



02

Enquadramento estratégico



- 2.1 Enquadramento económico, setorial e regulatório
- 2.2 Linhas estratégicas
- 2.3 Objetivos de desenvolvimento sustentável
- 2.4 Análise de materialidade
- 2.5 Diálogo com as partes interessadas
- 2.6 Ética empresarial
- 2.7 Gestão de riscos

Um futuro Ibérico

2. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 Enquadramento económico, setorial e regulatório

2.1.1 Enquadramento económico

Economia internacional

Após a contração histórica de 2020 devido à pandemia COVID-19, com a economia mundial a diminuir 3,1%, a recuperação em 2021 foi significativa, com o FMI²⁵ a estimar um crescimento mundial de 5,9%. A economia mundial recuperou em 2021 os níveis de atividade económica de 2019. O desenvolvimento de vacinas e a implementação de programas de vacinação contribuíram para a recuperação da confiança económica, com 58% da população mundial²⁶ com pelo menos uma dose de vacina no final do ano. Ainda assim, ao longo de 2021 o surgimento de novas variantes como a Delta e Omicron, obrigaram a períodos de medidas de contenção da atividade, ainda que mais direcionadas do que as vividas em 2020, tendo o seu impacto na atividade económica sido menor, com os agentes económicos a evidenciar maior capacidade de adaptação. O ano de 2021 ficou também marcado por disrupções nas cadeias de fornecimento e aumento dos custos das matérias-primas, muito influenciadas pela forte recuperação da procura.

Na área do euro a recuperação económica em 2021 deverá ter atingido os 5,1%²⁷, muito suportada por uma procura doméstica forte.

O índice de preços do consumidor da Área do Euro cresceu 2,6% em 2021, refletindo o impacto significativo no custo das matérias-primas. A evolução no índice de preços do consumidor foi crescente ao longo do ano: no primeiro trimestre foi de apenas 1%, mas evoluiu para 4,7% no último trimestre de 2021, máximos trimestrais desde o início da moeda única.

O mercado de trabalho na zona euro mostrou grande dinamismo, com a taxa de desemprego nos 7,7% em 2021. De notar a evolução muito positiva, com a taxa a variar dos 8,2% em dezembro 2020 para os mínimos históricos de 7,0% em dezembro de 2021.

As medidas de apoio à crise pandémica ainda continuam a pesar nas finanças públicas, com o défice agregado da zona euro estimado em 5,9%, após os 7,2% registados em 2020.

O Banco Central Europeu manteve ao longo do ano uma política monetária expansionista, mantendo o nível de taxas de juro de referência em mínimos históricos. No entanto, reflexo da recuperação ao longo do ano, o BCE diminuiu o ritmo de compras de ativos do Programa de Compras Pandémico de Emergência no último trimestre do ano e anunciou que deverá ser descontinuado em março de 2022, aumentando, no entanto, o programa de compras no segundo e terceiro trimestre do próximo ano.

A recuperação económica mundial deverá manter-se em 2022, havendo a expectativa que muitos dos problemas nas disrupções nas cadeias de fornecimento, sejam ultrapassados. O preço das matérias-primas energéticas e um mercado de trabalho robusto, poderá manter a taxa de inflação relativamente elevada em 2022, sendo que a reação dos Bancos Centrais de poderem aplicar políticas monetárias mais restritivas, poderá condicionar o crescimento.

²⁵ Fonte: FMI, *World Economic Outlook – Update*, janeiro 2022.

²⁶ Our World in Data: https://ourworldindata.org/explorers/coronavirus-data-explorer?facet=none&Interval=Cumulative&Relative+to+Population=true&Color+by+test+positivity=false&country=~OWID_WRL&Metric=People+vaccinated

²⁷ Fonte: BCE, *Economic Bulletin*, Issue 8, agosto 2021.

Economia nacional

Em 2021, o PIB Português registou um crescimento de 4,9%, o maior crescimento anual desde 1990, após a contração histórica de 8,4% em 2020, na sequência dos efeitos negativos da pandemia na economia. O crescimento de 2021 ficou muito marcado pelo contributo da procura interna, com o consumo privado e investimento a registarem fortes recuperações. O contributo da procura externa foi bastante menos negativo do que em 2020, com crescimento significativo das exportações de bens e serviços.²⁸

A recuperação da economia promoveu a criação de emprego e uma diminuição na taxa de desemprego. O emprego deverá ter subido 2,5% em 2021, após a contração de 1,9% vivida em 2020.

As horas trabalhadas deverão ter subido 8,3%, após a redução de 9,3% vivida em 2020. A diferença entre a variação do emprego e as horas trabalhadas nos últimos dois anos são reflexo das medidas de apoio durante a crise pandémica. A evolução na taxa de desemprego foi muito favorável, terminando o ano nos 5,9%, mínimos de 2002, que compara com os 6,9% registados em dezembro de 2020 e os 8,2% no pico da crise pandémica em agosto de 2020. O rendimento real disponível deverá ter aumentado 1,2% em 2021, refletindo o aumento do emprego e algum dinamismo nos salários.

Em 2021, o Índice de Preços no Consumidor registou uma variação média anual de 1,3%, após a estabilidade de preços em 2020. Excluindo bens energéticos e alimentares, a taxa de variação em 2021 foi de 0,8%. Ao longo do ano a taxa de inflação evidenciou um forte movimento ascendente, em particular na segunda metade do ano²⁹. Em dezembro de 2021 a taxa de variação homóloga atingiu os 2,7%.

A recuperação da economia e aumento do emprego, melhoraram o défice público nacional em 2021, estimado em 4,3%. O nível de Dívida Pública diminuiu 7,7% para os 127,5% do PIB no final de 2021, impulsionado sobretudo pela melhoria do PIB e uma ligeira redução do valor nominal³⁰.

O primeiro semestre 2022 deverá marcar o retomar de atividade económica para níveis pré-pandemia. As projeções do Banco de Portugal³¹ apontam para um crescimento de 5,8% em 2022, 3,1% em 2023 e 2% em 2024.

