

**OS DESAFIOS DO SECTOR POSTAL
FACE À LIBERALIZAÇÃO TOTAL**

26 de Abril de 2011

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	4
ÍNDICE DE TABELAS	6
ÍNDICE DE MAPAS	7
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	8
2. INTRODUÇÃO	14
3. ENQUADRAMENTO REGULAMENTAR.....	15
3.1 ENQUADRAMENTO REGULAMENTAR COMUNITÁRIO.....	15
3.2 ENQUADRAMENTO REGULAMENTAR NACIONAL	17
4. A ECONOMIA POSTAL EM PORTUGAL.....	24
4.1 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO.....	27
4.2 CADEIA DE VALOR	31
4.3 INDICADORES-CHAVE.....	33
4.3.1 EVOLUÇÃO DAS RECEITAS E DAS MARGENS	33
4.3.2 EVOLUÇÃO DOS PREÇOS	36
4.3.3 EVOLUÇÃO DO TRÁFEGO	39
4.3.4 EVOLUÇÃO DO NÚMERO E DENSIDADE DE ESTABELECIMENTOS POSTAIS.....	42
4.3.5 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO	47
5. A CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS OPERADORES.....	50
5.1 CORREIO NÃO ENQUADRADO NO CORREIO EXPRESSO	62
5.1.1 CORRESPONDÊNCIAS (NÃO ENQUADRADAS NO CORREIO EXPRESSO).....	64
5.1.2 ENCOMENDAS (NÃO ENQUADRADAS NO CORREIO EXPRESSO)	64
5.2 CORREIO EXPRESSO	65
6. CASOS DE ESTUDO	75

6.1	ALEMANHA	77
6.2	REINO UNIDO	82
6.3	SUÉCIA	91
7.	OS DESAFIOS NO SECTOR POSTAL FACE À LIBERALIZAÇÃO TOTAL	97
7.1	DESAFIOS PARA OS PRESTADORES DE SERVIÇOS	97
7.2	DESAFIOS PARA O ICP-ANACOM	104
	REFERÊNCIAS	107
	LISTA DE ACRÓNIMOS	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Classificação dos serviços segundo critérios SPU e área reservada	18
Figura 2 Evolução do número de prestadores (2002 - 2010)	24
Figura 3 Evolução dos proveitos operacionais e das receitas das empresas do sector postal como percentagem do PIB (2002-2009)	26
Figura 4 Segmentação por tipo de cliente	28
Figura 5 Percentagem de população que utilizou os serviços postais por tipo de serviço (consumidor residencial - 2006 e 2008)	29
Figura 6 Percentagem de população que utilizou os serviços postais por escalão etário (2008)	30
Figura 7 Percentagem de população que utilizou os serviços postais segundo nível educativo (2006 e 2008)	30
Figura 8 Percentagem de população que utilizou os serviços postais segundo escalão social	31
Figura 9 Cadeia de valor tradicional do sector postal	32
Figura 10 Cadeia de valor contemporânea do sector postal	33
Figura 11 Proveitos operacionais consolidados do Grupo CTT por área de negócios em 2009	35
Figura 12 Evolução do valor médio anual das tarifas base em termos reais (correio normal e correio azul) no período 1993-2010	36
Figura 13 Comparação europeia do preço do correio nacional prioritário	37
Figura 14 Comparação europeia do preço do correio nacional não prioritário	38
Figura 15 Crescimento do tráfego postal e crescimento do PIB em Portugal (2003-2009)	39
Figura 16 Evolução do tráfego postal (incluindo tráfego da área reservada e da área não reservada) no período 2002-2010	40
Figura 17 Tráfego do Grupo CTT (milhões de objectos)	41
Figura 18 Total de pontos de acesso à rede postal	42

Figura 19 Número médio de habitantes por ponto de acesso à rede postal.....	43
Figura 20 Evolução do indicador global de qualidade de serviço (1995-2009).....	48
Figura 21 Distribuição das reclamações sobre serviços postais por tipo de serviço (1º semestre de 2010).....	49
Figura 22 Distribuição das reclamações sobre serviços postais por assunto (1º semestre de 2010)	49
Figura 23 Organigrama do Grupo CTT	53
Figura 24 Evolução da prestação de serviços CEP dos CTT Expresso	58
Figura 25 Índice de liberdade postal em 2010	75
Figura 26 Evolução do nível de preços do consumidor e do nível de preços das cartas dos Deutsche Post (incluindo subsidiárias) entre 1998 e 2009.....	79
Figura 27 Evolução do volume operacional de correspondências do Royal Mail (em milhões de cartas)	84
Figura 28 Evolução das emissões de CO ₂ da Posten Norden na Suécia.....	95
Figura 29 Estratégia empresarial dos CTT.....	98
Figura 30 Modelo de governação do sector postal num ambiente totalmente liberalizado	106

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Caracterização da oferta do mercado postal por tipo de objectos	50
Tabela 2 Fluxos de tráfego postal dos diversos operadores postais não enquadrados na categoria de correio expresso	52
Tabela 3 Caracterização do Grupo CTT	55
Tabela 4 Caracterização do Grupo Rangel (dados relativos a 31.12.2009)	69
Tabela 5 Caracterização da marca franquidora Seur (dados relativos a 31.12.2009)	70
Tabela 6 Caracterização da marca franquidora Nacex (dados relativos a 31.12.2009)..	71
Tabela 7 Caracterização da marca franquidora MRW (dados relativos a 31.12.2009) ...	73
Tabela 8 Características dos mercados postais.....	76

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 1 Evolução da densidade de habitantes por estabelecimento postal por regiões (2001-2009)	45
Mapa 2 Evolução da área média coberta por estabelecimento postal por regiões (2001-2009)	47

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

No presente trabalho apresenta-se, sinteticamente, o “estado da arte” relativo à situação do serviço postal em Portugal e os principais desafios que este enfrenta, por ocasião da sua liberalização total.

Após a introdução do objecto do estudo, é feita uma breve exposição do enquadramento regulamentar do sector, a nível comunitário e a nível nacional, nomeadamente em termos da designação do prestador de serviço universal (PSU), do cálculo de eventuais custos líquidos do serviço postal universal (SPU), da compensação desses custos líquidos e das condições de acesso à rede.

Seguidamente, no capítulo 4, é oferecida uma perspectiva sobre a economia postal em Portugal, com recurso aos principais indicadores da actividade postal e à caracterização do consumo postal (empresarial e residencial).

Os serviços postais têm um peso relevante na economia nacional, tendo as suas receitas correspondido consistentemente a, pelo menos, 0,6% do Produto Interno Bruto (PIB), desde 2002 (ligeiramente acima da média da União Europeia (UE)), representando ainda cerca de 0,33% do emprego em Portugal (cerca de 0,17 pontos percentuais abaixo da média da UE).

O grosso do tráfego postal reporta-se ao tráfego originado em empresas, sendo que o tráfego originado pelos consumidores é residual.

Os serviços mais utilizados pelos consumidores são o correio azul e o correio normal (ICP-ANACOM, 2008). É também de relevar que cerca de ¼ da população recorre ao serviço de encomendas e que 15% da população recorre ao serviço de correio expresso¹. De uma forma geral, os indivíduos que recorrem mais frequentemente aos serviços postais são aqueles com idades entre os 25 e os 34 anos², com ensino superior e pertencendo a classes sociais mais elevadas³.

¹ Serviços postais que se caracterizam pela aceitação, tratamento, transporte e distribuição, com celeridade acrescida, de envios de correspondências e encomendas postais, diferenciando-se dos demais serviços postais pela realização, entre outras, eventualmente contratadas com os clientes, dos seguintes serviços suplementares: Prazo de entrega pré-definido e registo de envios; Garantia de responsabilidade do prestador autorizado, mediante seguro ou outro meio de ressarcimento dos prejuízos causados; Controlo do percurso dos envios pelo circuito operacional do prestador autorizado, identificando o estado do envio.

² Com excepção do correio azul, em que o escalão etário que mais usa esse serviço é aquele entre os 55 e os 64 anos (embora com uma pequena diferença relativamente ao escalão etário entre os 25 e os 34 anos).

³ Com excepção das classes C1 e C2 no tocante ao serviço de encomendas.

Quanto ao segmento empresarial, os serviços mais frequentemente utilizados são, por esta ordem, as correspondências, as encomendas, o correio expresso, a publicidade endereçada, os catálogos/jornais/publicações periódicas e a correspondência não endereçada (KPMG, 2008). Note-se que os três primeiros serviços são também os mais utilizados pelo segmento residencial.

Neste sector, assiste-se também a uma transição da cadeia de valor “tradicional” para uma cadeia de valor “contemporânea”. A primeira traduz-se em cinco etapas, a saber, aceitação, tratamento na origem, transporte, tratamento no destino e distribuição (sendo que o grosso dos custos se associa à aceitação e à distribuição). A segunda abrange sete fases, a saber, segmentação do mercado e do cliente, definição de conteúdos, produção (impressão / acabamento), recolha/tratamento/transporte /distribuição, tratamento de respostas, logística e processamento de pagamentos (KPMG, 2008).

Desde 2005 até 2010 assistiu-se a uma redução do volume de tráfego postal total (de cerca de 12,5% no acumulado destes anos), a qual parece não ser justificada apenas através das flutuações do ciclo económico, mas sim, crescentemente, através de fenómenos de substituíbilidade do correio por meios electrónicos de comunicação (e.g. correio electrónico e redes sociais) e pelo progresso nos *media* conforme evidenciado pela descida do tráfego postal dos jornais e publicações periódicas.

Neste contexto, entre 2005 e 2010⁴, assistiu-se a um ligeiro decréscimo (cerca de 1%) das receitas do sector. Este decréscimo é explicado fundamentalmente pela significativa redução das receitas da área reservada, já que as receitas do correio da área liberalizada e, sobretudo, do correio expresso cresceram de modo muito visível nesse período.

Sem prejuízo, os CTT tiveram de acordo com o sistema de contabilidade analítica, entre 2005 e 2009, margens superavitárias e um crescimento muito forte no SPU, enquanto no serviço não universal (que pesa muito menos do que o SPU nas receitas desse prestador) tiveram margens deficitárias.

Os utilizadores de serviços postais têm vindo a beneficiar, desde 1993, de uma evolução muito favorável da tarifa base do correio normal e, sobretudo, da tarifa base do correio azul, categoria em que esta caiu cerca de 20 pontos percentuais em termos reais, o que é explicado, essencialmente, através da aplicação de um regime regulatório de “*price-*

⁴ As receitas de 2010 foram estimadas como correspondendo ao dobro das receitas apuradas para o primeiro semestre de 2010.

cap”. Em ambas as categorias de correio, os preços encontram-se abaixo da média da UE.

A ter em conta ainda que o PSU tem vindo a apresentar desde 1995 (com excepção dos anos de 2003 e de 2006 – segundo os CTT afectados por greves e por problemas informáticos) níveis globais de qualidade de serviço (QS) acima das metas definidas ao nível do Convénio de Qualidade do Serviço Postal Universal. Em contrapartida o número de pontos de acesso⁵ à rede postal caiu, entre 2002 e o primeiro semestre de 2010, cerca de 4,5%⁶.

Sem prejuízo, de acordo com dados do ICP-ANACOM (2010b), o número de reclamações relacionadas com o sector postal que incluem todas as reclamações recebidas por esta entidade⁷ aumentou 22% entre o primeiro semestre de 2009 e o primeiro semestre de 2010, sendo que cerca de metade destas têm a ver com o serviço de correspondências e que as situações mais reclamadas se prendem com problemas associados aos serviços de atendimento ao cliente, falta de tentativa de entrega no domicílio, extravio, entrega na morada errada e atraso na entrega.

O capítulo 5 preocupa-se com a caracterização da actividade dos principais prestadores de serviços postais operando em Portugal, identificando-se os principais segmentos em que actuam e o seu peso relativo.

No final de 2010, encontravam-se habilitadas à prestação de serviços de correio expresso 63 entidades e habilitadas à prestação de serviços não enquadrados na categoria de correio expresso 13 entidades. A informação mais recente, datada do terceiro trimestre de 2010, indica que havia 58 entidades em actividade. Relativamente à abrangência da actividade destas entidades, das 57 entidades que responderam ao questionário do ICP-ANACOM sobre a sua actividade durante o ano de 2009⁸, 10

⁵ Locais físicos onde os utilizadores podem depositar os envios postais na rede postal, abrangendo, assim, nomeadamente, para além das estações de correio e dos postos de correio, os marcos de correio colocados ou não na via pública.

⁶ Os CTT não consideram a rede postal como infra-estrutura essencial à prestação de serviços, privilegiando-se a eficiência de tratamento da correspondência, conforme se pode ler no documento disponível em <http://www.ctt.pt/fectt/export/download/grupoctt/comimagens/Aposta79.pdf>

⁷ Na apresentação destes dados é considerado o total de solicitações dirigidas a esta Autoridade por utilizadores finais de serviços de comunicações e pelo público em geral, directamente ou através de outras entidades. A análise dos dados, por seu lado, incide apenas sobre o universo das reclamações e dos pedidos de informação, distinguindo-se, ainda, nesta análise, o que é recebido sob a forma escrita – carta, fax, e-mail, balcão virtual e livro de reclamações - e o que resulta do contacto telefónico e/ou presencial com os serviços de atendimento ao público.

⁸ Informação mais recente disponível, proveniente de questionário anual enviado às empresas no início de 2010.

abrangiam todos os segmentos de mercado e asseguravam a prestação de serviço em todo o território nacional, 35 cobriam todos os segmentos de mercado mas actuavam apenas em parte do país, uma empresa oferecia cobertura nacional mas apenas para alguns segmentos de mercado e 11 prestadores asseguravam apenas serviço em alguns segmentos de mercado e em algumas regiões do país.

Os prestadores de serviços postais que actuam apenas em parte do território nacional tendem a actuar maioritariamente nas áreas urbanas de Lisboa e do Porto, embora existam excepções.

Entre as 12 maiores empresas do sector postal, em termos de volume de receitas, 10 prestam exclusivamente serviços de correio expresso, sendo as excepções os CTT e a Seur (os quais, de qualquer forma, prestam também serviços de correio expresso per si ou através de empresas do mesmo grupo económico).

No correio expresso, a maior empresa, em termos da quota de mercado em receitas, é os CTT Expresso.

No correio liberalizado não enquadrado no correio expresso (abrangendo nomeadamente correspondências e encomendas), os CTT enfrentam a concorrência de prestadores de serviços como a Vasp Premium, a SDIM, Notícias Direct, Urbanos Express, Iberomail, Lordtrans, Meest e Celeris. Sem prejuízo, os CTT continuam a deter uma posição dominante nas correspondências liberalizadas não enquadradas no correio expresso. Já nas encomendas não enquadradas no correio expresso, os CTT são a terceira maior empresa, em termos de quota de mercado em tráfego, atrás da Seur e da Urbanos.

No capítulo 6 são apresentados e discutidos os casos de estudo de alguns dos países em que a liberalização total do serviço postal já foi concretizada - nomeadamente a Alemanha, o Reino Unido e a Suécia – procurando extrair-se lições para o caso nacional.

Ao equacionarem-se as lições que se podem extrair destes casos de estudo, deve-se contudo atender às características idiossincráticas de cada um dos mercados nacionais, sem prejuízo da inserção destes no mesmo espaço comunitário, nomeadamente em termos da dimensão do mercado, legislação fiscal e laboral, densidade populacional, urbanização do território e rendimento *per capita*.

Os casos de estudo mostram que os PSU dos países analisados têm mantido após a liberalização total, posições dominantes, com excepção de situações e segmentos muito específicos, por exemplo, o correio expresso de cidade na Suécia.

Em segundo lugar, os PSU têm racionalizado a operação postal, em especial através da automatização das operações⁹, da redução do número de estabelecimentos postais e do ajustamento do número de trabalhadores.

Outra tendência saliente dos PSU nos países supramencionados é a diversificação para áreas não tradicionais na actividade postal (tais como, por exemplo, a logística e o correio híbrido) e o lançamento de serviços inovadores¹⁰.

A internacionalização do negócio postal com a actuação em mercados fora dos países de origem dos PSU é também de destacar, em particular na Alemanha e na Suécia.

É igualmente de realçar a crescente importância que qualquer dos PSU considerados atribui à sustentabilidade ecológica da exploração do negócio, a qual é considerada determinante para a sua evolução e rentabilidade futura.

Da conjugação destes factores, espera-se que os PSU continuem a ser economicamente viáveis num cenário de liberalização total, mesmo em situações em que não se encontra operacional um mecanismo de compensação dos custos líquidos do SPU se e quando aplicável.

Os desafios que se colocam no sector postal, no tocante aos prestadores de serviços (em especial, o PSU) e ao regulador são discutidos no capítulo 7.

Entre estes desafios destacam-se, no caso dos prestadores de serviços, o declínio actual e previsível do tráfego de correspondências, a redução da “pegada carbónica” e a adequação da sua estratégia a eventuais alterações a nível da aplicação do IVA nos serviços incluídos no âmbito do SPU. No caso em particular dos CTT, destacam-se ainda a conciliação de um ambiente crescentemente concorrencial com a salvaguarda da sustentabilidade económica da prestação do SPU e, eventualmente, a adequação das suas competências de gestão a esse novo ambiente.

Quanto aos desafios para o regulador, poder-se-iam destacar a avaliação dos custos líquidos do SPU, a promoção do aperfeiçoamento do SCA dos CTT, a continuação da adaptação da prática regulatória às melhores práticas internacionais e uma redefinição global do seu papel regulatório, focando-o, ainda mais, em três objectivos fundamentais, a saber: garantir a prestação do SPU; promover a concorrência; proteger os interesses

⁹ Para tal conta a introdução de novas tecnologias como, por exemplo os leitores ópticos e RFID.

¹⁰ Exemplos de serviços considerados inovadores pelos prestadores são a recolha no domicílio, a entrega num dia definido, a escolha da rota de entrega que minimiza a pegada carbónica gasta pelo serviço e a introdução de soluções específicas para um determinado sector de actividade.

dos utilizadores de todos os tipos de serviços postais, sem prejuízo da natural articulação com a Autoridade da Concorrência (AdC).

2. INTRODUÇÃO

Num momento em que se está prestes a entrar numa nova fase no mercado de serviços postais em Portugal, por força da liberalização total do mercado, entendeu-se relevante fazer um retrato do sector, devidamente enquadrado no contexto legislativo europeu e na experiência recolhida de países que avançaram antecipadamente para um mercado liberalizado.

Assim, o presente trabalho procura apresentar de forma sintética uma memória descritiva relacionada com a evolução do serviço postal em Portugal e com a identificação dos principais desafios, para os prestadores de serviços postais e para o ICP-ANACOM, na decorrência da liberalização total do sector.

Após breve exposição do enquadramento regulamentar do sector, a nível comunitário e a nível nacional, é oferecida, no capítulo 4, uma perspectiva sobre a economia postal em Portugal, com recurso aos principais indicadores da actividade postal e à caracterização do consumo postal (empresarial e residencial).

O capítulo 5 preocupa-se com a caracterização da actividade dos principais prestadores de serviços postais operando em Portugal, identificando-se os principais segmentos em que actuam e o seu peso relativo.

No capítulo 6 são apresentados e discutidos os casos de estudo de alguns dos países em que a liberalização total do serviço postal já foi concretizada - nomeadamente a Alemanha, o Reino Unido e a Suécia – procurando extrair-se lições para o caso nacional.

Os desafios que se colocam no sector postal, em especial no tocante ao regulador e ao PSU são discutidos no capítulo 7.

3. ENQUADRAMENTO REGULAMENTAR

3.1 ENQUADRAMENTO REGULAMENTAR COMUNITÁRIO

Os principais objectivos da política comunitária para o sector postal são os seguintes (CE, s.d.):

- a) Definir a nível comunitário um SPU, concebido como o direito de os utilizadores acederem aos serviços postais, englobando um conjunto mínimo de serviços com qualidade especificada e a preços acessíveis, independentemente da sua localização geográfica;
- b) Estabelecer um limite máximo comum para a área postal reservada que cada Estado-Membro da UE pode reservar ao seu PSU, por forma a assegurar a viabilidade económica e financeira da prestação do SPU;
- c) Levar a cabo um processo gradual e controlado de abertura do mercado, salvaguardando, em paralelo, a prestação de modo sustentado do SPU;
- d) Melhorar a Qualidade de Serviço (QS) através da fixação de um nível comum de QS para o correio transfronteiriço intracomunitário e da publicação dos níveis de QS atingidos no correio nacional;
- e) Orientar os preços para os custos e assegurar que o financiamento do SPU é transparente e se conforma com a legislação comunitária;
- f) Encorajar a harmonização de normas técnicas, atendendo aos interesses dos utilizadores;
- g) Assegurar que, fora da área reservada, existem condições de sã concorrência;
- h) Encorajar o sector postal a adaptar-se rápida e eficazmente a alterações na procura e à evolução tecnológica;
- i) Coordenar a política comunitária postal com outras políticas comunitárias, garantindo uma abordagem consistente em matérias sobrepostas;
- j) Adoptar uma abordagem ao tráfego postal internacional consistente com os objectivos e prioridades supramencionados, em cooperação com terceiras entidades e organismos internacionais.

Os objectivos supramencionados têm vindo a ser implementados com suporte num quadro legislativo comunitário de que a Directiva 97/67/EC do Parlamento Europeu e do Conselho, de 15 de Dezembro relativa às regras comuns para o desenvolvimento do

mercado interno dos serviços postais comunitários e melhoria da qualidade de serviço¹¹ (alterada pela Directiva 2002/39/EC de 10 de Junho¹² e pela Directiva 2008/6/EC de 20 de Fevereiro¹³) é uma peça-chave. Esta Directiva, entre outros aspectos:

- a) Definiu as características mínimas do SPU a ser garantidas por cada Estado-Membro no seu território;
- b) Estabeleceu limites comuns para os serviços reservados aos PSU e um calendário gradual para a sua liberalização;
- c) Afirmou os princípios subjacentes à atribuição de títulos de exercício de actividade para a exploração dos serviços não reservados;
- d) Especificou os princípios tarifários aplicáveis ao SPU a par da regra de transparência das contas dos PSU;
- e) Enquadrou as normas de QS para o serviço nacional e para o serviço transfronteiriço intracomunitário;
- f) Confirmou os mecanismos para encorajar a harmonização técnica no sector postal;
- g) Requereu a criação de autoridades reguladoras nacionais (ARN) independentes dos operadores postais.

A Directiva 2002/39/EC definiu passos adicionais no sentido da liberalização gradual do sector postal – a qual se previa *id temporis* pudesse ocorrer em 2009 - sendo que apenas poderiam ser incluídos na área reservada os objectos de correspondência, a partir do início de:

- a) 2003, pesando menos de 100 g e custando menos do triplo da tarifa base (o que se estima correspondesse a liberalizar 9% do mercado postal da UE);
- b) 2006, pesando menos de 50 g e custando menos de 2,5 vezes a tarifa base (o que se estima correspondesse a liberalizar mais 7% do mercado postal da UE).

Para além disso, todo o correio transfronteiriço de saída, nos termos da citada Directiva 2002/39/EC, deveria ser liberalizado em 01.01.2003 (o que se estima correspondesse, *per si*, a liberalizar 3% do mercado postal da UE), com salvaguarda de excepções que podiam ser requeridas pelos Estados-Membros no sentido de financiar a prestação do

¹¹ <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=966238>

¹² <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=966669>

¹³ <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=966357>

SPU ou de maior ajustamento às características específicas do serviço postal em determinados Estados-Membros.

Finalmente, a Directiva 2008/06/EC definiu 31.12.2010 como data final para a abertura total à concorrência do sector postal, com excepção de onze Estados-Membros¹⁴ (representando apenas cerca de 5% do mercado postal comunitário) para os quais essa data foi fixada para 31.12.2012. A ter em conta, de qualquer modo, que seis dos 27 Estados-Membros já liberalizaram totalmente a prestação dos serviços postais, a saber, a Finlândia (em 1991), a Suécia (em 1993), o Reino Unido (em 2006), a Alemanha (em 2008), a Holanda (em 2009) e a Estónia (em 2009).

3.2 ENQUADRAMENTO REGULAMENTAR NACIONAL

O quadro regulamentar do sector postal em Portugal define o regime aplicável às actividades associadas ao estabelecimento, gestão e exploração de serviços postais¹⁵ no território nacional, tal como os serviços transfronteiriços com origem ou destino neste país.

Especial destaque merece a prestação do SPU, o qual corresponde, em Portugal, de acordo com a Lei de Bases dos Serviços Postais, à 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.

O SPU engloba um serviço postal de envios de correspondência, livros, catálogos, jornais e outras publicações periódicas até 2 kg de peso e encomendas postais até 20 kg de peso, bem assim como um serviço de envios registados e um serviço de envios com valor declarado, no âmbito nacional e internacional.

Em Portugal, o PSU são os CTT – Correios de Portugal, S.A. por força do contrato de concessão celebrado com o Estado português, o qual adiante é referido mais detalhadamente.

¹⁴ Chipre, República Checa, Grécia, Hungria, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Polónia, Roménia e Eslováquia.

¹⁵ De acordo com o artigo 4º da Lei de Bases dos Serviços Postais, disponível em <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=959104>, por serviço postal entende-se a actividade que integra as operações de aceitação, tratamento, transporte e distribuição de envios postais, sendo que, se entende por envio postal um objecto endereçado na forma definitiva obedecendo às especificações físicas e técnicas que permitam o seu tratamento na rede postal.

Ainda nos termos da Lei de Bases dos Serviços Postais – e com vista a assegurar a viabilidade económico-financeira da prestação do SPU – foi definida, em Portugal (então à semelhança dos restantes Estados-Membros da UE, com excepção da Suécia e da Finlândia) uma área reservada de serviços explorados exclusivamente pelo PSU. Essa área reservada engloba serviços discriminados no quadrante superior esquerdo da Figura 1, sendo que os serviços não reservados incluídos no SPU são mencionados no quadrante superior direito e os não incluídos no SPU e não reservados são referidos no quadrante inferior direito da mesma figura.

Figura 1 Classificação dos serviços segundo critérios SPU e área reservada

	ÁREA RESERVADA	ÁREA NÃO RESERVADA
SU	<p>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 1.º escalão de peso da categoria normalizada mais rápida, desde que o seu peso seja inferior a 50 gr, no âmbito nacional e internacional.</p> <p>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 no parágrafo anterior, no âmbito nacional e internacional.¹⁶</p>	<p>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 1.º escalão de peso da categoria normalizada mais rápida ou cujo peso seja igual ou superior a 50 gr, no âmbito nacional e internacional.</p> <p>Serviço postal de envios de livros, catálogos, jornais e outras publicações periódicas, até 2 kg de peso.</p> <p>Serviço de encomendas postais até 20 kg de peso.</p> <p>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 peso e preço da área reservada.</p>
SERVIÇO NÃO UNIVERSAL		<p>Correio expresso.</p> <p>Exploração de centros de trocas de documentos.</p> <p>Outros serviços que se enquadrem na definição de serviço postal e que não se subsumam ao SPU.</p>

Fonte: ICP-ANACOM

A prestação de serviços postais não reservados obedece a formatos diferentes para a atribuição de títulos de exercício de actividade, consoante tais serviços recaiam ou não

¹⁶ A emissão e venda de selos e outros valores postais, tal como a emissão de vales postais e a colocação, na via pública, de marcos e caixas de correio destinados à recolha de envios postais, são serviços / actividades que, embora, reservados ao PSU, não integram o âmbito do SU.

no âmbito do SPU¹⁷. Caso se insiram na área não reservada do SPU, aplica-se um regime de licença individual. Caso contrário, é aplicável um regime menos exigente no tocante às obrigações impostas, assente num mecanismo de autorização geral (cobrindo serviços de correio expresso; exploração de centros de troca de documentos e outros serviços postais não abrangidos pelo SPU, nomeadamente os que se diferenciem dos tradicionais em função da evolução tecnológica).

A Lei de Bases dos Serviços Postais estabeleceu também, nomeadamente, os princípios de formação dos preços (que no SU devem obedecer aos princípios da orientação dos preços para os custos, não discriminação, transparência e acessibilidade para todos os utilizadores) – cuja fixação em concreto é plasmada num Convénio de Preços celebrado entre o ICP-ANACOM e os CTT – Correios de Portugal, S.A. (CTT), sendo que o actual¹⁸ foi celebrado em 10.07.2008 - para além das regras para avaliação de eventuais custos líquidos do SPU e da correspondente compensação. Note-se que não se encontrando ainda em vigor a legislação que transpõe a Directiva 2008/6/CE, as regras do Convénio mantêm-se transitoriamente em vigor.

Em paralelo, a citada peça legislativa estabelece as regras aplicáveis à QS em sede de SU, destacando-se em especial que a prestação do SPU deve obedecer à satisfação de exigências fundamentais tais como (artigo 8º, nº 1):

- a) A satisfação de padrões adequados de qualidade, nomeadamente no que se refere a prazos de entrega, densidade dos pontos de acesso, regularidade e fiabilidade do serviço;
- b) A prestação do serviço em condições de igualdade e não discriminação;
- c) A continuidade da prestação do serviço, salvo em caso de força maior;
- d) A evolução progressiva do serviço, em função do ambiente técnico, económico e social e das necessidades dos utilizadores;
- e) O cumprimento das obrigações inerentes à prestação do serviço universal que, na decorrência de obrigações internacionais, o Estado acolha futuramente no direito interno;
- f) A informação ao público relativa às condições e preços dos serviços.

¹⁷ De acordo com o Decreto-Lei n.º 150/2001, alterado pelo Decreto-Lei n.º 116/2003, disponível em <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=959137>

¹⁸ <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=959442>

Neste contexto, o PSU deve assegurar uma recolha e uma distribuição domiciliária, pelo menos uma vez por dia, em todos os dias úteis. Quando isso não for possível em razão da verificação de circunstâncias ou condições geográficas excepcionais, como tal reconhecidas pela ARN postal, são tais serviços prestados em instalações apropriadas, a definir em diploma de desenvolvimento.

Os parâmetros e níveis mínimos de QS para o SPU são fixados através de um Convénio de Qualidade do SPU, celebrado entre o ICP-ANACOM e os CTT, sendo que o actual¹⁹ foi celebrado em 10.07.2008.

O PSU deve igualmente publicitar de forma adequada e fornecer regularmente aos utilizadores informações actualizadas e precisas sobre as características do SPU oferecido, designadamente sobre as condições gerais de acesso e utilização do serviço, preços e níveis de QS.

As funções do ICP-ANACOM, enquanto entidade reguladora do sector postal, são delimitadas na Lei de Bases dos Serviços Postais (artigo 18º, nº 2), em complemento ao constante dos Estatutos aprovados pelo Decreto-Lei n.º 309/2001, de 7 de Dezembro²⁰, designadamente:

- a) A representação em organizações intergovernamentais no âmbito dos serviços postais;
- b) A atribuição dos títulos de exercício da actividade postal explorada em regime de concorrência;
- c) A fiscalização da qualidade e do preço dos serviços postais abrangidos pelo SPU;
- d) A fiscalização do cumprimento, por parte dos operadores de serviços postais, das disposições legais e regulamentares relativas à actividade, bem como a aplicação das respectivas sanções.

