estando este serviço entregue à Posten. A empresa detinha também serviços de encomendas e serviços financeiros que estavam, e continuam, abertos a concorrência.

Em 1993, foi então decidido abolir o monopólio do correio, abrindo caminho à concorrência. Desde essa altura, a Posten passou por consideráveis mudanças desde que este monopólio postal foi abolido.

A principal concorrente da Posten é a City Mail. Desde 1991, a empresa especializou-se na entrega de correio entre empresas (B2B) para destinatários nas grandes cidades como Estocolmo, Gutemburgo e Malmö. O conceito de negócio da City Mail é distribuir largas quantidades de correio a baixo custo, sem ter de usar uma infraestrutura fixa. A empresa tem capacidade para entregar correio em cerca de 54% dos lares suecos.

A quota de mercado nacional possuída pela City Mail era em 2003, de aproximadamente de 6,6%, tendo a Posten cerca de 93% (Van der Lijn *et al*, 2005).

O resto dos operadores de mercado são pequenas empresas que apenas fazem recolha e distribuição local de correio. Na maior parte dos casos, elas usam os seus próprios selos e caixas de correio e cada operador lida com baixos volumes de cartas diariamente (entre 150 a 2500 objectos postais). Alguns dos operadores são empresas de *direct mail* ou empresas de distribuição de jornais que também distribuem itens postais endereçados. Não há uma ideia muito clara sobre a sua quota de mercado nos respectivos mercados postais. A Posten tem uma estimativa que na Suécia cerca de 15% de todo o correio é do tipo local.

Todas estas pequenas empresas juntas distribuíram cerca de 11 milhões de objectos postais em 2006, ainda que apenas 4 delas superaram 1 milhão de itens cada.

#### **2.7.1.1. Indicadores-chave**

##### **Emprego**

A Posten contava com cerca de 49 000 colaboradores em 1990. No ano 2000, o número de colaboradores desceu para cerca de 33 300 e, actualmente, são cerca de 30000 colaboradores. Esta redução de número de empregados deve-se principalmente à introdução de novas técnicas em todas as linhas de negócio e medidas de racionalização na rede postal – incluindo a introdução de Centros altamente especializados e automatizados no tratamento de correio – e na rede de balcões (Posten Norden, 2011).

A grande maioria dos operadores postais privados licenciados são microempresas com actividades modestas. No caso da City Mail, emprega actualmente

cerca de 1 500 colaboradores e parte das suas actividades são prestadas em regime de *outsourcing*.

### **Número de estabelecimentos postais**

Nos anos que se seguiram à liberalização, a Posten procedeu a uma enorme redução no número de estações de correio. A actual rede postal resultou da substituição de cerca de 80% dos estabelecimentos postais tradicionais por estabelecimentos de agentes contratados (vide *Tabela 6* em anexo).

A rede reparte-se essencialmente por três escalões. No escalão inferior, estão cerca de 2 mil agentes que são maioritariamente proprietários de pequenas lojas e quiosques, os quais para além de venderem selos, oferecem os serviços postais mais elementares.

No escalão intermédio, configuram-se cerca de 1,6 mil estabelecimentos postais instalados em lojas de comércio retalhista, oferecendo serviços como correio registado e entrega de encomendas.

Finalmente, no escalão de topo, estão cerca de 380 centros de negócios instalados em áreas comerciais, oferecendo a gama completa de serviços postais.

### **Número de operadores postais**

Na altura em que foi decretada a liberalização postal havia quatro empresas que possuíam uma licença da Entidade Reguladora do sector (PTS)<sup>22</sup> para estar no negócio postal. Este número aumentou gradualmente entre 1995 e 1996 para 10 e, em 1997, disparou para 105 empresas possuidoras de licença postal, na Suécia. Nos anos seguintes, o número decresceu continuamente e, entre 2002 e 2007, havia entre 35 a 40 empresas com licença (Andersson, 2006). Em 2008, restavam 31 empresas.

Nem todas estas empresas possuidoras de licença postal estavam a operar exclusivamente no sector. Em 1997, das 105 empresas possuidoras de licença, 77 tinham também outro tipo de negócio (*Figura A9*, em anexo).

De salientar que os operadores locais, praticando preços entre 25 a 40 % inferiores, não conseguiram desenvolver estruturas e ganhar maior quota de mercado. Isto está relacionado com a falta de confiança que as empresas e consumidores tinham sobre eles bem como insuficientes campanhas de divulgação e *marketing* (Andersson, 2006).

---

<sup>22</sup> A Post & Telestyrelsen (PTS) ou National Post and Telecom Agency, em inglês, é a autoridade do sector similar à ANACOM. A autoridade emite licenças que implicam o pagamento de uma taxa anual baseada no número de itens postais entregues.



## **Internacionalização**

A fusão da Posten AB com o operador postal dinamarquês trouxe fortes sinergias nos custos dos prestadores de serviço universal de ambos os países, estimadas numa poupança anual de 113,5 milhões de euros.

Estas poupanças são sobretudo a nível de custos com fornecedores, gestão e tecnologias de informação, e significativas economias de escala, em áreas relacionadas com o desenvolvimento de serviços, conversão para sistemas de transporte ecologicamente eficientes e sistemas de produção (Posten Norden, 2011).

## **Consciência ecológica**

Na fase pós-liberalização, a Posten Norden afirma também que a redução das suas emissões de carbono é um dos seus objectivos principais (Posten Norden, 2010).

Dados obtidos entre 2006 e 2009, permitem apreciar a redução significativa do valor global das emissões de CO<sub>2</sub> da Posten Norden, na Suécia, em valores absolutos e também em relação ao volume de vendas (*Figura A10*, em anexo).

É também interessante acrescentar que os Posten Norden criaram, em 2009, um fundo para o clima, para o qual contribuem com um valor pelo menos igual ao custo em que aquele operador incorreria se quisesse anular as suas emissões de CO<sub>2</sub>.

O objectivo deste fundo é financiar acções destinadas a reduzir as emissões de CO<sub>2</sub>, tais como adquirir veículos movidos a energia alternativa<sup>23</sup>, substituir parte da antiga frota automóvel antes do originalmente planeado, ou aumentar a eficiência energética das instalações do operador.

A empresa tem sido também activa no tocante à redução da poluição sonora, à redução da produção de desperdícios, ao aumento da reciclagem de desperdícios e à diminuição do recurso a substâncias químicas. Em 2009, 71% dos desperdícios foram reciclados e 27% foram usados para a produção de energia (Posten Norden, 2011).

## **Prestação de serviço universal**

Após ser decretada a liberalização, a Posten continuou como incumbente para continuar a prestar o serviço universal. Apesar de lhe ter sido retirada a área reservada, a empresa continuou igualmente a prestar este serviço com elevada eficiência e qualidade.

A empresa era já reconhecida por ter bons índices de eficiência no serviço postal, pelo que esta transição regulatória foi feita tranquilamente.

### **2.7.1.2. Conclusões da liberalização na Suécia**

O processo de liberalização e o aparecimento de competição no sector postal sueco foram promotores de um efeito positivo na orientação para o cliente e eficiência de custos na Posten.

---

<sup>23</sup> Em 2009, 15% da frota dos Posten Norden era constituída por veículos movidos a energia eléctrica.

De uma forma geral, a empresa parece estar a responder adequadamente aos desafios suscitados pela liberalização total do sector postal, mantendo mesmo assim elevadas quotas de mercado, usufruindo de bons níveis de rentabilidade e diversificando-se em serviços relativamente inovadores, como por exemplo, o correio híbrido.

É neste contexto que o regulador sueco refere que, enquanto os Posten Norden continuarem a prestar um serviço com custos eficientes e a garantir a segurança da distribuição é pouco provável que encontre um opositor, a nível nacional, no domínio das correspondências (PTS, 2007).

### 2.7.2. Liberalização Postal na Alemanha

A liberalização do sector postal alemão foi iniciada em 1998. Foi prosseguida através de sucessivas restrições à área reservada do incumbente Deutsche Post ficando concluída em Janeiro de 2008<sup>24</sup> (Drews, 2006). Desta forma, a Alemanha antecipou-se à implementação da 3ª Directiva Postal.

Os Deutsche Post encontram-se actualmente integrados no Grupo Deutsche Post DHL que é o maior operador postal da Europa, e emprega mais de 500 mil pessoas a nível mundial.

Este Grupo actualmente oferece soluções globais, prestando serviços de transporte, armazenamento e processamento de bens e informação, desde produtos *standard* a soluções customizadas em qualquer tipo de indústria e está dividido em quatro grandes divisões (*Figura A11*, em anexo):

- **Correio**: continua a ser o único provedor do Serviço Postal Universal na Alemanha;
- **Correio Expresso**: esta divisão actua a nível mundial prestando serviços de correio expresso;
- **Transportes (*Global Forwarding, Freight*)**: divisão responsável pelo transporte de bens;
- **Supply Chain**: divisão dedicada à logística.

O sector postal, na Alemanha, representa um mercado de mais de 23 mil milhões de euros, sendo que as receitas e volumes de tráfego do CEP apresentaram crescimentos razoáveis entre 2006 e 2009, ao passo que no tocante às correspondências não enquadradas no correio expresso se registou uma redução razoável entre 2008 e 2009 (ANACOM, 2011a).

Na fase que se seguiu à liberalização do sector, pode dizer-se que os Deutsche Post não enfrentaram uma concorrência sustentada e significativa no mercado de correspondências.

---

<sup>24</sup> A empresa foi privatizada em 1995.

Dados do ano de 2009 mostram que dispunham de uma quota de mercado em receitas próxima dos 90% do mercado postal. Para este resultado tem contribuído, entre outros factores, a relutância de grandes clientes, em particular Bancos e companhias seguradoras, recorrerem a prestadores de serviços alternativos (Okholm *et al*, 2010).

Apesar do processo de libertação ser relativamente recente, apareceram cerca de 1000 novos operadores no negócio postal alemão. Sendo que a maioria destes operadores oferece basicamente produtos a nível regional ou local (Van der Lijn *et al*, 2005).

Para estimular a concorrência, os Deutsche Post encontram-se obrigados a disponibilizar o acesso à sua rede postal, dentro dos centros de tratamento postal, aos operadores alternativos - em igualdade de termos e condições - num processo que é designado “*partilha de trabalho*”, cobrando apenas pelas componentes da rede que são efectivamente utilizadas por estes.

Estes acordos de “*partilha de trabalho*” são objecto de aprovação por parte da Autoridade reguladora (BNetzA<sup>25</sup>), sendo que no final de 2009 existiam cerca de 300 acordos deste tipo referentes ao acesso à rede em centros de tratamento postal e cerca de 20 000 acordos de outra natureza como franquiar objectos postais, ou cooperar na troca de informação.

Em relação ao número de Estações de Correio, foram encerradas cerca de 9 000 (Drews, 2006). Isto provocou sobretudo uma diminuição da qualidade de serviço nas áreas rurais e nas periferias urbanas. Em 2005, a empresa decidiu também passar para regime de *outsourcing* 850 estações e convertendo-as numa rede do tipo Banco postal, reformulando o seu *focus* no sector bancário.

No caso do Correio Expresso, apareceu pelo menos um operador, o Hermes Logistik Gruppe, que montou uma infra-estrutura postal com cobertura nacional, gerando uma forte concorrência neste sector. Segundo o regulador alemão, isto tem resultado numa elevada qualidade de serviço a preços estáveis.

Um dos principais desafios enfrentados pelos Deutsche Post na Alemanha, parecem ser os fenómenos de “*cherry picking*” pelos seus concorrentes, isto é, estes concorrerem com os Deutsche Post nas áreas urbanas mais lucrativas e deixarem àquele operador o fardo da prestação dos serviços postais em áreas rurais pouco ou nada atractivas economicamente (Van der Lijn *et al*, 2005).

Outro importante desafio enfrentado pelos Deutsche Post é responder às preocupações suscitadas pela problemática da “*pegada carbónica*”, as quais afectarão não só o seu modelo de negócio, mas também as soluções avançadas e as tecnologias usadas (Deutsche Post, 2011).

---

<sup>25</sup> A BNetzA é a autoridade reguladora alemã para os sectores da electricidade, gás, telecomunicações, sector postal e caminhos-de-ferro.

Num inquérito realizado a nível mundial pelo Grupo, destaca-se que as alterações climáticas foram consideradas o problema mais grave a nível mundial e que a logística sustentável é considerada importante pelos clientes empresariais, não só devido a benefícios intangíveis, como por exemplo a reputação da empresa e responsabilidade corporativa, e também, e cada vez mais, devido às poupanças de custos associadas.

Nesse mesmo inquérito, 51% dos clientes residenciais e 57% dos clientes empresariais disseram preferir um prestador “*mais verde*” a um prestador “*mais barato*”. Outro compromisso assumido pelo Grupo na Alemanha foi reduzir em 30% as emissões de carbono, entre 2007 e 2020.

Em relação à logística, foram estudados os principais desenvolvimentos expectáveis futuramente, tendo em conta o desafio “*verde*” e foram identificados os seguintes:

a) A logística será cada vez mais um catalisador do comércio global e uma componente estratégica para a redução das emissões de carbono;

b) A cooperação com concorrentes, fornecedores e clientes será fulcral para a inovação tecnológica e para a sustentabilidade ecológica e económica do negócio;

c) O modelo de negócios da logística sofrerá alterações, à medida que as inovações relacionadas com uma abordagem ecologicamente sustentável abrirem novas oportunidades;

d) As emissões de carbono, à medida que forem sendo valorizadas economicamente e contabilisticamente, vão ser muito importantes no processo de tomada de decisão, dos operadores, dos clientes e dos governos.

Quanto à evolução dos preços retalhistas reais das correspondências, destaca-se que estes caíram mais de 20% entre 1998 e 2009 (*Figura A12*, em anexo), o que pode ser explicado por uma regulação de tipo *price-cap*<sup>26</sup>, que incide sobre os preços praticados pela Deutsche Post e que atende também a custos eficientes da prestação do serviço e a ganhos de produtividade (BNetzA, 2011).

### **2.7.3. Liberalização Postal no Reino Unido**

A liberalização postal no Reino Unido remonta ao ano de 2006. O operador histórico é o Royal Mail que foi criado no século XVI e, até 1969, funcionava como um departamento do Governo, tendo nessa data sido constituída como empresa operando com correio e telefones. Em 1981, passou a responsabilidade do serviço de telefones para a British Telecom.

---

<sup>26</sup> Significa um sistema de tecto tarifário imposto pelo governo com reajuste por índice de preços. Este reflecte a taxa de inflação nacional e é o responsável directo pela diminuição nos custos das empresas, pois com a existência do tecto, elas têm que trabalhar na diminuição de custos com vista a garantir lucros.

Actualmente, a empresa funciona como um grupo económico dividido em 4 empresas (Royal Mail, Post Office, Parcel Force e GLS – General Logistics Systems) que prestam serviço na área do correio, expresso e logística empregando cerca de 193000 colaboradores. O Royal Mail continua a ser o operador incumbente do Serviço Universal, no Reino Unido.

Nesse país, os clientes empresariais representam cerca de 87% do tráfego postal total e, os clientes residenciais, os restantes 13% (Royal Mail, 2011).

Em Dezembro de 2008, foi publicado um relatório realizado por uma entidade independente, intitulado “*Modernise or decline*”, centrado na salvaguarda do Serviço Postal Universal inglês e nas perspectivas para o futuro do sector postal.

Constatou-se que, apesar de desde 2006, a concorrência no correio de quantidade para empresas ter crescido depressa e muito mais rápido do que o regulador do sector<sup>27</sup> previra - não existia praticamente concorrência a nível do envio individual de correio (Hooper, 2008).

Uma segunda conclusão revela que as cinquenta empresas que mais recorrem aos serviços postais (representando cerca de 40% do mercado), a par de outras grandes empresas, gozaram claramente de benefícios da liberalização, em termos sobretudo de preços mais baixos, mas também maior escolha e maior garantia de qualidade de serviço postal.

Em relação à criação de concorrência extremo-a-extremo nas correspondências, há opiniões que acreditam que os operadores alternativos têm já volume suficiente necessário para investir na entrega em centros urbanos e aqueles que sustentam existirem ainda significativas barreiras à entrada.

Existem cerca de 25 empresas licenciadas para fazer a entrega de correio. Contudo, a maior parte desta concorrência apenas faz recolha e tratamento de correio, pagando taxas ao Royal Mail para se encarregar da entrega.

Um estudo realizado, em 2008, pela *Europe Economics*<sup>28</sup>, concluiu que a concorrência no sector postal contribuiu, no Reino Unido, para a criação de cerca de 3300 novos postos de trabalho e para o crescimento do PIB em cerca de 229 milhões de libras esterlinas.

Nesta fase pós-liberalização, o Royal Mail mantém ainda uma quota de mercado estável de cerca de 90%.

Em relação ao número de Estações de correio, a tendência é encerrar estações e maximizar a rede postal de balcões existente. Nos últimos 8 anos, encerraram cerca de 8000 estações e em 2009 foram encerradas mais 2500 estações, representando cerca de

---

<sup>27</sup> O regulador do sector postal inglês é a Postcomm.

<sup>28</sup> A *Europe Economics* é uma empresa de consultoria especializada em regulação económica, políticas de concorrência, etc. Trabalha para departamentos governamentais, Reguladores, Comissão Europeia entre outras entidades.

25% do total existente nessa altura (BBC, 2011). Apesar de a medida ter sido altamente criticada, o governo alega que se trata de uma medida de racionalização da rede postal, pois, previsivelmente, as áreas rurais não serão afectadas em termos de prestação do serviço. Trata-se de uma mudança de hábitos e tendências no *consumo* de produtos postais, pois inclusive, a rede postal é maior que a rede de Bancos existente no país.

### 2.7.3.1. Perspectivas para o Royal Mail

No tocante aos desafios para o futuro, destaca-se a dificuldade na modernização da rede postal, num cenário em que é previsível o prolongamento da tendência de redução do volume de tráfego postal (*Figura A13*, em anexo). Esta tendência associa-se, em larga medida, a efeitos de substituíbilidade associados às comunicações electrónicas e novos *media*.

Outros desafios importantes são assegurar a viabilidade financeira da prestação do Serviço Postal Universal – num contexto de concorrência total e de elevados custos fixos na rede do Prestador de Serviço Universal (PSU) – e assegurar que a existência de situações de conflito laboral não prejudica a qualidade de serviço.

O estudo “*Modernise or decline*” reconheceu também que a prestação do serviço postal e a sua capacidade de entregar envios postais, em 28 milhões de endereços postais e empresariais, tem um papel social e económico inigualável.

Também foi identificado que a empresa enfrentava uma situação difícil, devido essencialmente a níveis de eficiência muito baixos, comparativamente com outros operadores da Europa Ocidental e mesmo os seus próprios concorrentes. Em 2007, a própria empresa reconheceu que a empresa era 40% menos eficiente do que os seus concorrentes (Royal Mail, 2008).

Os principais factores explicativos desses baixos níveis de eficiência do Royal Mail, prendiam-se com:

- Uma rede de distribuição postal excessiva e completamente desajustada face às redes dos principais operadores históricos europeus;
- Baixa automatização, sendo que nas centrais de tratamento de correio, em 2008, apenas 70% das cartas eram separadas com recurso a máquinas, comparativamente com 95% nos principais operadores postais europeus;
- Pagamento de salários acima da média do mercado, entre outros factores.

Foi então decidido como solução para evitar a ruptura do SPU ser inevitável modernizar o Royal Mail, o que passaria por duas fases.

Numa primeira fase – a “**transformação**” – o prestador do serviço universal deve focar-se nas necessidades dos seus utilizadores, mudando a sua cultura organizacional, melhorando a eficiência e reduzindo os custos.

Numa segunda fase – a “**diversificação**” – a empresa deve encontrar novas fontes de receita, quer através da prestação de serviços relacionados com os já prestados quer através da expansão para novos mercados geográficos.

Para que esta modernização tenha sucesso, torna-se indispensável que a empresa ganhe confiança comercial, nomeadamente, clarificando os seus objectivos a curto e a longo prazo, consiga gerar melhores condições de acesso a capital e adquira experiência de gestão, por exemplo, através de parcerias estratégicas com empresas privadas, actuando idealmente em indústrias de rede.

No Reino Unido, também se têm verificado fenómenos de “*cherry picking*” com outros operadores. No entanto, esta situação tem sido minimizada devido à isenção de que o Royal Mail goza no tocante ao Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA) para a prestação do serviço público postal, contrariamente aos outros operadores<sup>29</sup>.

Outro importante desafio tem a ver com o desenvolvimento de uma política empresarial ecologicamente sustentável. A este nível, o Royal Mail tem vindo a aumentar o recurso a materiais recicláveis, por exemplo, 76,5% do material usado no *marketing directo* é reciclado. Também houve diminuições ao nível das emissões de CO<sub>2</sub> da sua frota de veículos, sendo as poupanças anuais estimadas em 7 mil toneladas e houve aumentos a nível da eficiência energética das suas instalações industriais (Royal Mail, 2011).

Entre as novas tendências nota-se também, que algumas grandes empresas parecem estar a acelerar a substituição de *direct mail* por alternativas via correio electrónico, como forma de reduzir as emissões de carbono, já que parte significativa da população vê o *direct mail* como nocivo para o ambiente. As pequenas empresas estão também a substituir o correio azul pelo correio normal como forma de reduzir custos (Postcomm, 2011).

No global, a liberalização postal no Reino Unido tem sido positiva para os clientes individuais e empresariais, bem como para o incumbente. Apesar de este continuar com praticamente toda a quota de mercado, a concorrência despoletou a necessidade de tornar o negócio postal mais eficiente, moderno e centrado no cliente.

## **2.8. Impacto da Directiva postal no mercado europeu**

A reforma postal na UE, iniciada em 1992 com a publicação do Livro Verde sobre o desenvolvimento do mercado único dos serviços postais, teve um impacto muito significativo na prestação de serviços postais e no sector postal. A Directiva postal e a sua aplicação pelos Estados-Membros levaram à melhoria da qualidade do serviço e garantiram a prestação de um serviço universal acessível a todos os clientes. Nos países

---

<sup>29</sup> Esta situação originou já protestos do operador TNT na Comissão Europeia que considerava esse benefício desleal para a concorrência.

com o sector já liberalizado, é prestado um serviço postal universal de qualidade a preços acessíveis (UE, 2008)

Devido ao impacto das disposições da directiva postal ao nível da regulamentação e do mercado, e à abertura gradual dos mercados, está a desenvolver-se a concorrência no mercado da correspondência. As quotas de mercado dos concorrentes no segmento do correio endereçado aumentaram consideravelmente em vários Estados-Membros, de 2004 a 2007.

A abertura dos mercados e a introdução da concorrência são os principais instrumentos de criação de emprego e de garantia de um melhor serviço para os consumidores. Contudo, não existe ainda uma concorrência significativa, devido, por exemplo ao estatuto que os operadores históricos ainda mantêm de serem considerados mais fiáveis (UE, 2008).

Impulsionados pela abertura gradual do mercado, em conformidade com a Directiva postal e pelo desafio da concorrência, os operadores postais estabelecidos continuaram a modernizar as suas operações e a desenvolver esforços importantes de reestruturação, a fim de aumentar a sua eficiência e oferecerem novos produtos e serviços inovadores e com valor acrescentado. Os operadores postais orientam-se cada vez mais para uma prestação de serviços postais dirigida pelo mercado e orientada para os consumidores (UE, 2006).

## **2.9. Conclusões dos processos de liberalização estudados**

A experiência que emerge destes casos de estudo mostra nitidamente que os operadores históricos destes países têm mantido, apesar da liberalização total do sector, posições claramente dominantes (*Figura A14*, em anexo) apesar da concorrência ter surgido em vários pontos da cadeia de valor postal.