2.1.2 Enquadramento setorial

Impactos pandémicos

O efeito global da pandemia no setor postal em Portugal foi, nos sete trimestres do decorrer da pandemia, de, em média, 8,1% de perda de tráfego por trimestre³². Apesar da recuperação face a 2020, o primeiro trimestre de 2021 foi marcado pelo contexto pandémico adverso, tendo impactado de forma distinta as diferentes áreas de negócio. Em 2020, assistiu-se ao *boom* no *e-commerce* devido aos longos períodos de confinamento que alteraram o padrão de compra dos clientes, tendo-se verificado o aumento do número médio de compras, a aceleração e a antecipação do desenvolvimento do *e-commerce* em Portugal. Em 2021, apesar da desaceleração do crescimento do *e-commerce*,

²⁸ Fonte: Instituto Nacional de Estatística, Contas Nacionais Trimestrais (Base 2016) – Estimativa Rápida a 30 dias, 31 de janeiro de 2022.

²⁹ Fonte: Instituto Nacional de Estatística, Índice de Preços no Consumidor, 12 de janeiro de 2022.

³⁰ Fonte: Comunicado do Ministério de Estado e das Finanças: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3d%BQAAAB%2bLCAAAAAAABAzNDIzMgQAaJsJnAUAAAA%3d>

³¹ Fonte: Banco de Portugal, Boletim Económico, dezembro 2021.

³² Fonte: ANACOM, Serviços Postais - 3.º trimestre de 2021, novembro 2021.

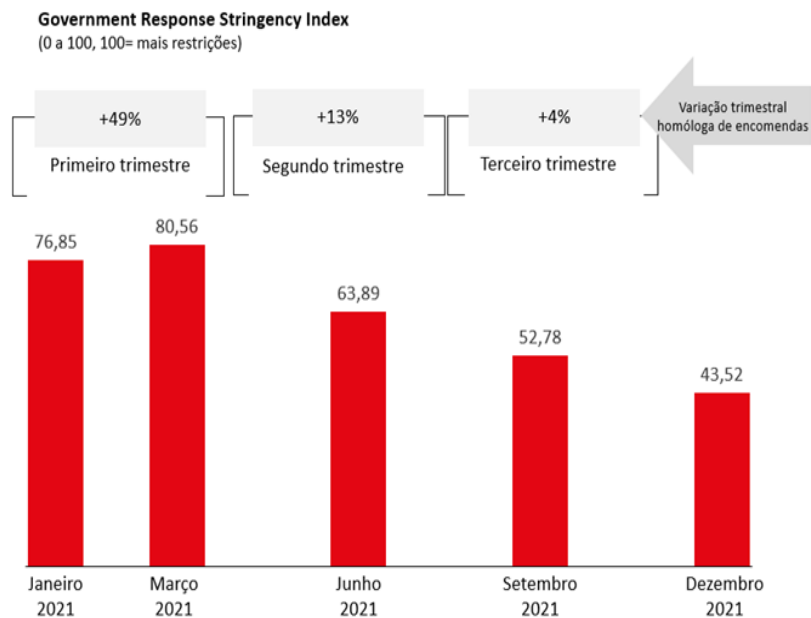
estima-se que tenha crescido acima de 20%³³. Destacou-se a atividade de Expresso e Encomendas que, na generalidade dos operadores postais, verificou o aumento de tráfego sobretudo nos dois primeiros trimestres do ano.

Por outro lado, verificou-se uma aceleração da queda do tráfego postal, sobretudo no primeiro e terceiro trimestre, devido às medidas de confinamento e à crescente digitalização de processos verificada na generalidade das empresas. No segundo trimestre, com o reinício de atividade, com a retoma de campanhas de alguns anunciantes associados a um período de maior desconfinamento, a correspondência (incluindo correio editorial e publicidade endereçada) registou um aumento de tráfego, sobre um período no ano anterior muito impactado pela pandemia.

Em termos de rentabilidade, a pandemia implicou também diversos desafios para a atividade postal que impuseram uma pressão acrescida nos custos (e.g. medidas de segurança adicionais, trabalho extraordinário nas áreas operacionais, abonos, elevadas taxas de absentismo, reajustes de modelos operacionais, entre outras).

De acordo com o índice de exigência de confinamento da Universidade de Oxford, Portugal posicionou-se, nos dois primeiros trimestres de 2021, na metade superior (i.e. mais exigente) dos operadores membros do IPC devido às medidas de restrição impostas³⁴. Neste período com medidas confinamento mais restritas, verificou-se o maior crescimento de encomendas (49% no primeiro trimestre e 13% no segundo trimestre) mas também as maiores quedas de correspondência e correio editorial. Verificou-se ainda, naturalmente, a queda de publicidade endereçada no primeiro período³⁴.

Índice de rigidez de resposta do Governo português e variação do volume de encomendas



Os picos pandémicos levaram o Governo português a assumir diferentes medidas restritivas ao longo do período (e.g. estado de emergência, calamidade, entre outras) obrigando-nos assim a descrever o impacto no setor postal por trimestre de atividade deste ano. Na análise trimestral³⁵ comparativa da evolução do Correio e Expresso e Encomendas em termos de tráfego, entre os CTT e uma média dos operadores postais, face aos períodos homólogos do ano anterior, verificou-se que:

³³ Fonte: CTT e-commerce Report 2021.

³⁴ Fonte: Covid-19 government response tracker (<https://www.bsg.ox.ac.uk/research/research-projects/covid-19-government-response-tracker>)

³⁵ Fonte: ANACOM, Serviços Postais - 3.º trimestre de 2021, novembro 2021, e dados internos.

- A queda de tráfego do correio endereçado foi superior nos CTT face à média dos operadores postais: diminuição de volume nos primeiro e terceiro trimestres de 2021 com queda de correio e aumento menor de tráfego no período de desconfinamento (segundo trimestre de 2021) nos CTT face à média dos operadores;
- O mesmo sucedeu para o correio publicitário endereçado, com exceção do primeiro trimestre de 2021, em que a queda foi significativamente menor face à média;
- O correio editorial viu uma queda de tráfego no primeiro e terceiro trimestres de 2021 menor que a média dos operadores postais, e um aumento de tráfego no segundo trimestre de 2021 maior que a média;
- No caso de Expresso e Encomendas, existiu um crescimento superior à média dos operadores postais nos três primeiros trimestres de 2021.