A relevar ainda o actual contrato de concessão celebrado em 01.09.2000²¹ - e modificado em 09.09.2003²² e em 26.07.2006²³- entre o Estado e os CTT (atribuindo-se a esta empresa a prestação do SPU por um período inicial de 30 anos, renovável por períodos sucessivos mínimos de 15), a qual tem por objecto:

¹⁹ <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=959472>

²⁰ <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=895819>

²¹ <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=959245>

²² <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=959329>

²³ Na sequência das alterações nas bases da concessão introduzidas pelo Decreto-Lei 112/2006 disponível em <http://dre.pt/pdf1sdip/2006/06/112A00/41134116.pdf>

- a) O estabelecimento, gestão e exploração da rede postal pública²⁴;
- b) A prestação dos seguintes serviços e actividades reservados:
- 1) O serviço postal de envios de correspondência, incluindo a publicidade endereçada, quer sejam ou não efectuados por distribuição acelerada, cujo preço seja inferior a 2,5 vezes 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 50 gr;
 - 2) O serviço postal de envios de correspondência registada e de correspondência com valor declarado, incluindo os serviços de citação e notificação judiciais por via postal, dentro dos mesmos limites de preço e peso referidos na alínea anterior;
 - 3) A emissão e venda de selos e outros valores postais;
 - 4) A emissão de vales postais;
 - 5) A colocação, na via pública, de marcos e caixas de correios destinados à recolha de envios postais.
- c) A prestação dos seguintes serviços postais não reservados que integram o SPU:
- 1) O serviço postal de envios de correspondência, não abrangido nos limites de preço e peso fixados na subalínea 1) da alínea b), livros, catálogos, jornais e outras publicações periódicas até 2 kg de peso;
 - 2) O serviço de encomendas postais até 20 kg de peso;
 - 3) O serviço postal de envios registados, não abrangido nos limites de preço e peso fixados na subalínea 1) da alínea b);
 - 4) O serviço postal de envios com valor declarado, não abrangido nos limites de preço e peso fixados na subalínea 1) da alínea b);
- d) Serviço público de caixa postal electrónica não reservado.

Finalmente, releva-se que encerrou em 10.01.2011 a consulta pública do governo sobre uma proposta legislativa que transpõe os normativos comunitários referentes à

²⁴ Conjunto de meios humanos e materiais afectos à prestação do serviço postal universal, designadamente os existentes nos centros de tratamento dos envios postais; nos centros de distribuição dos envios postais; e nas estações de correios.

liberalização total do sector postal²⁵, destacando-se, em primeira linha, os relacionados com a delimitação do âmbito do SPU, suas exigências fundamentais (nomeadamente em termos de preços e QS) e cálculo do seu custo líquido bem como a designação do PSU.

Note-se que, de acordo com este projecto legislativo, após um período inicial de designação dos CTT como PSU por um período de 15 anos, o SPU poderá ser assegurado, alternativa ou cumulativamente, através do funcionamento eficiente do mercado ou com recurso à designação de um ou mais prestadores de serviços postais para a prestação de diferentes elementos do SPU ou para a cobertura de diferentes partes do território nacional.

Em termos do cálculo do custo líquido do SPU (de acordo com metodologia a definir pelo ICP-ANACOM), deverão ser tidos em conta os benefícios materiais e não materiais da sua prestação, o direito de os PSU obterem um lucro razoável e os incentivos à prestação economicamente eficiente do SPU.

A mesma proposta legislativa estabelece que eventuais custos líquidos do SPU poderão ser compensados através de fundos públicos ou de um fundo de compensação, sendo este financiado através de participações de todos os prestadores de serviços postais (se bem que os de menor dimensão poderão ser isentos) que ofereçam um ou mais serviços abrangidos no SPU e ou dos utilizadores de serviços abrangidos no SPU.

Para além da problemática associada ao SPU, outras interessantes provisões previstas no citado projecto de proposta legislativa prendem-se com os princípios de acesso às redes e a elementos da infra-estrutura postal, em especial os que são propriedade dos PSU.

Neste contexto, os PSU deverão assegurar o acesso às suas redes em condições transparentes e não discriminatórias, mediante acordos a estabelecer com os prestadores de serviços postais que o solicitem. Sem prejuízo, o ICP-ANACOM poderá determinar, quando tal se revelar necessário para garantir uma concorrência efectiva e ou os interesses dos utilizadores que:

- a) Os PSU publicitem, de forma adequada, os termos e condições de acesso à rede, incluindo preços;

²⁵ Vide

http://www.governo.gov.pt/pt/GC18/ConsultaPublica/Pages/20101228_Concurrenca_Servicos_Postais.aspx

- b) Numa situação concreta, em caso de inexistência de acordos entre as partes, o acesso à rede do SU e respectivos termos e condições.

Ainda nos termos do mesmo projecto de proposta legislativa, todos os prestadores de serviços postais poderão negociar e acordar entre si o acesso a elementos da sua infraestrutura postal ou a serviços por si prestados, sem prejuízo de – sempre que tal se revele necessário para proteger os interesses dos utilizadores e ou promover uma concorrência efectiva – o ICP-ANACOM poder impor aos prestadores de serviços postais o acesso a esses elementos em condições transparentes e não discriminatórias.

Finalmente, destaca-se também, que o ICP-ANACOM poderá, quando existam vários PSU com redes postais que, isoladamente, não cubram a totalidade do território nacional, impor condições que assegurem a interoperabilidade das várias redes.

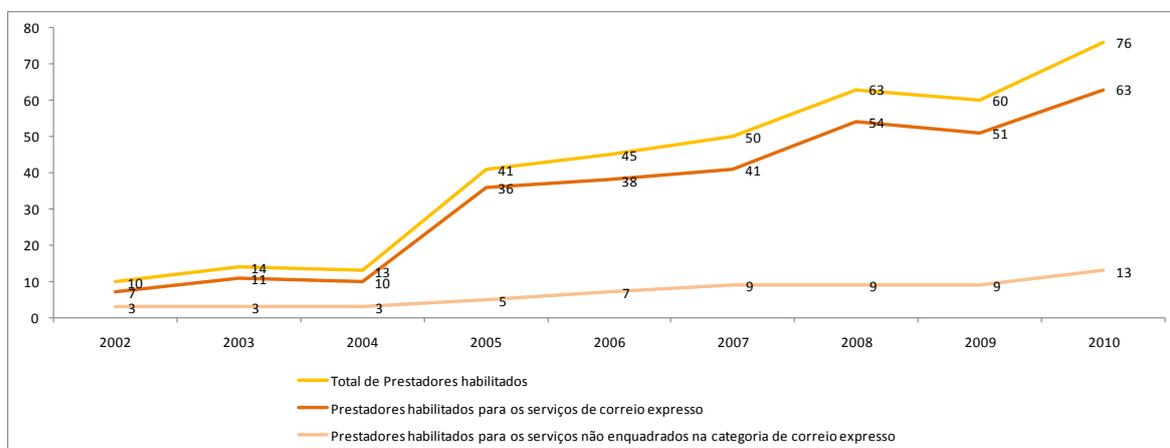
4. A ECONOMIA POSTAL EM PORTUGAL

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, tem-se admitido que os serviços postais continuam a constituir um meio de comunicação muito importante, oferecendo um contributo relevante para a coesão social e para o desenvolvimento económico do país.

Neste capítulo, procurar-se-á ilustrar sinteticamente o contributo do sector postal para a economia nacional e caracterizar, sob o enfoque da sua estrutura económica, o funcionamento do sector, com recurso aos indicadores-chave disponíveis.²⁶

A Figura 2 evidencia o crescimento do número de prestadores, registado entre 2002 e o final de 2010, levando a que nessa altura existissem 76 entidades habilitadas à prestação de serviços postais. Sabendo-se que muitas destas entidades se encontram enquadradas por relações de franquia, destaca-se que a essas 76 entidades correspondem apenas 27 marcas diferentes.

Figura 2 Evolução do número de prestadores (2002 - 2010)



Fonte: ICP-ANACOM

Entre essas entidades, eram 63 as que dispunham de título habilitante para prestar serviços de correio expresso²⁷ e 49 as entidades que efectivamente exerciam essa

²⁶ As listas dos prestadores de serviços de correio expresso e dos prestadores de serviços não enquadrados na categoria de correio expresso, em actividade no terceiro trimestre de 2010, estão disponíveis respectivamente em <http://www.anacom.pt/template12.jsp?categoryId=99201> e em <http://www.anacom.pt/template12.jsp?categoryId=99202>.

²⁷ As entidades autorizadas encontram-se habilitadas a prestar serviços de correio expresso. Estes serviços são caracterizados pela aceitação/recolha, tratamento, transporte e distribuição, com celeridade acrescida, de envios de correspondência e encomendas, diferenciando-se dos respectivos serviços postais de base pela

actividade. Para a prestação de serviços não enquadrados na categoria de correio expresso eram 13 os prestadores licenciados²⁸ dos quais 10 exerciam efectivamente esta actividade. Entre estes operadores encontra-se a concessionária do SPU (CTT) que opera ao abrigo do respectivo Contrato de Concessão.

A informação mais recente, datada do terceiro trimestre de 2010, indica que havia 58 entidades em actividade. Relativamente à abrangência da actividade destas entidades, das 57 entidades que responderam ao questionário do ICP-ANACOM sobre a sua actividade durante o ano de 2009²⁹, 10 abrangiam todos os segmentos de mercado e asseguravam a prestação de serviço em todo o território nacional, 35 cobriam todos os segmentos de mercado mas actuavam apenas em parte do país, uma empresa oferecia cobertura nacional mas apenas para alguns segmentos de mercado e 11 prestadores asseguravam apenas serviço em alguns segmentos de mercado e em algumas regiões do país.

Os serviços postais têm um peso relevante para a economia nacional, tendo as suas receitas correspondido consistentemente a, pelo menos, 0,6% do PIB, desde 2002 (vide Figura 3). Segundo os dados mais recentes disponibilizados pelo Eurostat e referentes a 2007, a média da UE para este indicador é de cerca de 0,5%, ligeiramente abaixo do registado em Portugal, sendo que o país em que esse peso é maior foi Suécia (0,8%).

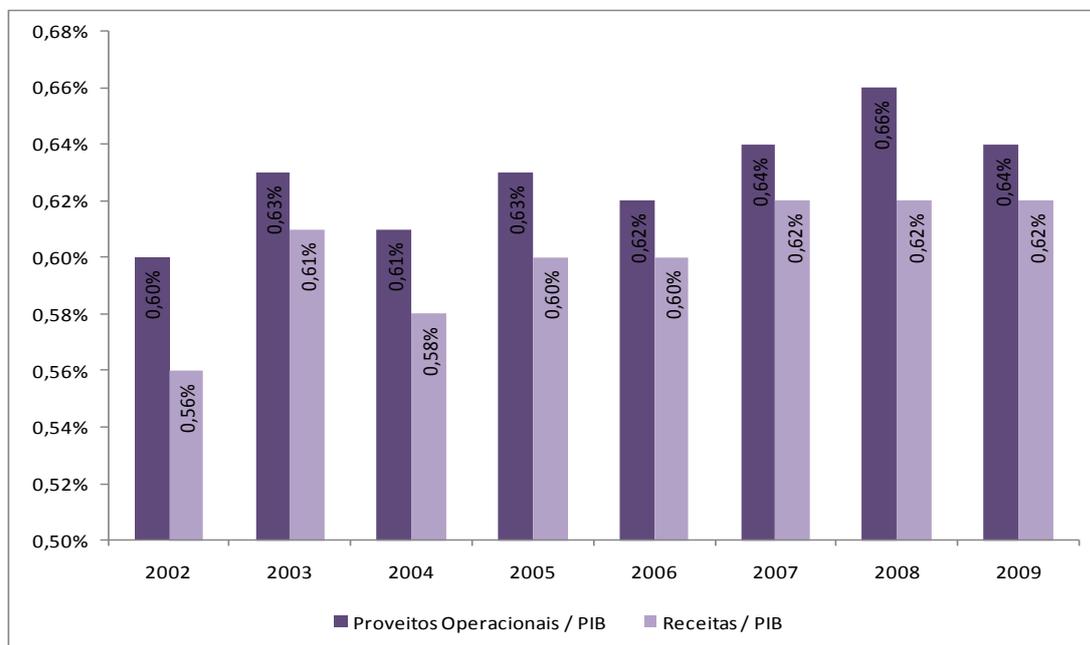
realização, entre outras, eventualmente contratadas com os clientes, do conjunto das seguintes características suplementares:

- a) Prazo de entrega pré - definido;
- b) Registo dos envios;
- c) Garantia de responsabilidade do prestador autorizado mediante seguro ou outro meio pelo qual o remetente conheça previamente a fórmula do ressarcimento dos prejuízos causados;
- d) Controlo do percurso dos envio pelo circuito operacional do prestador autorizado, permitindo a identificação do estado dos envios e informação ao cliente.

²⁸ As entidades licenciadas estão habilitadas à prestação de serviços postais não reservados, ainda que abrangidos pelos limites de peso e preço do SPU, incluindo envios de correspondência, livros, catálogos, jornais e outras publicações periódicas, e encomendas postais desde que não enquadrados na categoria de correio expresso.

²⁹ Informação mais recente disponível, proveniente de questionário anual enviado às empresas no início de 2010.

Figura 3 Evolução dos proveitos operacionais e das receitas das empresas do sector postal como percentagem do PIB (2002-2009)



Fonte: ICP-ANACOM, com base em dados dos operadores postais e do Banco de Portugal

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 mais recentes disponibilizados pelo Eurostat e referentes a 2007, a média da UE atinente 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%).

A ter em conta ainda que, segundo dados do ICP-ANACOM, 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.

Assim, no final do primeiro semestre de 2010, o sector postal empregava cerca de 16 mil trabalhadores. O Grupo CTT é de longe o maior empregador, cabendo-lhes cerca de 4/5 dos postos de trabalho, seguidos de longe pela Chronopost Portugal.

A nível da frota de veículos no seu conjunto, esta atingiu no primeiro semestre de 2010, um total de 6 114 viaturas, sendo o Grupo CTT proprietário de cerca de 2/3 dessa frota (em 2002 eram proprietários de mais de 4/5 da frota).

4.1 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

Existem várias possibilidades alternativas de segmentação do mercado, consoante as suas várias dimensões, nomeadamente, em função de factores como (AdC, 2010; KPMG, 2008):

- a) Produto;
- b) Satisfação das necessidades dos clientes;
- c) Volume / frequência dos envios;
- d) Área geográfica;
- e) Tipo de cliente.

Numa perspectiva de **produto**, a segmentação pode ser efectuada, por exemplo, com incidência na correspondência (inclusive com subdivisão por “correio normal”, “correio azul” ou outra), publicidade endereçada (“*direct mail*”)³⁰, encomendas postais³¹, correio expresso, correspondência não endereçada e jornais/livros/publicações periódicas.

Sob o enfoque da satisfação das **necessidades dos clientes**, é possível a classificação segundo os segmentos de comunicação (associado ao envio de correspondências), publicidade, transporte (ligado, em regra, às encomendas postais) e *media* (jornais, livros e outras publicações). Existe também quem divida o segmento de comunicação nos segmentos de correio transaccional (gerado por empresas em transacções financeiras, tais como extractos bancários) e de correio social (originado em consumidores domésticos, tais como postais de aniversário) (Hooper *et al*, 2008a).

No plano do **volume e frequência**, destacam-se os segmentos de correio de quantidade (vulgo “*bulk mail*”) e de envio individual de correio, sendo que o primeiro agrega vários objectos postais similares (em especial em termos de publicidade endereçada).

A **nível geográfico**, pode-se dividir o correio em nacional (o qual pode ainda ser subdividido em urbano e extra-urbano) e transfronteiriço (o qual pode ser ainda subdividido por grupos de países e/ou em correio de entrada³² e de saída³³).

³⁰ Consiste nos envios de correspondência com mensagem idêntica que se enviam a um número significativo de destinatários exclusivamente com fins publicitários, de *marketing* ou de divulgação (artigo 4º, nº 3, alínea c) da Lei de Bases dos Serviços Postais).

³¹ Consistem em pequenos volumes contendo mercadorias ou objectos com ou sem valor comercial, cujo peso não exceda os 20 kg (artigo 4º, nº 2, alínea b) da Lei de Bases dos Serviços Postais).

³² Ou seja, aquele originado no estrangeiro para ser entregue a um destinatário em Portugal.

³³ Ou seja, aquele originado em Portugal para ser entregue a um destinatário no estrangeiro.

No tocante à segmentação por **tipo de cliente**, os segmentos relevantes são o empresa-a-empresa (comummente designado B2B), o empresa-a-consumidor (comummente designado B2C), o consumidor-a-empresa (comummente designado C2B) e o consumidor-a-consumidor (comummente designado C2C) – vide Figura 4.

Figura 4 Segmentação por tipo de cliente

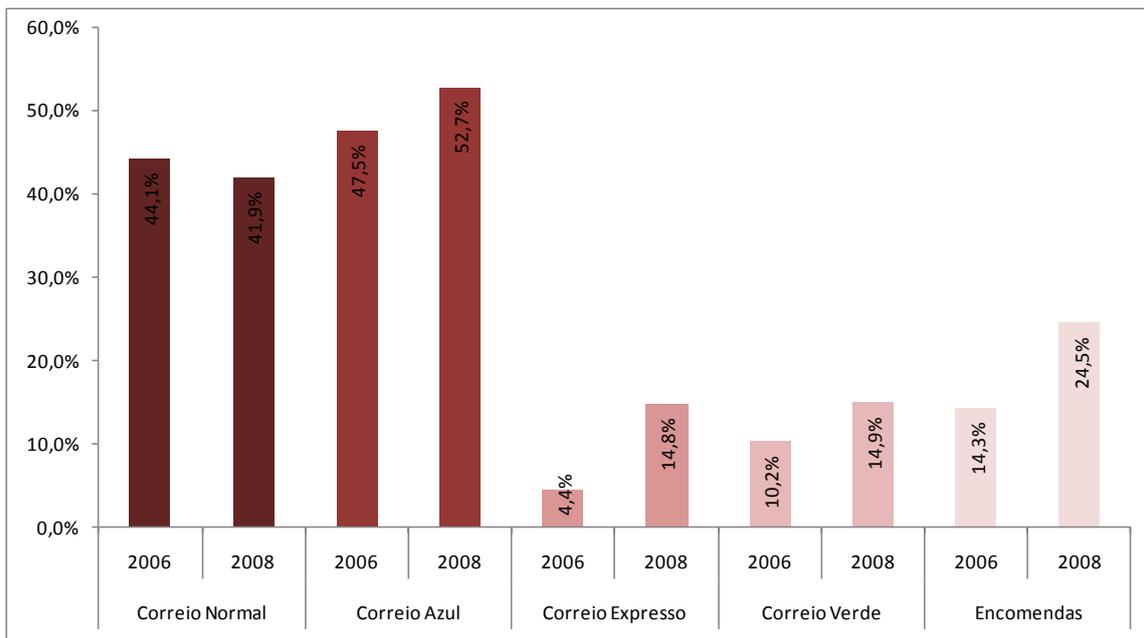
De / Para	Empresa	Consumidor
Empresa	B2B	B2C
Consumidor	C2B	C2C

Fonte: ICP-ANACOM

O grosso do tráfego postal reporta-se ao tráfego B2B e B2C, sendo meramente residual o volume de tráfego C2C e C2B. 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.

Com referência ao inquérito ao consumo dos serviços postais para a população residencial (ICP-ANACOM 2008), os serviços mais utilizados pelo consumidor residencial foram o correio azul (a que recorre cerca de metade da população) e o correio normal (usado por cerca de 4/10 da população), tendo recorrido também ¼ da população ao serviço de encomendas, ao passo que tanto o correio expresso como o correio verde foram usados por cerca de 15% da população (vide Figura 5).

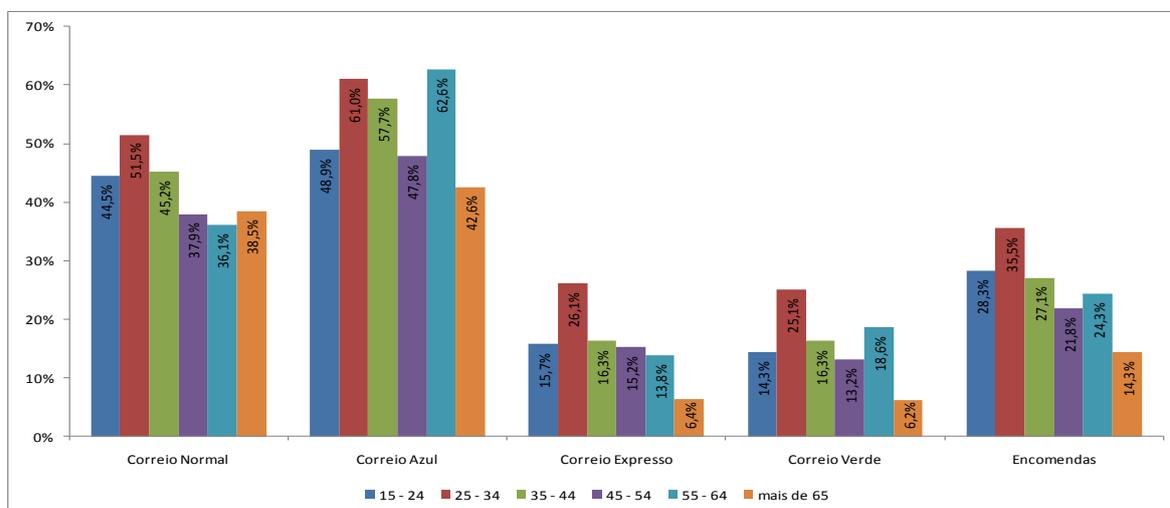
Figura 5 Percentagem de população que utilizou os serviços postais por tipo de serviço (consumidor residencial - 2006 e 2008).



Fonte: ICP-ANACOM (2008)

A Figura 6 destaca a utilização dos serviços postais de acordo com o escalão etário dos consumidores, no ano 2008. Nota-se que, para os vários serviços postais indicados, o escalão etário que recorre mais frequentemente a estes é aquele entre os 25 e os 34 anos, com excepção do correio azul, em que o escalão que mais usa esse serviço é aquele entre os 55 e os 64 anos (embora com uma pequena diferença em relação aos indivíduos entre os 25 e os 34 anos).

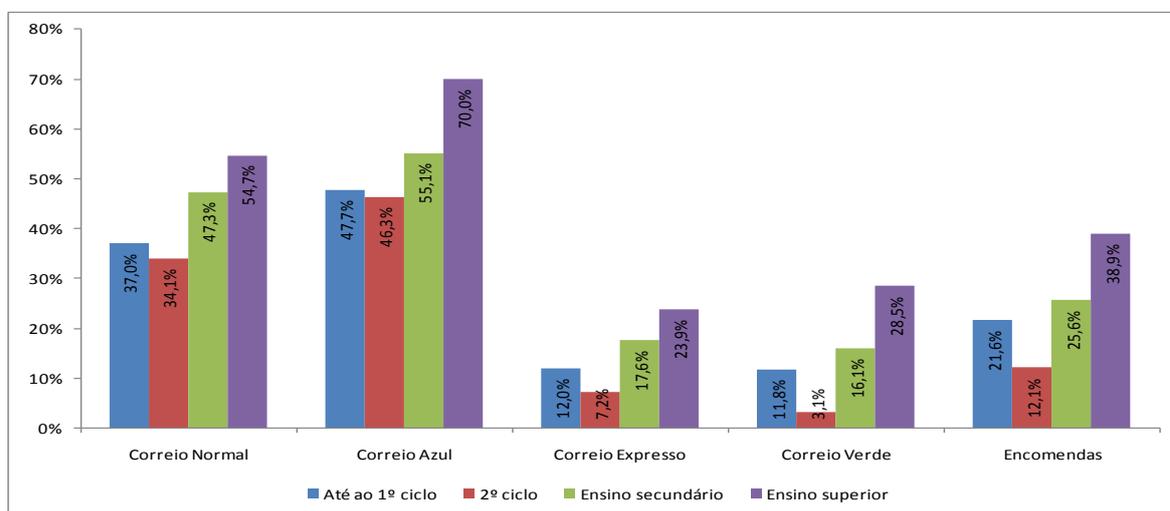
Figura 6 Percentagem de população que utilizou os serviços postais por escalão etário (2008)



Fonte: ICP-ANACOM (2008)

No que se reporta ao nível de instrução, a Figura 7 evidencia que, na globalidade, os indivíduos com ensino superior tendem a fazer uma utilização estatisticamente maior dos diversos serviços postais indicados.

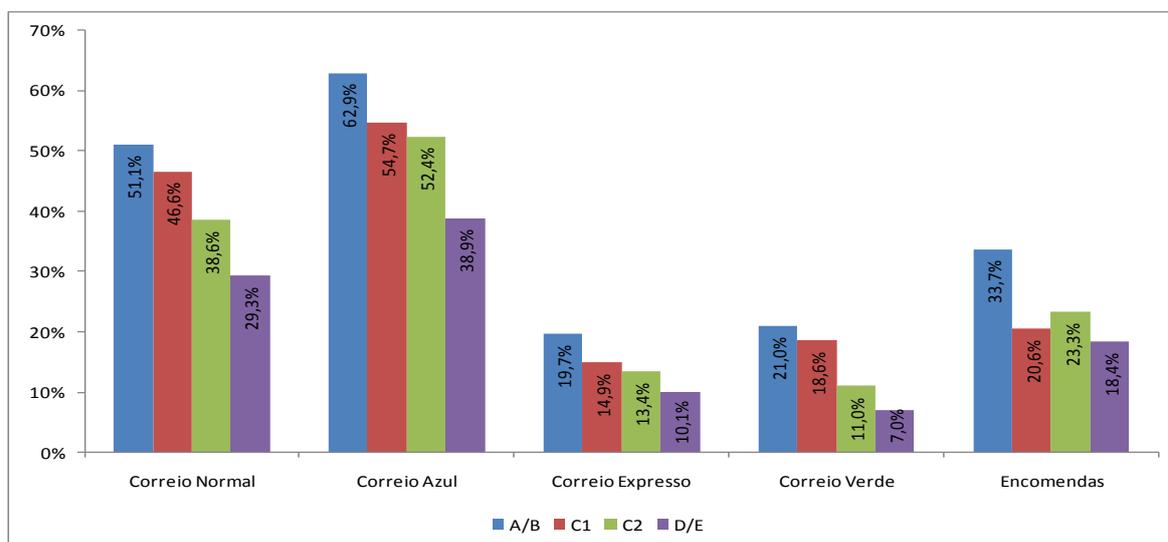
Figura 7 Percentagem de população que utilizou os serviços postais segundo nível educativo (2006 e 2008)



Fonte: ICP-ANACOM (2008)

No tocante à classe social dos indivíduos, a Figura 8 evidencia que, em regra (com excepção das classes C1 e C2 no tocante às encomendas), são os indivíduos pertencentes às classes sociais mais elevadas quem recorre mais frequentemente aos serviços postais.

Figura 8 Percentagem de população que utilizou os serviços postais segundo escalão social



Fonte: ICP-ANACOM (2008)

Os tipos de correio mais utilizados pelo segmento empresarial, consistem, por esta ordem, nas correspondências, encomendas, correio expresso, publicidade endereçada, catálogos/jornais/publicações periódicas e correspondência não endereçada (KPMG, 2008).

Segundo dados de inquérito da KPMG (2008), a correspondência endereçada representa a esmagadora maioria das despesas das empresas com serviços postais (representando 85% dessa despesa), seguida das encomendas e dos serviços de correio expresso (os quais representam, no seu conjunto, 13% da despesa).

Ainda segundo os mesmos dados de inquérito, cerca de 60% dos clientes empresariais despendiam anualmente menos de mil euros em serviços postais, cerca de 1/3 gastavam entre mil e 10 mil euros em serviços postais e apenas cerca de 1% tinham uma despesa superior a 50 mil euros em serviços postais³⁴.

4.2 CADEIA DE VALOR

³⁴ A ter em conta, de qualquer modo, que cerca de ¼ das empresas inquiridas não respondeu à questão sobre o montante das despesas relacionadas com serviços postais ou disse não saber quanto gasta com esses serviços, provavelmente porque os serviços postais são, nesses casos, predominantemente vistos como uma actividade meramente de suporte e os correspondentes custos, de reduzida dimensão, são agrupados com os das restantes actividades de suporte (KPMG, 2008).

É possível considerar duas cadeias de valor, uma mais conotada com a visão tradicional do negócio postal e outra mais contemporânea, associada aos novos negócios geradores de valor, decorrentes de um novo conjunto de necessidades sentidas pelos clientes.

A cadeia de valor tradicional é representada na Figura 9.

Figura 9 Cadeia de valor tradicional do sector postal



Fonte: ICP-ANACOM

A aceitação constitui o conjunto de operações relativas à admissão dos envios postais numa rede postal³⁵, nomeadamente a recolha de envios postais nos respectivos pontos de acesso (artigo 4º, nº 7, alínea a) da Lei de Bases dos Serviços Postais).

O tratamento é a preparação dos envios postais, nas instalações do operador, para o seu transporte até ao centro de distribuição da área a que se destinam (artigo 4º, nº 7, alínea b) da Lei de Bases dos Serviços Postais).

O transporte corresponde à 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 (artigo 4º, nº 7, alínea c) da Lei de Bases dos Serviços Postais).

A distribuição 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 (artigo 4º, nº 7, alínea d) da Lei de Bases dos Serviços Postais).

Segundo estimativas da NERA (2004) referentes a um conjunto não identificado de países em relação aos quais aquela entidade obteve informação, a distribuição corresponde à etapa da cadeia de valor que representa a maior fatia de custos, tanto no que se reporta às correspondências (50% dos custos totais) como às encomendas (39% dos custos totais). A aceitação representa no caso das correspondências e no caso das encomendas, respectivamente, 12% e 10% dos custos totais. O tratamento consubstancia 15% dos custos totais das correspondências e 17% dos custos totais das encomendas. Já os custos de transporte têm um peso muito maior para as encomendas (21%) do que para as correspondências (7%). Finalmente, os custos comuns a estas

³⁵ Entendida como um conjunto de meios humanos e materiais detidos, organizados e explorados por uma entidade que preste serviços postais com vista a assegurar as operações de aceitação, tratamento, transporte e distribuição de envios postais.

actividades representam 16% dos custos totais nas correspondências e 13% dos custos totais nas encomendas.

A informação disponível relativa aos CTT permite afirmar que, em Portugal é também a distribuição a etapa que representa a maior fatia de custos na cadeia de valor, seguida da aceitação, do tratamento e do transporte.

A Figura 10 ilustra a cadeia de valor contemporânea do sector postal, evidenciando-se – para além das actividades tradicionais – a montante dessas um conjunto de actividades relacionadas com a segmentação do mercado / cliente, com a definição de conteúdos e com a produção e a jusante actividades associadas ao tratamento de respostas, logística e processamento de pagamentos.

Figura 10 Cadeia de valor contemporânea do sector postal



Fonte: KPMG (2008)

4.3 INDICADORES-CHAVE

4.3.1 EVOLUÇÃO DAS RECEITAS E DAS MARGENS

A evolução global das receitas do sector entre 2005 e 2010 mostra um ligeiro decréscimo (cerca de 1%). Isto é explicado fundamentalmente pela significativa redução das receitas da área reservada, já que as receitas do correio da área liberalizada e, sobretudo, do correio expresso cresceram visivelmente no mesmo período.

As receitas da área reservada representam menos de metade do total das receitas e, na área liberalizada, o correio expresso e o correio não expresso apresentam níveis de receitas relativamente próximos entre si.

A evolução dos proveitos dos CTT no SPU e no serviço não universal denota, em ambos os casos, uma diminuição, no período 2005-2009. Nesta evolução, destaca-se que os proveitos do SPU diminuíram ligeiramente à semelhança do decréscimo das receitas do sector entre 2005 e 2009 (fundamentalmente decorrente de uma redução nos proveitos do SPU reservado, já que os proveitos do SPU não reservado tiveram uma variação

positiva significativa), ao passo que os proveitos do serviço não universal registaram, no mesmo período, um crescimento razoável (essencialmente decorrente de um crescimento dos proveitos do serviço não universal não reservado).