Em segundo lugar, os PSU têm procedido a uma racionalização da operação postal, em especial através do incremento de automatização das operações, da reorganização do número de estabelecimentos postais e da diminuição do número de colaboradores nas suas estruturas.

Outra tendência de salientar nos PSU dos países estudados, tem a ver com a sua diversificação para áreas não tradicionais na actividade postal, tais como, por exemplo, a logística, o correio híbrido, a publicidade e o lançamento de serviços inovadores.

A internacionalização do negócio postal com a actuação em mercados fora dos países de origem dos PSU é também de destacar, com particular acuidade nos casos da Alemanha e da Suécia, onde o acesso a mercados de maior dimensão possibilitou exportar *know-how* e partilhar experiências.

É igualmente de realçar a crescente relevância que todos os PSU considerados passou a atribuir à sustentabilidade ecológica na exploração do negócio, a qual é considerada determinante para a sua evolução e rentabilidade futura. Tendo sido



delineadas estratégias de longo prazo tendo em conta o desafio “*verde*” em todos os países analisados.

Da conjugação destes factores, tornou-se evidente ser perfeitamente possível que os PSU continuem a ser economicamente viáveis num cenário de liberalização total, mesmo em situações em que não se encontra operacional um fundo de compensação dos custos líquidos do SPU. Parece assim plausível que os operadores conseguirão prestar o serviço com os níveis de qualidade habituais e, previsivelmente, a prestação do serviço universal não estará em causa neste novo enquadramento de liberalização.

## **2.10. Tendências para o futuro dos CTT**

Durante a realização deste trabalho académico, entrevistaram-se<sup>30</sup> dois Quadros superiores dos CTT que lidam directamente com esta temática da liberalização postal e foram recolhidas algumas impressões sobre a forma como a empresa pretende gerir esta mudança que se avizinha.

De facto, este processo de liberalização representa actualmente um enorme desafio para toda a empresa, incluindo os seus colaboradores, *stakeholders* e clientes comuns e empresariais.

O ponto fulcral é que a empresa está efectivamente preparada para enfrentar este processo e encara-o positivamente pelas mudanças que representará.

### **Pontos abordados:**

#### **a) Despedimento de colaboradores**

Questionados sobre o possível despedimento de colaboradores, a empresa não pretende avançar com despedimentos em massa. O que poderá ser feito, será ajustar os recursos disponíveis face às necessidades actuais e futuras.

Os colaboradores têm de ter a noção que mesmo que desempenhem determinadas funções anos a fio, a sua possível reconversão para outras funções/áreas poderá significar uma mais-valia profissional para si e por conseguinte para a empresa. Os Recursos Humanos devem contribuir para aumentar a produtividade da empresa.

Mesmo assim, é de prever a existência de rescisões amigáveis com colaboradores sempre dentro do âmbito legal.

#### **b) Internacionalização**

A internacionalização da empresa é já uma realidade em Espanha, Angola e Moçambique.

---

<sup>30</sup> As entrevistas foram realizadas em 5 de Agosto e 16 de Setembro de 2011 em Lisboa. Foram entrevistas tipo não-estruturado com uma duração aproximada de 2 horas e não se seguiu um guião. A ideia central era recolher informações do mesmo tipo que foi recolhido para os países analisados e obter a visão dos CTT sobre esta temática.

Este processo pretende ser reforçado futuramente para outros países, devido à erosão que se verifica no mercado postal português, nomeadamente nos PALOP, por uma questão de afinidade cultural com estes países.

**c) Flexibilidade de preços**

Num mercado liberalizado e sob pressão competitiva, serão de prever ajustes nos preços praticados.

Deste modo, possivelmente haverá um ligeiro aumento de preços do correio ocasional, como forma de ser feito um rebalanceamento territorial, e um decréscimo nos preços do correio de quantidade.

Estes ajustes no correio de quantidade serão explicados numa lógica de abertura de mercado e criação de concorrência.

**d) Financiamento do Serviço Postal Universal**

Ao abrigo do Contrato de concessão celebrado com o Estado português, a empresa continuará a ser a prestadora do serviço universal em Portugal no período pós-liberalização.

Futuramente, retirando-se a área reservada que existia até agora como forma de financiar a prestação de serviço universal, a empresa defende que se crie um fundo compensação englobando todos os operadores postais que vierem a entrar no negócio.

**e) Fenómenos de “*cherry picking*”**

À semelhança do que ocorreu nos países analisados no caso pedagógico, é plausível que em Portugal ocorram fenómenos deste tipo.

Com a entrada de novos operadores postais no mercado, caso estes não disponham de meios financeiros, materiais e humanos para montar uma rede postal com alcance nacional, irão concentrar-se em nichos geográficos como as zonas metropolitanas de Lisboa e Porto.

Os CTT antevêm que isto possa efectivamente ocorrer e a resposta será a criação de uma oferta específica, mais diversificada e customizada de produtos e serviços postais, de forma a corresponder às expectativas dos seus clientes.

Para tal, a empresa está já a ultimar a criação de um novo *portfolio* de produtos e serviços que entrará brevemente em vigor.

Isto também implicará que a empresa reduza o *time to market* de alguns produtos e acompanhe mais de perto as tendências de mercado, pois até aqui não havia concorrência no sector.

**f) Encerramento de Estações de correio**

O encerramento de Estações de correio é uma tendência dos últimos anos que se manterá em Portugal.

Neste sentido, conjugado com o encerramento de algumas Estações e fusões de outras em grandes cidades, haverá a abertura de mais Postos de Correio que prestam serviço postal. A lógica de proximidade com as populações será sempre o objectivo da empresa.

Tudo isto se conjuga numa óptica de prestação do serviço com menores custos e maximização de recursos existentes. Além disso, a empresa pretende ganhar mais orientação comercial.

**g) Sustentabilidade ecológica**

A empresa está fortemente empenhada na sustentabilidade ecológica do negócio postal.

Neste sentido foram desenvolvidas campanhas que demonstram a aposta da empresa neste domínio e confirmando que efectivamente esta é uma intenção de longo-prazo. Foi também desenvolvido um *portfolio* de produtos postais ecológicos e concedida formação aos seus colaboradores.

**h) Plano estratégico futuro e perspectivas futuras**

Tendo em conta todos estes condicionalismos e constrangimentos no mercado postal originados pela liberalização postal, a empresa estabeleceu um plano estratégico que se baseia em dois eixos principais: eficiência e crescimento.

Continuando a prestar o serviço postal universal, e certamente mantendo-se líder no mercado postal português, a empresa terá de gastar melhor os recursos financeiros que dispõe.

Há em marcha um programa de redução de custos na empresa e recomendações do Estado devido ao cenário de crise que se vive actualmente.

Por outro lado haverá a aposta em novos negócios, produtos e serviços de valor acrescentado. Isto permitirá à empresa crescer e desenvolver valências. Este crescimento será fruto de um processo de maior internacionalização, possíveis aquisições ou *joint ventures*, um novo *portfolio* de produtos, serviços financeiros, negócios digitais, serviços de retalho e reforço da área de logística.

Em terceiro lugar, e aliado à estratégia de crescimento referida, é necessário que se faça de modo sustentável a nível económico, ambiental e social.

Deste modo, certamente a empresa conseguirá vencer os desafios que se avizinham e continuar a prestar um serviço que vá de encontro às necessidades de cidadãos e empresas portuguesas.

### 3. Questões pedagógicas

Depois de apresentado o caso pedagógico propõe-se ao leitor que considere as seguintes questões:

1. Analise a transição e as transformações sofridas pela cadeia de valor tradicional originando a cadeia de valor contemporânea.
2. Baseando-se na secção do caso pedagógico relativo às *driving forces* da liberalização postal, desenhe um diagrama de *causa-efeito* que mostre as distintas causas originadoras da liberalização postal na Europa.
3. Uma das novas tendências, transversais a todos os operadores postais nos países analisados no caso pedagógico, é a importância que passou a ser dada à sustentabilidade ecológica. Reveja como isto se concretizou em cada um dos casos e conclua a sua importância futura.
4. Liste os benefícios trazidos para os consumidores comuns e clientes empresariais trazidos pela liberalização postal nos países analisados.
5. Recorrendo ao uso de ferramentas de análise estratégica, elabore um pequeno plano para os CTT no período pós-liberalização.

*Nota:* Para a questão 5, sugere-se como leitura adicional o Relatório e Contas 2010 dos CTT.

#### 4. Anexos do caso pedagógico

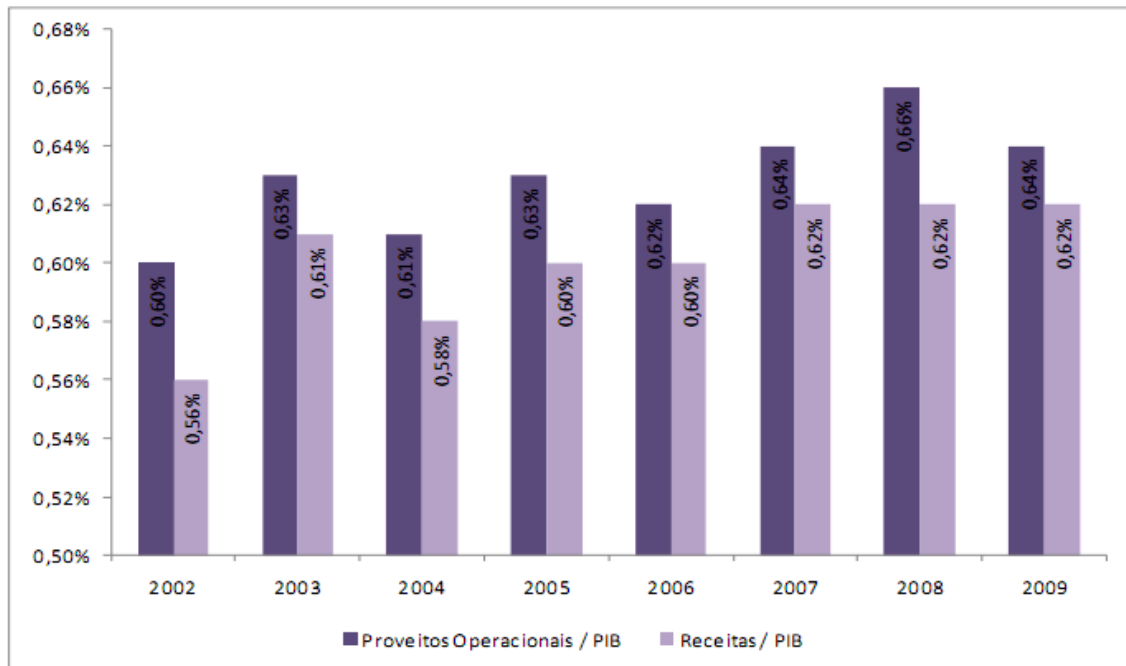


Figura A 1: Evolução dos proveitos operacionais e das receitas das empresas do sector postal como percentagem do PIB (2002-2009) (ANACOM, 2011a)

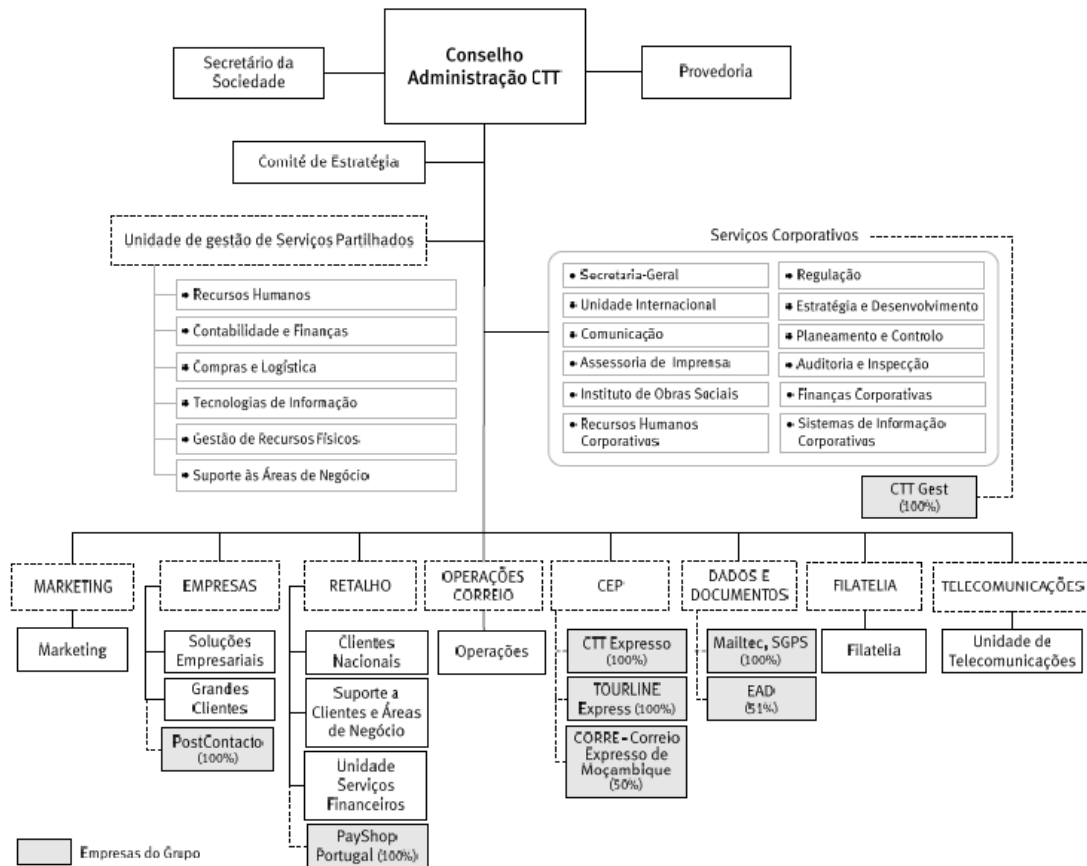


Figura A 2: Estrutura actual do Grupo CTT (CTT, 2011a)

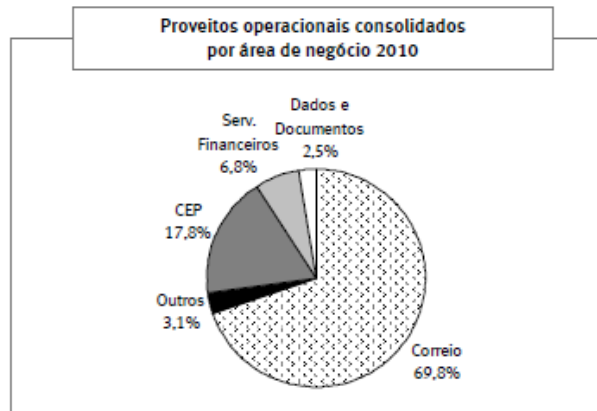


Figura A 3: Proveitos operacionais consolidados por área de negócio 2010 (CTT, 2011a)

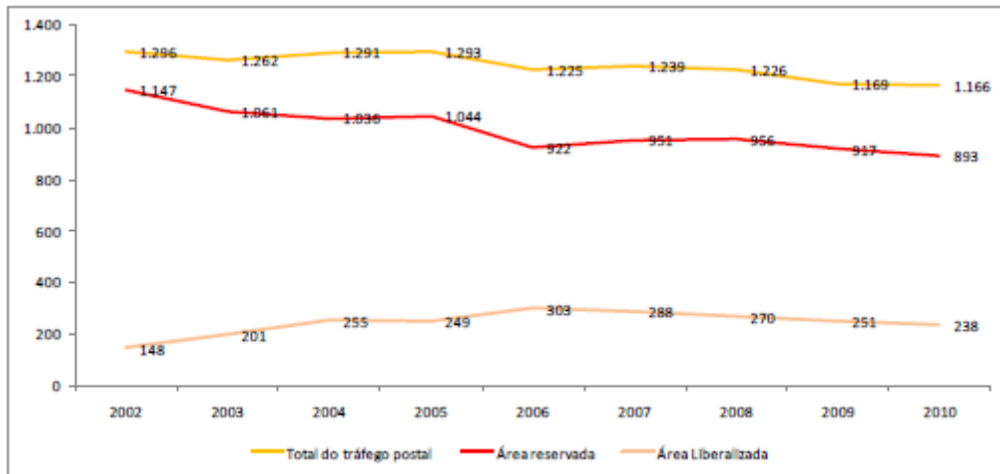
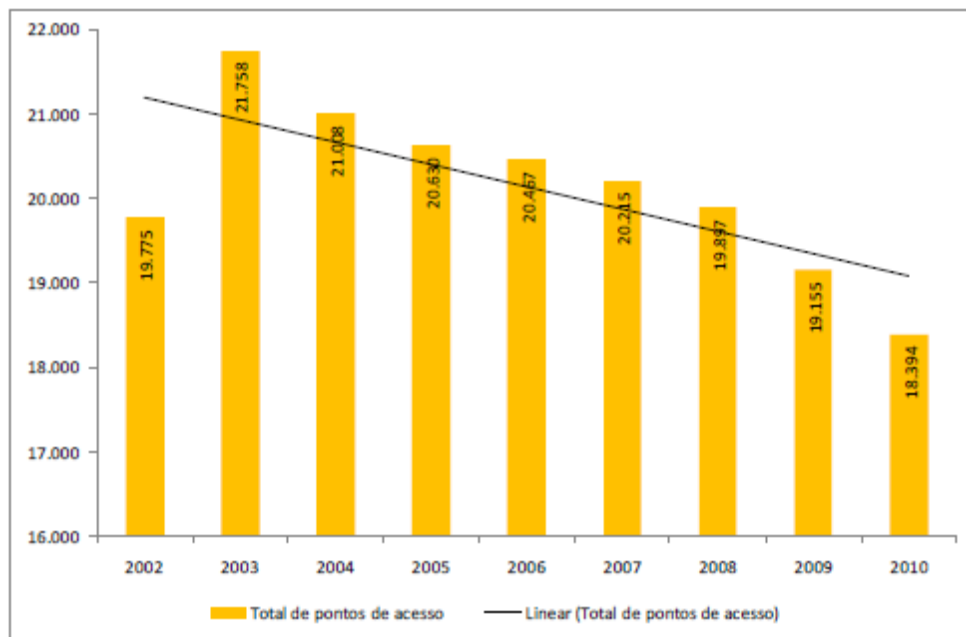


Figura A 4: Evolução do tráfego postal (incluindo tráfego da área reservada e da área não reservada) no período 2002-2010 (ANACOM, 2011a)



Fonte: ICP-ANACOM

Figura A 5: Total de pontos de acesso à rede postal (2002-2010) (ANACOM, 2011a)

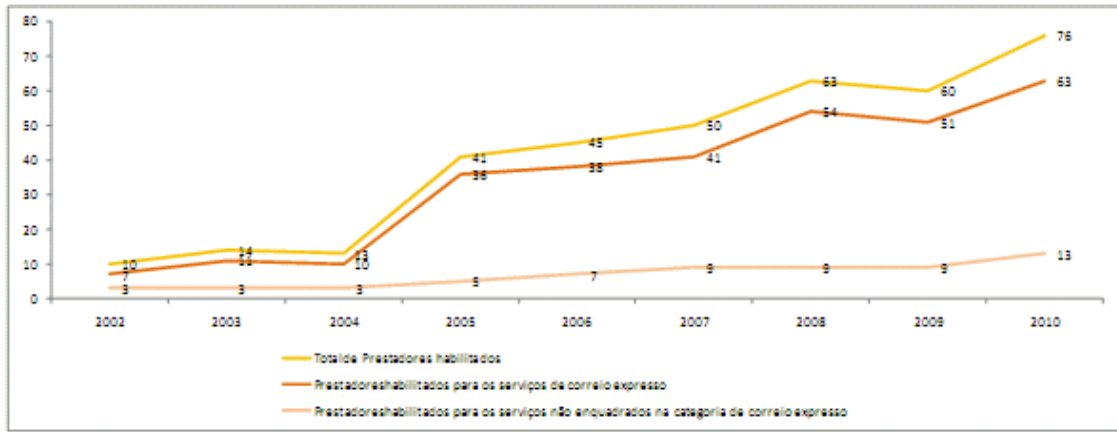


Figura A 6: Evolução do número de prestadores (2002 - 2010) (ANACOM, 2011a)

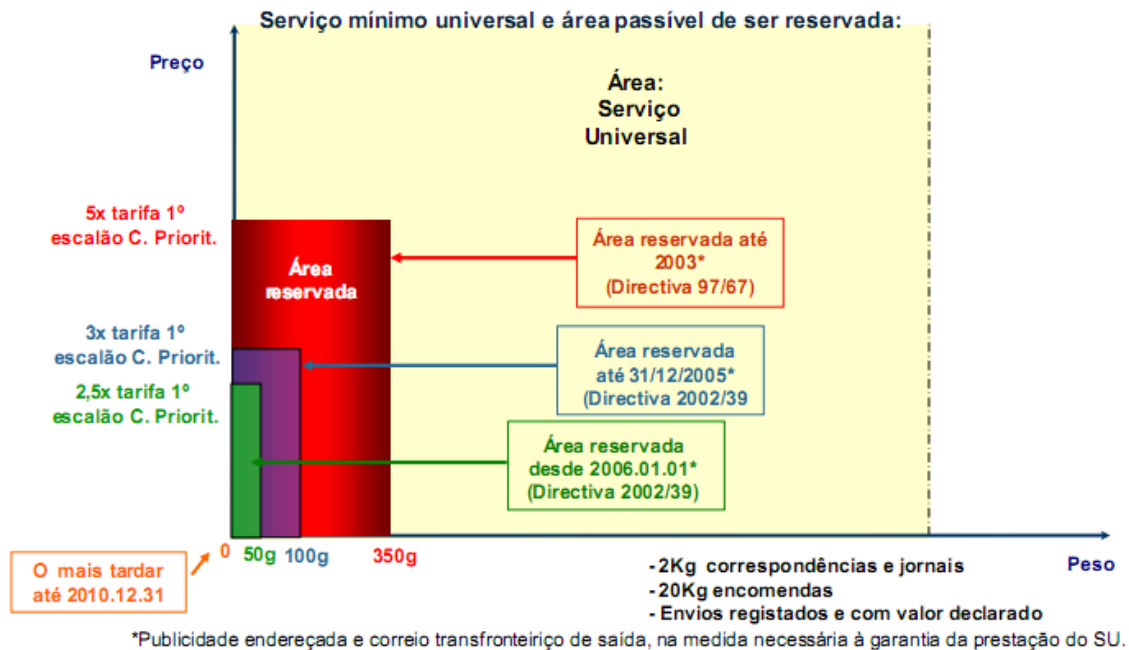


Figura A 7: Evolução da área reservada aos incumbentes postais pelas 3 Directivas Postais (ANACOM, 2011a)