Níveis de crescimento no volume de Correio e Expresso e Encomendas, para os CTT (Portugal) e para a média do setor (% YoY, comparação por trimestre, não cumulativo)³⁶

	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3	
	ctt	Média setor	ctt	Média setor	ctt	Média setor
Total correio endereçado	-15%	-14%	+7%	+8%	-10%	-6%
Correio publicitário	-5%	-10%	-1%	+4%	-5%	-1%
Correio editorial	-9%	-20%	+6%	0%	-12%	-14%
Encomendas	+96%	+49%	+24%	+13%	+17%	+9%

Maior impacto da pandemia

A alteração estrutural causada pelo aumento de peso das encomendas face ao correio tem, naturalmente, impacto nas operações, nomeadamente no processo de distribuição. Como se verificou já em 2020, os operadores postais reagiram de forma ágil, ajustando a operação para lidar com as alterações na procura e as disrupções no transporte, mantendo como eixos prioritários o suporte ao governo, a proteção dos trabalhadores e o apoio à população vulnerável.

Drivers do crescimento do setor

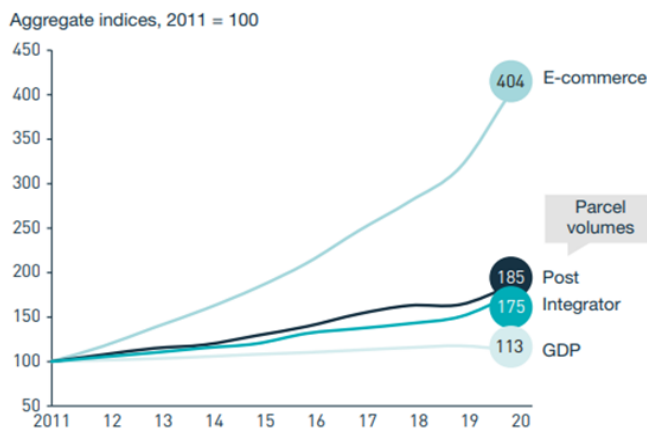
O constante aumento dos níveis de Expresso e Encomendas, a alteração de padrões de consumo resultante dos períodos de confinamento, constituem fatores que implicam uma resposta a longo prazo dos operadores postais, forçando uma **aceleração** na transição da operação de correio para expresso e da automatização da operação, em detrimento de procedimentos manuais. Nos períodos de desconfinamento, verificou-se a necessidade de aumentar a flexibilidade horária na entrega de encomendas fora de casa, levando os operadores a procurarem parceiros com horário alargado onde os clientes possam recolher as suas encomendas de forma mais conveniente. As entregas “out of home” (pontos de entrega e cacifos) ganharam relevância no segmento B2C, dando maior conveniência ao cliente e garantindo entregas “**contactless**”, no caso dos cacifos, verificando-se um

³⁶Fonte: ANACOM - Informação estatística histórica, e dados internos.

aumento na aceitação por parte dos consumidores. Em traços gerais, a pandemia acelerou a necessidade de desenvolvimento tecnológico, reforçando a tendência crescente de investimentos de automatização no setor postal e levou a que os operadores postais procurassem aumentar a capilaridade da sua rede de entrega de encomendas assim como a flexibilidade de horários.

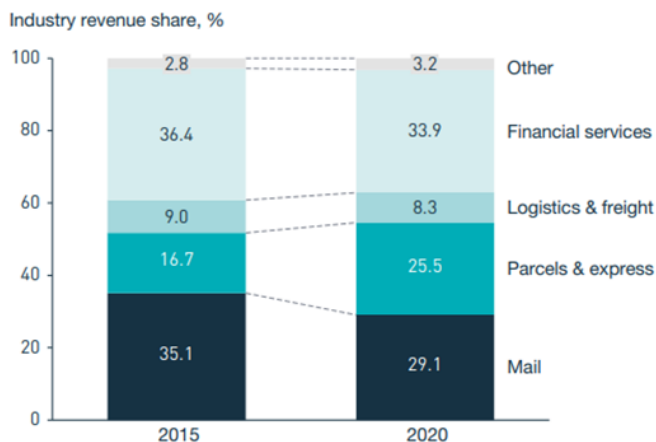
Desde 2009, o volume agregado de correio diminuiu em um quarto nos países desenvolvidos chegando a cair para metade em alguns operadores³⁷. Por outro lado, o **mercado de Encomendas** continua a ser o mercado com o maior crescimento no setor postal. Desta forma, o peso do negócio de correio no setor é cada vez menor, representando em 2020 cerca de 29,1% (queda de c. 6 pontos percentuais face a 2015), em contrapartida o segmento de Encomendas & Logística é o negócio que apresenta os maiores níveis de crescimento, representando cerca de 25,5% (aumento de c. 9 pontos percentuais face a 2015) da receita no setor postal.

Evolução de índices agregados desde 2011



Desde 2015, aproximadamente, 75% dos operadores apresentaram uma queda nas receitas referentes à atividade de correio, no entanto, e apesar do esforço de diversificação da receita, os serviços de correio ainda contribuem para mais de metade da receita em cerca de 40% dos operadores postais mundiais analisados.

Distribuição da receita no setor (%)



³⁷ Fonte: International Post Corporation, "Global Postal Industry Report 2021".

O aumento da digitalização e a queda de tráfego postal levou os operadores a **diversificarem o seu negócio**. Os operadores procuraram melhorar o seu posicionamento investindo na logística de *e-commerce*, procuraram expandir os seus serviços financeiros, melhorar a sua rede de retalho, etc. Em 2020, 45% da receita da indústria correspondiam a serviços não-correio. Os operadores procuram ainda diversificar a sua carteira de negócios ao nível internacional. Em 2020, a receita proveniente de subsidiárias internacionais atingiu o máximo de 24% da receita total. Em média, desde 2015, a taxa de crescimento do negócio internacional é de 12%³⁸.

