



Comunicações

ICP-ANACOM

Estudo sobre o consumo
empresarial de serviços
postais

Relatório Final

Maio de 2008

ADVISORY SERVICES



Índice

0. Sumário Executivo	4
1. Enquadramento	12
2. Objectivos e Metodologia de Análise	18
3. Análise macro do mercado de serviços postais	21
4. Estudo Qualitativo	34
5. Inquérito Quantitativo	50
6. Considerações Finais	92
7. Bibliografia	94
8. Glossário	97
9. Índice de Figuras	99
10. Índice de Quadros	102

Este documento foi preparado pela KPMG Advisory – Consultores de Gestão, Lda., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG Internacional, uma cooperativa suíça. A KPMG Internacional não presta qualquer tipo de serviços a clientes das suas firmas membro. Nenhuma firma membro tem autoridade para obrigar ou comprometer a KPMG Internacional ou outra das suas firmas membro perante terceiros. Da mesma forma, a KPMG Internacional não tem autoridade para obrigar ou comprometer nenhuma firma membro.

Este documento é entregue exclusivamente para uso interno do ICP-Anacom no âmbito dos serviços contratados à KPMG Advisory – Consultores de Gestão, Lda.. Este documento não poderá ser divulgado, comentado ou copiado, no todo ou em parte, sem o nosso prévio consentimento por escrito. Qualquer divulgação para além da permitida poderá prejudicar os interesses comerciais da KPMG. A KPMG detém a propriedade deste documento, incluindo a propriedade do *copyright* e todos os outros direitos de propriedade intelectual.

© 2008 KPMG Advisory – Consultores de Gestão, Lda., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG Internacional, uma cooperativa suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.

A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG Internacional.



Índice Descritivo

0. Sumário Executivo	4
1. Enquadramento	12
1.1 A evolução da cadeia de valor do sector postal	13
1.2 A segmentação do mercado postal	14
1.3 Mercado postal – um mercado regulado	15
2. Objectivos e Metodologia de Análise	18
3. Análise macro do mercado de serviços postais	21
3.1 Novos drivers de negócio no sector	21
3.2 A mudança das competências técnicas	22
3.3 Quadro Político-Regulamentar	23
3.4 Alguns cenários de liberalização	26
3.5 Tendências e Perspectivas	29
3.6 Perspectiva sobre o Mercado Nacional	30
3.6.1 Enquadramento Legal	30
3.6.2 Contexto Económico-Social	32
4. Estudo Qualitativo	34
4.1 Objectivos e Abordagem	34
4.2 Metodologia de Análise	34
4.3 Mercado empresarial de serviços postais	35
4.4 Evolução de consumos – em valor e quantidade	36
4.5 Factores críticos para a selecção de um operador	39
4.6 A oferta de serviços postais no mercado português	40
4.7 O advento da liberalização	43
4.8 O papel das empresas de finishing	45
4.9 Principais conclusões do estudo qualitativo	45
5. Inquérito Quantitativo	50
5.1 Objectivos e Abordagem	50
5.2 Definição da Amostra	51
5.3 Apresentação dos Resultados	53
5.4 Caracterização da Despesa com serviços postais	54
5.5 Avaliação do desempenho dos operadores	66
5.6 Factores de selecção de um operador	73
5.7 Posicionamento face à liberalização total	84
5.8 Opinião sobre aspectos do modelo operacional	88
6. Considerações Finais	92
7. Bibliografia	94
8. Glossário	97

0. Sumário Executivo

0.1 Enquadramento

No contexto da actividade que o ICP-ANACOM desenvolve enquanto agente regulador do sector das comunicações postais surgiu a necessidade de elaborar um estudo aprofundado sobre as características do sector, no que ao segmento empresarial diz respeito.

O estudo solicitado pelo ICP-ANACOM e realizado pela KPMG Advisory entre os meses de Janeiro e Maio de 2008, permitiu analisar de forma transversal as necessidades reais e as expectativas dos clientes empresariais sobre os serviços postais, nas três vertentes essenciais que o trabalho pretendia abarcar:

1. Caracterizar os consumidores empresariais no tocante à procura de serviços postais e caracterizar os mercados postais empresariais B2B e B2C;
2. Avaliar a qualidade percebida e níveis de satisfação dos consumidores empresariais
3. Aferir o comportamento dos remetentes face ao desenvolvimento/concretização do processo de liberalização.

Procurando endereçar estes três objectivos a KPMG Advisory propôs uma metodologia adaptada aos requisitos do caderno de encargos elaborado pelo ICP-ANACOM, assente na aplicação sucessiva de um conjunto de ferramentas de análise complementares, conforme apresentado na figura seguinte:

Metodologia Utilizada			
Objectivos	Instrumentos e resultados		
	Definir	Compreender	Quantificar
a) Caracterizar os consumidores empresariais no tocante à procura de serviços postais e caracterizar os mercados postais empresariais <i>business to business</i> e <i>business to consumer</i>;	<i>Desk research</i> e reuniões preparatórias com o ICP-ANACOM, para estabilização dos indicadores e variáveis de análise		Inquérito por questionário e <i>monitor</i>
b) Avaliar a qualidade percebida e níveis de satisfação dos consumidores empresariais;		Entrevistas presenciais, em profundidade	Inquérito por questionário
c) Aferir o comportamento dos remetentes face ao desenvolvimento/concretização de outros processos de liberalização		Entrevistas presenciais, em profundidade	Inquérito por questionário

De facto, o trabalho iniciou-se com um conjunto de actividades de *desk research* que permitiram coligir e analisar a base de informação apresentada como bibliografia deste relatório, sintetizando a informação mais relevante disponível sobre o sector e sobre as características deste segmento em particular.

Este conjunto de actividades permitiram estabelecer uma base de inquirição sólida para o inquérito qualitativo, que se materializou através de um trabalho de pesquisa junto de vinte e quatro *players* seleccionados entre grandes remetentes, operadores postais registados, agentes de mercado e empresas de *finishing*, realizados através de entrevistas presenciais e posterior recolha de informação complementar.

No entanto, e para que o referencial agora criado possa ser ainda mais útil ao ICP-ANACOM daqui para o futuro, complementou-se a avaliação qualitativa com um estudo quantitativo, através de um inquérito sobre o tema levado a cabo junto de 1119 empresas portuguesas, distribuídas pelo Continente e Ilhas.

O resultado destas três análises é um trabalho de análise detalhado sobre os padrões e tendências de consumo, no segmento empresarial, principais tendências do mercado e respectiva importância relativa de cada uma delas.

Por ter sido a primeira vez que este trabalho se realizou (com este nível de profundidade e abrangência), existem aspectos de melhoria identificados para futuras edições deste mesmo estudo e algumas limitações à interpretação dos dados que, sempre que ocorram ao longo deste documento serão devidamente identificadas e comentadas.

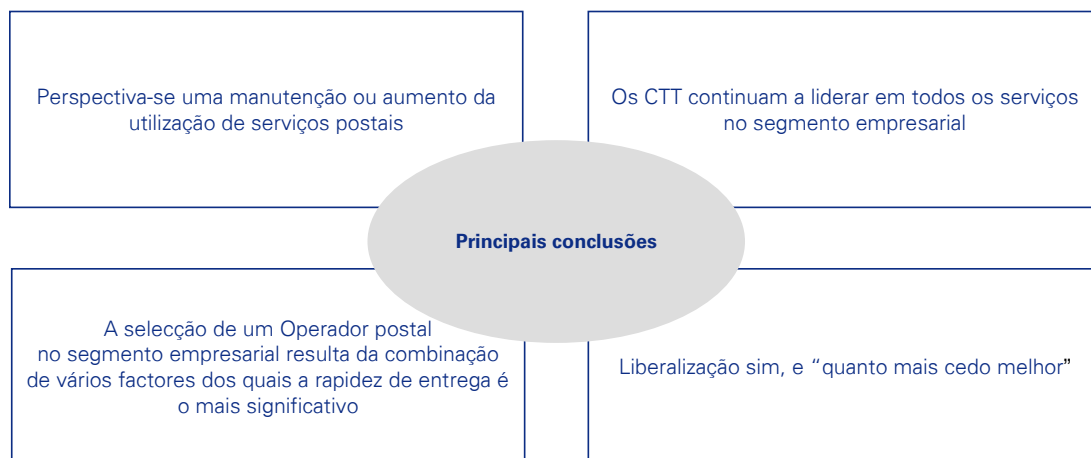
0.2 Principais Conclusões

O presente estudo permitiu conhecer em maior detalhe o segmento empresarial em termos de consumo de serviços postais, e possibilitou a obtenção de importantes conclusões em várias vertentes relevantes para a acção do ICP-ANACOM.

De todos os aspectos que sobressaem neste trabalho de vários meses, a KPMG Advisory opta por destacar quatro grandes conclusões que nos parecem responder de forma integrada aos três grandes objectivos inicialmente propostos.

Ao longo deste documento, nas secções específicas relativas ao estudo qualitativo e ao inquérito quantitativo, poderá ainda encontrar sublinhadas algumas conclusões específicas de cada um destes instrumentos mas que, na essência corroboram as quatro grandes conclusões elegidas.

Na figura seguinte apresentamos as quatro conclusões-chave sendo que as secções seguintes permitirão apresentar algumas das análises de suporte às mesmas.



0.3 Utilização de serviços postais em fase de crescimento moderado

A realização deste trabalho, e em particular os dados recolhidos através do inquérito quantitativo permitiram apurar que em 2007, 62,8 % das empresas em Portugal gastaram menos de 1.000€ em serviços postais.

Em termos médios, o valor de despesa anual é de aproximadamente 2316€, e valores de 500€ para a moda e mediana – ambos os valores constituem referenciais que estão abaixo da média de outros países da Europa Ocidental.

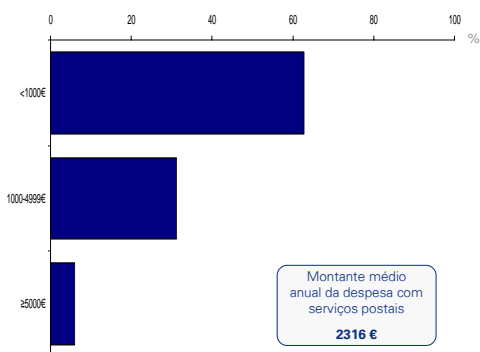
Um aspecto lateral mas igualmente muito significativo foi o de que cerca de 26% das empresas inquiridas optaram pela resposta "Não sabem/Não respondem", na sua esmagadora maioria por desconhecimento do valor real da despesa. Esta situação deriva de uma ausência de registo/controlo efectivo por muitas das empresas entenderem os serviços postais como *não-core* da sua actividade, mas sim como uma actividade de suporte, muitas vezes indiferenciada.

Em termos de distribuição, a correspondência endereçada responde por 84,5% do valor global da despesa com serviços postais, sendo que As encomendas e os Serviços de expresso/ estafetagem representam uma fatia de 13% do bolo da despesa.

Os restantes serviços analisados neste trabalho (Direct Mail, Correspondência não endereçada, e Serviços de catálogos, jornais e publicações periódicas) têm um peso marginal inferior a 3% do valor total.

Quadro 0.1

Despesa com serviços postais por escalão de despesa



Quadro 0.2

Evolução da Despesa

Aumentou sempre entre 2002-2007	38,4
Manteve-se sempre estável	22,7
Diminuiu sempre entre 2002-2007	9,8
Outras situações	29,1
n = 1119	

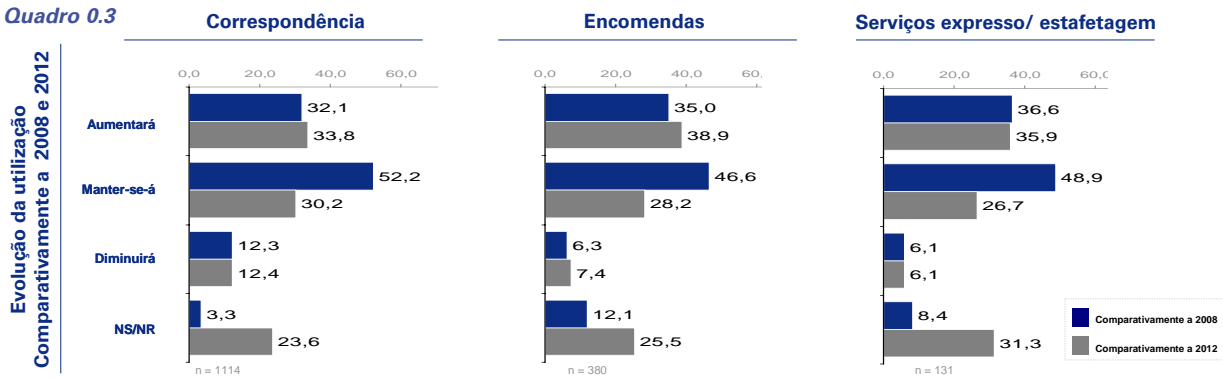
Em termos de evolução, quando questionados sobre a evolução ao longo dos últimos 5 anos, 60% das empresas identifica um aumento contínuo ou pelo menos a manutenção, na despesa dos serviços postais.

Esta perspectiva, derivada do inquérito quantitativo é igualmente corroborada pela opinião transmitida pelos grandes remetentes no estudo qualitativo. A justificação para este crescimento sistemático da despesa é, segundo os inquiridos, por um lado a subida anual de preços no caso da correspondência e por outro o crescimento dos volumes de encomendas e serviço expresso utilizados.

A perspectiva para os próximos 5 anos é menos agressiva em termos de utilização, com algum decréscimo no serviço de correspondência, mas com um crescimento médio significativo (5-10%) em termos de encomendas, correio expresso e estafetagem.

Como se constata nos quadros aqui apresentados, o inquérito quantitativo aponta igualmente para um sentimento de manutenção ou aumento da utilização de serviços postais, semelhante em todos eles.

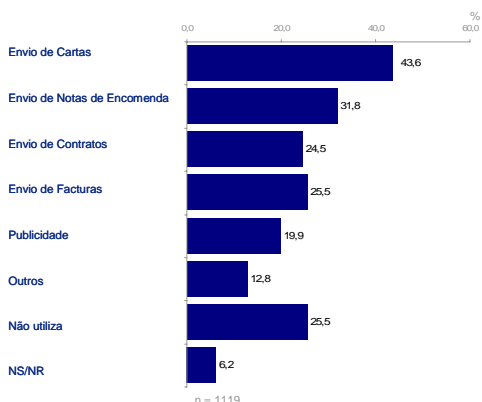
Quadro 0.3



De notar que à medida que o prazo se alarga (2012) a indecisão parece afectar mais aqueles que acreditam numa manutenção, do que aqueles que perspectivam um aumento.

Quadro 0.4

Tipo de actividades que o correio electrónico veio substituir



É na correspondência que a percentagem de inquiridos que acredita numa redução da utilização será maior, algo que está em linha com a posição dos grandes remetentes, que vêm nos processos de optimização e nas iniciativas de desmaterialização oportunidades para reduções significativas de custo.

No universo de 1119 empresas inquiridas, mais de 75% admite utilizar o correio electrónico como alternativa à utilização de alguns serviços. Para cada um dos tipos de substituição identificados, os valores de substituição variam entre os 19,9% na publicidade e os 44,3% no envio de cartas. Refira-se no entanto, que os grandes remetentes foram quase unânimes na avaliação do impacto da substituição electrónica – consideraram que foi a optimização e não pela desmaterialização que se conteve a despesa global com serviços postais.

0.4 CTT mantém a liderança no sector

Para analisar a posição de mercado dos prestadores existentes neste mercado colocaram-se aos inquiridos questões para avaliar por um lado a notoriedade e conhecimento sobre os serviços prestados e, por outro, a utilização efectiva de cada um dos serviços observados.

Em termos de notoriedade os CTT destacam-se de toda a concorrência sendo citados de forma espontânea por mais de 97% dos inquiridos, 93% dos quais como primeira resposta.

Além das marcas do grupo CTT, apenas os grandes players internacionais do sector (DHL, TNT, UPS e Chronopost), nomeadamente nos serviços de transporte expresso e de encomendas, têm um lugar de destaque, limitando-se outros players nacionais mais pequenos a um papel claramente secundário.

Quando se faz a análise em termos de utilização, os inquiridos elegem as empresas do Grupo CTT como líderes destacados em todos os segmentos, com preponderância maior nos serviços que representam um maior peso neste mercado.

Quadro 0.5

Notoriedade dos Operadores Postais

	TOP (1ª RESPOSTA ESPONTÂNEA)	TOTAL ESPONTÂNEO
CTT	93,6	97,3
DHL	2,0	30,5
CTT Expresso	1,5	19,5
Chronopost Portugal	0,4	16,4
TNT	1,1	15,9
UPS of Portugal	0,4	8,2
MRW	0,0	3,0
Rangel Expresso	0,0	2,2
Ochôa	0,0	2,1
Tex	0,0	2,1
Nacex	0,0	1,5
Iberomail	0,0	0,7
Noticias Direct	0,0	0,2
SDIM	0,0	0,1
Lorstrans	0,0	0,3
Outros	1,0	8,0

n = 1119

Quadro 0.6

Utilização de Operadores de Serviços Postais

	Correspondência	Direct Mail	Encomendas	Serviços expresso/estafetagem	Correspondência não endereçada	Serviço de catálogos, jornais e publicações periódicas
CTT	99,7	90,2	66,4	47,1	99,0	77,1
CTT Expresso	4,0	0,0	11,8	14,0	0,0	0,6
Chronopost	1,0	0,0	14,9	4,3	0,0	7,2
DHL	2,7	0,0	21,8	14,8	0,0	8,4
TNT	1,9	5,1	18,3	11,9	1,0	1,7
UPS of Portugal	0,4	0,0	3,6	7,8	0,0	0,0
Rangel Expresso	0,2	0,0	0,6	0,0	0,0	0,0
Ochôa	0,4	0,0	0,7	0,0	0,0	0,0
Tex	0,0	0,0	1,4	1,8	0,0	0,0
MRW	0,0	0,0	0,2	4,0	0,0	0,0
Nacex	0,4	0,0	0,6	0,0	0,0	0,0
Outros	0,0	9,5	8,9	19,3	0,0	7,5
	n = 1114	n = 41	n = 380	n = 131	n = 10*	n = 29*

* Estes dados devem ser analisados com precaução devido à insuficiência estatística.

De entre os aspectos mais relevantes que resultam da análise do quadro apresentado sublinhe-se a quase exclusividade na prestação do serviço de correspondência – sinal também da pouca expressão e impacto que tem a actual componente liberalizada neste serviço. O serviços de encomendas, por seu lado, apresenta um cenário de maior dispersão, até porque se encontra totalmente liberalizado.

Neste segmento (encomendas) a DHL surge assim com um claro segundo lugar com 21,8% de referências de utilização, seguido pela TNT (18,3%), Chronopost (14,9%).

Já nos serviços expresso/estafetagem, as respostas permitem inferir, por um lado alguma eventual mistura entre a referência CTT e CTT Expresso, mas considerando o valor agregado, tal apontará para uma quota de mercado agregada da ordem dos 60%.

Registe-se ainda o valor de quase 20% de respostas noutros prestadores que comprova a atomização da prestação de serviços do lado da oferta, marcando presença neste segmento vários micro-prestadores.

0.5 Factores de Selecção de um Operador

A inquirição realizada, quer ao nível do inquérito quantitativo, quer ao nível do estudo qualitativo, permitiu concluir que a selecção de um operador é uma opção suportada não num mas numa multiplicidade de critérios nos quais se destaca a rapidez no serviço.

De facto, pelo menos 1 em cada 2 inquiridos nomeou de forma espontânea este critério como decisivo na selecção de um operador.

Como segundo factor mais referenciado surge a garantia de confiança e segurança um dos elementos que tipicamente se associa à imagem dos operadores incumbentes. De facto, ao longo do estudo qualitativo, várias entidades, particularmente no sector financeiro, sustentaram que este é um aspecto vital para a sua operação e que, como tal, são particularmente exigentes e criteriosos com os operadores neste ponto.

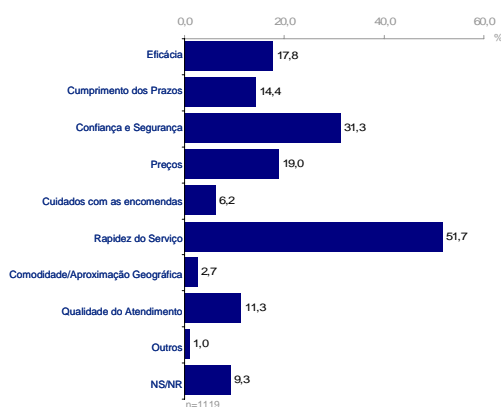
Preço, eficácia, cumprimento de prazos e qualidade de atendimento são os restantes critérios que reúnem mais de 10% de referências.

Assinale-se a eventual surpresa pela menor referência no inquérito quantitativo ao critério preço. No nosso entender, corroborado pelo peso importante e decisivo que os grandes remetentes sublinharam que este critério continua a ter, o mercado assume antes, que em regime de plena concorrência a obtenção do melhor preço é um dado e que portanto será pelos critérios de qualidade de serviço que a distinção naturalmente se fará.

Refira-se que quando confrontados com 11 critérios distintos que poderiam concorrer para a decisão (resposta dirigida), os resultados foram bastante mais equilibrados, entre cada critério e para cada um dos serviços.

Quadro 0.7

Factores Decisivos para a Selecção de um Operador (resposta espontânea)



Estendendo essa mesma análise e verificando a qualidade média percebida em cada um desses 11 critérios, por serviço e por operador, constata-se que a avaliação da qualidade é sempre superior ao valor médio numa escala de 0 a 10 – o que indicia satisfação com a prestação do serviço – e relativamente similar entre os operadores, não havendo nenhum que se destaque particularmente num dado critério ou num dado serviço.

A comparação directa entre a prestação de serviços por empresas do Grupo CTT e os operadores alternativos, revela valores marginalmente mais elevados para os últimos, sendo que os únicos serviços onde tal diferença tem já algum significado é nos serviços de encomendas e expresso/estafetagem (ver quadro abaixo).

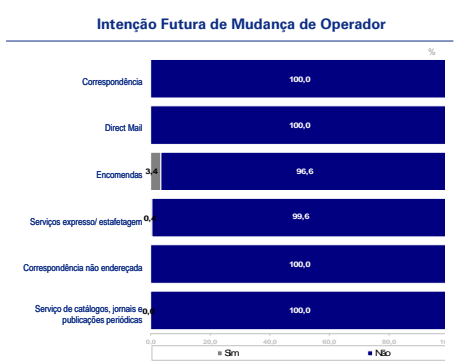
Quadro 0.8 Grau de Satisfação com os Operadores

	Correspondência		Direct Mail		Encomendas		Serviço expresso/estafetagem		Correspondência não endereçada		Serviço de catálogos, jornais e publicações periódicas	
	Grupo CTT	Outros	Grupo CTT	Outros	Grupo CTT	Outros	Grupo CTT	Outros	Grupo CTT	Outros	Grupo CTT	Outros
Fiabilidade de Distribuição	8,10	8,97	8,13	8,87	7,77	8,99	9,18	8,39	8,77	8,86	8,25	8,77
Rapidez de entrega	7,80	9,10	7,74	8,87	7,84	9,00	8,76	8,24	8,34	9,74	8,25	9,00
Preço e descontos	6,81	8,08	6,75	6,66	6,52	7,25	8,63	7,27	8,69	8,50	8,25	6,08
Sistemas de cobrança	7,12	7,34	7,26	7,47	7,54	8,36	8,51	7,70	9,02	6,03	8,25	7,22
Sistemas de informação	7,11	7,49	7,19	7,49	7,46	8,05	8,92	7,23	8,29	8,83	8,25	7,41
Cumprimento dos prazos	7,56	8,85	7,49	8,69	7,92	8,56	9,10	7,88	8,53	9,78	8,25	8,43
Sistemas de indemnização	6,92	8,57	6,76	7,00	6,71	8,54	8,52	7,42	7,77	8,71	8,25	6,11
Existência de entrega diária	7,63	8,51	7,19	8,02	8,07	8,87	8,74	7,30	8,17	9,75	8,25	8,62
Relacionamento com o cliente	7,87	8,22	7,85	7,97	7,92	8,44	8,73	7,93	8,88	8,64	8,25	7,84
Cobertura geográfica	8,51	9,20	8,48	9,42	8,01	8,58	9,04	8,37	8,92	9,40	8,25	8,94
Possibilidades de recolha	7,43	7,99	7,31	7,25	7,53	8,40	8,93	7,52	9,09	9,62	8,25	7,24

Talvez pela satisfação identificada ser superior aos valores médios, quando questionados sobre a eventual intenção futura de mudança de operador, a resposta, esmagadora, é de que tal não é, para já, uma opção.

Apenas 3,4% das empresas que utilizam o serviço de encomendas pondera mudar de operador principal e só 0,4% consideram essa hipótese no serviço expresso e/ou de estafetagem. As principais razões da manutenção do operador principal centram-se essencialmente em aspectos de custo, comodidade, confiança e satisfação com os níveis de qualidade de serviço actuais. Os grandes remetentes, por seu lado, referiram a intenção de avaliar as suas opções num contexto pós liberalização total.

Quadro 0.9



0.6 Posicionamento face à liberalização

Quando abordadas sobre o tema da liberalização, as empresas inquiridas revelaram em primeiro lugar, um grande desconhecimento sobre qual é exactamente a área dos serviços postais que permanece reservada, tendo no entanto a percepção que a mesma não está totalmente liberalizada.

O desconhecimento revelado não as inibiu, no entanto, de declararem por margem bastante esclarecedora o seu apoio ao processo de liberalização total, com 80,1% de respostas favoráveis.

Para justificar esta opção, as empresas apontaram como factores positivos, a eventual criação de vantagens para o cliente final, quer em termos de melhoria global da qualidade de prestação dos serviços, quer em termos de impacto ao nível dos preços (forçando uma eventual redução), quer ainda porque viabilizará o aparecimento de novas ofertas, mais diversificadas e inovadoras.

Nos argumentos contra destaca-se o receio de um eventual aumento de preços, decorrente de uma eventual liberalização da fixação do preço dos serviços, seguida de movimentos de concentração e/ou “cartelização” do mercado.

Quanto ao *timing* escolhido para a liberalização total, cerca de um sexto opta por não se pronunciar mas os restantes fornecem uma indicação clara: “quanto mais cedo, melhor!”. De facto, mais de metade afirma que tal deveria ocorrer já em 2009 e apenas 10% está de acordo com a data limite prevista (31 de Dezembro de 2010).

0.7 Considerações finais

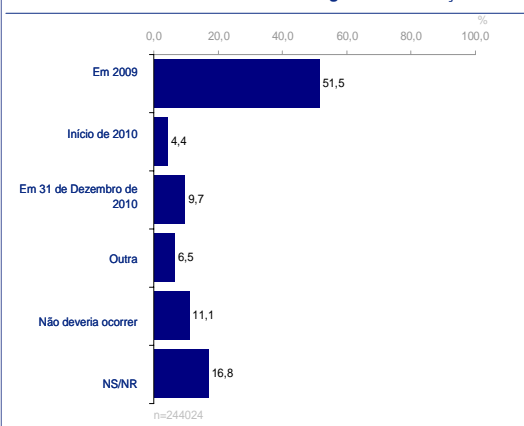
Girando à volta destas quatro grandes conclusões, existem naturalmente aspectos de maior detalhe retratados ao longo deste relatório que são igualmente relevantes e que, quanto mais não sejam, permitem definir um referencial de estudo para o futuro que pode ser muito útil para analisar a evolução deste mercado e deste segmento em particular ao longo dos próximos anos.

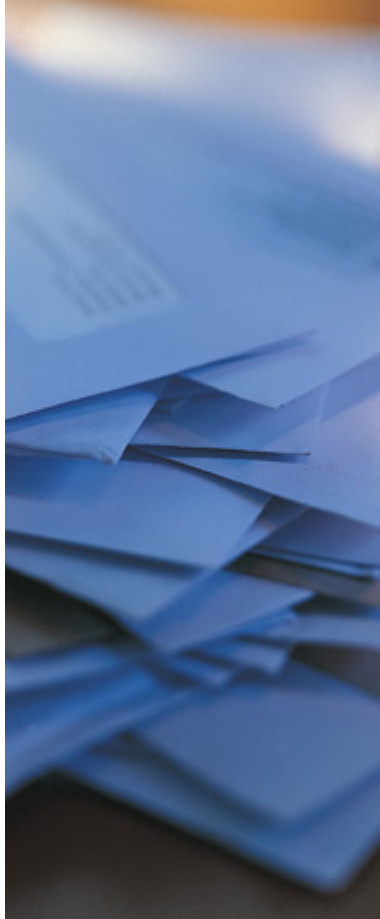
Pensamos ter sido essa a intenção do ICP-ANACOM na dinamização deste estudo e foi claramente essa a nossa intenção ao longo da sua realização. Como se apresenta no final deste documento, existem no entanto um conjunto de aspectos que podem e devem ser refinados numa eventual segunda iteração que, claramente, permitirão aprofundar as análises a obter resultados específicos para alguns serviços.

Deixamos ao leitor o convite para que explore este documento e que faça chegar a nós e ao ICP-ANACOM quaisquer sugestões e ideias para edições vindouras. ICP-ANACOM – Estudo sobre o consumo empresarial de serviços postais – Relatório Final 11

Quadro 0.10

Posicionamento face ao timing da Liberalização





1. Enquadramento

No contexto da actividade que o ICP-ANACOM desenvolve enquanto agente regulador do sector das comunicações postais surgiu a necessidade de elaborar um estudo aprofundado sobre as características do sector, no que ao segmento empresarial diz respeito.

Como tal, o ICP-ANACOM decidiu promover um estudo sobre o consumo empresarial dos serviços postais, do qual o presente relatório final é o *output* principal.

Num momento em que o sector atravessa transformações substanciais a nível global, seja ao nível do enquadramento legal, da caracterização da procura, do aparecimento da oferta de novos serviços, da crescente concorrência dos produtos substitutos (nomeadamente os em formato electrónico) e do desenvolvimento tecnológico nos processos e nos produtos oferecidos, parece-nos particularmente pertinente o *timing* escolhido pelo ICP-ANACOM para a sua realização.

O presente documento tem por isso objectivos muito concretos decorrentes da metodologia proposta pela KPMG Advisory para a realização deste trabalho em resposta ao caderno de encargos elaborado pelo ICP-ANACOM, dividindo-se em três partes essenciais:

- Uma primeira, de carácter mais geral, onde se evidenciam os resultados das actividades de *desk research*, nas quais foi possível analisar a informação disponível sobre o sector e sobre as características deste segmento em particular;
- Uma segunda, que resulta de um trabalho de pesquisa junto de vinte e quatro *players* seleccionados entre grandes remetentes, operadores postais registados, agentes de mercado e empresas de *finishing*, realizados através de entrevistas presenciais e posterior recolha de informação complementar;
- Uma terceira, talvez a mais significativa em termos de informação quantitativa, resultante do inquérito sobre o tema levado a cabo junto de 1119 empresas portuguesas, distribuídas pelo Continente e Ilhas.

O resultado destas três análises é um trabalho de análise detalhado sobre os padrões e tendências de consumo, no segmento empresarial, principais tendências do mercado e respectiva importância relativa de cada uma delas.

1.1 A evolução da cadeia de valor do sector postal

Alguns estudos internacionais apontam para o facto da cadeia de valor dos serviços postais na actualidade ser substancialmente diferente da cadeia de valor tradicional destes serviços.

A figura abaixo ilustra a cadeia de valor tradicional que é caracterizada por se focar nas actividades *core* deste mercado.

Figura 1.1 – Cadeia de Valor Tradicional



A **aceitação** que constitui o conjunto de operações relativas à admissão dos envios postais numa rede postal, nomeadamente a recolha de envios postais nos respectivos pontos de acesso, como estações e postos de correio.

O **tratamento** que consiste na preparação dos envios postais, nas instalações do operador, para o seu transporte até ao centro de distribuição da área a que se destinam.

O **transporte** que consiste na deslocação dos envios postais, por meios técnicos adequados, desde o ponto de acesso à rede postal até ao centro de distribuição da área a que se destinam.

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

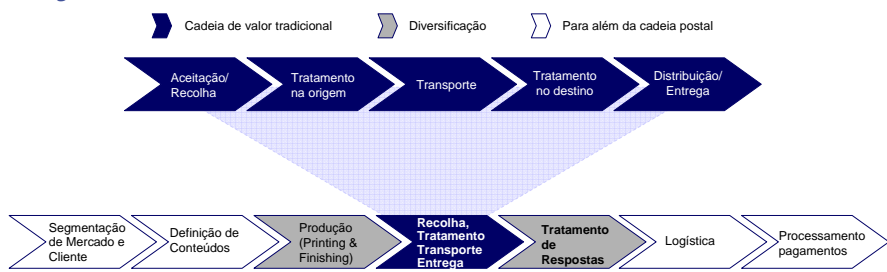
As novas exigências dos clientes e a substituição tecnológica têm originado uma expansão da cadeia postal tradicional

No entanto, as novas exigências dos clientes e a substituição tecnológica têm originado uma expansão da cadeia postal tradicional, incorporando assim novas actividades, que levam à reformulação do modelo de negócio postal.

Esta expansão envolveu um processo de integração tanto de actividades a montante como a jusante das actividades core da cadeia de valor postal

Desta forma, nas últimas duas décadas, o sector postal transformou-se de uma indústria orientada para o processo para uma indústria orientada para o mercado e para o cliente. Esta evolução deu origem à redefinição da cadeia de valor. Actualmente a cadeia de valor do serviço postal já não é apenas orientada para as operações *core* (Recolha; tratamento; transporte e entrega), mas é sim definida de acordo com as funções e contribuições para o mercado e clientes. A figura seguinte ilustra essa transformação da cadeia de valor do sector postal.