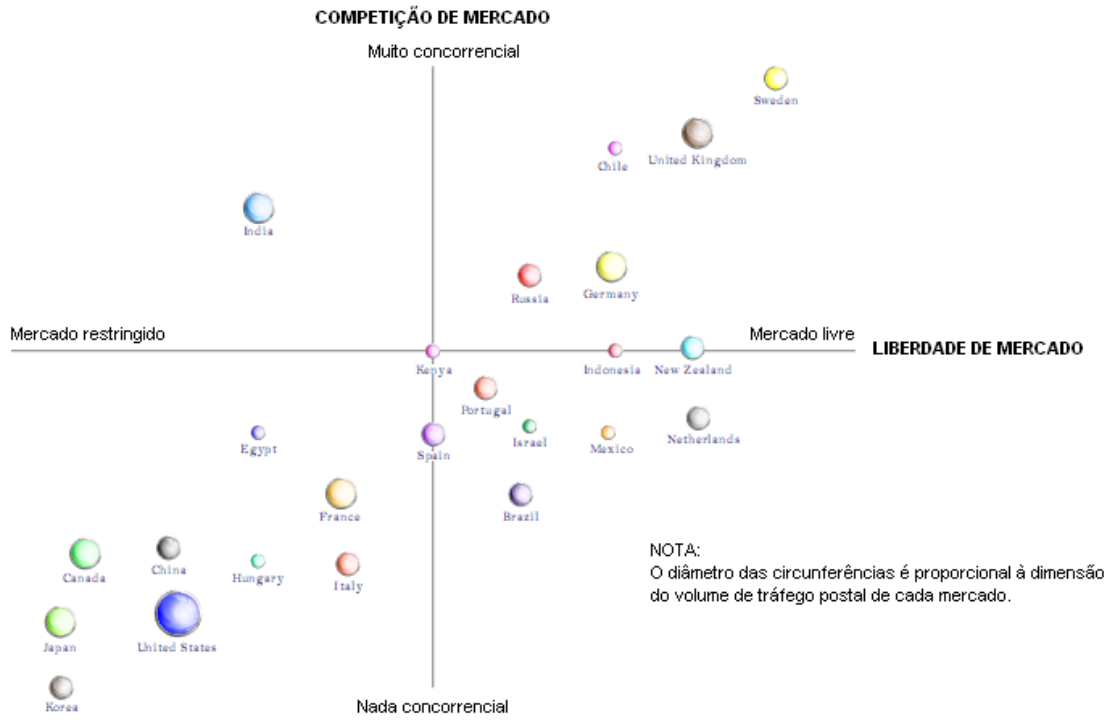


Figura A 8: Índice de liberdade postal em 2010 (Consumer Postal Council, 2011)

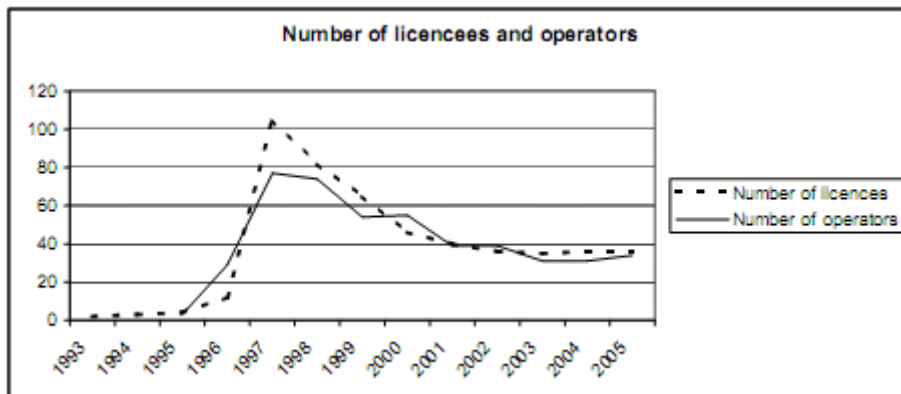


Figura A 9: Variação do nº de licenças postais atribuídas na Suécia (1993-2005) (SEKO, 2009)

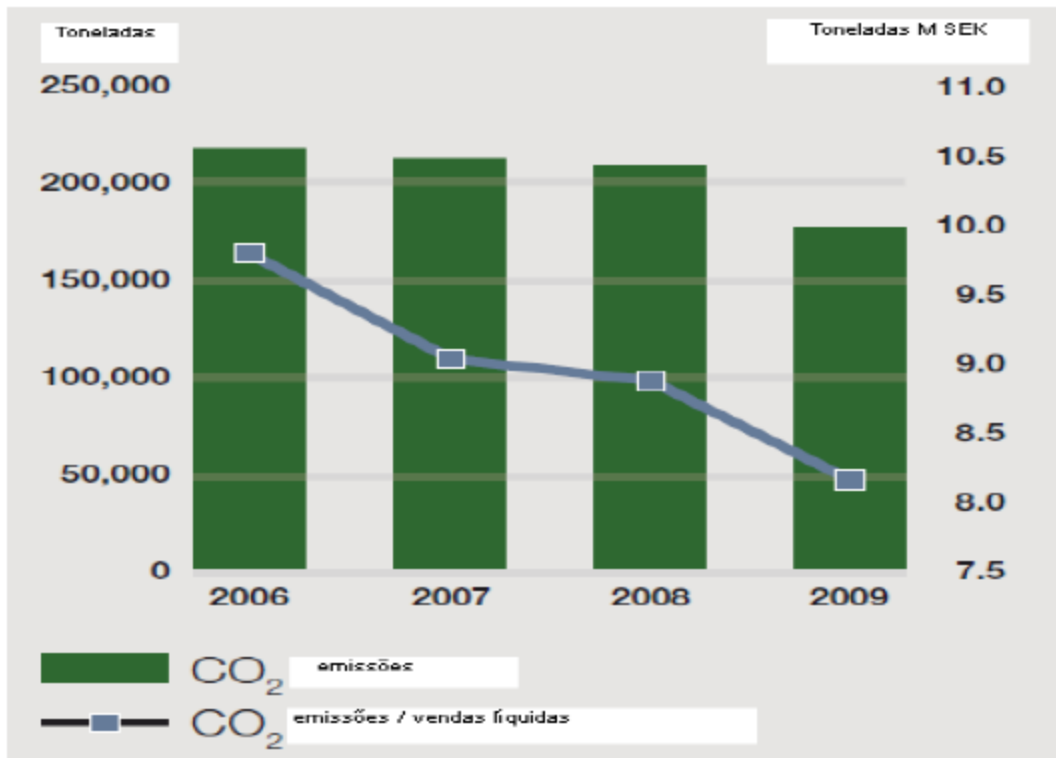


Figura A 10: Evolução das emissões de CO<sub>2</sub> dos Posten Norden na Suécia (Posten Norden, 2011)

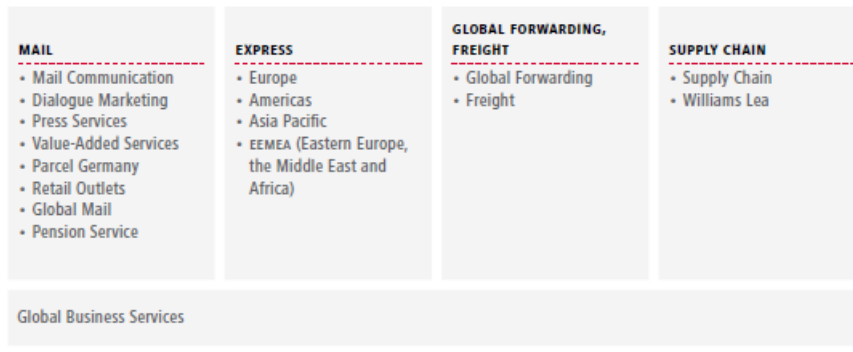
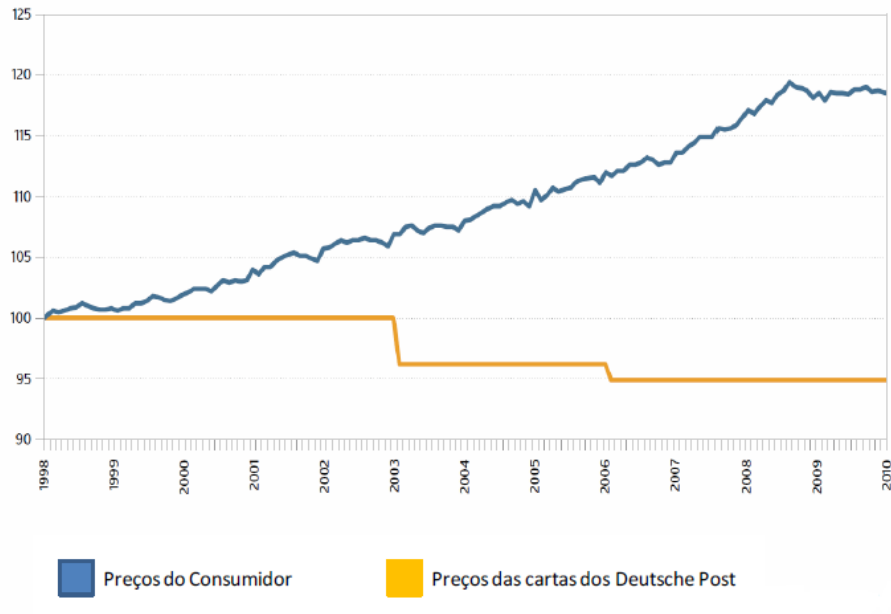
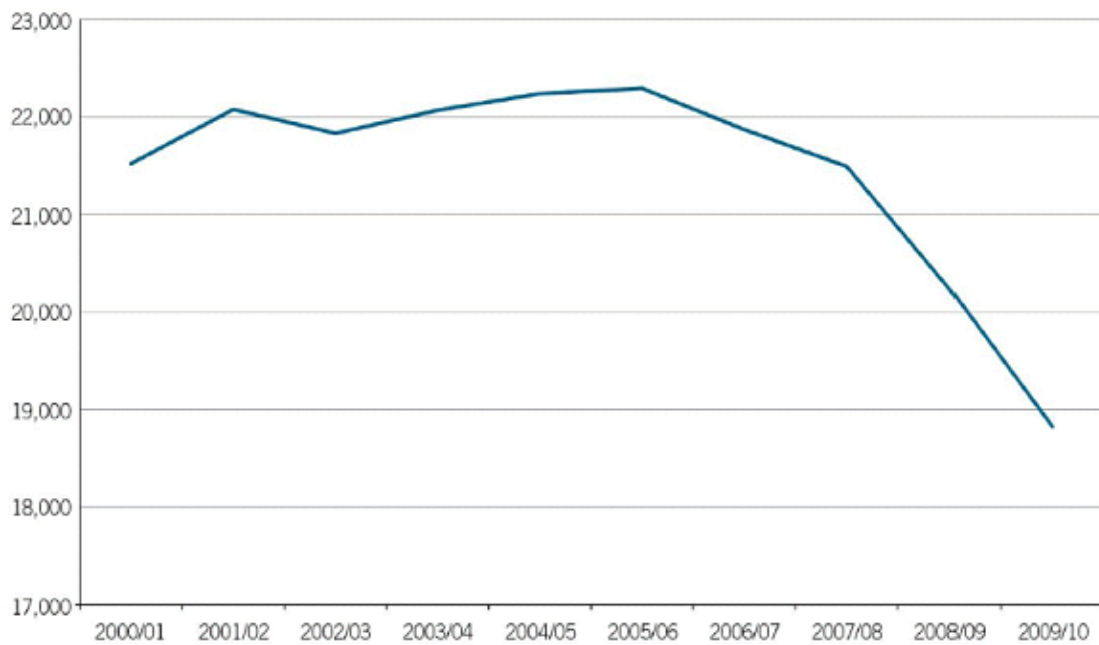


Figura A 11: Estrutura actual do Grupo Deutsche Post (Deutsche Post DHL, 2011)



**Figura A 12: Evolução do nível de preços do consumidor e do nível de preços das cartas dos Deutsche Post (incluindo subsidiárias) entre 1998 e 2009. (ANACOM, 2011a)**



**Figura A 13: Evolução do volume operacional de correspondências do Royal Mail (em milhões de cartas) (Postcomm, 2011)**

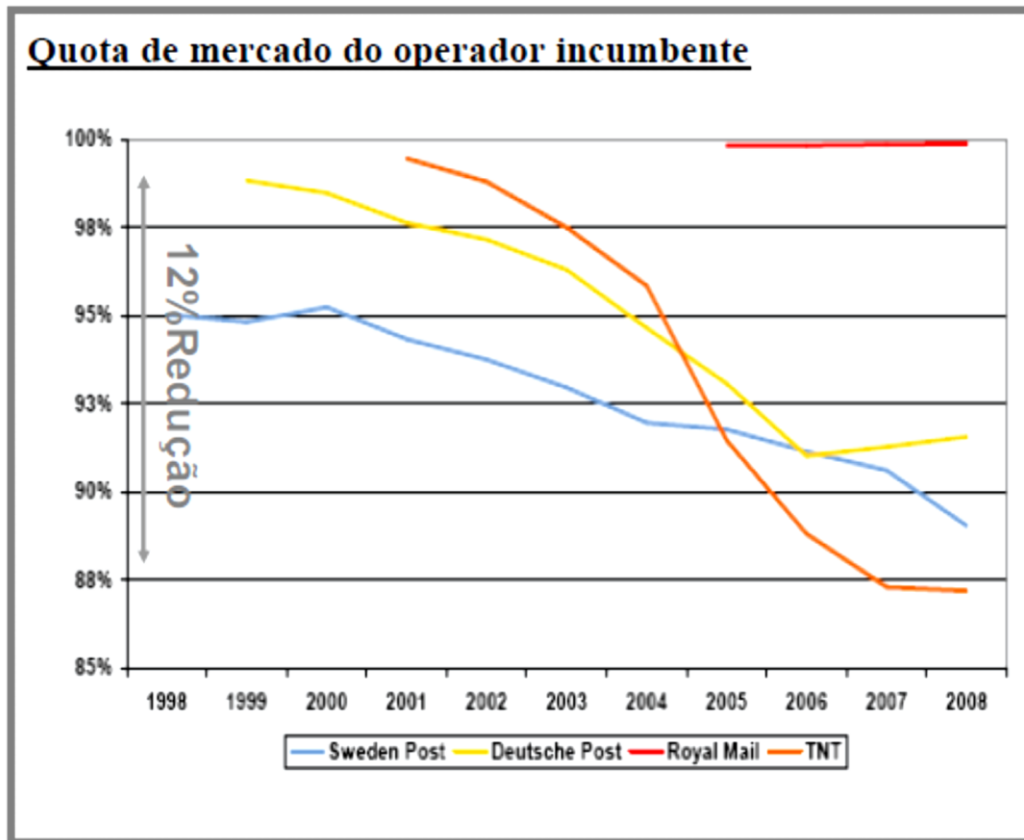


Figura A 14: Variação das quotas de mercado dos operadores históricos na Suécia, Alemanha e Reino Unido (Chronopost, 2011)

	1T10	2T10	3T10	4T10	1T11
<b>Grupo CTT</b>	<b>97,7%</b>	<b>97,4%</b>	<b>97,3%</b>	<b>97,3%</b>	<b>97,5%</b>
CTT	96,9%	96,4%	96,3%	96,3%	96,6%
CTT Expresso	0,8%	0,9%	0,9%	0,9%	0,8%
Postcontacto	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
CHRONOPOST	0,7%	0,7%	0,7%	0,8%	0,8%
VASP PREMIUM	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
S.D.I.M.	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
ADICIONAL	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
NOTÍCIAS DIRECT	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
Outros prestadores	0,7%	0,7%	0,8%	0,8%	0,7%

Fonte: ICP- ANACOM

Unidade: %

Tabela 1: Quotas de Tráfego postal total (ANACOM, 2011b)

Origem/Destino	Consumidor	Empresa
Consumidor	C2C	C2B
Empresa	B2C	B2B

Tabela 2: Segmentação por tipo de cliente

	1T10	2T10	3T10	4T10	1T11	Variação Trimestral	Variação homóloga
<b>Grupo CTT</b>	13 404	13 884	14 155	13 311	12 986	-2.4%	-3.1%
<b>Outros prestadores</b>	2 600	2 641	2 691	2 699	2 733	1.3%	5.1%
<b>Emprego total</b>	16 004	16 525	16 846	16 010	15 719	-1.8%	-1.8%

Unidades: N° de trabalhadores

Tabela 3: Meios humanos no sector postal português, 1º Trimestre de 2011 (ANACOM, 2011b)

	Portugal	Alemanha	Reino Unido	Suécia
Dimensão do mercado postal	Média	Grande	Grande	Média
Rendimento <i>per capita</i> 2009 (Euros)	15 691	29 950	25 768	31 988
População 2010 (milhões)	10,6	81,8	62	9,3
Densidade populacional (hab. por km <sup>2</sup> )	115	230	252	20,4
Taxa de urbanização	59,5%	73,6%	90,0%	84,5%

Tabela 4: Características de mercados postais já liberalizados comparativamente com Portugal (Okholm *et al*, 2010)

Negócio das comunicações			Negócio da logística
Área de negócio	Área de negócio	Área de negócio	Logística
Breve Danmark (Correio)	Meddelande Sverige (Correio)	<i>Information Logistics</i>	

Tabela 5: Estrutura do grupo Posten Norden (Posten Norden, 2011)

Year	Post of- fices	Agents	Total
88	2110	0	2110
89	2075	94	2169
90	1934	123	2057
91	1882	150	2032
92	1773	179	1952
93	1473	419	1892
94	1341	537	1878
95	1289	564	1853
96	1177	640	1817
97	1095	730	1825
98	1020	781	1801
99	922	853	1775
00	851	890	1741
01	840	900	1740
02	433	1800	2233
03	440	1800	2240
04	420	1818	2238
05	422	1812	2234
06	382	1801	2183
07	370	1821	2191

**Tabela 6: Variação do número de Estações de Correio e Agentes (1988-2007) (SEKO, 2009)**

## **5. Nota Pedagógica**

### **5.1. Público-Alvo**

Este caso pedagógico tem como público-alvo alunos de 2º Ciclo Académico preferencialmente das áreas da Gestão, Gestão Industrial e de Serviços ou Engenharia Industrial. Também é plausível de ser usado para alunos de MBA.

### **5.2. Objectivos Pedagógicos**

Após a resolução do caso, o público-alvo deverá ter adquirido conhecimento e competências que lhe permitirão estar apto a:

Compreender conceitos relacionados com o sector postal como área reservada ou prestação de serviço postal universal, entre outros, e ainda os conceitos relacionados com o processo de liberalização postal em curso na Europa.

Analisar as transformações sofridas pelas cadeias de valor do sector postal tradicional, diversificando alguns dos seus sectores e originando uma cadeia de valor moderna mais abrangente.

Discutir o reposicionamento de empresas historicamente ligadas ao sector para áreas adjacentes como forma de ganharem eficiência interna e se reinventarem enquanto prestadores de novos produtos e serviços.

Sumariar alguns conceitos relacionados com a problemática da sustentabilidade ecológica dentro do sector postal e discutir a sua importância no longo-prazo.

Conhecer resumidamente a história da liberalização postal em alguns países da Europa.

Comparar a situação portuguesa com países cujos mercados postais já foram liberalizados como a Suécia, o Reino Unido e a Alemanha e aplicando um conjunto de ferramentas de análise estratégica, como análises PEST e SWOT, elaborar um pequeno plano estratégico empresarial para os CTT se prepararem o melhor possível para enfrentar a liberalização postal.

## **6. Revisão da literatura**

### **6.1. Introdução**

A ideia da reforma dos serviços postais na União Europeia, iniciada no final dos anos 80, pretendia colocar este sector em linha com o mercado único europeu e harmonizar estes serviços continuando a garantir a provisão de um serviço universal a todos os cidadãos (UE, 2008).

Esta profunda reforma do sector postal europeu encontra-se agora na sua recta final e como tal importa analisar com que enquadramento o novo conceito de negócio postal irá ser feito e que mudanças daí advirão.

Neste sentido, para ajudar à compreensão do caso pedagógico analisam-se a importância de dois conceitos-chave: serviço postal universal e área reservada. O debate central será saber se é compatível a prestação do serviço universal sem a existência de uma área reservada ao operador tradicional.

De seguida, discutem-se factores que condicionarão o desenho de um novo conceito de negócio postal: as novas tecnologias, liberalização, concorrência, globalização, internacionalização e a parte da regulação.

No final será dado ênfase a um conceito fortemente ligado ao operador postal que é o seu papel social e como terá de se articular com a realidade do mercado liberalizado.

### **6.2. Actualidade da temática da liberalização postal na Europa**

A integração europeia tem trazido uma vaga de liberalização em vários sectores económicos tradicionalmente protegidos da concorrência e sob a alçada do Estado.

Segundo Soares e Faiña (2003), por detrás deste movimento, podem encontrar-se razões não apenas de índole ideológica, mas também de problemas orçamentais, questões de eficiência e preocupações relativas a falhas de mercado que têm justificado uma intervenção regulatória mais inovadora.

Existe hoje a possibilidade de grande parte dos serviços públicos essenciais poderem ser prestados por entidades privadas e em regime de concorrência em mercado aberto. Ou seja, as indústrias de serviço público (*Utilities*), estão hoje enquadradas num novo quadro normativo em torno de directivas sectoriais sucessivas como é o caso do sector das telecomunicações, caminhos-de-ferro, transportes aéreos, serviços postais, electricidade, gás e água, sendo a tónica destas reformas essencialmente colocada sobre o desempenho em termos de eficiência nas indústrias de serviço público.

Esta tendência tem-se processado num contexto de globalização das economias e de sociedades mais abertas em que a sensibilidade das empresas e dos cidadãos aos factores de competitividade e de bem-estar tem vindo a aumentar de forma consistente.



O Tratado da Comunidade Europeia, no seu artigo 16º, introduz o conceito de Serviço de Interesse Económico Geral. De facto, os serviços de interesse económico geral designam as actividades de serviço comercializáveis que preenchem missões de serviço público, abrangendo os serviços em rede de transportes, serviços em rede de energia e serviços em rede de comunicações (UE, 2007). Este grupo de serviços é encarado pela Comissão Europeia como sendo essenciais à competitividade global da indústria e à coesão económica, social e territorial e cujas necessidades dos utilizadores são definidas em função de três parâmetros: universalidade de acesso, elevada qualidade e abordabilidade.

O sector postal, como uma indústria de serviço público e um sector crucial da economia europeia, enfrenta actualmente a fase final do processo da sua total liberalização.

Em Portugal, este debate sobre o sector postal constitui uma matéria extremamente actual, pois está prevista a transposição da 3ª Directiva postal europeia para lei portuguesa em Setembro de 2011, segundo o plano de assistência financeira acordado com a *troika* constituída pelo Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e Comissão Europeia, e a conseqüente abertura do mercado, pelo que é um *hot topic* da economia industrial do país.

Como apresentado no caso pedagógico apresentado é preciso saber as novas orientações que o sector vai tomar, os desafios que enfrenta nos dias que correm e as estratégias que se seguirão a curto prazo.

### **6.3. Serviço Postal Universal *versus* Área reservada**

#### **6.3.1. Serviço Postal Universal**

Um dos maiores desafios trazidos pela liberalização postal, em termos económicos, é garantir a prestação do Serviço Postal Universal sem a existência de uma área reservada ao incumbente.

O serviço postal universal, em Portugal, define-se, segundo o artigo 5º da Lei de bases dos serviços postais:

*”como a oferta permanente de serviços postais com qualidade especificada, prestados em todos os pontos do território nacional, a preços acessíveis a todos os utilizadores, visando a satisfação das necessidades de comunicação da população e das actividades económicas e sociais.”*

Em Portugal, a prestação deste serviço universal foi concessionado aos CTT por um período de 30 anos, nos termos das Bases de Concessão anexas ao Decreto-Lei n.º 448/99, de 4 de Novembro e posteriormente alteradas pelo Decreto-Lei n.º 116/2003, de 12 de Junho, e pelo Decreto-Lei n.º 112/2006, de 9 de Junho.

A concessão tem por objecto o estabelecimento, a gestão e a exploração da rede postal pública, a prestação de serviços e actividades reservados e a prestação de serviços postais não reservados, mas que integram o serviço postal universal.