Áreas de Negócio

GRI 102-2

Correio

O aumento da digitalização e a utilização de internet tem impactado o tráfego de correio observado nos operadores postais, tanto para clientes governamentais como empresariais ou particulares. O aumento da penetração destas alternativas na sociedade (e.g. 53,6% da população mundial utiliza a internet e 75,6% dos agregados familiares utilizaram *smartphones* no ano de 2019) leva a que os consumidores se centrem em alternativas digitais para soluções de comunicação (89% dos utilizadores de internet globalmente utilizaram aplicações para comunicar), de gestão financeira pessoal (35% dos utilizadores de internet globalmente aplicações bancárias) e de comércio (66% dos utilizadores de internet globalmente utilizaram aplicações de comércio *online*)³⁸.

Apesar da pressão imposta pela digitalização na atividade postal, a maioria dos operadores apresentou um crescimento sustentável de receitas associadas à atividade postal (cerca de 60% dos operadores abrangidos pelo IPC), sendo a média do crescimento de receitas em 2019 igual a 5,0%³⁸.

Se por um lado se confirmou que a digitalização teve um impacto negativo na atividade de correio, por outro, também se verificou que esta foi motor de desenvolvimento. Entre os vários operadores, identificam-se três principais macrotendências³⁹ de incorporação digital nas soluções de correio tradicional. Em primeiro lugar, o **incremento e otimização da ligação entre o meio físico e o meio digital**, através de sinergias entre o canal tradicional e o canal tecnológico, com um potencial de valor acrescido para, por exemplo, o correio publicitário (e.g. incorporação de tecnologias de realidade aumentada). Segundo, a tendência de **acréscimo de informação nos produtos de correio**, reforça a prioridade central dos operadores em garantir que os envios de correio terão cada vez mais informação sobre o seu estado de envio e receção. Em último lugar, reconhecendo a conveniência enquanto um dos principais *drivers* da digitalização, os operadores têm apostado numa **melhoria na conveniência nos canais de envio e receção de correio**, através de soluções com o correio híbrido (i.e. preparação do correio em formato digital posteriormente convertidas para correio físico e entregues ao destinatário).

Considerando o mercado postal português, o tráfego total dos serviços postais totalizou 603,6 milhões de objetos em 2020, o que representa uma diminuição de 12% quando comparado com o ano anterior. Os primeiros nove meses de 2021 somaram 362 milhões de objetos (-7% que o período homólogo, um período já com forte queda de tráfego)⁴⁰.

Devido ao desconfinamento no segundo trimestre de 2021, com o recomeçar de várias atividades, houve uma ligeira recuperação de 8% de tráfego quando comparado com o período homólogo de 2020. No entanto, é de ressaltar, que o segundo trimestre de 2020 foi o período mais afetado pela pandemia, ficando assim a evolução de rendimentos e tráfego penalizada por este efeito. A queda do tráfego postal total associa-se à diminuição do tráfego das correspondências (i.e. correio transacional)

³⁸ Fonte: International Post Corporation, "Global Postal Industry Report 2021".

³⁹ Fonte: Estudo interno, com foco num conjunto limitado de operadores postais europeus.

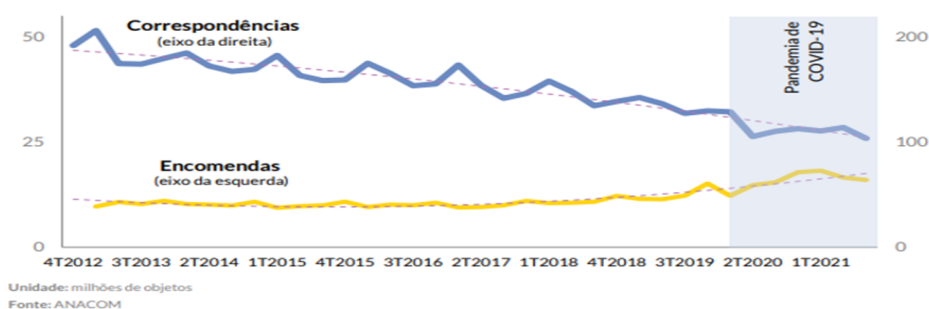
⁴⁰ Fonte: ANACOM, Serviços Postais - 3.º trimestre de 2021, novembro 2021.

que nos nove primeiros meses do ano perdeu 16,3 milhões de objetos face ao período anterior (-5%). A publicidade endereçada apenas recuperou a queda de tráfego no segundo trimestre de 2021, sendo que nos dois primeiros trimestres sofreu no total uma perda de tráfego de 3,8 milhões de objetos (-12%) face ao período homólogo de 2020. O correio editorial apresenta uma queda de 0,6% no terceiro trimestre de 2021. Estas quedas foram parcialmente compensadas pelo aumento no tráfego de Expresso e Encomendas de 22% (+9 milhões de objetos) nos primeiros nove meses do ano face a igual período do ano anterior⁴¹.

Numa visão trimestral, verifica-se que o tráfego postal foi bastante afetado no primeiro trimestre de 2021, que corresponde ao período de maior confinamento, e que, este efeito se fez notar novamente no terceiro trimestre de 2021, apesar de forma mais suave, a par de novas medidas restritivas associadas à pandemia de COVID-19. De notar, que o período de medidas de confinamento mais restritivas foi o período em que se deu o aumento de encomendas de 49% (no primeiro trimestre de 2021 face a igual período de 2020).

Numa análise histórica do tráfego no mercado de correio português, verifica-se a tendência de decréscimo da atividade do correio, qualquer que seja o produto de correio analisado (transacional, publicitário endereçado e editorial)⁴¹.