Figura 1.2 – Cadeia de Valor Actual



Esta transformação envolveu um processo de integração de actividades a montante e a jusante das actividades core da cadeia de valor postal.

A integração a montante tem vindo a ser realizada apostando no desenvolvimento de bases de dados que permitam a segmentação de mercado, na melhoria do processo de *sorting*, na optimização da distribuição, na criação de conteúdos em cooperação com a indústria de publicidade, e também nas actividades de *pré-mailing*, como a impressão e a envelopagem e a dinamização do correio híbrido.

A integração a jusante tem vindo a ser efectuada através do desenvolvimento de serviços de valor acrescentado (ex. caixa electrónica postal), organização do processo de devoluções; ligação ao comércio electrónico, incluindo a logística de operações de serviços originados na Internet, e pela completa integração do serviço postal e financeiro.

1.2 A segmentação do mercado postal

Para analisar o mercado de serviços postais são possíveis diversas formas de segmentação, sendo que cada uma delas fornece uma perspectiva diferente sobre o mesmo mercado. Como tal, ao longo do relatório irão ser utilizados diferentes tipos de segmentação consoante a análise pretendida. Seguem agora os tipos de segmentação mais utilizados para analisar o mercado postal:

- Segmentação por tipo de cliente:

- B2B: *business to business*;
- B2C: *business to consumer*;
- C2B: *consumer to business*;
- C2C: *consumer to consumer*.

Os segmentos empresariais têm características significativamente diferentes a nível de procura dos residenciais, sendo que o objectivo deste relatório é precisamente o de estudar o segmento B2X, uma vez que o tráfego deste segmento representa uma fatia muito importante no total do mercado postal e o seu peso relativo tem vindo a crescer nos últimos anos. O quadro ao lado ilustra bem a relevância deste segmento nos diversos países da Europa, demonstrando que as empresas originam actualmente 85-90% do correio.

- Segmentação por tipo de necessidade:

- Comunicação (Correspondências);
- Transporte (Encomendas);
- Publicidade (publicidade endereçada e publicidade não endereçada);
- Misto/outros (jornais, cartões festivos, etc.)

Figura 1.3 – Evolução da segmentação por tipo de cliente

Correio Originado nas Empresas					
	1970	1985	2006	B2C	B2B
France	69%	82%	88%	63%	25%
Germany	75%	85%	86%	71%	15%
Netherlands	78%	87%	92%	58%	34%
UK	74%	85%	87%	60%	27%
USPS	80%	86%	89%	68%	21%
Italy	N.A.	N.A.	83%	65%	18%
Spain	N.A.	N.A.	76%	58%	18%
Switzerland	N.A.	N.A.	86%	62%	24%
Sweden	77%	86%	92%	66%	26%

Fonte: Mail Trends Update (2008)

- Segmentação por produto:

- Correspondências;
- Publicidade endereçada (Direct mail);
- Encomendas,
- Livros, catálogos, jornais e publicações Periódicas;
- Correspondência não endereçada
- Expresso (independentemente do tipo).

- Segmentação por volume e frequência:

- Correio em quantidade (Bulk Mail)
- Envio Individual de correio.

O Correio em quantidade é normalmente caracterizado pelo agrupamento de vários objectos postais num único envio.

- Segmentação Geográfica:

- Centros Urbanos,
- Nacional extra-urbano,
- Internacional.

O tráfego inter e intra-urbano apresenta maior densidade de tráfego que o tráfego extra-urbano, enquanto que o tráfego internacional pressupõe um modelo operacional distinto.

Existem ainda outros tipos de segmentação relevantes como a segmentação pelo tamanho e peso do correio; e a segmentação por níveis de prioridade.

Tendo esta pluralidade de segmentações em mente, é fácil concluir que o mercado postal pode ser segmentado de acordo com diferentes dimensões em que todas elas reflectem as características deste mercado e formam assim os ingredientes base para uma variedade de estratégias e de modelos de negócio.

1.3 Mercado postal – um mercado regulado

O objectivo expresso da política da União Europeia no mercado postal é de criar um mercado único e aberto dos serviços postais via uma liberalização global, gradual e controlada do mesmo, mantendo-se, porém, as garantias necessárias no que se refere à prestação do serviço universal.

No sentido de alcançar o objectivo de um mercado único e liberalizado, foram tomadas várias iniciativas legislativas e regulamentares a nível comunitário. A Directiva 2002/39/CE, que entrou em vigor em Julho de 2002, alterou a Directiva 97/67/CE, e fixou um calendário para a realização progressiva da liberalização em duas etapas: Estabelecendo a data 1 de Janeiro de 2003 para a liberalização das cartas de peso igual ou superior a 100 gramas (ou cujo valor de franquia seja mais de 3 vezes superior à TBN*) e 1 de Janeiro de 2006 para as cartas de peso igual ou superior a 50 gramas (ou cujo valor de franquia seja mais de 2,5 vezes superior à TBN).

Recentemente, no dia 20/02/2008, foi finalmente fechado o acordo político a nível europeu e foi conseqüentemente publicada a Directiva 2008/6/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, que altera a Directiva 97/67/CE no respeitante à plena realização do mercado interno dos serviços postais da Comunidade, e que estabelece o dia 31 de Dezembro de 2010 como data limite para a abertura total do mercado de serviços postais à competição.

As orientações comunitárias da Directiva Postal têm sido os principais drivers da legislação nacional nos últimos anos.

De um modo geral, o actual enquadramento regulamentar em Portugal adopta os limites máximos permitidos na Directiva Postal para definir a latitude da área reservada do operador do serviço universal, não recorrendo a medidas adicionais no sentido da liberalização.

Relativamente ao Serviço Universal, este consiste na 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.

Adicionalmente, pode afirmar-se que os Serviços Reservados são os serviços prestados em regime de exclusivo pelo prestador de serviço universal. Em Portugal, a prestação destes Serviços Reservados está concessionada aos CTT, e inclui nomeadamente:

- O serviço postal de envios de correspondência, incluindo a publicidade endereçada, quer sejam ou não efectuados por distribuição acelerada, cujo preço seja inferior a duas vezes e meia a tarifa pública de um envio de correspondência do primeiro escalão de peso da categoria normalizada mais rápida, desde que o seu peso seja inferior a 50g quer no âmbito nacional, quer no âmbito internacional;

*TBN – Tarifa base normalizada, correspondente ao preço de um envio de Correio Azul até 20g = 0,45€

- Serviço postal de envios de correspondência registada e de correspondência com valor declarado, incluindo os serviços de citação e notificação por via postal, dentro dos mesmos limites de preço e peso referidos acima, quer no âmbito nacional, quer internacional;
- A emissão e venda de selos e outros valores postais;
- A emissão de vales postais;
- A colocação na via pública de marcos e caixas de correios destinados à recolha de envios postais, embora estes serviços não pertençam ao serviço universal (ver Cl.ª 2ª do Contrato de Concessão).

Em função desta situação, a posição dos CTT mereceu uma atenção particular no âmbito deste estudo uma vez que é referência única de prestação de serviço para um conjunto significativo de serviços postais, matéria sobre a qual se pronunciaram as diversas entidades abordadas nas entrevistas presenciais realizadas.

Antes no entanto de mergulharmos na análise detalhada deste sector e do mercado português em particular, abordaremos de forma breve e sucinta os objectivos globais deste trabalho e a abordagem metodológica adoptada para o efeito.



2. Objectivos e Metodologia de Análise

Tendo apresentado de forma sucinta os grandes traços que caracterizam o sector dos serviços postais, importa agora começar a enfocar no âmbito específico deste trabalho.

Assim, começaremos por apresentar, de forma resumida, os três grupos de objectivos traçados pelo ICP-ANACOM para este estudo, evidenciando para cada um deles, os aspectos mais importantes que se lhe encontravam associados.

I) Caracterizar os consumidores empresariais no tocante à procura de serviços postais e caracterizar os mercados postais empresariais B2B e B2C

- Caracterizar perfil do cliente empresarial dos serviços postais
- Quantificar a utilização de cada tipo de correio pelas empresas;
- Identificar a evolução verificada nos últimos cinco anos e estimativa de evolução para os próximos cinco anos quanto ao volume e tipo de correio enviado;
- Grau de substituição do correio postal pelo correio electrónico e respectivos impactos no volume de envios, despesa e tipos de destinatários;
- Notoriedade dos operadores e respectivas ofertas;
- Probabilidade admitida quanto à substituição do(s) operadore(s) actual(is) e identificação dos potenciais drivers e barreiras à mudança, a saber: tipologia de serviços, condições comerciais, qualidade dos serviços.

II) Avaliar a qualidade percebida e níveis de satisfação dos consumidores empresariais

- Grau de importância atribuído a diferentes indicadores de qualidade de serviço;
- Grau de satisfação nos indicadores de qualidade de serviço;
- Análise dos operadores, em particular dos CTT, quanto à qualidade dos serviços.

III) Aferir o comportamento dos remetentes face ao desenvolvimento/concretização de outros processos de liberalização

- Nível de sensibilidade a diferentes *timings* para a liberalização;

- Impacto estimado da liberalização na estrutura da oferta, nomeadamente quanto a condições comerciais, qualidade do serviço e diversificação da oferta;
- Importância de diferentes modalidades de aquisição de serviços postais;
- Importância atribuída à existência de preços e serviços diferenciados geograficamente.

Com vista a responder a estes objectivos, e em linha com o proposto no Caderno de Encargos preparado pelo ICP-ANACOM, consideraram-se três soluções metodológicas para a recolha de informação – pesquisa primária de informação junto de fontes diversas, inquirição por questionário a uma amostra representativa do tecido empresarial português e entrevistas em profundidade a um conjunto diverso de *players* (principais remetentes, operadores e empresas de finishing).

Para além das três soluções propostas, a KPMG Advisory, em função da experiência adquirida em processos similares, propôs ainda, como complemento a realização de um processo monitor sobre uma sub-amostra das empresas inquiridas, com o objectivo de complementar a recolha de informação objectiva sobre a utilização, em volume e valor, de determinado tipo de serviços, no caso serviços postais.

O monitor, por se tratar de um processo de registo das transacções efectuadas ao nível postal permite aumentar o grau de fiabilidade dos dados, transformando aquilo que muitas vezes é informação perceptual em informação factual/real.

Assim, tal como se apresenta na figura seguinte, a metodologia utilizada assentou em quatro instrumentos de pesquisa, os quais se traduziram na recolha de informação diferenciada para cada um dos objectivos da pesquisa empírica.

Figura 2.1 – Metodologia Utilizada

Metodologia Proposta			
Objectivos da pesquisa empírica	Instrumentos e resultados		
	Definir	Compreender	Quantificar
a) Caracterizar os consumidores empresariais no tocante à procura de serviços postais e caracterizar os mercados postais empresariais <i>business to business</i> e <i>business to consumer</i>;	Desk research e reuniões preparatórias com o ICP-ANACOM, para estabilização dos indicadores e variáveis de análise		Inquérito por questionário e monitor
b) Avaliar a qualidade percebida e níveis de satisfação dos consumidores empresariais;		Entrevistas presenciais, em profundidade	Inquérito por questionário
c) Aferir o comportamento dos remetentes face ao desenvolvimento/concretização de outros processos de liberalização		Entrevistas presenciais, em profundidade	Inquérito por questionário

Em linha com a metodologia proposta, apresentaremos ao longo deste documento, os resultados principais da análise resultante de cada um dos quatro instrumentos de recolha de informação propostos.

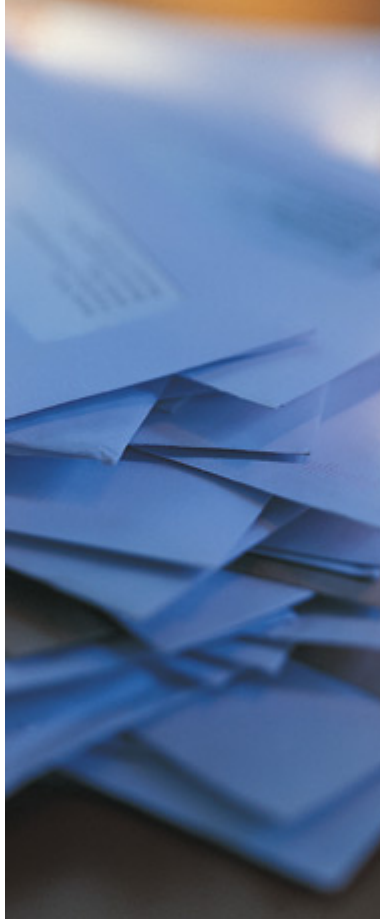
Assim, no capítulo seguinte apresenta-se uma visão macro do mercado de serviços postais, suportada essencialmente pelas actividades de *desk research* e decorrentes do suporte de estudos realizados nos últimos anos por outras entidades, devidamente referenciados na bibliografia que acompanha este relatório.

De seguida apresenta-se o estudo qualitativo realizado com base numa série de entrevistas guiadas com alguns dos principais *players* de mercado (grandes remetentes, operadores e empresas de *finishing*). Esta análise, de carácter eminentemente qualitativa, tem o mérito de ter permitido a auscultação do mercado, colhendo e sistematizando algumas ideias-chave, e fornecendo o enquadramento adequado para a apresentação dos resultados do inquérito quantitativo.

O terceiro capítulo desta sequência apresenta precisamente os resultados do inquérito quantitativo e do processo monitor, num modelo de apresentação bastante mais extenso e detalhado, que procura desta forma, dar substância e fundamento às considerações de natureza mais empírica e eventualmente subjectiva, levantadas pelos dois processos anteriores.

Como teremos ocasião de verificar, os resultados alcançados em cada um dos instrumentos não são necessariamente uma réplica directa de posições, existindo situações, onde as conclusões forçam a compreensão sobre a estrutura da amostra que as suporta, sob pena de poderem parecer conflitantes com outras análises.

De qualquer modo, pelo detalhe na elaboração dos instrumentos e posteriormente na recolha e tratamento da informação, e pela abrangência da base amostral considerada no inquérito quantitativo (inédita num estudo realizado sobre o consumo empresarial de serviços postais em Portugal), poderá o presente documento tornar-se num ponto de referência para quem deseje iniciar ou aprofundar o seu estudo deste sector e deste segmento em particular.



3. Análise macro do mercado de serviços postais

3.1 Novos *drivers* de negócio no sector

A Directiva 2008/6/CE publicada em Fevereiro do presente ano, que estabelece o dia 31 de Dezembro de 2010 como data limite para a liberalização total do mercado postal no espaço comunitário, representa um passo importante para cada um dos estados membros, pois o serviço postal é desde há muito tempo reconhecido como essencial para o normal funcionamento da economia e da sociedade como um todo. A obrigatoriedade do serviço postal Universal e outras medidas de protecção do interesse dos consumidores são disso exemplo.

Este acordo tem ainda maior impacto se considerarmos o momento de grande ebulição vivido pelo sector, com todo um conjunto de transformações profundas a ocorrerem em paralelo.

Nos últimos anos tem-se assistido à explosão do uso da Internet, e ao desenvolvimento do *e-commerce* e do *e-government*, sendo que estes desenvolvimentos e os desenvolvimentos no sector das tecnologias de informação e da comunicação, têm geralmente um impacto significativo, quer positivo quer negativo consoante os casos, na procura e na oferta de serviços postais.

Por um lado, alguns especialistas argumentam que estes desenvolvimentos vão penalizar severamente os serviços postais, uma vez que se verificam reduções sensíveis nos segmentos C2X, e o volume de correio transaccional B2C – ex. Facturas das *Utilities*; Extractos bancários – tem diminuído, quer em unidades quer em volume ou gramagem, pois tem sido ou racionalizado ou inclusive, substituído por meios electrónicos.

Por outro lado, o *e-commerce* e o *e-government* geram uma procura significativa dos serviços postais que funcionam como um complemento às transacções iniciadas electronicamente – ex. Entrega de encomendas compradas através da Internet.

Estudos passados, sugerem igualmente que a publicidade de bens e serviços na Internet tem mais sucesso se for complementada pela utilização de publicidade endereçada, por oposição à utilização exclusiva dos canais electrónicos. Verifica-se assim que, não só existe convergência entre as comunicações electrónicas e físicas, mas os seus desenvolvimentos contínuos parecem andar de mãos dadas.

A União Europeia está a entrar na última fase do processo de liberalização dos serviços postais que começou há 15 anos.

O dia 31 de Dezembro de 2010 é agora a data limite para a liberalização total do mercado postal.

Um bom exemplo desta ligação é o serviço Caixa electrónica Postal (Via CTT) que foi lançado em Junho de 2006 e é um serviço tecnologicamente avançado que desmaterializa o correio, permitindo a visualização de correio/documentos no formato electrónico

Independentemente da opinião dos especialistas, para se ter sucesso num mercado competitivo, os operadores postais têm que ser inovadores, focados no cliente e eficientes.

Tendo isto em atenção, o desafio para o operador postal do século XXI é o de abrir a porta e agarrar as boas oportunidades que existem. Isto significa vender serviços postais centrados no cliente, fugindo assim da orientação mais tradicional e conservadora de “vender o que se produz” que todavia prevalece, particularmente em operadores incumbentes mais conservadores.

Em suma, com a crescente liberalização, a mudança no sector postal e na filosofia dos operadores vai assim sendo acentuada pela introdução de uma maior competição em todo o mercado postal, estimulando deste modo a inovação e os serviços de valor acrescentado para o cliente.

3.2 A mudança das competências técnicas

O trabalho que precisa de ser feito pelo operador postal está a mudar a nível global. As competências tradicionais dos operadores postais centradas no *sorting* e na entrega, sofrem hoje enormes transformações com os desenvolvimentos no sector das tecnologias da informação que tornam mais eficiente para o cliente, em muitas situações, tratarem eles mesmos do *sorting* como parte da preparação do correio, em vez de pagar a um operador para o fazer. O modelo de negócio da maioria dos novos entrantes já tem por isso em consideração estas alterações.

Segundo a consultora Wik no estudo “The evolution of the regulatory model for european postal services” de 2005, apesar do domínio dos Operadores de Serviço Universal, têm surgido alguns operadores com modelos de negócio diferentes da prestação end-to-end:

- Preparação de correio de grandes e médios remetentes no caso dos consolidadores;
- Prestação de serviços de recolha, consolidação do correio dos grandes remetentes com a posterior introdução na rede postal dos operadores postais, ficando responsáveis pela distribuição final;
- Prestação de serviços porta-a-porta de publicidade endereçada e correio de remetentes industriais, com data de entrega certa e menos de 5 entregas semanais.
- Prestação de serviços locais de valor acrescentado.

Resultados de alguns estudos anteriores, revelam também que a entrega porta a porta de correio e de *items* de publicidade endereçada vai continuar no futuro, mas novas formas de entregar *items* mais valiosos, tais como bens encomendados via Internet, ou o recebimento do correio em formato digital numa caixa electrónica postal (caso da Via CTT), estão já a emergir.

A título ilustrativo, refira-se o exemplo do recurso a quiosques e pontos de recolha abertos 24/7 (como sejam por exemplo as estações de gasolina) como opções já utilizadas para a distribuição por operadores alternativos, um pouco por todo o mundo.

Têm surgido alguns operadores em modelos de negócio diferentes da prestação end-to-end

Estas competências podem também ser analisadas em muitos países onde já é possível pagar os serviços postais na Internet da mesma forma que os passageiros das companhias aéreas podem comprar os seus bilhetes ou fazer o *check-in on line*.

Estas transformações estão assim a influenciar a convergência entre o correio tradicional e o segmento expresso em termos de velocidade e segurança (fiabilidade). Exemplo desta convergência é o testemunho recente do desenvolvimento de redes de vendas de retalho na Alemanha (Hermes Parcel Shops), Suécia (DHL), e Irlanda (GLS & DHL).

Outro exemplo é a existência de uma competição intensa ao nível dos preços na Alemanha, com a DHL a oferecer preços pelas encomendas muito baixos. Constata-se adicionalmente que por exemplo na Irlanda, estas redes de retalho alternativas, oferecem preços muito mais competitivos (quase metade do preço) que o operador incumbente para serviços internacionais comparáveis.

A liberalização do mercado postal até à data difere marcadamente entre os países membros, apesar de todos eles terem decidido implementar as directivas postais.

3.3 Quadro Político-Regulamentar

O quadro regulamentar está igualmente a mudar. O Conselho Europeu e o Parlamento Europeu adoptaram recentemente uma posição comum na 3ª directiva postal, tendo publicado em Fevereiro do presente ano a Directiva 2008/6/CE, que estabelece como data limite para a liberalização total do mercado postal, o dia 31 de Dezembro de 2010.

Esta Directiva contempla a possibilidade de alguns Estados-Membros da UE (Chipre, Eslováquia, Grécia, Hungria, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Polónia, República Checa, Roménia) poderem prorrogar esse prazo, no máximo, por mais dois anos, ou seja, até 31 de Dezembro de 2012, permitindo assim que países atrasados no processo de liberalização tenham mais tempo para desenvolver esse processo.

Liberalização do sector postal na Europa: um processo com várias velocidades e muitas cambiantes

Esta Directiva Postal define igualmente uma cláusula de reciprocidade (art. 3º n.º 3 do Anexo II) que esclarece que: os estados-membros que abolirem as suas áreas reservadas até 31 de Dezembro de 2012 podem, entre 01/01/2011 e 31/12/2012, recusar a autorização para os serviços na área reservada abolida aos operadores postais que prestem serviços no âmbito do serviço universal aos quais seja concedida uma área reservada noutro estado-membro, bem como às empresas por eles controladas.

Esta Directiva mantém os elementos chave da proposta inicial da Comissão Europeia (CE), em particular, a abolição da área reservada, o âmbito, os critérios e o financiamento do serviço universal, o reforço dos direitos dos consumidores e a promoção do papel das autoridades reguladoras nacionais.

A CE prestará o apoio necessário aos Estados-Membros na implementação da directiva e continuará a ter um papel activo no controlo do desenvolvimento do mercado, de forma a garantir a qualidade de serviço expectável por todas as partes.

Relativamente ao estado actual do processo de liberalização do mercado postal, pode afirmar-se que este difere marcadamente entre os países membros, apesar de todos eles terem decidido implementar as directivas postais.

A liberalização está mais avançada na Suécia, Estónia, Finlândia, Reino Unido, Irlanda do Norte e Alemanha que são países onde o mercado postal já está totalmente liberalizado.

Um segundo grupo de países já liberalizou um segmento relativamente grande deste mercado, em particular países que já liberalizaram tanto a entrega de publicidade endereçada como o correio internacional (República Checa, Holanda e Eslovénia). Inclui-se também neste grupo a Espanha que nunca incluiu o correio intra-cidade na área reservada. Alguns países adoptaram uma posição intermédia, decidindo apenas liberalizar nuns casos a publicidade endereçada (Itália), noutros casos o correio internacional de saída (Áustria, Bélgica, França, Irlanda, Lituânia), ou mesmo o correio internacional de entrada (Eslováquia).

Entretanto, com a aprovação da actual Directiva, a Holanda, a Noruega e a Eslováquia já anunciaram a decisão de completarem a liberalização do seu mercado antes da data proposta.

Os restantes 9 estados membros mantiveram uma larga área reservada e decidiram não liberalizar até ao momento (à excepção das revistas e publicações periódicas) a entrega de correspondência abaixo das 50 gramas para qualquer um dos produtos postais. Deste grupo, a Polónia tem um regime transitório reservando a entrega de correio abaixo das 350 gramas ao operador nacional.

A regulação ex ante pode na realidade vir a ter um papel fundamental no período de abertura do mercado, na actuação da defesa da concorrência, proporcionando um controle de operações de concentração e concorrendo para o desenvolvimento saudável de um mercado plenamente competitivo.

É por isso essencial que sejam impostas obrigações regulamentares ex-ante nos casos em que não exista concorrência efectiva, ou seja, em mercados em que exista uma ou mais empresas com um poder de mercado significativo, e em que as soluções ao abrigo do direito nacional e comunitário em matéria de concorrência não sejam suficientes para fazer face ao problema.

Paralelamente, a regulação ex ante permite atingir alguns objectivos sociais que não seriam alcançados pelo simples funcionamento do mercado. No sector postal, o melhor exemplo é o dos objectivos de serviço universal. Havendo a concessão de um monopólio legal em determinado mercado ou actividade, a intervenção das autoridades económicas é de regulação económica, pois são estabelecidas regras e objectivos ex-ante, devendo depois confirmar-se o seu cumprimento.

Tendo isto em consideração, a preocupação principal deverá ser a de balancear o desejo de uma regulação “leve” com a necessidade de existência de controlos apropriados à actividade anti competitiva.

É igualmente importante acentuar que a 3ª Directiva Postal prevê a continuação da intervenção da entidade reguladora após a liberalização total do mercado, por forma a proteger os consumidores em termos de preços, qualidade e serviços do operador incumbente, pois é expectável que este permaneça com uma posição dominante no mercado por muitos anos. Esta situação vai proporcionar aos consumidores o acelerar da obtenção da totalidade dos benefícios que a competição transporta.

Finalmente, importa ainda realçar que o potencial de competição tem sido influenciado essencialmente por factores legais e condicionalismos legais. Deve igualmente ser salientado, no entanto, que a formalização da liberalização dos segmentos postais, embora seja um pré requisito óbvio para a competição, é apenas um dos factores que têm impacto no seu desenvolvimento. Vejamos agora de seguida, alguns exemplos concretos da situação nalguns países europeus.

3.4 Alguns cenários de liberalização: Suécia, Reino Unido, Holanda e Irlanda

Um país de referência no contexto da actividade postal é, sem dúvida, a Suécia, pois o seu mercado postal está completamente liberalizado há já mais de uma década. É por isso importante salientar o facto de se verificar que os consumidores desse país têm beneficiado da existência de competição, e que foram identificadas igualmente bastantes melhorias na qualidade e eficiência do serviço postal.

Uma análise mencionada no estudo *“Impact on Universal Service of the Full Market Accomplishment of the Postal Internal Market in 2009”*, realizado pela Price waterhouse Coopers em 2006, evidencia que o serviço universal, e a garantia de acesso não discriminatório aos serviços postais não sofreram impactos negativos com a liberalização. Este estudo afirma ainda que a diminuição de postos de trabalho que existiu desde a abertura de mercado se deve a desenvolvimentos tecnológicos e ao comportamento do consumidor.

O Reino Unido, é outro país que liberalizou antecipadamente (a 1 de Janeiro de 2006) a totalidade do mercado de serviços postais, acreditando que a competição é a melhor forma de garantir um Serviço Universal melhor e de servir os interesses dos consumidores.

Um relatório realizado em meados de 2007 pela PostComm, vem comprovar as expectativas do regulador e considera que a liberalização no Reino Unido teve um início promissor. Tendo trazido bastantes benefícios aos utilizadores postais: possibilitando uma maior escolha, melhores serviços, e melhores preços. Contudo, a Royal Mail ainda hoje tem o monopólio do mercado postal,

A quota de mercado dos operadores alternativos nos mercados já liberalizados raramente vai além dos 10%, sendo normalmente bastante inferior.

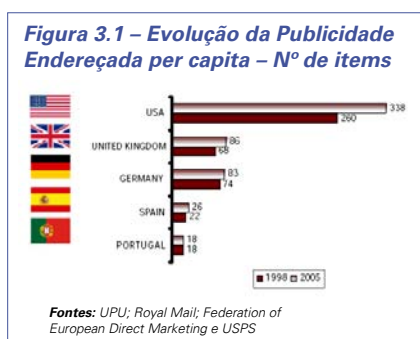
De salientar igualmente que a análise efectuada pela Ecorys em 2005 tendo por base o volume de tráfego postal, revela que os países que liberalizaram uma parte relativamente grande do segmento de correspondência endereçada, são os estados em que os operadores concorrentes detêm uma maior quota de mercado nesse segmento (ainda assim pouco significativa). Segundo este mesmo estudo da Ecorys, a quota de mercado de correspondência endereçada é de cerca de 7-11% em Espanha, 5-7% na República Checa, Estónia, Holanda, e Suécia, e 3-5% na Dinamarca e Alemanha.

Os desenvolvimentos verificados nos países que optaram já pela liberalização total do mercado postal (Suécia) ou que têm grande parte do mercado liberalizado (Holanda e Espanha) também demonstram que é possível para os novos entrantes competirem neste mercado tendo sido possível, nalguns mercados desenvolver uma rede de distribuição que cobre a maior parte do país.

O exemplo sueco parece contudo confirmar que a distribuição numa parte substancial do país com uma densidade populacional muito baixa, pode levar a um mercado com características naturais de monopólio. Pelo contrário, os desenvolvimentos na Holanda sugerem que num país pequeno com uma elevada densidade populacional é possível desenvolver uma rede paralela de distribuição para o mercado da correspondência com cobertura nacional.

Explorando ainda mais em detalhe o caso da Suécia, segundo a sua Autoridade reguladora nacional, podemos constatar que o Sweden Post (Operador Incumbente) detinha 93% do segmento de correio endereçado tradicional em 2004, apesar do mercado postal sueco se encontrar totalmente liberalizado desde 1993. Os restantes estados membros que iniciaram processos de liberalização seguiram a mesma tendência, com os operadores de serviço universal a manterem-se como operadores dominantes, com quotas superiores a 90% nos diversos segmentos.

O factor mais relevante na dinamização da concorrência parece ser a liberalização ou não da publicidade endereçada (exemplo da Holanda e Espanha e mais recentemente da República Checa e da Estónia), já que este segmento parece oferecer boas oportunidades aos novos entrantes de oferecerem uma solução de negócio mais completa aos seus potenciais clientes. Em Portugal, este segmento ainda não se encontra tão desenvolvido como em outros países, no entanto existem estudos que afirmam ser possível impulsionar o mercado nacional caso as empresas invistam mais em Bases de Dados melhores e mais completas, onde seja possível segmentar os indivíduos que potencialmente comprarão e excluindo os restantes. Esta segmentação deve ser feita por nível de educação, actividade económica, e região.



No contexto do actual mercado global já não existem liberalizações e intervenções nacionais estanques: vide caso holandês

Interessante igualmente a perspectiva de contaminação entre mercados adjacentes, como o comprova o caso holandês que decidiu não concluir o processo de liberalização em Janeiro de 2008 como planeado, devido à falta de concorrência justa, marcadamente como consequência da introdução de um salário mínimo para o carteiro na Alemanha – mercado essencial para a estratégia de expansão do principal distribuidor holandês (TNT).

Este factor ilustra as dificuldades associadas à implementação prática das novas regras da UE sobre a abertura dos mercados postais à competição. De acordo com o operador postal Holandês (TNT), tanto a introdução do salário mínimo como a situação actual dos impostos na Alemanha (que isenta unicamente a Deutsche Post do pagamento do IVA) demonstram que continuam a existir práticas latentes de protecção de mercado.

Reduções de preços superiores a 15% e uma maior competitividade no sector parece ser a tônica dominante nos mercados já liberalizados.

O aumento da exigência nos padrões de qualidade e a opção por tempos de entrega mais curtos são tendências observáveis.

Paralelamente, participantes de um survey de opinião na Holanda esperam que a liberalização provoque uma descida nos preços na ordem dos 10 a 15%. Os resultados já verificados na Suécia e na Holanda ao nível da descida de preços, indicam que os preços podem descer ainda um pouco mais, pois embora estes países estejam em diferentes estágios de liberalização, ambos dão sinais de uma evolução positiva para o consumidor neste indicador.

Relativamente à evolução da exigência nos padrões de qualidade no mercado postal, uma sondagem efectuada a um razoável número de clientes que geram um volume significativo de correio na Holanda, indicou que a maioria do seu correio necessita de ser enviado com um nível de serviço D+1. Um dos grande bancos holandeses indicou inclusive que o serviço D+1 é necessário para aproximadamente 10% do seu volume de correio, sendo que para as autoridades fiscais holandesas a percentagem se situa entre os 10-20%. Este estudo indica ainda que ambas as organizações estão a investigar opções para reduzir esta percentagem nos próximos anos. Por outro lado, uma fundação internacional respondeu que apenas envia menos de 1% do seu correio com o nível de serviço D+1, e que globalmente o uso de correio electrónico é cada vez mais utilizado, reduzindo assim o volume de correio enviado.

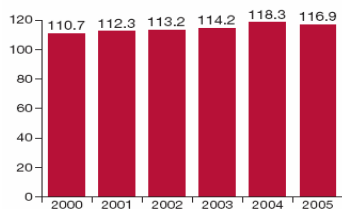
Adicionalmente, um outro estudo sobre o Mercado empresarial realizado já em 2008 na Irlanda, apresenta as seguintes conclusões:

- Existe um aumento gradual, atingindo actualmente os 24%, no número de empresas que optam por usar operadores de serviços postais alternativos - apesar da notoriedade dos operadores alternativos dentro da comunidade empresarial continuar a ser bastante baixa.
- Identificou-se um aumento no nível de satisfação geral dos serviços postais, crescendo de 48% em 2007 para 61%.
- 40% dos inquiridos teve pelo menos um incidente que gerou insatisfação com o serviço postal nos últimos 12 meses, tendo-se no entanto assistido a uma melhoria deste indicador face ao ano anterior.
- Entre os resultados de satisfação mais baixo estava o número de operadores postais disponíveis e o custo global dos serviços do operador incumbente.
- Preços mais competitivos e serviços mais rápidos e fiáveis foram reconhecidos como factores chave que poderiam estimular um maior uso dos serviços postais.

Deste modo, para países como Portugal é importante ter estes exemplos em atenção para assegurar que a economia mantém a sua competitividade. Para que isso suceda, uma transposição precisa e inequívoca da 3ª directiva postal para a lei portuguesa é igualmente um pré-requisito.