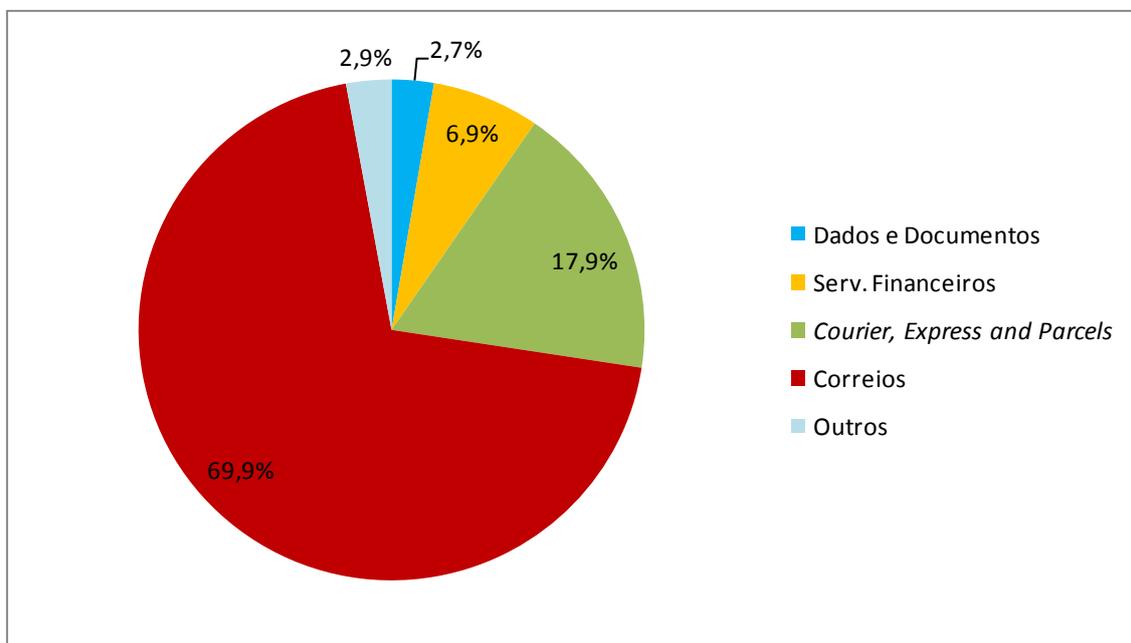
A ter em conta ainda que tal evolução se regista num contexto em que, por força da evolução legislativa e conforme detalhado anteriormente, a área reservada sofreu uma redução em 2006. De acordo com os CTT, verificou-se em 2009 um acentuado decréscimo dos volumes de correspondências enviados pelos maiores clientes (representam 46% do total da receita de correspondências). Os clientes do sector da banca e dos seguros reduziram os seus envios em 7%, os editores em 9%, a grande distribuição em 7% e a venda à distância em 3%. No total das *key accounts*, verificou-se um decréscimo de 28 milhões de objectos relativamente a 2008. O Estado reduziu os seus envios em 7%, tendo-se observado, igualmente, uma transferência de tráfego de correio registado para correio normal com impacto negativo na receita deste importante cliente (CTT, 2010b).

A grande maioria dos proveitos auferidos pelos CTT em 2009, provêm da prestação de serviços incluídos no SU. Destes, mais de metade é originária dos SPU da área reservada e o restante dos SPU da área não reservada.

Da repartição dos proveitos dos CTT pelas famílias de serviços, destaca-se que as correspondências representavam, em 2009, mais de 3/4 dos proveitos, seguidas dos serviços financeiros e do *marketing* directo. Releva-se ainda que os proveitos das correspondências cresceram marginalmente entre 2005 e 2009, ao passo que os proveitos das restantes famílias (com excepção da família “diversos”)³⁶ se reduziram no mesmo período. Esta repartição é próxima da observada nos proveitos operacionais consolidados do Grupo CTT (vide Figura 11).

³⁶ A família “diversos” corresponde à agregação dos seguintes serviços: exploração de apartados, certificação, exploração de postos públicos de telefone, exploração de telegramas, marca de dia electrónica, entrega de mensagens, produtos de telecomunicações, venda de títulos de transporte, venda de passes, *merchandising*, Project EBPP, outros produtos, subsídio de transporte aéreo, pessoal requisitado, Distri Mais, PICK & GO, Mailroom Digital, VIA CTT; Mailmanager, Postalnet, Banco Postal, Phone IX.

Figura 11 Proveitos operacionais consolidados do Grupo CTT por área de negócios em 2009



Fonte: ICP-ANACOM, com base em dados dos CTT (CTT 2010b)

Atendendo ao peso das correspondências nos proveitos dos CTT, é útil perceber a repartição desses proveitos de acordo com cada tipo específico de correspondências. Constatase que cerca de metade desses proveitos decorre da prestação do correio normal nacional, sendo o correio azul nacional responsável por uma fatia muito pequena dos proveitos.

O SPU teve margens superavitárias, apresentando um crescimento extremamente forte entre 2005 e 2009. Já o serviço não universal teve ao longo do mesmo período margens deficitárias, tendo esse *deficit* aumentado marginalmente entre 2005 e 2009.

Olhando a evolução, entre 2005 e 2009, das margens sob o enfoque das famílias de serviços, assinala-se sobretudo o crescimento muito forte das margens das correspondências e do *marketing* directo (que passou de uma margem negativa para uma margem muito positiva) e reduções também fortes nas restantes famílias de serviços, em especial a nível dos serviços financeiros.

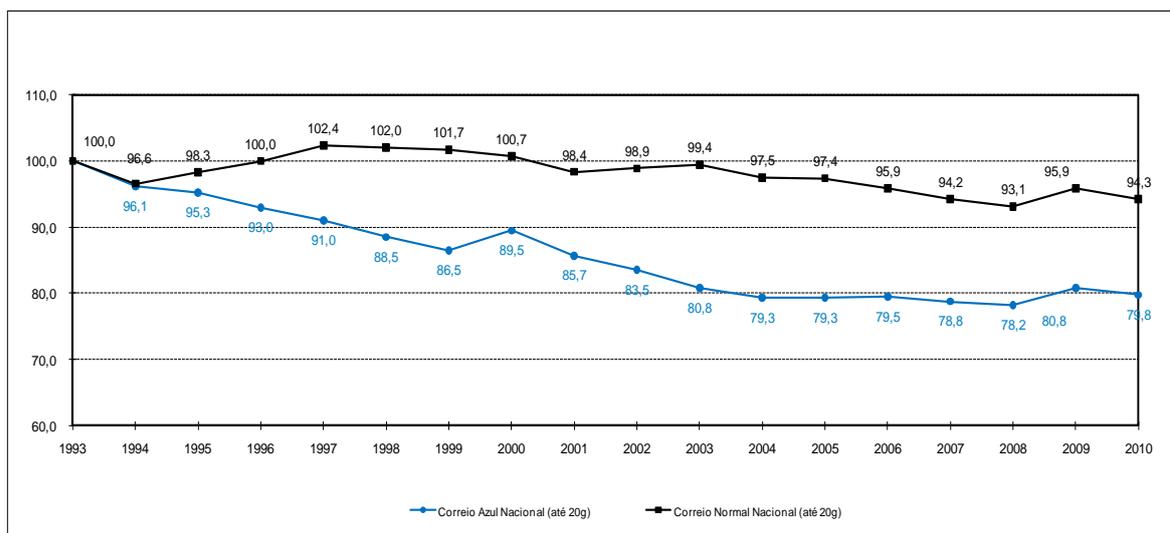
Atendendo ao peso do serviço de correspondências na actividade dos CTT, é também interessante escrutinar as margens de cada um dos tipos de correspondências. As correspondências que mais contribuem para os lucros daquela empresa são as enquadradas no correio normal nacional e, a uma distância considerável, as enquadradas no correio registado nacional simples, no correio registado com aviso de recepção e no

correio normal internacional. Em contrapartida, as correspondências que apresentaram margens deficitárias mais acentuadas em 2009 foram o correio azul nacional, o correio editorial nacional e a cobrança domiciliária de correspondências.

4.3.2 EVOLUÇÃO DOS PREÇOS

A Figura 12 ilustra a evolução das tarifas base do correio normal e do correio azul, notando-se uma evolução bastante favorável para os clientes, em especial no que concerne ao correio azul, categoria em que a tarifa base caiu cerca de 20 pontos percentuais entre 1993 e 2010.

Figura 12 Evolução do valor médio anual das tarifas base em termos reais (correio normal e correio azul) no período 1993-2010



Fonte: ICP-ANACOM

De notar que a regulação dos preços da área reservada tem vindo a ser assegurada, em sede dos anteriormente mencionados Convénio de Preços, através de um regime de “*price-cap*”. Em especial, nos termos do artigo 8º do Convénio de Preços actualmente em vigor, a variação média ponderada dos preços dos serviços postais reservados não poderá ser superior, em termos nominais, a:

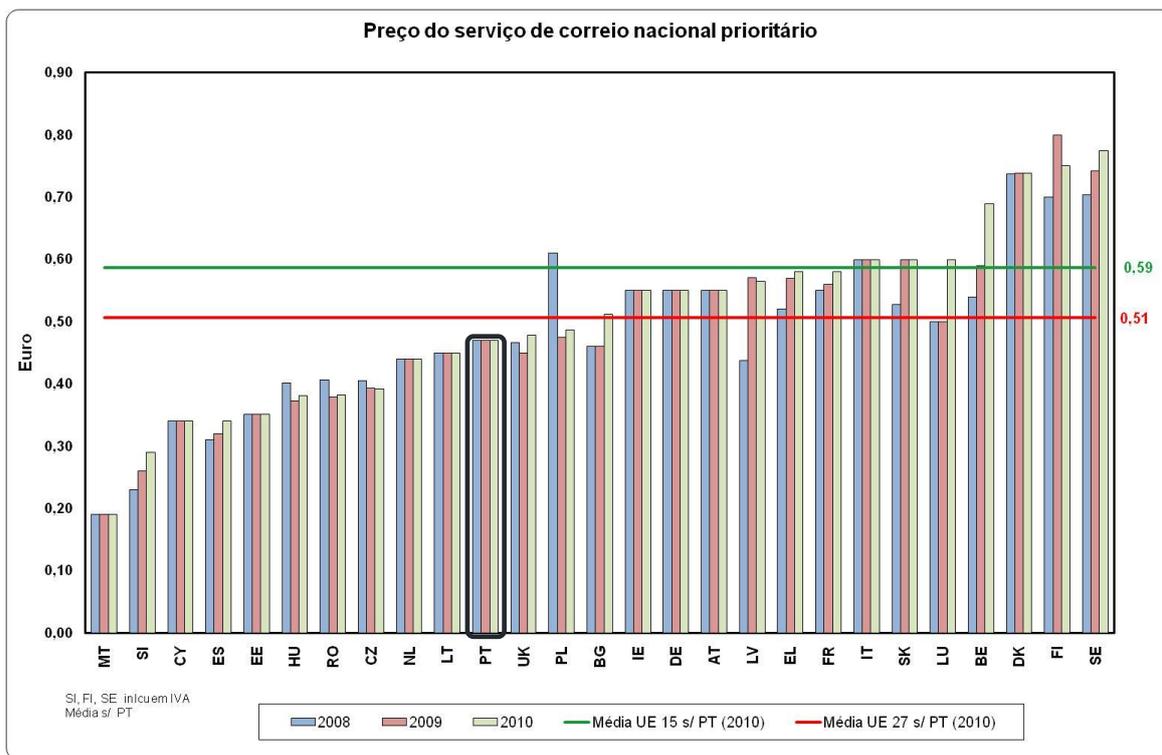
- a) $IPC+FCIPC^{37}-0,3\%$, em 2008;

³⁷ O Factor de correcção do IPC (FCIPC) - Correspondeu, no ano 2008, à diferença entre o valor da inflação verificada no ano de 2007, publicada pelo INE, e o valor da inflação que tinha sido oficialmente prevista pelo Governo para 2007 e como tal inscrita no relatório do Orçamento do Estado de 2007. Nos anos seguintes, corresponde à diferença entre o valor da inflação projectado no Relatório do Orçamento do Estado de um ano para o ano anterior e o valor da inflação que tinha sido previsto para o ano anterior nos termos da alínea k),

b) IPC+FCIPC-0,4%, em 2009 e 2010.

A Figura 13 mostra uma comparação europeia de preços do correio nacional prioritário (correio azul), a taxas de câmbio correntes.

Figura 13 Comparação europeia do preço do correio nacional prioritário



Fonte: ICP-ANACOM

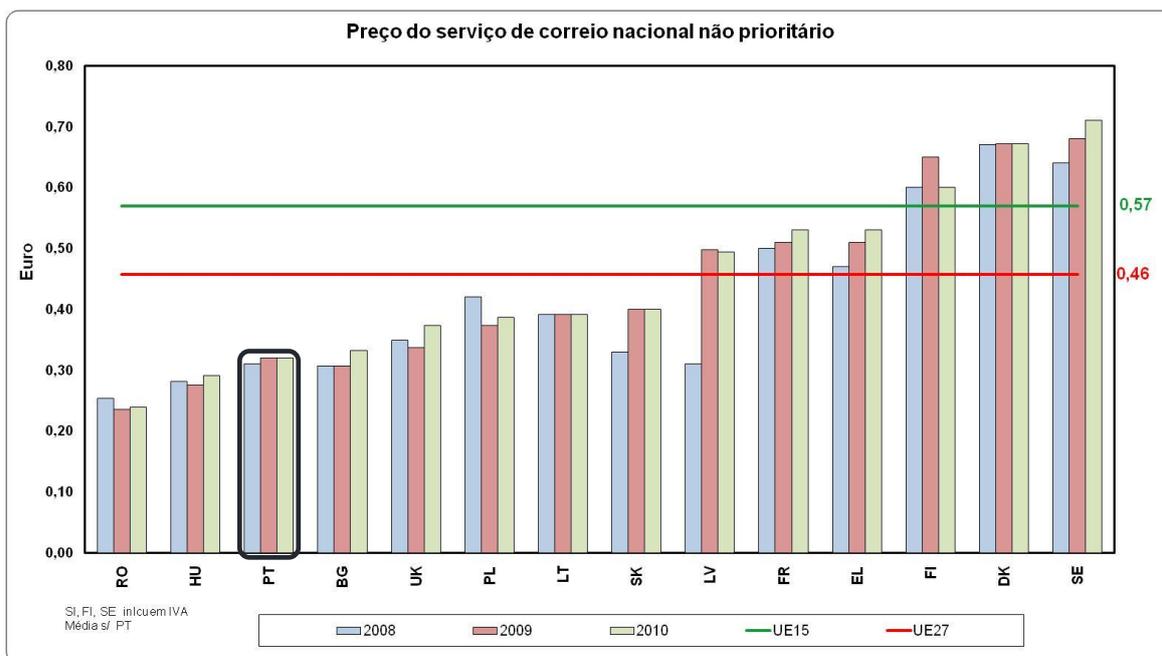
A média de preços (sem Portugal) do correio nacional prioritário na UE27 teve um acréscimo de 3,3% (0,02 euros) em 2010 relativamente a 2009, apresentando actualmente um valor de 0,51 euros. A média (sem Portugal) da UE15 sofreu um acréscimo de 3,0% (0,017 euros) no mesmo período, situando-se em 0,59 euros. Da

sendo tal diferença limitada superiormente a 2,5%. No caso de no Relatório do Orçamento do Estado de um ano não se encontrar publicado o valor da inflação projectado para o ano anterior, utiliza-se em sua substituição o valor, em Setembro do referido ano anterior, da variação média do Índice de preços no consumidor nos últimos doze meses, publicada pelo INE. O valor a considerar para a inflação projectada no Relatório do Orçamento do Estado de um ano para o ano anterior é zero se no referido Relatório estiver projectada uma taxa de inflação para o ano anterior inferior a zero e, cumulativamente, for positivo o valor da inflação que tinha sido previsto para o ano anterior nos termos da alínea k).

totalidade dos países da UE, 13³⁸ praticam preços abaixo da média da UE27 (sem Portugal), entre os quais Portugal. Em 2010, a diferença entre o preço mais elevado e o preço mais baixo praticado na UE27 praticado respectivamente na Suécia e em Malta, foi de 0,59 euros.

Uma comparação europeia do preço do correio nacional não prioritário (correio normal), a taxas de câmbio correntes, é apresentada na Figura 14. A média de preços (sem Portugal) do correio nacional não prioritário da UE27 manteve o mesmo valor que em 2009 (0,46 euros). A média (sem Portugal) da UE15 sofreu um acréscimo de 1,6%. Dos 14 países da UE em apreço, 8 países, entre os quais Portugal, praticam preços abaixo da média (sem Portugal) da UE27³⁹, situando-se os restantes seis acima desta média.

Figura 14 Comparação europeia do preço do correio nacional não prioritário



Fonte: ICP-ANACOM

Desde 2008, a média de preços (sem Portugal) da UE15 é superior à média de preços (sem Portugal) da UE27. A diferença entre a média de preços (sem Portugal) da UE15 e da UE27 aumentou 11,6% entre 2009 e 2010.

³⁸ Malta, Eslovénia, Chipre, Espanha, Estónia, Hungria, Roménia, República Checa, Holanda, Lituânia, Portugal, Reino Unido e Polónia.

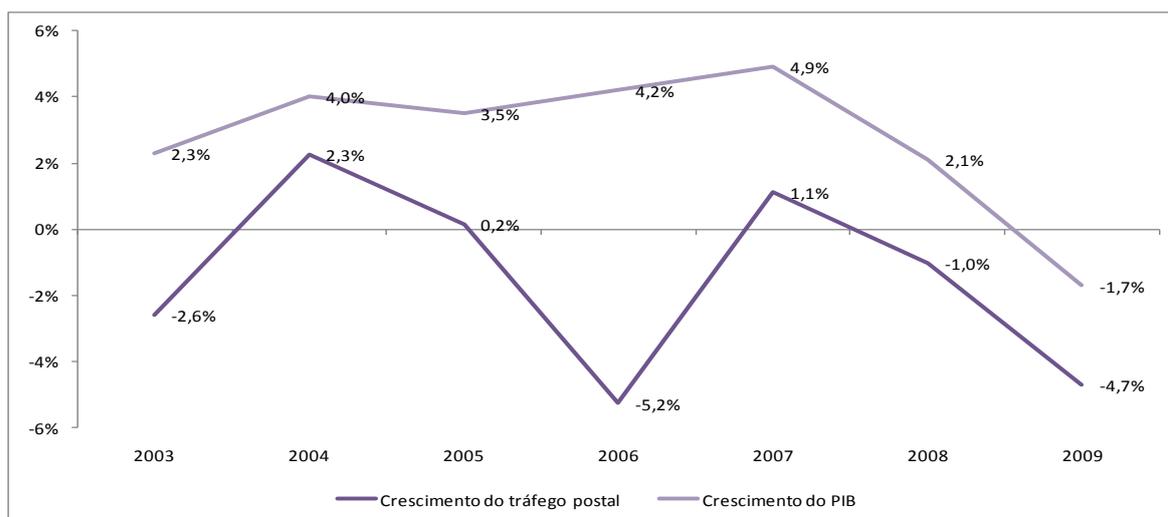
³⁹ Roménia, Hungria, Bulgária, Reino Unido, Polónia, Lituânia e Eslováquia.

Em 2010, a diferença entre o preço mais elevado e o preço mais baixo praticado na UE 27 foi de 0,47 euros⁴⁰, valor superior ao de 2009 (0,44 euros). O preço máximo corresponde a cerca do triplo do preço mínimo praticado.

4.3.3 EVOLUÇÃO DO TRÁFEGO

Historicamente, admitia-se uma correlação forte e significativa entre a variação do PIB e a variação do tráfego postal. No entanto, mais recentemente, é possível admitir que o já abordado efeito de substituibilidade do tráfego postal pelo correio electrónico e pelos *media* e canais alternativos de possibilidade, contribuam para que o crescimento do tráfego postal fique aquém do crescimento da economia nacional (vide Figura 15).

Figura 15 Crescimento do tráfego postal e crescimento do PIB em Portugal (2003-2009)



Fonte: ICP-ANACOM, com base em dados do INE e dos operadores postais

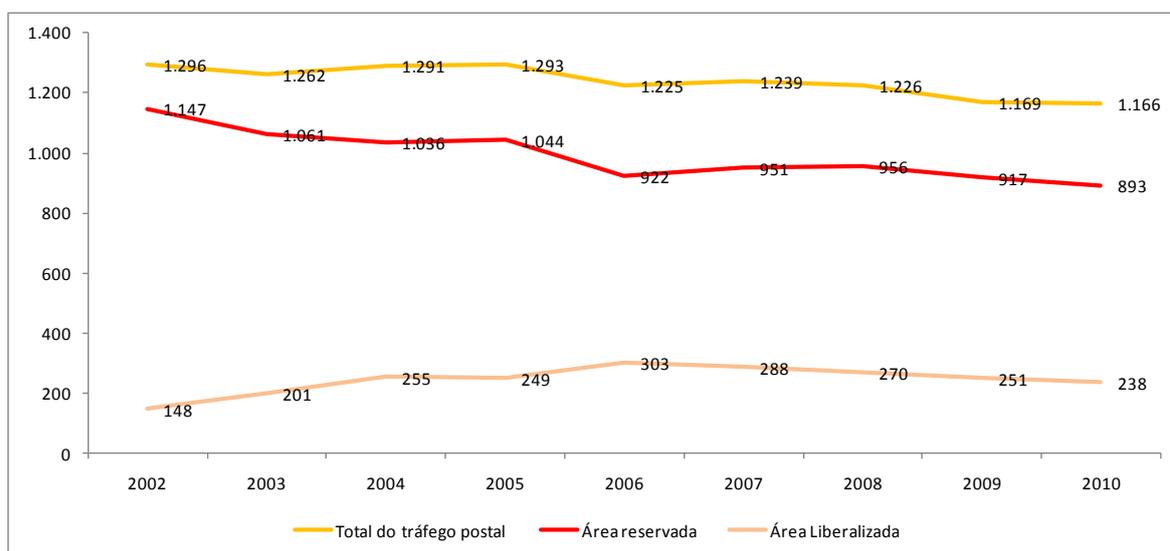
Outros motivos há, porém, que contribuem para explicar porque é que o crescimento do tráfego postal terá tendência a ficar aquém do crescimento global da economia (ITA Consulting e WIK-Consult, 2010). Um desses motivos é o declínio do correio editorial, já que são cada vez mais as pessoas que preferem ler as versões *on line* dos jornais, conforme evidenciado pela descida do tráfego postal dos jornais e publicações periódicas. Outro factor tem a ver com o facto de as empresas que expedem

⁴⁰ Em 2008 essa mesma diferença situou-se em 0,42 euros.

correspondência em larga escala serem cada vez mais sensíveis ao preço do correio e, por conseguinte, reduzem a frequência do envio.

A Figura 16 ilustra a evolução do tráfego postal total, do tráfego postal da área reservada e do tráfego postal da área liberalizada no período compreendido entre 2002 e 2010. De registar que nesse período se estima 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).

Figura 16 Evolução do tráfego postal (incluindo tráfego da área reservada e da área não reservada) no período 2002-2010

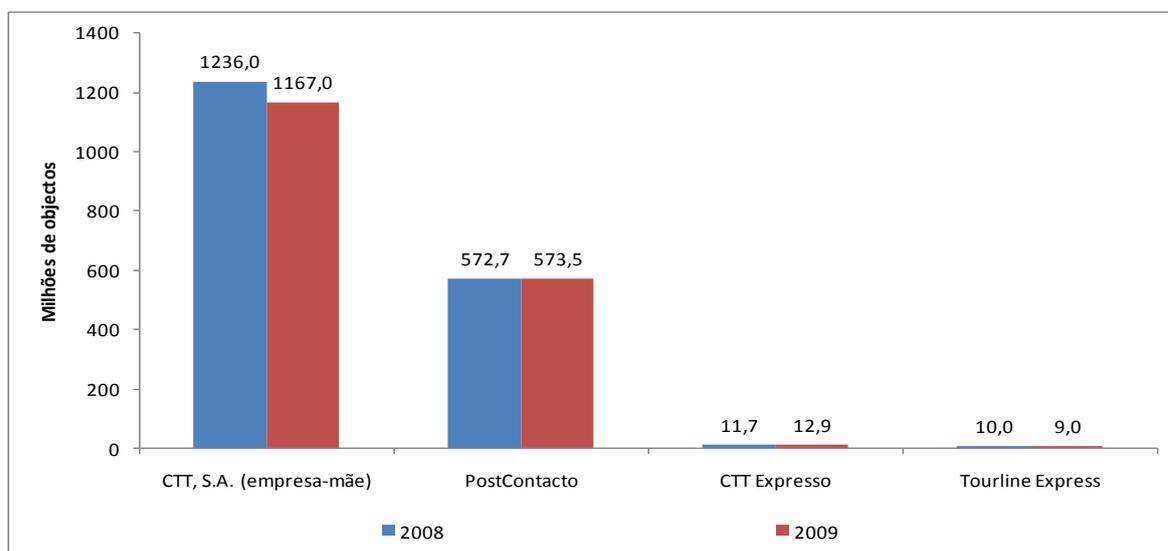


Fonte: ICP-ANACOM

De notar ainda que o volume de tráfego postal da área liberalizada representava, no final de 2010, 21% do tráfego postal total.

Olhando para a evolução do tráfego endereçado do Grupo CTT como um todo, percebe-se que, no tráfego endereçado do operador histórico se verificou um decréscimo de 5,5% em 2009 relativamente a 2008. No mesmo período, o tráfego dos CTT Expresso cresceu 10,3% e o tráfego não endereçado do Grupo CTT cresceu 0,1% (vide Figura 17).

Figura 17 Tráfego do Grupo CTT (milhões de objectos)



Fonte: ICP-ANACOM, com base em dados dos CTT (2010b)

A evolução do volume do tráfego de correspondência internacional do PSU - esta correspondência representava em 2009 menos de 10% do total da correspondência (nacional e internacional) desse prestador - mostra uma redução muito acentuada entre 2002 e 2009, sendo que a diminuição verificada entre 2008 e 2009 foi por si bastante significativa resultante de uma queda no correio internacional expedido e no correio internacional recebido. Quanto ao tráfego de encomendas nacionais do PSU, este é actualmente residual. Também o tráfego de encomendas internacionais do PSU se mantém em níveis residuais, tendo sofrido reduções significativas no período 2002-2009, tanto a nível das encomendas internacionais expedidas como das encomendas internacionais recebidas.

Note-se que, apesar da tendência decrescente aqui evidenciada relativamente ao volume de tráfego postal em geral, a KPMG (2008) previu uma manutenção ou aumento da utilização dos serviços postais em Portugal pelos clientes empresariais.

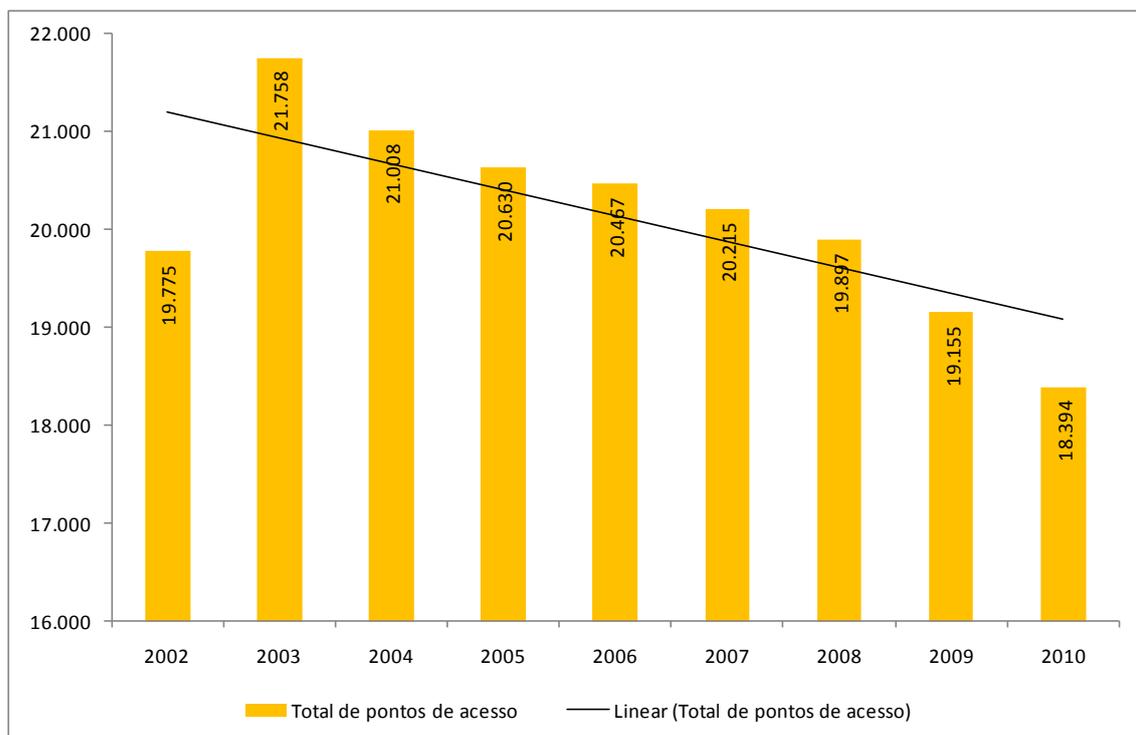
Não existindo estatísticas actualizadas relativas ao tráfego postal com desagregação geográfica relevante, as estatísticas mais recentes, referentes ao ano 2000, sugeriam que Lisboa e Porto seriam as áreas com maior volume de tráfego postal *per capita* (Costa, 2010), situação essa que se afigura manter-se actual (AdC, 2010). Assim a ser, atendendo às relevantes economias de densidade, estas áreas deverão ser aquelas em

que, com maior facilidade, poderão os entrantes prestar serviços em toda a cadeia de valor (AdC, 2010).

4.3.4 EVOLUÇÃO DO NÚMERO E DENSIDADE 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 18. Aos CTT pertenciam, em 2010, 99,3% dos pontos de acesso.

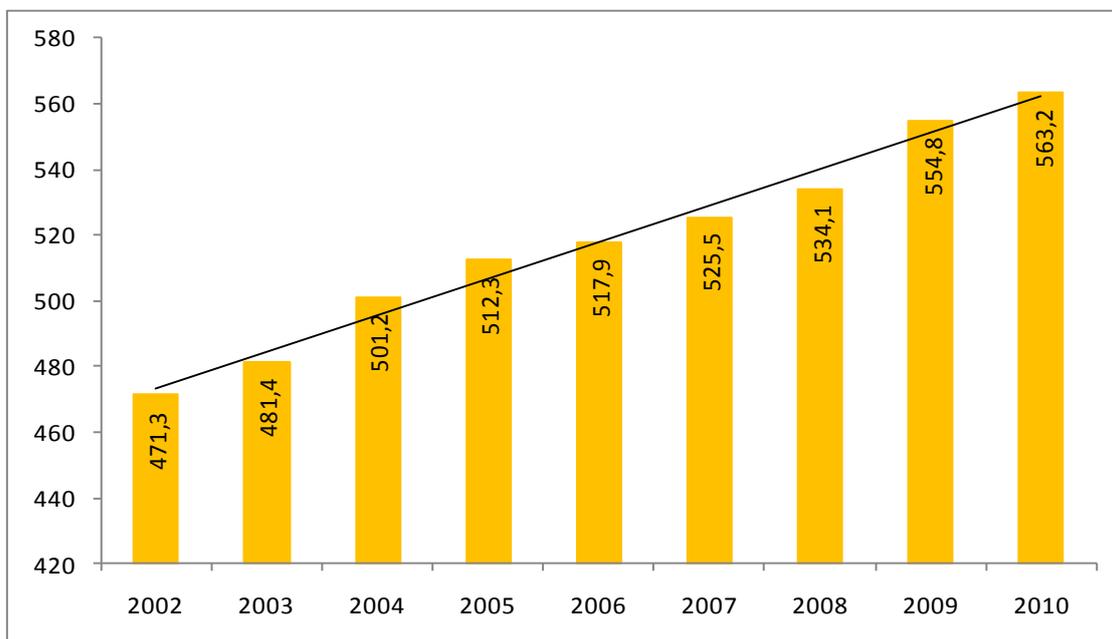
Figura 18 Total de pontos de acesso à rede postal.