Evolução do tráfego do mercado de correio em Portugal (2013-2020)⁴¹

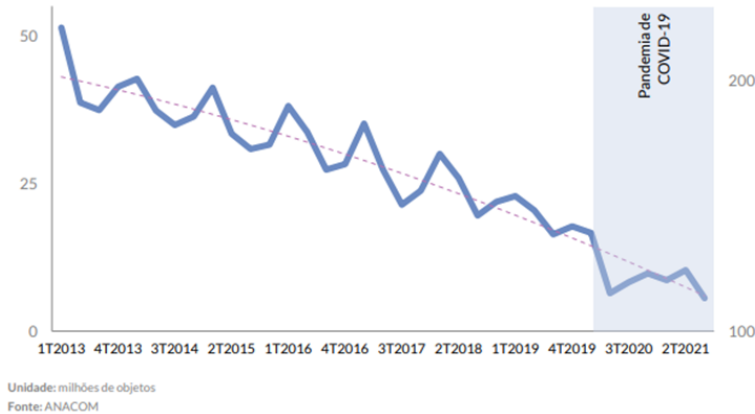


Em linha com o decréscimo no volume postal e de forma a evitar casos de insustentabilidade no serviço postal, os estados-membros têm vindo a criar mecanismos de flexibilização ou compensação do serviço postal. Os mecanismos de flexibilização abrangeram a velocidade da entrega (e.g. em 6 países da Europa a entrega no dia seguinte (D+1) não faz parte do serviço universal), a frequência de entrega (e.g. eliminação de entregas ao sábado na Noruega), o âmbito do serviço universal (e.g. exclusão da encomenda doméstica na Finlândia) e o preço (liberdade comercial e flexibilidade de preço no Reino Unido). Do lado da compensação, destaca-se que metade dos governos da UE subsidiaram os operadores incumbentes pelo esforço financeiro imposto, apresentando, no entanto, modelos de compensação distintos. Estes incluem o financiamento direto do serviço universal (e.g. Itália, Espanha e Noruega), subsídios para outras atividades como SIEG (e.g. Bélgica e Reino Unido) e subsídios através de benefícios fiscais (e.g. França).

Transversalmente à maioria dos operadores postais, a percentagem de receita atribuída ao serviço universal tem vindo a decrescer gradualmente⁴¹. Para mitigar os efeitos da queda de tráfego, os operadores têm procurado reduzir os custos de serviço, bem como estabilizar as receitas.

⁴¹ Fonte: ANACOM, Serviços Postais - 3.º trimestre de 2021, novembro 2021.

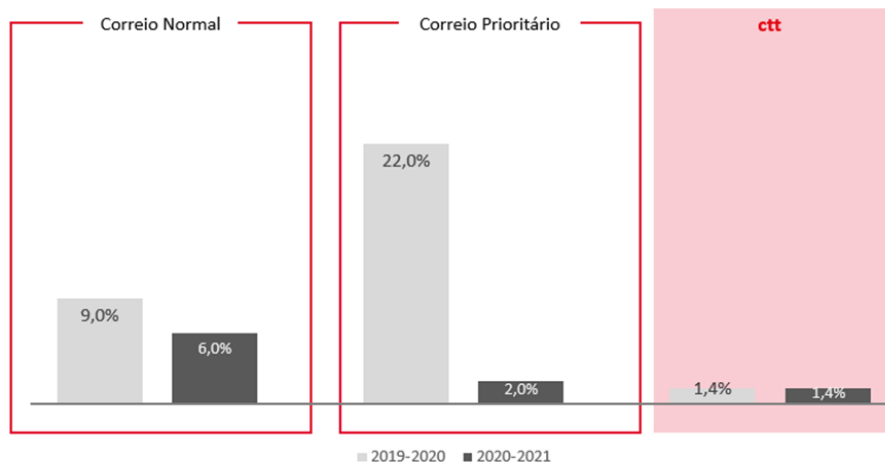
Evolução trimestral do tráfego de serviço universal em Portugal (2013-2021)⁴²



Em paralelo com a redução dos custos operacionais, vários operadores destacaram o aumento das tarifas dos serviços postais como um fator essencial para a manutenção (ou crescimento) das receitas da atividade de correio. Têm-se observado, na generalidade dos operadores postais europeus, aumentos de preços significativos nos últimos anos nos principais produtos postais, principalmente ao nível do correio prioritário. No caso português, o serviço postal é totalmente financiado pelos utilizadores, através do preço dos serviços e sem recursos a qualquer financiamento público direto. O último aumento de preços do correio comunicado pelos CTT (2021) fixou-se nos 1,35%⁴³ (cap de acordo com os limites estabelecidos pelo regulador), significativamente abaixo dos aumentos médios verificados noutros países europeus. A rentabilidade do negócio de Correio nos CTT tem reduzido, tendo o negócio de Correio apresentado um EBIT negativo no 2T21, com uma margem EBIT de -3,6%, e próximo a zero no 3T21, com uma margem EBIT de 0,8%.

Aumento médio das tarifas postais nos operadores europeus⁴⁴

(% aumento sobre a tarifa em vigor no ano anterior)



⁴² Fonte: ANACOM, Serviços Postais - 3.º trimestre de 2021, novembro 2021.

⁴³ Nota: Atualização correspondente a uma variação média anual do preço do cabaz de serviços de correspondências, correio editorial e encomendas (não contemplada os preços dos serviços reservados (serviços de citações e notificações postais), nem a oferta do serviço universal a remetentes de envios em quantidade, aos quais se aplica o regime de preços especiais).

⁴⁴ Fontes: IPC, Website operadores, dados internos. Análise interna. Nota: Considerados os seguintes operadores na análise: An Post, Bpost, Correos, Croatian Post, CTT, Cyprus Post, Czech Post, Deutsche Post DHL Eesti Post, Hellenic Post-ELTA, Iceland Post, Latvian Post, Le Groupe La Poste, Lithuania Post, Magyar Posta, Österreichische Post, Poczta Polska, POST Luxembourg, Posta Romana, Poste Italiane, Posten Norge, Posti Group, PostNL, PostNord Denmark, PostNord Sweden, Royal Mail, Slovenska Posta, Swiss Post.