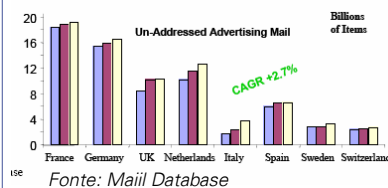
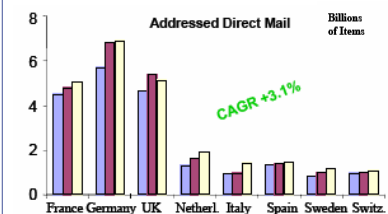
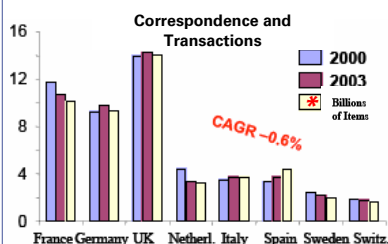
3.5 Tendências e Perspectivas

Figura 3.2 – Evolução do volume de correio na Europa (bilhões de itens)



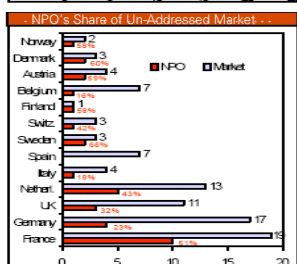
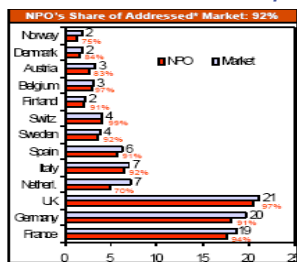
1 European Union 25
 Fonte: Universal Postal Union

Figura 3.3 – Evolução do volume de correio na Europa por tipo de correio



1se Fonte: Maill Database

Figura 3.5 – QM dos Operadores Incumbentes vs Restantes - Europa



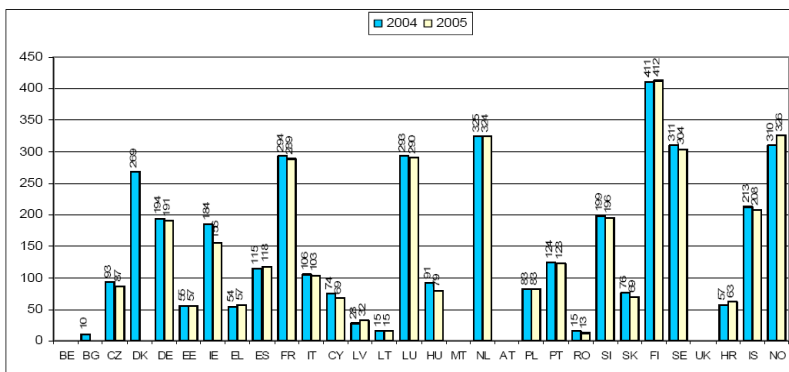
A evolução do tráfego nos últimos anos na Europa, ilustrada nos quadros ao lado, faz antever uma quebra no tráfego de correspondências e correio transaccional e um crescimento do tráfego nos segmentos de publicidade endereçada e encomendas.

Contudo, importa referir que não tem havido uma evolução homogénea do tráfego nos diversos estados membros.

É também importante mencionar que o Reino Unido, a Alemanha e a França são os países que registam maior tráfego nos diversos segmentos de mercado postal.

Efectuando a mesma análise agora por habitante, constata-se que é na Finlândia, Suécia, Noruega, Holanda, França e Luxemburgo que a população mais adere à utilização do serviço postal.

Figura 3.4 – Volume de correio per capita – Desagregado por país europeu



Fonte: Eurostat - Postal Services in Europe

A um nível mais granular, analisando por tipo de cliente, pode afirmar-se que:

- O segmento B2C está globalmente em crescimento, especialmente na área da publicidade.
- O segmento B2B tem começado a diminuir depois de décadas de crescimento, demonstrando mesmo assim a flexibilidade do correio para fazer frente a um aumento explosivo das comunicações electrón
- O segmento C2B está estagnado, e nalguns casos decrescente, com os poucos países onde os cheques são vastamente utilizados para pagamento por correio a presenciarem um declínio adicional nesta área.
- O segmento C2C representa a menor fatia do correio total. Sendo que o uso de correio entre particulares sofreu uma grande queda desde a proliferação dos serviços de telefone nos últimos 50 anos. De salientar ainda que em alguns países, os cartões de saudações/agradecimento continuam a ser a maior razão de correspondência neste segmento.

* CAGR - Compound Annual Growth Rate

Relativamente às quotas de mercado dos operadores incumbentes, verifica-se que estes ainda possuem um domínio esmagador no mercado de correio endereçado. No entanto, no mercado do correio não endereçado, a situação é diferente, sendo que os operadores incumbentes não conseguiram obter uma quota de mercado significativa.

Apesar disso, tem-se assistido a uma recuperação nos anos mais recentes de algum volume de correio perdido para os competidores.

3.6 Perspectiva sobre o Mercado Nacional

3.6.1 Enquadramento Legal

O mercado postal português tem vindo a acompanhar as tendências gerais do sector a nível internacional, encontrando-se actualmente num ponto de viragem. Os últimos anos têm confirmado a transformação do mercado postal, que deixou de estar assente na comunicação bilateral entre pessoas e passou a ser primariamente um meio de suporte a transacções comerciais. Por essa via, como veremos, o segmento empresarial assume um peso extremamente significativo no contexto global dos serviços postais e a sua evolução condicionará em muito, o contexto pós-liberalização.

No contexto actual, no entanto, é a Lei n.º102/99, de 26 de Julho, que define as bases gerais a que obedece o estabelecimento, gestão e exploração de serviços postais no território nacional, bem como os serviços internacionais com origem ou destino no território nacional.

A lei estabelece a definição de serviço postal como a actividade que integra as operações de aceitação, tratamento, transporte e distribuição de envios postais (algo que, como vimos anteriormente, é potencialmente redutor se atentarmos na visão mais recente apresentada sobre a nova cadeia de valor do sector postal). Define também o conceito de envio postal através da noção de objecto endereçado e da conformidade com especificações físicas e técnicas adequadas ao seu tratamento na rede postal.

A lei enquadra ainda as figuras de serviço universal e serviços reservados. Em Portugal, “O serviço universal compreende um serviço postal de envios de correspondência, livros, catálogos, jornais e outras publicações periódicas até 2 kg de peso e de encomendas postais até 20 kg de peso, bem como um serviço de envios registados e de um serviço de envios com valor declarado.” (Artigo 6º, Lei n.º102/99, de 26 de Julho).

Sendo que o Operador do Serviço Universal (OSU) são os CTT –Correios de Portugal, que estão obrigados a garantir a prestação dos serviços concessionados e como tal o serviço universal, em todo o território nacional.

Paralelamente, em Portugal a figura de serviços reservados inclui ainda a prestação dos seguintes serviços:

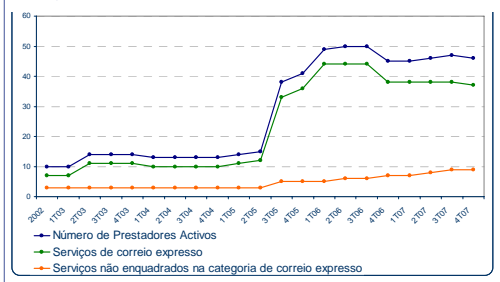
- O serviço postal de envios de correspondência, incluindo a publicidade endereçada, quer sejam ou não efectuados por distribuição acelerada, cujo preço seja inferior a duas vezes e meia a tarifa pública de um envio de correspondência do primeiro escalão de peso da categoria normalizada mais rápida, desde que o seu peso seja inferior a 50g quer no âmbito nacional, quer no âmbito internacional.
- Serviço postal de envios de correspondência registada e de correspondência com valor declarado, incluindo os serviços de citação e notificação por via postal, dentro dos mesmos limites de preço e peso referidos acima, quer no âmbito nacional, quer internacional.
- A emissão e venda de selos e outros valores postais;
- A emissão de vales postais;
- A colocação, na via pública, de marcos e caixas de correio destinados à recolha de envios postais (Artigo 11º, Lei n.º102/99, de 26 de Julho);

Todos os serviços postais não incluídos na definição de “serviços postais reservados” são explorados em regime de concorrência, podendo ser prestados pela entidade que presta o serviço universal ou por pessoas singulares ou colectivas devidamente habilitadas para o efeito (Artigo 12º, Lei n.º102/99, de 26 de Julho).

Constata-se igualmente (e confirmou-se esta perspectiva nas entrevistas realizadas) que a intervenção do Estado e do ICP-ANACOM e as iniciativas tomadas a nível de regulação, apesar de não terem alterado significativamente a situação concorrencial, contribuíram para aumentar a transparência do mercado e estabelecer um referencial de base para a operação da iniciativa privada no sector.

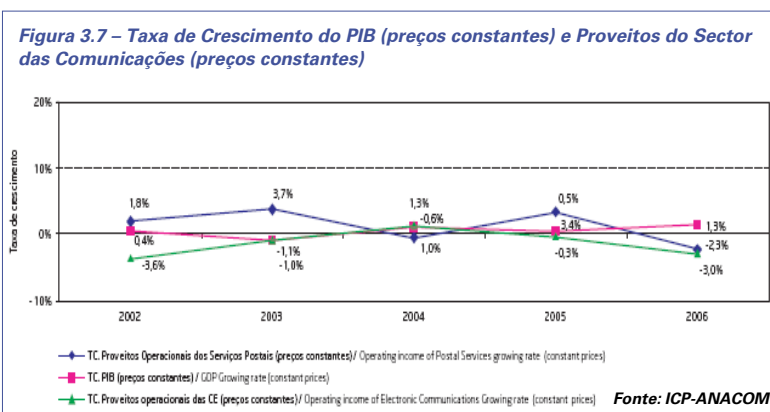
Este enquadramento político/legal levou a que a liberalização progressiva do mercado se tenha traduzido na entrada de diversos concorrentes, registando-se nos últimos quatro a cinco anos uma proliferação do número de operadores que solicitou o licenciamento da sua actividade (ainda que para já quase exclusivamente direccionada aos serviços de transporte de encomendas e correio expresso).

Figura 3.6 – Evolução do nº de Prestadores dos Serviços Postais Explorados em Concorrência - Activos



3.6.2 Contexto Económico-Social

Do ponto de vista económico, e como seria de esperar, diversos estudos referem uma correlação positiva entre a evolução da economia e a evolução dos proveitos e tráfego postal. Tendo em conta a evolução da economia portuguesa nos últimos anos (crescimento fraco ou moderado), não é de facto estranho que a evolução reportada pelas entidades inquiridas tenha, particularmente no que à correspondência diz respeito, sofrido uma estagnação ou até mesmo em certos casos uma redução, atenuada pela actualização anual de preços e pela reestruturação do referencial de descontos oferecidos pelos CTT.



Do ponto de vista social, um dos factores responsáveis pelo crescimento do consumo postal nas décadas de 80 e 90 foi o crescimento da taxa de alfabetização, sendo que um inquérito ao consumo (C2C) dos serviços postais realizado pelo ICP-ANACOM em 2005, concluiu que a utilização dos serviços postais é superior entre clientes com níveis de instrução mais elevados e que parece existir uma correlação positiva entre o nível de instrução e a utilização dos serviços postais.

Após o ano 2000, é a literacia informática que parece ser o factor que mais poderá vir a influenciar os comportamentos. De facto, tal como foi sublinhado por diversos interlocutores, se por um lado o advento da Internet e a massificação da comunicação on-line pode contribuir para alguma redução da correspondência tradicional, ao nível das encomendas e da publicidade endereçada, o impacto da Internet contribui positivamente para o crescimento do tráfego postal.

Um estudo efectuado pelo ICP-ANACOM em 2005 onde se realizou um inquérito ao consumo (C2C) revela ainda que as classes de rendimento mais elevado são aquelas onde a utilização do correio é mais intensa; e que os serviços postais são mais intensamente utilizados por indivíduos em idade activa, destacando-se o escalão etário entre os 25 aos 30 anos.

Um outro factor igualmente importante na era da globalização tem a ver com a maior facilidade em estabelecer relações e negócios à escala global, factor esse que para muitos dos entrevistados com operações no exterior, faz com que o tráfego postal internacional (seja ele de entrada e de saída), comece a ter algum significado, particularmente em termos de custo, uma vez que em volume, esta situação é ainda inexpressiva.

Refira-se ainda, do ponto de vista social, a crescente concentração da população nas zonas urbanas resultante de factores migratórios bem identificados e que, de forma clara e evidente, criam uma assimetria sensível nas necessidades de distribuição, tornando as áreas urbanas muito mais rentáveis (e atractivas para os novos entrantes) o que cria por sua vez restrições activas à prestação economicamente viável do serviço universal.

O desafio actual que se coloca aos reguladores do sector, e ao ICP-ANACOM em particular, será o de promover um modelo de regulação que assegure os objectivos do processo de liberalização, sem colocar em causa os benefícios económico-sociais derivados da prestação de serviço universal.

O papel do ICP-ANACOM durante este processo é crucial para assegurar os direitos dos consumidores empresariais, e de todos os operadores que se manifestem interessados em prestar serviços eficientes e focados no cliente. De acordo com a maioria dos entrevistados só assim será possível garantir a sustentabilidade da competição, bons preços ao consumidor e uma variedade da oferta assentes na inovação contínua e na qualidade de serviço.



4. Estudo Qualitativo

4.1 Objectivos e Abordagem

Enquadrado nos objectivos propostos para este trabalho, o estudo qualitativo realizado pretende traduzir de forma objectiva a perspectiva expressa pelos diferentes agentes de mercado abordados (grandes remetentes, operadores e empresas de finishing), relativo ao conjunto de questões que lhes foi colocado num conjunto de entrevistas específico previamente preparado sobre os principais temas em análise.

Assim, para além de aspectos puramente quantitativos relativamente aos padrões de consumo e respectiva evolução, quer em termos de volume global da despesa, quer em termos do número de itens enviados, foram analisados um conjunto de parâmetros específicos sobre os quais, cada entidade abordada teve ocasião de se pronunciar, nomeadamente:

- Expectativas de evolução da oferta, em termos de preços e serviços disponibilizados;
- Notoriedade dos operadores e opções de contratação;
- Percepção sobre os factores de diferenciação da oferta;
- Opinião sobre o serviço prestados pelos operadores com que trabalha;
- Análise dos argumentos utilizados em sede de negociação;
- Impacto da substituição electrónica no consumo empresarial de serviços postais;
- Posicionamento face ao processo de liberalização.

Em síntese, existiu a preocupação em obter informação que sistematize, retro e prospectivamente a procura; avalie as exigências colocadas pelas empresas e respectiva capacidade de desempenho dos operadores; e identifique a sensibilidade da procura relativamente às evoluções da liberalização do mercado.

4.2 Metodologia de Análise

Com base numa pesquisa primária de informação preliminar, definiu-se o universo de entidades a inquirir, num total de 25, distribuídas por cada um dos grupos de interlocutores pretendidos:

- Grandes remetentes: Grupo PT, Vodafone, TMN, Sonaecom, EDP, Brisa, BES, BCP, CGD, Tranquilidade, Ministério da Justiça, Ministério das Finanças, LaRedoute, Círculo de Leitores, Sanofi-Aventis e Roche;
- Operadores: CTT, Chronopost, DHL, Ibercourier, UPS e GLS;
- Empresas de finishing: CTT, Edinfor, Loekmark.

Para cada um destes três grupos foi definido um guião de entrevista, posteriormente validado com o ICP-ANACOM, endereçando de forma concreta os assuntos já apresentados, e outros mais específicos, consoante os interlocutores, com vista a alcançar os objectivos propostos.

Da compilação das respostas e realizada uma análise transversal, cruzando as informações recolhidas com algumas das conclusões dos estudos mais recentes realizados a nível europeu sobre o consumo empresarial de serviços postais, foi possível elencar desde logo um conjunto de conclusões bastante interessantes sobre os principais aspectos que caracterizam este segmento de mercado.

Refira-se que as conclusões apresentadas se baseiam essencialmente na informação de facto fornecida pelos representantes de cada uma das entidades entrevistadas, interpretada posteriormente por elementos da equipa de trabalho da KPMG Advisory, com base nos dados globais entretanto recolhidos ao longo deste trabalho.

4.3 Mercado empresarial de serviços postais – estrutura e tendências

As entrevistas realizadas aos principais agentes do mercado que actuam no segmento empresarial de serviços postais (seja enquanto grandes remetentes, operadores ou outros) permitiram concluir que em grande medida, a estrutura do mercado português está em linha com o que se observa noutros países do espaço comunitário onde o padrão essencial da composição do correio entre empresas e particulares é globalmente imutável, sendo as empresas que originam 90-95% do correio.

Desagregando a análise por segmento é possível confirmar que o segmento B2C está globalmente em crescimento, de forma moderada na componente transaccional (como veremos adiante) mas de forma bastante mais notória na componente de marketing relacional e nas áreas da publicidade (com particular relevo para a publicidade endereçada.

90 a 95% do correio entre empresas e particulares é originado pelas empresas e deste grande parte concentra-se num reduzido número de remetentes

Já o segmento B2B revela uma ligeira retracção como resultado, por um lado das iniciativas de redução de custos encetadas pela maioria dos grandes remetentes e, por outro, por algumas (não muitas) acções concretas de operacionalização de modelos de relacionamento e facturação electrónica.

Mais de 85% do tráfego originado por clientes empresariais, se destina a particulares e tem por destino o território nacional

Os segmentos C2X estão estagnados ou em redução acentuada sendo que hoje em dia, são principalmente os cartões de saudações ou se agradecimento (por exemplo no Natal) que provocam picos ocasionais de correspondência neste segmento. Não é por isso de estranhar que os novos operadores se foquem principalmente no segmento B2X.

Em termos concretos, e se nos basearmos na informação recolhida a partir da nossa amostra de grandes remetentes, é possível afirmar que mais de 85% do tráfego originado é dirigido a particulares (clientes) e tem por destino o território nacional. Os restantes 10-15% (nalguns casos até menos) distribuem-se por tráfego dirigido a empresas e tráfego internacional de saída.

4.4 Evolução de consumos – em valor e quantidade

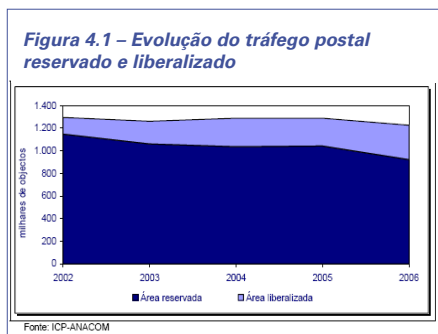
Os últimos anos têm sido pautados por uma redução do tráfego postal. Redução essa determinada em grande parte pela diminuição do número de facturas e extractos de conta expedidos por empresas que prestam serviços públicos essenciais (i.e. EDP), serviços de comunicações electrónicas, serviços bancários, etc.

Outro factor a destacar está relacionado com o peso do tráfego liberalizado no total do tráfego que registou um aumento de 5,7 pontos percentuais em 2006. No entanto, após 3 fases de liberalização, o tráfego reservado representa ainda 75 por cento do total.

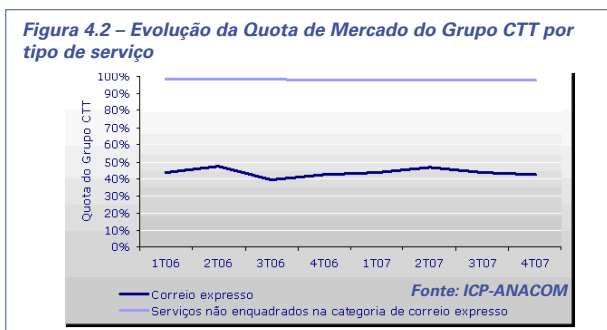
Importa também mencionar que o aumento do tráfego da área liberalizada (que se verifica no gráfico ao lado) tem sido essencialmente provocado pela re-categorização de tráfego anteriormente classificado como reservado.

Fazendo uma análise do comportamento do tráfego postal por destino de tráfego constata-se que enquanto o tráfego nacional desceu cerca de 1,2 por cento ao ano, em média, entre 2002 e 2006, o tráfego internacional registou um decréscimo médio de 5,4 por cento no mesmo período.

No que diz respeito à evolução do tráfego por tipo de serviço, destaca-se o crescimento verificado no segmento dos serviços de correio expresso (9,7 por cento em 2006). Esta evolução é explicada, em grande parte, pela habilitação de novas entidades para a prestação deste tipo de serviços.



Relativamente à estrutura da oferta, verifica-se que, no final do 4T07, as empresas do Grupo CTT detinham uma quota de 42,7 por cento do tráfego do correio expresso e de 97,8 por cento do tráfego dos serviços não enquadrados na categoria de correio expresso.



De forma global é possível afirmar que existe um crescimento da despesa dos grandes remetentes com serviços postais, sendo que enquanto na correspondência tal evolução é sustentada pelo preço (já que os volumes de envios têm vindo a reduzir-se), nas encomendas no correio expresso existe um crescimento real em quantidade.

De facto, se estivermos a falar de correspondência o crescimento do valor da despesa é normalmente explicado pelo aumento do preço e não da quantidade. No correio expresso e nas encomendas, onde por vias de uma maior concorrência se tem assistido a alguma erosão do preço, é o crescimento dos volumes que sustenta um crescimento que chega a ser de dois dígitos, de acordo com os dados fornecidos pelos operadores entrevistados.

A despesa com serviços postais tem crescido ligeiramente nos últimos anos ao nível dos grandes remetentes, essencialmente com o impacto da evolução de preços

A evolução crescente da despesa, que contraria de certa forma uma visão de estagnação sublinhada pelo operador incumbente, resulta não só do crescimento dos preços mas também, na amostra analisada, da eliminação/redução dos descontos obtidos, do crescimento efectivo da base de clientes e nalguns casos particulares do reforço do investimento em marketing relacional ou, no caso da banca, dos seguros e também das *utilities*, de obrigações legais introduzidas que dificultam a eliminação do papel (exemplos: nova Directiva dos Mercados Financeiros ou da nova Lei dos Serviços Públicos).

Todos estes factores são, aparentemente, medida de contrapeso mais do que suficiente para compensar as reduções obtidas pelos grandes remetentes como resultados de medidas de eficiência introduzidas com vista a obter reduções sensíveis na gramagem do papel ou na concentração do número de envios por cliente (ex: extractos bancários integrados e facturação bi-mensal no caso das *utilities*)

Em termos de evolução futura a perspectiva dos grandes remetentes divide-se entre os que acreditam numa manutenção dos volumes de despesa (pelo menos até à liberalização) e os que acreditam numa inversão da tendência de crescimento ligeiro a curto prazo.

De facto, e apesar de, de forma quase unânime, o impacto da substituição electrónica, particularmente na correspondência ser visto como um factor de impacto marginal e essencialmente concentrado nos segmentos C2C e C2B, as expectativas são as de um acentuar da desmaterialização traduzida inexoravelmente numa redução da despesa.

Esta perspectiva é alimentada por algumas iniciativas em curso, particularmente nos sectores financeiro, das comunicações e das *utilities* que parecem apostados em encontrar uma alternativa para a massificação da factura electrónica.

Em complemento, mais de 50% dos entrevistados identificaram iniciativas internas em curso para acelerar a desmaterialização e reduzir o número de envios de forma sensível até 2010 – não foi no entanto possível apurar uma percentagem fidedigna sobre os valores desta redução (os números referenciados variam entre os 6% e os 14% no horizonte de 3 anos).

Relativamente ao factor preço, as expectativas são pessimistas relativamente ao curto prazo (até à liberalização), sendo esperados os já habituais aumentos em linha com a inflação e, segundo alguns grandes remetentes, alguma pressão adicional dos CTT para subir os preços acima do valor do índice de preços, como forma de elevar o patamar de referência à data da liberalização.

Após a liberalização, fruto de maior concorrência a expectativa é a de uma contracção no preço, embora seja de admitir, segundo alguns interlocutores, uma redução progressiva, cada vez menos acentuada até um momento de estabilização e posteriormente até uma eventual subida, dependendo da agressividade e capacidade revelada pelos novos entrantes.

4.5 Factores críticos para a selecção de um operador

Das 20 entrevistas realizadas foi possível retirar duas grandes conclusões relativamente aos factores considerados críticos para a selecção de um operador postal:

Preço e só depois a qualidade de serviço é a resposta mais comum entre os grandes remetentes, ao contrário a leitura feita pelos diferentes operadores

- Grande unanimidade entre os grandes remetentes sobre os factores essenciais de selecção e diferenciação, centrados no preço e qualidade de serviço;
- Perspectiva dissonante, e por vezes mesmo, diametralmente oposta sobre o efeito diferenciador de alguns dos critérios qualitativos elencados pelos operadores como parte da sua proposta de valor única.

De facto, o preço e o modelo e estrutura de descontos foi apontado por todos os grandes remetentes (independentemente de mais focados na correspondência ou nas encomendas) como o grande *driver* de contratação.

O custo médio por envio parece ser o indicador de avaliação mais relevante do factor preço, sendo seguido de perto pelas alavancas de eficiência identificáveis no contexto do modelo de descontos, nomeadamente quando os mesmos dependem de volumes enviados. Neste âmbito importa referir que, nos últimos anos, os CTT alteraram de forma sensível o referido modelo, passando a fazer com que os descontos estejam indexados ao volume de despesa (e não apenas à quantidade de objectos enviados) e também ao cumprimento dos prazos de pagamento acordados. Ambos os factores foram apontados pelos grandes remetentes como genericamente penalizantes e contribuintes directos para o aumento da despesa com estes serviços.

Muito a par com o factor preço, e tão mais relevante quanto menor for o peso do envio da correspondência, é o factor qualidade de serviço, sendo que neste contexto, cada empresa define critérios particulares para a sua apreciação. Neste âmbito, os critérios mais comuns na definição da qualidade de serviço são o cumprimento do tempo de entrega acordado e a garantia de entrega.

Como factores complementares mas muitas vezes referidos surgem os aspectos de inovação tecnológica (quer as soluções de *track & trace* quer a possibilidade de integração directa da informação com os sistemas de informação da empresa), a flexibilidade para acomodar pedidos especiais e, ainda, a segurança e integridade oferecida pelo prestador do serviço – particularmente referida na banca e seguros.

Uma tónica de satisfação generalizada com o serviço dos CTT enquanto prestador, foi o traço mais comum na apreciação do incumbente (salvo quando se toca no factor preço)

Neste particular, os grandes remetentes de cariz mais institucional valorizam de forma particular o serviço fornecido pelo incumbente pois, no seu entender, a marca CTT tem um capital de confiança e integridade que valoriza a prestação do serviço, funcionando como factor de *stickiness* em relação ao operador.

Como aspectos secundários são ainda por vezes mencionados a oferta pró-activa e diferenciada de novos serviços ou a gestão de conta integrada como aspectos que, sem serem decisivos são considerados mais-valias do prestador e, como tal, valorizados.

Curiosamente, se analisadas as respostas dos prestadores, o factor preço é raramente mencionado pois os operadores consideram que esse factor por si só não é decisivo, preferindo concentrar o seu argumentário nos factores de diferenciação de ordem tecnológica, ou de inovação de serviço (capacidade de oferecer algo que a concorrência não oferece) e flexibilidade. De facto, na maioria dos casos, a relação com o cliente empresarial, particularmente o de grande dimensão é vista numa óptica de parceria estratégica pelos operadores que defendem a necessidade de moldar a sua operação às necessidades dos grandes clientes. Esta afirmação é particularmente perturbante quando a resposta dos grandes remetentes foi clara e quase unânime quanto aquele que é o factor essencial: o preço.

4.6 A oferta de serviços postais no mercado português

Tendo em conta a base limitada de entrevistas realizada e a recusa de alguns operadores em revelar dados detalhados de mercado (para além dos que fornecem em termos de reporte regulatório), não é possível aferir quotas de mercado entre operadores mas, tão somente, ter uma percepção de notoriedade e, ainda assim, relativamente limitada, face às características da amostra (maioritariamente constituída por grandes remetentes na área da correspondência).

Assim sendo, é natural a referência constante aos CTT, na área da correspondência, não sendo aliás identificado qualquer outro prestador para este tipo de serviço até porque, na sua esmagadora maioria, os volumes transportados para os grandes remetentes estão no âmbito da área de serviço reservado, o que limita significativamente a utilização de outras alternativas.

A maioria dos players internacionais de referência, já actua no mercado português e aguarda com expectativa a liberalização total.

Refira-se a este propósito que a informação de avaliação recolhida sobre a prestação de serviço dos CTT, e apesar das referências de alguns entrevistados que a percepção sobre a mesma está condicionada pela inexistência de alternativas, a mesma é contudo positiva e, sublinhe-se, tem vindo a melhorar nos últimos anos.

Esta apreciação positiva é particularmente sustentada pelos grandes remetentes institucionais que destacam a confiança e a segurança que a marca CTT lhes transmite (e aos seus clientes e parceiros), factor que para alguns sectores, nomeadamente a banca, é determinante.

O reforço, nos últimos anos, do papel do gestor de conta, enquanto ponto único de contacto com os grandes clientes, é algo que agrada sobremaneira aos grandes remetentes, particularmente aqueles que consideram ter um gestor de conta bastante pró-activo e dinâmico.

O tom revela-se crítico quando se aborda o factor preço, particularmente quando invocados eventos de anos recentes em que os CTT terão suprimido descontos em vigor ou alterado mecanismos de desconto que, globalmente, penalizaram a despesa com serviços postais.

Relativamente ao correio expresso e ao transporte de encomendas a perspectiva é bem diversa, com vários operadores, transportadores e até empresas de estafetagem a serem mencionadas ainda que existam alguns operadores cuja menção é recorrente. São os casos dos CTT Expresso, da Chronopost, da DHL, da UPS, da TNT, da GLS e até da Via Directa – refira-se que foram ainda mencionados 5 outros prestadores utilizados para serviços pontuais por algum grande remetente entrevistado (JetExpress, Urbanos, Rangel, MRW, Nacex).

Esta profusão de *players* de mercado é resultado da existência de uma área liberalizada com características de grande concorrência, num espaço onde concorrem operadores licenciados e empresas de logística e transporte, num segmento de mercado que, como já foi referido, apresenta níveis de crescimento da ordem dos dois dígitos.

Um aspecto muito relevante, particularmente no momento actual (pré-liberalização) são as ligações que estes *players* possuem com operadores nacionais de referência de outros países, como sejam os casos da Chronopost (La Poste), DHL (Deutsche Post) e GLS (Royal Mail), situação que perspectiva um elevando potencial de dinâmica na fase pós-liberalização.

Em termos de serviços, os CTT Expresso e a Chronopost são os *players* de maior peso na área do correio expresso, o primeiro beneficiando da alavanca da integração da PostLog e o segundo reforçado pela criação de uma operação à escala nacional, com ligações fortes a Espanha que lhe permitem assumir publicamente a intenção de avaliar a viabilidade de entrar na área reservada na fase pós-liberalização.

Já a DHL e a UPS são essencialmente mencionadas no tráfego internacional, alavancando nas suas redes mundiais e no facto de possuírem meios aéreos próprios. A UPS parece distinguir-se em termos da qualidade do serviço prestado, e especificamente no transporte de grandes volumes ou materiais mais frágeis, e a DHL parece particularmente forte no segmento do tráfego internacional de entrada, sendo no entanto igualmente muito competitiva na saída, sobretudo para destinos europeus. Refira-se ainda que a DHL, ao contrário da UPS, disputa uma parte significativa do transporte de encomendas nacional, apesar da sua quota de mercado ser bem mais reduzida do que a dos CTT Expresso ou da Chronopost.

A GLS (ex-Personalis) é um operador ligado à Royal Mail, que aposta na diferenciação pela padronização do serviço o que, se de alguma forma lhe retira flexibilidade no segmento expresso, por outro lado cria factores de diferenciação sempre que é necessário integrar com os sistemas do cliente – tem neste contexto (tal como a Chronopost) equipas próprias de desenvolvimento, com a particularidade de prestar serviços a outros operadores do Grupo GLS a nível mundial. No segmento expresso, e particularmente nos envios para entrega no dia seguinte até às 18h, disputa com a Via Directa (mais orientada a uma lógica de estafetagem) um lugar de destaque no panorama nacional.

Refira-se ainda o caso da TNT que, infelizmente, se recusou a contribuir com a sua participação nas entrevistas presenciais, dificultando assim a percepção sobre a sua estratégia e enfoque. Da leitura feita pelo mercado, importa relatar um posicionamento percebido que vacila entre o operador de transporte de encomendas e o de operador logístico de transporte mais generalista, que lhe confere enorme volume de tráfego mas que provoca, de acordo com alguns dos grandes remetentes entrevistados, algum impacto ao nível da qualidade de serviço.

Em suma, um segmento de mercado altamente competitivo onde, cada vez mais parecem ser os grandes *players* a competir pelos principais clientes. Restará confirmar no inquérito quantitativo, quanto do mercado empresarial está reservado a *players* de menor dimensão.

4.7 O advento da liberalização

Talvez nenhum aspecto tenha reunido tanta unanimidade do lado dos grandes remetentes como a necessidade de avançar de forma rápida para o processo de liberalização total dos serviços postais.

Liberalização em 31 de Dezembro de 2010, peca por ser tardia.

De facto, a data de 31 de Dezembro de 2010 é vista pela larga maioria dos grandes remetentes entrevistados como algo tardia, uma vez que a perspectiva de benefícios decorrentes da concorrência na área actualmente reservada, feita por analogia com o que hoje se verifica noutros serviços, é bastante aliciante, criando expectativas elevadas quanto à possibilidade de redução dos preços.