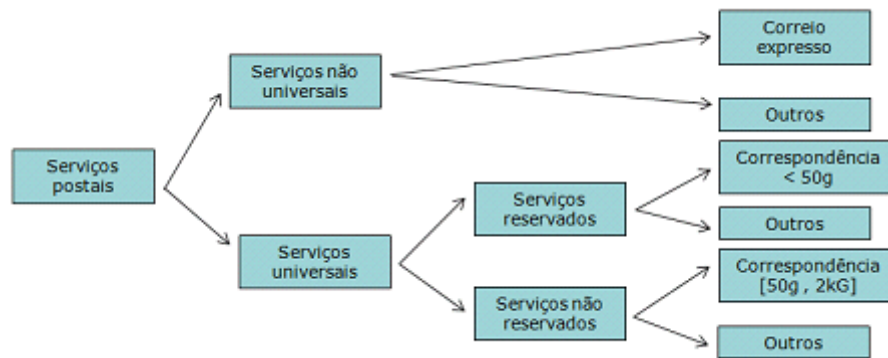
No que concerne aos serviços e actividades reservados, restringidos em 2006 em linha com a Directiva 2002/39/EC, os CTT prestam os seguintes serviços:

- i. Serviço postal de envios de correspondência, incluindo a publicidade endereçada, quer seja ou não efectuado por distribuição acelerada, cujo preço seja inferior a duas vezes e meia a tarifa pública de um envio de correspondência do primeiro escalão de peso da categoria normalizada mais rápida, desde que o seu peso seja inferior a 50g, no âmbito nacional e internacional;
- ii. Serviço postal de envios de correspondência registada e de correspondência com valor declarado, incluindo os serviços de citação via postal e notificações penais, dentro dos mesmos limites de preço e peso referidos na alínea anterior, no âmbito nacional e internacional;
- iii. Emissão e venda de selos e outros valores postais;
- iv. Emissão de vales postais;
- v. Colocação, na via pública, de marcos e caixas de correio destinados à recolha de envios postais.

Por outro lado, existem ainda serviços que, embora não reservados, integram o serviço postal universal, nomeadamente:

- i. Serviço postal de envios de correspondência, incluindo a publicidade endereçada, quer seja ou não efectuado por distribuição acelerada, cujo preço seja igual ou superior a duas vezes e meia a tarifa pública de um envio de correspondência do primeiro escalão de peso da categoria normalizada mais rápida, desde que o seu peso seja igual ou superior a 50g e inferior a 2kg, no âmbito nacional e internacional;
- ii. Serviço postal de envios de livros, catálogos, jornais e outras publicações periódicas, até 2 kg de peso;
- iii. Serviço de encomendas postais até 20 kg de peso;
- iv. Serviço postal de envios registados e de envios com valor declarado, incluindo os serviços de citação e notificação judiciais por via postal não abrangidos nos limites de preço e peso anteriormente mencionados.

A figura seguinte sumariza a segmentação *supra* referida, distinguindo entre serviços constantes do serviço universal e serviços fora do âmbito deste e, do conjunto dos primeiros, entre serviços constantes da área reservada e serviços não reservados.



**Figura 3: Segmentação actual do mercado por área liberalizada e área reservada (Autoridade da Concorrência, 2010)**

O propósito de serviço universal é salvaguardar ao cidadão comum de comunicar regularmente, a um custo razoável e sobretudo sem distinção de zona geográfica. O conceito de serviço universal precisa de ser flexível e dinâmico de forma a tomar em conta a mudança rápida das formas como comunicamos.

### 6.3.2. Área reservada

Tradicionalmente, a forma de financiar os custos deste serviço universal, baseava-se na existência de uma área reservada de serviços postais exclusiva para os operadores tradicionais de cada país. Os serviços postais incluídos nessa área reservada eram explorados em regime de exclusividade pelo operador incumbente, pretendendo-se que o excedente de receitas obtido nos serviços reservados permitisse financiar os custos adicionais associados à prestação do serviço universal.

Deste modo, criou-se um esquema de subsídio cruzada, sob o qual os destinos de envio de menor custo geram um excedente que é usado para financiar os destinos de maior custo. Caso não existisse esta reserva, os operadores concorrentes não obrigados à prestação do serviço universal entrariam no mercado com a intenção de operar apenas nos segmentos mais lucrativos, diminuindo a geração de receitas do operador de serviço universal e debilitando a capacidade de financiamento dos segmentos economicamente não interessantes<sup>31</sup> (Autoridade da Concorrência, 2010).

Este sistema de subsídio cruzado que a área reservada possibilita estará posto em causa num contexto de completa liberalização do sector, uma vez que a liberalização pretenderá exactamente incutir a efectiva concorrência em todos os segmentos do sector e por conseguinte o fim de áreas reservadas.

Numa situação meramente hipotética, poderia dar-se o caso que numa situação de total liberalização do mercado postal, o serviço universal viesse a ser prestado pelo próprio mercado. Assim, os vários operadores, agindo individualmente no seu próprio interesse, disponibilizariam no seu conjunto, o acesso em todo o território em condições razoáveis aos serviços postais.

<sup>31</sup>Também designado fenómeno de *cream skimming*.

Existem autores que defendem a necessidade de haver restrições à entrada no sector para que se mantenha a viabilidade financeira do serviço postal universal (Crew e Kleindorfer, 2003). É apontado por estes que, retirando a área reservada, os operadores postais terão um sério problema na prestação do serviço universal, pois não terão meio de financiarem as suas actividades deficitárias. Apontam que o processo de liberalização trará poucos ganhos de bem-estar aos clientes relativamente aos riscos não previstos que encerra.

Na ausência da área reservada, os novos entrantes irão praticar preços inferiores em mercado tipo *low cost*. O incumbente aumentaria os preços globalmente colocando uma grande parte do mercado à mercê dos concorrentes que praticariam preços inferiores. Isto resultaria numa espiral sem controlo de aumentos de preços e perdas contínuas.

Defende-se, por outro lado, na União Europeia que os operadores tradicionais podem, no entanto, baixar custos renovando-se internamente, tornando os seus processos produtivos mais eficientes e redesenhando a sua rede postal.

Mesmo assim, segundo Valente (2009), as alternativas que estão na primeira linha para continuar a financiar o serviço universal pós-liberalização no caso português podem ser as seguintes:

- Aumentar a eficiência do operador postal, prestador do serviço universal;
- Potenciar e diversificar as fontes de geração de receitas do operador postal, tirando vantagem das economias de gama inerentes a uma rede postal ubíqua;
- Aumentar o preço uniforme do item individual;
- Atribuir subsídios por objectivos.

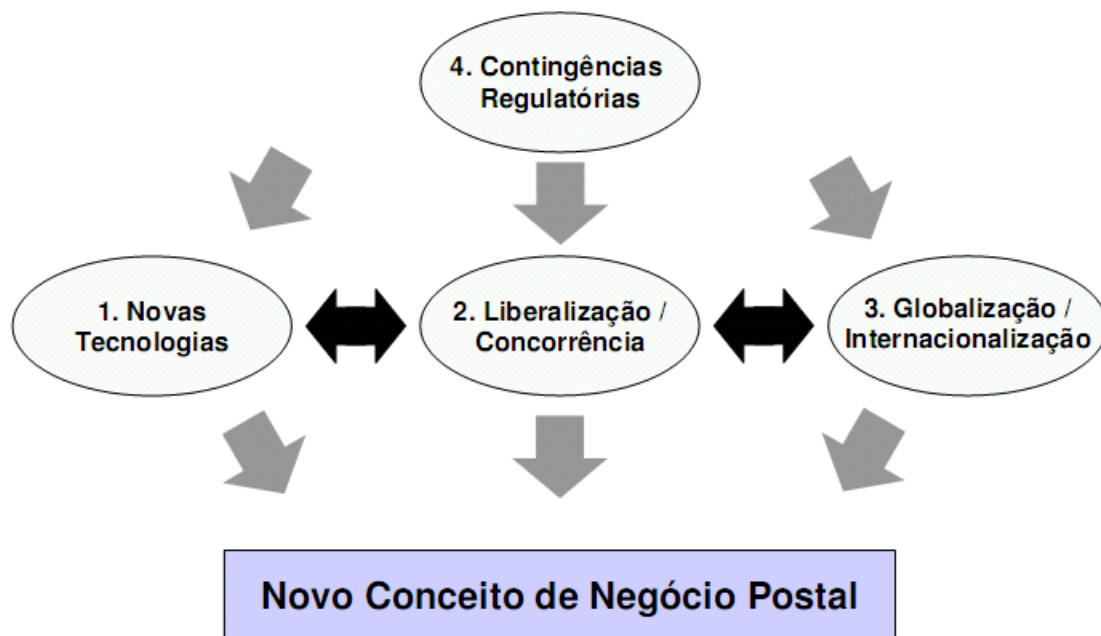
Os opositores do monopólio postal (*e.g.* Cohen, 2000; Ianc, 2009) contrapõem que o serviço universal é apenas um instrumento usado pelos incumbentes para sustentar o seu monopólio, que é possível manter um serviço universal de elevada qualidade aquando da abertura do mercado postal à concorrência, como se verificou na Suécia, e que as operações de correio por si só criam boas margens de lucro (Dogson *et al*, 2003).

Neste país, o operador histórico nunca necessitou de subvenções estatais como meio para continuar a prestar um serviço de elevada qualidade.

O mesmo se verificou na Alemanha e Reino Unido. Nestes países, a implementação da liberalização dinamizou o mercado postal beneficemente face aos receios previstos, como constatado no caso pedagógico.

## 6.4. Novo conceito de negócio postal

Analisados os vários factores que condicionam actualmente o sector postal, pode-se desenhar um esquema, representado na *Figura 4*, para dar a compreender o novo conceito de negócio postal trazido pela liberalização do mercado.



**Figura 4: Factores que condicionam o novo negócio postal (CTT, 2011b)**

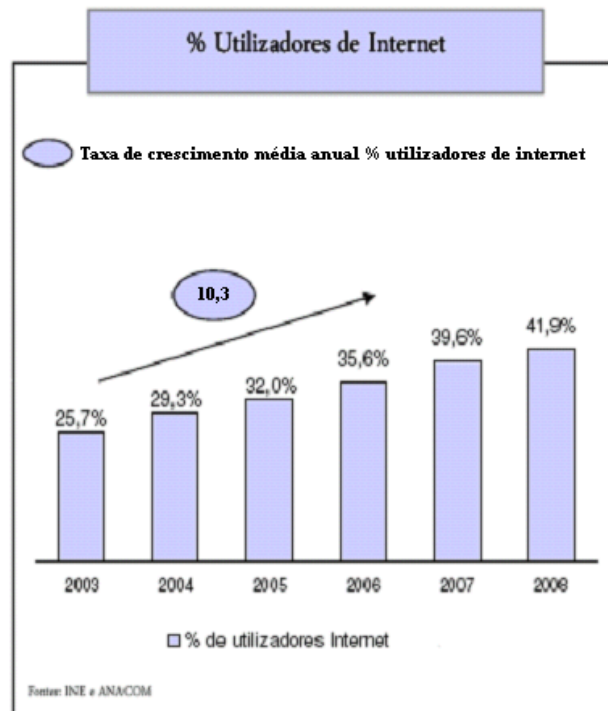
O conceito central da dualidade, liberalização *versus* concorrência, terá de se relacionar, por um lado, com as novas tecnologias, que representam um perigo para o correio físico tradicional devido ao fenómeno de *e-substituição*, e com a globalização das sociedades e o fenómeno de internacionalização dos negócios. Aliado a tudo isto está o papel da regulação, imposto por um lado pela transposição da 3ª Directiva postal e o papel das autoridades reguladores nacionais do sector.

### 6.4.1. Novas tecnologias

O papel das novas tecnologias neste cenário de mercado liberalizado é fulcral, pois como em todos os negócios, para se sobreviver é impreterível inovar. O sector postal não é excepção. Se por um lado estas novas tecnologias representam uma ameaça ao negócio tradicional do correio, por outro, representam um desafio.

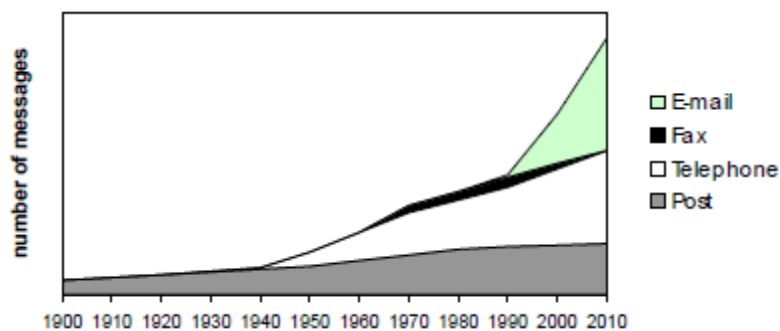
A liberalização trouxe consigo a necessidade das empresas postais desenvolverem novos e revolucionários serviços associados como forma de fazerem face a esta nova realidade.

A internet está, cada vez mais, a assumir-se como o meio preferido em substituição do correio tradicional com um aumento acentuado de utilizadores. Só na última década o aumento foi de cerca de 10,3% como se comprova pela *Figura 5* abaixo, para o caso de Portugal.



**Figura 5: Taxa de crescimento de utilizadores de internet em Portugal (2003-2008) (CTT, 2011b)**

A nível mundial estimava-se que estes meios alternativos retirariam cerca de 2% por ano à quota do correio tradicional, mas esta taxa está a aumentar drasticamente nos últimos anos devido ao advento das redes sociais como substituintes naturais (Geeraerts, 2002).



**Figura 6: Previsão mundial da evolução do volume de comunicações (Geeraerts, 2002)**

O mais provável é que as futuras gerações venham a usar os serviços electrónicos com maior intensidade, mas a conclusão que se tira agora é que os serviços de correio electrónico e físico estão a ser usados simultânea e complementarmente.

Por outro lado, o uso da internet pode contribuir para o incremento de tráfego em alguns segmentos do sector postal. Por exemplo, o crescimento de vendas através da internet é motivo de crescimento do segmento das encomendas como se pode verificar através do inquérito ao consumo dos serviços postais em Portugal realizado pela

ANACOM em 2010<sup>32</sup>. Há quem acredite que os maiores concorrentes dos operadores tradicionais, serão as novas tecnologias mais do que propriamente novos entrantes no mercado postal (Suleyman, 2009).

Vemos então que as novas tecnologias são um concorrente ao correio físico tradicional, mas podem também constituir-se como um aliado na vertente digital. Se o sector postal souber optar pelos benefícios trazidos pela revolução do digital e as adaptar da melhor forma, será certo que o sector irá continuar a prestar um serviço importante para a vida de pessoas e empresas.

#### **6.4.2. Liberalização *versus* Concorrência**

Outro factor importante no desenho do novo conceito postal na fase pós-liberalização tem a ver com os factores que influenciam e influenciarão o desenvolvimento de concorrência efectiva. Como a liberalização implica uma desregulação do mercado, o que se pretende é que gere concorrência.

Em 2006, a Comissão Europeia, sustentou a visão que, enquanto a concorrência demoraria o seu tempo a desenvolver-se, esta tinha nitidamente o potencial para trazer reais benefícios aos consumidores:

*“(...) a concorrência em si não é um fim, mas um meio de promover a inovação, o investimento e o bem-estar do consumidor (UE, 2006).”*

Nesta fase, é importante analisar, até que ponto haverá condicionalismos à entrada de novos operadores e até que ponto isso compromete a criação de efectiva concorrência no sector.

A intensidade da concorrência no mercado postal é determinada, entre outros factores, pela contestabilidade dos mesmos, dependendo esta da existência e intensidade dos condicionalismos à entrada e à expansão. Estes condicionalismos são de natureza diversa, podendo ser segmentados entre condicionalismos legais e condicionalismos naturais (Van der Lijn *et al*, 2005).

Os condicionalismos legais resultam da regulamentação do sector, estando dependentes do comportamento dos reguladores e legisladores e podem ser divididos segundo: âmbito da área reservada, o acesso à rede, o tratamento fiscal e a incerteza regulatória.

Já os condicionalismos naturais estão relacionados com a estrutura da procura e com o modelo produtivo do sector resultando, assim, de características intrínsecas do mercado. Podem ser divididos entre: efeitos de reputação, efeito de carteira ou *portfolio* e custos de pesquisa e de mudança.

---

<sup>32</sup>Os dados deste inquérito revelam ainda que 32,9 por cento dos indivíduos com 15 ou mais anos utilizadores de Internet efectuaram compras ou encomendas *online*. Esta situação quase que duplicou face a 2008.

#### 6.4.2.1. Condicionalismos legais

Os condicionalismos legais à entrada e à expansão têm sido particularmente relevantes neste sector, uma vez que o processo de liberalização teve apenas início no final da década de 90 do século XX e ainda não se encontra totalmente concluído na maioria dos Estados-Membros da UE.

Estes condicionalismos resultam, em primeiro lugar, da existência de uma área reservada ao incumbente para a prestação de um determinado conjunto de serviços postais.

##### Âmbito da área reservada

No que concerne à existência de uma área reservada, refira-se que ao incumbente, antigo monopolista, foi reservada a oferta exclusiva de um conjunto de serviços que tem vindo a ser progressivamente aberto à concorrência. Este leque alargado de serviços determina que este prestador detenha uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes, na medida em que consegue oferecer soluções de negócio integradas e de natureza abrangente, mais valorizadas pelos clientes de serviços postais, em particular, pelos clientes empresariais.

Nos países com uma parte do mercado postal liberalizada, só foi possível desenvolver concorrência, até ao momento, em nichos de mercado onde não há área reservada.

Quando um novo operador pretender iniciar a actividade neste sector, a viabilidade da sua estratégia de negócio pode, assim, ser fortemente condicionada pela incapacidade para oferecer um *portfolio* total de serviços.

Mesmo assim, a progressiva liberalização do sector, ao diminuir a extensão desta área reservada, tem vindo a facilitar a criação de condições para que os entrantes ofereçam soluções mais atractivas aos seus potenciais clientes, facilitando, deste modo, quer a entrada no mercado, quer a expansão (Autoridade da Concorrência, 2010).

##### Acesso à rede

Também o acesso a elementos da rede postal pode ser considerado um condicionalismo legal à entrada e à expansão. Deve ser baseado em medidas transparentes, não discriminatórias e razoáveis entre o incumbente e os concorrentes, nomeadamente, o acesso a apartados postais localizados nas estações de correio do incumbente. Por outro lado, se o acesso aos edifícios para entrega de correspondência não estiver legalmente previsto, os entrantes poderão encontrar dificuldades ao desenvolvimento da sua actividade.

Com a plena liberalização do mercado, o acesso à rede é susceptível de se tornar uma das mais relevantes questões do sector (ANACOM, 2011a).



Em Portugal, diga-se que, nos termos do Contrato de Concessão, os CTT são obrigados a garantir acesso à rede pública postal, em condições de igualdade e não discriminação.

### **Tratamento fiscal**

Um dos mais significativos condicionalismos legais à entrada e à expansão no sector corresponde ao tratamento fiscal diferenciado resultante da aplicação do IVA.

Tradicionalmente, a oferta de serviços postais pelo prestador de serviço universal não está sujeita à cobrança de IVA, não podendo, por este motivo, esta empresa deduzir o imposto pago aquando da aquisição dos factores de produção<sup>33</sup>. Com efeito, a isenção da aplicação do IVA é uma das contrapartidas atribuídas ao prestador de serviço universal pelas obrigações a que este está sujeito na sua actividade (Van der Lijn *et al*, 2005).

Em resultado desta isenção fiscal concedida ao prestador de serviço universal, os prestadores concorrentes, ao serem obrigados a incluir o IVA nos seus preços finais, têm que praticar preços mais elevados para auferir da mesma margem ou, alternativamente, praticarem os mesmos preços, mas beneficiando de uma margem menor.

Este tratamento fiscal diferenciado não introduz distorções quando os clientes finais podem deduzir o IVA, mas é gravoso quando não é possível efectuar essa dedução, conferindo ao prestador de serviço universal uma vantagem competitiva no que aos serviços não reservados do âmbito do serviço universal diz respeito.

Refira-se que a Comissão Europeia já demonstrou preocupações face a estas diferenças de tratamento fiscal, tendo, em 2003, apresentado uma proposta ao Parlamento e ao Conselho Europeu com o objectivo de uniformizar a aplicação do IVA a todos os prestadores de serviços postais, pedido a que estas duas instituições não deram provimento (Okholm *et al*, 2010).

### **Incerteza regulatória**

Um último tipo de condicionalismo legal à entrada e à expansão está relacionado com a incerteza regulatória adveniente do processo gradual de liberalização.

A indefinição das condições em que essa liberalização se realizará, assim como a resposta dos reguladores em termos da imposição de obrigações regulamentares, como por exemplo, as obrigações de acesso à rede do incumbente, o número de pontos de acesso, preços e condições, aumenta o risco associado à entrada neste mercado.

Neste contexto, a relação com as autoridades reguladoras nacionais é extremamente importante na definição de um contexto regulatório óptimo para todas as partes interessadas.

---

<sup>33</sup> Sendo a prestação de serviços postais uma actividade maioritariamente dependente de mão-de-obra, o peso do IVA nos custos é reduzido.

### 6.4.2.2. Condicionaismos naturais

Os condicionaismos naturais à entrada e à expansão nos mercados de serviços postais, ao contrário dos condicionaismos legais, persistirão para além da liberalização do sector, uma vez que estão relacionados com características intrínsecas destes mercados.

Neste ponto, identificam-se os seguintes condicionaismos naturais à entrada e à expansão no mercado: efeitos de reputação, efeitos de carteira ou *portfolio* e custos de mudança.

#### Efeitos de reputação

No que concerne aos efeitos de reputação, uma relação contratual de médio ou longo prazo com um determinado prestador pode determinar a existência de uma ligação de confiança entre este e um cliente. A dificuldade de quebra desta ligação pode constituir um condicionamento para os entrantes, uma vez que o prestador incumbente desenvolveu todo um historial de relação com os seus clientes<sup>34</sup>.

Por seu lado, alguns prestadores alternativos, nomeadamente de serviços de correio Expresso, não estão tão expostos a esta desvantagem por estarem associados a grandes grupos internacionais, como a Chronopost ou DHL que são organizações bem vistas aos olhos dos clientes (Autoridade da Concorrência, 2010).

Logo, o receio relativo à eventual perda de qualidade de serviço com a mudança de prestador, pode constituir um condicionamento à entrada e à expansão no mercado, no caso de situações em que, por exemplo, os prazos de entrega possam ser determinantes para o cliente.

#### Efeito de carteira ou *portfolio*

Uma segunda categoria de condicionamento natural à entrada e à expansão prende-se com o efeito de carteira ou *portfolio*, na medida em que podem existir incentivos à concentração, pelos clientes, da aquisição de diversos serviços num só prestador.

Assim, os clientes empresariais preferem muitas vezes a aquisição de todos os serviços a um prestador à possibilidade de recorrerem a vários<sup>35</sup>, a qual consome tempo e recursos.

No caso português, de acordo com um estudo da ANACOM (2008), as empresas inquiridas indicaram preferência pela utilização de um único prestador para distribuição dos seus envios postais.

---

<sup>34</sup> No caso português, refira-se que os CTT foram considerados em vários anos consecutivos a instituição de maior confiança dos portugueses, gozando, neste sentido, de uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes (CTT, 2011a)

<sup>35</sup> Fenómeno conhecido como *shopping around*.

Para fazer face ao efeito de carteira ou *portfolio* e poder captar grandes clientes empresariais que adquirem um vasto conjunto de serviços, os entrantes são pressionados para oferecer uma gama alargada de produtos, o que pode limitar o desenvolvimento da concorrência ao condicionar estratégias de entrada focadas em determinados nichos de mercado.

Este efeito é tanto mais relevante uma vez que os clientes empresariais são responsáveis por uma parte significativa das receitas (na generalidade dos países cerca de 90% do tráfego postal tem origem nestes clientes) e em face da existência de uma área reservada que restringe a oferta de determinados serviços por parte dos entrantes (ANACOM, 2011a).