Fonte: ICP-ANACOM

Esta evolução repercutiu-se no aumento significativo do número médio de habitantes servido por cada ponto de acesso (vide Figura 19).

Figura 19 Número médio de habitantes por ponto de acesso à rede postal.



Fonte: ICP-ANACOM

Em termos de tendências de longo prazo, entre 1979 e 2009, registou-se um crescimento significativo no peso das estações de correio em relação ao total de estabelecimentos postais, representando aquelas em 2009 cerca de 30% do total de estabelecimentos postais, quando em 1979 correspondiam apenas a 9%. Isto num contexto em que, principalmente a partir do final dos anos 90 do século XX se assistiu a uma liberalização gradual do serviço postal, em que os CTT gozam de liberdade total para abrir e encerrar estabelecimentos⁴¹.

Releva-se ainda que a referida evolução se registou em paralelo com uma tendência visível de redução do número de estabelecimentos postais. Esta redução do número de

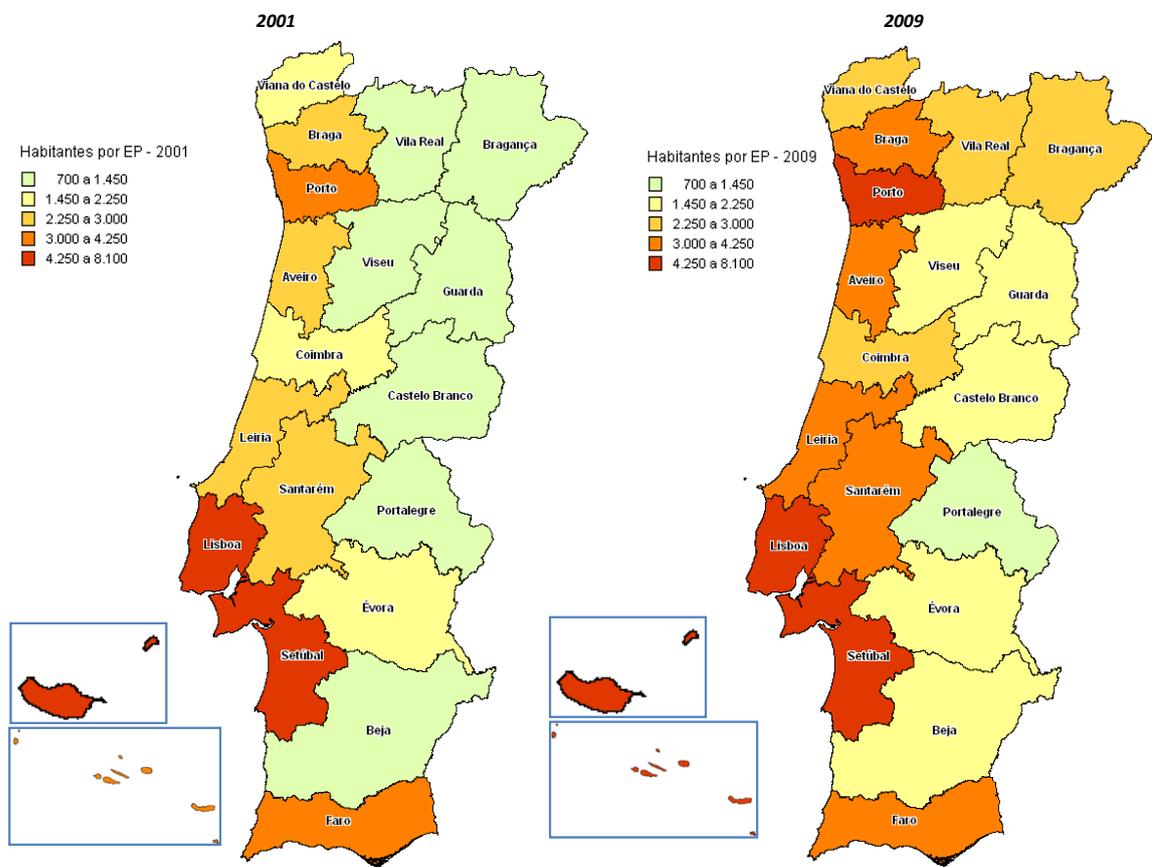
⁴¹ De acordo com o n.º 3 da Base XX das Bases da Concessão do SPU (Concessão), compete aos CTT a criação e encerramento dos estabelecimentos postais e a alteração do horário de funcionamento destes, tendo em conta as necessidades do serviço e os níveis de procura. Por alteração às Bases da Concessão aprovadas pelo Decreto-Lei n.º 448/99, de 4 de Novembro, efectuada primeiro pelo Decreto-Lei n.º 116/2003, de 12 de Junho, e posteriormente pelo Decreto-Lei n.º 112/2006, de 9 de Junho, vem sendo modificado o procedimento subjacente às deliberações dos CTT que tenham por objecto a criação e encerramento de estabelecimentos ou a alteração do horário de funcionamento dos mesmos. No regime anterior, qualquer deliberação dos CTT nesse sentido estava dependente de parecer prévio favorável do ICP-ANACOM (n.º 2 da Base XX, na redacção do Decreto-Lei n.º 448/99, de 4 de Novembro). Com as modificações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 116/2003, o ICP-ANACOM passou a poder opor-se apenas às deliberações dos CTT relativas ao encerramento de estações e à redução do horário de funcionamento das mesmas. Actualmente, os CTT estão obrigados a informar o ICP-ANACOM sobre as deliberações que tomarem sobre esta matéria devendo, nos casos de encerramento e redução do horário de funcionamento de estações, fundamentar a sua decisão, nomeadamente em termos de necessidade de serviço, dos níveis de procura e da satisfação das necessidades de comunicação da população e das actividades económicas (n.º 4 da Base XX, na redacção introduzida pelo Decreto-Lei n.º 112/2006, de 9 de Junho).

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, sem esquecer que o crescimento da população residente em Portugal, atingiu cerca de 24% entre 1970 e 2009.

É de assinalar que a densidade de estabelecimentos postais por habitante era em Portugal, de acordo com a informação mais recente disponível - reportada a 2008, com excepção da Bélgica (2005) – sensivelmente superior à média da UE (3 686 habitantes por estabelecimento postal *versus* 4 696 habitantes por estabelecimento postal) (ICP-ANACOM, 2010c).

De acordo com os resultados do Inquérito ao Consumo dos Serviços Postais do ICP-ANACOM de Novembro de 2006 (ICP-ANACOM, 2007), os estabelecimentos postais são utilizados principalmente "perto de casa" (disseram 65,8% dos inquiridos). Isto sugere que a *ratio* entre estabelecimentos postais e habitantes numa dada região é uma boa medida para avaliar as condições de prestação do SU. Deste modo, o Mapa 1 oferece uma perspectiva sobre a evolução da densidade de habitantes por estabelecimento postal por regiões no período 2001-2009.

Mapa 1 Evolução da densidade de habitantes por estabelecimento postal por regiões (2001-2009)



Fonte: Costa (2010)

É visível serem as regiões do litoral (com maior peso das actividades industriais e de serviços e com maior densidade populacional) aquelas em que o número médio de habitantes servido por estabelecimento postal tende a ser maior.

Isto reflecte uma tendência de longo prazo no sentido do crescimento do número médio de habitantes servido por estabelecimento postal (correspondendo ao conjunto das estações de correio e postos de correio) nas regiões do litoral. Por exemplo, cada estabelecimento postal, em média, servia, em 1936, nos distritos de Lisboa e Setúbal, respectivamente 6 146 e 4 848 habitantes, ao passo que em 2009 servia, respectivamente, 7 533 e 7 472 habitantes (Costa, 2010).

Já nas regiões do interior, a tendência de despovoamento (resultante de fenómenos de emigração e de migração para as regiões do litoral) suplantou a tendência de redução do número de estabelecimentos postais, pelo que, em regra, o número médio de habitantes servido por cada estabelecimento postal decresceu entre 1936 e 2009. Por exemplo, nos distritos de Beja, Castelo Branco e Viseu, cada estabelecimento postal servia em 1936,

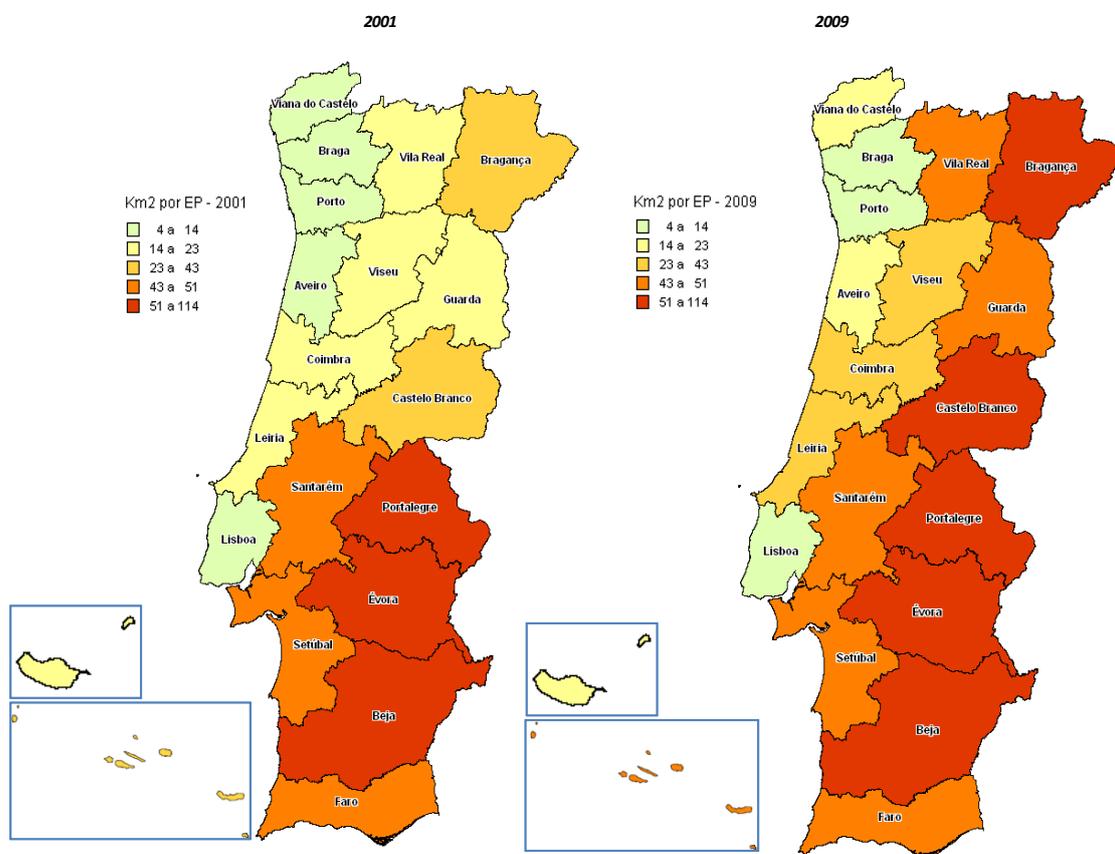
em média, entre 2 740 a 3 200 habitantes, ao passo que em 2009 servia em média entre 1 450 a 2 250 habitantes. Nos distritos de Portalegre e da Guarda em 1936, cada estabelecimento postal servia em média, respectivamente, 2 798 habitantes e 2 076 habitantes, enquanto em 2009 servia apenas, respectivamente, 1 409 habitantes e 1 535 habitantes (Costa, 2010).

Em termos de tendência de longo prazo – e sem prejuízo de, nos anos mais recentes se notar uma tendência global para a redução da densidade de estabelecimentos postais por Km², visível nos distritos de Aveiro, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria, Viana do Castelo e Vila Real - para além do Distrito de Viseu, são as regiões do Litoral Norte e do Litoral Centro aquelas com maior densidade de estabelecimentos postais por Km², designadamente os distritos de Viana do Castelo, Aveiro, Coimbra, Leiria e, muito em especial, Lisboa, Porto e Braga (vide Mapa 2).

Estes últimos três distritos atingiram em 2009 uma cobertura média por estabelecimento postal de, respectivamente, 9 km², 6 km² e 10 km². Quanto aos distritos com mais fraca densidade de estabelecimentos postais por km² estes eram, em 2009, Bragança, Beja, Évora e Portalegre com uma cobertura média por estabelecimento postal de, respectivamente, 114 km², 100 km², 75 km² e 74 km².

Olhando para a *ratio* entre a área e o número de estabelecimentos postais, o valor apurado em Portugal (31,9 km²) era, em 2008, significativamente inferior à média da UE (41,3 km²), o que mostra uma maior cobertura geográfica da rede postal em Portugal (ICP-ANACOM, 2010c).

Mapa 2 Evolução da área média coberta por estabelecimento postal por regiões (2001-2009)



Fonte: Costa (2010)

4.3.5 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇO

No actual Convénio de Qualidade do SPU encontram-se definidos indicadores de qualidade de serviço (IQS), para:

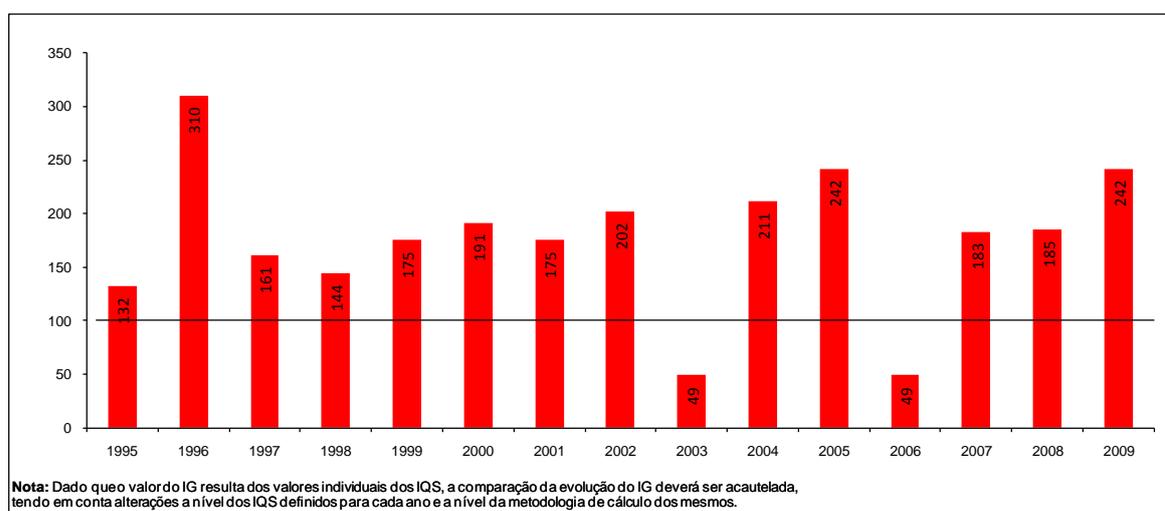
- Demoras de encaminhamento do correio normal, correio azul, jornais e publicações periódicas, correio transfronteiriço intracomunitário e encomendas;
- Extravios de correio normal e azul;
- Tempo em fila de espera nos estabelecimentos postais.

Para cada um dos IQS encontra-se também estabelecido um nível mínimo (ou seja, a qualidade mínima que o PSU deve atingir) e um nível objectivo (ou seja, o nível que se pretende que o PSU atinja), sendo que o PSU é penalizado se não cumprir os níveis de qualidade de serviço acordados (Castro e Franco, 2008). Em 2009, os CTT atingiram os níveis objectivo, com excepção do correio normal não entregue até 15 dias úteis e do

correio azul não entregue até 10 dias úteis (os quais, de qualquer sorte, superaram os níveis mínimos).

Existe também um indicador global de qualidade de serviço, calculado em função de uma agregação ponderada dos resultados atingidos pelo PSU, cuja evolução global no período 1995-2009 é retratada na Figura 20. As quebras acentuadas notadas em 2003 e 2006 terão decorrido essencialmente da realização de greves pelos trabalhadores do PSU e, em 2003, também de dificuldades na implementação de sistemas informáticos.

Figura 20 Evolução do indicador global de qualidade de serviço (1995-2009)

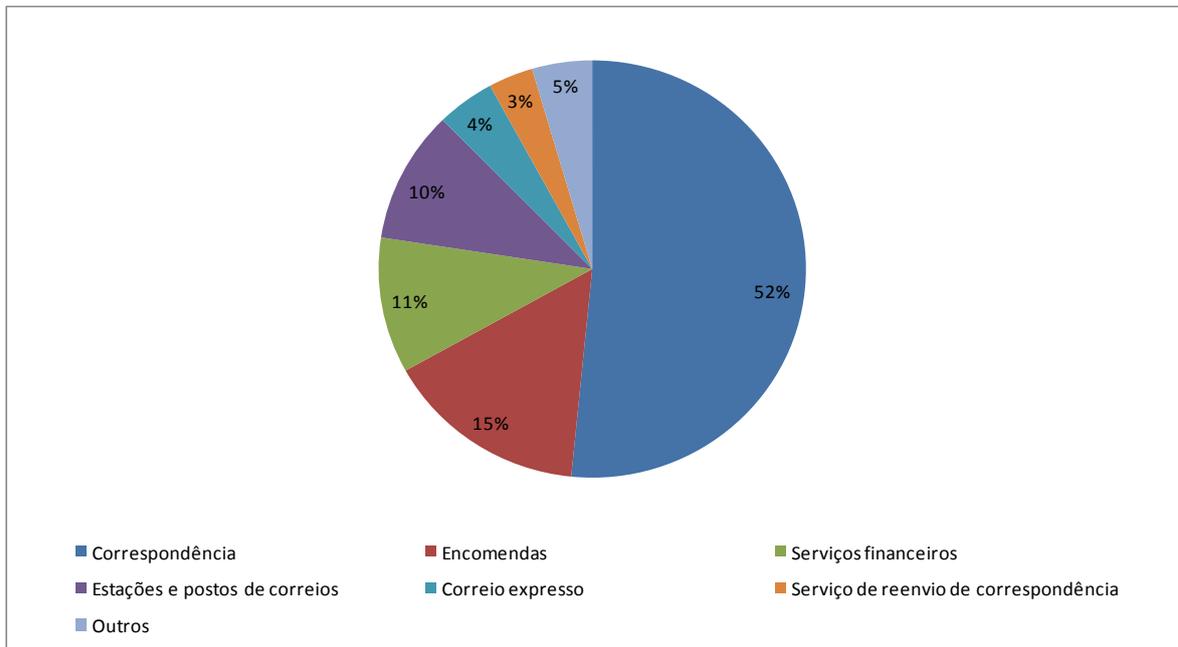


Fonte: ICP-ANACOM

Outro indicador interessante relacionado com a QS tem a ver com as reclamações. A este respeito, poder-se-á dizer que, de acordo com dados do ICP-ANACOM (2010b), entre o primeiro semestre de 2009 e o primeiro semestre de 2010, o número de reclamações sobre o sector postal aumentou 22% (o que compara, no mesmo período, com um crescimento nulo das reclamações sobre os serviços de comunicações electrónicas e com um aumento de 26% das reclamações referentes aos serviços da sociedade da informação).

O maior número de reclamações recebidas no primeiro semestre de 2010 coube ao serviço de correspondência (vide Figura 21), seguido do serviço de encomendas, dos serviços financeiros e de reclamações relacionadas com estações e postos de correios.

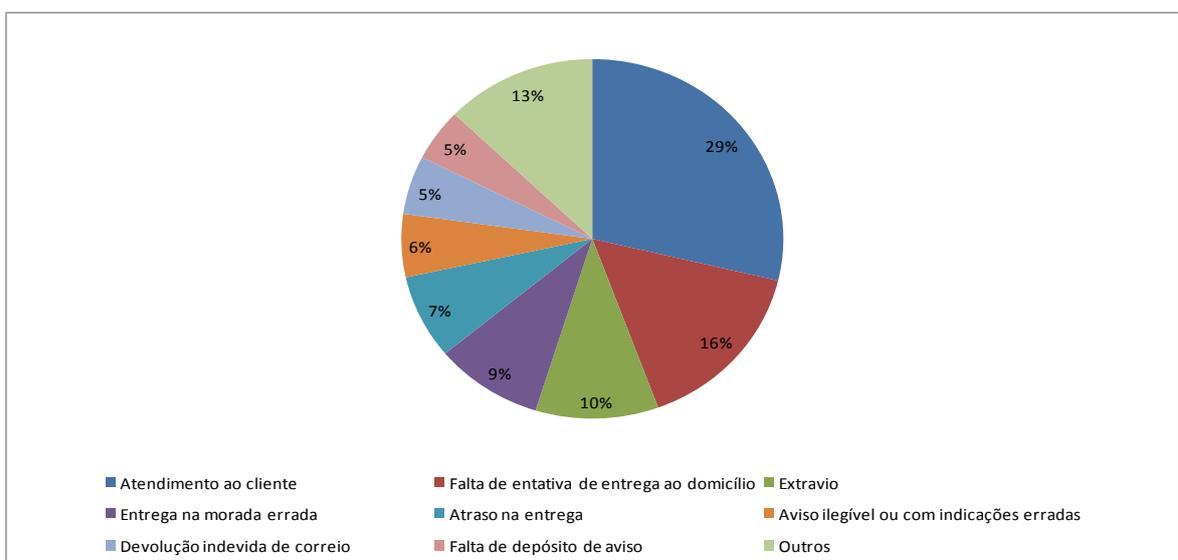
Figura 21 Distribuição das reclamações sobre serviços postais por tipo de serviço (1º semestre de 2010).



Fonte: ICP-ANACOM (2010b)

As situações mais reclamadas, prendem-se maioritariamente com problemas associados aos serviços de atendimento ao cliente, falta de tentativa de entrega no domicílio, extravio, entrega na morada errada e atraso na entrega (vide Figura 22).

Figura 22 Distribuição das reclamações sobre serviços postais por assunto (1º semestre de 2010)



Fonte: ICP-ANACOM (2010b)

5. A CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS OPERADORES

Apresenta-se de seguida uma caracterização do Grupo CTT e dos principais prestadores de serviços alternativos operando tanto nos serviços não enquadrados no correio expresso, como nos serviços enquadrados no correio expresso.

Em cada uma dessas duas áreas, procurar-se-á, sempre que possível face à informação estatística disponível, que tal caracterização siga a definição tradicional da actividade postal em que a oferta é desagregada (nomeadamente em função do peso, conteúdo e demora de encaminhamento) por três tipos de produtos principais, que são os serviços de correspondência; livros, catálogos, jornais e outras publicações periódicas e as encomendas postais (vide Tabela 1).

Tabela 1 Caracterização da oferta do mercado postal por tipo de objectos

Serviços de correspondência ⁴²	Comunicações escritas num suporte físico de qualquer natureza e destinadas a ser transportadas e entregues no endereço indicado no próprio objecto ou no seu invólucro. Estão incluídas nesta categoria a publicidade endereçada (<i>direct mail</i>), os envios registados e os envios com valor declarado.
Serviços de livros, catálogos e correio editorial (jornais e outras publicações periódicas)	Inclui os meios de comunicação escrita publicados periodicamente (imprensa escrita) e distribuídos por via postal e livros
Serviços de encomendas postais	Pequenos volumes cujo peso não exceda 20 kg.

Fonte: ICP-ANACOM

No final do terceiro trimestre de 2010, existiam 58 prestadores de serviços postais a actuar na área liberalizada em Portugal (48 no correio expresso e 10 não enquadrados nessa categoria de correio), sendo que desses aproximadamente 2/3 eram entidades franquizadas. Em termos de receitas geradas destaca-se a posição do Grupo CTT.

Na classificação, por ordem decrescente, do conjunto das 12 maiores empresas em termos de quota de mercado relativamente às receitas totais do sector postal, os CTT (empresa-mãe), ocupam o primeiro lugar, seguidos pelos CTT Expresso. As seis posições seguintes são ocupadas por franquizados de empresas transnacionais de serviço

⁴² Existem ainda os serviços de correspondência não endereçada, que a legislação não enquadra nos serviços postais.

de correio expresso.

À excepção dos CTT (empresa-mãe) e da Seur - que também efectua correio expresso - nenhuma outra empresa enquadrada na categoria de correio não expresso consta das 12 maiores entidades em quota de volume de receitas. A Iberomail, que presta exclusivamente serviços postais não enquadrados na categoria expresso, é na classificação geral apenas a 15ª maior empresa em termos de quota de mercado em volume de receitas global.

A maior empresa de correio expresso, em termos da quota de mercado em volume de receitas, é os CTT Expresso, seguidos pela UPS, DHL e Chronopost Portugal.

Em termos de pontos de acesso, os CTT apresentam o valor mais elevado, seguidos (já a larga distância) dos CTT Expresso. A MRW (embora sendo aquela que ocupa o último lugar das 12 listadas, em termos de quota de mercado em volume de receitas), ocupa a terceira posição com poucas dezenas de pontos de acesso, o que pode ser explicado pelo elevado número de franquizados que aquela marca possui.

Dos dados referidos, parece não existir uma relação entre o número de pontos de acesso à rede postal das entidades em apreço e a sua actuação em todo o território nacional, uma vez que, nomeadamente a TNT e a Rangel, com cobertura nacional, possuem, comparativamente, um reduzido número de acessos. Adicionalmente a UPS que é a segunda maior empresa da categoria expresso, em termos de receitas, tem apenas dois pontos de acesso (só actua em Portugal continental).

Quanto aos serviços postais não enquadrados na categoria de correio expresso, existem em Portugal, 13 prestadores licenciados, com dez deles a possuir licença para actuarem no segmento de livros, catálogos, jornais e outras publicações periódicas. No primeiro semestre de 2010, do total de prestadores licenciados não enquadrados na categoria de correio expresso, dez prestadores declararam receitas ao regulador⁴³ (vide Tabela 2)⁴⁴.

Os CTT e a empresa Lordtrans (Grupo Seur) são os únicos prestadores que oferecem serviços de encomendas e de envios de correspondência e correio editorial em todas as gamas (Nacional, Internacional de saída e Internacional de entrada), no tocante aos serviços postais não enquadrados na categoria de correio expresso.

⁴³ No primeiro semestre de 2010, não declararam receitas os CTT Expresso, a Post 21 e a Door-To-Door.

⁴⁴ A primeira autorização foi concedida aos CTT Expresso em 2001, os quais aparentemente não terão prestado este serviço. Entre 2002 e 2007 foram atribuídas anualmente duas licenças e a partir de 2008 uma licença.

Tabela 2 Fluxos de tráfego postal dos diversos operadores postais não enquadrados na categoria de correio expresso

	ENVIOS DE CORRESPONDÊNCIA E CORREIO EDITORIAL			ENCOMENDAS		
	Nacional	Internacional de saída	Internacional de entrada	Nacional	Internacional de saída	Internacional de entrada
CTT	✓	✓	✓	✓	✓	✓
POSTCONTACTO	✓	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
CELERIS	✓	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
LORDTRANS (SEUR)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
NOTÍCIAS DIRECT	✓	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
S.D.I.M.	✓	⊙	⊙	⊙	⊙	⊙
URBANOS (ex-TEX)	⊙	⊙	⊙	✓	✓	⊙
VASP PREMIUM	✓	✓	⊙	⊙	⊙	⊙
IBEROMAIL	⊙	✓	⊙	⊙	⊙	⊙
MEEST	⊙	✓	⊙	⊙	✓	⊙
Nº TOTAL OPERADORES	7	5	2	3	4	2

Fonte: ICP-ANACOM

Entre os 58 prestadores de serviços postais actuando na área liberalizada em relação aos quais foi possível recolher informação (exceptuando-se desse número a GIGANTEXPRESS), 45 actuavam em todos os segmentos de mercado (B2B, B2C, C2B e C2C) enquanto 12 actuavam apenas em alguns dos segmentos de mercado.

Dos 58 prestadores de serviços postais actuando na área liberalizada, no final de 2009, apenas 11 actuavam em todo o território nacional. Desses 11 prestadores de serviços, apenas um não actua em todos os segmentos de mercado, já que cobre apenas os segmentos B2B e B2C.

Os prestadores de serviços postais actuando na área liberalizada que não actuam em todo o território nacional, tendem a actuar maioritariamente nas áreas urbanas de Lisboa e do Porto e suas periferias, embora existam excepções.

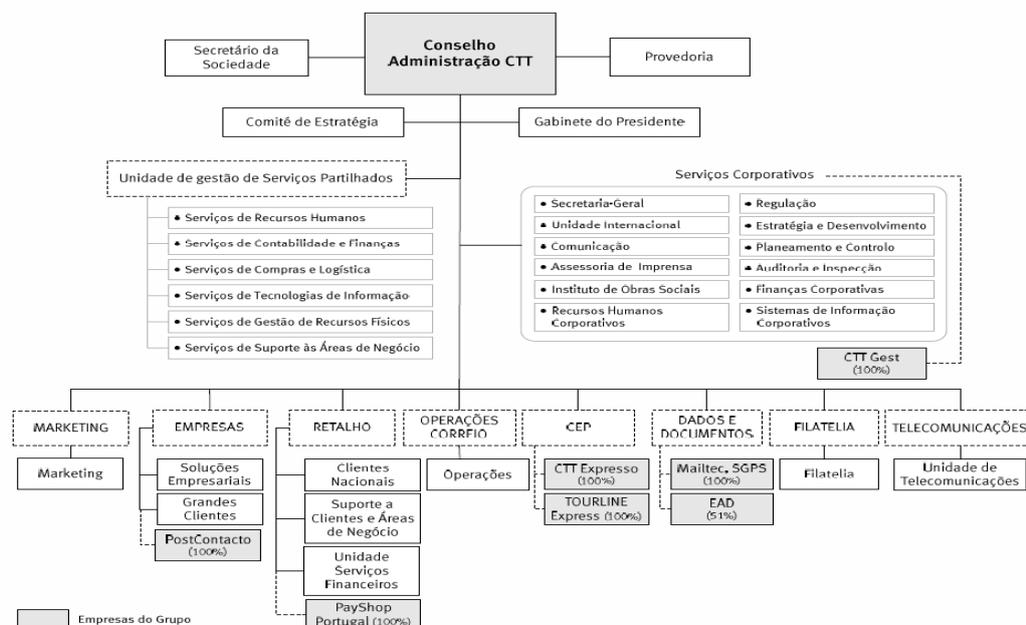
Pela sua importância, englobando o PSU e também operações significativas na área liberalizada, convirá apreciar com particular destaque a posição do Grupo CTT. Este encontra-se presente numa diversidade de segmentos de mercado operando na distribuição postal de correio, no serviço de correio expresso, na logística, na produção e gestão documental, no mercado publicitário, no mercado financeiro e na área dos serviços electrónicos. Para além disso, dispõe da rede de distribuição e vendas com melhor cobertura da população portuguesa.

As unidades de negócio dos CTT encontram-se representadas na Figura 23, destacando-

se, pela sua relevância, as unidades de correios, CEP (englobam os serviços *courier*, expresso e encomendas), serviços financeiros, dados e documentos e telecomunicações.