A maioria das entidades entrevistadas revela por outro lado uma grande insensibilidade relativamente aos estágios progressivos de liberalização verificados em Portugal, por considerar que a área reservada continua a conter mais de 85% do volume de tráfego enviado e reduzir toda a motivação para ofertas concorrentes ou até para uma segmentação do tráfego consoante o operador.

Em linha com os benefícios de preço, a maioria dos grandes remetentes espera ainda uma maior diversificação da oferta, maior inovação nos serviços, a massificação do *track & trace* também para a correspondência e, de forma global uma elevação da qualidade de serviço.

Mesmo quando questionados sobre eventuais preocupações sobre níveis de serviço na fase pós-liberalização a maioria dos entrevistados optou por considerar que o mercado se encarregará de “separar o trigo do joio”, sendo que alguns reforçaram nesta perspectiva a importância do papel que poderá ser assumido pelas entidades reguladoras para fixar padrões de qualidade e reduzir desta forma os sobressaltos na fase de transição.

Face à opinião sobre o OSU, experimentar e não mudar por completo parece ser a opção de maior consenso.

Curiosamente, e apesar da motivação com que encaram o período pós-liberalização, a maioria dos remetentes optou por uma abordagem relativamente cautelosa em relação às suas opções futuras (as respostas distribuíram-se quase equitativamente por cada uma das 3 hipóteses seguintes):

- Manter os CTT como principal prestador e estudar outras opções;
- Abrir concurso para cada tipo de serviço valorizando a concentração em poucos operadores;
- Não respondendo por falta de dados sobre a oferta futura.

Do lado dos operadores os CTT apresentaram algumas preocupações relativas ao impacto que este processo poderá ter nos seus resultados, sublinhando no entanto a sua posição institucional de disponibilidade para abraçar um mercado de concorrência plena, tal como já ocorre nas áreas não reservadas.

De entre as preocupações sublinham-se as questões associadas à qualidade de serviço que, do ponto de vista dos CTT, se poderão colocar se os requisitos mínimos de entrada no mercado não forem devidamente fixados pelo regulador e o potencial de concorrência desleal, se não forem criados mecanismos para uma concorrência plena ou pelo menos isenta de assimetrias. Neste particular, os CTT consideram que os novos operadores se concentrarão nas zonas mais urbanas mais rentáveis junto ao litoral (onde a maioria até já tem presença) evitando os custos decorrentes da prestação de um serviço universal e rejeitando as faixas de mercado menos rentável.

Neste contexto, os CTT defendem que o processo de liberalização terá que ter em linha de conta a definição e operacionalização do modelo de serviço universal, pois só assim será evitável a implementação de tarifários geograficamente assimétricos que só penalizam ainda mais as regiões menos desenvolvidas do interior. De facto e em termos de mercado, para um país da dimensão de Portugal, apenas para os casos insulares parece aos grandes remetentes fazer sentido a existência de preços geograficamente diferenciados, algo que certamente motivará a atenção do regulador na fase pré-liberalização.

Outros operadores minimizam estas preocupações preferindo sublinhar a actual situação que consideram por sua vez de concorrência desleal face aos CTT Expresso, materializada em questões como sejam:

- de imagem que os CTT Expresso capitalizam pela utilização dos símbolos dos CTT;
- na distribuição, por terem alegadas facilidades de acesso únicas à infra-estrutura dos CTT, nomeadamente nas estações de correio;
- no transporte, tendo sido relatados alguns alegados constrangimentos específicos que aparentemente não afectam os CTT Expresso.

Resulta de tudo isto a leitura de um mercado profusamente penetrado e amadurecido que aguarda com ansiedade o advento da liberalização como *driver* de transformação adicional do sector e potencial reconfiguração das forças em presença.

4.8 O papel das empresas de finishing

No contexto deste trabalho foi ainda possível abordar três dos principais operadores de *printing*, *finishing* e preparação de correio existentes no mercado em Portugal. A relevância de auscultar estas entidades prende-se com o papel que estas assumem na nova cadeia de valor do sector postal, enquanto entidades responsáveis por processos operacionais muito relevantes na fase pré-aceitação, nomeadamente a preparação do correio.

De facto, os grandes remententes têm, na sua maioria, optado por externalizar toda a componente massiva de preparação e envio de correio, tendo para tal contratado empresas especializadas que asseguram este processo a um custo mais atractivo.

Refira-se de facto que, os volumes de facturação destas entidades são de molde a fazer crer que, a prazo, todo ou quase todo o processo de expedição do segmento das médias e grandes empresas terá este modelo, particularmente quando ganhar mais importância a componente do marketing relacional.

No entanto, refira-se, as duas maiores empresas do sector, a Mailtec e a Lógica, revelam não ter qualquer influência nas opções de contratação de serviço dos seus clientes, tendo, isso sim, impactos decorrentes das opções tomadas pelos seus clientes, no sentido de se adaptarem aos processos do operador seleccionado. Mesmo o facto de a Mailtec ser totalmente detida pelos CTT não inviabiliza que a expedição seja feita através de outros operadores, não existindo mais do que sinergias operacionais quando a distribuição é feita através do operador incumbente.

Questionados sobre o impacto da liberalização, as três empresas optam por se colocar à margem, considerando-o uma inevitabilidade e identificando aspectos positivos para o mercado e algum impacto operacional para si próprias pela necessidade que terão de se adaptar aos processos de aceitação dos novos *players*.

Refira-se ainda que estas entidades têm reivindicado para si próprias uma subida na cadeia de valor, actuando muitas vezes como consultoras dos seus clientes quer em processos de melhoria de eficiência, quer em processos de implementação de projectos de marketing relacional. Será interessante observar a sua evolução e a forma como tal influenciará ou não a cadeia de valor do sector postal.

4.9 Principais conclusões do estudo qualitativo

Perante a análise realizada ao longo desta secção, é importante agora sintetizar as grandes conclusões que a abordagem qualitativa permitiu identificar, à luz das expectativas e objectivos inicialmente definidos, nomeadamente, o de conhecer em maior detalhe o segmento empresarial em termos de consumo de serviços postais em várias vertentes importantes para a acção do ICP-ANACOM (padrões de consumo, *drivers* de selecção de operadores, posição face à liberalização).

De todas as áreas cobertas neste trabalho decidimos evidenciar cinco aspectos que nos parecem, na sua globalidade os mais relevantes. Os parágrafos seguintes sintetizam estas ideias-chave e evidenciam alguns pontos de atenção que poderão ser objecto de análise mais aprofundada pelo ICP-ANACOM.

Liberalização – “quanto mais cedo melhor”

Este é pela sua natureza uma das conclusões-chave deste trabalho. A liberalização do sector é hoje considerada por operadores, remetentes, e empresas de *finishing* uma necessidade, sendo que o próprio incumbente se mostra disponível e preparado para abraçar este desafio. Do lado dos grandes remetentes a mensagem é a de que “quanto mais cedo melhor”, não porque se considerem mal servidos pelos CTT – sublinhe-se a boa opinião generalizada sobre o serviço prestado pelo operador – mas sobretudo porque a ausência de escolha se traduz, na opinião do mercado, em subidas sistemáticas do preço, sem uma melhoria significativa de eficiência e qualidade na prestação de serviço.

O mercado quer mais escolha porque acredita que daí virá melhor preço, maior inovação e melhor qualidade de serviço. Sobre este último ponto recaem as únicas (ainda que ténues) preocupações levantadas sobre o processo, ficando um repto sério para que os agentes reguladores e o Estado definam rapidamente as condições que serão fixadas aos novos entrantes e que se posicionem em termos do modelo de prestação do serviço universal (obrigações, nº de licenças e remuneração do mesmo). Com este desafio pela frente a maioria do mercado sente-se de alguma forma conformada com a data de 31 de Dezembro de 2010, mas não deixa de ficar a ideia de que com um maior empenhamento dos diversos agentes haveria condições, e sobretudo interesse, em antecipar.

Novos Operadores posicionados

Se dúvidas existirem sobre a preparação para uma liberalização completa dos serviços postais, basta atentar na situação que já existe na área não reservada onde diversos *players* nacionais e internacionais competem de forma relativamente saudável, sendo de assinalar nos principais segmentos (correio expresso e encomendas), a presença das principais redes de operadores internacionais, cuja presença em Portugal contribui e irá certamente continuar a contribuir para assegurar bons níveis de serviço e a elevação dos padrões de qualidade.

Importa sobre este aspecto assinalar que a clareza das estratégias de alguns dos operadores que foram entrevistados e o facto do processo de liberalização ocorrer de forma simultânea na maioria dos estados-membros da EU, reduzirá os riscos de problemas na fase de transição, pois haverá certamente estratégias e processos bem delineados para os potenciais novos entrantes na área reservada. De novo, a forma como cada *player* se posicionou em segmentos específicos e criou factores de diferenciação próprios que lhe garantiram uma base de clientes sustentável é por si só uma evidência da solidez dos argumentos apresentados e uma salvaguarda para os reguladores sobre o futuro que se avizinha.

Para mais, nem todos os operadores demonstraram um interesse em alargar a sua presença para as áreas actualmente reservadas, e a experiência de outros mercados já liberalizados mostra que, no curto/médio prazo a quota do incumbente não deverá reduzir-se mais do que 10-15%, salvo se as condições de entrada forem extraordinariamente favoráveis.

Inovação na Oferta, Preço e QoS na Procura

Uma explicação possível para esta situação, particularmente no segmento empresarial, talvez seja a aparente dissonância de mensagem entre a oferta e a procura. A procura, representada pelos grandes remetentes, deixou bem claro que quer preços em primeiro lugar, preços mais atractivos aliada a uma boa qualidade de serviço, estando disposta a pagar um *premium* para as situações e serviços que o justifiquem (tal como já faz hoje com o correio-expresso ou com as encomendas urgentes).

A oferta por seu lado, parece querer-nos fazer acreditar que o preço é apenas um detalhe e que o que o mercado realmente precisa são novos serviços e mais informação.

Se numa perspectiva de avaliação qualitativa tal situação é correcta, o facto dos grandes remetentes gerirem o consumo empresarial de serviços postais como uma *commoditie* cujo preço importa minimizar, e neste particular, o crescente peso que as Unidades de Compras desempenham no processo de contratação, faz com que exista uma pressão forte para se optar pelo melhor preço, sendo este um factor incontornável, por muito que a maioria dos operadores diga o contrário.

Aliás, se assim não for, dificilmente se assistirá a uma perda significativa de quota de mercado por parte do incumbente, que goza de um estatuto de credibilidade e notoriedade significativos, com uma boa reputação em termos de serviço e uma elevada "simpatia" face aos valores da marca.

É no otimizar (e não no desmaterializar) que está o ganho

Há quase 10 anos que somos constantemente bombardeados com mensagens de incentivo e crescimento da actividade electrónica que, no seu auge, apregoou a morte do papel e, como tal, do serviço postal de correspondência. Quase uma década volvida, não só não é assim, como existem neste momento factores objectivos que nos permitem dizer que o valor deste segmento de mercado tem condições para se manter ou até para aumentar, em função, nomeadamente, de novas obrigações regulamentares que não sejam devidamente suportadas em meios electrónicos.

De facto, para a larga maioria dos entrevistados, a redução de quantidades e a contenção da despesa com serviços postais, esteve essencialmente centrada nos esforços de optimização e reengenharia de processos efectuado sobre o correio transaccional (facturas, extractos bancários, etc.). A redução nas gramagens de papel, a integração de múltiplos extractos e a integração de componentes de marketing relacional nas facturas, ajudaram a reduzir significativamente o número de envios, com um impacto muito maior do que o efeito da substituição electrónica. Tal facto é atestado não só pelos grandes remetentes mas sobretudo pelas empresas de *finishing* responsáveis hoje pela execução destes processos.

Serviços (quase) à medida

Tal como na indústria do vestuário parece que o "fado por medida" voltou a estar na moda também nos serviços postais. Os novos operadores, sobretudo, assinalam a importância de dar resposta a necessidades específicas de clientes, seja em termos

de prazos de entrega, mas também de condições e especificidades de aceitação e/ou de distribuição. O crescimento do peso do marketing relacional, segmento que se estima vir a ser o grande responsável pelo crescimento global do mercado nos próximos anos, a par com o transporte de encomendas postais, leva os operadores e as próprias empresas de preparação de correio, a ponderar novos e avultados investimentos (novas máquinas de *printing*, novos processos de *finishing*, novas fórmulas de serviço), para acomodar esta realidade.

Tal como a garantia de entrega que, para muito remetentes, tem hoje que ser garantida a 100%, também a seu tempo a flexibilidade dos prazos de entrega será comoditizável, restando por isso a capacidade de inovar no próprio meio de comunicação com os clientes. Neste sentido, e dado o peso do segmento B2C e o valor crescente do relacionamento com o cliente, é perfeitamente compreensível esta reorientação de perspectivas, sendo que, para todos os efeitos, e como pudemos constatar, o mercado ainda não está lá... mas para lá caminha.

No capítulo seguinte apresentam-se os resultados do inquérito quantitativo levado a cabo no âmbito deste trabalho. Nesse contexto, e sempre que se demonstrar oportuno, chamaremos a atenção para o maior ou menor alinhamento entre as conclusões dos dois instrumentos - ressalvamos desde já, que a natureza, o método e a própria base amostral considerada para cada um dos instrumentos poderá nalguns casos pontuais levar mesmo a conclusões conflitantes, situação que não deve ser entendida como uma inconsistência da análise, mas sim como uma característica específica do contexto de cada um dos instrumentos aplicados neste trabalho.

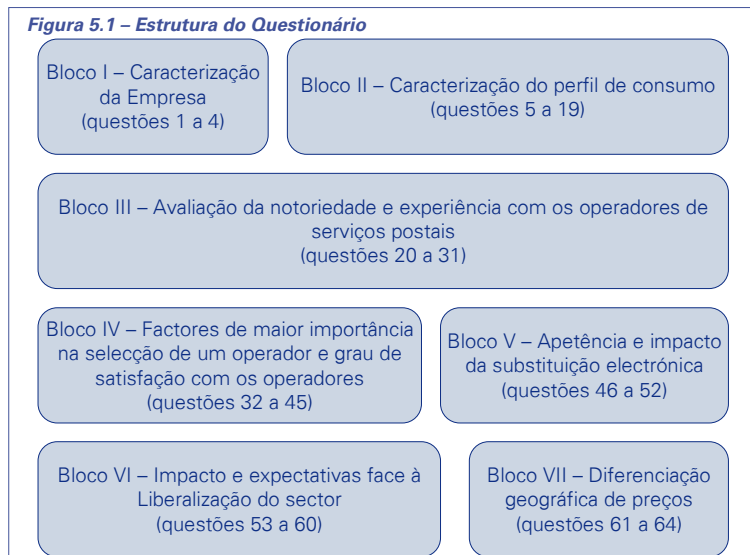
5. Inquérito Quantitativo

5.1 Objectivos e Abordagem

O inquérito quantitativo cujos resultados aqui serão apresentados resulta da conjugação de dois instrumentos de recolha de informação, aplicados pela equipa de projecto liderada pela KPMG Advisory, nomeadamente, um inquérito telefónico aplicado a 1119 empresas sediadas no Continente e Ilhas, e um processo de monitorização quantitativo dos padrões de consumo, aplicado por sua vez a um sub-conjunto de 269 empresas do mesmo universo.

Os objectivos específicos de cada um dos instrumentos utilizados são complementares, traduzindo-se o inquérito telefónico num meio de recolha de informação mais abrangente e o processo monitor num mecanismo mais efectivo de obter informação quantitativa com maior grau de fiabilidade e detalhe.

O inquérito telefónico foi aplicado ao longo de um período de cerca de 8 semanas, por uma equipa de inquiridores previamente formados para o efeito, que aplicaram um questionário cuja estrutura foi, após algumas iterações, aprovada junto do ICP-ANACOM. Este questionário dividia-se em 7 blocos, conforme descrito na figura seguinte:



A aplicação deste questionário, tendo em consideração a sua natureza e particularmente a extensão (64 perguntas de resposta múltipla), colocou inúmeras dificuldades à equipa de inquirição tendo sido necessário recorrer a uma multiplicidade de acções de acompanhamento e correcção para assegurar o sucesso na sua aplicação.

De entre estas medidas, que no nosso entender, em nada alteram a validade da informação recolhida, destacamos três delas que, pelo seu impacto operacional e potencial de relevância para estudos futuros nos parecem importantes:

- Em primeiro lugar, e em linha com o inicialmente previsto, houve a necessidade de criar pequenas equipas para a realização de alguns inquéritos em modo presencial, nomeadamente para assegurar as quotas pretendidas nas empresas com mais de 250 trabalhadores;
- Em segundo lugar, houve em muitos casos que proceder à suspensão temporária da execução da entrevista, uma vez que a duração média ultrapassou frequentemente os 45 minutos seguidos, situação que levava alguns interlocutores a solicitar retoma posterior;
- Em terceiro lugar, e por vias do teor das questões colocadas, foi igualmente bastante frequente a necessidade de interagir com mais do que um interlocutor por organização (por questões de acesso à informação e segregação de responsabilidades, entre outras).

O processo monitor por seu lado decorreu em paralelo com o inquérito telefónico, sendo recolhidas amostras diárias do tráfego postal (em termos de despesa, tipo e característica do correio e operador utilizado) ao longo de 4 semanas consecutivas, para cada observação.

Foi um processo igualmente complexo, gerido através da realização de várias acções de *follow-up* telefónico que visavam simultaneamente renovar o compromisso por parte dos interlocutores mas também esclarecer pequenas dúvidas de registo de informação que foram surgindo ao longo do processo.

O processo monitor foi suportado por um modelo de fichas standardizado, previamente validado com o ICP-ANACOM para o efeito e pode globalmente considerar-se um sucesso uma vez que os seus resultados (que derivam do registo real do tráfego enviado) acabaram por estar bastante próximos dos resultados do inquérito telefónico, reforçando deste modo a consistência global dos resultados.

5.2 Definição da Amostra

A definição da amostra seguiu os princípios previstos na proposta inicial de colaboração: limitação das margens de erro a valores inferiores a $\pm 3,0\%$, para um intervalo de confiança de 95% e garantia da significância estatística ao nível da NUT I, sendo proporcional ao universo quanto à dimensão das empresas (por referência ao número de trabalhadores) e representatividade dos vários sectores de actividade.

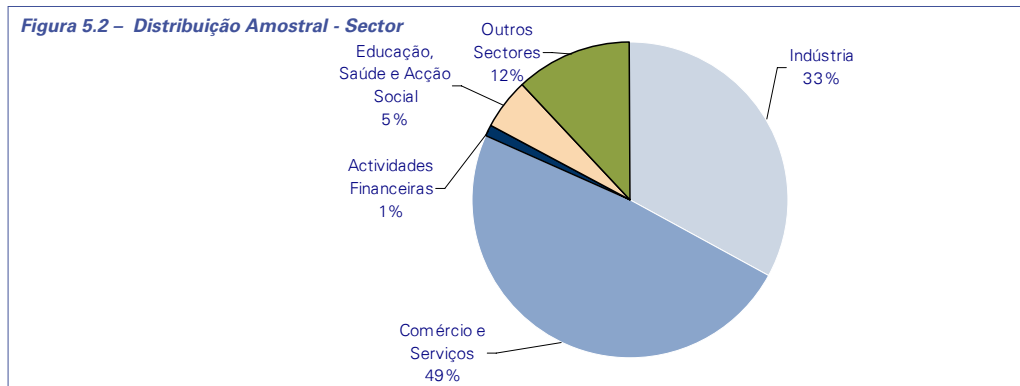
Para efeitos de análise e apresentação a amostra recolhida foi ponderada para o total do universo constituído por 244.024 empresas a operar em território nacional (Continente, Açores e Madeira). Os critérios de ponderação foram a região e a dimensão da empresa (número de trabalhadores). Os quadros seguintes apresentam a desagregação da amostra utilizada no estudo.

Quadro 5.1 – Desagregação da Amostra utilizada no Estudo – Região e Dimensão

	Menos de 50 trabalhadores	Entre 50 e 250 trabalhadores	Mais de 250 trabalhadores	TOTAL
Continente	460	131	29	620
Região Autónoma dos Açores	248	6	1	255
Região Autónoma da Madeira	238	4	2	244
TOTAL	946	141	32	1119

Em termos de sectores de actividade não se incluiu o sector estado na amostra, sendo que a distribuição amostral foi a seguinte:

Figura 5.2 – Distribuição Amostral - Sector



Já em termos do processo monitor, existiu uma ligeira diferença (5 observações) entre a amostra prevista inicialmente e a amostra realizada, mas foram respeitados os mesmos princípios, conforme se depreende da observação dos quadros abaixo:

Quadro 5.2 – Distribuição Amostral (Monitor) - Região

	Amostra Prevista		Amostra Realizada	
	v. absolutos	v. absolutos	v. absolutos	%
Continente	96	95	95	35,3
Região Autónoma dos Açores	89	86	86	32,0
Região Autónoma da Madeira	89	88	88	32,7
TOTAL	274	269	269	100,0

Quadro 5.3 – Distribuição Amostral (Monitor) - Dimensão

	Amostra Prevista		Amostra Realizada	
	v. absolutos	v. absolutos	v. absolutos	%
<50 trabalhadores	245	226	226	84,0
Entre 50 e 250 trabalhadores	24	40	40	14,9
>250 trabalhadores	5	3	3	1,1
TOTAL	274	269	269	100,0

Quadro 5.4 – Distribuição Amostral (Monitor) - Sector

	Amostra Prevista		Amostra Realizada	
	v. absolutos	v. absolutos	v. absolutos	%
Indústria	97	83	83	30,9
Comércio e Serviços	122	129	129	48,0
Actividades Financeiras	0	0	0	0
Educação, Saúde e Acção Social	12	12	12	4,5
Outros Sectores	43	45	45	16,7
TOTAL	274	269	269	100,0

5.3 Apresentação dos Resultados

Em termos de estrutura de apresentação dos resultados do inquérito quantitativo, a análise será apresentada de forma estruturada em quatro grandes áreas:

I) Caracterização da despesa com serviços postais

- Volume médio de despesa
- Análises retrospectiva e prospectiva da despesa (globalmente e por serviço);
- Tipos de serviços postais utilizados;
- Consumos postais por dimensão, tipo de destinatário e destino
- Suporte contratual na relação com o operador;
- Aplicação de descontos.

II) Avaliação do desempenho dos operadores

- Notoriedade dos operadores postais
- Utilização de operadores postais (global e por serviço)
- Grau de satisfação com o operador principal
- Factores decisivos na selecção de um operador
- Mudança de operador (no passado ou intenção para o futuro)

III) Posicionamento face à liberalização

- Notoriedade do processo de liberalização
- Impacto da situação actual
- Posição de facto face à liberalização total prevista
- Impactos esperados da liberalização total

IV) Opinião relativamente ao modelo de operação

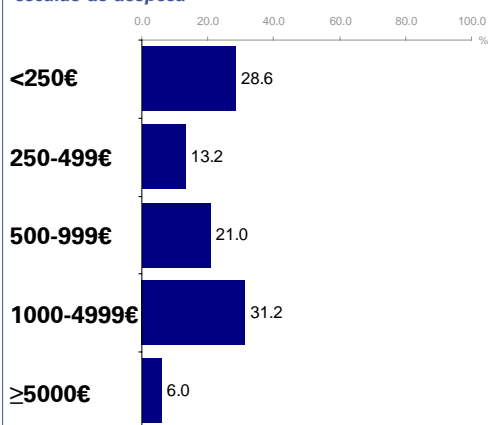
- Pontos de entrega/recolha preferenciais
- Utilização de serviços de *finishing* e preparação de correio
- Impacto da substituição electrónica
- Utilização de correio híbrido
- Preços geograficamente diferenciados

Face à densidade da informação recolhida e aos objectivos inicialmente definidos, pensamos que esta será a melhor forma de organizar as conclusões, facilitando ao mesmo tempo ao leitor a interpretação lógica das conclusões, integrando-as progressivamente na formação de uma visão global de conjunto sobre as necessidades e hábitos do consumo de serviços postais no sector empresarial em Portugal.

Sempre que tal se manifeste oportuno, aproveitaremos ainda para sublinhar eventuais relações entre as conclusões alcançadas neste inquérito e, nomeadamente, algumas das ideias-chave aportadas pelo estudo qualitativo.

5.4 Caracterização da Despesa com serviços postais

Figura 5.3 – Despesa com serviços postais por escalão de despesa



Nota: As percentagens identificadas são obtidas com base nas respostas das empresas que responderam ao valor de despesa

Considerando o ano de 2007, 62,8 % das empresas inquiridas gastaram menos de 1.000€ em serviços postais, de acordo com a avaliação dos dados realizada através da leitura por escalões de despesa apresentada no gráfico ao lado.

Um dado não menos relevante é o facto de cerca de 26% das empresas inquiridas terem optado pela resposta “Não sabem/Não respondem”, na sua esmagadora maioria por desconhecimento do valor real da despesa (ausência de registo/controlo efectivo), com algumas excepções relativas à não disponibilidade para revelar informação factual.

Em termos médios o valor apurado para o montante anual de despesa com serviços postais é de 2316,47€ para uma moda e mediana de 500€. Refira-se no entanto que a amostra revelou valores bastante díspares, facto atestado pelo valor do desvio padrão ser de 7410,44€.

Quadro 5.5 – Despesa anual com serviços postais

Média	2316,47€
Mediana	500,00 €
Moda	500,00 €
Desvio Padrão	7410,44€

A comparação do valor médio encontrado com valores anunciados para outros estados membro da UE deve ser feita com alguma cautela, uma vez que seria necessário alinhar a estrutura de um cabaz de compras tipo de serviços postais e os preços dos respectivos serviços, para que quaisquer conclusões fossem sustentáveis. Ainda assim, e tratando-se de um valor anual é possível considerar que o mesmo é relativamente reduzido.

Quadro 5.6 – Despesa anual média com serviços postais por sector

Indústria	2.287€
Comércio e serviços	2.359€
Actividades financeiras	3.181€
Educação, saúde e acção social	2.434€
Outros sectores	2.018€

A análise da média por sector não parece evidenciar grandes diferenças, ainda que o sector financeiro se destaque pelo valor médio ser razoavelmente distinto dos restantes, no caso concreto 3.180,54€.

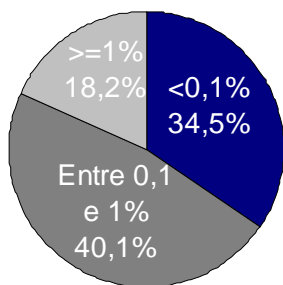
Quadro 5.7- Despesa anual média com serviços postais por dimensão

< 50 trab.	2.161€
50-250 trab.	6.917€
> 250 trab.	12.620€

Já a análise por dimensão da empresa em número de trabalhadores é bem mais significativa, com os valores médios para os três clusters considerados a serem, conforme seria de esperar, distintos mas numa relação com alguma proporcionalidade. Refira-se ainda a este propósito que no sub-segmento de mais de 250 trabalhadores o consumo médio é quase seis vezes superior à média global nacional.

Tendo verificado a relação existente entre a dimensão da empresa expressa pelo número de trabalhadores e o valor médio da despesa, procurámos avaliar se uma relação similar existiria quando se analisa o peso dos serviços postais no valor global de facturação da empresa.

Figura 5.4 – Distribuição da amostra em função do rácio entre a despesa com serviços postais e o volume de negócios



Para tal constituíram-se três grupos:

- Um grupo em que a despesa com serviços postais representa menos de 0,1% do volume de negócios – reunindo 34,5% da amostra;
- Um segundo grupo em que a despesa com serviços postais representa mais de 0,1% do volume de negócios mas menos de 1% desse valor – reunindo cerca de 40% da amostra;
- Um terceiro grupo no qual a despesa com serviços postais representa mais de 1% do volume de negócios – correspondendo a cerca de 18,2% da amostra.

Foi realizada uma análise de regressão linear com o objectivo de perceber se o gasto anual com serviços postais poderia ser explicado a partir do volume de negócios das empresas. No entanto, a análise de regressão linear referida não será apresentada no presente relatório porque não se verificava um bom ajustamento da recta estimada pelo modelo. O valor r² foi de 0,00.

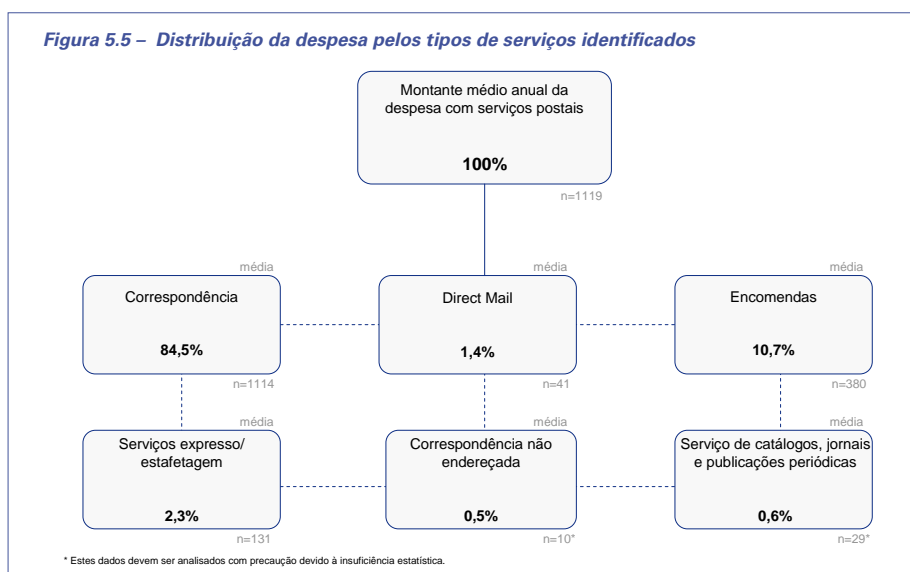
Quadro 5.8 – Volume de Negócios em 2007 – Regressão Linear (Gasto Anual com Serviços Postais)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,009 ^a	,000	,000	7579,050

a. Predictors: (Constant), Qual o volume de negócios em 2007?

Considerando agora, ainda para 2007, a distribuição da despesa pelos tipos de serviços identificados, verifica-se que a correspondência endereçada responde por 84,5% do valor global, seguida das encomendas com cerca de 10,7% e dos serviços expresso / estafetagem com 2,3% da despesa global identificada. Em quarto lugar surge o direct mail com 1,4% da despesa total, dividindo-se os restantes 1,1% entre os serviços de catálogos, jornais e publicações periódicas e a correspondência não endereçada.

Figura 5.5 – Distribuição da despesa pelos tipos de serviços identificados



Mais uma vez, é na análise por número de trabalhadores que se poderão detectar algumas variações significativas, que valerá a pena referenciar, nomeadamente:

- O facto de nas empresas acima de 250 trabalhadores o valor da despesa com correspondência ficar abaixo dos 70%;
- O facto de nas empresas com mais de 50 trabalhadores o valor das encomendas subir para valores próximos ou acima dos 13,3%; e ainda,
- O facto de nas empresas com mais de 250 trabalhadores o valor dos serviços expresso e/ou estafetagem representarem 13,8%.

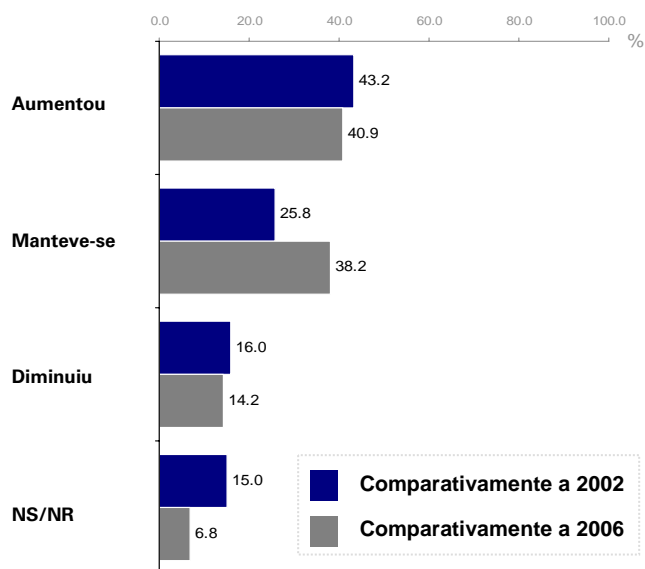
Se atentarmos bem, estes factos apontam no sentido de que as empresas de maior dimensão (acima de 250 trabalhadores) têm já uma percentagem razoável da sua despesa (cerca de 30%) adstrita a serviços não reservados no âmbito do actual modelo de liberalização, o mesmo não acontecendo com as empresas de dimensão intermédia (onde o valor não excederá os 20%) ou as pequenas empresas (abaixo dos 15%).

Quadro 5.9 – Distribuição da despesa pelos tipos de serviços identificados - Desagregada por trabalhadores

	TOTAL	Número de trabalhadores		
		< 50 trab.	50 a 250 trab.	> 250 trab.
Correspondência	84,5	84,7	77,2	69,3
Direct Mail	1,4	1,4	1,2	0,4
Encomendas	10,7	10,5	15,7	13,3
Serviços expresso/estafetagem	2,3	2,2	4,1	13,8
Correspondência não endereçada	0,5	0,5	0,0	0,7
Serviço de Catálogos, jornais e publicações periódicas	0,6	0,6	1,8	2,6
	n = 1119	n = 946	n = 141	n = 32

Analisando agora a informação recolhida em termos da evolução da despesa percebida desde 2002, existe uma certa tendência para reconhecer um aumento sistemático neste período, embora uma percentagem significativa das empresas fale em manutenção (25,8% face a 2002 e 38,2% face a 2006) ou até mesmo numa redução (cerca de 15% dos entrevistados).