### **Custos de pesquisa e de mudança**

Também a existência de custos de pesquisa e de mudança podem constituir um importante condicionalismo natural à entrada e à expansão. Os custos de pesquisa traduzem-se no conjunto de custos suportados pelo cliente no processo de identificação e compreensão das características das diversas ofertas disponíveis no mercado. Já os custos de mudança são incorridos pelo cliente sempre que este opte por aderir aos serviços de um novo prestador.

Perante a existência destes custos, mais dificilmente os clientes passarão a contratar serviços a prestadores concorrentes. Para tal, será necessário que o prestador pratique um preço suficientemente reduzido face ao preço do incumbente, de modo a compensar os custos de mudança.

Em mercados maduros ou em fase de declínio, como é o caso da oferta de serviços postais tradicionais, os custos de mudança são particularmente relevantes, uma vez que mais dificilmente um entrante consegue conquistar novos clientes sem ser por transferência de outros prestadores (Kuipers e Richard, 2007).

### **6.4.3. Globalização e Internacionalização**

Uma decisão estratégica que os novos operadores de mercado terão de definir é o âmbito de actuação das suas operações. Este âmbito poderá passar por localizar-se apenas em certos nichos locais e regionais, ou por outro lado, afirmar-se como uma solução para todo o território, montando uma nova rede postal. Quanto aos operadores tradicionais, será de ter em conta a expansão para novos mercados internacionais (ANACOM, 2011a).

Esta tem sido, de facto, uma tendência recente que está relacionada com a quebra de barreiras nacionais e a criação de um mercado comunitário. Outros factores que estão relacionadas com este facto, é que as empresas de correio expresso e de logística são por tradição muito atentas aos mercados internacionais e a sua incorporação nos operadores postais permitiu importar uma cultura internacional e ao mesmo tempo dar incentivo à exploração internacional das sinergias dos sectores.

Adicionalmente, com a globalização da economia, a presença em diversas regiões do globo é cada vez mais uma vantagem competitiva do sector postal. Quatro operadoras europeias, a saber: Deutsche Post, Royal Mail, TNT (Holanda) e La Poste (França), enveredaram por uma expansão do seu negócio além fronteiras, procurando estar presentes através de *joint-ventures* ou acordos de cooperação em mercados em que a liberalização apenas esteja agora a dar os primeiros passos ou tirando partido da sua eficiência e experiência.

No caso dos CTT, as experiências de entrar em novos mercados começou no mercado espanhol, devido à proximidade geográfica, e prossegue em Angola e Moçambique, devido às afinidades culturais com estes PALOP (CTT, 2011a).

A internacionalização é portanto, uma consequência da liberalização, juntamente com factores como a orientação para o cliente, orientação para os custos e estratégias de *downsizing* (Zanker, 2001).

#### **6.4.4. Contingências regulatórias**

A liberalização tem a sua própria dinâmica e uma vez despoletado o processo, dificilmente será parado. Neste novo contexto, a existência de Autoridades Reguladoras Nacionais (ARN) são essenciais para que efectivamente se realize um mercado interno dos serviços postais, sobretudo onde o processo de transição para a concorrência não está ainda concluído.

Com a abertura total do mercado, a regulação tem de ser fundamentalmente repensada e para este efeito todos os Estados-Membros estabeleceram formalmente ARN's independentes que supervisionam o mercado (de Bijl *et al*, 2007).

De acordo com o princípio da separação das funções de regulação e operacionais, os Estados-membros deverão garantir a independência das ARN nacionais, assegurando assim a imparcialidade das suas decisões, como defendido no texto da directiva postal.

Devido ao envolvimento frequente de diferentes organismos nacionais no exercício de funções de regulação, é conveniente introduzir transparência na repartição das tarefas e exigir que os diferentes organismos relevantes incumbidos da regulação do sector, da aplicação de regras de concorrência e das questões relativas ao consumidor cooperem entre si, a fim de assegurar o cumprimento efectivo das suas tarefas (UE, 2007).

No caso do regulador português, foram identificados pelo próprio, um conjunto de desafios em fase pré-liberalização, nomeadamente: a colaboração com o legislador na implementação do novo quadro regulamentar comunitário, a avaliação dos custos líquidos do SPU, a adaptação da regulação postal em função das melhores práticas internacionais e a redefinição do seu próprio papel enquanto regulador (ANACOM, 2011a).

Em geral, é claro que a efectiva liberalização total do sector postal português está dependente da transposição para o direito interno do normativo comunitário que enquadra tal liberalização. Isto mesmo é destacado pelos CTT, os quais reclamam:

*“O desenvolvimento urgente de um novo quadro regulamentar que, nomeadamente, clarifique os mecanismos alternativos de financiamento do serviço universal, defina as condições de actuação dos novos operadores, assegurando condições concorrenciais equitativas, de modo a garantir a eficiência do mercado e a salvaguardar a continuidade da prestação de um serviço universal de qualidade a nível nacional de forma sustentada.”*  
(ANACOM, 2011a: 104)

Neste contexto, importa relevar que a ANACOM, em sede das suas competências estatutárias de assessoria ao governo, atempadamente preparou um projecto legislativo nesta área, aguardando-se, tal como referido anteriormente, a publicação do diploma legislativo que transpõe a 3ª Directiva postal.

Um segundo desafio importante, para a ANACOM, mas também para o PSU e os operadores alternativos, será a avaliação dos eventuais custos líquidos da prestação do SPU e, a constituírem um encargo financeiro não razoável, a operacionalização dos correspondentes mecanismos de financiamento. Neste contexto, a experiência adquirida no sector das comunicações electrónicas poderá constituir, *mutatis mutandis*, uma mais-valia.

Um terceiro desafio será aperfeiçoar a regulação do sector postal, adaptando-a em função das melhores práticas internacionais. Até certo ponto, este desafio tem sido prosseguido através da participação da ANACOM em representação própria ou do Estado em fóruns internacionais como a União Postal Universal ou do Comité Europeu de Regulação Postal.

Sem prejuízo, afigura-se que uma troca mais intensiva, aberta, aprofundada e transparente de experiências, a nível técnico especializado, entre os diferentes reguladores europeus poderá trazer mais e melhores resultados.

Outro importante desafio é a redefinição do papel regulatório da ANACOM, tornando-o mais restrito, no sentido de regular apenas quando efectivamente necessário, ainda que os instrumentos regulatórios se encontrem disponíveis. Por outro lado, este papel é mais amplo, focando-se em três objectivos fundamentais, a saber: garantir a prestação do SPU, promover a concorrência e proteger os interesses dos utilizadores de todos os tipos de serviços postais (Okholm *et al*, 2010). Isto, possivelmente, exigirá a continuação de um modelo de governação nos moldes sintetizados na *Figura 7* seguinte.



**Figura 7: Modelo de governação do sector postal num ambiente totalmente liberalizado (ANACOM, 2011a)**

Parece desejável um aperfeiçoamento da articulação com a Autoridade da Concorrência (AdC), sendo previsível, num cenário de liberalização total, uma intervenção mais frequente no sector postal por parte dessa entidade. Em particular, destaca-se que o novo quadro regulamentar comunitário parece aconselhar a que o regulador sectorial e o regulador horizontal da concorrência se consultem e se coordenem de forma transparente (UE, 2007).

Isto poderia passar, por exemplo, pelo recurso a procedimentos tais como o uso de mecanismos calendarizados de alocação de tarefas entre ambas as entidades, consultas recíprocas em casos envolvendo aspectos de natureza anti-concorrencial, troca extensiva de informação e dados e interpretação e aplicação uniforme de termos comuns quer no domínio da lei da concorrência quer no âmbito da regulação sectorial.

### **6.5. O papel social do operador postal**

O serviço postal costuma ser associado como detendo uma função social extremamente importante. Dentro de muitas pequenas localidades, a estação de correios é considerada um dos pontos centrais que, além dos serviços postais comuns, presta também serviços de comunicações, serviços bancários, permite uma ligação a estruturas e entidades estatais, entre outras funções.

Actualmente também, uma parte dos serviços oferecidos pelos operadores postais deixou de poder ser considerado serviço de interesse geral e portanto, passível de ser prestado por outras empresas.

Neste novo contexto, o seu aspecto social deve ser claramente definido e mantido. Numa lógica de aumento de eficiência na rede postal e de redução de custos para o operador tradicional tem-se verificado o encerramento de diversas estações de correio, o qual tem provocado grande discussão social.

Para que tal reordenamento da rede postal ocorra de forma sustentável, devem ser considerados outros *players* para efectuarem certas partes do serviço universal e não restringir a provisão desses serviços ao incumbente tradicional. Estas considerações não devem ser limitadas a empresas dentro do sector postal, mas deve ser expandida a outras alternativas como parcerias com redes de operadores retalhistas, em supermercados ou estações de combustível à semelhança do que acontece noutros países (Horst, 2006).

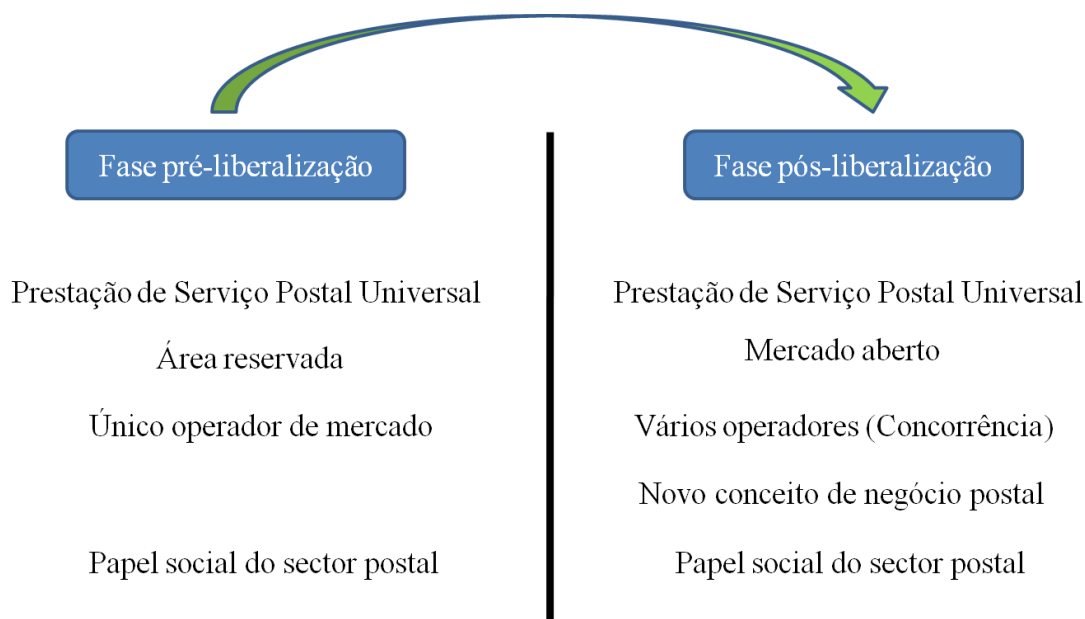
As directivas postais prevêem que o alcance da prestação do serviço universal possa mudar ao longo do tempo para que corresponda à mudança de necessidades por parte dos clientes e adaptando a acessibilidade e disponibilidade destes serviços.

## 6.6. Conclusões

Há assim, neste momento, que distinguir a fase pré-liberalização, em que se tem de ter em conta a manutenção de um serviço universal disponível para todos os cidadãos sem discriminação de área geográfica com o leque completo de serviços postais, mantendo as características de importante factor social e de instrumento de dinamização da economia industrial dos países. Neste contexto é importante que se criem condições para a prestação deste serviço universal sem estar sustentado financeiramente na existência de uma área reservada.

Por outro lado, os desenvolvimentos para a fase pós-liberalização implicam o desenho de um novo conceito do negócio postal. Pelas experiências de outros países com mercado postal liberalizado nota-se que há ainda lugar para maior evolução comercial e que este mercado apresenta ainda potencial a alavancar.

Isto significa que a reformulação do negócio postal tradicional, em mercado aberto e concorrencial, será vantajoso para consumidores e empresas que beneficiarão de novos produtos e serviços.



**Figura 8: Conceitos na fase pré e pós-liberalização**

Pelos mercados analisados no caso pedagógico, notou-se que não há evidências que a introdução de concorrência tenha posto em causa a viabilidade da prestação do serviço universal, pelo menos de forma directa. Há perigos de criação de fenómenos atípicos como o *cherry picking*, pois haverá certamente dificuldades para operadores menores entrarem em mercados dominados pelos incumbentes tradicionais.

A adopção da directiva postal beneficiou os utilizadores dos serviços postais, especialmente aqueles que viviam em estados membros que anteriormente tinham baixa qualidade. Mas neste contexto, convém notar as especificidades intrínsecas de cada mercado postal e cada país, pois haverá concerteza diferentes ritmos de processo de liberalização em cada país.

A implementação de um mercado postal livre é importante, associado à realização de um mercado único dentro da UE, e defende-se que, por tudo isto, a liberalização postal será o caminho a seguir.



## 7. Ferramentas de análise

Para a resolução de algumas questões do caso pedagógico, podem ser recomendadas um conjunto de ferramentas de análise e outros instrumentos que poderão orientar os alunos e ao mesmo tempo auxiliar o docente. Embora estas ferramentas sejam apenas apresentadas num nível inicial, a resolução das questões não deve ficar confinada às mesmas.

As ferramentas aconselhadas são:

1. Análise estratégica empresarial
  - 1.1 Análise SWOT
  - 1.2 Análise PEST
2. Diagramas de *causa-efeito*
3. Diagramas de *mind-mapping*

### 7.1. Análise estratégica empresarial

Trata-se dum plano através do qual as empresas estudam a melhor forma para alcançar os seus objectivos, que pressupõe a definição de quais os recursos mais valorizados e que devem ser utilizados para esse efeito.

Envolve a definição clara da missão da empresa, ou seja, os objectivos a atingir pela empresa, e o que a organização deseja alcançar com a sua actividade (Johnson e Scholes, 1997).

Para o estabelecimento de uma análise estratégica podem considerar-se duas ferramentas: a análise SWOT e a análise PEST, descritas sumariamente a seguir.

#### 7.1.1. Análise SWOT

Nas condições actuais, torna-se imprescindível avaliar o comportamento das organizações em relação às forças competitivas do mercado onde actuam, identificando a sua posição competitiva. Ao efectuar-se esta avaliação recorre-se a instrumentos capazes de perceber as características internas organizacionais e o ambiente externo. Estes instrumentos apoiam a tomada de decisão, reduzindo a incidência de erros devidos a acções mal planeadas (Bicho e Baptista, 2006).

A análise SWOT, também conhecida como modelo de Harvard, foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, apesar de haver indícios que era utilizada há mais de três mil anos pelos chineses. É uma forma muito difundida de fazer o diagnóstico estratégico da empresa.

Através dela conseguimos visualizar sucintamente os pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*) da empresa no mercado onde actua.

A intenção é fazer análises externas e internas, identificar elementos chave e estabelecer prioridades de actuação.

### Como fazer a análise SWOT

A análise SWOT deve ser feita e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos da análise interna e externa, para que o diagnóstico que dela resulta seja fiável e constitua uma fonte de informação e suporte adequada às necessidades da gestão estratégica, que se ocupa das decisões que vão no fundo delinear o futuro a médio e longo prazo da organização.

### Matriz SWOT

Consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado através do recurso a uma matriz de dois eixos, cada um dos quais composto por duas variações: pontos fortes e pontos fracos da análise interna; as oportunidades e ameaças da análise externa. Ao construir a matriz as variáveis são sobrepostas, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, sendo uma ferramenta imprescindível na formação de planos estratégicos e na definição de estratégias de negócio.

	Factores Internos	Factores Externos
+	<b>Pontos fortes</b>	<b>Oportunidades</b>
-	<b>Pontos fracos</b>	<b>Ameaças</b>

**Figura 9: Matriz de uma análise SWOT**

Depois de preenchida, esta matriz sugere no final, a escolha óbvia das estratégias que conduzem à maximização das oportunidades do ambiente e construídas sobre os pontos fortes da empresa e à minimização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa.

Assim, análise SWOT deve ser, tanto quanto possível, dinâmica e permanente. Além da análise da situação actual, é importante confrontá-la com a situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e sua evolução futura (Bicho e Baptista, 2006).

#### 7.1.2. Análise PEST

Outra ferramenta usada para delinear a estratégia empresarial é a análise PEST. Esta análise envolve a identificação das influências políticas, económicas, sociais e tecnológicas na organização (PEST) e baseia-se fundamentalmente nos seus factores macro-ambientais.

Em face da complexidade do meio envolvente geral é importante definir que dimensões desse meio envolvente devem ser analisadas. A análise PEST é a

metodologia mais utilizada e consiste em considerar o meio envolvente, em geral, dividido em quatro grandes dimensões:

- **Dimensão Político-Legal**
- **Dimensão Económica**
- **Dimensão Sócio-Cultural**
- **Dimensão Tecnológica**

De acordo com uma matriz do seguinte tipo:

Dimensão Político-Legal	Dimensão Económica
Dimensão Sócio-Cultural	Dimensão Tecnológica

#### **- Dimensão Político-Legal**

Para definir a estratégia da empresa é preciso ter conhecimento dos aspectos políticos e legais do ambiente onde ela actuará.

Para tal, pontos como: legislação de monopólios, leis de protecção ambiental, política de impostos, regulações no comércio internacional, leis do emprego, entre outros (Johnson e Scholes, 1997), devem ser analisados.

Em determinados sectores, há legislação e órgãos reguladores específicos, como é o caso da ANACOM para o sector postal português.

A organização deve ter total domínio da legislação e procedimentos adoptados e da aplicabilidade de novas leis.

#### **- Dimensão Económica**

A estabilidade económica é um ponto fundamental para que se possam desenvolver cenários e estratégias realistas e exequíveis.

Outros pontos a observar são: os ciclos económicos, taxas de inflação, custos e disponibilidade de energia, taxa de desemprego, as taxas de juros, entre outros (Johnson e Scholes, 1997).

Quanto maior a percepção da organização quanto ao comportamento dos diversos indicadores económico/financeiros, o conhecimento de sua cadeia de valor e capacidade de relacionar estes os indicadores e os seus efeitos na cadeia, maior será a sua capacidade de se mostrar confiante perante possíveis investidores.

#### **- Dimensão Sócio-Cultural**

A sociedade e a cultura local têm grande influência na condução e no desenvolvimento dos negócios, portanto, a sua análise também é essencial. Diferentes sociedades têm diferentes modos de desenvolver os negócios.

Os aspectos sociais podem abranger: a taxa de crescimento da população, a distribuição da idade, o comportamento do consumidor, aspectos religiosos, culturais e educacionais ou mobilidade social (Johnson e Scholes, 1997).

Estas variações podem ser particularmente ligados à evolução do sector postal e à reformulação dos produtos e serviços oferecidos consoante as variações sociais e culturais da população.

### **- Dimensão Tecnológica**

É considerado um factor fundamental sob a perspectiva tecnológica em qualquer ramo de negócio (Saraiva e Borrego, 2007).

O sector das telecomunicações não é excepção a estas mudanças, pois a rápida ascensão da Internet e *novos media* causam um desafio ao sector postal tradicional.

Então, alguns factores tecnológicos a considerar dependendo do tipo de negócio, poderiam ser: canais de distribuição e comunicação, incentivos ao desenvolvimento ou utilização de tecnologia, automação, barreiras de entrada a novos competidores, níveis de produção local, estrutura local para terceirização, taxa de actualização tecnológica, questões ligadas à responsabilidade ambiental, etc.

### **7.2. Diagramas de *causa-efeito***

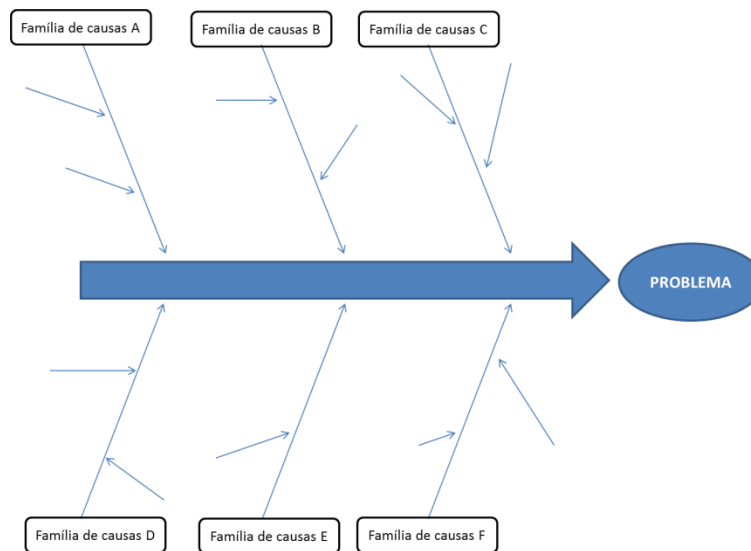
Além destas duas ferramentas, pode considerar-se também a utilização de diagramas de *causa-efeito*.

Consiste na representação gráfica das causas de um fenómeno/problema. É um instrumento muito usado para estudar os factores que determinam resultados que desejamos obter (processo, desempenho, oportunidade) e as causas de problemas que precisamos evitar (defeitos, falhas, variabilidade).

Para elaborar o diagrama de causa e efeito, devemos:

1. Definir o problema a ser estudado e o que se deseja obter (o que deve acontecer ou o que deve ser evitado),
2. Procurar conhecer e entender o processo: observe, documentar, falar com pessoas envolvidas, ler informações disponíveis,
3. Reunir um grupo para discutir o problema, apresentar os factos conhecidos, incentivando as pessoas a dar suas opiniões, fazer, se possível, um *brainstorming*,
4. Organizar as informações obtidas, estabelecer as causas principais, secundárias, terciárias, etc. (hierarquia das causas), eliminando informações irrelevantes, *montar* o diagrama, conferir, discutir com os envolvidos,
5. Assinalar os factores mais importantes para obtenção do objectivo visado (factores chave, factores de desempenho, factores críticos).

No final será desenhado um diagrama semelhante ao da *Figura 10*, representado a seguir.



**Figura 10: Exemplo de um diagrama de *causa-efeito*.**

De notar que para cada problema, as famílias de causas poderão ser em maior ou menor número consoante a complexidade do problema.

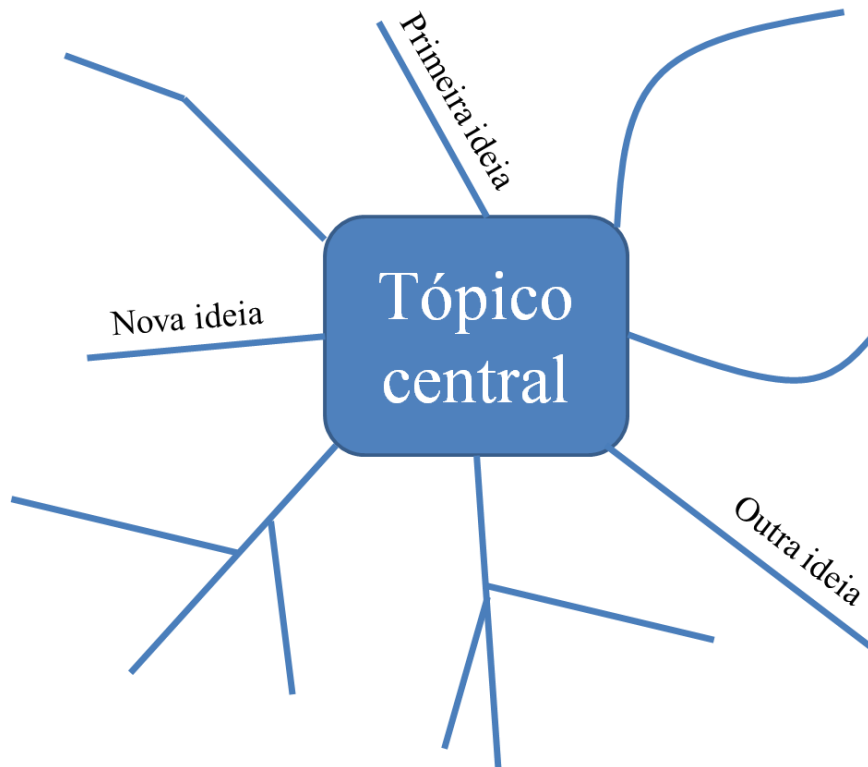
### 7.3. Diagramas de *mind-mapping*

Os diagramas de *mind-mapping*, ou em português também designados como mapas mentais ou mapas da mente, são usados para representar palavras, ideias, tarefas ou outros elementos que possam ser ligados e compostos à volta de um conceito-chave ou ideia. São úteis na forma como se podem gerar, visualizar, estruturar e classificar ideias e também na ajuda que prestam no estudo, na organização da informação, resolvendo problemas, fazendo decisões e no processo de escrita.