Em 2009, o Grupo CTT facturou, em termos de proveitos operacionais, mais de 820,3 milhões de euros, sendo que 20,6 milhões de euros dizem respeito a serviços financeiros e 10,1 milhões de euros às actividades de filatelia. Os resultados líquidos apurados no mesmo período na ordem dos 50,6 milhões de euros (CTT, 2010b). Nesse mesmo ano, o operador histórico enviou 1 167 milhões de objectos postais endereçados e 574 milhões de objectos não endereçados (CTT, 2010b).

Figura 23 Organigrama do Grupo CTT



Fonte: CTT (2010b)

Ainda em 2009, verificou-se uma diminuição dos volumes de correspondências enviadas pelos grandes clientes (os quais representam 46% do total da receita de correspondências). Face ao ano de 2008, o sector da banca e seguros reduziu os seus envios em 7%, os editores em 9%, a grande distribuição em 7%, a venda à distância em 3% e o Estado em 7%. No total do tráfego dos clientes estratégicos verificou-se um decréscimo de 28 milhões de objectos relativamente a 2008. Observou-se, igualmente, uma transferência de tráfego de correio registado para correio normal com impacto negativo na receita. (CTT, 2010b)

O tráfego endereçado (incluindo correspondências, *direct mail* e encomendas) decresceu para 1 167 milhões de objectos (menos 5,5% que em 2008). Em especial, o tráfego de correspondências registou um decréscimo de 4,9% face ao ano anterior, para o que contribuiu a evolução negativa generalizada dos diversos produtos: correio normal (-3,3%), correio azul (-14,3%), correio registado (-6,2%), correio editorial (-6,9%), correio verde (-8,8%), correio internacional de saída (-6,5%) e de entrada (-14,2%). (CTT, 2010b)

Também em relação ao número de colaboradores e à frota de veículos, os CTT, ocupam uma posição preponderante, tal como mostrado anteriormente. Na Tabela 3 caracteriza-se o Grupo CTT em termos de áreas e entidades que engloba. (CTT, 2010b)

Tabela 3 Caracterização do Grupo CTT

Empresas do grupo CTT	Descrição	Participação do Grupo CTT	Proveitos Operacionais (mil euros)	Tráfego postal (milhões objectos, excepto*)	Nº trabalhadores ⁴⁵
			820 329	---	14 752
CTT, S.A. (empresa mãe)			653 730	1 167	12 907
CTT Gest	Empresa do Grupo CTT, vocacionada para a prestação de serviços às restantes empresas do Grupo CTT.	100%	7 644	---	103
	Empresa especializada em serviços de <i>courier</i> , correio urgente e mercadorias.	100%	96 894	13	737
	Empresa especializada em Custódia e Gestão de Arquivo, actuando nas áreas de Digitalização, Custódia, Rotação de Tapes e Reciclagem Segura de Documentação.	51%	5 436	---	93
	Empresa que permite o pagamento de variados serviços e carregamento de telemóveis, numa rede nacional de mais de 3800 Agentes.	100%	14 868	Transacções*-53	32
	Empresa especialmente direccionada para a prestação de serviços relacionados com a distribuição de correio publicitário.	100% ⁴⁶	13 430	574	33

⁴⁵ Inclui trabalhadores do quadro e contratados a termo.

⁴⁶ A Postcontacto é em 95% pelos CTT Correios de Portugal e 5% pelos CTT Expresso.

Empresas do grupo CTT	Descrição	Participação do Grupo CTT	Proveitos Operacionais (mil euros)	Tráfego postal (milhões objectos, excepto*)	Nº trabalhadores ⁴⁵
	Empresa sediada em Espanha, especializada no serviço de <i>courier</i> e transporte de correio urgente.	100%	54 813	Envios*-9	428
Grupo Mailtec	O grupo Mailtec é constituído por quatro empresas e é especializado na produção de correio físico e híbrido e gestão de documentos por via electrónica.	100%	23 640	---	419
Mailtec, SGPS	Empresa especializada na produção de correio físico e híbrido e gestão de documentos por via electrónica.			---	---
	Empresa dedicada à prestação de correio, nomeadamente nas áreas de impressão e envelopagem.	100%	19 603	---	---
	Empresa dedicada ao desenvolvimento de sistemas de informação e prestação de serviços relacionados, no âmbito da Gestão Integral de Conteúdos Empresariais.	100%	5 061	---	---
Equipreste - Sociedade Técnica de Serviços, Lda.	Empresa dedicada à gestão operacional do serviço <i>mailmanager</i> e pelo tratamento do correio de clientes empresariais dos CTT (<i>pre-sorting</i>).	100%	2 139	---	---

Fonte: ICP-ANACOM com base em dados dos CTT (2010b), DSTS (2010) e Equipreste (2010) e MailTec (2010).

Na área do **correio** para além da empresa-mãe, o Grupo CTT, detém a PostContacto que é fundamentalmente um operador de publicidade não endereçada, actuando em todo o território nacional. Essa actuação faz-se com rede de distribuição própria nas zonas litorais de maior densidade populacional com mais concorrência e onde se verifica maior crescimento do negócio e com recurso à subcontratação de serviços à rede CTT nas regiões do interior.

A PostContacto tem vindo a diversificar a sua oferta de serviços, ao nível das entregas de publicidade em mão em locais pré-seleccionados, do correio semi-endereçado⁴⁷, da distribuição mediante lista de endereços e da distribuição de revistas em horário conveniente.

Em 2009, o volume de negócios da PostContacto ascendeu a 13,4 milhões de euros e os resultados líquidos atingiram 2,2 milhões de euros, tendo sido distribuídos cerca de 574 milhões de objectos (CTT, 2010b).

Os principais clientes da PostContacto situam-se na área das grandes e médias superfícies comerciais e na área das edições e publicações (as quais em 2009 contribuíram para, respectivamente, 70% e 12% do seu volume de negócios) (CTT, 2010b).

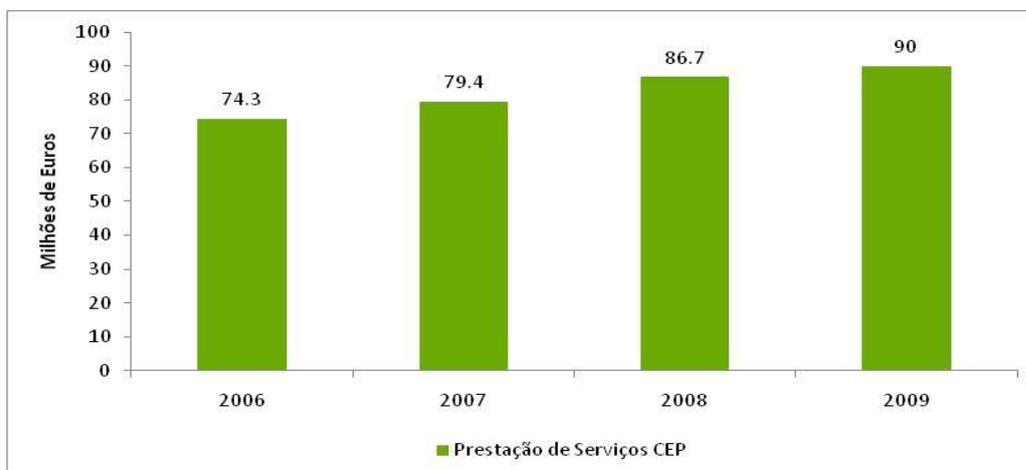
Na área do **CEP**, a evolução do volume de receitas decorrentes da prestação de serviços CEP pelas empresas do Grupo CTT é mostrada na

Figura 24, sendo muito forte o peso do operador histórico no volume de receitas que o Grupo gera. Igualmente importante e em franco crescimento parece ser a actuação dos CTT no segmento de mercado CEP, essencialmente através dos CTT Expresso⁴⁸, onde esta empresa alcançou em 2009 uma quota de mercado de 24,2% (CTT, 2010b).

⁴⁷ Correio dirigido a um grupo de endereços (ex.: código postal, freguesia).

⁴⁸ Esta empresa, embora actuando apenas no segmento expresso, está também licenciada para a prestação de serviços não enquadrados na categoria expresso.

Figura 24 Evolução da prestação de serviços CEP dos CTT Expresso



Fonte: CTT Expresso.

Nesse mesmo ano, os CTT Expresso atingiram um volume de negócios, no mercado CEP, da ordem dos 90 milhões de euros (ou seja, cerca de 93% do volume total de negócios dos CTT Expresso), representando um crescimento de 3,8% em relação a 2008. Os resultados líquidos atingiram 9 milhões de euros (mais 22% do que em 2008) (CTT, 2010b).

A Tourline Express actua na área do correio expresso e encomendas urgentes, em todo o território espanhol. Esta empresa gerou, em 2009, proveitos operacionais de 54,8 milhões de euros o que representou um decréscimo de 8,3% face a 2008, consequência da redução do tráfego em cerca de 10%. O resultado líquido atingiu 498 mil euros (CTT, 2010b).

Os **serviços financeiros** da empresa-mãe apresentaram, em 2009, um volume de negócios de 42 milhões de euros (-3,5% que no ano anterior), resultado de 54 milhões de transacções e de um valor movimentado de 20,6 milhões de euros. Da comparação com o ano anterior, as principais variações situaram-se ao nível dos valores movimentados e da receita, que reduziram 14,4% e 3,5%, respectivamente, dado que o número de operações registou uma variação muito ligeira (-0,8%) (CTT, 2010b).

A PayShop⁴⁹ contribui para consolidar a posição do Grupo CTT no mercado do pagamento de serviços, de carregamento de telemóveis (nacionais e internacionais), na bilhética electrónica de transportes públicos, nos cartões electrónicos virtuais pré-pagos e

⁴⁹ A Payshop internacionalizou-se em 2005, com a criação da PayShop Moçambique. Em 2009 foi aprovada pelo Grupo CTT a criação de uma sociedade comercial de direito angolano denominada PayShop Angola para operar na área dos pagamentos.

nas soluções integradas de pagamentos na internet. Em 2009 a PayShop aumentou o seu portfólio de serviços e no alargou a sua rede de agentes.

O serviço de cobrança de facturas em conjunto com a bilhética de transportes constitui o eixo principal de crescimento desta empresa. Em 2009, os serviços de pagamento na Internet passaram a contribuir de forma relevante para as receitas totais, posição anteriormente ocupada pelo carregamento de telemóveis.

No final de 2009, a PayShop possuía 3 831 agentes (mais 233 do que em 2008), tendo processado em 53,2 milhões de operações de pagamento processadas (mais 65 que em 2008). Nesse ano, a empresa gerou proveitos operacionais de 14,9 milhões de euros (mais 6,6% do que em 2008) (CTT, 2010b).

A área de **dados e documentos** integra o grupo Mailtec e a EAD. A Mailtec – Holding, SGPS, S.A. é uma sociedade gestora de participações sociais das empresas: Mailtec TI, DSTS de Equipreste. A Mailtec TI actua na área da impressão e envelopagem, teve em 2009 um volume de negócios de 19 603 milhares de euros e resultados líquidos de 715 milhares de euros (mais 27,9% que no ano anterior) (CTT, 2010b).

A DSTS assume-se como um fornecedor de referência de tecnologias de informação para a gestão integral de conteúdos empresariais. Em conjunto com a Mailtec TI, actua no mercado na área das soluções de produção documental e nas áreas de negócio de gestão electrónica de conteúdos e negócios electrónicos, quer com clientes do Grupo CTT quer com clientes externos. A empresa registou proveitos operacionais no valor de 5,061 milhões de euros (menos 2,3% do que em 2008. O resultado líquido no montante de 458 milhões de euros representou um aumento de 48,7% face ao ano anterior (CTT, 2010b).

A Equipreste é responsável pela prestação de serviços aos CTT (empresa-mãe), pela gestão operacional do serviço *mailmanager*⁵⁰ e pelo tratamento do correio de clientes empresariais dos CTT abaixo designado por *pre-sorting*. A empresa registou, em 2009, proveitos operacionais no valor de 2,139 milhões de euros. O resultado líquido situou-se em 203 mil euros (CTT, 2010b).

⁵⁰ O serviço *mailmanager*, centrado na digitalização de documentos, permite soluções customizadas, agregando um leque de serviços que incluem, a digitalização, catalogação, captura de informação, tratamento de todo o correio e documentos recebidos pelos clientes. O conteúdo e respectivos documentos digitalizados são disponibilizados em formato digital, com possibilidade de serem directamente integrados nos sistemas de informação do cliente, nomeadamente em sistemas de gestão documental.

Como complemento da solução *mailmanager* e recorrendo às valências do Grupo CTT, é possível disponibilizar soluções de arquivo físico ou digital, bem como de destruição certificada de documentos.

A EAD é a empresa do Grupo CTT vocacionada para a disponibilização de soluções integradas de gestão documental, assente em intervenções complementares da função arquivo. O negócio fundamental da EAD é a custódia e gestão de arquivos intermédios de documentação na forma original em instalações próprias dotadas de tecnologia apropriada, controlando, no fim do período de vida útil da documentação, a sua destruição.

A sua actividade tem vindo a ser expandida para as regiões autónomas, através da abertura de delegações: em Janeiro de 2008 nos Açores e em Fevereiro de 2009 na Madeira. Em 2009, a empresa gerou proveitos operacionais de 5,4 milhões de euros (mais 13,1% do que em 2008). O resultado líquido foi de 636 mil euros (mais 38,9% que em 2008) (CTT, 2010b).

Quanto às **telecomunicações**, a *Phone-ix*, lançada pelo Grupo CTT em 2007, é um operador virtual de comunicações móveis, o qual recorre à rede da TMN. O Phone-ix apresentou em 2009 uma evolução positiva dos seus principais indicadores operacionais – minutos médios mensais por cliente (MOU), número médio de carregamentos por cliente e receita média mensal por cliente (ARPU) – tendo estes apresentado acréscimos entre 29% e 48% relativamente ao ano anterior.

Para fazer face à liberalização postal, o Grupo CTT delineou uma estratégia assente em três eixos fundamentais, a saber, eficiência (em termos de redução de custos e de tecnologia); diversificação e expansão; crescimento em termos de valor gerado para o dinheiro do cliente (CTT, 2010b).

No plano da eficiência em termos da redução de custos, destacam-se os seguintes factores:

- a) Redução generalizada da base de custos, incluindo os laborais;
- b) Externalização de actividades de modo a flexibilizar os custos, tornando custos fixos em variáveis;
- c) Optimização das redes de distribuição e tratamento, incluindo solução específica para grandes clientes;
- d) Novo centro de tratamento de correio no Norte do País;
- e) Potenciação das sinergias operacionais e comerciais;
- f) Unidade estratégica de negócios de serviços partilhados.

A nível da eficiência tecnológica, avultam os seguintes elementos:

- a) Expansão do programa de mecanização do correio nas operações de tratamento, facilitadoras da distribuição e do sequenciamento, acompanhando a evolução do código postal;
- b) Nova solução corporativa de “*Track & Trace*” (TT)⁵¹;
- c) Utilização de soluções *Radio Frequency Identification* (RFID)⁵² na monitorização da QS e em determinados fluxos domésticos;
- d) Instalação de uma plataforma postal de sistemas de informação geográfica para optimização das operações e oferta de soluções de *geomarketing*;
- e) Recurso a tecnologias “*smart*” e verdes facilitadoras de obtenção de eficiência energética e redução de emissões de carbono.

Quanto à diversificação e expansão, relevam-se os seguintes pontos:

- a) Desenvolvimento de novos serviços, novas unidades de negócio e aquisições;
- b) O sucesso da estratégia implica muito trabalho e prudência, face às capacidades e recursos a afectar;
- c) Áreas de negócio: CEP e logística (B2B e B2C), correio publicitário, correio híbrido⁵³ / preparação do correio e impressão, comunicações electrónicas, marca postal electrónica, gestão documental, serviços de *mailroom*, serviços financeiros, pagamentos electrónicos, soluções de *geomarketing*, etc;
- d) Investimentos internacionais em mercados relevantes seleccionados – de influência e de interesse.

No que se reporta ao “valor pelo dinheiro” dos clientes, cumpre sublinhar os seguintes aspectos:

- a) Oferta de soluções para grandes clientes e sectores específicos;
- b) Segmentação da força de vendas
- c) Gestores de clientes estratégicos, de grandes contas, de pequenas e médias empresa (PME) e pequenas ou micro-empresas com pequenas instalações ou a funcionar em domicílios (SOHO), atendedores especializados;

⁵¹ Trata-se de um sistema que utiliza a tecnologia de código de barras para determinar o *status* do trânsito e da entrega de um artigo, geralmente em tempo-real ou próximo.

⁵² Trata-se de uma tecnologia que utiliza dispositivos anexados aos objectos que transmitem dados a um receptor de RFID, uma alternativa aos códigos de barras. As suas vantagens incluem a capacidade de armazenamento de dados e o potencial em termos de leitura/gravação.

⁵³ Correio híbrido (*hybrid mail*) - Envio de uma carta, pelo cliente, por correio electrónico, para um operador postal que imprime, envelopa e distribui essa carta, tanto para território nacional como internacional. *Reverse hybrid mail*: serviço em que um envio físico é digitalizado para transmissão electrónica do seu conteúdo para o seu destino final ou para um destino intermédio onde é reimpresso e reinjectado na cadeia postal.

- d) Informação permanente aos clientes: T&T, alertas móveis, mensagens de entregas, prova de entrega;
- e) Acordos escritos com os clientes proporcionando relações estáveis;
- f) Adaptação dos padrões de qualidade às suas necessidades e melhoria da qualidade do seu correio.

Nesse sentido, em 2009, o investimento do Grupo CTT foi orientado para a modernização das instalações operacionais, nomeadamente estações de correio e centros de distribuição postal, automatização do tratamento, desenvolvimento dos sistemas de informação de suporte aos negócios e processos de gestão operacional. Em Agosto de 2009, deu-se o arranque da construção do novo centro de tratamento do Norte, o qual foi inaugurado em Dezembro de 2010. O investimento total foi de 24,2 milhões de euros, registando um acréscimo de 3,9%, face ao realizado em 2008. Este investimento ocorreu principalmente na empresa-mãe (90,3%) (CTT, 2010b).

5.1 CORREIO NÃO ENQUADRADO NO CORREIO EXPRESSO

No correio não enquadrado no correio expresso, os CTT actuam também através da Postcontacto-Correio Publicitário, Lda, cujo principal objectivo é a gestão do negócio do correio não endereçado. Esta empresa é líder de mercado, assegurando a distribuição em todo o território nacional e possuindo uma carteira de clientes transversal a diferentes sectores da economia⁵⁴.

No tocante ao correio não enquadrado no correio expresso, os CTT enfrentam a concorrência de prestadores de serviços como a Vasp Premium, a SDIM, Notícias Direct, Urbanos Express, Iberomail, Lordtrans, Meest e Celeris.

A Vasp Premium, é uma empresa do Grupo Vasp⁵⁵, especializada na distribuição postal de publicações a nível nacional e internacional. A Vasp é detida em partes iguais pela

⁵⁴ Aposta na inovação através da utilização de novas ferramentas tecnológicas que lhe permitem controlar a qualidade através de sistemas geográficos de localização de veículos e distribuidores, utilizar sistemas de georeferenciação na preparação de campanhas e respectivo reporte e informatizar a globalidade do modelo operativo.

⁵⁵ A Vasp nasceu em 1974 e actua na distribuição de publicações (jornais e revistas) e outros produtos de cultura e lazer (livros, cds e dvds). Os semanários Expresso e Tempo foram os primeiros produtos a serem colocados nas bancas nacionais.

Cofina, Controlinveste e Impresa, e distribui actualmente as publicações destes grupos e ainda centenas de outros títulos⁵⁶.

A SDIM, Distribuidora da Madeira, está sediada na Madeira e é detida pela Vasp (com uma quota de 40%) e pelo Diário de Notícias do Funchal, o maior diário regional da Ilha da Madeira. Fechou o ano de 2009 com um volume de negócios de 3,8 milhões de euros.

A Notícias Direct é uma empresa com duas áreas de actividade, a de operador logístico e a de operador postal. Como operador logístico tem negócios nas actividades de manipulação, gestão de *stocks* com uma razoável capacidade de armazenagem e de distribuição. Como operador postal realiza a aceitação, expedição, distribuição e entrega ao domicílio em plena concorrência com os CTT, de objectos do tipo publicação periódica ou não periódica⁵⁷. É detida a 100% pela Controlinveste, tendo fechado o ano de 2009, com um volume de negócios de 2,8 milhões de euros.

A Urbanos Express é uma empresa pertencente ao Grupo Urbanos que iniciou a sua actividade em 1990, como empresa de transportes urbanos, vocacionada para o transporte de sistemas informáticos. Foi alargando a sua área de intervenção a diversos sectores, tendo a última aquisição efectuada pelo Grupo foi a empresa a TEX- Transporte de Encomendas Expresso, S.A. Actualmente abrange áreas de negócio como a logística dedicada, logística de tecnologia, logística especializada, logística de obras de arte, mudanças empresariais e particulares, mudanças internacionais, gestão e custódia documental e distribuição expresso⁵⁸.

A Iberomail é uma empresa especialista em distribuição postal, a nível nacional e internacional, de livros, catálogos, jornais e outras publicações periódicas. Actua nas áreas da distribuição (correio, encomendas e expresso), armazenagem (gestão de *stocks*, preparação de encomendas, empacotamento e expedição⁵⁹.

Nesta área de correio não enquadrado no correio expresso operam ainda a Meest, a Lordtrans⁶⁰ (Grupo Seur) e a Celeris.

No caso dos serviços não enquadrados na categoria de correio expresso⁶¹, a quota do Grupo CTT é muito elevada, seguindo-se a larga distância a Seur e a Urbanos.

⁵⁶ Vide <http://www.vasp.pt/DesktopDefault.aspx?tabid=242>

⁵⁷ Vide <http://www.controlinveste.pt/Pt/OutrasAreas/Distribuicao.aspx?item=Not%EDcias%20Direct>

⁵⁸ Vide <http://www.urbanos.com/group/grupo-urbanos>

⁵⁹ Vide <http://www.iberomail.com/home.html>

⁶⁰ Vide <http://www.seur.com/noticias.do>

5.1.1 CORRESPONDÊNCIAS (NÃO ENQUADRADAS NO CORREIO EXPRESSO)

No tocante à área liberalizada, os CTT têm uma posição muito dominante nas correspondências não enquadradas no correio expresso, atingindo, no final de 2010, uma quota de mercado em volume de tráfego superior a 94% nas correspondências e correio editorial nacional.

Essa posição é ainda mais forte nas correspondências e correio editorial internacional de entrada (não enquadrados no correio expresso). Destaca-se que neste segmento de mercado, os CTT concorrem apenas com a Lordtrans (Grupo Seur).

Já nos envios de correspondência e correio internacional de saída (não enquadrados no correio expresso), os CTT, tendo, no final de 2010, uma quota de mercado em volume de tráfego muito elevada, enfrentam já alguma concorrência, em especial por parte da Iberomail.

A evolução das quotas de mercado das correspondências em volume mostra, a partir de 2006, um decréscimo gradual ainda que diminuto da quota dos CTT.

Note-se que não existem dados referentes às quotas de mercado, em volume de receitas, dos prestadores de serviços postais no tocante às correspondências (não enquadradas no correio expresso).

5.1.2 ENCOMENDAS (NÃO ENQUADRADAS NO CORREIO EXPRESSO)

A evolução desde 2003 da quota de mercado, em volume de tráfego, das encomendas não enquadradas no correio expresso, evidencia o peso dos CTT neste mercado.

A entrada do primeiro concorrente em 2005, a Meest, retirou aos CTT apenas uma pequeníssima parte da quota de mercado em volume de tráfego de encomendas. Em 2006, estreou-se neste mercado mais uma empresa, a Urbanos, tendo os CTT visto a sua quota de mercado em volume de tráfego baixar de forma ainda modesta.

Com a entrada, em 2007, do terceiro prestador alternativo, a Seur, o decréscimo da quota de mercado em volume de tráfego de encomendas dos CTT acentuou-se muito

⁶¹ Envios de correspondência e correio editorial e serviço de encomendas postais.

visivelmente, com a Urbanos a crescer também significativamente relativamente ao ano anterior.

Em 2008, o primeiro operador alternativo a entrar no mercado apresentou pela primeira vez um ligeiro decréscimo da sua quota de mercado em volume de tráfego de encomendas, tendo a Urbanos e a Seur crescido muito significativamente em termos de quota de mercado em volume de tráfego (por contraponto aos CTT).

Em 2009, a Urbanos e a Seur aumentaram muito significativamente a sua quota de mercado em volume de tráfego de encomendas, enquanto os CTT apresentaram uma descida muito acentuada.

Os valores relativos ao primeiro semestre de 2010, indiciam a perda de volume de tráfego de todos os prestadores de serviços.

Desta forma, no final de 2010, ao Seur era a maior empresa no segmento das encomendas não enquadradas no correio Expresso, seguida da Urbanos, dos CTT e, já a muito larga distância, da Meest.

Note-se que não existem dados referentes às quotas de mercado, em volume de receitas, dos prestadores de serviços postais no tocante às encomendas (não enquadradas no correio expresso).

5.2 CORREIO EXPRESSO

No correio expresso, os CTT actuam essencialmente através dos CTT Expresso. Os prestadores de serviços alternativos têm, em regra, pequena dimensão, sendo frequentemente franquizados de grandes operadores internacionais. Em particular, a MRW aparece como a empresa que mais franquizados activos⁶² possui em Portugal.

As primeiras quatro autorizações para prestação de serviços de correio expresso da área liberalizada foram atribuídas em 2001, seguindo-se a atribuição de duas autorizações em 2002 e de apenas uma em 2003. Em 2005, foram atribuídas 20 autorizações, seguindo-se oito autorizações em 2006 e 13 em 2007. No período compreendido entre 2008 e o final do primeiro semestre de 2010 foi atribuído um total de 16 autorizações.

⁶² A MRW totaliza 30 empresas franquizadas (22 reportando receitas no primeiro semestre de 2010), a Nacex possui 22 empresas franquizadas (nove reportando receitas no primeiro semestre de 2010), a Enviália três empresas franquizadas (duas reportando receitas no primeiro semestre de 2010) e a Seur duas empresas franquizadas, ambas reportando receitas no primeiro semestre de 2010.

Quanto ao número efectivo de entidades a prestar serviços de correio expresso, existiam em 2001 cinco entidades a prestar serviço de correio expresso em Portugal (Postlog⁶³, Postexpresso⁶⁴, Chronopost Portugal, DHL e TNT Expresso). No ano de 2002, a Federal Express (Fedex) instalou-se em Portugal através de uma parceria com a Rangel Express, subindo para seis o número de entidades a prestar serviços de correio expresso. Em 2003, entraram no mercado mais quatro empresas (GL Transportes, Guipuzcoana Coimbra, Guipuzcoana Porto e UPS), totalizando dez empresas a operar nos serviços de correio expresso, número que se mantém em 2004. No ano de 2005, quatro novos operadores estrearam-se no mercado de correio expresso: Nacex, MRW, Enviália e Seur, tendo sido este o ano em que mais entidades (13 no total) operaram no segmento do correio expresso.

Em 2006, assistiu-se à concentração deste segmento de mercado postal, através da aquisição, pela DHL, de três empresas (GL Transportes, Guipuzcoana Coimbra e Guipuzcoana Porto) - que actuavam neste mercado desde 2003), passando a ser 11 o número de entidades a operar no correio expresso. Em 2008, registou-se a entrada de um novo operador, a Adicional, não se tendo registado novas empresas com início de actividade neste mercado desde aí.

No final de 2010, existiam 49 empresas com receitas declaradas na categoria de correio expresso, que agrupadas por marcas franquizadas perfaziam 16 entidades.

O maior prestador de serviços, em termos de receitas geradas, são os CTT Expresso, seguido por seis empresas franquizadas de grandes operadores transnacionais. Destas, a UPS ocupa o primeiro lugar em termos de quota de receitas.

A UPS⁶⁵ iniciou a sua actividade em Portugal em 1993 e opera todos os dias úteis com um avião próprio - um Boeing 757 - entre o Porto e o centro europeu de operações aéreas em Colónia, na Alemanha.

Em 2005, aquela empresa inaugurou no Aeroporto Sá Carneiro, no Porto, um novo centro de operações, com cerca de 2,5 mil metros quadrados e capacidade para 3 mil pacotes e

⁶³ Em 2004, esta empresa adoptou a designação de CTT Expresso.

⁶⁴ Esta empresa foi incorporada em 2004 na Postlog que adoptou a designação CTT Expresso.

⁶⁵ A UPS foi fundada nos Estados Unidos da América em 1907, para satisfazer a necessidade de serviços de envio de mensagens privadas e de entrega, actuando a nível global em todas as áreas do mercado postal, com especial relevância para o segmento de encomendas postais, posicionando-se como especialista em distribuição global de fluxos de bens, informações e de capitais. A UPS pretende aumentar a sua capacidade instalada na UE através do desenvolvimento de uma rede de franquias, que começou com a aquisição da *Mail Boxes Etc*, que agora se designa de *UPS Store*.

documentos por hora, o que permitiu duplicar a capacidade do antigo centro de operações. O investimento foi na ordem dos 2 milhões de euros.

A UPS perspectivou em 2008 (KPMG, 2008) a continuidade em Portugal do seu crescimento a ritmo acelerado, quer no segmento urgente (serviço *NextDay*) quer no segmento não urgente, entre 2008 e 2012, sendo a esmagadora maioria dos seus clientes B2B. Aquela empresa considerou que o impacte das comunicações electrónicas potenciava o comércio electrónico, aumentando as encomendas. Um dos objectivos daquela entidade era, em 2008, aumentar a sua visibilidade através de uma diferenciação pela qualidade, em termos da fiabilidade do serviço prestado.

O facto de um operador estar presente em toda a cadeia de valor, foi apontado como relevante pela UPS em termos de relação preço/qualidade (com descontos em termos de quantidade de volumes transportados) e da confiabilidade - resultado de uma grande tradição e saber-fazer neste negócio. A mesma empresa salientou o papel da inovação na utilização de sistemas de informação vistos como um forte argumento no processo negocial com os clientes.

A terceira empresa do segmento correio expresso que mais receitas gera é a DHL, a qual está presente em Portugal desde 1982, no transporte internacional expresso de encomendas e documentos nos segmentos B2X e C2X.

O objectivo da DHL é oferecer soluções únicas e integradas com foco nas especificidades do negócio, prestadas por um só fornecedor, que oferece o transporte, o armazenamento estratégico e assessoria sobre procedimentos de Alfândega. A DHL opera em diversas divisões especializadas: DHL Express (transporte urgente de encomendas), DHL Freight (transporte de carga), DHL Global Forwarding (serviços de transporte de mercadorias e de serviços de logística), DHL Exel Supply Chain (logística de aquisição, armazenamento e vendas).

Em 2008, a DHL⁶⁶, perspectivava um aumento razoável de facturação entre 2008 e 2012 no mercado nacional (KPMG, 2008). O correio expresso internacional foi referido como o serviço postal que maior rentabilidade dava ao negócio, prevendo-se um aumento do mesmo, correspondendo a grande maioria dos serviços ao segmento B2B. No entanto, o segmento B2C começava a ter alguma expressão.

⁶⁶ A DHL Worldwide Express foi fundada em 1968 nos EUA. O capital da DHL foi adquirido na íntegra pela empresa alemã - Deutsche Post World Net (DPWN). Nos últimos anos, os Deutsche Post iniciaram um processo de aquisições, com o objectivo de fazer a ligação entre os sectores de transporte, correio e logística.

A DHL, considerou, por um lado, que o impacto da substituição dos serviços postais pelas comunicações electrónicas não se faria sentir a nível da facturação, no que respeita às encomendas e por outro lado, via as comunicações electrónicas como uma mais valia para a empresa porque seria necessário uma distribuição física de produtos/serviços adquiridos electronicamente.

Embora devido à existência de áreas reservadas, não fosse então possível oferecer todo o tipo de serviços, a DHL admitia ter capacidade para os realizar.