Figura 5.6 – Evolução da despesa percebida desde 2002



Quadro 5.10 – Evolução da despesa percebida desde 2002

	% em coluna
Aumentou sempre entre 2002-2007	38,4
Manteve-se sempre estável	22,7
Diminuiu sempre entre 2002-2007	9,8
Outras situações	29,1

n = 1119

De qualquer forma, 38,4% das empresas entrevistadas sustentam um aumento sistemático ao longo dos últimos 5 anos, por oposição às cerca de 23% que insistem na manutenção, quer no curto quer no médio prazo. Apenas menos de 10% relatam uma redução consistente.

Esta perspectiva corrobora integralmente a visão transmitida pelos grandes remetentes no estudo qualitativo, que sustentaram um crescimento sistemático alavancado por um lado na subida anual de preços no caso da correspondência e por outro no crescimento dos volumes de encomendas e serviço expresso.

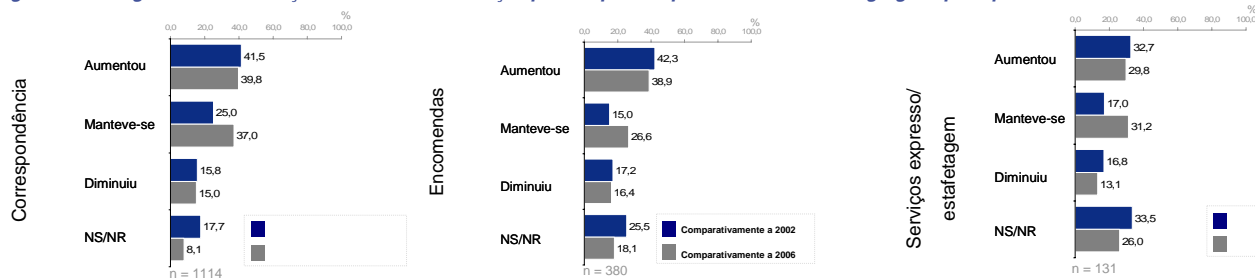
Quadro 5.11 – Evolução da despesa percebida desde 2002 – Desagregada por Região, Sector, e Número de Trabalhadores

		% em coluna										
		Região			Sector de actividade					Número de trabalhadores		
	TOTAL	Cont.	Açores	Madeira	Ind.	Com. e serv.	Act. Finan.	Edu., saúde e acção social	Outros	< 50 trab.	50 a 250 trab.	> 250 trab.
Aumentou	43,2	43,0	55,5	45,0	39,6	47,8	70,7	47,2	26,9	42,7	65,1	55,6
Manteve-se	25,8	25,7	22,5	31,9	35,3	19,1	0,5	28,3	30,1	26,2	13,3	10,0
Diminuiu	16,0	16,1	9,1	14,3	15,1	14,8	14,4	17,3	23,3	16,1	8,1	16,6
NS/NR	15,0	15,2	12,9	8,8	9,9	18,3	14,4	7,3	19,6	15,0	13,5	17,8

n = 1119 n = 620 n = 255 n = 244 n = 369 n = 546 n = 12* n = 58 n = 134 n = 946 n = 141 n = 32

A tendência de crescimento da despesa observada nos últimos anos parece no entanto não afectar o optimismo das empresas face ao futuro, uma vez que é possível verificar já para 2008 prognósticos que sustentam a probabilidade de manutenção ou aumento do volume de serviços postais nos principais serviços (correspondência, encomendas e serviços expresso e/ou estafetagem).

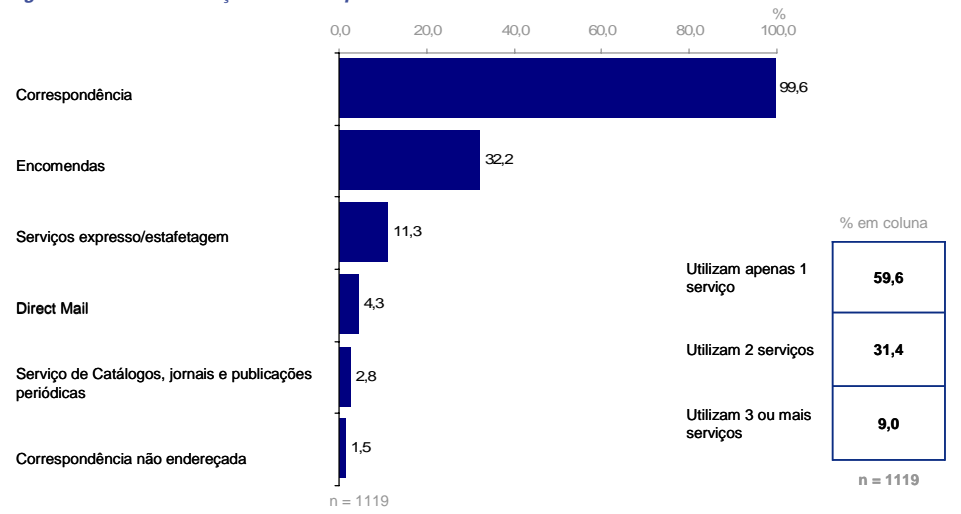
Figura 5.7 – Prognóstico de evolução do volume de serviços postais para os próximos anos – Desagregada por tipo de correio



Base Amostral: Empresas da amostra que afirmam utilizar o serviço correspondente – Correspondência (1114), Encomendas (380), Expresso/Estafetagem (131)

Tendo analisado globalmente a despesa com serviços postais, centremo-nos agora na avaliação dos diferentes serviços utilizados. De facto, a quase totalidade das 1119 empresas entrevistadas (99,6%) utiliza os serviços de correspondência, sendo que aproximadamente um terço afirma utilizar regularmente o envio de encomendas. Os serviços expresso/estafetagem são utilizados por cerca de 11,3% da nossa amostra e os restantes serviços têm níveis de utilização abaixo dos 5%. No monitor, as percentagens das encomendas descem para os 20,4% e o expresso não vai além dos 7,4%.

Figura 5.8 – % de Utilização de cada tipo de correio



Uma outra conclusão interessante diz respeito ao número de serviços utilizados por cada empresa: quase 60% utiliza apenas um serviço (a correspondência) e 9% recorre a três ou mais tipos de serviços. Refira-se que na avaliação monitor apenas 3% das observações utilizou mais de 3 serviços e 73,6% utilizou apenas um serviço, extremado ainda mais as conclusões aqui apresentadas.

Quadro 5.12 – % de Utilização de cada tipo de correio – Desagregado por nº de trabalhadores

	TOTAL	Número de trabalhadores		
		< 50 trab.	50 a 250 trab.	> 250 trab.
Correspondência	99,6	99,6	99,3	96,7
Direct Mail	4,3	4,3	4,4	4,4
Encomendas	32,2	31,7	45,9	54,4
Serviços expresso/estafetagem	11,3	11,0	15,5	44,4
Correspondência não endereçada	1,5	1,5	0,7	6,7
Serviço de Catálogos, jornais e publicações periódicas	2,8	2,8	4,4	6,7
	n = 1119	n = 946	n = 141	n = 32

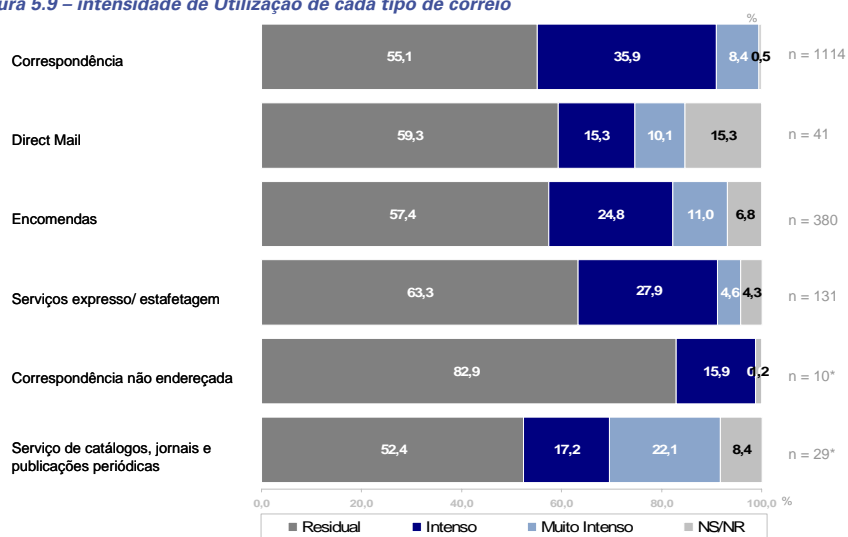
O cruzamento destes dados com as variáveis independentes (região, sector de actividade e número de trabalhadores) demonstra uma distribuição relativamente homogénea, com excepção da análise por dimensão da empresa, na qual existem variações assinaláveis.

Com efeito, quando comparado com os dados globais, verifica-se que as percentagens de 32,2% (encomendas) e 11,3% (serviços expresso e de estafetagem) crescem para 54,4% e 44,4% nas empresas com mais de 250 trabalhadores. Mesmo no segmento de 50 a 250 trabalhadores, os valores sofrem já variações assinaláveis, com registos de 45,9% e 15,5% que atestam bem a forma como estes serviços se encontram massificados no segmento corporativo.

Em termos de intensidade de utilização, a escala dos serviços referidos como tendo sido utilizados em 2007 com intensidade ou grande intensidade é liderada pelo serviços de correspondência com cerca de 44,5% das respostas nestas opções, seguida pelos serviços de catálogos, jornais e publicações periódicas com 39,3% (ainda que para um número de respostas muito reduzido).

Seguem-se as referências de intensidade para os serviços de encomendas e no serviço expresso com 35,8% e 32,5% respectivamente (ver quadro abaixo).

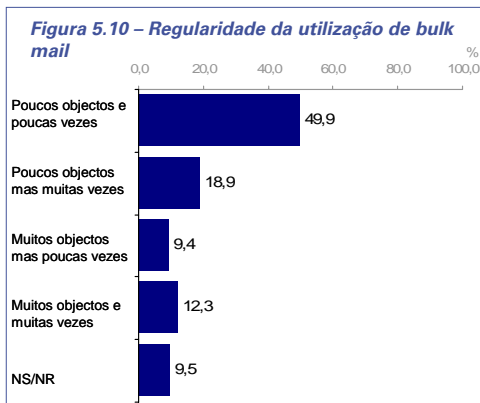
Figura 5.9 – intensidade de Utilização de cada tipo de correio



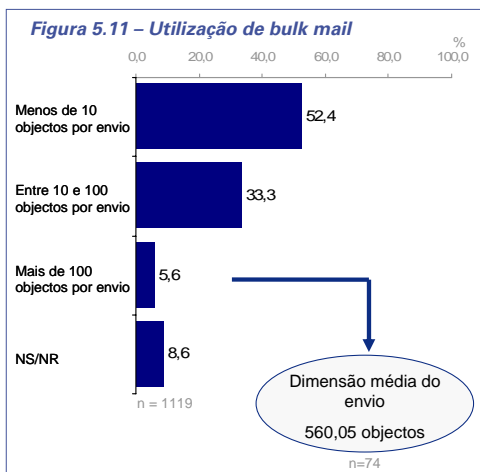
* Estes dados devem ser analisados com precaução devido à insuficiência estatística.

Base Amostral: Empresas da amostra que afirmam utilizar o serviço correspondente

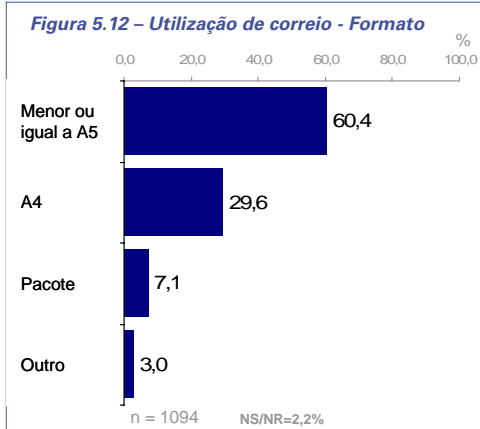
A análise de intensidade é por sua vez corroborada pelas duas análises apresentadas na página seguinte realizadas sobre a utilização de *bulk mail* (no contexto do presente inquérito consideraram-se envios em *bulk* os que pressupunham o envio simultâneo de mais de 100 objectos por envio).



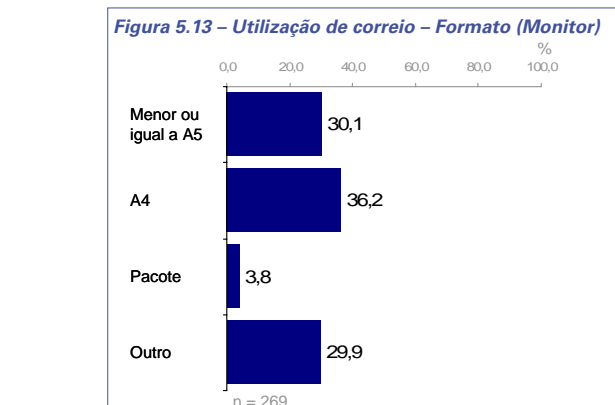
Desde logo, o tipo de envio mais frequente é o de envio de poucos objectos numa base esporádica (não regular) que representa, de acordo com a amostra, praticamente 50% das situações. Para além destes, em mais 19% de casos os envios são recorrentes mas consideram poucos objectos por envio. Considerando a base de não respostas (9,5%), restam 21,7% de casos onde o envio massivo é o preferido. Esta pode ser, de certa forma, a base endereçável para o conceito de *bulk mail*.



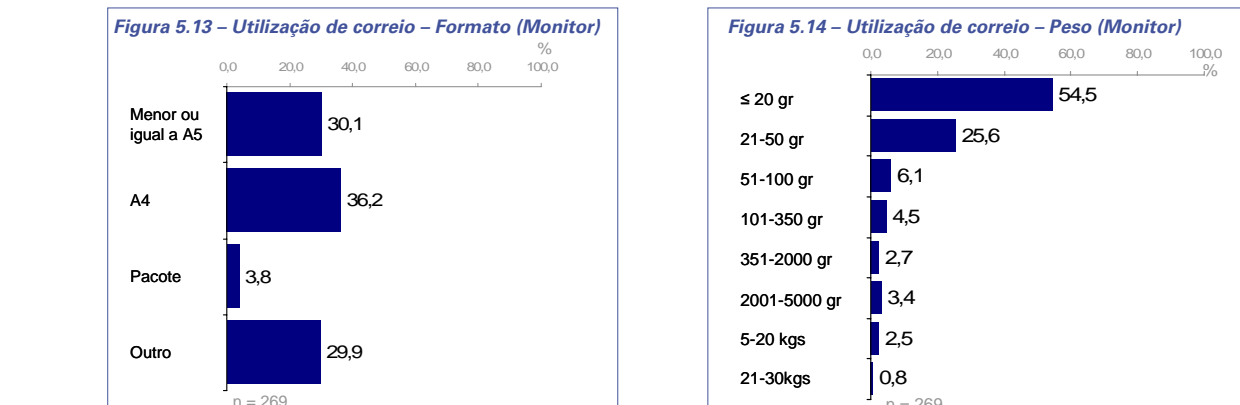
Se considerarmos no entanto o *threshold* de 100 objectos por envio, apenas 5,6% dos respondentes afirma efectuar com alguma regularidade estes tipos de envios. Nestes casos, a dimensão média apurada por envio ascende aos 560 objectos.



Completada a avaliação dos tipos de serviços e naturezas de envio, vejamos agora com maior detalhe as características do serviço escolhido pelas empresas em termos de dimensão do envio, tipo de destinatário e destino do correio/encomenda.

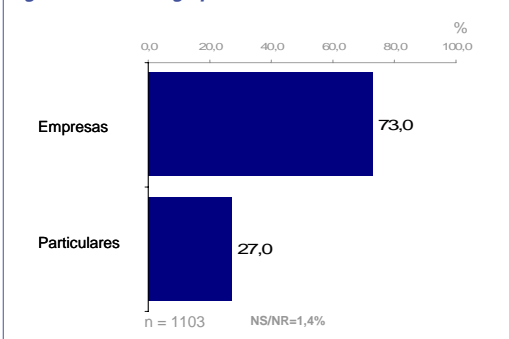


Tomando como referência o ano de 2007 e o universo de objectos expedidos, a amostra identifica que 60,4% desses objectos tinham formato A5 ou inferior, e quase 30% adoptava o formato A4, restando 7% para pacotes de tamanho diverso e 3% para outros tipos de formato.



O estudo monitor identificou ainda que 54,5% do tráfego enviado pesava até 20 gr. inclusivé, com o segmento 21-50 gr a valer 25,6%. Os restantes 25% distribuíam-se de forma atómica pelos restantes segmentos identificados.

Figura 5.15 – Tráfego por destinatário



Em termos de destinatários, e apesar dos dados nacionais publicados (Figura 1.3 – Evolução da segmentação por tipo de cliente) evidenciamos que o tráfego B2C é habitualmente muito mais significativo que o tráfego B2B, a verdade é que, quer nos resultados globais, quer no cruzamento com qualquer das variáveis independentes consideradas, a relação de forças verificada no inquérito quantitativo foi a inversa: 73% do tráfego destina-se a empresas e apenas 27% a particulares.

Esta conclusão é igualmente suportada pelo processo monitor, ainda que neste, a relação de equilíbrio seja da ordem dos 60/40. A explicação encontrada para esta aparente inversão de tendências poderá no entanto residir num factor de concentração não captado por este trabalho.

Figura 5.16 – Tráfego por destinatário – Desagregado por Região; Sector e nº de trabalhadores % em coluna

	TOTAL	Região			Sector de actividade				Número de trabalhadores			
		Cont.	Açores	Madeira	Ind.	Com. e serv.	Act. Finan.	Edu., saúde e acção social	Outros	< 50 trab.	50 a 250 trab.	> 250 trab.
Empresas	73,0	72,9	71,8	78,1	80,0	73,4	51,9	54,4	63,3	73,0	73,5	74,0
Particulares	27,0	27,1	28,2	21,9	20,0	26,6	48,1	45,6	36,7	27,0	26,5	26,0
	n = 1119	n = 605	n = 255	n = 243	n = 365	n = 537	n = 11*	n = 57	n = 133	n = 939	n = 134	n = 30*

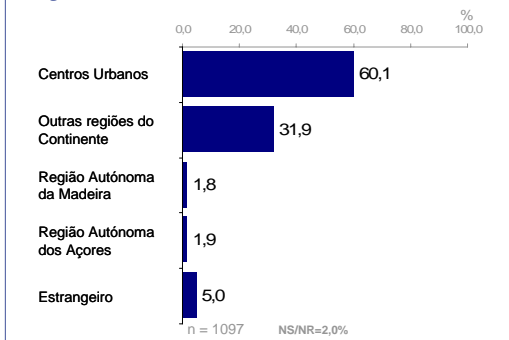
NS/NR=1,4%
* Estes dados devem ser analisados com precaução devido à insuficiência estatística.

De facto, a não inclusão na amostra de grandes remetentes nacionais (bancos, empresas de telecomunicações, alguns dos principais ministérios) poderá estar a provocar um enviesamento significativo neste ponto, uma vez que se torna crível que uma boa maioria das empresas consideradas na amostra se relaciona primordialmente com outras empresas e não com clientes finais e consumidores individuais.

Poderá ser esta mesma situação que está igualmente na génese de um valor médio de despesa aparentemente menor do que o registado em estudos similares noutros países europeus. Assim sendo, uma das ilações a retirar para o futuro será o da necessidade de robustecer a base amostral, criando condições objectivas para que ela retrate de forma ainda mais fidedigna as características do universo, elegendo outros critérios de selecção para além das variáveis demográficas e sócio-económicas utilizadas neste trabalho.

Por fim, relativamente ao destino dos envios, os resultados assinalam 60,1% do tráfego dirigido aos grandes centros urbanos e 31,9% destinado a “Outras regiões do Continente”. O tráfego internacional representa 5% dos envios e as regiões autónomas assumem de forma quase igual os restantes 4% da amostra.

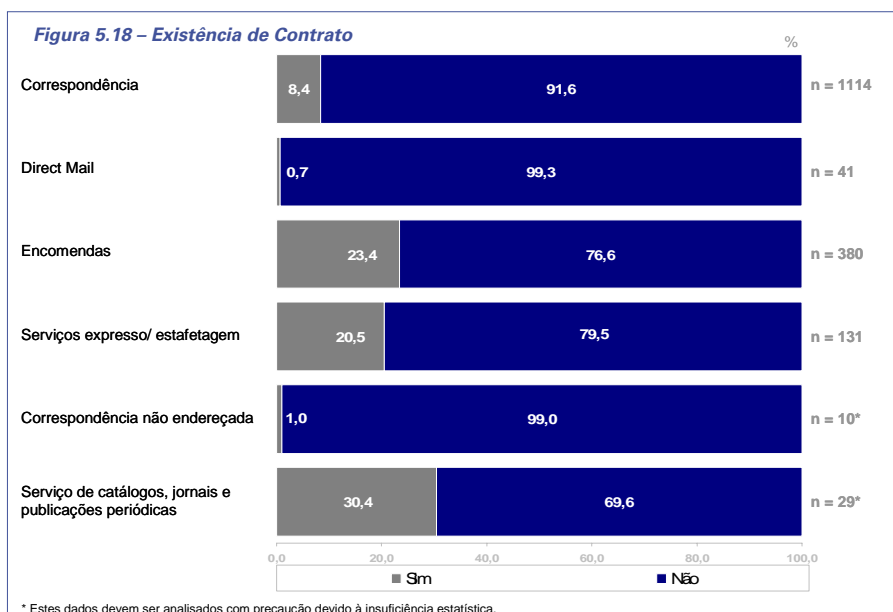
Figura 5.17 – Destino dos Envios



Para concluir esta primeira parte relativa à caracterização geral da despesa com serviços postais analisemos por fim a existência ou não de vínculo contratual estabelecido entre as empresas e os operadores, e ainda a existência ou não de benefícios atribuídos sob a forma de descontos nesta relação.

Relativamente à existência de contratos, a tendência é marcadamente para uma resposta negativa. De facto, na esmagadora maioria dos casos não existe suporte contratual na relação, variando as percentagens entre os 70% nos serviços de catálogos, jornais e publicações periódicas e os 99% no Direct Mail e na correspondência não endereçada.

Os valores são igualmente muito elevados quer na correspondência endereçada (91,6% afirma não ter contrato) sendo um pouco mais reduzidos nas encomendas e no serviço expresso/estafetagem – 76,6% e 79,5% respectivamente.



A inexistência de contrato é normalmente resultante de uma questão de aversão a alguma burocracia sendo que, na grande maioria dos casos ela permitiria clarificar e explicitar os níveis de qualidade de serviço e as responsabilidades de ambas as partes, contribuindo para a transparência e longevidade das relações. Um outro factor que pode explicar esta situação é, como veremos mais adiante, o razoável grau de satisfação que as empresas revelam relativamente ao seu operador principal, situação que conduz naturalmente a uma redução da formalização exigida na relação.

Como complemento desta análise vejamos na página seguinte a percentagem relativa de contratos estabelecidos com os principais operadores nas rúbricas de correspondência endereçada, encomendas e serviços expresso e/ou estafetagem, quando analisadas por escalão de despesa anual com serviços postais.

Começando a análise pela correspondência e lembrando que apenas 8,4% das empresas afirmaram ter contrato estabelecido com operadores, é sem surpresa que se constata que quase todas elegem os CTT como operador principal, sendo que é nas empresas com gastos acima dos 500€ anuais que o contrato assume mais relevância.

Quadro 5.13 – Existência de Contrato (correspondência) – Desagregado por escalão de despesa em coluna

	TOTAL	Escalão de despesa anual com serviços postais					
		<250€	250-499€	500-999€	1000-4999€	≥5000€	NS/NR
Correspondência CTT	94,3	100,0	100,0	97,0	87,4	100,0	98,2
CTT Expresso	0,6	0,0	0,0	0,0	1,0	4,6	0,0
Chronopost	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DHL	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5
TNT	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6
UPS of Portugal	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	n = 168	n = 20*	n = 9*	n = 16*	n = 56	n = 14*	n = 43

Base amostral: 168 inquiridos que referem utilizar serviços de Correspondência e que têm contrato com operado(es);

Nota: Para efeitos de cruzamento foram apenas seleccionados os operadores com maior peso percentual

Já quando esta análise é realizada para o serviço de encomendas os resultados são substancialmente distintos (quadro 5.14): Por um lado são os operadores alternativos, nomeadamente a DHL e a Chronopost, os que são mais mencionados como entidades contratualizantes, com bases de incidência superiores a 20% de um universo estimado de quase 18.350 empresas. Seguem-se os CTT Expresso com cerca de 17,2% e ainda a TNT e a UPS com 14,2% e 11,3% respectivamente. Os CTT são aliás os menos representados com apenas 9,3% de respostas.

Numa análise mais cirúrgica é possível identificar que a presença dos CTT Expresso só tem alguma expressão e peso no segmento dos 1000-4999€ de despesa anual (com valores da ordem dos 18,5%) enquanto que os operadores alternativos (Chronopost, DHL e TNT) parecem ter uma base mais distribuída – a DHL lidera o segmento abaixo dos 500€, a TNT é a preferida no segmento 500€-999€ e a Chronopost no segmento 1000€-4999€. Para valores acima dos 5000€, as três entidades surgem com valores muito semelhantes destacando-se ainda o desaparecimento de referências aos CTT Expresso e o aparecimento da UPS com 12,9% de ocorrências.

Quadro 5.14 – Existência de Contrato (encomendas) – Desagregado por escalão de despesa em coluna

	TOTAL	Escalão de despesa anual com serviços postais					
		<250€	250-499€	500-999€	1000-4999€	≥5000€	NS/NR
Encomendas CTT	9,3	0,9	1,3	2,8	4,9	13,3	30,2
CTT Expresso	17,2	50,0	0,0	0,9	18,5	0,0	40,2
Chronopost	21,6	24,6	32,9	23,6	24,5	23,8	0,0
DHL	25,9	24,6	65,8	25,4	18,8	25,2	21,8
TNT	14,2	0,0	0,0	47,3	8,2	24,8	3,2
UPS of Portugal	11,3	24,6	0,0	0,0	17,0	12,9	0,0
	n = 87	n = 6*	n = 4*	n = 9*	n = 35	n = 14*	n = 19*

Base amostral: 87 inquiridos que referem utilizar serviços de Correspondência e que têm contrato com operado(es);

* Estes dados devem ser analisados com precaução devido à insuficiência estatística.

Nota: Para efeitos de cruzamento foram apenas seleccionados os operadores com maior peso percentual

Ao nível dos serviços expresso e/ou de estafetagem são igualmente particularmente curiosas algumas das observações registadas: em primeiro lugar, referência ao facto de, de entre os principais operadores, apenas a TNT ser mencionada em escalões de despesa abaixo de 999€; No escalão intermédio dos 1000€ aos 4999€, existe uma referência muito uniforme aos cinco operadores (CTT Expresso, Chronopost, DHL, TNT e UPS) sendo que o segmento superior se divide quase exclusivamente entre DHL e TNT. Nestes resultados admite-se contudo que possa haver alguma contaminação entre as opções de resposta, uma vez que os CTT não prestam este serviço e foram mencionados.

Quadro 5.15 – Existência de Contrato (Serviço Expresso/ estafetagem) – Desagregado por escalão de despesa % em coluna

Serviços expresso/ estafetagem	TOTAL	Escalão de despesa anual com serviços postais					
		<250€	250-499€	500-999€	1000-4999€	≥5000€	NS/NR
CTT	1,3	0,0	0,0	0,0	4,3	0,0	0,0
CTT Expresso	9,9	0,0	0,0	0,0	29,7	0,0	2,3
Chronopost	19,0	0,0	0,0	0,0	31,1	3,5	27,6
DHL	18,7	0,0	0,0	0,0	29,8	46,5	2,2
TNT	28,3	0,0	0,0	100,0	30,3	46,5	4,4
UPS of Portugal	18,1	0,0	0,0	0,0	30,3	0,0	27,6
	n = 82	n = 1*	n = 1*	n = 1*	n = 12*	n = 4*	n = 13*

Base amostral: 82 inquiridos que referem utilizar serviços de Correspondência e que têm contrato com operado(es);
 * Estes dados devem ser analisados com precaução devido à insuficiência estatística.
 Nota: Para efeitos de cruzamento foram apenas seleccionados os operadores com maior peso percentual

Refira-se no entanto, que ao contrário dos dois quadros anteriores, as observações que suportam as conclusões para este tipo de serviços são bastante reduzidas pelo que importa ter alguma cautela na extrapolação destas conclusões para o universo.

Tendo em conta o baixo volume de relações contratualizadas, não será uma surpresa verificar que quase 90% das entidades inquiridas afirma não beneficiar de qualquer tipo de descontos, sendo estes valores ligeiramente inferiores nos serviços de encomendas e serviços expresso e/ou estafetagem, onde 13,8% e 17,5% assumem a existência de benefícios de desconto, sejam eles de natureza comercial, por volumes de envio (em quantidade ou em valor) ou ainda de outra natureza qualquer.

Quadro 5.16 – Benefício de Descontos % em coluna

	Correspondência	Direct Mail	Encomendas	Serviços expresso/ estafetagem	Correspondência não endereçada	Serviço de catálogos, jornais e publicações periódicas
Não beneficia de descontos	91,4	95,1	86,2	82,5	100,0	55,0
Desconto comercial	2,3	0,0	6,1	15,0	0,0	8,0
Desconto por quantidade	7,0	4,9	5,2	4,6	0,0	30,4
Desconto por valor	0,3	0,0	1,5	0,1	0,0	7,8
Desconto por máquina de franquia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Outros	0,4	0,0	1,3	5,4	0,0	0,0
	n = 1114	n = 41	n = 380	n = 131	n = 10*	n = 29*

* Estes dados devem ser analisados com precaução devido à insuficiência estatística.

Uma nota de curiosidade para a ausência de observações que referenciem o desconto por máquina de franquia, modelo que está claramente em descontinuidade, pois apenas 1,9% da amostra inquirida afirmou possuir e utilizar estes equipamentos.

A análise estratificada da amostra por serviço para cada uma das variáveis independentes acaba também por não ser particularmente rica em termos de conclusões:

- Na correspondência parece existir alguma propensão para a aplicação de descontos por quantidade, já que estes são mencionados por 7% dos 8,6% de observações que registam benefícios por descontos neste serviço;
- Nas encomendas parece haver uma divisão equilibrada entre descontos comerciais e descontos por quantidade (6,1% e 5,2% respectivamente);
- Nos serviços expresso e estafetagem, fruto talvez de maior competitividade, os descontos comerciais tornam-se mais visíveis com 15% de observações (ainda que para um universo mais reduzido).
- Ao contrário do que acontece na correspondência, quer no serviço de encomendas quer nos serviços expresso e/ou estafetagem, nota-se uma maior incidência de descontos (sejam eles comerciais ou em quantidade) no escalão de entidades com volumes médios de despesa acima de 5.000€.

Quadro 5.17 – Benefício de Descontos – Desagregado por escalão de despesa

	TOTAL	Escalão de despesa anual com serviços postais					
		<250€	250-499€	500-999€	1000-4999€	≥5000€	NS/NR
Não beneficia de descontos	91,4	94,6	95,1	96,3	79,8	96,1	90,9
Desconto comercial	2,3	0,1	2,2	0,3	7,6	1,4	1,0
Desconto por quantidade	7,0	5,4	2,5	3,7	11,7	3,7	8,1
Desconto por valor	0,3	0,0	0,2	0,0	0,1	1,2	0,9
Desconto por máquina de franquia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,1
Outros	0,4	0,0	0,0	0,0	1,8	0,4	0,0
	n = 1114	n = 213	n = 85	n = 191	n = 284	n = 52	n = 289

Estas observações, particularmente no que diz respeito à correspondência colidem directamente com a informação reportada pelos grandes remetentes no estudo qualitativo, que sublinharam que uma das razões do crescimento da despesa nos últimos anos foi precisamente a eliminação de descontos por parte dos CTT, particularmente no que diz respeito aos descontos de quantidade. Este foi aliás um dos pontos que gerou insatisfação clara junto de algumas das entidades entrevistadas, ao ponto de se mostrarem claramente disponíveis a avaliar ofertas de outros operadores assim que o mercado fosse totalmente liberalizado.

5.5 Avaliação do desempenho dos operadores

Após ter analisado um conjunto de indicadores gerais relativos à componente da procura de serviços postais no mercado corporativo, e tendo já podido identificar algumas das características mais interessantes do mercado em Portugal, importa agora proceder a uma avaliação da oferta de serviços, em particular da performance e desempenho dos operadores licenciados para o efeito.

Esta avaliação resulta quer de dados do inquérito telefónico, quer de alguma informação recolhida através do instrumento monitor, e permitirá caracterizar o lado da oferta evidenciando de forma inequívoca o peso que o operador incumbente possui no sector, seja de forma directa, seja de forma indirecta (através nomeadamente dos CTT Expresso).

Tendo em conta o objectivo de caracterizar a procura, começamos por fazer um teste de notoriedade das respectivas marcas, tendo chegado desde logo à conclusão que os CTT são o primeiro operador a ser referenciado de forma espontânea por 93,6% das empresas inquiridas, sendo ainda referidas por mais 3,7% de empresas (ainda que não em primeiro lugar), para um total de 97,3% das respostas.

O segundo operador, em termos de notoriedade, é a internacional DHL, com uns longínquos 30,5% de respostas no total espontâneo, logo seguida pelos CTT Expresso com 19,5% de menções. A Chronopost assegura o quarto lugar do ranking (16,4%) apesar do reduzido número de vezes que aparece como primeira resposta à frente da TNT, última entidade com valores acima dos 15%.