#### **Elaboração:**

Para a sua elaboração, começa-se com uma imagem ou palavra que simboliza aquilo sobre o qual queremos pensar e discutir. A partir daqui vamos construindo livremente uma rede de tópicos associados, traduzindo-se em palavras, imagens, cores ou símbolos como se tratasse de um *brainstorming*. A partir daqui, as ideias vão emergindo de forma natural.

Os tópicos e conceitos mais próximos da ideia central são os temas principais do *mind-map*. As ramificações do tema podem ser variadas conforme a discussão que forem gerando. O importante é dividir cada tema ao mais ínfimo conceito ou ideia associada.



**Figura 11: Exemplo de um modelo de *mind-map*.**

A complexidade do mapa mental dependerá sempre da complexidade do tema em debate.

Depois de apresentadas estas ferramentas, há a salientar que, cada um dos modelos não deve ser aplicado literalmente, pois este pode ignorar aspectos fundamentais do funcionamento organizacional e os modelos dependem de problema para problema.

Também não se deve rejeitar um modelo por este parecer totalmente desadequado à realidade organizacional em causa, pois este pode fornecer novas compreensões/visões dessa realidade. Podemos não adoptar um modelo, mas podemos incorporar alguns dos aspectos que este contemple no modelo que vamos adoptar.

## 8. Plano de animação

Este planeamento de temporizações para cada resposta é apenas apresentado numa base indicativa para o docente poder controlar o seu tempo.

<b>Etapas</b>	<b>Tempo previsto (Minutos)</b>
Introdução	10
Questão 1	15
Questão 2	10
Questão 3	10
Questão 4	10
Questão 5	25
Encerramento e conclusões	10
<b>Total</b>	<b>90</b>

Foi feito com base numa aula para 90 minutos. Idealmente o docente disponibilizaria o caso pedagógico alguns dias antes da aula para ser lido e preparado pelos alunos previamente.

Na aula propriamente dita, seria feita uma pequena introdução pelo professor sobre o caso e seriam apresentadas as questões pedagógicas para serem respondidas pelos alunos individualmente ou em grupo.

No caso de se tratar de uma audiência de alunos de MBA, deve ser dada mais dada mais liberdade de discussão sem haver tantos constrangimentos de tempo. O Professor poderá ainda também formar grupos de discussão que argumentarão defendendo os seus distintos pontos de vista.

## 9. Proposta de resolução do caso pedagógico

### 1. Analise a transição e as transformações sofridas pela cadeia de valor tradicional originando a cadeia de valor contemporânea.

A cadeia de valor tradicional da actividade postal processava-se em 5 etapas básicas (havendo um desdobramento na parte do tratamento, podendo este ser realizado em duas fases: na origem e no destino. Este processo funcionava em formato *end-to-end*, ou seja, era representativo de todas as actividades postais desde o atendimento/aceitação de itens postais nas estações, postos de correio ou marcos, até à entrega desses mesmos itens no respectivo destinatário.

Todo este processo se desenrolou de forma mais ou menos similar ao longo dos anos, salientando-se a incorporação de processos de mecanização e automatização na parte do tratamento de correio.

Estes processos, reduziram enormemente as tarefas de divisão de correio realizados pelos trabalhadores postais, e por outro lado, houve uma modernização da frota de veículos e optimização das redes postais existentes.

No entanto, nas últimas duas décadas, esta cadeia postal sofreu, como se verificou no caso pedagógico, pressões de diversas áreas que a forçaram a ser alargada e criando assim uma nova cadeia de valor no sentido mais contemporâneo e moderno das actividades postais.

As pressões foram provenientes de várias origens como o aparecimento de novas tecnologias, novas necessidades dos clientes comuns e empresariais, o decréscimo do tráfego de correio físico, etc.

Estas pressões fizeram com que se passasse também de uma indústria orientada por processos para uma indústria mais orientada para o mercado e para o cliente comum e empresarial originando-se uma nova cadeia de valor mais abrangente de actividades ligadas ao sector postal.

Também podemos ver, através da *Figura 12*, que o sector postal passou a estar em interacção com outros mercados adjacentes, nomeadamente, o mercado financeiro, publicitário, das comunicações e de transporte e logística.



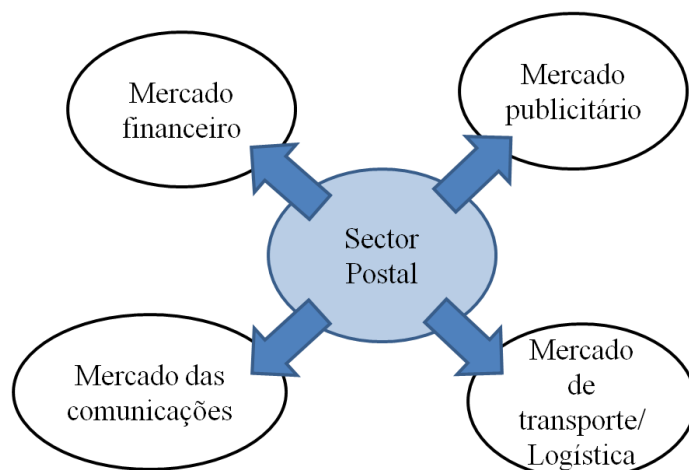


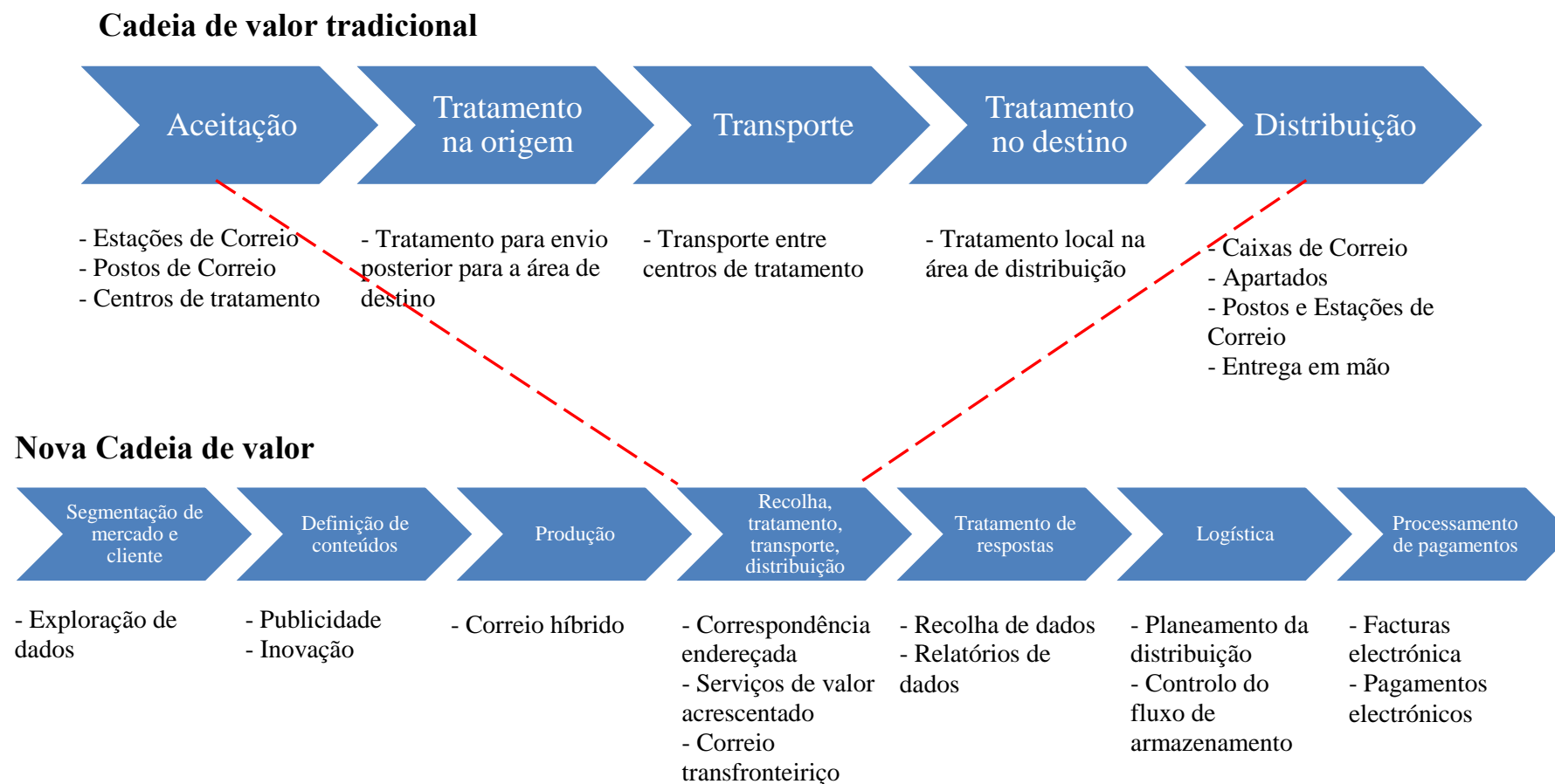
Figura 12: Novas interações do sector postal (CTT, 2011b)

A nível do mercado financeiro, há uma série de serviços que são hoje prestados através de Estações de Correio, como por exemplo, depósitos, créditos, seguros, vales e cobranças, transferências, etc.

O sector postal passou também a prestar serviços relacionados com o mercado publicitário como a entrega de *direct mail* e é um parceiro natural no negócio do *marketing directo*.

Aliado ao negócio tradicional de correio, o sector postal investe em negócios de telecomunicações como operadores móveis virtuais e desenvolve serviços que têm como instrumentos tanto o SMS como o *e-mail*.

A nível dos transportes e logística, destaca-se o apoio ao *e-commerce* e à gestão de *stocks*.



**Figura 13: Transformação da cadeia de valor tradicional e na cadeia de valor contemporânea (Accenture, 2006)**

Nesta nova cadeia de valor, representada na *Figura 13*, nota-se que houve uma **incorporação** da cadeia de valor tradicional.

Além desta incorporação, houve um fenómeno de **diversificação** nos segmentos de Produção e Tratamento de respostas.

No caso dos CTT, o segmento da Produção está associado ao papel da Mailtec, que se dedica ao *Printing and Finishing* de correio híbrido<sup>36</sup>. Esta empresa representa já actualmente uma das mais importantes estruturas de suporte e apoio aos grandes expedidores de correio por parte dos CTT.

Para o caso do tratamento de respostas, isto está relacionado, por exemplo, com o tratamento de RSF<sup>37</sup> por parte dos CTT em que estes farão o tratamento de dados provenientes de campanhas de grandes clientes e deste modo poderão ser construídas bases de dados baseadas nas respostas obtidas.

Além dos fenómenos de incorporação e diversificação, aparecem agora a jusante e a montante novos segmentos que vão além da cadeia de valor tradicional.

A montante, aparece a segmentação de mercado e cliente e a definição de conteúdos. Isto está relacionado com a necessidade de criação de conteúdos personalizados por parte dos operadores postais e na criação de base de dados que, por exemplo, localizem geograficamente os melhores destinatários de campanhas publicitárias de *marketing directo*.

Associado a isto está também o segmento de definição de conteúdos, em que as empresas podem encarregar os CTT para a criação de determinadas campanhas publicitárias. Deste modo, os CTT desenvolveriam novas valências e *know how*.

Na parte de jusante, há a destacar o papel da logística como impulsionador do negócio postal e o processamento de pagamentos. Estes dois novos segmentos serão, segundo os CTT, sinónimo de crescimento para a empresa no futuro. Isto está relacionado com era do *e-commerce* que ainda está a dar os primeiros passos. Os CTT querem retirar potencial deste crescimento e como tal esperam aliar-se a grandes lojas *online* (ex. *amazon.com*, *eBay.com*) e fazer a ponte entre estas e os consumidores finais, pois as compras *online* representarão um maior fluxo de bens dentro das redes postais.

---

<sup>36</sup> O correio híbrido é uma forma de correio em que os expedidores (por exemplo, Bancos ou *utilities*) enviam o correio em formato digital para a Mailtec e esta empresa trata de o imprimir e inserir na rede postal para o fazer chegar aos destinatários.

<sup>37</sup> A Resposta Sem Franquia - RSF - é um suporte de resposta que pressupõe a sua inclusão na peça a enviar ao destinatário (bilhete postal ou envelope), onde este terá a oportunidade de responder e comunicar com a marca.

Pode ser utilizado em diferentes meios e tem como funcionalidade criar apetência e oportunidade de resposta. Através de um suporte físico e de uma forma prática o Cliente pode responder ao desafio da campanha, através do preenchimento dos elementos solicitados no referido suporte.

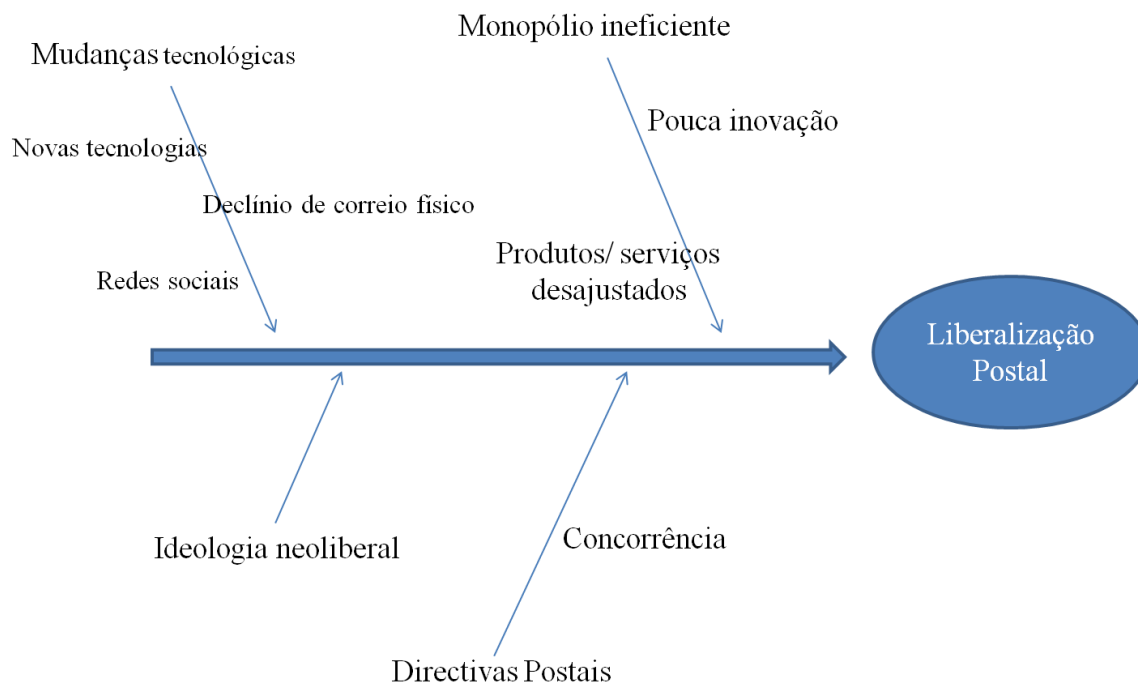
Apesar de se tratar de um envio por correio, o Cliente ao enviar o suporte não terá qualquer custo, uma vez que o pagamento inerente ao envio postal será assegurado pelo emissor da campanha, que será nesta fase o receptor do RSF (Forumdirecto, 2011).

No segmento de processamentos electrónicos, será dada importância às facturas electrónicas e aos pagamentos electrónicos. Neste caso, os CTT pretendem tornar-se numa plataforma multi-serviços e explorar a fileira digital de serviços, que é definida como o *portfolio* de serviços que são agora completamente, ou na sua grande parte, fornecidos de forma electrónica.

Desta transformação sofrida pela cadeia de valor se conclui que os operadores postais precisam cada vez mais de serem menos baseados na exploração do negócio postal tradicional. Pois, se bem que este ainda represente a maior fonte de proveitos, o futuro aconselha a expandir e diversificar, apostando noutros sectores. Os novos produtos e serviços lançados estão em linha com a vocação essencial da empresa e relacionados com as oportunidades tornadas possíveis pelo desenvolvimento/ inovação do mundo das comunicações electrónicas.

**2. Baseando-se na secção do caso pedagógico relativo às *driving forces* da liberalização postal, desenhe um diagrama de causa-efeito que mostre as distintas causas originadoras da liberalização postal na Europa.**

Para responder a esta questão, temos de nos basear na secção que descreve as *driving forces* causadoras da liberalização postal. Assim sendo, um possível diagrama de *causa-efeito* está representado na figura seguinte:



**Figura 14: Diagrama de causa-efeito para a liberalização postal.**

Este diagrama considera quatro grupos de causas que promovem no seu conjunto a liberalização postal. Uma causa mais generalista é a ideologia neoliberal dos anos 80 que defendia que o Estado não devia ser tão interventivo na economia e como tal os monopólios associados ao Estado deviam ser desmembrados. Defendia-se portanto, a desregulação do mercado.

Outro grupo de causas foram as mudanças tecnológicas e as novas tecnologias trazidas por elas. A *e-substituição* e a transição do formato físico para o formato digital representam uma ameaça séria ao negócio do correio tradicional. O aparecimento da internet veio catalisar esta mudança ainda mais pelo uso massivo do *email* e mais recentemente das *redes sociais* como ferramentas de troca de informação mais simples e baratas.

Por outro lado, o monopólio postal passou a ser contestável pois era ineficiente nos serviços que prestava. Os seus produtos e serviços passaram a estar desajustados da realidade e como tal era necessária uma reformulação do seu papel. A falta de inovação no sector era premente devido às ameaças tecnológicas.

Finalmente, havia a pressão da Comissão Europeia pela aplicação de três Directivas postais que tinham como objectivo abrir o sector à concorrência como forma de maximizar o potencial do sector e trazer benefícios aos clientes comuns e empresariais.

**3. Uma das novas tendências, transversais a todos os operadores postais nos países analisados no caso pedagógico, é a importância que passou a ser dada à sustentabilidade ecológica. Reveja como isto se concretizou em cada um dos casos e conclua a sua importância futura.**

De facto, a sustentabilidade ecológica dentro do sector postal é uma discussão pertinente e actual. Em todos os países analisados no caso pedagógico, esta é uma questão que mereceu algum destaque e discussão.

No caso da Suécia, o operador incumbente colocou a redução das emissões de carbono como um dos seus principais objectivos. Como representado na *Figura A10*, entre 2006 e 2009, houve de facto uma apreciada redução nas emissões de Carbono.

Além disto, foram também implementadas alternativas ao nível da frota de veículos optando-se por energias alternativas como a energia eléctrica.

Por outro lado, a empresa implementou medidas para reduzir a poluição sonora, reduzir e reciclar desperdícios químicos.

No caso da Alemanha, o operador Deutsche Post, encara o desafio ecológico como um factor que começa a influenciar o negócio da actividade postal. A este nível têm sido obtido *feedback* de clientes comuns e empresariais que confirmam os benefícios trazidos à reputação da empresa pela aposta neste domínio.

Hoje em dia, na hora de optar por um operador postal, ou um produto ou serviço deste, as pessoas estão mais inclinadas em escolher aquele que seja *mais verde e amigo* do ambiente em detrimento de outros que ofereçam soluções mais baratas. As pessoas estão dispostas a pagar mais quando notam que essa diferença monetária vale realmente a pena.

Finalmente, no Reino Unido, houve também desenvolvimentos neste sentido. Neste país houve também reduções na emissão de CO<sub>2</sub> e aposta no reforço da eficiência energética nos seus centros de correio. O recurso a materiais recicláveis e à reciclagem de outros é uma realidade.

A par do desenvolvimento de políticas empresariais ecologicamente sustentáveis por parte do Royal Mail, também as empresas britânicas estão a optar por soluções alternativas ao correio tradicional que passam por soluções electrónicas como o correio electrónico.

Todo este conjunto de medidas tomadas pelos operadores postais demonstram que esta tendência de dar maior importância à sustentabilidade ecológica é crescente e cada vez mais global e abrangente. Assim sendo, será de prever a continuação e reforço das medidas estratégicas de sustentabilidade ecológica tornando isto uma aposta de longo prazo.

#### **4. Liste os benefícios trazidos para os consumidores comuns e clientes empresariais trazidos pela liberalização postal nos países analisados.**

Os benefícios trazidos pela liberalização postal nos países analisados podem ser agrupados de forma transversal em todos os países analisados uma vez que genericamente são semelhantes.

Assim sendo, podem ser resumidas na *Tabela 7*:

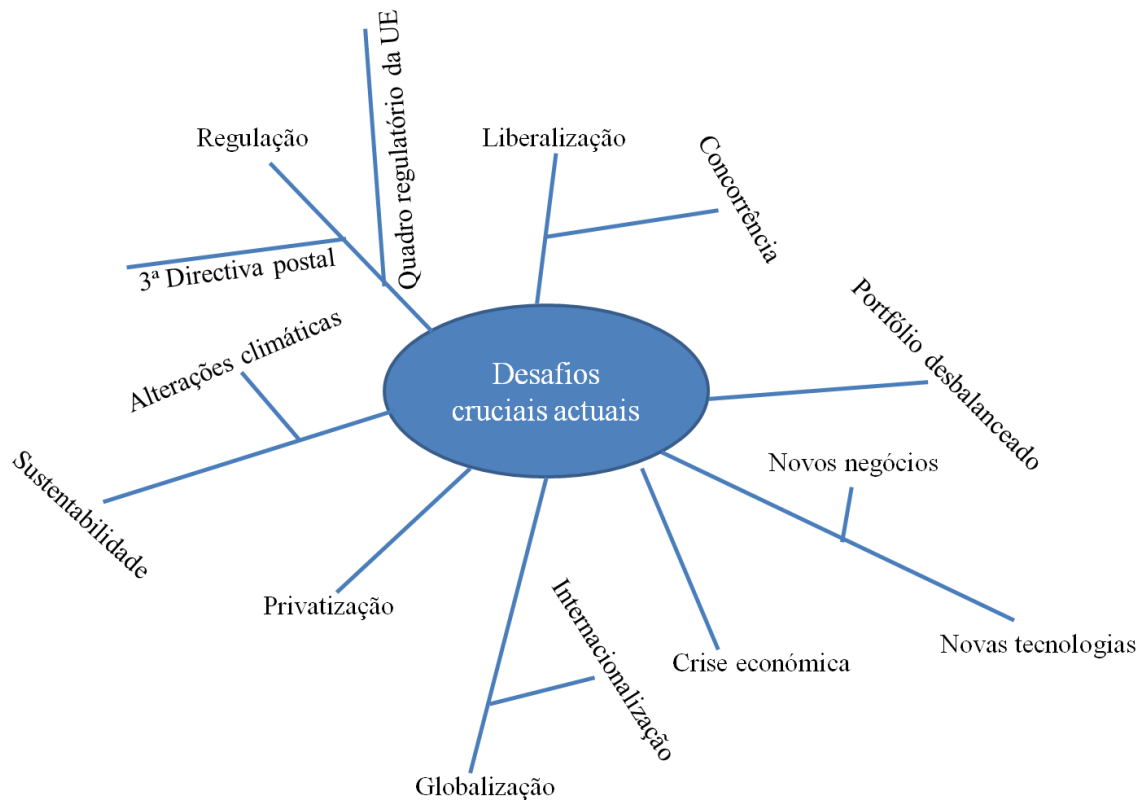
<b>Benefícios:</b>	
<b>Consumidores comuns</b>	<b>Clientes empresariais</b>
<p>Maior leque de escolha de escolhas entre operadores postais</p> <p>Criação de serviços inovadores</p> <p>Melhor qualidade de serviço</p> <p>Aumento de consciência ecológica</p>	<p>Maior leque de escolha de escolhas entre operadores postais</p> <p>Redução de preços no correio em quantidade</p> <p>Desenvolvimento de soluções adaptadas</p> <p>Melhor qualidade de serviço</p> <p>Aumento de consciência ecológica</p>

**Tabela 7: Listagem de benefícios trazidos pela liberalização**

**5. Recorrendo ao uso de ferramentas de análise estratégica, elabore um pequeno plano para os CTT no período pós-liberalização.**

A resposta a esta questão será feita em três etapas, nomeadamente a identificação dos desafios cruciais actuais para a empresa, uma análise PEST do mercado postal português e uma análise SWOT da empresa.