A DHL referiu ainda que o principal factor para ser considerado um prestador de serviços de correio expresso de referência era ser uma empresa de confiança (sobretudo para serviços de encomendas especiais). Isto para além de ser a única que prestava serviços em África⁶⁷. A empresa considerou que a boa relação entre qualidade, preço e garantia de serviço era o que mais pesava nas negociações com os seus clientes.

A liberalização total do sector é encarada pela DHL como positiva em todos os aspectos, permitindo mais concorrência no sector, com maior oferta e melhor qualidade de serviço. Num mercado totalmente liberalizado, a DHL não apoia a prática de preços geograficamente diferenciados, mas sim uma diferenciação por tempo de entrega.

A quarta empresa, em quota de mercado de receitas é a Chronopost Portugal⁶⁸. Esta empresa, presente em Portugal desde 1997, posiciona-se como operador especializado no transporte urgente, nacional e internacional de documentos e de pequenos volumes principalmente no segmento B2X.

A Chronopost possui cobertura nacional (através da Chronopost Portugal) e internacional, chegando a cerca de 220 países. A esmagadora maioria dos envios remetidos são B2B. A Chronopost Portugal (KPMG, 2008), referiu um aumento da sua facturação, apesar da redução de preços praticados. Entre 2008 e 2012, esta empresa esperava um aumento razoável da sua facturação. Adicionalmente previa, também, uma procura mais acentuada da sua oferta de serviços de maior valor acrescentado. A inovação tecnológica foi também um factor que esta empresa considerou determinante para atingir o crescimento previsto.

⁶⁷ Releva-se que os Países de Língua Oficial Portuguesa representam cerca de 8% das exportações nacionais.

⁶⁸ A Chronopost International foi fundada em 1985 em França e tornou-se a marca internacional dos correios franceses (La Poste) em 1999. O grupo La Poste possui uma aliança estratégica com a FedEx no segmento de encomendas postais, e um conjunto de alianças com diversos operadores de outros países, nomeadamente Espanha, Suécia, Grécia e Marrocos.

A Rangel Expresso actua no transporte expresso internacional de entrada e saída nos segmentos B2X e C2X. Esta empresa presta serviços integrados na parceria Fedex⁶⁹ / Rangel e serviços próprios⁷⁰ independentes da parceria.

A Rangel Expresso aplica uma estratégia local com partilha de recursos globais, pretendendo ser um dos líderes do mercado de carga aérea e marítima a nível nacional, oferecendo um serviço logístico integrado e global (vide Tabela 4). A marca franquizada tem um peso substancial no grupo, em termos do volume total de vendas do total de trabalhadores afectos ao grupo.

Tabela 4 Caracterização do Grupo Rangel (dados relativos a 31.12.2009)

	VOLUME DE NEGÓCIOS (UNIDADE: MILHARES DE EUROS)	COMPOSIÇÃO ACCIONISTA	COLABORADORES (Efectivos e a termo)*
RANGEL (GRUPO)	26 179,5		212
Rangel Expresso, S.A.	15 459,7	Espera Investments BV - 100%	129
Rangel Expresso II, S.A.	10 719,8	Rangel Invest - 100%	83

Fonte: ICP-ANACOM, com base em dados dos relatórios e contas das empresas.

A Rangel Expresso referiu que os principais clientes da Rangel Expresso/FedEx pertenciam a segmentos específicos do sector industrial e do sector público (KPMG, 2008).

A Seur⁷¹ tem, em Portugal, duas empresas franquizadas, actuando no segmento empresarial (vide Tabela 5), embora apenas uma destas (a Lisespo) seja um prestador do correio expresso.

⁶⁹ A FedEx que foi fundada em 1973 nos EUA, é uma das maiores transportadoras mundiais de carga expresso por via aérea, prestando um vasto conjunto de serviço ao nível de transportes e *e-commerce*, possibilitando entregas urgentes (24-48 horas) à escala mundial. A FedEx Internacional possui 4 grandes divisões: FedEx Express (Transporte Expresso), FedEx Ground (Entregas de pequenas encomendas), FedEx Freight (Serviços de frete) e FedEx Kinko's (Soluções de documentos). A FedEx advoga o conceito "*People First*", integrando os seus trabalhadores nos processos de tomada de decisão e possui a seguinte filosofia: *People-Service-Profit*. A estrutura mundial de distribuição da FedEx é apoiada por uma frota de 669 aviões 43 mil viaturas e 143 mil colaboradores, o que permite fazer chegar os envios internacionais urgentes a mais de 220 países e entregar mais de 3,3 milhões de pacotes por dia.

⁷⁰ Através da Rangel Expresso II (que obteve autorização de prestação de correio expresso em 2009).

⁷¹ A Seur surgiu em 1942, como a primeira empresa espanhola de transporte de mercadorias porta-a-porta, com a intenção de ligar as cidades de Madrid e Barcelona. Actualmente é um operador de transporte urgente e de logística integrada com uma equipa de mais de 8000 profissionais, uma frota superior a 4000 veículos, uma cobertura nacional através das suas 85 delegações, 10 plataformas de transbordo, 97 de distribuição e

Tabela 5 Caracterização da marca franquidora Seur (dados relativos a 31.12.2009)

	VOLUME DE NEGÓCIOS (UNIDADE: MILHARES DE EUROS)	COMPOSIÇÃO ACCIONISTA	COLABORADORES (Efectivos e a termo)*
SEUR (MARCA FRANQUEADA)	21 132,6		134
Lisespo	12 529,2	1) Cansevi, SL - 24,5% 2) Laul Soc. de responsabilidade, Lda. - 24,5% 3) Esther Internacional, SL - 24,5% 4) Bramo Inversiones, S.L. - 24,5% 5)	82
Lordtrans	8 603,4	Capital 100% nacional	52

Fonte: ICP-ANACOM, com base em dados dos relatórios e contas das empresas.

A TNT Express⁷² chegou a Portugal em 1994 e tem como principais clientes segmentos específicos do sector industrial. As actividades principais são ao nível do transporte expresso de mercadorias, nacional e internacional, nos segmentos B2B e C2B, e operações de logística. A subsidiária portuguesa está integrada na estratégia global do Grupo e partilha meios e iniciativas da rede internacional da TNT.

A Adicional é uma empresa de logística, transporte e distribuição de encomendas especializada no sector domiciliário. A empresa tem 15 anos de actividade desenvolvida com entregas B2C posicionando-se como uma referência no sector e fornecendo serviços às maiores empresas portuguesas de venda à distância, entregando em casa do cliente final as compras feitas por *telemarketing*, catálogo ou *online*. Complementa a sua oferta com serviços de logística para eventos e acções de *marketing*.

A Nacex⁷³ tem nove franquidos em território nacional, sendo especializada no transporte urgente B2B. A caracterização da Nacex em termos das empresas franquidadas que a

300 pontos de venda, mais de 45 milhões de expedições e plena capacidade operativa internacional através das redes Geopost. Em 2008 facturou mais de 625 milhões de euros.

⁷² A TNT Express (empresa de origem australiana) pertence ao Grupo TPG, que é constituído pelo Grupo TNT (adquirido em 1996) e pela Royal TPG Post (antiga PTT - Correios da Holanda). O Grupo TPG é uma holding dos correios holandeses. O Grupo TNT está organizado em três unidades de negócio: TNT Post, TNT Express e TNT Logistics. A estratégia da TNT passa pelos objectivos de se tornar a melhor operadora postal na Europa no segmento de logística especializada para a indústria automóvel, farmacêutica e electrónica); e uma empresa de transporte de correio expresso de referência no mercado europeu e asiático. Tem cerca de 45.000 colaboradores espalhados por mais de 200 países.

⁷³ A Nacex foi fundada em 1995 e desde 2002, que a Nacex integra o Grupo Logista. A empresa possui actualmente mais de 310 empresas franquizadas e 29 plataformas distribuídas por Espanha Andorra e Portugal, com uma frota de 1 262 veículos. A empresa fechou o último ano fiscal, compreendido entre Outubro de 2008 e Setembro de 2009, com um total de 14.335.035 expedições. A facturação deste exercício foi de 226 milhões de euros.

compõem e das respectivos volume de vendas, capital social e número de colaboradores (vide Tabela 6), mostra que a Logista é a maior empresa desta marca franquidora, tanto em volume de negócios como em colaboradores. As restantes empresas franquidadas têm em média seis pessoas afectadas à sua actividade, tendo gerando um volume médio de negócios da ordem dos 311,7 mil euros em 2009.

Tabela 6 Caracterização da marca franquidora Nacex (dados relativos a 31.12.2009)

	VOLUME DE NEGÓCIOS (UNIDADE: MILHARES DE EUROS)	COMPOSIÇÃO ACCIONISTA	COLABORADORES (Efectivos e a termo)*
NACEX (MARCA FRANQUEADA)	12 942,5		153
Logista - Transportes Transitários e Pharma, Unipessoal, Lda.	10 448,8	Compañia de Distribución Integral Logista, S.A. - 100%	106
Overspeed - Transporte de Correio Expresso, Lda.	1 064,8	Capital 100% nacional	11
Urbexpress - Transportes Expresso, Lda.	322,6	Capital 100% nacional	6
Transalcaíña - Transportes, Lda.	304,6	Capital 100% nacional	3
António Moreira, Unipessoal, Lda.	250,0	Capital 100% nacional	7
Vianicle Unipessoal, Lda.	199,5	Capital 100% nacional	5
Vasta Seleção - Comércio e Serviços, Lda.	153,5	Capital 100% nacional	4
Iberpeímetro, Lda.	119,5	Capital 100% nacional	8
Obik Express - Serviço de Transportes, Unipessoal, Lda.	79,2	Capital 100% nacional	3
Abastfrota	n.d.	Capital 100% nacional	n.d.
Palmilhar Trilhos - Transportes, Unipessoal, Lda.	n.d.	Capital 100% nacional	n.d.

Fonte: ICP-ANACOM, com base em dados dos relatórios e contas das empresas.

A Ibercourier é o *master* franquizador da MRW⁷⁴ em Portugal sendo responsável pela gestão integral da rede de franquizados e ocupando o décimo lugar em termos de quotas de receitas do segmento correio expresso.

A esmagadora maioria do volume de negócios daquela empresa é proveniente de envios B2B. Em 2008, aquela empresa previa a continuação de do seu crescimento até 2012, decorrente do aumento da utilização dos serviços de correio expresso (KPMG, 2008).

A MRW é a marca franquidora que mais franquizados possui em Portugal (vide Tabela 7). Das 22 empresas franquizadas, a Ibercourier destaca-se pelo volume de negócios e número de colaboradores. As restantes empresas franquizadas têm em média sete pessoas afectadas à sua actividade, gerando um volume médio de negócios da ordem dos 227,3 mil euros em 2009. A MRW, considera um entrave ao desenvolvimento do sector postal nacional, o facto de os seus franquizados, alguns com um volume de negócios bastante baixos, pagarem ao ICP-ANACOM, as mesmas taxas⁷⁵ que empresas com um volume de facturação elevado.

A Ibercourier considerou que o correio electrónico não era uma ameaça, uma vez que não concorria com o correio expresso e que a liberalização total do sector postal possibilitaria o alargamento do leque de serviços disponibilizados. Considerou ainda adequada a prática de preços geograficamente diferenciados num mercado totalmente liberalizado, por razões que se prendiam com a simplificação tanto dos processos internos às empresas presentes no sector como da relação com os clientes (KPMG, 2008).

Para a Ibercourier, o mercado exigia a prática de preços não diferenciados por áreas geográficas sendo o posicionamento das várias empresas concorrente num mercado liberalizado feito pela QS e a sua relação com o preço praticado (KPMG, 2008).

⁷⁴ MRW foi fundada, em Barcelona, em 1977 com o nome de Mensageiros Rádio. Actualmente possui 1 300 lojas em regime de franquia repartidas em Andorra, Gibraltar, Espanha, Portugal e Venezuela. A empresa conta com mais de 60 plataformas operativas e uma frota de mais de 4 700 veículos e 4 aviões. Cerca de 13 mil pessoas estão vinculadas a esta marca, tendo em 2009 facturado 585,9 milhões de euros.

⁷⁵ De acordo com o anexo IX da Portaria nº 1473-A/2008 de 17 de Dezembro, o montante da taxa anual a pagar pelas entidades titulares de autorização é calculado com base no valor da receita anual conexas com a actividade postal relativa ao ano anterior àquele em que é efectuada a liquidação da taxa, de acordo com os escalões indicados: Escalão 0 (até 100 mil euros) – taxa a aplicar = 0 euros) e Escalão 1 (superior a 100 mil euros) – taxa a aplicar = 2,5 mil euros). Vide <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=943486>.

Tabela 7 Caracterização da marca franquidora MRW (dados relativos a 31.12.2009)

	VOLUME DE NEGÓCIOS (UNIDADE: MILHARES DE EUROS)	COMPOSIÇÃO ACCIONISTA	COLABORADORES (Efectivos e a termo)*
MRW (MARCA FRANQUEADA)	9 159,6		151
Ibercourier	5 294,8	FITMAN, S.A. - 100%	38
Globe Logistics	517,5	Capital 100% nacional	4
P.P. Expresso	465,7	Capital 100% nacional	7
Transworld Express	448,1	Capital 100% nacional	18
Ranexpress	332,4	Capital 100% nacional	9
António Carlos Santos	320,6	Capital 100% nacional	8
Levado à Letra	266,5	Capital 100% nacional	6
Portomail	242,6	Capital 100% nacional	4
Expresso Dão	225,0	Capital 100% nacional	7
Jáestá	198,7	Capital 100% nacional	7
Consigo pelo mundo	147,6	Capital 100% nacional	3
Príncipeps	133,7	Capital 100% nacional	8
Startjob	131,9	Capital 100% nacional	1
José Manuel Araújo Silva	93,2	Capital 100% nacional	2
Francisco e Silvana	91,6	Capital 100% nacional	4
Fozport	88,0	Capital 100% nacional	4
Ritmo Veloz	83,4	Capital 100% nacional	1
HMJ	78,3	Capital 100% nacional	4
Transportes António Garcia & César	n.d.	Capital 100% nacional	16
E.R.	n.d.	Capital 100% nacional	n.d.
Felcourier	n.d.	Capital 100% nacional	n.d.
Foxil	n.d.	Capital 100% nacional	n.d.

Fonte: ICP-ANACOM, com base em dados dos relatórios e contas das empresas.

Apresenta-se seguidamente uma apreciação relativa às quotas de mercado dos operadores no segmento do correio expresso da área liberalizada (englobando a correspondência expresso, correio editorial expresso e encomendas postais expresso).

Destacam-se as quotas de mercado dos CTT, Chronopost e Adicional, os quais, no seu conjunto, representam mais de 4/5 do total do tráfego deste segmento.

Quanto ao segmento de tráfego do correio expresso internacional de saída, os principais operadores são a UPS, a DHL e os CTT, os quais representam no seu conjunto quase 2/3 do volume deste tráfego.

No segmento de mercado, em volume de tráfego, do correio expresso internacional de entrada os maiores operadores são a UPS, seguidos da Seur, Chronopost Portugal, Rangel e CTT.

No caso da evolução das quotas de mercado, em volume de tráfego, do correio expresso nacional e internacional (de entrada e de saída) evidencia-se, em particular, a quebra, entre 2007 e o final de 2010, de cerca de 12 pontos percentuais na quota de mercado dos CTT no total do correio expresso nacional, a qual tem encontrado paralelo no crescimento da quota de mercado da Chronopost Portugal.

Já as quotas de mercado dos diferentes prestadores de serviços no segmento do correio expresso internacional de saída têm-se mantido relativamente estáveis entre 2004 e o final de 2010. Quanto ao segmento do correio expresso internacional de entrada, a maior fatia do mercado pertence à UPS.

No caso do correio expresso, os prestadores alternativos dispunham, no seu conjunto, no final de 2010, de uma quota de mercado em volume de receitas de cerca de 3/4. Os CTT são o operador de correio expresso que apresentam a maior quota de mercado em termos de receitas no correio expresso, seguidos pela UPS e pela DHL. A evolução das quotas de mercado entre 2004 e o final de 2010 evidencia alguns aspectos da dinâmica deste mercado que teve início no ano de 2001, com a estreia de cinco operadores de correio expresso: Postexpresso⁷⁶, CTT Expresso, Chronopost, DHL e TNT.

Os CTT Expresso foram a empresa cuja quota de mercado em volume de receitas mais cresceu, entre 2008 e 2010, por oposição à DHL. Em 2010, cerca de 3/4 das empresas diminuíram a sua quota de mercado em contraponto dos CTT Expresso, Nacex e Adicional.

⁷⁶ A Postexpresso foi posteriormente integrada na Postlog, empresa que adoptou subsequentemente a designação de CTT Expresso.

Ao equacionarem-se as lições que se podem extrair destes casos de estudo é bom atender também às características idiossincráticas de cada um dos mercados nacionais, sem prejuízo da inserção destes no mesmo espaço comunitário. Entre estas características específicas de cada mercado podem-se apontar as diferenças na dimensão do mercado (e.g. a Alemanha e o Reino Unido são mercados de grande dimensão, ao passo que a Suécia é um mercado de média dimensão – comparável ao português), na legislação (nomeadamente fiscal), na densidade populacional, na urbanização do território e no rendimento *per capita*.

Tabela 8 Características dos mercados postais

	Portugal	Alemanha	Reino Unido	Suécia
Dimensão do mercado postal	média	grande	grande	média
Rendimento <i>per capita</i> 2009 (Euros)	15691	29950	25768	31988
População 2010 (milhões)	10,6	81,8	62	9,3
Densidade populacional (hab por km²)	115	230	252	20,4
Taxa de urbanização	59,5%	73,6%	90,0%	84,5%

Fonte: FMI, Eurostat, ITA Consulting e WIK-Consult (2009)

Para além disso, o leque diferenciado de actividades, os diferentes níveis de automatização próprios do PSU e as diferentes exigências que se colocam para satisfazer diferentes níveis de procura em cada um destes países resultam numa força de trabalho muito diversa para cada um dos PSU. Assim, os Deutsche Post contam com 420,9 mil trabalhadores (em todos os mercados geográficos em que opera esse grupo), o Royal Mail (PSU do Reino Unido) com 193 mil trabalhadores, os CTT com 15,3 mil trabalhadores e os Posten Norden (PSU da Suécia e da Dinamarca) com 18,6 mil trabalhadores (apenas nas suas operações na Suécia).

A experiência que emerge destes casos de estudo mostra nitidamente que os PSU destes países têm mantido, apesar da liberalização total do sector postal, posições claramente dominantes, com excepção de situações e segmentos muito específicos, como é o caso, por exemplo, do correio expresso de cidade na Suécia.

Em segundo lugar, os PSU têm procedido a uma racionalização da operação postal, em especial através da automatização das operações, da redução do número de estabelecimentos postais e da diminuição do número de trabalhadores.

Outra tendência saliente dos PSU nos países estudados tem a ver com a sua diversificação para áreas não tradicionais na actividade postal (tais como, por exemplo, a logística e o correio híbrido) e com 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.

É igualmente de realçar a crescente relevância que qualquer dos PSU considerados atribui à sustentabilidade ecológica da exploração do negócio, a qual é considerada determinante para a sua evolução e rentabilidade futura.

Da conjugação destes factores, torna-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.

6.1 ALEMANHA

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.

A liberalização do sector postal, iniciada em 1998 e prosseguida através de sucessivas restrições à área reservada na licença dos Deutsche Post⁷⁸ foi completada em 01.01.2008.

Os Deutsche Post, privatizados em 1995, encontram-se integrados no Grupo Deutsche Post DHL, o maior operador postal da Europa, empregando mais de 500 mil pessoas a nível mundial.

Este grupo parece beneficiar actualmente de uma posição financeira estável, estimando lucros antes de impostos para 2010 na ordem dos 2 a 2,1 mil milhões de euros, dos quais cerca de metade deverão provir de negócios relacionados com o correio.

⁷⁸ Este operador já não é o PSU legalmente designado, embora na prática continue a assegurar a prestação de serviço universal. É também o único operador alemão elegível no caso da isenção de IVA, após as mudanças operadas neste imposto em 1 de Julho de 2010.

No período compreendido entre Janeiro e Setembro de 2010, cerca de 1/3 do volume total de receitas (no valor de 37,6 mil milhões de euros) foi gerado na Alemanha, país em que foram também efectuados 3/5 dos investimentos deste Grupo (Deutsche Post, 2010a). Até ao final de 2010, aquele operador contava expandir a sua rede na Alemanha a mais 4 mil pontos de venda, 2 mil endereços postais e 150 estações de encomendas.

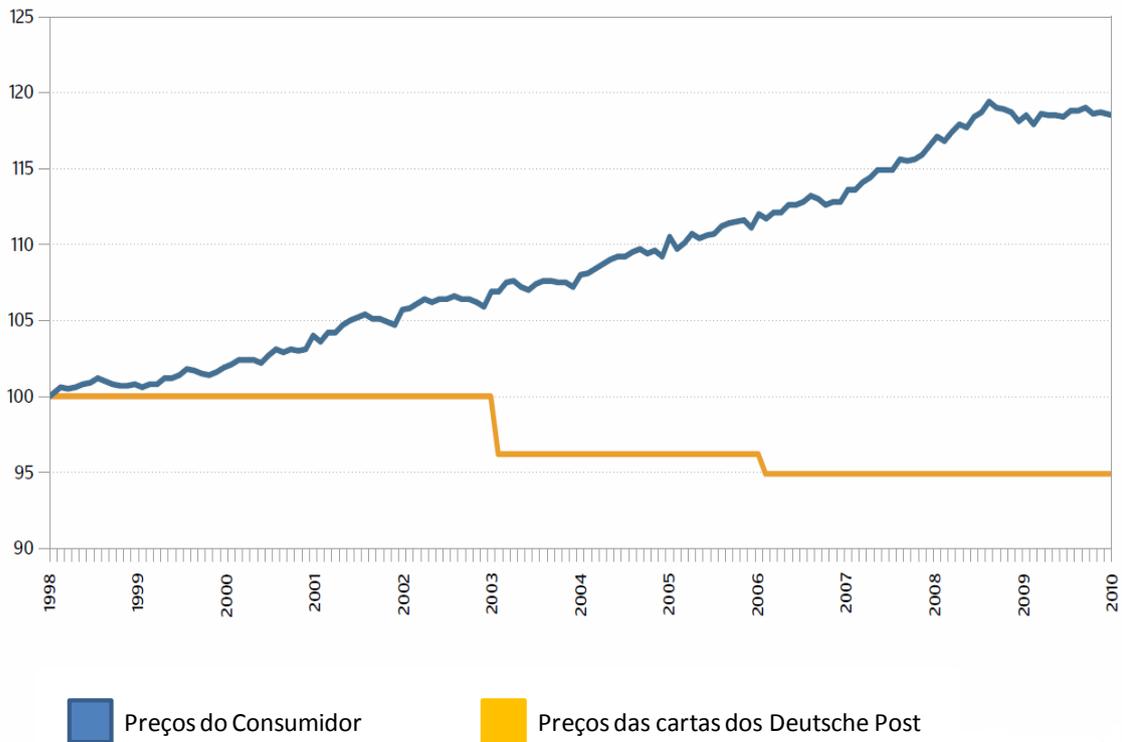
Os Deutsche Post não enfrentam ainda concorrência sustentada e significativa no mercado das correspondências (em que dispunham no ano 2009 de uma quota de mercado em receitas próxima dos 90%, ao passo que os restantes 750 prestadores de serviços apenas cerca de 10%). Para este resultado tem contribuído, entre outros factores, a relutância de grandes clientes, em particular bancos e companhias seguradoras, recorrerem a prestadores de serviços alternativos (ITA Consulting e WIK-Consult, 2009).

Por outro lado, no CEP (mercado com um volume de receitas, em 2008, da ordem dos 17,4 mil milhões de euros) a forte concorrência, segundo o regulador alemão (BNetzA) tem resultado numa elevada QS a preços estáveis (BNetzA, 2010). Inclusivamente, no CEP, o Hermes Logistik Gruppe, um dos concorrentes⁷⁹ dos Deutsche Post dispõe já de uma rede com cobertura nacional.

Quanto à evolução dos preços retalhistas reais da correspondência, destaca-se que estes caíram mais de 20% entre 1998 e 2009 (vide Figura 26), o que é explicado por uma regulação de tipo *price-cap*, 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, 2010).

⁷⁹ Outros concorrentes fortes são a Dynamic Parcel Distribution, a General Logistics Systems e a UPS.

Figura 26 Evolução do nível de preços do consumidor e do nível de preços das cartas dos Deutsche Post (incluindo subsidiárias) entre 1998 e 2009.



Janeiro 1998 = 100

Nota: Última actualização: Novembro de 2009.

Fonte: BNetzA (2010)

Para estimular a concorrência, os Deutsche Post encontram-se obrigados a disponibilizar o acesso à sua rede (nos centros de tratamento) aos operadores alternativos (mas também aos utilizadores finais) - 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. Os acordos de “partilha de trabalho” são objecto de aprovação por parte da BNetzA, sendo que no final de 2009 existiam 309 acordos de “partilha de trabalho” referentes ao acesso à rede em centros de tratamento e 20 696 acordos de “partilha de trabalho” de outra natureza (e.g. franquiar objectos postais e cooperar na troca de informação)

Para além disso, os Deutsche Post são obrigados a facultar aos seus concorrentes acesso aos seus apartados postais, sendo os preços aplicáveis sujeitos à aprovação da BNetzA, a qual atende ao princípio da orientação desses preços para custos eficientes.

Um dos principais factores de potencial distorção da concorrência, referido pelos operadores alternativos, relaciona-se com a aprovação, pelo governo federal, da Lei do salário mínimo no sector postal. Esta Lei tinha o efeito de estender o salário mínimo acordado entre a Deutsche Post e os sindicatos a todos os operadores postais cuja actividade principal fosse a distribuição de correspondência, o que resultaria num significativo aumento dos custos com pessoal desses operadores. No entanto essa lei foi considerada em 2008 ilegal por um Tribunal Administrativo de Berlim, decisão essa confirmada, em Janeiro de 2010, pelo Tribunal Federal da Alemanha.

Outra queixa - esta apresentada pela CE junto das instâncias judiciais comunitárias, na sequência de uma acção interposta pela UPS em 1994 - decorreu de um alegado uso inapropriado de subsídios estatais, os quais teriam sido empregues na oferta de descontos comerciais eventualmente anti-concorrenciais no serviço de entrega de encomendas.

No entanto, uma decisão do Tribunal Europeu de Justiça, datada de 02.09.2010, confirmou uma decisão judicial anterior, considerando improcedente uma decisão da CE de 2002 no sentido de requerer a devolução do subsídio atribuído ao Deutsche Post, cujo valor actual estimado rondaria os 1,15 mil milhões de euros.

Sem prejuízo, a CE está a investigar, desde 2007, de uma forma global, todas as potenciais distorções da concorrência resultantes dos subsídios concedidos pelo Estado aos Deutsche Post e a sua compatibilidade com o quadro regulamentar comunitário.

Quanto aos desafios enfrentados pelo Deutsche Post na Alemanha, um dos principais parece ser o “*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 (Lijn *et al*, 2008).

Um segundo desafio identificado tem a ver com o facto de o governo pretender aplicar retroactivamente (no decurso de um conjunto não delimitado de anos fiscais) o imposto sobre o valor acrescentado (IVA) a um conjunto de serviços postais que até agora, em sede da legislação comunitária e da legislação nacional, os Deutsche Post consideravam isentos.

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.

Isto saiu reforçado pelos resultados de um inquérito recentemente levado a cabo pela Deutsche Post (Deutsche Post DHL, 2010b) a clientes residenciais e empresariais na Alemanha, Brasil, China, EUA, Índia e Reino Unido. Entre esses resultados, 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 (e.g. reputação da empresa e responsabilidade corporativa), mas também e cada vez mais devido às poupanças de custos associadas. Sem prejuízo, 51% dos clientes residenciais e 57% dos clientes empresariais disseram preferir um prestador “mais verde” a um prestador “mais barato”.

Um estudo recentemente publicado por aquela entidade (Deutsche Post DHL, 2010b), identifica os principais desenvolvimentos expectáveis a nível da logística, tendo em conta o desafio “verde”:

- 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.

Um compromisso assumido pelo PSU da Alemanha foi reduzir as emissões de carbono 30% entre 2007 e 2020. Este operador parece estar a ganhar este desafio, até porque tem vindo a merecer classificações muito positivas em índices internacionais que avaliam anualmente os esforços de sustentabilidade ecológica das empresas, tais como o *Dow Jones Sustainability World Index* e o *Dow Jones Sustainability Europe Index*⁸⁰.

⁸⁰ Vide os índices Dow Jones em <http://www.sustainability-index.com/>

6.2 REINO UNIDO

A prestação do SPU no Reino Unido – país em que a liberalização total do serviço postal remonta a 01.01.2006 - compete ao Royal Mail, entidade cujo grupo económico emprega cerca de 193 mil trabalhadores e que, no ano fiscal terminado em Março de 2009, teve receitas de 5,398 mil milhões de euros⁸¹ e lucros operacionais de 207,7 milhões de euros⁸². Nesse país, os clientes empresariais representam 87% do tráfego postal total e os clientes residenciais os remanescentes 13%.

Em 17.12.2007, o Secretário de Estado do Comércio, Empreendedorismo e Reforma Regulatória anunciou a realização de uma revisão dos serviços do sector postal, no contexto dos desenvolvimentos de mercado ocorridos após uma reforma legislativa ocorrida em 2000. Esta revisão foi conduzida por um painel independente do governo, tendo os seus primeiros resultados (relacionados com o impacte da liberalização postal sobre o operador histórico, os operadores alternativos e os consumidores) sido publicados em Maio de 2008 (Hooper e tal, 2008b).

Uma das principais conclusões do documento de Maio de 2008 foi que – apesar de, desde 2006, a concorrência no correio de quantidade para empresas ter crescido depressa e muito mais rápido do que o regulador (Postcomm) previra⁸³ - não existia praticamente concorrência a nível do envio individual de correio.

Quanto à possibilidade de a concorrência extremo-a-extremo nas correspondências poder vir a ocorrer futuramente as opiniões dividem-se entre os que acreditam que os operadores alternativos têm já os volumes necessários para investir na entrega em centros urbanos (talvez bi-semanal) e aqueles que sustentam existirem ainda significativas barreiras à entrada.

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 QS, apesar de a inovação ter ficado aquém do inicialmente expectável.

⁸¹ 4,6 mil milhões de libras esterlinas.

⁸² 177 milhões de libras esterlinas.

⁸³ Em Maio de 2010, estimava-se que a quota de mercado do Royal Mail no correio de quantidade pré-tratado de segunda classe fosse inferior a 20%, sendo que o volume de tráfego de correio de quantidade desse operador tem vindo a cair muito significativamente desde 2005.

Ao contrário, as pequenas empresas e os consumidores domésticos não viram vantagens significativas decorrentes da liberalização, apesar de considerarem que os serviços do Royal Mail oferecem bom valor pelo dinheiro. Isto sem prejuízo de, particularmente as pequenas empresas, considerarem ter existido uma redução da QS decorrente da eliminação da recolha de correspondência ao Domingo e a limitação das recolhas diárias nos restantes dias da semana a apenas uma. A ter em conta, contudo que, de acordo com dados do regulador, a performance do Royal Mail a nível da QS tem sido muito boa.

A ter em conta ainda que um estudo realizado em 2008 pela Europe Economics sugeriu que a concorrência no sector postal contribuiu, no Reino Unido, para a criação de 3 300 novos postos de trabalho e para o crescimento do PIB em cerca de 229 milhões de libras esterlinas.