O terceiro patamar é exclusivo da UPS, que apesar de uma notoriedade similar à Chronopost ao nível da primeira resposta é mencionada por apenas 8,2% do universo. Daí para baixo existe um número muito significativo de referências com menos de 3% de respostas, valor apresentado nomeadamente pela MRW/Ibercourier.

Em resumo, para além das marcas do grupo CTT, apenas os grandes players internacionais do sector (DHL, TNT, UPS e Chronopost), nomeadamente nos serviços de transporte expresso e de encomendas, têm um lugar de destaque, limitando-se outros players nacionais mais pequenos a um papel claramente secundário neste mercado.

Tendo avaliado a notoriedade global, inerente à marca, aprofundou-se então a análise no sentido de perceber em que medida os clientes conhecem ou não em detalhe a oferta de cada um dos operadores e aqui, os resultados são bastante mais equilibrados como se pode observar na página seguinte.

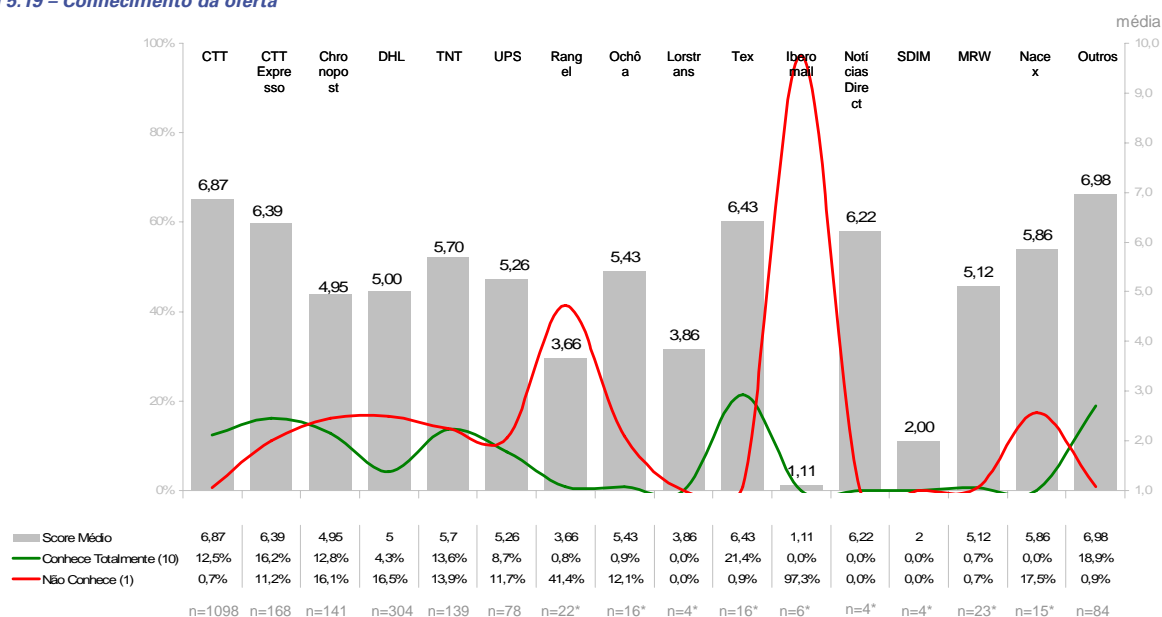
Quadro 5.18 – Notoriedade dos Operadores

	% em coluna	
	TOP (1ª RESPOSTA ESPONTÂNEA)	TOTAL ESPONTÂNEO
CTT	93,6	97,3
DHL	2,0	30,5
CTT Expresso	1,5	19,5
Chronopost Portugal	0,4	16,4
TNT	1,1	15,9
UPS of Portugal	0,4	8,2
MRW	0,0	3,0
Rangel Expresso	0,0	2,2
Ochôa	0,0	2,1
Tex	0,0	2,1
Outros	1,0	10,8

Para realizar esta análise pedimos às empresas (que revelaram previamente conhecer o operador) que numa escala de 1 a 10 em que 1 significaria “Não conhece a oferta” e 10 significa “Conhece totalmente” classificasse a sua percepção sobre o conhecimento que detêm relativamente à oferta de serviços de cada operador mencionado anteriormente.

Neste contexto, mais uma vez as empresas do grupo CTT aparecem de entre o grupo de dez empresas com mais observações, como aquela que apresenta valores mais altos, respectivamente 6,87 para os CTT e 6,39 para os CTT Expresso.

Figura 5.19 – Conhecimento da oferta



* Estes dados devem ser analisados com precaução devido à insuficiência estatística.

Em terceiro lugar, no grupo das empresas com mais representatividade na amostra, surge a TNT com o valor de 5,7 seguidos com valores médios muito semelhantes rondando a classificação 5 pela UPS, DHL e Chronopost. Refira-se no entanto que para qualquer destes, são sempre mais os casos em que o interlocutor afirma que não conhece os serviços do que aqueles que afirmam conhecer na totalidade, o que confirma um pouco a percepção do efeito e valor da marca.

Não valerá a pena tecer grandes considerações sobre os restantes operadores, uma vez que o número de observações é bastante reduzido e como tal, os resultados inferidos são susceptíveis de estarem enviesados por cenários e contextos específicos.

Tendo estabelecido através desta análise que a grande concentração se situa nos seis operadores já identificados (CTT, CTT Expresso, DHL, TNT, Chronopost e UPS) iremos doravante para algumas análises limitar a nossa avaliação aos resultados destes operadores.

Tendo avaliado primordialmente a notoriedade, evoluímos agora para a utilização efectiva dos serviços, numa análise que deverá traduzir uma aproximação amostral às quotas de mercado reais para cada um dos serviços.

Realizando esta análise confirma-se uma vez mais a posição dominante dos CTT, que reúnem quase uma unanimidade nos serviço de correspondência, quer endereçada (99,7% da amostra ponderada) quer não endereçada (99,0%), com um peso muitíssimo significativo também no Direct Mail.

Quadro 5.19 – Utilização do Serviço por Operador – Desagregado por tipo de serviço % em coluna

	Correspondência	Direct Mail	Encomendas	Serviços expresso/estafetagem	Correspondência não endereçada	Serviço de catálogos, jornais e publicações periódicas
CTT	99,7	90,2	66,4	47,1	99,0	77,1
CTT Expresso	4,0	0,0	11,8	14,0	0,0	0,6
Chronopost	1,0	0,0	14,9	4,3	0,0	7,2
DHL	2,7	0,0	21,8	14,8	0,0	8,4
TNT	1,9	5,1	18,3	11,9	1,0	1,7
UPS of Portugal	0,4	0,0	3,6	7,8	0,0	0,0
Rangel Expresso	0,2	0,0	0,6	0,0	0,0	0,0
Ochôa	0,4	0,0	0,7	0,0	0,0	0,0
Tex	0,0	0,0	1,4	1,8	0,0	0,0
MRW	0,0	0,0	0,2	4,0	0,0	0,0
Nacex	0,4	0,0	0,6	0,0	0,0	0,0
Outros	0,0	9,5	8,9	19,3	0,0	7,5
	n = 1114	n = 41	n = 380	n = 131	n = 10*	n = 29*

* Estes dados devem ser analisados com precaução devido à insuficiência estatística.

Nos restantes serviços (encomendas , expresso, estafetagem e serviços de catálogos, jornais e publicações periódicas), e até porque encontrando-se totalmente liberalizados, existem ofertas alternativas válidas e atractivas, apresentam um cenário de maior dispersão, continuando ainda assim o grupo CTT com uma posição dominante.

Refira-se antes de avançarmos que a leitura do quadro apresentado deve ser feita com alguma cautela, pois traduz o entendimento dos entrevistados sobre a utilização efectiva dos serviços postais de cada operador, não havendo muitas vezes registos detalhados de cada empresa abordada para suportar estas referências.

Tendo em conta esta ressalva é possível compreender e aceitar as referências directas aos CTT Expresso no transporte de correspondência endereçada e aos CTT na prestação de serviços expresso / estafetagem, admitindo que possa haver alguma contaminação entre estas duas opções de resposta nestes segmentos.

Assim, no transporte de encomendas, a DHL surge com um claro segundo lugar com 21,8% de referências de utilização, seguido pela TNT (18,3%), Chronopost (14,9%) e só então aparecem os CTT Expresso com 11,8%. Refira-se ainda, que para além das presenças residuais da UPS, Tex, Ochôa, Rangel, Nacex e MRW, existem ainda outros operadores não listados mencionados em 8,9% dos casos.

Esta atomização da prestação de serviços do lado da oferta é ainda mais evidente quando se considera os operadores mencionados pelos serviços expresso e/ou de estafetagem, em que 19,3% das respostas identificam entidades não listadas e que, nalguns casos, nem tão pouco dispõem de licença emitida pelo ICP-ANACOM para a prestação do serviço em causa.

Nestes serviços ainda assim, os CTT são mencionados por 47,1% das empresas, os CTT Expresso por apenas 14% num terceiro lugar próximo dos valores da DHL (14,8%). Seguem-se a TNT (11,9%), a UPS (7,8%), a Chronopost (4,3%), a MRW/Ibercourier com 4% e a Tex com 1,8%. Para completar a leitura do quadro importa referenciar ainda o serviço de catálogos, jornais e publicações periódicas, no qual os CTT se destacam com 77,1% de referências, muito à frente da DHL e Chronopost que apresentam valores próximos dos 8%. Mais uma vez, são mencionadas por 7,5% do universo outras entidades não listadas como opções de resposta.

Estes dados são globalmente confirmados pelo processo monitor, no qual os CTT colhem 100% da utilização no serviço de correspondência endereçada, 88,9% no Direct Mail mas apenas 74,5% e 65% respectivamente nos serviços de encomendas e de expresso/estafetagem.

Quadro 5.20 – Utilização do Serviço por Operador – Desagregado por tipo de serviço (Monitor)

	% em coluna			
	Correspondência	Direct Mail	Encomendas	Serviços expresso/estafetagem
CTT	100,0	88,9	74,5	65,0
Chronopost	0,0	0,0	1,8	10,0
TNT	0,0	11,1	23,6	0,0
Fedex	0,0	0,0	1,8	0,0
UPS	0,0	0,0	0,0	5,0
Outros	0,0	0,0	1,8	5,0
NS/NR	0,0	0,0	7,3	20,0
	n = 267	n = 9	n = 55	n = 20

Para além dos CTT, apenas a Chronopost (no serviço expresso) e a TNT nos serviços de encomendas e Direct Mail, apresentam valores acima dos 10%. Tendo em conta as frequências de resposta, refira-se no entanto que os resultados apenas têm mínimos de representatividade estatística para os serviços de correspondência e encomendas. Estranha-se contudo a ausência de referências à DHL que aparece como a segunda entidade mais utilizada para os serviços de encomendas em todo o estudo.

A conclusão da equipa de trabalho a este propósito é que o reduzido número de observações do monitor (267), e os impactos de alguma sazonalidade (uma vez que o processo é executado em 4 semanas consecutivas, extrapolando-se a partir daí os resultados podem estar a introduzir distorções relevantes e devem como tal ser analisados com muitíssima cautela).

Seguindo a linha de abordagem do geral para o particular, vejamos agora para cada um dos três serviços de maior peso, qual o comportamento quando se questionam as empresas sobre quem é o operador principal que utilizam em cada serviço (resposta única).

Quadro 5.21 – Operador Principal (correspondência) – Desagregado por Região, Sector, e nº de trabalhadores

	TOTAL	Região								Sector de actividade			Número de trabalhadores		
		Cont.	Açores	Madeira	Ind.	Com. e serv.	Act. Finan.	Edu., saúde e acção social	Outros	< 50 trab.	50 a 250 trab.	> 250 trab.			
		% em coluna													
Correspondência	CTT	99,1	100,0	99,6	98,6	99,5	100,0	96,6	100,0	99,2	98,5	96,6			
	CTT Expresso	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,4	0,0	0,2	0,0	0,0			
	Chronopost	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
	DHL	0,0	0,0	0,4	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,0			
	TNT	0,4	0,0	0,0	0,6	0,4	0,0	0,0	0,0	0,4	0,0	3,4			
	UPS of Portugal	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
		n = 1114	n = 616	n = 255	n = 243	n = 368	n = 542	n = 12*	n = 58	n = 134	n = 943	n = 140	n = 31		

Nota: Para efeitos de cruzamento foram apenas seleccionados os operadores com maior peso percentual
* Estes dados devem ser analisados com precaução devido à insuficiência estatística.

Como seria de esperar, no serviço de correspondência a utilização dos CTT como operador principal é quase unânime, sendo até de questionar a efectiva validade de qualquer outra resposta alternativa.

A mesma análise quando aplicada ao serviço de encomendas postais revela contudo outras perspectivas bastante mais interessantes:

Quadro 5.22 – Operador Principal (encomendas) – Desagregado por Região, Sector, e nº de trabalhadores

	TOTAL	Região								Sector de actividade			Número de trabalhadores		
		Cont.	Açores	Madeira	Ind.	Com. e serv.	Act. Finan.	Edu., saúde e acção social	Outros	< 50 trab.	50 a 250 trab.	> 250 trab.			
		% em coluna													
Encomendas	CTT	53,9	74,1	77,0	46,2	51,9	100,0	97,8	74,9	54,3	43,9	55,1			
	CTT Expresso	7,0	7,9	4,4	11,6	5,4	0,0	1,5	1,1	6,8	11,2	6,1			
	Chronopost	9,6	0,0	2,9	3,7	14,5	0,0	0,0	7,3	9,9	1,6	0,0			
	DHL	7,9	7,9	8,3	10,3	8,2	0,0	0,0	1,0	7,5	14,4	26,5			
	TNT	10,9	11,3	1,1	19,9	7,7	0,0	0,0	1,2	10,6	22,4	6,1			
	UPS of Portugal	2,0	2,0	1,1	1,5	0,3	3,6	0,0	0,0	2,0	0,0	6,1			
		n = 380	n = 223	n = 89	n = 68	n = 139	n = 189	n = 1*	n = 15*	n = 36	n = 299	n = 64	n = 17*		

Nota: Para efeitos de cruzamento foram apenas seleccionados os operadores com maior peso percentual
* Estes dados devem ser analisados com precaução devido à insuficiência estatística.

- Nos valores totais, os CTT surgem com “apenas” 54%, seguidos da TNT (10,9%), Chronopost (9,6%), DHL (7,9%) e só depois os CTT Expresso com 7%.
- Existe contudo uma disparidade significativa entre os resultados do Continente e os verificados nos Açores ou na Madeira, com a escolha dos CTT como operador principal a ser sensivelmente mais baixa no Continente (53,1%) em comparação com os Açores (74,1%) ou mesmo a Madeira (77%). O espaço dos CTT parece ser ocupado no Continente pela Chronopost e pela TNT que surgem com baixa expressão nas Ilhas (inexistente no caso da Chronopost nos Açores) mas com valores relevantes para o continente.
- Ao nível dos sectores de actividade, a Chronopost destaca-se no sector do comércio e serviços, tendo concorrentes como a DHL e a TNT mais peso no sector industrial.

- A DHL, com maior peso na indústria, assume o 2º posto destacado nas empresas com mais de 250 trabalhadores, enquanto a TNT lidera na dimensão intermédia (50 a 250 trabalhadores). Nas pequenas empresas a liderança é igualmente da TNT mas com concorrência apertada da Chronopost.

Vejamos agora o cenário para o serviço expresso/estafetagem:

Quadro 5.23 – Operador Principal (serviço expresso/ estafetagem) – Desagregado por Região, Sector, e nº de trabalhadores

Serviços expresso/ estafetagem	TOTAL	Região				Sector de actividade				Número de trabalhadores		
		Cont.	Açores	Madeira	Ind.	Com. e serv.	Act. Finan.	Edu., saúde e acção social	Outros	< 50 trab.	50 a 250 trab.	> 250 trab.
		% em coluna										
CTT	41,0	40,2	77,6	48,1	42,2	37,3	100,0	26,5	56,7	41,9	25,5	17,5
CTT Expresso	13,8	13,9	11,2	5,0	13,9	15,4	0,0	0,0	15,4	13,6	14,3	22,5
Chronopost	2,3	2,3	0,0	5,0	0,9	3,5	0,0	0,0	0,0	2,0	9,5	7,5
DHL	7,1	6,9	3,7	20,0	4,5	10,3	0,0	0,0	0,0	6,1	23,8	30,0
TNT	7,6	7,8	0,0	6,9	11,9	6,3	0,0	24,5	0,0	7,6	7,9	7,5
UPS of Portugal	5,4	5,6	0,0	0,0	0,0	8,8	0,0	0,0	0,0	5,7	0,0	0,0
	n = 131	n = 84	n = 27*	n = 20*	n = 39	n = 72	n = 1*	n = 5*	n = 14*	n = 95	n = 22*	n = 14*

Nota: Para efeitos de cruzamento foram apenas seleccionados os operadores com maior peso percentual
 * Estes dados devem ser analisados com precaução devido à insuficiência estatística.

- A primeira constatação é a de que os esforços combinados das duas empresas do Grupo CTT, não ultrapassam os 55%, valor que é o mais baixo entre os encontrados para as categorias principais nesta análise.
- Ainda assim, os CTT Expresso são em média o segundo *player* neste segmento (13,8%), seguidos a alguma distância pela TNT (7,6%), pela DHL (7,1%) e pela UPS (5,4%). A Chronopost é referenciada como operador principal apenas por 2,3% dos entrevistados, fruto de resultados relativos um pouco mais interessantes em empresas com mais de 50 trabalhadores.
- Curiosamente, também neste serviço os resultados insulares apresentam algumas diferenças, com uma maior dominância dos CTT nos Açores (77,6% directamente e 11,2% via CTT Expresso), e um peso muito significativo da DHL na Madeira, onde chega aos 20% contra os 48,1% dos CTT.
- A DHL volta a alcançar o segundo posto nas empresas com mais de 50 trabalhadores, segmentos onde os CTT chegam a ter quotas agregadas (CTT + CTT Expresso) inferiores a 40%.

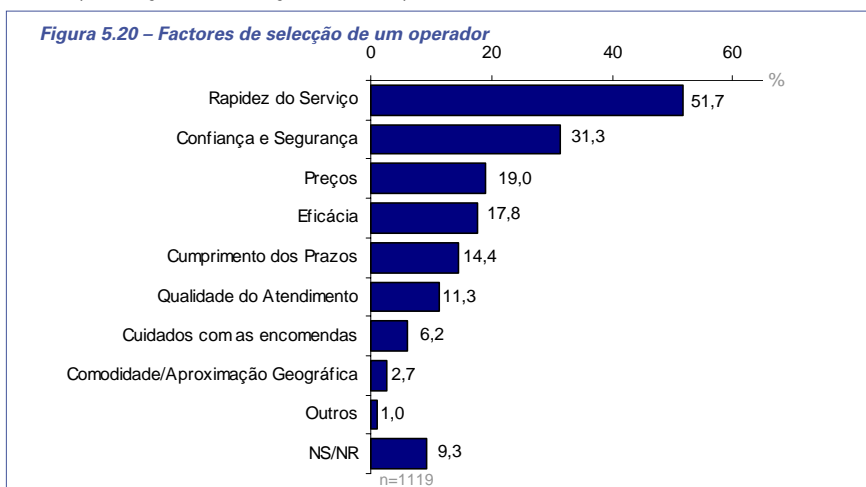
Sublinhe-se mais uma vez, que a análise das variáveis independentes (região, sector de actividade e número de trabalhadores) deve ser feita com alguma reserva, dado o número de observações válidas em causa mas, parece-nos que relativamente a estes três serviços os indicadores apresentam-se coerentes e significantes.

Refira-se que quanto à escolha do operador principal foi ainda realizada uma análise de regressão logística com o objectivo de verificar se as empresas usam ou não um operador alternativo para correspondência e para encomendas, de acordo com a sua região, sector de actividade e dimensão da empresa.

Em ambos os casos o valor do teste de Cox & Snell (semelhante ao r^2 da regressão linear), apresenta valores muito baixos para que se possa proceder à análise desta regressão logística.

5.6 Factores de selecção de um operador

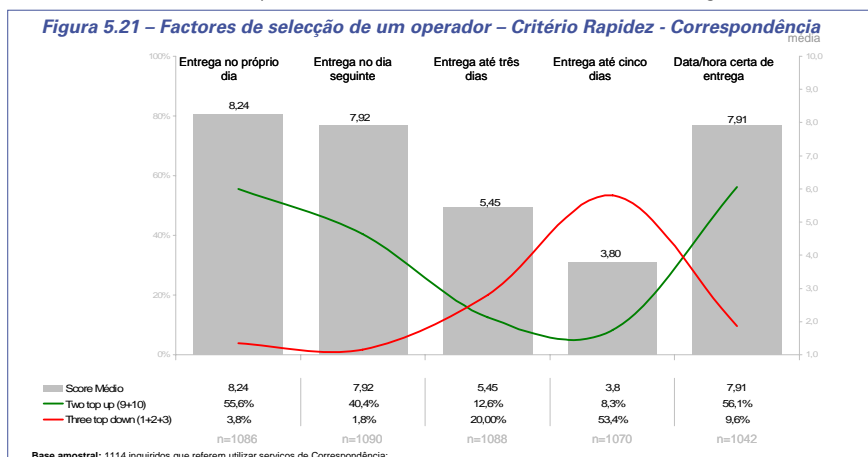
Evoluindo agora para a análise dos factores mais importantes na selecção de um operador, vejamos quais os aspectos considerados decisivos para as empresas na selecção de um parceiro para a prestação de serviços na área postal.



O gráfico apresentado mostra de forma clara como a rapidez do serviço se destaca de forma sensível nos critérios de avaliação de um prestador de serviços na área postal (pelo menos 1 em cada 2 referiu espontaneamente este critério).

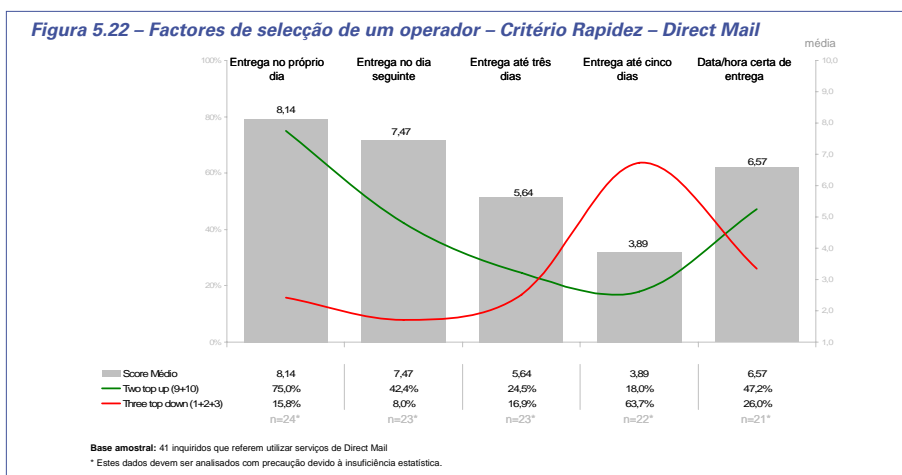
Com 31,3% de respostas surge o critério confiança e segurança, um dos elementos tipicamente mais associados à imagem dos operadores incumbentes e que surge aqui como o segundo critério mais comum. Preço, eficácia, cumprimento de prazos e qualidade de atendimento são os restantes critérios que reúnem mais de 10% de referências.

Tomando como referência que o critério rapidez do serviço era o factor de decisão mais comum, decidimos analisar em maior detalhe este critério para cada um dos tipos de serviços. Assim, na correspondência a capacidade de entrega no próprio dia ou, no máximo no dia seguinte apresentam scores elevados, muito semelhantes à capacidade de assumir um compromisso sobre a data/hora certa da entrega.

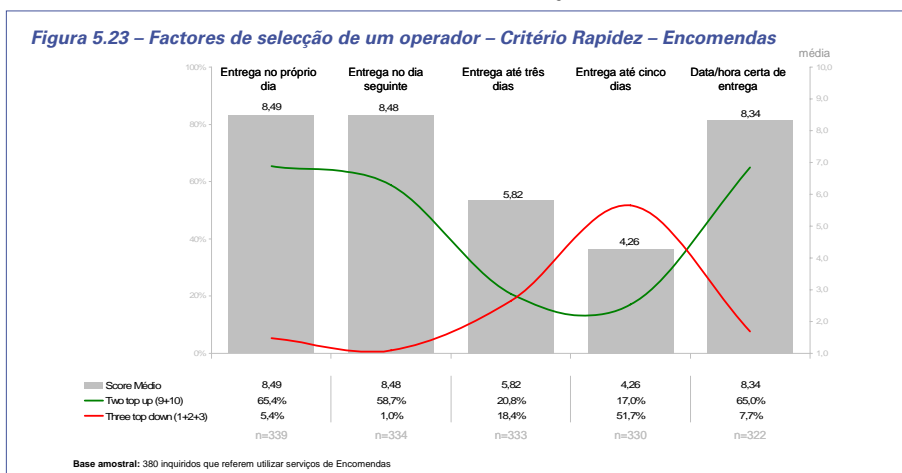


A entrega da correspondência para além do dia seguinte deixa de constituir factor de diferenciação, baixando o *score* de referência para valores próximo ou abaixo da média.

Estas conclusões são igualmente válidas para o serviço de Direct Mail, onde os *scores* são muito semelhantes, sendo talvez de apontar uma queda mais abrupta entre a entrega no próprio dia e a entrega no dia seguinte.

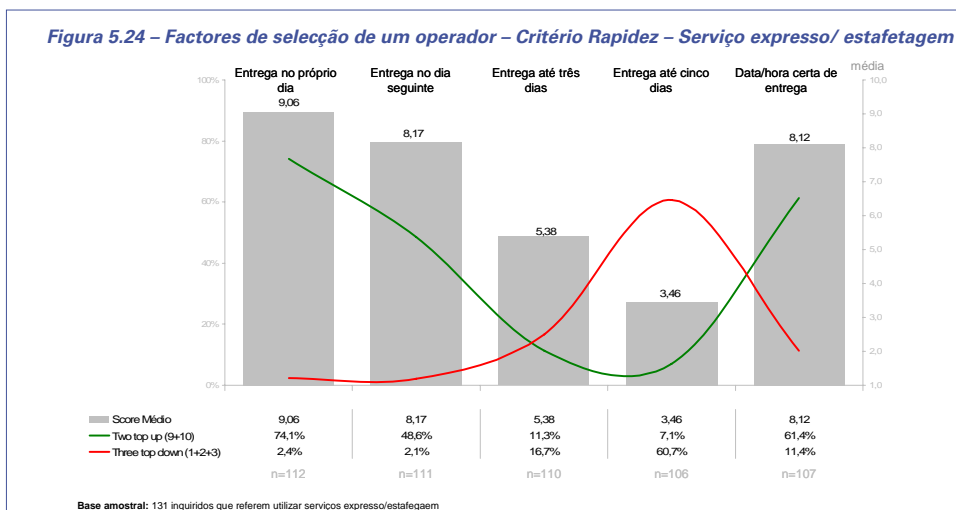


No que diz respeito ao serviço de encomendas, os *scores* de importância relativa das entregas no próprio dia e no dia seguinte são quase iguais. Refira-se que quer para estas duas opções, quer para a fixação da data/hora de entrega os *scores* alcançados foram os mais elevados do que o *score* mais alto no serviço de correspondência – não sendo conclusivo, revela no entanto a força desta conclusão.

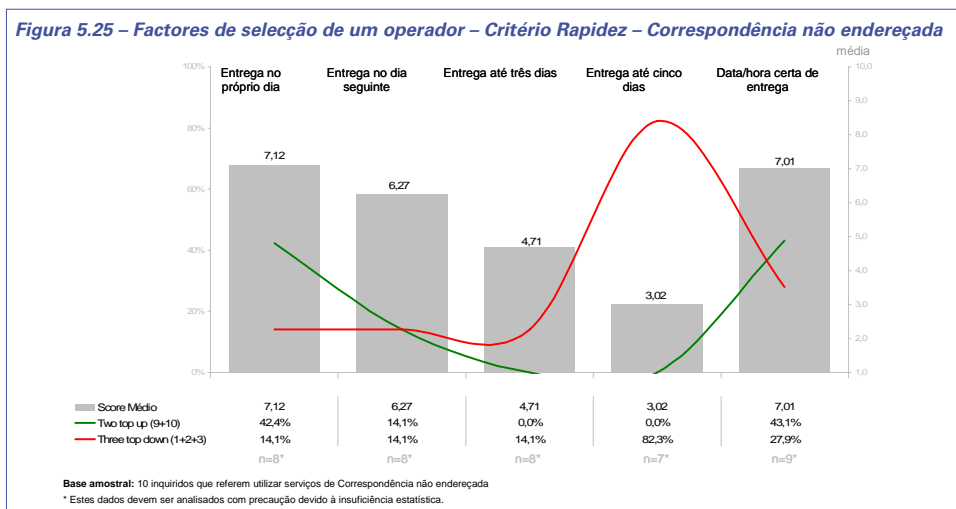


Já nos serviços de expresso/estafetagem, o *score* sobre a importância da entrega no próprio dia é superior a 9 (9,06), o que numa escala de 10 como valor máximo sublinha a criticidade deste ponto.

Nesse sentido, a capacidade de entrega no dia seguinte e a capacidade de cumprir a data/hora certa prevista apresentam *scores* bastante semelhantes, de 8,1-8,2. Os valores de entrega para além de 48 horas caem a pique pois conflituam com o racional de rapidez inerente ao serviço.

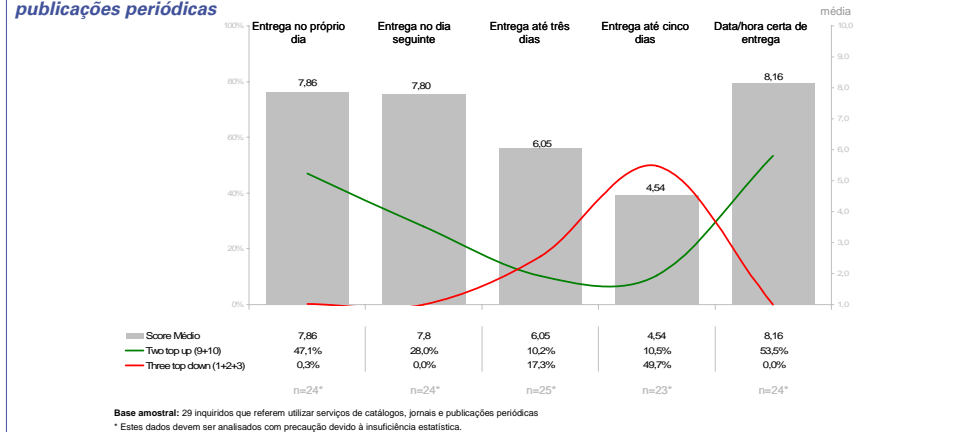


A avaliação do critério rapidez de serviço para o serviço de correspondência não endereçada mostra uma matriz muito similar ao do *Direct Mail*, com a queda linear da importância da entrega à medida que o tempo de entrega aumenta e um valor razoavelmente elevado (7,01) para a capacidade de cumprimento da data/hora de entrega.



Resta ainda considerar o comportamento da mesma variável mas para o serviço de catálogos, jornais e publicações periódicas. Aqui, mais uma vez a lógica prevalece, com a capacidade de fixação da data/hora de entrega a ser o aspecto mais importante (8,16), valorizando-se em seguida quase da mesma forma (7,86 e 7,8) a entrega no próprio dia ou no dia seguinte respectivamente. O gráfico correspondente é apresentado na página seguinte.

Figura 5.26 – Factores de selecção de um operador – Critério Rapidez – Serviço de catálogos, jornais e publicações periódicas



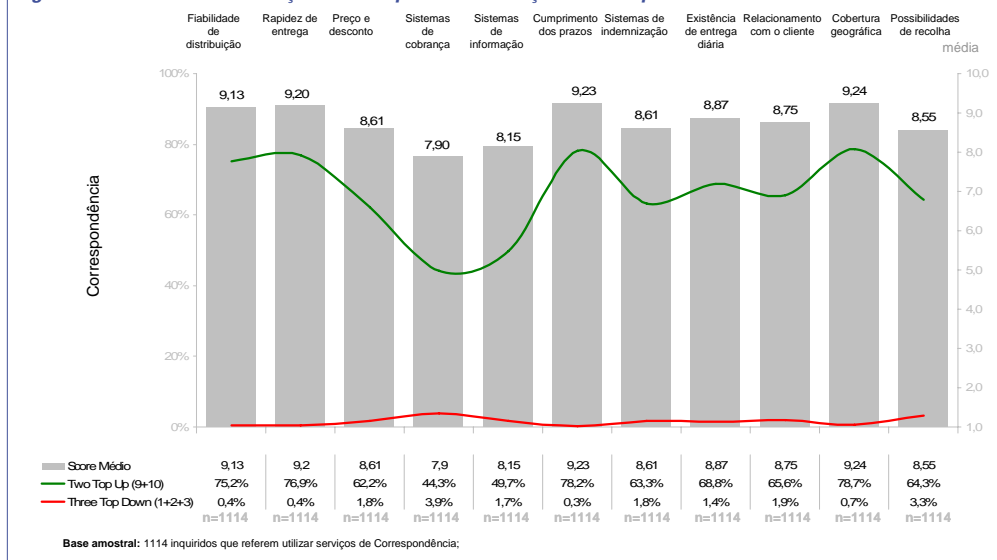
Deixando agora de parte o factor específico da rapidez de serviço, vejamos como as empresas responderam à questão base dos factores decisivos que elegeriam para a selecção de um operador, quando a mesma questão lhes foi colocada com base numa lista pré-definida de factores alternativos.