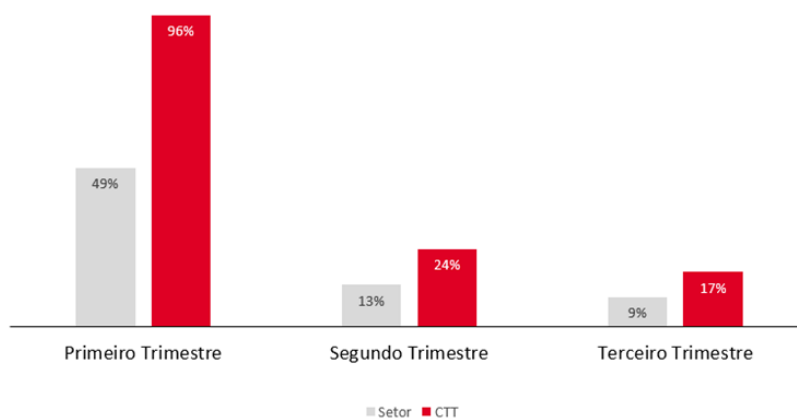
Expresso e Encomendas

O mercado de expresso e encomendas continua a demonstrar um crescimento significativo onde, em 2020, o volume cresceu cerca de 15,6% nos operadores postais a nível internacional face ao período homólogo. Destaca-se que este valor não permite comparabilidade direta com o crescimento anual, pretendendo apenas situar o crescimento acentuado no ano de 2020⁴⁵.

Em Portugal, nos primeiros nove meses de 2021, o mercado cresceu 22%⁴⁶. De notar, que de modo geral, metade das aquisições por parte dos operadores tende a ser de empresas no segmento de encomendas e logística e que um terço das empresas compradas se encontra em mercados onde os operadores procuram diversificar o seu negócio⁴⁵.

Crescimento médio do tráfego de Expresso e Encomendas nos operadores postais⁴⁶

(% de variação do volume face ao ano anterior)



Este crescimento deve-se essencialmente ao aumento das encomendas B2C, potenciado pelo crescimento contínuo do comércio eletrónico. Em Portugal, o número de *e-buyers* correspondeu a 4,4 milhões de portugueses em 2020. Em 2021, estimou-se uma taxa de crescimento acima de 20%. Este crescimento dá-se através do aumento da periodicidade de compra, do preço médio do cabaz, em resultado da satisfação na experiência de compra⁴⁷.

⁴⁵ Fonte: International Post Corporation, "Global Postal Industry Report 2021".

⁴⁶ Fonte: ANACOM - Informação estatística histórica, e dados internos.

⁴⁷ Fonte: CTT *e-commerce Report 2021*.

Evolução do perfil do e-buyer português em 2021⁴⁸

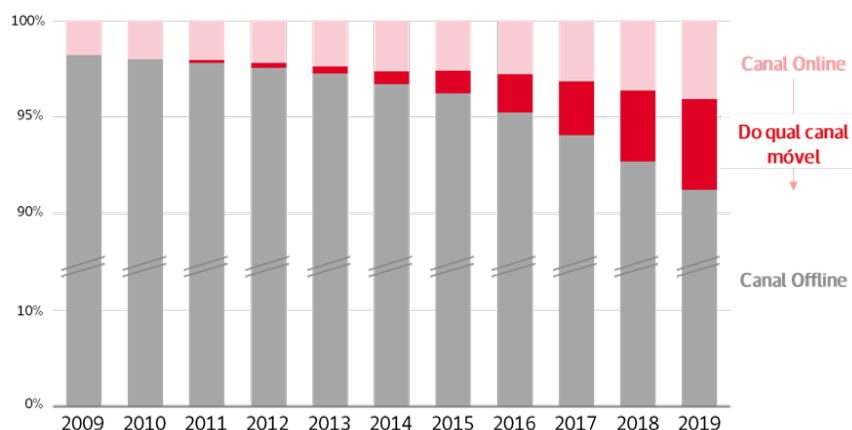
	2019	2020	2021	Evolução anual 20-21
Número médio de compras Anual	15,8	-18,7	20,4	+9%
Número médio de produtos Por compra	3,8	4,3	4,9	+14%
Gastos em e-commerce Anual	807,2€	997,8€	1.075,10€	+8%
Valor médio de compra	51,1€	53,36€	52,65€	-1%

Em Portugal, as encomendas com entrega até 2 dias representam 45,6% das compras *online*, tendo aumentado 5,1 p.p. face a 2020. As entregas no próprio dia aumentaram para 5% em 2021⁴⁹.

Em 2021, o telemóvel cresceu significativamente como dispositivo eleito ao longo da *customer journey* (52,4% das compras são feitas através deste dispositivo). O preço, é um dos principais *drivers* que leva à compra *online*. Nos pagamentos, verifica-se a conveniência de meios de pagamento como a Paypay (48,6% das compras *online*) e MBWay (39,2%)⁴⁹.

Evolução da quota de vendas *online*⁵⁰

(% do total de vendas mundiais)



Quanto aos canais de compra, os consumidores mostram preferência pelos *sites* da marca (68,9% dos inquiridos) e por *marketplaces* (68,1%).

Em paralelo, com o crescimento do comércio eletrónico, verificou-se uma tendência de aumento dos níveis de comércio transfronteiriço. Após o fim da pandemia, 24,1% dos *e-sellers* perspetivam internacionalizar a sua atividade. Desde 2014, o volume de vendas *online* provenientes de lojas *online*

⁴⁸ Fonte: CTT *e-commerce Report 2020* e CTT *e-commerce Report 2021*.

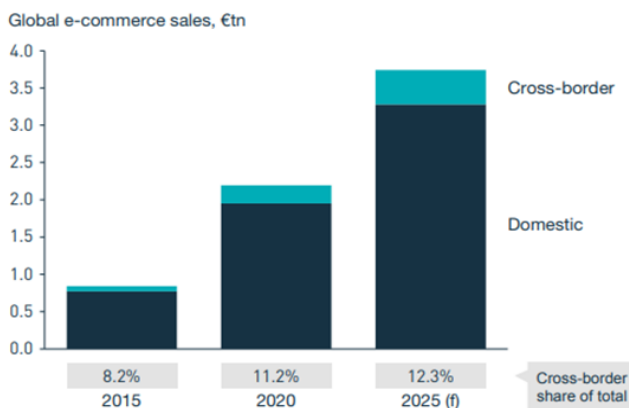
⁴⁹ Fonte: CTT *e-commerce Report 2021*.