Outra conclusão importante foi que todos consideram que o quadro regulatório deve ajustar-se à evolução do mercado postal. O Royal Mail pretende uma maior desregulação do mercado, os operadores alternativos e alguns dos clientes empresariais querem maior protecção e o regulador quer que o operador histórico seja mais eficiente.

No tocante aos desafios para o futuro, destaca-se a dificuldade na modernização da rede postal⁸⁴, num cenário em que é previsível o prolongamento da tendência de redução do volume de tráfego postal (vide Figura 27). Esta tendência associa-se, em larga medida, a efeitos de substituíbilidade associados às comunicações electrónicas (e.g. chamadas telefónicas, mensagens de texto e correio electrónico como alternativa à correspondência, em especial, transaccional), tecnologias digitais (redes sociais na internet como alternativa ao correio social) e *media* (publicidade em jornais, televisão, revistas e internet como alternativa ao *direct mail*).

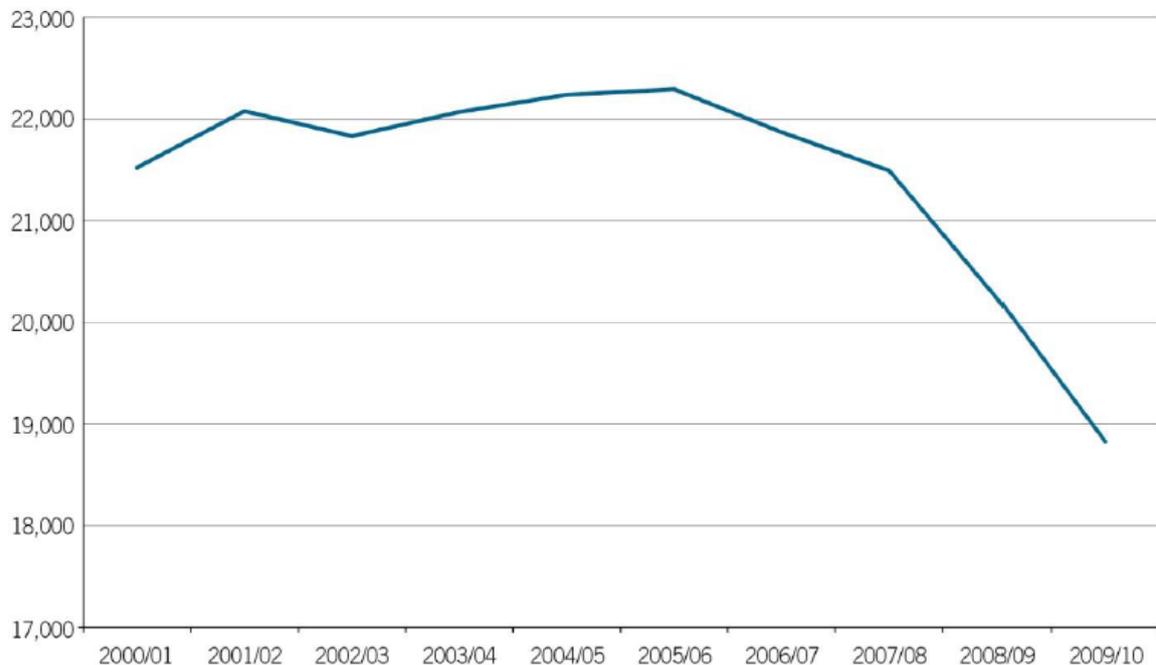
Outros desafios importantes são assegurar a viabilidade financeira da prestação do SPU⁸⁵ – num contexto de concorrência total e de elevados custos fixos na rede do PSU - assegurar que a existência de situações de conflito laboral não prejudica a QS e suprir o *deficit* do fundo de pensões do Royal Mail, cujo valor contabilístico se estimava em 2008 em cerca de 3,4 milhões de euros⁸⁶ (o qual deveria ser inicialmente pago ao longo de um período de 17 anos, o qual foi recentemente alargado a um período de 38 anos).

⁸⁴ Incluindo, nomeadamente, cerca de 115 mil caixas postais, 87 mil endereços de negócios, 12 mil postos de correio, 69 centrais de correio, 9 centros de distribuição postal e 1 403 postos de entrega de correspondência.

⁸⁵ A Postcomm estimou que em 2012-2013 o *cash-flow* negativo do Royal Mail se aproxime dos 400 milhões de libras esterlinas (469,4 milhões de euros).

⁸⁶ 2,9 milhões de libras esterlinas.

Figura 27 Evolução do volume operacional de correspondências do Royal Mail (em milhões de cartas)



Fonte: Postcomm

Em Dezembro de 2008, foi publicado o relatório final do painel independente (intitulado “*Modernise or decline*”), centrado na salvaguarda do SPU (Hooper *et al*, 2008a).

Esse relatório reconheceu, em primeira linha, que a prestação do SPU e a sua capacidade de entregar envios postais em 28 milhões de endereços postais e empresariais é parte fundamental da “cola” social e económica do Reino Unido.

Apesar das já referidas ameaças ao serviço postal, este tem perspectivas positivas para o futuro, devido:

- a) Às suas propriedades únicas, dado que é muito mais personalizado do que outros meios pois entrega objectos que é difícil ou impossível entregar por outra forma, o que faz deste um serviço que deve ser uma escolha activa do cliente e não apenas uma escolha de último recurso;
- b) Ao seu apelo a uma larga gama de clientes, desde que os operadores sejam obsessivos na satisfação das necessidades dos remetentes e dos destinatários, garantindo serviços confiáveis a preços acessíveis, para além de acompanharem a evolução dessas necessidades com serviços inovadores, na área das comunicações e da logística.

No entanto, o ponto de partida para responder ao desafio do futuro não parecia, em 2008, o mais brilhante. O Royal Mail, que distribuía 99% dos envios postais remetidos no Reino Unido, sendo o único operador capaz de assegurar a prestação do SU, enfrentava uma situação difícil, não tanto devido à concorrência, mas principalmente devido a níveis de eficiência muito baixos.

De facto, esses níveis de eficiência que comparavam desfavoravelmente com outros operadores da Europa Ocidental e com os seus próprios concorrentes⁸⁷, em especial a nível do tráfego de clientes empresariais, sem prejuízo de entre 2002 e 2005 o PSU ter reduzido de forma visível os seus custos anuais e o número de empregados⁸⁸.

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

- a) Uma rede de distribuição postal excessiva e completamente desajustada face às redes dos principais operadores históricos europeus, os quais já a racionalizaram substancialmente;
- b) Automatização baixa, sendo que nas centrais de correio, em 2008, apenas 70% das cartas eram separadas com recurso a máquinas (o que comparava com 95% nos principais operadores europeus⁸⁹) e a separação subsequente das cartas para giros postais era completamente manual;
- c) Níveis de contribuição muito elevados para o fundo de pensões;
- d) Práticas de trabalho desajustadas, relacionadas por exemplo, com as condições de pagamento de horas extraordinárias e com o uso de equipamentos;
- e) Pagamento de salários acima da média do mercado;
- f) Relações laborais tensas, o que resultou em que os dias de trabalho perdidos devido a greves no sector postal representassem 60% do total de dias de trabalho perdidos em toda a economia do Reino Unido, em 2007.

O painel independente rejeitou firmemente opções como acabar com a tarifa geograficamente uniforme, reduzir o número de entregas semanais (de seis para cinco)

⁸⁷ O próprio Royal Mail estimou que, em 2006-2007, essa empresa era 40% menos eficiente do que os seus concorrentes.

⁸⁸ Os custos anuais reduziram-se entre 460 milhões de libras esterlinas (estimativa da Postcomm) e 600 milhões de libras esterlinas (estimativa do Royal Mail) e a força de trabalho foi “encolhida” em cerca de 25 mil elementos nesse período e mais 16 mil elementos entre 2006 e 2008.

⁸⁹ Note-se que, de acordo com informação disponibilizada no Relatório e Contas dos CTT de 2009, no final de 2009, 94% do correio nacional de pequeno formato estava completamente automatizado e 25% do tráfego distribuído tinha o nível de mecanização mais elevado, o de ordenação dos giros por ruas, correspondente a 1,4 milhões de objectos postais/dia.

ou obrigar as empresas concorrentes do PSU a contribuir para o financiamento dos custos líquido do SU, dado que, no seu entendimento, não servem os melhores interesses de ninguém, uma vez que penalizariam os consumidores, os concorrentes e os contribuintes e não incentivariam o PSU a baixar os seus custos.

Assim, como solução para evitar a ruptura do SPU e uma reestruturação forçada pela UE, o painel independente considera ser inevitável modernizar o Royal Mail, o que passaria por duas fases. Numa primeira fase – a “transformação” – o PSU deve focar-se nas necessidades dos utilizadores, mudando a sua cultura organizacional, melhorando a eficiência e reduzindo os custos. Numa segunda fase – “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 o PSU ganhe confiança comercial (nomeadamente, clarificando os seus objectivos a curto e a longo prazo), melhore as suas relações com os sindicatos, 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).

O painel reconheceu também que as elevadas contribuições para o fundo de pensões do Royal Mail tornam difícil àquele operador concorrer eficazmente mesmo melhorando os seus padrões de eficiência. De facto, segundo estimativa da Postcomm (2010) um aumento razoável das contribuições do PSU para suprir o *deficit* do fundo de pensões implicaria um aumento adicional por ano da ordem dos 704 milhões de euros⁹⁰. Deste modo, sugeriu que fosse o Estado a suportar as dívidas do fundo de pensões daquele operador.

Note-se que essa solução corresponde ao que aconteceu em Portugal, onde, no ano 2003, as responsabilidades e activos do fundo de pensões dos CTT (deficitário) foram passadas para o Estado.

Em Junho de 2010, o novo governo de coligação do Reino Unido, pediu a Richard Hooper (responsável principal pelo painel independente) que actualizasse a análise do sector postal levada a cabo em 2008, tendo os resultados de tal actualização sido publicados em Setembro de 2010 (Hooper, 2010).

⁹⁰ 600 milhões de libras esterlinas.

A conclusão mais saliente do documento publicado em Setembro de 2010, indicava que a saúde financeira do Royal Mail se deteriorou ainda mais desde 2008, devido ao declínio do mercado postal e da quota de mercado desse operador, a um insuficiente ritmo de modernização das operações e da rede postal (apesar de se ter registado algum progresso), ao agravamento do *deficit* do fundo de pensões de 2,9 mil milhões para 8 mil milhões de libras esterlinas e, finalmente, a um quadro regulatório desajustado. Em paralelo, pouco progresso parece ter existido a nível da diversificação dos serviços prestados por aquele operador.

Isto sem prejuízo de terem existido melhorias nas relações do PSU com os sindicatos (as quais permitiram fazer evoluir a cultura organizacional, eliminar algumas práticas laborais restritivas, incrementar a produtividade) e com a Postcomm.

Entre os novos riscos para a rentabilidade do Royal Mail destaca-se (Hooper, 2010) que as:

- a) Grandes empresas parecem estar a acelerar a substituição do correio postal pelo correio electrónico como forma de reduzir as emissões de carbono, já que parte significativa da população vê o *direct mail* como nocivo para o ambiente⁹¹, apesar de, segundo estimativa do Royal Mail, o volume de correio anual de um consumidor típico equivaler em termos de emissões de carbono a uma viagem de automóvel com a duração de 45 minutos (Postcomm, 2010);
- b) Pequenas empresas parecem estar a substituir o correio azul pelo correio normal como forma de reduzir os seus custos.

Os principais desafios regulatórios a nível do sector postal no Reino Unido foram destacados num documento de consulta publicado pela Postcom (2010) em Maio de 2010.

Um grande desafio para o regulador postal do Reino Unido parece ser a actual impossibilidade de avaliar os custos líquidos do SU, dada a pouca transparência dos custos e fraco nível de separação contabilística do PSU.

Outro importante desafio tem a ver com o desenvolvimento de uma política empresarial ecologicamente sustentável. A este nível, o PSU do Reino Unido tem vindo a aumentar o recurso a materiais recicláveis (por exemplo, 76,5% do material usado no *marketing*

⁹¹ Vide <http://www.brandrepublic.com/bulletin/dmdailybulletin/article/862672/Unpersonalised-direct-mail-seen-worse-environment/?DCMP=EMC-DMDailyBulletin>

directo é reciclado), a diminuir as emissões de CO₂ da sua frota de veículos (sendo as poupanças anuais estimadas em 7 mil toneladas) e aumentar a eficiência energética das suas instalações.⁹²

Um terceiro desafio é garantir a viabilidade da prestação do SPU num cenário em que os operadores alternativos podem fazer “*cherry picking*”. De uma certa forma, esta possibilidade tem sido limitada devido à isenção de que o Royal Mail goza no tocante ao IVA para a prestação do serviço público postal, a qual foi garantida pelo Tribunal Europeu de Justiça, na sequência de uma queixa da TNT, a qual considerava esse benefício desleal para a concorrência.

Outro desafio interessante é reformar o regime de preços grossistas que os operadores alternativos pagam pela utilização da rede de distribuição do Royal Mail, dado que tais preços não parecem actualmente ter uma relação com os custos efectivos, podendo gerar margens excessivas para os operadores alternativos em certos produtos (gerando entradas ineficientes no mercado) e margens demasiado pequenas noutros produtos (desencorajando entradas eficientes no mercado), para além de não parecer oferecer incentivos para que o PSU inove e reduza os seus custos.

Note-se que a actual forma de regulação do correio de quantidade do Royal Mail é o “*headroom*” (correspondente ao chamado “retalho menos” nas comunicações electrónicas), através do qual o PSU é obrigado a manter uma determinada margem entre o seu preço retalhista e o preço grossista que cobra aos seus concorrentes para distribuir esse tipo de correio.

Neste contexto, possivelmente, a futura forma de regulação dos preços do correio de quantidade implicará o recurso a um “*price-cap*” aplicável a um cabaz de serviços de acesso à rede postal do Royal Mail.

Para além destes desafios, o Postcomm estuda também a possibilidade de:

- a) Flexibilizar a capacidade de o Royal Mail estabelecer preços grossistas para o correio de quantidade pré-tratado e para o acesso à sua rede;
- b) Remover o controlo de preços retalhistas para o correio de quantidade pré-tratado, deixando as salvaguardas regulatórias apenas a nível dos correspondentes preços grossistas;

⁹² Vide <http://www.royalmail.com/portal/rm/jump1?catId=121400778&mediaId=121500785>.

- c) Eliminar os controlos de preços de todas as encomendas postais com peso superior a 750 gr, atendendo à concorrência existente nesse segmento de mercado.

Tendo em conta uma recomendação formulada pelo painel independente e por Hooper (2010), uma proposta legislativa apresentada pelo governo britânico ao Parlamento, em Outubro de 2010⁹³, avançava com a extinção da Postcomm e a passagem das competências de regulação postal para o Ofcom (regulador das comunicações electrónicas do Reino Unido) (BIS; 2010a, 2010b).

Para esta medida foram apresentadas duas justificações (BIS, 2010a). Uma insere-se no contexto mais vasto da redução do número de entidades públicas e redução das despesas públicas no Reino Unido. A outra tem a ver com reforma da regulação do sector postal. Com efeito, o governo britânico considera que, enquanto regulador do sector das comunicações, o Ofcom teria um entendimento mais profundo relativamente aos mercados mais amplos nos quais os operadores postais concorrem agora, para além de estar melhor colocado para tomar decisões decorrentes dos actuais desafios competitivos e de ter a obrigação estatutária de reduzir a regulação quando esta já não é necessária.

Igualmente tendo em conta as recomendações dos relatórios Hooper, a mesma proposta legislativa prevê que o Estado assuma a responsabilidade pelo *deficit* do fundo de pensões do Royal Mail.

Outras medidas interessantes definidas na mesma peça legislativa são o “*spin off*” do Grupo Royal Mail da subsidiária que detém a propriedade e gestão dos postos de correio (a Post Office Ltd), a eliminação da obrigação de os operadores postais solicitarem o acordo do regulador previamente ao lançamento de novos serviços e uma partilha de acções, representando pelo menos 10% do capital do Royal Mail, com os trabalhadores dessa empresa. Prevê-se também a possibilidade de alienação do capital da Royal Mail ao sector privado.

O governo britânico espera que esta proposta legislativa resulte num conjunto de importantes benefícios, embora vários não tenham sido quantificados, a saber (BIS, 2010b):

- a) Sustentabilidade da prestação do SU;

⁹³ Vide <http://services.parliament.uk/bills/2010-11/postalservices.html>

- b) Aumento da eficiência do PSU (resultando em poupanças cujo valor actual estimado, para um período de 10 anos, se situa entre 852 milhões de euros⁹⁴ e 5,587 milhões de euros⁹⁵);
- c) Melhoria do clima das relações laborais;
- d) Possível redução do tempo dos gestores dos operadores postais despendido em interações com o regulador;
- a) Regulação mais eficiente (resultando numa redução dos custos da regulação - cujo valor actual estimado, para um período de 10 anos; corresponde a 7,86 milhões de euros⁹⁶ – para além de ganhos não estimados em termos do funcionamento dos mercados regulados);
- b) Ganhos financeiros decorrentes da venda de acções do Royal Mail que actualmente são propriedade do governo⁹⁷;
- c) Diversificação e expansão das actividades do Royal Mail.

Sem prejuízo a reforma do sector postal decorrente da mesma medida legislativa terá também custos associados (pese embora nem todos hajam sido quantificados), nomeadamente aos seguintes elementos (BIS, 2010b):

- a) Reestruturação da rede postal, nomeadamente a rentabilização da subsidiária Post Office Ltd, que fica responsável pelos activos da rede postal⁹⁸. A rentabilização dos estabelecimentos postais passa pela integração de outros serviços tais como serviços financeiros, serviços de telecomunicações, serviços de agenciamento de viagens, venda de itens de conveniência, entre outros;
- b) Horas de trabalho da gestão de topo e directores, exclusivamente dedicadas ao processo de modernização (com um custo actual estimado, para um período de 10 anos; de 8 milhões de libras esterlinas);
- c) Transferência das competências regulatórias e do pessoal da Postcomm para o Ofcom;

⁹⁴ 726 milhões de libras esterlinas, à taxa de câmbio de referência do Banco de Portugal, de 18.11.2010.

⁹⁵ 4,761 milhões de libras esterlinas, à taxa de câmbio de referência do Banco de Portugal, de 18.11.2010.

⁹⁶ 6,7 milhões de libras esterlinas, à taxa de câmbio de referência do Banco de Portugal, de 18.11.2010.

⁹⁷ Cujo valor foi estimado, pela imprensa britânica, em 2009, em 3,52 milhões de euros (3 mil milhões de libras esterlinas, à taxa de câmbio de referência do Banco de Portugal, de 18.11.2010) e já em 2010 (num cenário nitidamente pessimista) em cerca de 821,4 milhões de euros (700 milhões de libras esterlinas, à taxa de câmbio de referência do Banco de Portugal, de 18.11.2010). Vide <http://www.managementtoday.co.uk/go/news/article/1034822/is-royal-mail-worth-privatising-and-whence-post-office/>

⁹⁸ Vide <http://www.postoffice.co.uk/portal/po/content2?catId=20000192&mediaId=57600693>

- d) Cobertura do *deficit* do fundo de pensões do Royal Mail (com um valor estimado em 12,086 mil milhões de euros⁹⁹);
- e) Venda de acções do Royal Mail que actualmente são propriedade do governo;
- f) Diversificação e expansão das actividades do Royal Mail (note-se que este operador actualmente já diversificou a sua actividade na área dos seguros e da banca).

6.3 SUÉCIA

A Suécia foi o segundo país europeu a liberalizar totalmente o sector postal, logo em 1993¹⁰⁰, tendo essa liberalização total sido precedida da liberalização dos serviços de encomendas e do correio de quantidade.

No entanto, ainda hoje em dia os Posten Norden AB (PSU da Suécia e Dinamarca) retêm, na Suécia, a esmagadora quota de mercado nas correspondências, beneficiando da sua reputação a nível de eficiência e de QS, nos serviços postais e na logística, para entregarem diariamente mais de 20 milhões de envios postais em mais de 4,5 milhões de domicílios postais.

Sem prejuízo, os Posten Norden enfrentam, no correio de quantidade distribuído nas principais cidades (tais como, por exemplo, Estocolmo e Malmo), forte concorrência do City Mail, empresa propriedade dos Posten Norge (PSU da Noruega), os quais a adquiriram ao Royal Mail. Os City Mail, têm capacidade de entregar correio em cerca de 54% dos lares suecos. Como consequência, os preços do correio de quantidade têm vindo a reduzir-se significativamente (Postal Regulatory Commission, 2008; George Mason University, 2008).

O City Mail apresentou à Autoridade da Concorrência da Suécia, uma queixa contra os Norden Posten, dizendo que aquela empresa distorcia a concorrência ao oferecer descontos de volume aos clientes com correio de quantidade pré-preparado. No entanto, a Autoridade da Concorrência da Suécia considerou, em 2009, a queixa improcedente.

Quanto às cerca de três dezenas de concorrentes do PSU e dos City Mail, estes operam fundamentalmente em áreas geográficas bem delimitadas, pelo que, para entregarem

⁹⁹ 10,3 mil milhões de libras esterlinas.

¹⁰⁰ A Finlândia, conforme referido anteriormente, liberalizou o sector postal em 1991.

correio fora dessas áreas, tiveram de concluir acordos com esse prestador, o único com uma rede de distribuição verdadeiramente nacional (Post & Telestyrelsen, 2000).

Os Posten Norden deparam-se também com alguma concorrência a nível das encomendas postais, onde de qualquer modo, têm uma quota de mercado de 70% no segmento dos clientes empresariais e superior a 70% no segmento dos clientes residenciais. Esta concorrência decorre da actuação nesses mercados, em especial, da UPS e da Deutsche Poste DHL.

A rede da Posten Norden 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.¹⁰¹ Finalmente, no escalão de topo estão cerca de 380 centros de negócios instalados em áreas comerciais, funcionando entre as 7h00 e as 19h00 e oferecendo a gama completa de serviços postais.

Para além dos referidos escalões, aproximadamente 2,5 mil carteiros rurais levam os seus “postos de correios sobre rodas” às populações rurais mais isoladas. Note-se ainda que, apesar de a legislação sueca exigir que O PSU entregue o correio cinco dias por semana, prevê excepções aplicáveis em áreas escassamente povoadas, nas quais este é entregue, geralmente, duas a quatro vezes por semana em baterias de receptáculos postais, afastadas das casas, em regra, cerca de 200 m a 1 km (George Mason University, 2008). No entanto, esta situação excepcional afecta apenas um número muito pequeno de famílias.

Entre os serviços inovadores prestadores pelos Posten Norden, conta-se a substituição, prevista até ao Verão de 2011, do selo tradicional por um serviço de SMS para as correspondências e encomendas até 2 kg. O utilizador final enviará um SMS aos Posten Norden, sendo-lhe debitado o valor correspondente ao antigo selo. Em troca, recebe um código, o qual pode ser apostado manualmente na correspondência ou na encomenda, sendo lido com base no actual sistema de leitura de códigos. De notar que, já em 2008, os Deutsche Post lançaram um serviço similar (HANDYPORTO).¹⁰²

¹⁰¹ Na Suécia não existe serviço de entrega domiciliária de encomendas.

¹⁰²

http://www.deutschepost.de/dpag?tab=1&skin=hi&check=yes&lang=de_EN&xmlFile=link1014602_1014518

A actual rede supramencionada resultou da substituição de 80% dos estabelecimentos postais tradicionais por estabelecimentos de agentes contratados, o que, num período transitório, foi mal visto pelo público em geral (Postal Regulatory Commission, 2008).

Essa medida, a par de uma racionalização dos recursos humanos (o volume de empregados do PSU da Suécia reduziu-se mais de 50% entre 2001 e o final de 2010, altura em que atingiu apenas o número de 18 698), contribuiu para que os problemas financeiros que se fizeram sentir entre 2001 e 2003 fossem ultrapassados. Assim os Posten Norden auferiram resultados operacionais, decorrentes das suas operações na Suécia, da ordem dos 45 milhões de euros em 2009 e de 99,7 milhões de euros em 2010¹⁰³.

A ter em conta ainda que a legislação postal sueca não prevê a existência de um fundo de compensação para o financiamento dos custos líquidos do SPU.

Note-se que a Posten Norden é produto de uma fusão, em 24.06.2009, dos PSU da Dinamarca (Post Danmark A/S) e da Suécia (Posten AB, da qual resultou um grupo actualmente com cerca de 43 mil trabalhadores e um volume de receitas da ordem dos 4,728 mil milhões de euros¹⁰⁴. Os direitos de voto nesta empresa encontram-se repartidos simetricamente entre a Suécia e a Dinamarca (Posten Norden, 2009a).

Esta fusão é explicada por fortes sinergias nos custos dos PSU de ambos os países (estimadas numa poupança anual de 113,5 milhões de euros¹⁰⁵, designadamente a nível de custos com fornecedores, gestão e tecnologias de informação) e por 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, 2009b).

Após a fusão, as receitas do grupo continuam a ser obtidas principalmente na Suécia (46% do volume de receitas) e Dinamarca (39% do volume de receitas), embora a Noruega (8% do volume de receitas) e a Finlândia (2% do volume de receitas) contribuam já de forma visível para as mesmas (Posten Norden, 2010a).

A base da estratégia deste novo grupo são os seguintes princípios (Posten Norden, 2010a):

¹⁰³ 397 milhões de SEK, à taxa de câmbio de referência do Banco de Portugal de 11.03.2011.

¹⁰⁴ 42 mil milhões de SEK, à taxa de câmbio de referência do Banco de Portugal de 11.03.2011.

¹⁰⁵ Mil milhões de SEK, à taxa de câmbio de referência do Banco de Portugal de 11.03.2011.

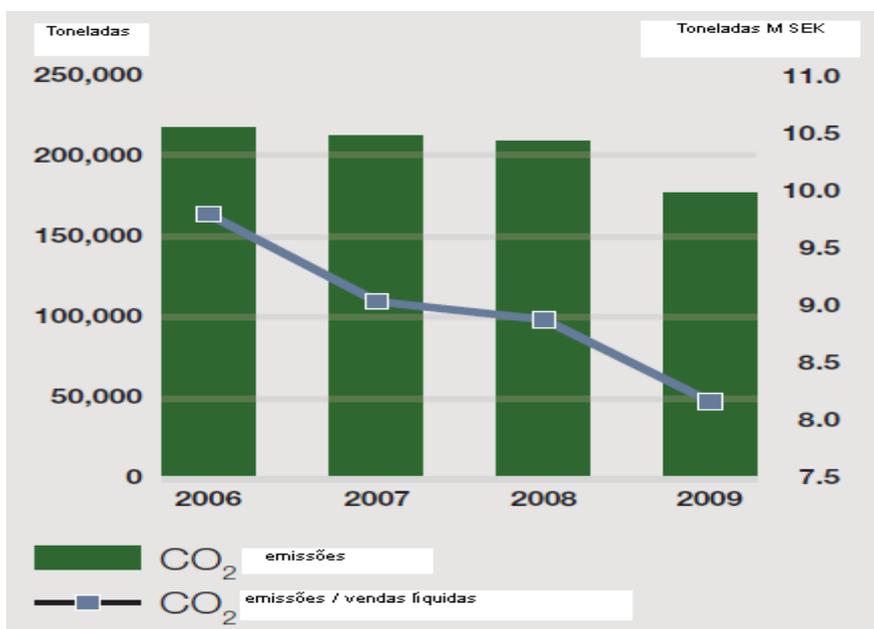
- a) Orientação para o cliente – satisfazendo as suas necessidades de comunicação e logística com eficiência de custos e elevados padrões de qualidade e acompanhando a evolução das suas necessidades;
- b) Orientação para os resultados – procurando sistematicamente ultrapassar os objectivos e assegurar a competitividade da empresa a médio e longo prazo;
- c) Orientação para o lucro – Oferecendo serviços adaptados às necessidades dos clientes, mas sempre com consciência dos custos, o que permite retornos razoáveis e facilita o investimento em novas tecnologias, novos serviços e soluções ecologicamente sustentáveis.

Os Posten Norden (2010b) afirmam também que a redução das suas emissões de carbono é um dos seus objectivos principais, sem prejuízo de a sua logística ser já bastante eficiente. Na Figura 28, é possível apreciar a redução significativa do valor global das emissões de CO₂ da Posten Norden na Suécia em valores absolutos e também em relação ao volume de vendas.

É também interessante notar 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 aquele operador incorreria se quisesse anular as suas emissões de CO₂. O objectivo deste fundo é financiar acções destinadas a reduzir as emissões de CO₂, tais como adquirir veículos movidos a energia alternativa¹⁰⁶, substituir parte da antiga frota automóvel antes do originalmente planeado ou aumentar a eficiência energética das instalações do operador (Posten Norden, 2010b).

¹⁰⁶ Em 2009, 15% da frota dos Posten Norden era constituída por veículos movidos a energia eléctrica.

Figura 28 Evolução das emissões de CO₂ da Posten Norden na Suécia



Fonte: Posten Norden (2010b)

Os Posten Norden têm também sido activos no tocante à redução da poluição sonora, à redução da produção de desperdícios e ao aumento da reciclagem de desperdícios (em 2009, 71% dos desperdícios foram reciclados e 27% foram para a produção de energia) e à diminuição do recurso a substâncias químicas (Posten Norden, 2010b).

Para além disso, os Posten Norden reduziram em 2,5 milhões o número anual de km percorridos pela sua frota automóvel através da optimização das rotas, aumentaram o recurso à expedição por caminhos-de-ferro (o que permitiu uma redução anual das emissões de CO₂ em 4,6 mil toneladas), aumentaram o recurso à distribuição suportada em bicicletas e formaram gestores e trabalhadores em áreas relacionadas com o ambiente.

A Post & Telestyrelsen (PTS) é a entidade reguladora do sector postal, estando particularmente atenta à monitorização do cumprimento das obrigações relacionadas com a QS, com o SPU e com o acesso à rede postal.

É neste contexto que os preços retalhistas são regulados através de um mecanismo de “price-cap”, na sequência de aumentos sucessivos de preços para os clientes residenciais (acima do IPC) acompanhados de descidas de preços para os clientes empresariais (em especial nas zonas geográficas com maior concorrência) no período

pós-liberalização. De todo o modo, a evolução dos preços tem sido de molde a promover um alinhamento destes com os respectivos custos (Statskontoret, 2005).

A legislação postal exige também que o preço de acesso à rede postal seja igual para todos os operadores, incluindo o preço suportado pelos Posten Norden, o que exige cada vez mais um conhecimento adequado dos custos internos em que incorrem os Posten Norden na sua rede (Post & Telestyrelsen, 1999).

De uma forma geral, os Posten Norden parecem estar a responder adequadamente aos desafios suscitados pela liberalização total do sector postal, mantendo 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 custo-eficiente e a garantir a segurança da distribuição é pouco provável que encontre um opositor a nível nacional no domínio das correspondências (Post & Telestyrelsen, 2008).

7. OS DESAFIOS NO SECTOR POSTAL FACE À LIBERALIZAÇÃO TOTAL

No contexto da liberalização total do sector postal em Portugal e face ao anteriormente exposto em relação à economia do sector, à caracterização dos operadores e aos casos de estudo, identificou-se um conjunto assinalável de desafios previsíveis para os prestadores de serviços postais e para o ICP-ANACOM que importa superar para assegurar os interesses dos cidadãos e das empresas.