Na globalidade os quatro critérios que compuseram a lista dos mais importantes de forma sistemática e para todos os serviços considerados foram:

- A fiabilidade de distribuição (critério ligado à confiança e segurança anteriormente referenciado na resposta espontânea);
- A rapidez de entrega (uma variante directa da rapidez de serviço já analisada);
- O cumprimento de prazos (novamente um critério ligado ao factor tempo, mas desta feita aliado à capacidade de compromisso);
- A cobertura geográfica (um critério que tipicamente não surge numa resposta espontânea, mas que aqui, curiosamente, aparece entre os quatro mais importantes).

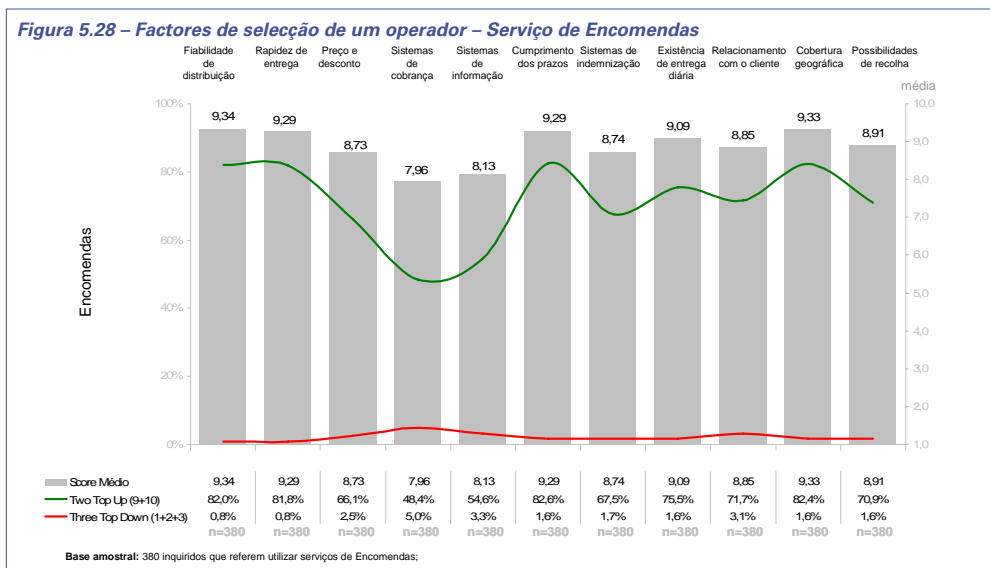
Vejamos o exemplo concreto no caso do serviço de correspondência.

Figura 5.27 – Factores de selecção de um operador – Serviço de Correspondência



Menos importantes são claramente os critérios ligados ao suporte ao serviço, nomeadamente: a qualidade e inovação dos sistemas de cobrança, sistemas de informação, sistemas de indemnização e ainda a existência de múltiplas formas de recolha.

Esta perspectiva é corroborada por exemplo quando se analisa as mesmas variáveis para o serviço de encomendas.



E o comportamento das variáveis basicamente replica-se em cada um dos restantes serviços. Refira-se a este propósito, que a proximidade dos resultados entre variáveis dentro de cada um dos serviços coloca dificuldades à interpretação, sendo por isso a mesma circunscrita à identificação dos extremos. Seria interessante em estudos futuros testar opções de confronto entre critérios, levando o interlocutor a escolher entre alguns destes critérios e favorecendo assim uma percepção mais concreta da escala relativa de importância atribuída a cada factor.

Vejamos agora para cada um destes factores, os scores obtidos para os casos em que o operador principal seleccionado pertence ao Grupo CTT, por oposição à escolha de um prestador alternativo:

Quadro 5.24 – Grau de Satisfação com os Operadores

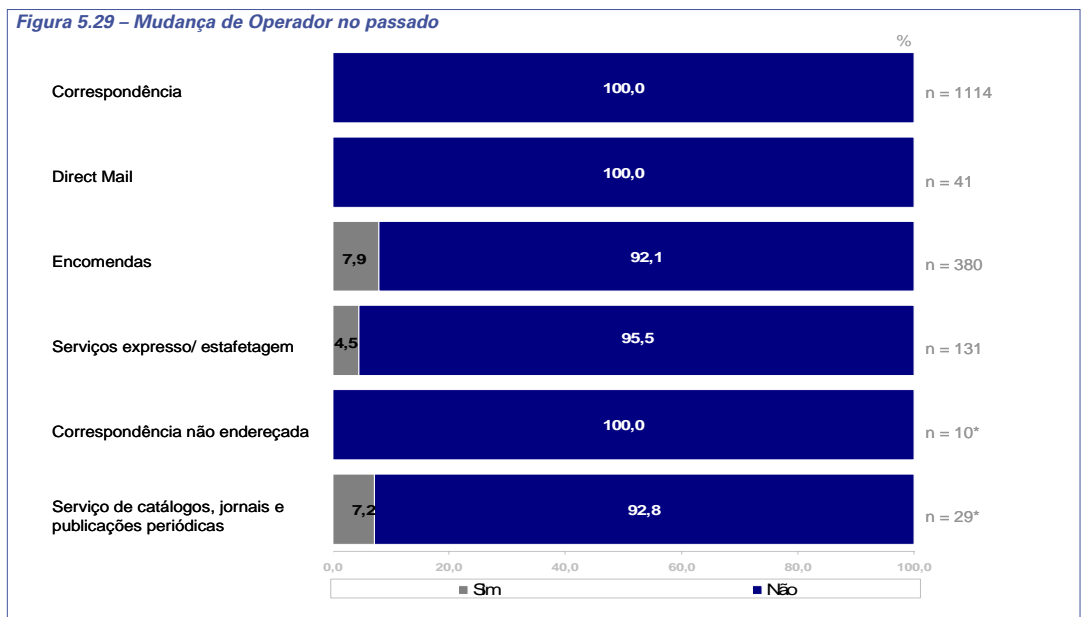
Grau de Satisfação com os Operadores	Correspondência		Direct Mail		Encomendas		Serviço expresso/ estafetagem		Correspondência não endereçada		Serviço de catálogos, jornais e publicações periódicas	
	Grupo CTT	Outros	Grupo CTT	Outros	Grupo CTT	Outros	Grupo CTT	Outros	Grupo CTT	Outros	Grupo CTT	Outros
	Fiabilidade de Distribuição	8,10	8,45	8,97	6,28	8,21	8,66	8,49	8,86	8,25	10,00	8,79
Rapidez de entrega	7,80	8,12	9,10	7,21	7,86	8,53	8,26	8,86	8,25	10,00	9,01	7,20
Preço e descontos	6,82	7,78	8,08	6,28	6,74	7,62	7,64	8,03	5,75	9,00	6,11	7,20
Sistemas de cobrança	7,13	7,79	7,34	6,28	7,28	8,08	8,00	7,78	5,00	9,00	7,23	7,20
Sistemas de informação	7,11	8,43	7,49	6,28	7,22	8,15	7,54	8,59	6,67	9,00	7,45	8,07
Cumprimento dos prazos	7,55	8,43	8,85	7,21	7,62	8,56	8,04	9,08	8,25	10,00	8,45	7,20
Sistemas de Indemnização	6,92	7,47	8,57	6,28	6,79	7,79	7,51	7,27	4,33	9,00	6,15	8,83
Existência de entrega diária	7,64	7,84	8,51	6,28	7,28	8,58	7,58	8,37	7,33	9,00	8,64	8,07
Relacionamento com o cliente	7,86	8,12	8,22	6,28	7,86	8,39	8,17	8,06	7,00	10,00	7,83	8,83
Cobertura geográfica	8,51	7,82	9,20	10,00	8,57	8,62	8,52	8,89	8,25	10,00	8,96	8,07
Possibilidades de recolha	7,43	8,12	7,99	1,64	7,30	8,30	7,93	8,07	6,33	10,00	7,28	8,48

n=241233 n=1701 n=9439 n=1025 n=47787 n=30681 n=15063 n=12424 n=3552 n=38 n=5335 n=1628

O quadro apresentado na página anterior, permite de facto tecer considerações sobre os aspectos em que o Grupo CTT é visto pelo mercado de forma mais positiva e outros onde parece existir espaço para melhorar, nomeadamente:

- É interessante constatar que embora os CTT consigam alcançar valores médios bastante positivos, surgem com valores abaixo dos operadores alternativos nos critérios Preços e descontos; Sistemas de Cobrança e Sistemas de Indemnização.
- Os concorrentes apresentam valores médios marginalmente superiores ao verificado para os CTT na maioria dos indicadores de qualidade considerados, com enfoque nos principais serviços.
- Os segmento onde os CTT parecem apresentar níveis de satisfação dos seus clientes empresariais consistentemente inferiores à concorrência são os dos serviços de encomendas e de expresso/estafetagem.

De qualquer forma, a pontuação acima da média obtida pela generalidade dos operadores (incluindo os CTT) concorre de forma efectiva para suportar a conclusão de que não existem neste momento grandes riscos de *churn* no sector postal, conforme demonstra o quadro abaixo:



De facto, apenas nos serviços de encomendas, expresso/estafetagem e serviços de catálogos, jornais e publicações periódicas existem algumas ocorrências a reportar (7,9% é o valor mais elevado, registado precisamente no serviço de encomendas).

Quadro 5.25 – Operador principal no passado

	Encomendas	Serviços expresso/estafetagem
CTT	16,9	12,4
CTT Expresso	0,0	0,0
Chronopost	24,1	39,7
DHL	0,3	1,6
TNT	24,7	39,7
Outros	33,3	6,6
	n = 11*	n = 20*

*Estes dados devem ser analisados com precaução devido à insuficiência estatística.
Base amostral: 31 inquiridos que afirmaram ter trocado de operador no passado e que identificaram o operador utilizado anteriormente

De facto, olhando às evidências os valores apresentados não podem ser classificados de materialmente relevantes, sendo ainda que na amostra considerada não é ao Grupo CTT que cabe a maior fatia de clientes perdidos, mas sim a dois dos seus principais concorrentes, no caso a Chronopost e a TNT. Refira-se ainda que no serviço de encomendas, é na rúbrica residual que cai o maior número de ocorrências, fruto provavelmente dos movimentos de consolidação que têm existido no sector.

A aplicação da mesma questão ao horizonte dos próximos 12 meses, revelou ainda que apenas 3,4% das empresas que utilizam o serviço de encomendas pondera a mudança de operador e só 0,4% consideram essa hipótese no serviço expresso e/ou de estafetagem.

Vejamos agora por serviço, as razões apontadas para a não mudança futura do operador principal:

Quadro 5.26 – Razões para a não mudança futura de Operador

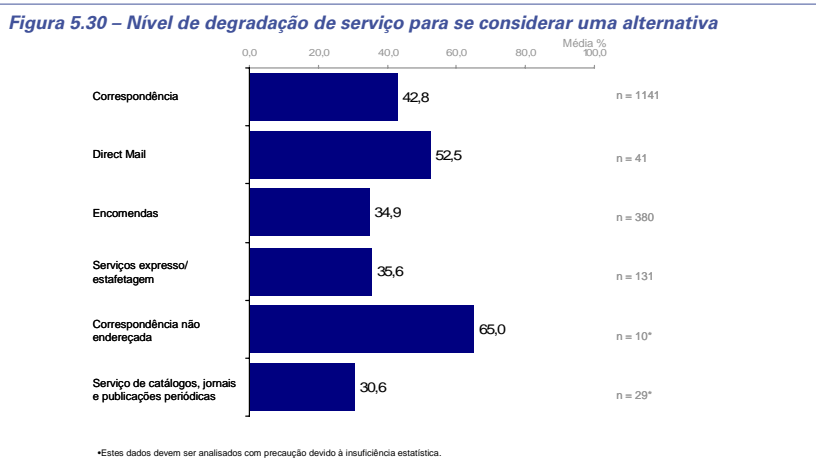
	% em coluna					
	Correspondência	Direct Mail	Encomendas	Serviços expresso/estafetagem	Correspondência não endereçada	Serviço de catálogos, jornais e publicações periódicas
Custo	24,5	53,1	30,8	28,7	19,1	28,1
Comodidade	42,5	36,6	34,1	39,6	58,8	45,4
Confiança	27,9	19,1	32,7	28,4	58,8	46,2
Burocracia	6,6	9,2	4,9	5,0	19,1	17,1
Qualidade do serviço	34,3	44,8	43,5	45,6	39,7	45,4
Localização Geográfica	24,4	17,8	20,4	20,3	38,2	28,0
Falta de informação	4,4	9,2	2,5	28,7	38,2	17,1
Necessário alterar equipamento	0,3	0,3	0,0	0,0	0,0	8,5
Existência de contrato	0,8	0,3	2,7	4,9	0,0	25,6
Outra	8,9	0,7	4,6	5,9	0,0	0,3
NS/NR	26,2	27,1	25,6	18,4	3,0	26,6
	n=974	n=23	n=320	n=108	n=8*	n=23*

*Estes dados devem ser analisados com precaução devido à insuficiência estatística.
Base Amostral: Quantidade de indivíduos que, por serviço, indica a intenção de não mudar de operador no futuro

Como é possível perceber as razões da manutenção do operador principal variam de serviço para serviço, mas centram-se essencialmente em aspectos de custo, comodidade, confiança e satisfação com os níveis de qualidade de serviço actuais.

A acessibilidade à rede (localização geográfica) e a falta de informação sobre eventuais alternativas completa a base de critérios que de certa forma parece cristalizar os movimentos neste mercado num momento chave de pré-liberalização total do sector.

Para testar a solidez destas relações entre as empresas e os seus actuais parceiros solicitámos que fosse indicado para cada tipo de serviço qual o nível de degradação de serviço que deveria existir para que fosse considerada uma alternativa.



Na totalidade dos serviços, degradações de serviço até 30% não provocariam a mudança do operador principal. A partir daí, começando pelos serviços de catálogos, jornais e publicações periódicas (30,6%), e passando depois para os serviços de encomendas e expresso/estafetagem (cerca dos 35%) até aos 42,8% para o serviço de correspondência, as opções poderiam então começar a mudar.

Esta resposta corrobora as anteriores e mostra níveis de resistência elevados a uma eventual mudança. Refira-se de qualquer forma, que estatísticas semelhantes noutros sectores em fases pré-liberalização evidenciavam também esta realidade, tendo a prática vindo no entanto a negar a teoria estatística como resultado de níveis e estratégias de concorrência bastante agressivas em termos de preço e diferenciação dos serviços.

No âmbito deste trabalho, no entanto, e em complemento às análises específicas já apresentadas, optou-se pela realização de uma análise factorial com o objectivo de compreender os critérios de selecção utilizados pelas empresas na selecção de prestadores, através da identificação e interpretação dos factores subjacentes.

Para o efeito recorreu-se a uma Análise de Componentes Principais (ACP) – método estatístico multivariado – através do qual é possível transformar um conjunto de factores iniciais correlacionados entre si, num outro conjunto de variáveis não correlacionadas que explicam depois o comportamento que inicialmente se pretendia estudar. Vejamos na página seguinte a descrição do método utilizado para comprovar que os utilizadores de correspondência, encomendas e serviços expresso/estafetagem tendem a considerar factores de selecção diferenciados consoante o serviço em causa.

Para aplicar a ACP, analisou-se numa primeira fase a Estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que compara as correlações entre as variáveis, de forma a verificar a qualidade potencial de aplicação da ACP. Neste estudo o valor mais baixo da KMO encontrado foi de 0,71, o que pressupõe uma qualidade de aplicação da ACP de carácter médio, ainda assim próxima do valor 0,8, considerado o mínimo para classificar a ACP como boa. Vejamos os resultados alcançados para os três serviços estudados.

Quadro 5.27 – Análise factorial - Critérios de selecção dos Operadores

Correspondência			Encomendas		Serviços expresso/estafetagem			
	Factor 1	Factor 2		Factor 1		Factor 1	Factor 2	Factor 3
Sistemas de informação	0,82		Cumprimento dos prazos	0,87	Relacionamento com o cliente	0,84		
Sistemas de cobrança	0,81		Sistemas de indemnização	0,85	Sistemas de cobrança	0,85		
Preço e descontos	0,77		Existência de entrega diária	0,83	Sistemas de informação	0,82		
Relacionamento com o cliente	0,75		Rapidez de entrega	0,84	Possibilidades de recolha	0,70		
Possibilidades de recolha	0,68		Cobertura geográfica	0,84	Sistemas de indemnização	0,58		
Sistemas de indemnização	0,57		Preço e descontos	0,81	Preço e descontos	0,57		
Fiabilidade de distribuição		0,83	Sistemas de informação	0,81	Rapidez de entrega		0,77	
Cumprimento dos prazos		0,79	Possibilidades de recolha	0,80	Cobertura geográfica		0,75	
Rapidez de entrega		0,76	Relacionamento com o cliente	0,80	Cumprimento dos prazos		0,74	
Cobertura geográfica		0,70	Sistemas de cobrança	0,75	Existência de entrega diária		0,61	
Existência de entrega diária		0,58	Fiabilidade de distribuição	0,65	Fiabilidade de distribuição			0,77
Variância explicada pelo factor	33,85	30,85	Variância explicada pelo factor	65,16	Variância explicada pelo factor	30,86	20,67	13,75
Variância total explicada	64,71		Variância total explicada	65,16	Variância total explicada	65,27		
Valor KMO	0,92		Valor KMO	0,92	Valor KMO	0,71		
Média	8,44	9,16	Média	8,98	Média	8,61	9,38	9,45
Mediana	8,67	9,40	Mediana	8,45	Mediana	9,00	9,50	10,00
Moda	10,00	10,00	Moda	8,27	Moda	10,00	10,00	10

Quando questionados sobre a importância dos factores de selecção de um operador, podemos constatar que os inquiridos estruturam os factores de selecção de um operador de forma distinta consoante os serviços postais utilizados: correspondência, encomendas e serviços expresso/ estafetagem.

No caso dos utilizadores de correspondência existem dois factores essenciais na selecção de um operador. O primeiro factor – aspectos logísticos - é composto pelos “sistemas de informação”, “sistemas de cobrança”, “preço e descontos”, “relacionamento com o cliente”, “possibilidade de recolha” e “sistemas de indemnização”. Por sua vez, o segundo factor – aspectos relacionados com a entrega - consiste na “fiabilidade de distribuição”, “cumprimento dos prazos”, “rapidez de entrega”, “cobertura geográfica” e existência de entrega diária”.

No que respeita aos utilizadores de encomendas os factores de selecção são vistos como um todo, existindo correlação entre os 11 factores iniciais.

Relativamente aos serviços expresso/ estafetagem, verifica-se que os utilizadores estruturam os factores de selecção de um operador em três factores principais: aspectos logísticos, aspectos relacionados com a entrega e fiabilidade de distribuição. Como aspectos logísticos consideramos sistemas de cobrança, relacionamento com o cliente, sistemas de informação, possibilidade de recolha, sistemas de indemnização, preço e descontos. Os aspectos relacionados com a entrega consistem na rapidez de entrega, cobertura geográfica, cumprimento dos prazos e existência de entrega diária.

Em síntese, podemos afirmar que os utilizadores de Correspondência, Encomendas e Serviços Expresso/ estafetagem tendem a considerar factores de selecção diferenciados. Isto é, consoante o serviço assim são relevados factores de decisão específicos.

O método aplicado para cada um dos serviços permitiu derivar factores compostos que explicam variâncias totais da ordem dos 65% e que demonstram que para cada serviço são efectivamente distintos os factores de explicação das escolhas realizadas pelo universo.

Tomando esta primeira base como referência procedeu-se ainda a um exercício complementar, onde o mesmo método foi aplicado apenas às empresas que identificaram empresas do Grupo CTT como seu operador principal num determinado serviço, tal como se apresenta na página seguinte.

A aplicação do método a esta sub-amostra apresentou valores de KMO ainda maiores, com particular destaque para a análise realizada ao serviço de correspondência, sendo no entanto a composição dos factores resultantes, razoavelmente distinta quando comparada com os obtidos para a análise da amostra total. Os resultados obtidos são apresentados em seguida:

Quadro 5.28 – Análise factorial - Critérios de selecção dos Operadores (Grupo CTT)

Correspondência - Grupo CTT		Encomendas – Grupo CTT		Serviços expresso/estafetagem – Grupo CTT				
	Factor 1		Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 2	Factor 3	
Cumprimento dos prazos	0,86	Rapidez de entrega	0,89		Possibilidades de recolha	0,94		
Rapidez de entrega	0,85	Fiabilidade de distribuição	0,87		Cobertura geográfica	0,79		
Sistemas de informação	0,85	Cobertura geográfica	0,77		Sistemas de cobrança	0,78		
Sistemas de cobrança	0,80	Relacionamento com o cliente	0,75		Preço e descontos	0,72		
Existência de entrega diária	0,79	Cumprimento dos prazos	0,73		Sistemas de informação	0,62		
Sistemas de indemnização	0,77	Sistemas de informação	0,64		Sistemas de indemnização		0,86	
Possibilidades de recolha	0,77	Existência de entrega diária	0,53		Cumprimento dos prazos		0,72	
Fiabilidade de distribuição	0,77	Sistemas de indemnização		0,88	Rapidez de entrega		0,70	
Relacionamento com o cliente	0,76	Possibilidades de recolha		0,84	Fiabilidade de distribuição		0,68	
Preço e descontos	0,76	Preço e descontos		0,82	Existência de entrega diária		0,75	
Cobertura geográfica	0,72	Sistemas de cobrança		0,76	Relacionamento com o cliente		0,60	
Variância explicada pelo factor	62,56	Variância explicada pelo factor	37,75	30,01	Variância explicada pelo factor	37,40	24,09	19,44
Variância total explicada	62,56	Variância total explicada	67,76		Variância total explicada	80,93		
Valor KMO	0,92	Valor KMO	0,78		Valor KMO	0,73		

Como se pode verificar, no que concerne à selecção de um operador para correspondência todos os factores estão correlacionados entre si.

No que se refere ao serviço de encomendas, os utilizadores do grupo CTT têm em conta dois factores fundamentais. O primeiro é composto pela rapidez de entrega, fiabilidade de distribuição, cobertura geográfica, relacionamento com o cliente, cumprimento dos prazos, sistemas de informação e existência de entrega diária. O segundo é formado pelos sistemas de indemnização, possibilidades de recolha, preço/descontos e sistemas de cobrança.

Por último, a selecção de um operador nos serviços expresso/estafetagem é repartida por três factores. Estando o primeiro relacionado com as possibilidades de recolha, cobertura geográfica, sistemas de cobrança, preço/descontos e sistemas de informação. O segundo factor consiste nos sistemas de indemnização, cumprimento dos prazos, rapidez de entrega e fiabilidade de distribuição. O terceiro factor é constituído apenas pela existência de entrega diária e pelo relacionamento com o cliente.

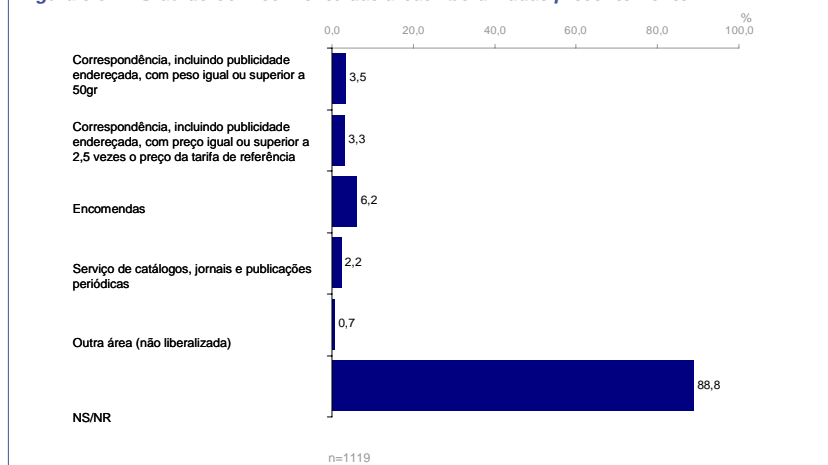
5.7 Posicionamento face à liberalização total

Tendo completado uma visão integrada quer da procura quer da oferta de serviços postais à disposição dos consumidores empresariais, importa agora questionar de que forma o mercado sente (ou não) o pulsar da liberalização total que se avizinha.

Nesse contexto, o inquérito quantitativo contemplou um conjunto de questões bastante importante sobre os contornos do processo de liberalização e o impacto que as empresas esperavam que o mesmo possa vir a ter no mercados de serviços postais.

A primeira questão colocada visava por isso perceber até que ponto as empresas conhecem quais as áreas onde podem, há já algum tempo efectuar livremente as suas escolhas e eleger o prestador de serviços que melhor responda às suas necessidades. O resultado foi deveras significativo: 88,8% dos inquiridos não foram capaz de identificar nenhuma das áreas já liberalizadas.

Figura 5.31 – Grau de Conhecimento das áreas liberalizadas presentemente

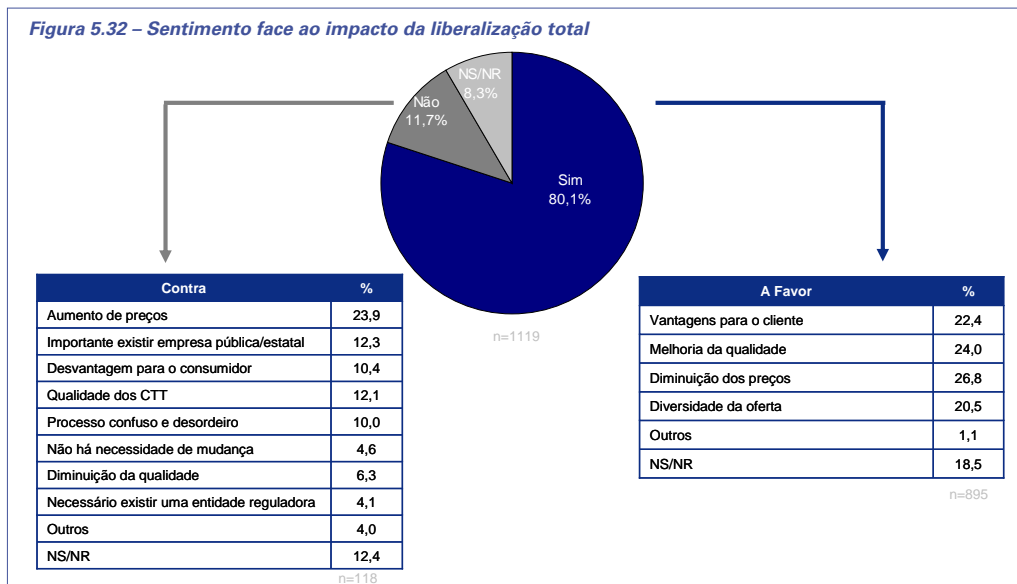


De facto, a única resposta com alguma significância surge na identificação do serviço de encomendas enquanto área liberalizada, algo que apenas 6,2% dos inquiridos foram capazes de fazer.

No entanto esta situação não inibe as empresas de declararem por margem bastante confortável o seu apoio ao processo de liberalização total, uma vez que cerca de 80,1% das respostas foram no sentido de apoiar a eliminação da área reservada e a abertura à concorrência de todos os serviços postais.

As razões desta tendência foram justificadas, tal como aconteceu no estudo qualitativo, com a criação de vantagens para o cliente, com a melhoria global da qualidade, a eventualidade de ser potenciada uma diminuição de preços e o alargamento da oferta em termos de diversidade.

A figura seguinte ilustra os números do inquérito quantitativo, recolhidos a este respeito, evidenciando ainda os principais argumentos, pró e contra, o impacto da liberalização total.



Nos argumentos contra destaca-se o receio de um eventual aumento de preços, decorrente de uma eventual liberalização da fixação do preço dos serviços. Adicionalmente argumentos relacionados com a necessidade de manter uma empresa pública/estatal a prestar este serviço, e preocupações da eventual degradação da qualidade de serviço dos próprios CTT (pela ânsia de concorrer com os novos *players*) parecem estar entre os argumentos preferenciais, antes ainda das questões de redução global da qualidade de serviço na oferta, que costumam encabeçar os menos adeptos dos mercados liberalizados.

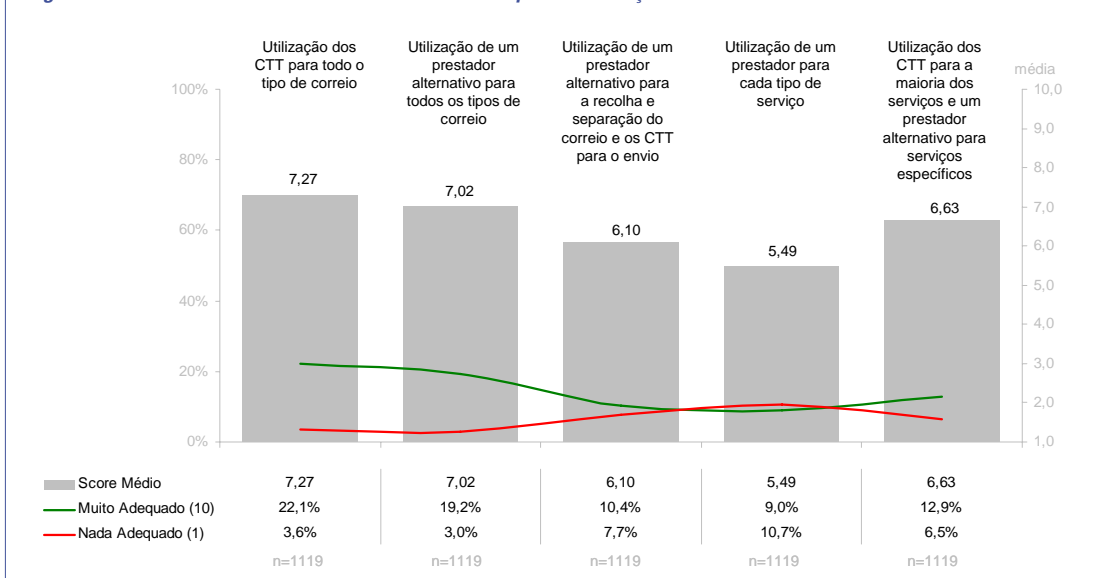
Quando se questiona o *timing* a resposta vem muito em linha mais uma vez com o resultado do estudo qualitativo, ou seja, “quanto mais depressa melhor” ! De facto, 51,5% dos inquiridos aponta 2009 como o ano correcto para fazer avançar a liberalização. Apenas 9,7% optam por alinhar com a data proposta (31 de Dezembro de 2010), sendo que existem ainda cerca de 11% que têm outras datas em perspectiva, a maioria das quais antes do prazo limite escoar.

E que cenário no pós-liberalização total ? Esta é porventura a pergunta de todos os analistas do sector, para a qual este estudo decidiu apresentar várias alternativas e pô-las à consideração do mercado:

- Utilizar os CTT para todos os tipos de correio;
- Utilizar um prestador alternativo para todos os tipos de correio;
- Utilizar um prestador alternativo para a recolha e separação do correio e os CTT para o envio;
- Utilização de um prestador para cada tipo de serviço;
- Utilização dos CTT para a maioria dos serviços e um prestador alternativo para serviços específicos.

O quadro seguinte ilustra o teor das respostas recolhidas:

Figura 5.33 – Sentimento face cenários alternativos no pós-liberalização



Mais uma vez, os resultados alcançados mostram um mercado de ideias bem definidas, com uma preferência notória pelo modelo de um e um só prestador, seja ele os CTT ou um prestador alternativo. De facto são estes dois cenários que recolhem as duas únicas pontuações acima de 7 pontos de adequabilidade às necessidades da empresa numa escala de 10, onde 1 significa “Nada Adequado” e 10 “Muito Adequado”.

Curiosamente, a opção de especialização por tipo de serviço é a que menos agrada ao universo considerado, sendo os modelos híbridos em que os CTT continuam a ter uma posição relevante os que recolhem preferências intermédias.

Analisemos agora os resultados de cada um dos cenários individualmente, começando precisamente pelo cenário com um *score* mais elevado e que corresponde à opção de utilização dos CTT para todos os tipos de correio.

Aqui, 73,8% dos inquiridos que classificaram esta opção com *score* positivo (acima de 6) fizeram-no por se declararem globalmente satisfeitos com os CTT e também por questões de hábito e manutenção dos procedimentos actuais. Os que avaliaram este cenário como negativo (abaixo de 5) revelam uma certa insatisfação com os CTT e identificam a liberalização como uma oportunidade para voltar a auscultar o mercado.

Já relativamente ao cenário de utilização de um prestador alternativo para todos os tipos de correio, as respostas positivas (acima de 6) revelam que este é o cenário entendido como natural em termos de evolução (58%), sendo que 21,3% espera que o mesmo resulte da melhoria das condições oferecidas pelos novos entrantes.

Cerca de 8,3% das respostas entre as empresas que seleccionam este cenário como muito adequado, consideram ainda que esta centralização de serviços num novo prestador teria o condão de facilitar o processo, aumentando a eficiência e a qualidade de funcionamento do mesmo.

Os que classificam o cenário como inadequado para a sua realidade justificam-se afirmando que o mesmo não iria funcionar, que o desconhecimento sobre os prestadores alternativos lhes causa receios e que, no global, as condições de prestação dos serviços tenderiam a piorar.

O terceiro modelo é um modelo composto com uma divisão funcional na prestação dos serviços. De facto, as entidades que seleccionam este modelo como muito adequado identificam-no como potencialmente mais eficaz (84% dos casos) e acreditam que o mesmo poderia funcionar. Já os seus opositores acreditam precisamente no contrário, considerando mesmo que o modelo é menos eficaz por ser mais confuso e contemplar transferências de responsabilidades entre operadores ao longo do processo.