⁵⁰ Fonte: International Post Corporation, "*Global Postal Industry Report 2020*".

estrangeiras quadruplicou, sendo expectável que em 2024 este volume ultrapasse os 400 biliões de euros e represente 12% da totalidade do comércio eletrónico, segundo a Euromonitor⁵¹.

Volume global de vendas e-commerce (€ tn)⁵¹

Tráfego mundial



Para além do crescimento no volume de receitas (em média +21,0% em 2020) associado ao aumento do tráfego de encomendas de *e-commerce*, as margens operacionais também apresentaram uma subida face a 2019 (6,2% em 2020 versus 3,9% em 2019)⁵². A concorrência feroz conduziu à competição pelo preço, levando os operadores a adotar estratégias de preço promocionais (como, por exemplo, oferecer a taxa de entrega) para fazerem face ao elevado poder negocial dos expedidores de elevada dimensão. Por outro lado, os operadores encontram-se ainda a investir na melhoria do serviço de entrega de encomendas, investindo na sua rede de distribuição, em recursos humanos, adquirindo empresas do setor de encomendas e logística, entre outros.

No mercado ibérico, também se verifica a tendência global de crescimento do mercado de expresso e encomendas. Em Portugal, estima-se que o valor gasto pelos portugueses em compras *online* tenha atingido os 4,4 mil milhões de euros. Em 2020, o número de *e-buyers* foi de 4,41 milhões de portugueses⁵².

Relativamente à origem dos bens adquiridos, em Portugal, existe uma tendência para comprar em *sites* portugueses (55,8% dos *e-buyers*), tendo como segunda opção o país vizinho para realizar as suas compras (17,2%). Espanha ultrapassou a China (15,1%) que vinha continuamente a ser o país estrangeiro onde os portugueses mais adquiriam bens⁵².

A conveniência (maior facilidade quando comparado com as lojas físicas) e a possibilidade de comprar a qualquer hora, são as principais razões apresentadas pelos *e-buyers* para comprarem *online* (com 74,2% e 62%, respetivamente), mas continuam ainda a privilegiar no seu processo de compra as promoções/preços mais baixos (56,3% e 52,4% respetivamente)⁵².

⁵¹ Fonte: International Post Corporation, "Global Postal Industry Report 2021.

⁵² Fonte: CTT *e-commerce Report 2021*.

Mercados financeiros⁵³

O ano de 2021 continuou a tendência do ano anterior e registou valorizações nos principais ativos de risco. Os mercados acionistas desenvolvidos e as matérias-primas registaram ganhos, ao contrário do mercado obrigacionista que registou desvalorizações.

O mercado acionista, observando o índice *FTSE Global All Cap Total Return Index*, que engloba mercados desenvolvidos e emergentes, teve uma valorização de 18,5% em 2021. A tendência foi altista praticamente durante todo o ano. Dentro do mercado acionista, o maior destaque é o setor bancário europeu, que teve uma valorização de 42%, muito suportado pelas perspetivas do retomar da distribuição de dividendos e aumento na taxa de juro.

A evolução da taxa de juro a 10 anos na Alemanha foi caracterizada por momentos distintos. No primeiro semestre de 2020 as expectativas de recuperação económica, suportadas nos progressos na vacinação, elevaram as taxas de juro dos -0,57% no final de 2020 para os -0,20% no final de junho. No período de verão, com o aparecimento da variante Delta, pressionaram novamente os juros de volta para os -0,50%. Nos meses de setembro e outubro de 2021, receios de que os níveis de inflação poderão ser mais duradouros do que anteriormente se antecipavam, elevaram os juros para -0,10%. O último mês do ano registou movimentos abruptos, numa primeira fase os receios iniciais da nova variante Omicron diminuíram os juros, mas ao contemplar-se uma variante menos nefasta, rapidamente recuperam para os -0,18% no final do ano.

O spread de crédito da dívida soberana portuguesa teve um comportamento de relativa estabilidade, com um valor médio de 60 pontos base ao longo do ano, variando aproximadamente entre os 50 e 70 pontos base. O spread de Espanha também teve um comportamento de estabilidade, com um valor médio de 67 pontos base. Itália registou um spread médio de 109 pontos base, denotando-se um aumento nos últimos meses do ano.

Os spreads de crédito de empresas registaram também um comportamento de alguma estabilidade, com o índice de *CDS Markit iTraxx Europe Senior* a 5 anos com um valor médio de 49 pontos base, tendo terminado o ano exatamente no mesmo valor de final de 2020.

O preço das matérias-primas teve uma subida muito significativa, em particular as matérias-primas energéticas. O preço do Brent valorizou 50%, terminando o ano nos 77,8\$ o barril. No mercado europeu, destaque para o preço do gás natural, com os contratos de futuros para o mês seguinte no mercado dos Países Baixos a valorizarem 243%. Em Portugal e Espanha, o preço da eletricidade para o mês seguinte no mercado grossista OMIP valorizou 274% em 2021, para os 210€ o MWh (tendo atingido um pico nos 408€ MWh em dezembro).

A volatilidade no mercado acionista foi relativamente contida em 2021, ainda que em valores mais altos aos registados no ano 2019 pré-pandemia, com um valor médio de 20 pontos observando o índice de volatilidade do EuroStoxx 50. Por outro lado, justifica destacar a significativa subida na volatilidade implícita no mercado de taxa de juro no último trimestre do ano. Observando o índice *Merrill Lynch Swaption Option Volatility Estimate Euro 6 Meses*, denota-se uma valorização dos 31 pontos base no final de 2020 para os 61 pontos base no final de 2021.

No mercado de câmbios, o Euro desvalorizou nominalmente 5,2% quando comparado com as 19 moedas dos principais parceiros comerciais da Zona-Euro, desvalorizou 7% face ao Dólar Norte-Americano e valorizou 6% face à Libra Esterlina.

⁵³ Fonte: Bloomberg.