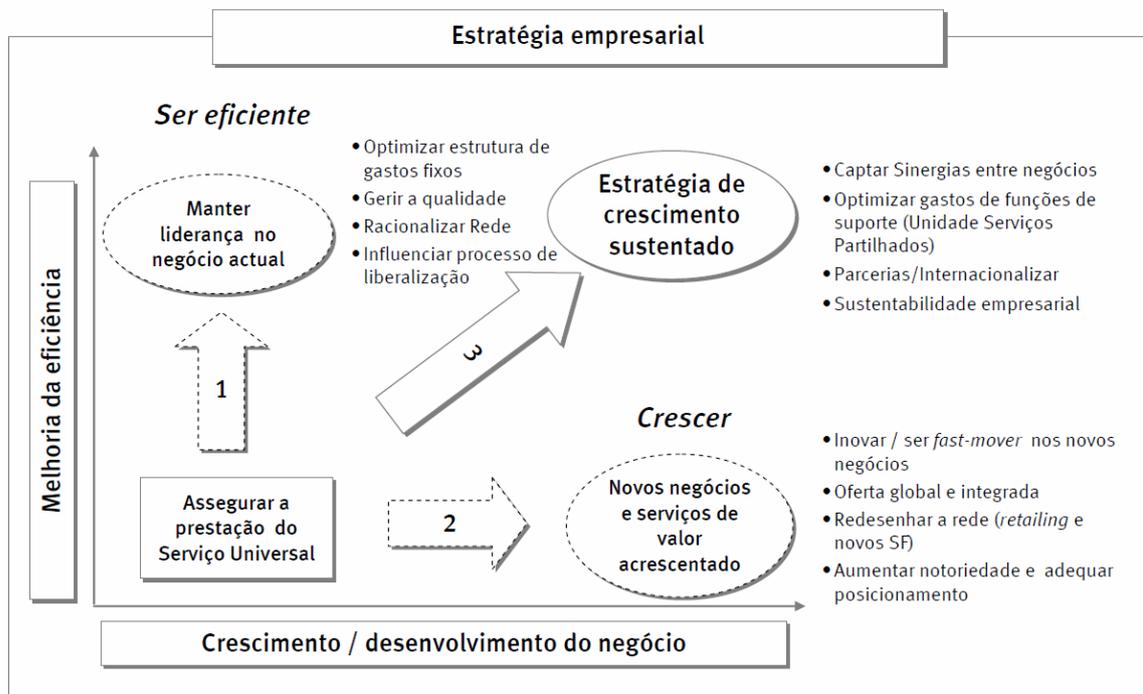
7.1 DESAFIOS PARA OS PRESTADORES DE SERVIÇOS

Entre os principais desafios dos prestadores de serviços destacam-se o declínio do tráfego de correspondências, a redução da “pegada carbónica”, a viabilidade do negócio num contexto de concorrência acrescida, o desenvolvimento de competências de gestão indispensáveis ao crescimento do negócio num mercado em concorrência, a sustentabilidade económica da prestação do SPU e, para os prestadores de serviços alternativos, ultrapassar a potencial desvantagem de não beneficiarem de uma isenção do IVA.

O **declínio do tráfego de correspondências**, nos próximos cinco anos, deverá atingir, a nível internacional, níveis entre os 25% a 40% (Hooper, 2010), sendo que esta tendência estrutural poderá ser agravada pela actual conjuntura económica tendencialmente recessiva.

Segundo os CTT, a resposta daquela empresa “num ambiente totalmente liberalizado e num mercado mais concorrencial, com queda do tráfego físico e incremento da substituição electrónica” consiste na eficiência (em termos dos seus activos e dos seus gastos) e no crescimento (gerando mais valor para o dinheiro dos seus clientes, mas também expandido e diversificando a sua carteira de negócios). A estratégia apresentada pelos CTT, para superar este desafio, é a apresentada na Figura 29.

Figura 29 Estratégia empresarial dos CTT



Fonte: CTT (2010a)

Uma das apostas dos CTT, com vista ao crescimento do negócio é a sua internacionalização. Os CTT já operam em Espanha e Moçambique, prevendo-se que iniciem em breve a sua actividade em Angola que intensifiquem a sua presença internacional ao longo dos próximos anos. No negócio da consultoria estão também presentes numa diversidade de mercados na Europa, África e América Latina. Para além da internacionalização, também a inovação (destacando-se serviços como a marca do dia electrónica, o mailmanager, o meuselo, o meupostal, a oferta no âmbito dos sistemas de informação geográfica, etc) deverá contribuir para o crescimento do negócio.

Em particular, a Caixa Postal Electrónica é uma aposta de inovação/modernização do serviço postal. Trata-se da resposta dos CTT à tendência de substituição do correio tradicional pelo correio digital, transformando essa ameaça ao negócio tradicional numa oportunidade de crescimento.

Em termos da diversificação dos negócios dos CTT, para além das suas actividades tradicionais, destacam-se, quer sejam prestados directamente pelos CTT quer por participadas, os serviços de impressão e acabamento (note-se que, para garantir uma presença forte neste segmento, os CTT haviam adquirido já em 2001 a Campos Envelopagem), gestão documental e logística, soluções de pagamentos (via Payshop),

venda de soluções postais, serviços de comunicações electrónicas móveis, serviços financeiros, públicos e de interesse geral e serviços de proximidade. Esta diversificação não é alheia ao papel que os novos prestadores de serviços postais têm tido na dinamização do mercado, aproveitando a crescente liberalização para entrar nos segmentos liberalizados e questionando a posição dos CTT, em particular no que respeita ao segmento do correio expresso.

Um segundo desafio dos operados postais será responder às crescentes preocupações dos clientes empresariais e dos clientes residenciais, relacionadas com a **redução da “pegada carbónica”**, continuando, em paralelo, a racionalizar os custos de exploração do serviço.

A este respeito, poder-se-á dizer que os princípios de política da ambiente dos CTT (cumprimento da legislação, comunicação/divulgação e prevenção da poluição) parecem contribuir decisivamente para este desafio. Em particular no que reporta à prevenção da poluição, aquela empresa, apresenta como princípios:

- a) Avaliar, monitorizar e controlar os impactes ambientais da sua actividade;
- b) Promover a utilização prudente dos recursos naturais e a racionalização do consumo de materiais;
- c) Reduzir, reutilizar e reciclar os resíduos produzidos;
- d) Promover o aumento da eficiência energética do parque imobiliário e da frota automóvel, controlando e reduzindo também as emissões atmosféricas;
- e) Adoptar as melhores práticas e tecnologias disponíveis.

Entre as iniciativas mais recentes por parte dos CTT pode-se destacar a continuação do financiamento do Índice de Alterações Climáticas e Gestão de Empresas (ACGE), o apoio na recuperação dos ecossistemas da Ilha da Madeira, a reflorestação da Serra de Montejunto, a continuação do projecto de gestão e valorização de resíduos, o início da elaboração de um plano de mobilidade para os trabalhadores, a utilização de um *scorecard* ambiental na avaliação dos trabalhadores e o lançamento das emissões de selos relativas aos 50 anos do Jardim Botânico da Madeira e sobre 2010 – Ano Internacional da Biodiversidade. De sublinhar também que as emissões totais de CO₂ dos CTT diminuíram 2,9% entre o primeiro semestre de 2009 e o primeiro semestre de 2010 (CTT, 2010), sendo objectivo daquele prestador manter uma redução anual da ordem dos 2%.

Para além disso, os CTT adoptaram os princípios da Estratégia Nacional para as Compras Ecológicas 2008-2010, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 65/2007, de 7 de Maio, em articulação com a Agência Nacional de Compras Públicas e com a Agência Portuguesa do Ambiente.

De destacar também que a reorganização do Centro Operacional de Correios do Norte – com a inauguração da nova construção em Dezembro de 2010 e que de acordo com os CTT (2010a) constitui uma grande aposta da empresa para enfrentar a liberalização total (dado que permitirá flexibilizar as operações de tratamento, transporte e distribuição) – inclui a adopção de critérios de minimização de efeitos negativos sobre o ambiente e de racionalização de energia.

Entre os prestadores alternativos de serviços postais, podem-se destacar nomeadamente iniciativas da Chronopost Portugal, da DHL, da MRW e da UPS.

A Chronopost Portugal lançou, em Janeiro de 2009, um portal informativo que indica a diferença de emissões de CO₂ entre o transporte de encomendas por via aérea e o transporte de encomendas por via terrestre. Os clientes podem escolher um serviço mais rápido mas mais dispendioso e penalizador do ambiente ou uma rota mais económica e “verde”, embora mais lenta¹⁰⁷.

A nível internacional, releva-se que de acordo com informação dos CTT aquele prestador ficou classificado em quinto lugar no primeiro relatório de sustentabilidade do sector postal, entre 21 operadores históricos participantes¹⁰⁸.

A DHL desenvolveu o serviço GOGREEN (disponível para envios internacionais), o qual visa reduzir as emissões poluentes, ao mesmo tempo que promove a substituição de combustíveis fósseis por fontes de energia renováveis. Esta empresa compromete-se a minimizar as emissões CO₂ e a assegurar a neutralização da “pegada” carbónica através do financiamento de projectos de redução de carbono. Este serviço tem o preço de 2% sobre o preço normal do pacote, com um valor mínimo de 30 cêntimos de euro¹⁰⁹.

À semelhança da DHL, a UPS permite aos seus clientes compensar as emissões de CO₂ geradas pelas suas encomendas. Para este efeito, disponibilizam um serviço que calcula, para cada encomenda as emissões envolvidas, as rotas mais económicas e os custos envolvidos com a compensação das emissões. Esses custos são cobrados ao cliente e

¹⁰⁷ <http://www.ambienteonline.pt/noticias/detalhes.php?id=7521>

¹⁰⁸ <http://www.ipc.be/en/Services/Sustainability.aspx>

¹⁰⁹ <http://www.bcsdportugal.org/files/1101.pdf>

os fundos são aplicados pela UPS em medidas que visam a redução da “pegada carbónica”¹¹⁰.

A MRW promove, desde Abril de 2010, a utilização de envelopes biodegradáveis e compostáveis. No período em que circulem paralelamente os bioenvelopes e os envelopes de polietileno, as franquias da MRW serão pontos de recepção de envelopes de polietileno usados que serão encaminhados para reciclagem¹¹¹.

Sem prejuízo destas iniciativas, a crescente relevância da problemática associada às questões ambientais poderá levar também a questionar-se futuramente a utilidade, numa perspectiva custo-benefício, da obrigação de entrega de correio em D+1. Segundo Boldron *et al* (2010) a obrigação de entrega de correspondência em D+1 pode forçar o PSU a usar meios de transporte mais poluentes, como os aviões. Para além disso, pode levar a que se faça um uso menos eficiente do transporte rodoviário, com a circulação da frota automóvel ocupada com apenas parte da sua capacidade total preenchida. Ainda segundo os mesmos autores, caso se considerassem os custos sociais da poluição decorrente destas ineficiências, poderia fazer mais sentido remover a obrigação de entrega de correspondência em D+1 ou, pelo menos, restringir essa obrigação a áreas geográficas específicas.

Esta parece não ser a opção na designação do PSU em Portugal, eventualmente devido ao impacto que teria no nível de emprego do PSU.

Até ao momento, os segmentos de mercado em que os CTT têm enfrentado **maior concorrência** são o correio expresso (em particular no correio internacional, mas também no correio nacional, no qual as suas quotas de mercado têm vindo a cair significativamente) e as encomendas.

De resto, parece pouco provável que o PSU venha a enfrentar significativa concorrência a nível nacional no tocante à entrega de correspondência extremo-a-extremo. Isto acontece essencialmente por dois motivos. Um tem a ver com a incerteza quanto às receitas previsíveis, num contexto de substituição do tráfego postal por outro tipo de comunicações e de quebra global do tráfego postal. O outro relaciona-se com os vultuosos investimentos em que um operador alternativo teria de incorrer para concorrer à escala nacional com os CTT. Veja-se por exemplo que a NERA (2004) num estudo sobre a economia postal nos países da UE concluiu que as barreiras à entrada

¹¹⁰ http://www.ups.com/bussol?loc=pt_PT&viewID=productView&contentID=ct1_solg_sol_carbon_neutral

¹¹¹ http://www.mrw.pt/comuns/noticia/MRW_sobres_biodegradables.pdf

relacionadas com os custos eram pequenas para operadores postais de pequena dimensão mas cresciam progressivamente à medida que a escala da operação se tornava maior, sendo altas para um PSU com cobertura nacional.

Em paralelo, a possibilidade de “*cherry picking*” pelos operadores alternativos suscita a questão da **sustentabilidade económica da prestação do SPU** nos seus moldes actuais e da sua conciliação com regras de sã concorrência num mercado totalmente liberalizado.

As respostas a esta problemática poderão eventualmente, a julgar pela prática da regulação num dos país mais adiantados na liberalização – a Suécia - vir entroncar numa evolução da regulação retalhista “tradicional” por “*price-cap*” para uma regulação grossista “retalho menos”, a par da prática de preços diferenciados por zona geográfica nos envios de correspondência (à guisa do que já ocorre em Portugal no atinente ao serviço de encomendas postais).

A este respeito, é bom notar que após sucessivas melhorias em termos de redução de custos e aumento da produtividade, os CTT são, conforme informado no seu Relatório e Contas do primeiro semestre de 2010, o segundo operador postal mais rentável entre os que se lhe podem comparar a nível internacional.

Outro desafio importante – tal como reconhecido, por exemplo, pelo governo do Reino Unido – será o **desenvolvimento de competências de gestão do PSU** e o seu alargamento a outras áreas de actividade, o que poderá ser concretizado pela via da privatização desse operador, a qual se prevê que possa vir a ocorrer a partir de 2012.

Será também importante compreender-se até que ponto a **isenção do IVA** de que os CTT continuam a beneficiar nos serviços incluídos no âmbito do SPU poderá ou não, num contexto de liberalização total, ser compatível com condições de sã concorrência no mercado. Em qualquer caso, note-se que se o PSU cobrasse o IVA nesses serviços poderia, por outro lado, recuperá-lo em despesas relacionadas, por exemplo, com equipamentos, veículos e combustível, o que reduziria os seus custos de exploração.

A Sexta Directiva do IVA (Sexta Directa do Conselho 77/388/EEC de 17.05.1977) permite que a oferta de serviços públicos postais se encontre isenta de IVA, sendo que os Estados-Membros têm feito uma interpretação diferenciada de tal provisão.

A Espanha aplica a isenção do IVA aos serviços de encomendas postais, enquanto a França e a Lituânia aplicam essa isenção ao serviço de correspondências do PSU. A

Itália, Malta, a Polónia e o Reino Unido isentam do IVA todos os serviços do PSU (incluindo mesmo aqueles não incluídos no SPU). Um conjunto de 13 países (Bélgica, República Checa, Alemanha, Grécia, Estónia, Hungria, Irlanda, Luxemburgo, Holanda, Portugal, Roménia e República Eslovaca) aplicam a isenção do IVA a todos os serviços abrangidos pelo SU (WIK, 2009).

Em apenas seis países europeus não existe qualquer isenção do IVA relativamente a algum dos prestadores dos serviços postais, a saber, Estónia, Finlândia, Islândia, Letónia, Suécia e Noruega (WIK, 2010).

Neste contexto, a CE concluiu que a isenção do IVA distorceria a concorrência entre prestadores de serviços postais, requerendo, em 2003, ao Parlamento Europeu e ao Conselho que emendasse a Sexta Directiva do IVA, por forma a que aquele imposto fosse aplicado a todos os prestadores de serviços postais. No entanto, aquelas instituições não conferiram andamento ao pedido da CE.

A ter em conta ainda que, em Abril de 2009, o Tribunal Europeu de Justiça, num caso opondo a TNT Post ao Royal Mail, concluiu que a isenção da aplicação do IVA prevista na Sexta Directiva não deve ser aplicada a todos os serviços disponibilizados por um operador público postal mas apenas aos serviços disponibilizados na sua capacidade de PSU.

Diga-se ainda que uma situação que tem afectado os operadores históricos noutros países europeus e que tem a ver com o **deficit do fundo de pensões** dos seus trabalhadores foi já resolvida em Portugal, na medida em que o Decreto-Lei nº 246/2003, de 8 de Outubro que transferiu para a Caixa Geral de Aposentações (CGA) a responsabilidade dos CTT, pelos encargos com as pensões de aposentação do respectivo pessoal subscritor da CGA, já aposentado ou no activo, com efeitos a 01.12.2003, no valor de cerca de 1 032 milhões de euros¹¹² (CGA, 2004).

De uma forma geral, os operadores postais parecem ter uma abordagem positiva em relação aos desafios suscitados pela liberalização do sector postal. De facto, segundo concluído no estudo levado a cabo pela KPMG (2008), a liberalização do sector era já considerada, *id temporis*, por operadores, remetentes e empresas de *finishing* uma

¹¹² Note-se que, como compensação financeira pela transferência de tais responsabilidades, os CTT entregaram à CGA o património do seu Fundo de Pensões, ficando, também, obrigados a entregar à CGA uma contribuição de montante igual ao que, relativamente a esses trabalhadores, lhe competiria pagar, como entidade patronal, no âmbito do regime geral de segurança social, também com efeitos a 1 de Janeiro de 2003.

necessidade e o próprio PSU se mostrou “disponível e preparado para abraçar este desafio”. Isto, em larga medida porquanto a ausência de escolha se repercutiria em subidas sistemáticas de preços, sem concomitantes melhorias na eficiência e QS.

7.2 DESAFIOS PARA O ICP-ANACOM

Entre os principais desafios que se deparam ao ICP-ANACOM em sede da liberalização total do sector postal avultam, em especial, a colaboração com o legislador na implementação do novo quadro regulamentar comunitário, a avaliação dos custos líquidos do SPU, o aperfeiçoamento do SCA dos CTT, a adaptação da regulação postal em função das melhores práticas internacionais e a redefinição do seu próprio papel enquanto regulador.

Em geral, é claro que a efectiva liberalização total do sector postal está dependente da transposição para o direito interno do normativo comunitário que enquadra tal liberalização. Isto mesmo é destacado pelos CTT (2010a), 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”.

Neste contexto, importa relevar que o ICP-ANACOM, em sede das suas competências estatutárias de assessoria ao governo, tempestivamente preparou um projecto legislativo nesta área, aguardando-se, tal como referido anteriormente, a publicação do diploma legislativo que transpõe a Directiva 2008/6/CE.

Um segundo desafio importante, para o ICP-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.

Como referência importante para o processo de avaliação dos custos líquidos de prestação do SPU mas também de eventuais situações de distorção da concorrência surgem os resultados do SCA dos CTT. Sendo Portugal um dos países pioneiros (logo

em 1998) na implementação de um sistema desse tipo para efeitos regulatórios, cumpre agora equacionar se as linhas-mestras desse sistema se mantêm actuais para as novas possibilidades e fins em vista e, em caso negativo, determinar as necessárias alterações para o aperfeiçoamento do SCA dos CTT, um calendário realista para a implementação dessas alterações e um modo eficaz de supervisão das mesmas.

Um quarto 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 do ICP-ANACOM em representação própria ou do Estado em *fora* internacionais como a União Postal Universal ou do Comité Europeu de Regulação Postal (no âmbito da Conferência Europeia de Administrações dos Correios e das Telecomunicações).

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. Neste contexto, em 10.08.2010, foi publicada a Decisão da CE que institui o Grupo de Reguladores Europeus para os serviços postais.

O supramencionado Grupo tem como funções:

- a) Aconselhar e assistir a CE na consolidação do mercado interno dos serviços postais;
- b) Aconselhar e assistir a CE em qualquer domínio da sua competência relacionado com serviços postais;
- c) Aconselhar e assistir a CE sobre o desenvolvimento do mercado interno dos serviços postais e a aplicação coerente em todos os Estados-Membros do quadro regulamentar dos serviços postais;
- d) De comum acordo com a CE, efectuar amplas consultas, de forma aberta e transparente e numa fase precoce do seu trabalho especializado, aos intervenientes no mercado, aos consumidores e aos utilizadores finais.

Entre as áreas previsivelmente susceptíveis de futura troca de experiências a nível do supramencionado grupo destacam-se o SPU (incluindo nomeadamente mecanismos de designação do PSU, avaliação dos custos líquidos do SPU e mecanismos de financiamento), os SCA, o acesso à rede, a regulação de preços e da QS, o correio transfronteiriço, a atribuição de títulos de exercício de actividade e a recolha e divulgação de informação estatística.

Outro importante desafio é a redefinição do papel regulatório do ICP-ANACOM, tornando-o por um lado mais restrito (no sentido de regular apenas quando efectivamente necessário, ainda que os instrumentos regulatórios se encontrem disponíveis) mas por outro lado 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 (WIK-Consult, 2010). Isto, possivelmente, exigirá a continuação de um modelo de governação nos moldes sintetizados na Figura 30.

Figura 30 Modelo de governação do sector postal num ambiente totalmente liberalizado



Fonte: ICP-ANACOM

Sem prejuízo, parece desejável um aperfeiçoamento da articulação com a 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.

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 anticoncorrencial, 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.

REFERÊNCIAS

- Accenture (2007). Estudo sobre o desenvolvimento da concorrência no mercado postal português.
- Autoridade da Concorrência (2010). Liberalização do sector postal – Principais questões concorrenciais.
- BIS – Department for Business Innovation & Skills (2010a). Delivering for the future: A universal mail service and community post offices in the digital age. Disponível em <http://www.bis.gov.uk/policies/business-sectors/postal-services/postal-services-bill-2010>.
- BIS – Department for Business Innovation & Skills (2010b). Postal Services Bill 2010 – Impact Assessment. Disponível em <http://www.bis.gov.uk/policies/business-sectors/postal-services/postal-services-bill-2010>.
- BNetzA (2010). Annual Report 2009. Disponível em http://www.bundesnetzagentur.de/clin_1931/EN/PressSection/Publications/publications_node.html.
- Boldron, François *et al* (2010). Sustainable growth and the postal sector: Universal service vs environmental protection. Artigo apresentado na 18ª Conferência sobre Postal and Delivery Economics da Rutgers Business School.
- Comissão Europeia (s.d.). EU postal legislation. Disponível em http://ec.europa.eu/internal_market/post/legislation_en.htm.
- Castro, João e Franco, Agostinho (2008). Price and quality of service regulation in Portugal. Artigo apresentado na 16ª Conferência sobre Postal and Delivery Economics da Rutgers Business School.
- Costa, Carlos (2010). O interesse público na política de comunicações (1910-2010) - Acesso a redes e serviços postais e telefónicos. Séries nacionais e regionais. Disponível em <http://bh1.fpc.pt/winlib/cgi/winlib.exe?skey=82323153BC2D446CBE51DB90990342CA&pesq=3&pag=1&sort=4&tpp=10&cap=1%2C2%2C3%2C4%2C5%2C6%2C7%2C8%2C9&var1=&var2=&var6=Carlos%20Costa>
- CGA (2004). Relatório e Contas da Caixa Geral de Aposentações 2003. Disponível em <http://www.cga.pt/relatoriocontas.asp>

- CTT (2010a). Relatório e Contas – primeiro semestre de 2010. Disponível em http://www.ctt.pt/fectt/wcmservlet/ctt/institucional/grupoctt/info_financeira/relatorio_contas.html.
- CTT (2010b). Relatório e Contas – 2009
http://www.ctt.pt/fectt/export/pics/ctt_frontend/images/content/relatoriosecontas/CTT_2009_relatorioContasAnual.pdf.
- Deutsche Post DHL (2010a). Interim Report 2010. Disponível em <http://www.dp-dhl.com/en/investors/publications.html>.
- Deutsche Post DHL (2010b). Delivering Tomorrow: Towards sustainable logistics.
Disponível em http://www.dp-dhl.com/en/logistics_around_us/trends/sustainable_logistics.html.
- Dodgson, John *et al* (2004). Economics of postal services: Final report – A report to the European Commission DG-MKT, prepared by NERA.
- DSTS (2010). Relatório e Contas – 2009. Disponível em http://www.mailtec.pt/femtw/export/download/informacao_financeira/relatorio_contas/Dsts_-_RC_2009.pdf.
- Equipreste (2010). Relatório e Contas – 2009. Disponível em http://www.mailtec.pt/femtw/export/download/informacao_financeira/relatorio_contas/Equipreste_-_RC_2009.pdf.
- George Mason University (2008). Study on universal postal service and the postal monopoly (2008). Disponível em <http://www.prc.gov/PRCDOCS/library/USO%20Appendices/Appendix%20E.PDF>
- Henricson, Mathias (2008). PTS Service and competition 2008. Disponível em http://www.pts.se/upload/Rapporter/Post/Service-and-competition-2008_eng.pdf
- Hooper, Richard *et al* (2010). Saving the Royal Mail's universal postal service in the digital age – An update of the 2008 Independent Review of the Postal Services Sector.
Disponível em <http://www.bis.gov.uk/hooper-report>.
- Hooper, Richard *et al* (2008a). Modernise or decline – Policies to maintain the universal postal service in the United Kingdom. Disponível em <http://www.official-documents.gov.uk/document/cm75/7529/7529.asp>.

- Hooper, Richard *et al* (2008b). The challenges and opportunities facing UK postal services. Disponível em <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/berr.gov.uk/whatwedo/sectors/postalser vices/review/page45129.html>.
- ICP-ANACOM (2010a). Situação das Comunicações 2009. Disponível em <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1030725>.
- ICP-ANACOM (2010b). Relatório estatístico reclamações e pedidos de informação – primeiro semestre de 2010. Disponível em <http://www.anacom.pt/download.jsp?contentId=1044597&fileId=1044973&channel= graphic>.
- ICP-ANACOM (2010c). Rede de estabelecimentos postais relativos aos CTT – Correios de Portugal, S.A., no final do primeiro semestre de 2010. Disponível em <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1054634>.
- ICP-ANACOM (2008). Inquérito ao Consumo dos Serviços Postais – População residencial. Disponível em <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=959212>.
- ICP-ANACOM (2007). Inquérito ao Consumo dos Serviços Postais. Disponível em <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=781801>.
- ITA Consulting e WIK-Consult (2009). The evolution of the European postal market since 1997. Disponível em <http://www.wik.org/index.php?id=33&L=1>.
- KPMG (2008). Estudo sobre o consumo empresarial de serviços postais. Disponível em <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=596055>.
- Lijn, Nick *et al* (2008). Effect of minimum wage on competitors in the German postal market. Disponível em <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2008/05/16/8058521-bijlage2/8058521-bijlage2.pdf>.
- Mailtec (2010). Relatório e Contas – 2009. Disponível em http://www.mailtec.pt/femtw/export/download/informacao_financeira/relatorio_contas/Mailtec_SGPS_-_RC_2009.pdf.
- NERA (2004). Economics of postal services: final report.
- Postal Regulatory Commission (2008). Report on universal service and the postal monopoly. Disponível em <http://www.prc.gov/prc-pages/library/reports-and-studies/default.aspx>.

- PostContacto (2010). Relatório e Contas 2009 Disponível em <http://www2.ctt.pt/fewcm/export/pics/empresasctt/postContacto/informacoes/RelatorioContas2009.pdf>.
- Posten Norden (2011). Year-end Report 2010. Disponível em <http://www.postennorden.com/en/About-Us/Investor-Relations/Finansiell-information/2010/Year-end-Report-2010/>.
- Posten Norden (2010a). Annual Report 2009. Disponível em <http://www.postennorden.com/en/About-Us/Investor-Relations/Reports/Annual-Reports/Posten-Norden-Annual-Report-2009/>.
- Posten Norden (2010b). Sustainability Report 2009. Disponível em <http://www.postennorden.com/en/About-Us/Our-Responsibility/Sustainability-Report/Sustainability-Reports/Posten-Norden-Sustainability-Report1/>.
- Posten Norden (2009a). Posten and Post Danmark merged. Disponível em http://www.postdanmark.dk/cms/en-us/files/uk_press_release_24062009.pdf.
- Posten Norden (2009b). Interim Report January – September 2009. Disponível em <http://www.postennorden.com/en/About-Us/Investor-Relations/Calendar/Interim-Report-January-September-2010/>.
- Post & Telestyrelsen (2008). Service and Competition 2008. Disponível em <http://www.pts.se/en-gb/Documents/Reports/Post/>.
- Post & Telestyrelsen (2000). Definition of the postal infrastructure in Sweden. Disponível em <http://www.pts.se/upload/Documents/EN/Definition%20of%20the%20postal%20infrastructure%20in%20Sweden%202000.pdf>.
- Post & Telestyrelsen (1999). Implementing a price regulation in a deregulated letter mail market (1999). Disponível em <http://www.pts.se/upload/Documents/SE/Implementing%20a%20price%20regulation%20in%20a%20deregulated%20letter%20market%201999.pdf>.
- Postcomm (2010). Laying the foundations for a sustainable postal service. Disponível em http://www.psc.gov.uk/consultations/may_2010_consultation.
- Statskontoret (2005). Six deregulations. Disponível em <http://www.statskontoret.se/upload/Publikationer/2005/200508.pdf>.

WIK-Consult (2009). The role of regulators in a more competitive postal market.

Disponível em <http://www.wik.org/index.php?id=33&L=1>.

Wirtschafts und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Bockler-Stiftung (2006). Liberalisation, privatisation and regulation in the German postal services sector. Disponível em

[.http://www.wik.org/index.php?id=33&L=1http://www.pique.at/reports/pubs/PIQUE_CountryReports_Post_Germany_November2006.pdf](http://www.wik.org/index.php?id=33&L=1http://www.pique.at/reports/pubs/PIQUE_CountryReports_Post_Germany_November2006.pdf)

LISTA DE ACRÓNIMOS

AdC – Autoridade da Concorrência.

B2B – *Business to Business* (empresa-a-empresa).

B2C – *Business to Consumer* (empresa-a-consumidor).

B2X - *Business to Business and Business to Consumer* (empresa-a-empresa e empresa-a-consumidor).

BNetzA – Bundesnetzaagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen (Agência Federal da Alemanha Para a Regulação da Electricidade, Gás, Telecomunicações, Correios e Caminhos-de-Ferro).

C2B – *Consumer to Business* (consumidor-a-empresa).

C2X - *Consumer to Business and Consumer to Consumer* (consumidor-a-empresa e consumidor-a-consumidor).

CE – Comissão Europeia.

CEP – *Courier, Express and Parcels*.

CGA – Caixa Geral de Aposentações.

CTT - CTT – Correios de Portugal, S.A. (Prestador do Serviço Universal em Portugal).

Deutsche Post - Deutsche Post AG (Prestador do Serviço Universal na Alemanha).

FCICP – Factor de Correção do IPC.

ICP-ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações (entidade reguladora do sector postal em Portugal).

IPC – Índice de Preços no Consumidor

IQS – Indicadores de Qualidade de Serviço.

IRG – Independent Regulators Group (Grupo de Reguladores Independentes).

IVA – Imposto Sobre o Valor Acrescentado.

Ofcom – Independent regulator and competition authority for the UK communications industries (Regulador das Comunicações electrónicas do Reino Unido).

PIB – Produto Interno Bruto.

PME – Pequenas e Médias Empresas.

Postcomm – Regulador Postal do Reino Unido.

Posten Norden AB - Prestador do Serviço Universal na Suécia e na Dinamarca.

Posten Norge AS – Prestador do Serviço Universal na Noruega.

PTS - Post & Telestyrelsen (entidade reguladora do sector postal na Suécia).

PSU – Prestador do Serviço Universal.

QS – Qualidade de Serviço.

Royal Mail – Prestador do Serviço Universal no Reino Unido.

SCA – Sistema de Contabilidade Analítica.

SOHO – *Small Office / Home Office* (pequenas empresas ou micro empresas a funcionar em pequenas instalações ou no domicílio dos seus proprietários).

SPU – Serviço Postal Universal.

UE – União Europeia.

UPS – United Parcel Service.

Para encontrar este ficheiro no site www.anacom.pt siga este caminho ou cole a URL (link) abaixo no campo address do seu navegador (browser), e pesquise por "desafios_sector_postal_abril_2011.pdf"

[Página Inicial](#) >

Url: <http://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=2>

Publicação: 07.06.2011
Autor: ANACOM