Primeiramente será necessária a identificação dos desafios cruciais para a empresa. Isto poderá ser realizado através da elaboração de um diagrama de *mind-mapping*, como o representado na *Figura 15*.



**Figura 15: Desafios cruciais actuais para o grupo CTT**

### **Regulação e Liberalização**

O quadro regulatório na União Europeia, de sucessiva redução da área reservada e conseqüente liberalização e desregulamentação dos mercados, prevê a abertura total do mercado dos serviços postais. Sendo os CTT o líder de mercado, a grande distância dos concorrentes, esta abertura do mercado traduzir-se-á na erosão da quota de mercado.

A forma como for transposta a 3ª Directiva dos Serviços postais e o inerente ajustamento do contrato de concessão serão determinantes no valor futuro da empresa.

## **Concorrência**

A concorrência no sector postal é já uma realidade a nível mundial e em fase de crescente desenvolvimento na Europa. No caso português, mais de 60% do negócio dos CTT está totalmente exposto à concorrência, existindo já operadores postais licenciados pelo regulador nacional, a ANACOM. Em alguns países, como a Espanha, a Holanda e o Reino Unido, os respectivos operadores incumbentes já perderam cerca de 10% da sua quota de mercado no domínio do serviço postal universal, como analisado no caso pedagógico.

## **Novas Tecnologias e Novos Negócios**

O correio físico tem vindo a ser substituído progressivamente pelas formas de comunicação electrónica (*e-mail*, Internet, SMS, *e-banking*, etc.), em paralelo com o aumento dos conteúdos nos serviços de logística e a optimização dos fluxos de correio por parte de grandes expedidores.

O mercado postal tende mesmo a reduzir-se no futuro e as encomendas (logística e distribuição) assumem a maior relevância em termos de oportunidade de desenvolvimento.

As novas tecnologias contribuem para a melhoria dos processos de operação do correio, incrementado a sua qualidade e eficiência. Desse modo, o Grupo terá de estar preparado para oferecer serviços *online* customizados, serviços de *outsourcing* e de valor acrescentado, respondendo às expectativas de qualidade mais elevadas e com níveis adequados de preços.

## **Globalização**

Esta é uma tendência em todos os sectores de actividade. Deste modo, destaca-se para o papel dos grandes integradores transnacionais que tenderão a alargar a sua operação aos segmentos postais tradicionais (correio, encomendas e expresso) e aos mercados domésticos.

Em paralelo, a entrada no mercado de operadores *low cost* implica necessariamente o aumento da eficiência a nível do Grupo como forma de resposta a um escrutínio dos preços mais apertado.

## **Internacionalização:**

É admissível que operadores globais possam emergir no continente europeu, pelo que os CTT terão de defender arduamente o seu *core business* e reforçar as suas competências, em paralelo com a escolha das parcerias adequadas, que protejam os seus interesses. A necessidade do estabelecimento de redes de logística à escala mundial ou regional (espaços homogéneos multinacionais) conduz à formação de alianças estratégicas envolvendo processos de fusões, aquisições ou *joint ventures*.



### **Sustentabilidade/ alterações climáticas**

A redução da pegada ecológica ajuda a carteira das empresas, pelo simples facto de que menores consumos energéticos significam menores gastos.

O Grupo está consciente que consumidores e empresas com uma nova mentalidade mais aberta vão optar cada vez mais por produtos e serviços “*amigos*” do ambiente.

### **Portefólio desbalanceado**

O Grupo CTT depende ainda em cerca de 70% do correio físico (vide *Figura A3*, dos anexos). Este é precisamente o tipo de correio onde se prevê um agravamento de reduções de proveitos, o qual se tem vindo a verificar. Tal implica uma aposta em novos negócios digitais ou reforço dos actuais.

### **Crise económica**

Os efeitos da crise global que se começaram a fazer sentir no 2º semestre de 2008, agravaram-se em 2009, persistiram em 2011 e a recuperação deverá ser relativamente lenta. Por outro lado, há a necessidade/obrigatoriedade de contenção de custos, redução de despesas e mesmo cortes de salários impostos pelo Governo.

### **Privatização**

O Plano de Estabilidade e Crescimento (PEC) e a Lei do Orçamento de Estado para 2011, prevêem que, até 2013, o Grupo esteja envolvido num processo de privatização.

Numa segunda fase, poderá ser feita uma análise PEST do mercado postal português. Este mercado é influenciado por quatro grandes variáveis: a nível político/legal, económico, social e tecnológico. Assim sendo, apresenta-se representada na tabela seguinte.

<b>Política/Legal</b>	<b>Económica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadro regulamentar a nível europeu</li> <li>• Exigência de cumprimento de critérios acordados que limitam a flexibilidade;</li> <li>• Liberalização progressiva estabelecida a nível comunitário;</li> <li>• Redução gradual do monopólio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraco crescimento da actividade económica</li> <li>• Tendência para Globalização/Internacionalização</li> </ul>
<b>Social</b>	<b>Tecnológica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da exigência dos consumidores nos serviços requeridos</li> <li>• Expectativas elevadas da qualidade do serviço</li> <li>• A taxa de alfabetização constitui um factor condicionante da evolução do tráfego postal</li> <li>• Internacionalização da população influencia o tráfego postal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substituição tecnológica</li> <li>• Factor de modernização da actividade postal - novas ofertas e melhoria dos processos</li> </ul>

**Tabela 8: Análise PEST do mercado postal português (Accenture, 2006)<sup>38</sup>**

A nível político/legal, há um quadro regulamentar que tem de ser cumprido pelo operador CTT por força das três Directivas postais (Directivas 97/67/CE, 2002/39/CE e 2008/6/CE). Neste momento espera-se que a 3ª Directiva postal seja transposta para Lei nacional o mais rapidamente possível.

Há também um Contrato de Concessão com o Estado português para a prestação do Serviço Universal e há acordos com a ANACOM sobre índices de qualidade de serviço e regulações de preços e acessibilidade que têm de ser cumpridos.

A nível económico, há a ter em conta a crise que se abate sobre a Europa e sobre o país e que é um factor condicionante do crescimento do tráfego postal.

O factor da globalização permite que grandes operadores europeus e americanos como a Deutsche Post / DHL, TNT Post, FedEx, UPS, etc., mediante uma oferta integrada de serviços (correio, encomendas e expresso) se expandam internacionalmente através de alianças estratégicas, fusões e aquisições e parcerias comerciais. No período pós-liberalização é plausível que algum destes grandes grupos possa entrar em Portugal e disputar alguma parte do mercado postal com os CTT.

<sup>38</sup> Esta tabela deve servir apenas de referência para analisar as respostas.

A nível social, as expectativas e o nível de exigência dos consumidores estão cada vez mais altas, e também, com a mobilidade geográfica cada vez mais frequente entre pessoas e empresas, há necessidades de comunicação a serem correspondidas pelos operadores postais.

Finalmente a nível tecnológico, há a grande mudança trazida pela substituição electrónica e o aparecimento de novos produtos/ serviços substitutos (ex. *email*, SMS) associado ao aumento da taxa de utilização de computadores e a banalização do uso de internet.

Acrescente-se o facto de haver evoluções tecnológicas no próprio sector postal e consequente modernização de actividades com recurso a mais automatização (*vide* secção do Reino Unido no caso pedagógico).

Posteriormente analisa-se a empresa através de uma análise SWOT. Através desta análise conseguimos visualizar sucintamente os pontos fortes, pontos fracos, as oportunidades e as ameaças de uma empresa. É uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenários, sendo usado como base para gestão e planeamento estratégico das empresas.

No caso dos CTT apresenta-se, na *Tabela 9*, uma possível análise SWOT da empresa baseada no conhecimento que se tem sobre a empresa.

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca Forte (Notoriedade e Valores)</li> <li>- Deter as seguintes 5 características que, no seu conjunto, são únicas: Confiança/Fiabilidade, Rapidez, Segurança, Universalidade e Conveniência</li> <li>- Dimensão (Poder Negocial)</li> <li>- Economias de Escala (Operações)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa Produtividade</li> <li>- Reduzida flexibilidade na gestão de R.H.</li> <li>- Estrutura de custos (fixos vs. variáveis)</li> <li>- Orientação Comercial</li> <li>- Capacidade de resposta / Tempo de reacção</li> <li>- Forte dependência da área reservada (Proveitos)</li> <li>- Internacionalização</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento dos mercados de Marketing relacional, Expresso e Logística;</li> <li>- Novas tecnologias/Inovação ao nível das comunicações electrónicas e <i>e-commerce</i> (Certificação, Correio Híbrido, EBPP<sup>39</sup>)</li> <li>- Alavancagem da rede Estações para suporte a novo modelo de negócio para a Banca<sup>40</sup></li> <li>- Entrada em novos negócios (Serviços de <i>Back Office</i>, incluindo a gestão documental; telecomunicações; etc.)</li> <li>- Alianças / Parcerias estratégicas</li> <li>- Internacionalização de negócios e tecnologias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decréscimo do tráfego das correspondências</li> <li>- Substituição tecnológica</li> <li>- Concentração e racionalização operacional (empresas postais)</li> <li>- Liberalização</li> <li>- Pressão sobre as margens operacionais via perda de poder negocial (concorrência/grandes clientes)</li> <li>- Aumento da concorrência / perda de posição competitiva</li> <li>- Incerteza do ambiente regulatório</li> <li>- Conjuntura económica muito desfavorável devido à crise</li> </ul>

Tabela 9: Análise SWOT dos CTT (CTT, 2011a)

Entre os pontos fortes da empresa está a notoriedade e marca CTT, sendo a reconhecida como prestando um serviço de alta qualidade no sector postal. Além disso, os carteiros são reconhecidos como uma das profissões na qual os portugueses mais confiam. Associado à notoriedade da marca, aponta-se um conjunto de características que tornam a empresa única: confiança/fiabilidade, rapidez, segurança, universalidade e conveniência. Talvez apenas os Bancos e as *Utilities* poderão deter também um conjunto semelhante destas características.

Os CTT são uma das grandes empresas portuguesas, o que lhe confere poder negocial para poder negociar com grandes clientes (Bancos, *Utilities*, Estado, etc.). E

<sup>39</sup> EBPP: *Electronic bill presentment & payment*

<sup>40</sup> A intenção de criação do Banco Postal dos CTT já é antiga mas acabou por nunca se concretizar e segundo a empresa, devido ao cenário actual de crise, esse projecto está em *stand-by*.

além disto, pela abrangência das suas operações podem desenvolver economias de escala<sup>41</sup>.

Em relação aos pontos fracos, aponta-se a baixa produtividade da empresa e a reduzida flexibilidade na gestão dos Recursos Humanos. Os trabalhadores do sector postal passam vários anos a realizar as mesmas tarefas e dentro do grupo CTT a mobilidade de colaboradores é baixa.

Há também uma estrutura de custos pesada derivado de manter uma rede postal a nível nacional. Por outro lado, é assumido que o *time to market*<sup>42</sup> e a sua capacidade de resposta ao mercado é muito lento devido à inexistência de concorrência no sector e há ainda uma dependência extrema da área reservada nos proveitos obtidos.

Actuando num mercado pequeno como o português, e tendo em conta a globalização, é natural que a empresa tenha de alargar horizontes e procurar novos mercados. No entanto esta cultura para a expansão para novos mercados está ainda pouco incutida na empresa e a expansão tem sido pontual e limitada até agora.

As oportunidades para a empresa estão relacionadas com o desenvolvimento de soluções de marketing relacional, de logística e o papel do correio expresso no futuro.

As inovações e novas tecnologias no comércio electrónico são uma oportunidade a explorar, bem como o desenvolvimento de correio híbrido e os pagamentos electrónicos.

Em relação à utilização da vasta rede de Estações de Correio numa orientação de prestação de serviços bancários (ou outros) é uma oportunidade que está pendente devido à crise.

A entrada em novos negócios como a gestão documental é já uma realidade com a empresa EAD e a nível de telecomunicações com o Phone-ix.

Relacionado com a globalização/internacionalização devem ser reforçadas sinergias com grandes grupos do sector e parcerias estratégicas com empresas do sector postal e de comércio electrónico, por exemplo.

A internacionalização em Espanha é já uma realidade, bem como em Angola e Moçambique. Espera-se que no futuro, outros PALOP integrem esta lista.

Em relação às ameaças destaca-se evidentemente a descida do tráfego postal que obriga a empresa a procurar novas fontes de proveitos. Bem como a *e-substituição* ou substituição electrónica por novos meios e tecnologias em detrimento do correio físico tradicional.

---

<sup>41</sup> Economia de escala pode ser definida como aquela que organiza o processo produtivo de maneira que se alcance a máxima utilização dos factores produtivos envolvidos no processo, procurando como resultado baixos custos de produção e o incremento de bens e serviços.

<sup>42</sup> *Time to Market* (TTM) é definido como o espaço de tempo que vai desde a concepção de um produto até ao seu lançamento no mercado.

No futuro pós-liberalização prevê-se que haja concentração de grandes empresas/grupos postais a nível europeu e mesmo mundial. Todas estas ameaças aos CTT estão evidentemente enquadradas num cenário de crise económica e financeira.

Face a este conjunto de desafios cruciais actuais dos CTT, às análises PEST do mercado e SWOT da empresa, podemos ver que os CTT passarão de um enquadramento com baixa substituição tecnológica e pouca liberalização para um enquadramento mercado aberto e liberalizado e com alta substituição tecnológica.

Segundo a empresa, a resposta do grupo CTT, num ambiente totalmente liberalizado e num mercado mais concorrencial, com queda do tráfego físico e incremento da substituição electrónica, vai ser feita em dois eixos: **Eficiência** e **Crescimento**.

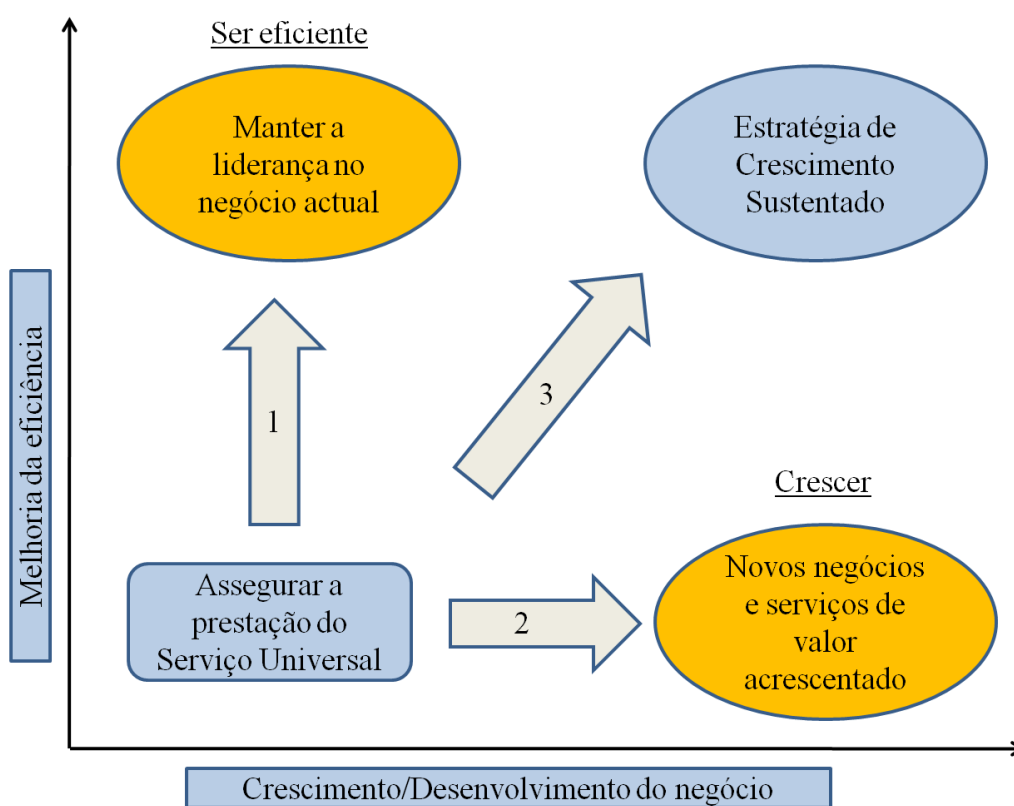


Figura 16: Estratégia empresarial da empresa (CTT, 2011a)

Analisando a *Figura 16* vemos que, em primeiro lugar, a empresa tem que continuar a assegurar a prestação do Serviço Universal mantendo a sua liderança no negócio actual do correio. Isto implica também ser eficiente, gerindo a qualidade do seu serviço, racionalizando a rede postal em função das necessidades, otimizando a estrutura de custos fixos que tem.

Por outro lado, a empresa precisa de gerar crescimento através de novos negócios, sendo um *fast mover*<sup>43</sup> e inovando. Bem como criando novos serviços de

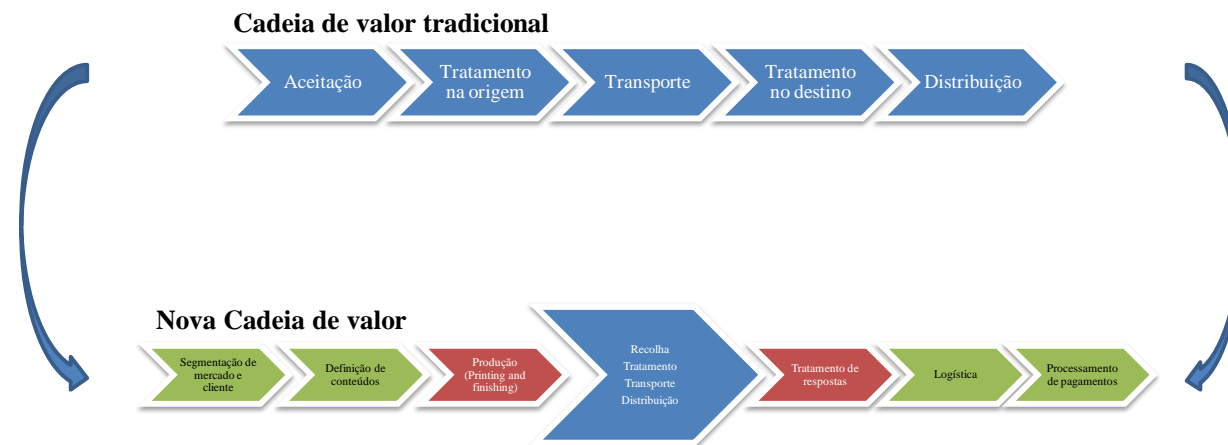
<sup>43</sup>Entendido como uma empresa que se reposiciona rapidamente no mercado à medida que novas tendências vão aparecendo, adaptando-se a estas mudanças.

valor acrescentado com uma oferta global e integrada com *value for money* para os clientes. É importante redesenhar a rede postal para oferecer também serviços de *retailing* e serviços financeiros futuramente.

Finalmente, na estratégia de crescimento sustentado é preciso captar sinergias entre negócios, estabelecer as melhores parcerias e internacionalizar o negócio. Esta sustentabilidade também tem de estar patente na importância a atribuir á sustentabilidade ambiental.