O quarto modelo, aquele que recolheu menor aceitação e classificações de adequabilidade mais baixas tem entre os seus apoiantes aqueles que o vêem como a opção que maximiza a melhoria dos serviços, favorecendo-se a especialização do prestador e a eficiência.

Apresenta como contras, segundo os que dele menos gostam, o facto de o considerarem confuso (35,9%), pouco eficiente (31,8%) pela necessidade de gerir múltiplas entidades e níveis de serviço.

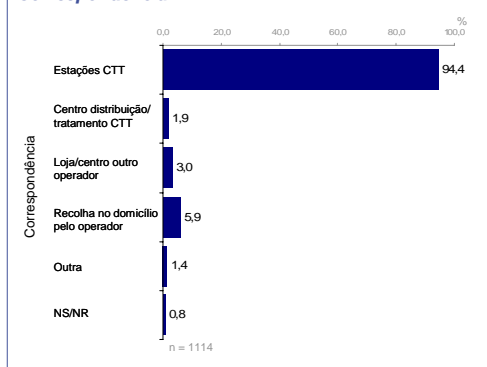
Por último, o segundo modelo mais conservador e que privilegia os CTT como operador dominante mas abre espaço para a utilização de outros prestadores em serviços específicos – foi no caso do estudo qualitativo o mais mencionado.

Tal como o anterior tem muitos adeptos que acreditam que potencia a melhoria dos serviços (81,3%) e a especialização (7,5%). No entanto, 39,5% consideram que o mesmo não é viável, que poderá piorar os serviços (24,1%) e que introduz alguma confusão na operativa por comparação nomeadamente com os dois primeiros.

5.8 Opinião sobre aspectos do modelo operacional

Esta secção reúne algumas análises específicas relacionadas de forma directa com aspectos concretos do modelo operacional e que suscitaram o interesse do ICP-ANACOM no contexto deste trabalho. Procuraremos para cada uma dessas questões, avaliar em função dos dados recolhidos se existem respostas objectivas às questões que se procuraram responder.

Figura 5.34 – Pontos de recolha preferenciais - Correspondência

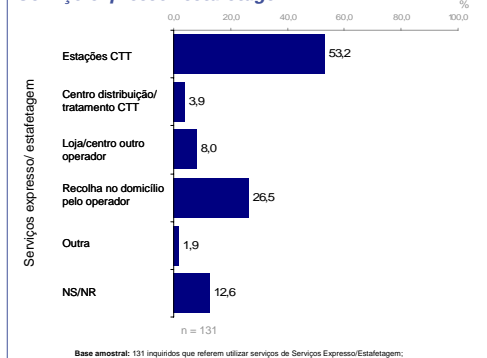


A primeira dessas questões tem a ver com o processo de aceitação, nomeadamente no sentido de perceber qual dos modelos actualmente oferecidos pelos operadores e destes qual os que têm maior aderência.

Considerando o serviço de correspondência endereçada, a esmagadora maioria do tráfego é entregue directamente nas estações dos CTT por meios próprios, sendo a recolha no domicílio a cargo do operador puramente residual (apenas 5,9%).

A mesma análise, quando realizada para o serviço de encomendas revela já valores bastante mais equilibrados, com 58,7% das mesmas a serem entregues nas estações dos CTT, mas uma fatia já significativa (15,4%) a serem recolhidas no domicílio pelo operador. Junta-se a este modelo a alternativa de entrega em pontos de venda (lojas ou centros de recolha) do prestador alternativo.

Figura 5.35 – Pontos de recolha preferenciais - Serviço expresso/ estafetagem



No caso dos serviços expresso e/ou estafetagem, a percentagem de recolhas no domicílio sobe para os 26,5%, sendo que “apenas” 53,2% das empresas procede à utilização destes serviços via estação dos CTT.

A análise para estes dois serviços dos pontos de recolha preferenciais sublinha a preferência das empresas de menor dimensão pela utilização das estações dos CTT. Ao invés, a recolha no domicílio cresce sensivelmente de peso relativo nas empresas de maior dimensão.

Quadro 5.29 – Pontos de recolha preferenciais – Desagregado por nº de trabalhadores

	Encomendas				Serviços expresso/ estafetagem			
	TOTAL	% em coluna			TOTAL	% em coluna		
		< 50 trab.	50 a 250 trab.	> 250 trab.		< 50 trab.	50 a 250 trab.	> 250 trab.
Estações CTT	58,7	59,3	45,5	38,8	53,2	55,0	11,2	30,0
Centro distribuição/tratamento CTT	1,4	1,4	1,6	0,0	3,9	2,0	4,8	0,0
Loja/centro outro operador	14,8	15,2	6,4	0,0	8,0	7,7	19,0	0,0
Recolha no domicílio pelo operador	15,4	14,4	41,7	24,5	26,5	25,5	45,9	45,0
Outra	2,1	2,1	1,6	6,1	1,9	2,0	0,0	0,0
NS/NR	17,4	17,3	17,6	30,6	12,6	11,8	28,6	25,0
	n=380	n=299	n=64	n=17*	n=131	n=95	n=22*	n=14*

Base amostral: 380 inquiridos que referem utilizar serviços de Encomendas

* Estes dados devem ser analisados com precaução devido à insuficiência estatística.

Base amostral: 131 inquiridos que referem utilizar serviços de Expresso/estafetagem

* Estes dados devem ser analisados com precaução devido à insuficiência estatística.

Figura 5.36 – Utilização de serviços de preparação de correio e finishing

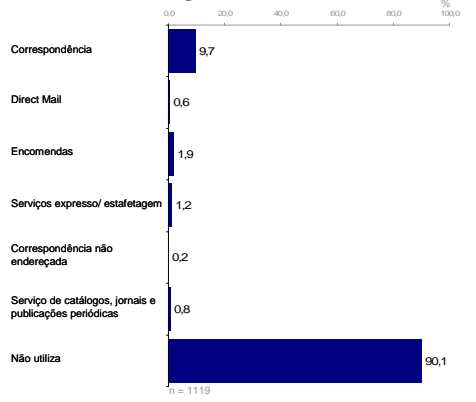
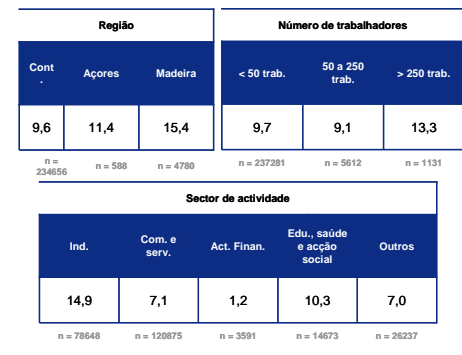


Figura 5.37 – Utilização de serviços de preparação de correio e finishing para Correspondência – Desagregado por Região, Sector e nº Trabalhadores



A utilização de serviços de preparação de correio e *finishing* é outra das áreas que tem vindo a assistir a alguma transformação e a um crescimento sustentado, tal como o demonstrou o estudo qualitativo.

No entanto, a utilização destes serviços de forma externalizada ainda não se generalizou, como indicia o facto de menos de 10% dos inquiridos referenciar abertamente a utilização destes serviços., mormente para correspondência (9,7%) com pequenos focos também nos serviços de encomendas (1,9%).

Da análise mais aprofundada da utilização de serviços de finishing (e tendo como referência o segmento da correspondência), verifica-se que são as grandes empresas e as empresas do sector Industrial, aquelas que mais recorrem a estes serviços.

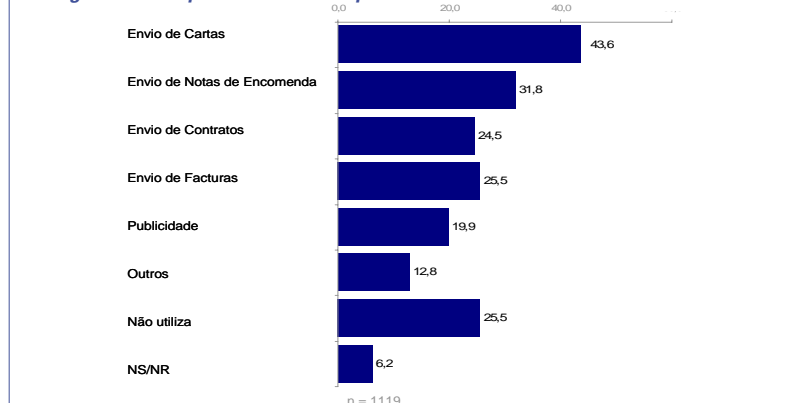
De entre os serviços específicos utilizados a envelopagem é o mais comum, seguido de perto pela etiquetagem, corte e dobragem, endereçamento e impressão, todos eles com valores na casa dos 72% do universo de empresas que recorre regularmente à utilização destes serviços. O envio de mailings (67,6%) e a divisão por códigos postais (57,6%) são funcionalidades importantes mas com menores índices de utilização.

Um outro aspecto avaliado foi o maior ou menor impacto da utilização de correio electrónico na despesa com serviços postais. Da análise dos dados realizada resultaria uma estimativa de aumento do impacto da despesa com serviços postais, caso não fosse utilizado o correio electrónico da ordem dos 44,3%. Este aumento é mais suave, de apenas 30%, se ao invés da média considerarmos a mediana da amostra.

Em qualquer dos casos, este valor é claramente superior à percepção transmitida pelos grandes remetentes no contexto do estudo qualitativo, segundo o qual foi pela optimização e não pela desmaterialização que se conteve a despesa global com serviços postais.

Para averiguar um pouco mais sobre este tema analisou-se o tipo de substituição verificada, inquirindo as empresas sobre o tipo de actividades que o correio electrónico veio substituir. Eis os resultados:

Figura 5.38 – Tipo de actividades que o correio electrónico veio substituir



De facto, considerando que quase 75% das empresas consultadas usa correio electrónico e que destas 43,6% o faz para processar trocas de mensagens, substituindo o envio de cartas, notas de encomenda, contratos e facturas, será de considerar um impacto de alguma maneira sensível, se este meio alternativo não existisse.

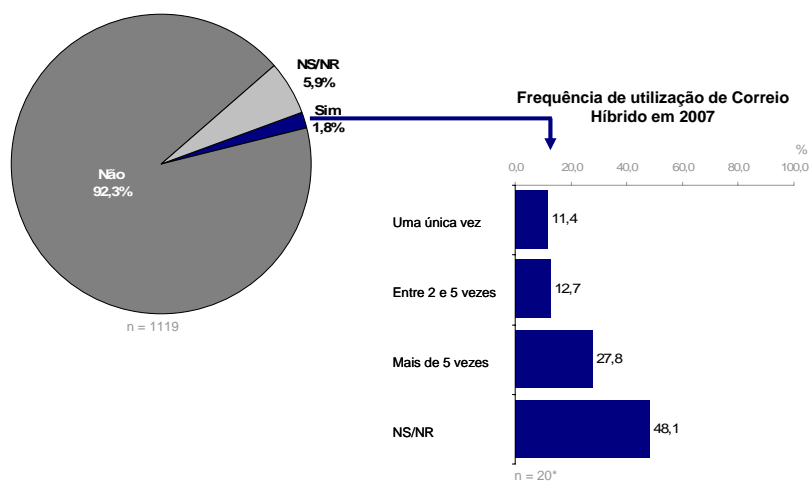
Ainda assim refira-se, a maioria dos documentos comerciais acaba por ser objecto de emissão e envio em papel, ainda que por questões de agilização de processo, sejam muitas vezes trocadas versões electrónicas desses documentos.

Um outro tipo de mensagem electrónica tem a ver com a dinamização comercial dos serviços, nomeadamente mensagens publicitárias, comunicação de promoções e outras formas de marketing relacional cujo crescimento em meios electrónicos tem sido apreciável.

Ainda assim, o crescimento do *spam* de e-mail tem vindo a contribuir para um retomar dos meios tradicionais, atrasando deste modo o processo de substituição electrónica tal como o mesmo foi perspectivado no início desta década.

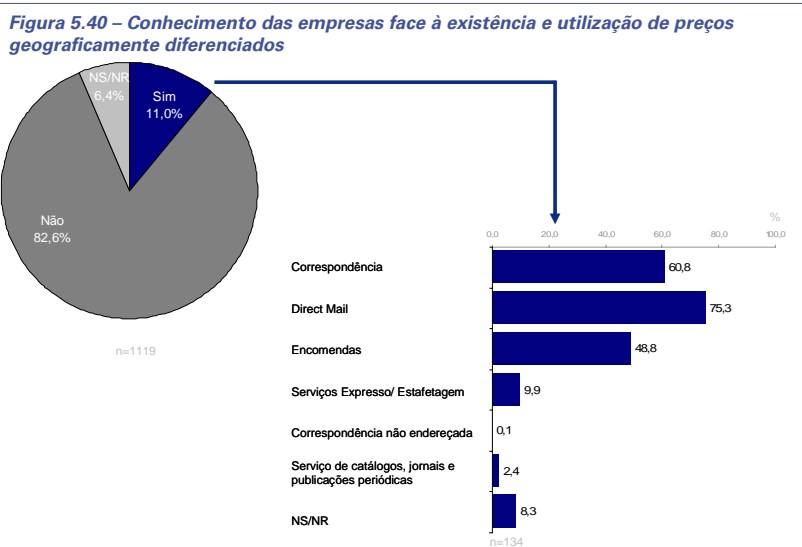
Um outro serviço actualmente em desenvolvimento em Portugal e que poderá vir a contribuir para a redução da despesa com serviços postais é o correio híbrido sendo que este apenas foi utilizado até hoje por 1,8% da amostra e que desta, quase 48% não consegue precisar quantas vezes utilizou este meio.

Figura 5.39 – Utilização de Correio Híbrido



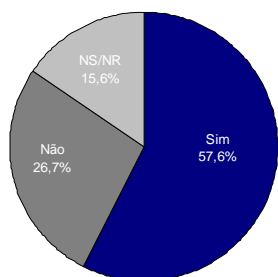
O último tema que iremos apreciar no contexto do inquérito quantitativo realizado é o da sensibilidade das empresas face à existência e utilização de preços geograficamente diferenciados.

De facto, também neste contexto a falta de informação joga um papel preponderante pois apenas 11% dos inquiridos declarou conhecer esta situação e o seu impacto.



82,6% das empresas afirmarem desconhecer a existência dos mesmos sendo que do universo dos conhecedores, é na utilização de direct mail que este tema aparece com maior força (quase 75,3% reporta a ocorrência desta situação sobre este serviço). A correspondência e as encomendas com 60,8% e 48,8% respectivamente são os outros dois serviços mais afectados.

Figura 5.41 – Opinião das empresas face à existência e utilização de preços geograficamente diferenciados



Quando questionados sobre a opinião que teriam sobre este tipo de diferenciação na oferta, a maioria dos inquiridos mostrou-se favorável e tolerante (57,6%) com apenas 27,6% de opositores e um número ainda apreciável de empresas (15,6%) que não tem opinião formada sobre o tema ou tendo preferido não a revelar.

O argumento favorável mais relevante é a de que as distâncias fazem incorrer em custos diferenciados levando a preços distintos. Nas vozes contra, defende-se que o preço não deveria ter diferenciação geográfica pois tal situação contribui para a criação de assimetrias regionais e desequilíbrios injustos e difíceis de justificar.

De entre os apologistas da diferenciação 82,3% acreditam que a mesma faz sentido para todos os serviços enquanto que 10% crêem que o modelo só faz sentido para a correspondência. 7,6% aponta a mesma razão mas para o serviço de encomendas exclusivamente.



6. Considerações Finais

Tendo apresentado ao longo deste documento de forma bastante exaustiva os resultados do estudo realizado sobre o consumo empresarial de serviços postais, importa agora reflectir um pouco sobre o que no contexto deste trabalho, e para além de referências concretas feitas ao longo do texto, são lições aprendidas com este trabalho e que podem servir ao ICP-ANACOM para o futuro.

Começamos por isso por enaltecer desde logo o modelo proposto pelo ICP-ANACOM que privilegia a complementaridade entre uma auscultação de natureza mais qualitativa dos principais *stakeholders* de mercado com a recolha de dados de natureza quantitativa, sobre os quais é possível realizar análises estatísticas e tirar conclusões mais aprofundadas.

O modelo resulta de facto quando aplicado na prática embora pensemos que pudesse em futuras edições haver uma inversão de metodologia, realizando-se em primeiro lugar o inquérito quantitativo e respectiva análise para poder utilizar as conclusões na interacção com os agentes de mercado.

Esta alteração de natureza metodológica deverá ser acompanhada por uma separação clara da recolha entre informação quantitativa e qualitativa. De facto, parece-nos que será bastante mais profícuo fazer uma recolha de informação quantitativa junto dos grandes remetentes como parte do inquérito quantitativo uma vez que na maior parte das interacções realizadas a informação recolhida revelou apenas valores agregados e tendências gerais não havendo espaço para uma recolha mais estruturada.

Esta situação tem impacto nos resultados globais do trabalho uma vez que implicitamente retirou da amostra quantitativa alguns dos grandes remetentes, influenciando assim porventura os valores médios calculados para a despesa com serviços postais com eventuais impactos também na leitura das variáveis que se debruçam sobre a utilização e impacto de alguns dos novos serviços e tecnologias.

Do ponto de vista da amostra, e tendo em conta os comentários apresentados pensamos que a mesma possa ser robustecida em termos de representatividade real do universo – não sendo talvez tão crítica a inflacção da base amostral de inquéritos.

Relativamente ao processo monitor, parece-nos que o processo ainda que tenha atingido os seus objectivos pode e deve ser alargado, com algumas alterações, a grandes remetentes e empresas de *finishing*. As alterações aqui referidas serão essencialmente ao nível do método de recolha da informação porque haverá a necessidade de acomodar relatórios de produção diários pré-formatados por essas organizações, no sentido de capitalizar no que já existe e facilitar assim a aplicação.

Por último uma nota relativamente à densidade dos guiões e questionários aplicados: tendo em conta que este foi um primeiro trabalho de fundo realizado sobre este segmento neste sector pode-se justificar um maior detalhe na recolha, mas de futuro a standardização das questões à volta dos pontos-chave relacionados com o objectivo do trabalho pouparão algumas frustrações e algum desgaste da imagem do ICP-ANACOM junto do segmento empresarial.

Em nota de conclusão, resta-nos reiterar a satisfação que nos causa ter sido dada à KPMG Advisory a honra de ter conduzido este trabalho, que para sempre ficará como o primeiro do género (desta dimensão) realizado em Portugal. Certos de tudo ter feito para valorizar o resultado final e conscientes de alguns erros cometidos ao longo do processo, consideramos contudo ter sido esta uma oportunidade única para dar o nosso contributo ao sector e valorizar, pela troca de experiências com os muito interlocutores que encontramos ao longo deste processo, começando desde logo pela própria equipa do ICP-ANACOM.

O nosso muito obrigado a todos aqueles que directa ou indirectamente viabilizaram este trabalho, num momento em que o sentimento de dever cumprido se sobrepõe ao impacto do esforço e empenho que este documento julgamos, não consegue traduzir por completo.



7. Bibliografia

De seguida apresentamos as principais fontes de informação utilizadas ou consultadas na elaboração deste relatório.

•KPMG

- Relatórios de projectos no sector postal
- Estudos internos
- Publicações diversas no sector

•ICP-ANACOM - (<http://www.anacom.pt/>)

- Relatórios Trimestrais e anuários
- Relatório sobre a Situação das Comunicações, 2005
- Relatório de Regulação, 2002
- A situação das Comunicações em Portugal, 2004
- Estatísticas com informação do sector

•Legislação Europeia - (<http://eur-lex.europa.eu/>)

- Directiva 2008/6/CE
- Directiva 2002/39/CE
- Directiva 97/67/CE
- Directiva 77/388/CEE

•Legislação Nacional

- Lei n.º33/2006, de 28 de Julho 2006
- Lei n.º102/99, de 26 de Julho
- Lei n.º88-A/97, de 25 de Julho
- Decreto-Lei.º112/2006, de 9 de Junho
- Decreto-Lei.º116/2003, de 12 de Junho
- Decreto-Lei.º150/2001, de 7 de Maio
- Decreto-Lei.º448/99, de 4 de Novembro
- Decreto-Lei.º176/88, de 18 de Maio
- Decreto-Lei394-B/84
- Resolução do Conselho de Ministros n.º50/2006, de 5 de Maio
- Portaria n.º1048/2004, de 16 de Agosto
- Portaria n.º75/2002, de 22 de Janeiro
- Decreto Regulamentar n.º21/98, de 4 de Setembro
- Decreto Regulamentar n.º19/92, de 18 de Agosto

•Artigos de Imprensa

- Jornal Oficial da União Europeia - Publicada a nova Directiva Postal
- Jornal de Negócios - DECO "chumba" 300 estações do CTT
- Outros

•**Artigos on-line**

- ICP-ANACOM - (<http://www.anacom.pt/>)
- APDC - (<http://www.apdc.pt/>)
- EurActiv - (<http://www.euractiv.com/>)

•**Conferências e Seminários**

- ANACOM – Concorrência no Sector das Comunicações Electrónicas e no Sector Postal, no Seminário Concorrência e Competição para os Altos Dirigentes dos Correios e Órgãos Reguladores dos Países-Membros da AICEP, 2005
- CTT Expresso – O CEP em Portugal: Mercado de Concorrência Plena!, no Seminário Concorrência e Competição para os Altos Dirigentes dos Correios e Órgãos Reguladores dos Países-Membros da AICEP, 2005
- CTT Correios – Desenvolvimento Estratégico e Qualidade, no XIII Fórum AICEP- Gerações Digitais, 2005
- CTT Correios – Estratégia Organizacional e Competitividade nos Operadores de Comunicações. O Negócio Postal, no Seminário Concorrência e Competição para os Altos Dirigentes dos Correios e Órgãos Reguladores dos Países-Membros da AICEP, 2005

•**Universal Postal Union – (<http://www.upu.int/>)**

- The Evolution of the Postal Sector – (2007)
- Postal Statistics – (2006)
- Development of postal Development of postal services in 06 – (2007)
- Postal market review and outlook – (2004)

•**Eurostat – (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>)**

- Postal Services in Europe – (2007)

•**PricewaterhouseCoopers – (<http://ec.europa.eu/>)**

- The impact on Universal service of the full market accomplishment of the postal internal market in 2009 - (2006)

•**WIK Consult GmbH – (<http://ec.europa.eu/>)**

- Main developments in the postal sector (2004-2006) – (2006)

•**Ecorys – (<http://ec.europa.eu/>)**

- Study on the development of competition in the European postal sector - Country Report – (2005)
- Development of competition in the European postal sector – (2005)

•**Postcomm – (<http://www.psc.gov.uk/>)**

- Business Customer Survey - UK Postal Market – (2007)
- The Postal Market 2010 and Beyond – (2007)
- Postal Market Factsheet – (2006)

•**NERA Economic Consulting – (<http://ec.europa.eu/>)**

- Economics of Postal Services – (2004)

- **Commission for Communications Regulation** – (<http://www.odtr.ie/>)
 - Postal Strategy Statement (2008-2010) – (2008)
 - findings of its 2006 – (2007)
 - Business and Residential postal surveys – (2007)
 - Postal Strategy Statement (2005-2007) – (2005)
 - Postal Services Survey - Business – (2003)
- **Adrenale Corporation** – (<http://www.postinsight.com/>)
 - Mail Trends Update
- **Cap Gemini** – (<http://www.postinsight.com/>)
 - European Postal Perspective – (2007)
- **Millward Brown IMS** – (<http://www.comreg.ie/>)
 - Business Postal Services Survey – (2007)



8. Glossário

Com o intuito de facilitar a compreensão plena deste documento, apresentamos em seguida um breve conjunto de termos e respectivos significados:

Bulk Mail – caracteriza um envio massivo de correspondência, normalmente com centenas de objectos *standardizados* a serem enviados num curto espaço de tempo (ex: extractos bancários, campanhas publicitárias não personalizadas);

Correio Híbrido – serviço postal que se caracteriza pela transformação do meio físico da correspondência em meio electrónico ou vice-versa (ex: serviço Via CTT);

Direct Mail - Publicidade endereçada. Comunicação constituída exclusivamente por material publicitário, de marketing ou de divulgação e que consiste numa mensagem idêntica para um número significativo de destinatários, excepto quanto ao nome, endereço ou outras modificações que não alterem a natureza da mensagem.

Estafetagem – serviço de entrega de uma determinada mensagem ou encomenda entre dois pontos recorrendo ao uso de estafetas devidamente credenciados para o efeito;

E-Commerce – forma de comércio realizada através da Internet, na qual (salvo nos serviços on-line) o comprador selecciona os produtos e serviços que deseja adquirir (normalmente a partir de um catálogo) e solicita a entrega dos mesmos para consumo numa determinada localização;

E-Government – descreve o conjunto de meios electrónicos através dos quais os cidadãos podem aceder a informação ou utilizar serviços disponibilizados pela Administração Pública (Central ou Local);

Finishing – serviço de preparação de documentos, muitas vezes associado à preparação de objectos para envio por via postal, que inclui múltiplas actividades de carácter normalmente repetitivo, que são necessário para agilizar a expedição e/ou aceitação de uma correspondência ou encomenda postal;

Segmento(s) B2X – designação genérica que abrange todo o tipo de relações originadas por empresas, seja com particulares (B2C) ou com outras empresas e/ou organizações (B2B).

Segmento(s) C2X - designação genérica que abrange todo o tipo de relações originadas por particulares, seja com empresas (C2B) ou com outros particulares e indivíduos (C2C);

Serviço Universal - Consiste na 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.

Track & Trace – serviço de valor acrescentado, desenhado para permitir o acompanhamento da evolução do estado de uma determinada encomenda ou correspondência, a partir de um determinado identificador único.

Utilities – designação genérica utilizada para referenciar o conjunto de empresas e/ou organizações que prestam serviços de distribuição de bens essenciais (água, luz, abastecimento de combustíveis, etc.).

9. Índice de Figuras

#	Descrição	Página
1.1	Cadeia de Valor Tradicional	13
1.2	Cadeia de Valor Actual	13
1.3	Evolução da segmentação por tipo de cliente	14
2.1	Metodologia Utilizada	19
3.1	Evolução da Publicidade Endereçada per capita – N° de itens	27
3.2	Evolução do volume de correio na Europa (biliões de itens)	29
3.3	Evolução do volume de correio na Europa por tipo de correio	29
3.4	Volume de correio per capita	29
3.5	QM dos Operadores Incumbentes vs Restantes – Europa	29
3.6	Evolução do n° de Prestadores dos Serviços Postais Explorados em Concorrência – Activos	31
3.7	Taxa de Crescimento do PIB (preços constantes) e Proveitos do Sector das Comunicações (preços constantes)	32
4.1	Evolução do tráfego postal reservado e liberalizado	36
4.2	Evolução da QM do Grupo CTT por tipo de serviço	37
5.1	Estrutura do Questionário	50
5.2	Distribuição Amostral – Sectores	52
5.3	Despesa com serviços postais por escalão de despesa	54
5.4	Distribuição da amostra em função do rácio entre a despesa com serviços postais e o volume de negócios	55
5.5	Distribuição da despesa pelos tipos de serviços identificados	56
5.6	Evolução da despesa percebida desde 2002	57
5.7	Prognóstico de evolução do volume de serviços postais para os próximos anos – Desagregada por tipo de correio	58
5.8	% de Utilização de cada tipo de correio	58
5.9	Intensidade de Utilização de cada tipo de correio	59
5.10	Regularidade de Utilização de bulk mail	60
5.11	Utilização de bulk mail	60
5.12	Utilização de correio – Formato	60
5.13	Utilização de correio – Formato (Monitor)	60

Índice de Figuras (continuação)

#	Descrição	Página
5.14	Utilização de correio – Peso (Monitor)	60
5.15	Tráfego por destinatário	61
5.16	Tráfego por destinatário – Desagregado por Região; Sector e nº de trabalhadores	61
5.17	Destino dos Envios	61
5.18	Existência de Contrato	62
5.19	Conhecimento da oferta	67
5.20	Factores de selecção de um operador	73
5.21	Factores de selecção de um operador – Critério Rapidez – Correspondência	73
5.22	Factores de selecção de um operador – Critério Rapidez – Direct Mail	74
5.23	Factores de selecção de um operador – Critério Rapidez – Encomendas	74
5.24	Factores de selecção de um operador – Critério Rapidez – Serviço expresso/ estafetagem	75
5.25	Factores de selecção de um operador – Critério Rapidez – Correspondência não endereçada	75
5.26	Factores de selecção de um operador – Critério Rapidez – Serviço de catálogos, jornais e publicações periódicas	76
5.27	Factores de selecção de um operador – Serviço de Correspondência	76
5.28	Factores de selecção de um operador – Serviço de Encomendas	77
5.29	Mudança de Operador no passado	78
5.30	Nível de degradação de serviço para se considerar uma alternativa	80
5.31	Grau de Conhecimento das áreas liberalizadas presentemente	84
5.32	Sentimento face ao impacto da liberalização total	85
5.33	Sentimento face cenários alternativos no pós-liberalização	86
5.34	Pontos de recolha preferenciais – Correspondência	88
5.35	Pontos de recolha preferenciais – Serviço expresso/ estafetagem	88
5.36	Utilização de serviços de preparação de correio e finishing	89
5.37	Utilização de serviços de preparação de correio e finishing para Correspondência – Desagregado por Região, Sector e nº Trabalhadores	89

Índice de Figuras (continuação)

#	Descrição	Página
5.38	Tipo de actividades que o correio electrónico veio substituir	89
5.39	Utilização de Correio Híbrido	90
5.40	Conhecimento das empresas face à existência e utilização de preços geograficamente diferenciados	91
5.41	Opinião das empresas face à existência e utilização de preços geograficamente diferenciados	91

10. Índice de Quadros

#	Descrição	Página
0.1	Despesa com serviços postais por escalão de despesa	6
0.2	Evolução da despesa com serviços postais (2002-2007)	7
0.3	Evolução prevista da utilização de serviços postais (2008-2012)	7
0.4	Tipo de actividades que o comércio electrónico veio substituir	7
0.5	Notoriedade dos operadores postais	8
0.6	Utilização dos serviços dos operadores postais	8
0.7	Factores decisivos para a selecção de um operador (resposta espontânea)	9
0.8	Grau de satisfação com os operadores	10
0.9	Intenção futura de mudança de operador	10
0.10	Posicionamento face ao timing da liberalização	11
5.1	Desagregação da Amostra utilizada no Estudo – Região e Dimensão	52
5.2	Distribuição Amostral (Monitor) – Região	52
5.3	Distribuição Amostral (Monitor) – Dimensão	52
5.4	Distribuição Amostral (Monitor) – Sector	52
5.5	Despesa anual com serviços postais	54
5.6	Despesa anual média com serviços postais por sector	54
5.7	Despesa anual média com serviços postais por dimensão	55
5.8	Volume de Negócios em 2007 – Regressão Linear (Gasto Anual com Serviços Postais)	55
5.9	Distribuição da despesa pelos tipos de serviços identificados - Desagregada por trabalhadores	56
5.10	Evolução da despesa percebida desde 2002	57
5.11	Evolução da despesa percebida desde 2002 – Desagregada por Região, Sector, e Número de Trabalhadores	57

Índice de Quadros (Continuação)

#	Descrição	Página
5.12	% de Utilização de cada tipo de correio – Desagregado por nº de trabalhadores	59
5.13	Existência de Contrato (correspondência) – Desagregado por escalão de despesa	63
5.14	Existência de Contrato (encomendas) – Desagregado por escalão de despesa	63
5.15	Existência de Contrato (Serviço Expresso/ estafetagem) – Desagregado por escalão de despesa	64
5.16	Benefício de Descontos	64
5.17	Benefício de Descontos – Desagregado por escalão de despesa	64
5.18	Notoriedade dos Operadores	66
5.19	Utilização do Serviço por Operador – Desagregado por tipo de serviço	68
5.20	Utilização do Serviço por Operador – Desagregado por tipo de serviço (Monitor)	69
5.21	Operador Principal (correspondência) – Desagregado por Região, Sector, e nº de trabalhadores	70
5.22	Operador Principal (encomendas) – Desagregado por Região, Sector, e nº de trabalhadores	70
5.23	Operador Principal (serviço expresso/ estafetagem) – Desagregado por Região, Sector, e nº de trabalhadores	71
5.24	Grau de Satisfação com os Operadores	77
5.25	Operador principal no passado	79
5.26	Razões para a não mudança futura de Operador	79
5.27	Análise factorial - Critérios de selecção dos Operadores	81
5.28	Análise factorial - Critérios de selecção dos Operadores (Grupo CTT)	83
5.29	Pontos de recolha preferenciais – Desagregado por nº de trabalhadores	88

Este relatório foi preparado pela KPMG Advisory – Consultores de Gestão Lda., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG Internacional, uma cooperativa suíça. A KPMG Internacional não presta qualquer tipo de serviços a clientes das suas firmas membro. Nenhuma firma membro tem autoridade para obrigar ou comprometer a KPMG Internacional ou outra das suas firmas membro perante terceiros. Da mesma forma, a KPMG Internacional não tem autoridade para obrigar ou comprometer nenhuma firma membro.

Este documento é entregue exclusivamente para uso interno do ICP-ANACOM, no âmbito do contrato de prestação de serviços celebrado entre ambas as partes. Este documento não poderá ser divulgado, comentado ou copiado, no todo ou em parte, sem o nosso prévio consentimento por escrito. Qualquer divulgação para além da permitida poderá prejudicar os interesses comerciais da KPMG. A KPMG detém a propriedade deste documento, incluindo a propriedade do *copyright* e todos os outros direitos de propriedade intelectual.

© 2007 KPMG Advisory – Consultores de Gestão Lda., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG Internacional, uma cooperativa suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.

A KPMG e o logótipo da KPMG são marcas registadas da KPMG Internacional.