10.Slides de resolução

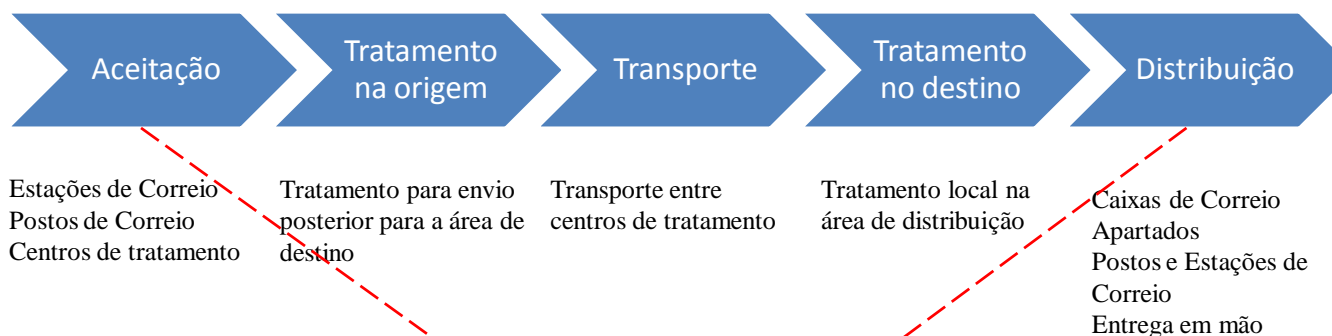
Questão 1



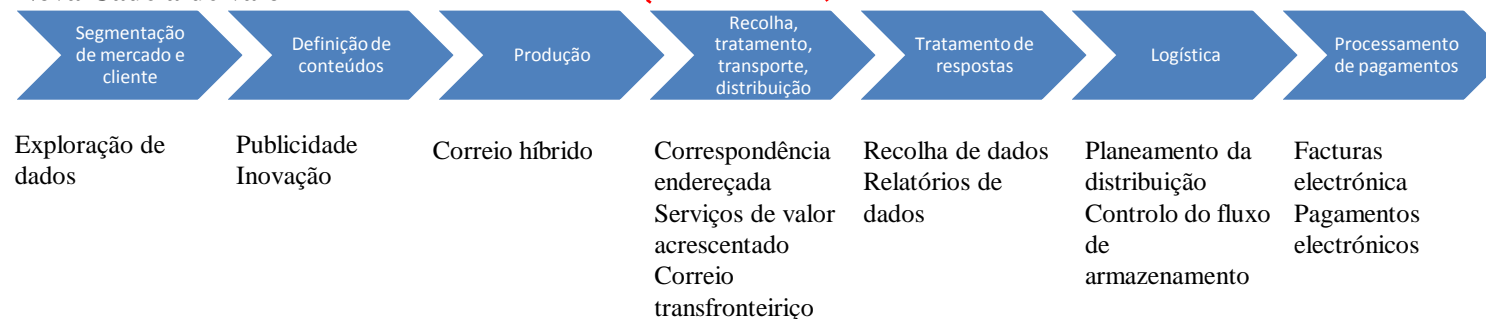


# Questão 1

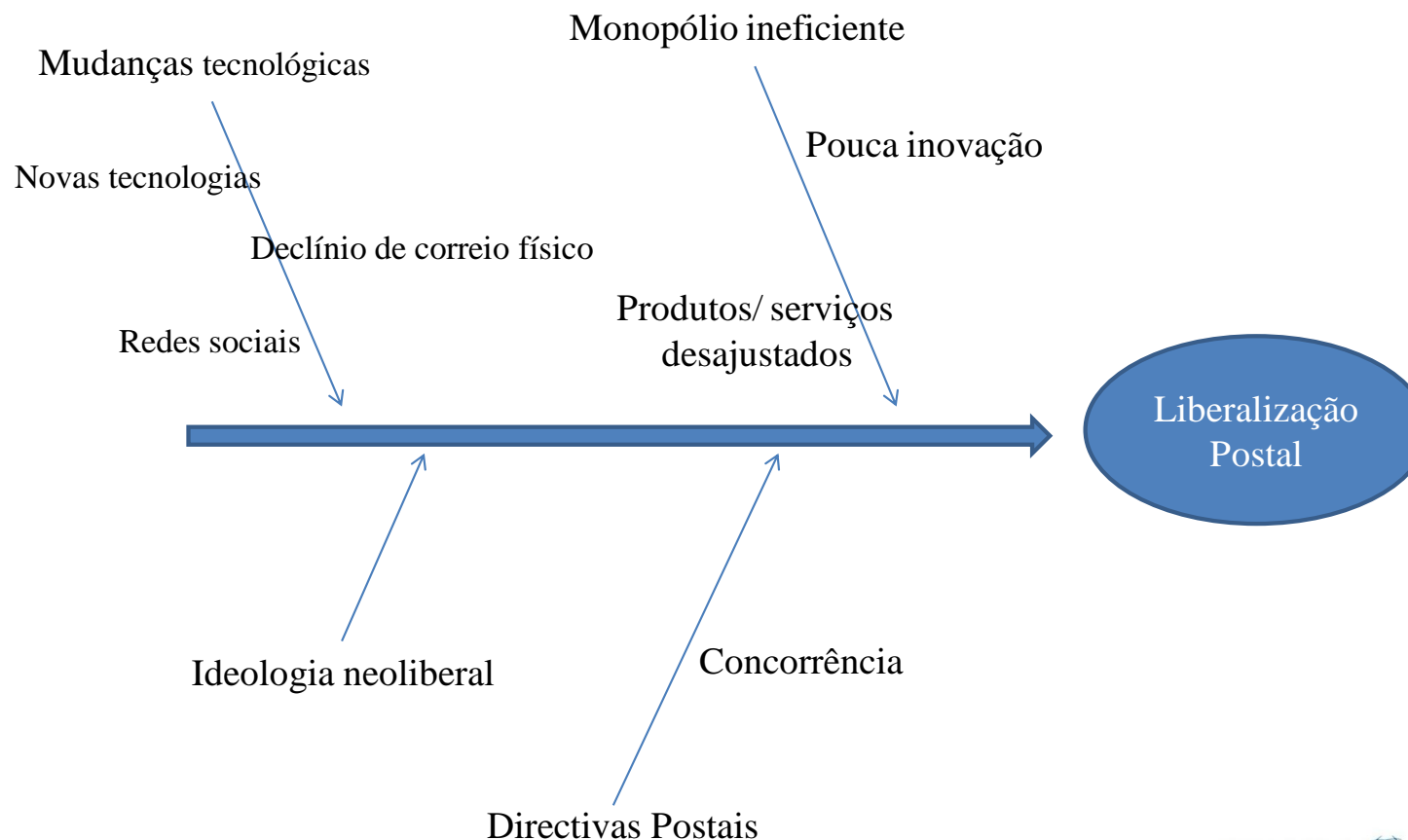
## Cadeia de valor tradicional



## Nova Cadeia de valor



## Questão 2



## Questão 3

### Novas tendências associadas à sustentabilidade ecológica

Redução das emissões de CO<sub>2</sub>

Energias alternativas

Reduzir, Reciclar, Reutilizar

*Feedback* de pequenos e grandes clientes

Operador mais *verde* vs Operador mais barato

Maior eficiência energética



## Questão 4

Benefícios:	
Consumidores comuns	Clientes empresariais
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Maior leque de escolha de escolhas entre operadores postais</li> <li>•Criação de serviços inovadores</li> <li>•Melhor qualidade de serviço</li> <li>•Aumento de consciência ecológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Maior leque de escolha de escolhas entre operadores postais</li> <li>•Redução de preços no correio em quantidade</li> <li>•Desenvolvimento de soluções adaptadas</li> <li>•Melhor qualidade de serviço</li> <li>•Aumento de consciência ecológica</li> </ul>

Listagem de benefícios trazidos pela liberalização

## Questão 5



## Questão 5

<b>Política/Legal</b>	<b>Económica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quadro regulamentar a nível europeu</li> <li>• Exigência de cumprimento de critérios acordados que limitam a flexibilidade;</li> <li>• Liberalização progressiva estabelecida a nível comunitário;</li> <li>• Redução gradual do monopólio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraco crescimento da actividade económica</li> <li>• Tendência para Globalização/Internacionalização</li> </ul>
<b>Social</b>	<b>Tecnológica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da exigência dos consumidores nos serviços requeridos</li> <li>• Expectativas elevadas da qualidade do serviço</li> <li>• A taxa de alfabetização constitui um factor condicionante da evolução do tráfego postal</li> <li>• Internacionalização da população influencia o tráfego postal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Substituição tecnológica</li> <li>• Factor de modernização da actividade postal - novas ofertas e melhoria dos processos</li> </ul>

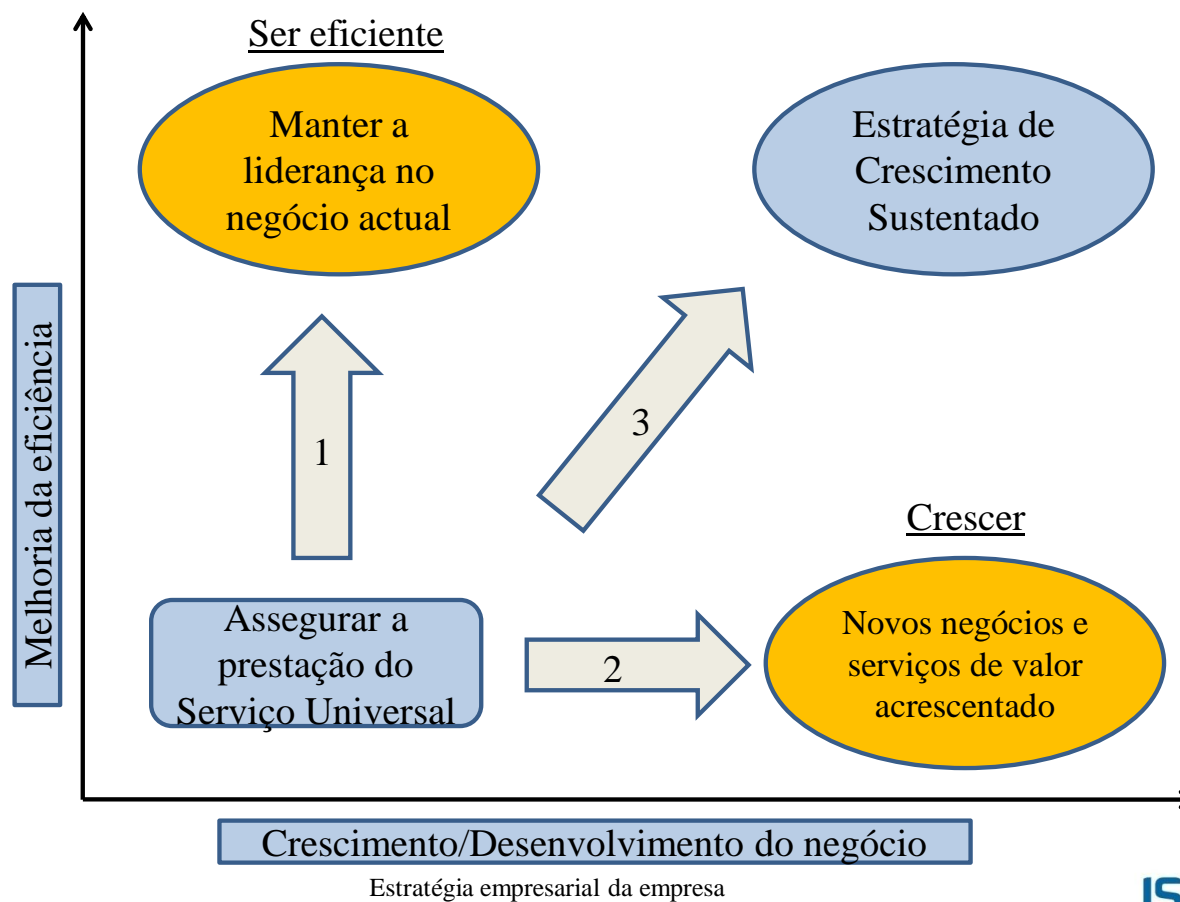
Análise PEST do mercado postal português (Accenture, 2006)

## Questão 5

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca Forte (Notoriedade e Valores)</li> <li>- Deter as seguintes 5 características que, no seu conjunto, são únicas: Confiança/Fiabilidade, Rapidez, Segurança, Universalidade e Conveniência</li> <li>- Dimensão (Poder Negocial)</li> <li>- Economias de Escala (Operações)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa Produtividade</li> <li>- Reduzida flexibilidade na gestão de R.H.</li> <li>- Estrutura de custos (fixos vs. variáveis)</li> <li>- Orientação Comercial</li> <li>- Capacidade de resposta / Tempo de reacção</li> <li>- Forte dependência da área reservada (Proveitos)</li> <li>- Internacionalização</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento dos mercados de Marketing relacional, Expresso e Logística;</li> <li>- Novas tecnologias/Inovação ao nível das comunicações electrónicas e <i>e-commerce</i> (Certificação, Correio Híbrido, EBPP)</li> <li>- Alavancagem da rede Estações para suporte a novo modelo de negócio para a Banca</li> <li>- Entrada em novos negócios (Serviços de <i>Back Office</i>, incluindo a gestão documental; telecomunicações; ...)</li> <li>- Alianças / Parcerias estratégicas</li> <li>- Internacionalização de negócios e tecnologias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decréscimo do tráfego das correspondências</li> <li>- Substituição tecnológica</li> <li>- Concentração e racionalização operacional (empresas postais)</li> <li>- Liberalização</li> <li>- Pressão sobre as margens operacionais via perda de poder negocial (concorrência/ grandes clientes)</li> <li>- Aumento da concorrência / perda de posição competitiva</li> <li>- Incerteza do ambiente regulatório</li> <li>- Conjuntura económica muito desfavorável devido à crise</li> </ul>

Análise SWOT dos CTT

## Questão 5





## 11. Lições a retirar do presente caso para a Gestão

Este caso pedagógico sobre os desafios da liberalização postal em Portugal pretende juntar-se à discussão sobre este tópico importante da economia industrial do país actualmente.

Neste momento, o sector postal europeu passa por uma fase crucial que o obrigará a reinventar-se.

Através da apresentação deste problema, sob o ponto de vista de um caso pedagógico, pretende-se que a discussão efectuada seja a mais ampla possível tendo como base e ponto de partida a análise efectuada noutros países onde este processo já ocorreu completamente.

Neste contexto, aprendem-se conceitos relacionados com a liberalização postal e a forma como o sector postal terá de se reconverter e procurar novas formas de corresponder às necessidades dos seus clientes.

Hoje em dia todo o mercado muda muito mais rapidamente do que alguma vez ocorreu no passado. Assim sendo, é necessário que os responsáveis pela gestão empresarial das empresas estejam conscientes destas mudanças. No sector postal moderno será necessário passar a privilegiar também adopção de novas tecnologias como forma de responder ao decréscimo no correio físico.

Será de se ter em conta a entrada em novos negócios dentro da vocação das empresas postais como por exemplo as telecomunicações e negócios da fileira digital.

Os Correios, como os conhecemos actualmente, não estarão condenados com o abertura de mercado ditada pela liberalização postal, mas os operadores postais do futuro serão uma poderosa plataforma multi-serviços, que integrarão tecnologias, produtos e serviços ao dispor de cidadãos e empresas e continuando a contribuir para o desenvolvimento económico, social e ambiental dos países.

Voltando à discussão do caso pedagógico, é importante referir que para que esta discussão se faça de um modo mais aprofundado são aconselhadas algumas ferramentas associadas à gestão estratégica empresarial para que os alunos estudem a melhor forma para alcançar os seus objectivos.

Deste modo, o aluno toma o lugar de gestor estratega e deverá seleccionar as melhores *best practices* de outras realidades, recorrer a ferramentas de análise e transpor as suas decisões para a realidade.

## 12. Bibliografia

- Accenture (2006), Estudo sobre o desenvolvimento da concorrência no mercado postal português, Disponível em <<http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=517701>> [Acedido Maio 2011]
- ANACOM (2008), Estudo sobre o Consumo Empresarial de Serviços Postais, Disponível em <<http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=596055>> [Acedido Maio 2011]
- ANACOM (2011a), Os desafios do sector postal face à liberalização total, Disponível em <<http://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=341742>> [Acedido Maio 2011]
- ANACOM (2011b), Relatório Estatístico sobre os Serviços Postais - 1º trimestre 2011, Disponível em <<http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1090197>> [Acedido Maio 2011]
- ANACOM, (2010), Inquérito ao consumo dos serviços postais - População Residencial, Disponível em <<http://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=341120>> [Acedido Maio 2011]
- Andersson, P. (2006), The liberalisation of postal services in Sweden – goals, results and lessons for other countries, Disponível em <<http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00004/00018/02119/index.html>> [Acedido em Maio 2011]
- Autoridade da Concorrência (2010), Liberalização do Sector Postal – Principais questões concorrenciais, Disponível em <[http://www.concorrenca.pt/download/relatorio\\_final\\_postal.pdf](http://www.concorrenca.pt/download/relatorio_final_postal.pdf)> [Acedido em Maio 2011]
- BBC (2011), “2,500 more post offices to close”, Disponível em <[http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/politics/6664109.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/politics/6664109.stm)> [Acedido em Agosto 2011]
- Bicho, L. e S. Baptista (2006), Modelo de Porter e Análise SWOT - Estratégias de Negócio, Instituto Politécnico de Coimbra, Disponível em <<http://www.slideshare.net/lanuyt/modelo-de-porter-e-anlise-swot-doc>> [Acedido em Agosto 2011]
- Cohen, R. (2000), Universal service without a monopoly, *Kluwer Academic Publishers*
- Crew, M. e P. Kleindorfer (2003), Deregulation of Postal Service, *The Encyclopedia of Public Choice*
- CTT (2011a), Relatório e Contas 2010, Disponível em <[http://portagens.ctt.pt/fectt/export/pics/ctt\\_frontend/images/content/relatorioecontas/RContas\\_2010.pdf](http://portagens.ctt.pt/fectt/export/pics/ctt_frontend/images/content/relatorioecontas/RContas_2010.pdf)> [Acedido Maio 2011]

CTT (2011b), 5ª Conferência ANACOM - "*Liberalização do serviço postal: Ano Um*", Lisboa, Portugal, 6 de Outubro 2011

De Bijl, P., E. Van Damme, P. Larouche (2007), *Regulating Access to Stimulate Competition in Postal Markets?*, Tilburg University, *Tilburg Law and Economic Center*

Deutsche Post (2011), *Relatório e Contas 2010*, Disponível em <<http://www.dp-dhl.com/reports/2010/annualreport/service/downloads.html>> [Acedido em Julho 2011]

Didwania, J., N. Kanodra. K. Nishant, J. Verger, (2006) *Deutsche Post World Net – Succeed the market liberalization in E.U.*, WHU – *Otto Beisheim School of Management*

Dogson, J., R. Hern, J. van der Veer, S. Toft, P. Lowe (2003) *The Profitability of the Mail Division of Deutsche Post*, Disponível em <[http://www.nera.com/67\\_4893.htm](http://www.nera.com/67_4893.htm)> [Acedido em Julho 2011]

Drews, K. (2006), *Liberalisation, privatisation and regulation in the German postal services sector*, Projecto PIQUE – *Privatisation of Public Services and the Impact on Quality, Employment and Productivity*, Disponível em <[http://www.pique.at/reports/pubs/PIQUE\\_CountryReports\\_Post\\_Germany\\_November\\_2006.pdf](http://www.pique.at/reports/pubs/PIQUE_CountryReports_Post_Germany_November_2006.pdf)> [Acedido em Maio 2011]

Geeraerts, J. (2002), *Market Strategies for new entrants, Promoting Effective Competition in UK Postal Services*, *Postcomm/University of Bath*

Hooper, R.; D. D. Hutton; I. R. Smith (2008), *Modernise or Decline - Policies to maintain the universal postal service in the United Kingdom*, Disponível em <[www.bis.gov.uk/files/file49389.pdf](http://www.bis.gov.uk/files/file49389.pdf)> [Acedido em Junho 2010]

Horst, M. (2006), *Postal Liberalization in the EU – A small step in weights, a giant leap for the market*, *UPS*

IANC, M. (2009), *Postal Services liberalization – Condition for eliminating reserved field necessary for financing the universal service*, *Annals of the University of Petrosani: Economics*

Johnson, G. e K. Scholes (1997), *Exploring Corporate Strategy (Text and Cases)*, Fourth Edition, Prentice Hall Europe.

Kuipers, P. e E. Richard (2007), *Postal Services Regulation In Europe, A comparative study of the UK, the Netherlands, Belgium, France, Germany, Italy and Sweden*, Risk Management and Decision Processes Center - *The Wharton School*

Okholm, H., M. Winiarczyk; A. Möller; C. Nielsen (2010), *Main developments in the Postal Sector (2008-2010)*, Disponível em <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_en.htm)> [Acedido em Maio 2011]

Posten Norden (2011), Relatório e Contas 2010, Disponível em <<http://www.postnord.com/en/About-Us/Investor-Relations/Calendar/Annual-Report-2010>> [Acedido em Agosto 2011]

PTS - National Post & Telecom Agency, (2007), The Liberalised Swedish Postal Market - The situation 14 years after the abolition of the monopoly, Disponível em <[http://www.pts.se/upload/Documents/EN/Postal\\_liberalisation\\_2007\\_march07.pdf](http://www.pts.se/upload/Documents/EN/Postal_liberalisation_2007_march07.pdf)> [Acedido em Maio 2011]

Rodriguez, C.P. e J.P. Dominguez, (2010), Un análisis de la transformación del servicio universal y el ámbito reservado en las políticas de competencia del sector postal en la Unión Europea, *Redalyc - Gestión y política pública*, Vol.19

Royal Mail (2008), Relatório e Contas 2007, Disponível em <[ftp://ftp.royalmail.com/Downloads/public/ctf/rmg/2007-08Group\\_Accounts\\_19-05-08Final.pdf](ftp://ftp.royalmail.com/Downloads/public/ctf/rmg/2007-08Group_Accounts_19-05-08Final.pdf)> [Acedido em Julho 2011]

Royal Mail (2011), Relatório e Contas 2010, Disponível em <<http://www2.royalmailgroup.com/how-were-performing/annual-report-2011>> [Acedido em Julho 2011]

Saraiva, A. e J. Borrego (2007), Estratégia nas Organizações, Instituto Politécnico de Coimbra, Disponível em <<http://cgoncalves.com/wp-content/uploads/2010/06/ESTRATÉGIA-NAS-ORGANIZAÇÕES.pdf>> [Acedido em Agosto 2011]

SEKO (2009), What has Postal Liberalisation delivered? - The Case of Sweden, Disponível em <[www.protectyourpost.ie/download/pdf/uni\\_sweden\\_case\\_study.pdf](http://www.protectyourpost.ie/download/pdf/uni_sweden_case_study.pdf)> [Acedido em Maio 2011]

SOARES, M. e A. FAIÑA (2003), Liberalização e Serviço Público, *XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica*, Lugo, Espanha, Universidade de Santiago de Compostela

Suleyman, C. (2009), Competition in postal markets – a small consumer perspective, *Consumer Focus*

União Europeia (2006), Documento de acompanhamento da proposta de Directiva do Parlamento Europeu e do Conselho que altera a Directiva 97/67/CE no respeitante à plena realização do mercado interno dos serviços postais da Comunidade, Disponível em <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52006SC1292:PT:HTML>> [Acedido em Junho 2011]

União Europeia (2007), Documento de acompanhamento da proposta de Directiva do Parlamento Europeu e do Conselho que altera a Directiva 97/67/CE no respeitante à plena realização do mercado interno dos serviços postais da Comunidade, Disponível em <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52007PC0695:PT:HTML>> [Acedido em Junho 2011]

União Europeia (2008), Relatório da Comissão ao Conselho e ao Parlamento Europeu sobre a aplicação da Directiva Postal, Disponível em <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/doc/reports/report\\_pt.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/reports/report_pt.pdf)> [Acedido em Junho 2011]

Valente, J. (2009), *Simulação de Cenários de Entrada no Mercado Postal Português Liberalizado*. Tese de Mestrado em Economia. Faculdade de Economia do Porto

Van der Lijn, N., A. Meijer, P. de Bas; B. Volkerink (2005), Development of competition in the European postal sector, Disponível em <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/doc/studies/2005-ecorys-final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/2005-ecorys-final_en.pdf)> [Acedido Maio 2011]

Zanker, C. (2001), Privatisation and Liberalisation of the Post and Telecommunication Sector – its Impact on Employees and Trade Unions, *Input Consulting GmbH*

### **Outros websites consultados entre Maio e Outubro 2011**

BNetzA, Autoridade Reguladora do Sector Postal Alemão: [www.bundesnetzagentur.de](http://www.bundesnetzagentur.de)  
City Mail, Operador postal Sueco, [www.citymail.se](http://www.citymail.se)

Consumer Postal Council,

[http://www.postalconsumers.org/postal\\_freedom\\_index/indexofpostalfreedom.shtml](http://www.postalconsumers.org/postal_freedom_index/indexofpostalfreedom.shtml)

Fluxogramas e organogramas, <http://pt.scribd.com/doc/49746655/1-Fluxogramas-e-Organogramas>

Lei de Bases dos Serviços Postais, Lei 112/99,

<http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=959104>

*Mind-map*, [http://en.wikipedia.org/wiki/Mind\\_map](http://en.wikipedia.org/wiki/Mind_map)

*Mind-map*, [http://www.mindmapping.com/Theory\\_Behind\\_Mind\\_Maps.htm](http://www.mindmapping.com/Theory_Behind_Mind_Maps.htm)

Postcomm, Regulador Independente do Sector Postal Inglês, [www.psc.gov.uk](http://www.psc.gov.uk)

Rowland Hill, criador do 1º selo postal,

[http://en.wikipedia.org/wiki/Rowland\\_Hill\\_\(postal\\_reformer\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Rowland_Hill_(postal_reformer))

RSF – Resposta sem franquia,

<http://www.forumdirecto.com/showroom/produtosmktdirecto/resposta/rsf.aspx>

União Europeia - 1ª Directiva Postal, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31997L0067:PT:NOT>

União Europeia - 2ª Directiva Postal, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32002L0039:PT:NOT>

União Europeia - 3ª Directiva Postal, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32008L0006:PT:NOT>

União Europeia, “Serviços de interesse económico geral”,  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/glossary/services\\_general\\_economic\\_interest\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/glossary/services_general_economic_interest_pt.htm)

União Europeia, Informações sobre o mercado interno dos Serviços Postais,  
[http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/index_en.htm)

ViaCTT, [www.viactt.pt](http://www.viactt.pt)