Sistema bancário português⁵⁴

Da análise aos dados dos primeiros 9 meses de 2021 do sistema bancário português, constatamos uma estrutura de balanço com um aumento do ativo total de 7% para 440,7€ mil milhões, quando comparados com final de 2020. Para esta variação contribuiu sobretudo o aumento de disponibilidades em bancos centrais, com um contributo negativo da carteira de títulos de dívida pública. Os depósitos de clientes mantêm-se em valores muito elevados, representando 67,7% do ativo, e o financiamento junto de bancos centrais atingiu em setembro 9,2% do ativo, uma tendência partilhada com outros bancos da zona euro, no contexto da política monetária de suporte à liquidez do sistema bancário. O rácio de transformação diminuiu dos 84,7% no final de 2020 para os 82,5% em setembro de 2021.

A qualidade dos ativos manteve a sua tendência de melhoria iniciada em 2016, com o rácio de empréstimos não produtivos brutos (NPL) a atingirem os 4% e de 1,8% líquidos de imparidades. Consultando as últimas informações disponíveis até novembro de 2021, destacamos o montante de apenas 0,1% da carteira de crédito a particulares ainda sobre as moratórias introduzidas no contexto da pandemia. As Sociedades não financeiras tinham 1,4% do total de empréstimos em moratória, uma significativa redução face aos 33,3% registados no final de 2020.

A rentabilidade nos primeiros 9 meses de 2021 mostrou melhorias, com a rentabilidade do ativo a atingir os 0,46% e a rentabilidade do capital próprio 5,4%. O aumento da rentabilidade deveu-se sobretudo à diminuição de imparidades de crédito, com o custo do risco a atingir os 0,37%. Também o rácio *cost-to-income* manteve a tendência descendente, ao atingir os 53,3%.

No que respeita à Solvabilidade, o rácio de fundos próprios totais atingiu os 17,8% e o rácio de fundos próprios principais 15,2%, o que compara com os 18% e 15,3% respetivamente no final de 2020.

2.1.3 Enquadramento regulatório

Setor postal

O **contrato de concessão do serviço postal universal (SPU)** de 01.09.2000, manteve-se em vigor até 31.12.2021, para além do seu termo – 31.12.2020, na sequência da respetiva prorrogação unilateral determinada pelo Governo, nos termos da alínea a) do artigo 35.º-W do Decreto-Lei n.º 10-A/2020, de 13 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 106-A/2020, de 30 de dezembro. Discordando da referida prorrogação, à luz dos termos do contrato, em fevereiro de 2021, os CTT desencadearam um procedimento formal destinado à resolução das questões relacionadas com a sustentabilidade do atual contrato de concessão relativo aos anos de 2020 e 2021. Neste contexto, e seguindo o entendimento do Estado no sentido de que o mecanismo adequado para a resolução das referidas questões seria a via arbitral, os CTT iniciaram um processo de arbitragem contra o Estado Português, na qualidade de concedente, em 11.06.2021. Tal processo visa tutelar os direitos dos CTT, em concreto: (a) os impactos e efeitos contratuais, designadamente compensatórios (no valor estimado de cerca de 23 M€), da pandemia associada à COVID-19, bem como das medidas públicas adotadas nesse contexto, à luz, em especial, das cláusulas do contrato de concessão que regulam a alteração das circunstâncias; e (b) a compatibilidade legal, impactos e efeitos contratuais, designadamente compensatórios (no valor estimado de cerca de 44 M€), da decisão de prorrogação do contrato. O processo corre os seus termos, iniciando-se em breve a fase de produção de prova. Os valores supramencionados correspondem aos montantes a que os CTT, com os dados disponíveis, consideram ter direito, estando sujeitos a atualização, apreciação e decisão no processo, que se encontra em curso.

⁵⁴ Fonte: Banco de Portugal, “Sistema Bancário Português: desenvolvimentos recentes - 3.º trimestre de 2021, dezembro 2021.

Pelo Despacho n.º 1849/2021, de 18 de fevereiro, o Governo criou um grupo de trabalho, com o objetivo de proceder à análise da evolução do SPU, bem como para avaliar a necessidade de introdução de ajustamentos no âmbito do SU e das obrigações do respetivo prestador. Em 03.11.2021, o Conselho de Ministros aprovou a Resolução n.º 144/2021 de 23.09.2021, determinando a abertura de um procedimento de ajuste direto tendente a designar os CTT como prestador do SPU.

A 29.04.2021, a ANACOM aprovou um conjunto de decisões relativas à prestação do SPU após o termo da atual concessão. As decisões referem-se aos seguintes assuntos: (i) critérios de formação dos preços, (ii) parâmetros de qualidade de serviço e objetivos de desempenho, (iii) conceito de encargo financeiro não razoável para efeitos de compensação do custo líquido do SPU, (iv) a metodologia de cálculo dos custos líquidos do SPU, (v) informação a prestar pelo(s) prestador(es) de SPU aos utilizadores, e (vi) admissibilidade da distribuição de envios postais em instalações distintas do domicílio.

Em 23.12.2021 Conselho de Ministros comunicou a aprovação, na mesma data, do diploma que veio alterar o regime jurídico aplicável à prestação de serviços postais em Portugal, tendo o respetivo diploma sido promulgado a 05.02.2022 e o Decreto-Lei n.º 22-A/2022 publicado a 07.02.2022. O novo contrato de concessão entrou assim em vigor e terá uma duração de aproximadamente sete anos – até 31.12.2028. São as seguintes as principais alterações do novo enquadramento regulamentar decorrentes da lei e do novo contrato de concessão:

1. Em matéria de formação dos preços:

- Nos termos da lei, os critérios de formação de preços serão definidos por acordo entre os CTT, a ANACOM e a Direção-Geral do Consumidor para períodos de três anos ou, caso não haja acordo, pelo Governo; tal definição terá em conta a sustentabilidade e viabilidade económico-financeira da prestação do SPU, devendo ainda ser considerados a variação do tráfego, a variação dos custos relevantes, a qualidade do serviço prestado e o incentivo à prestação eficiente do SPU.
- O contrato estabelece que, para o ano de 2022, o qual funcionará como período de transição, os preços a implementar pelos CTT deverão respeitar uma variação média anual máxima de 6,80%, que considera a queda do tráfego observada nos primeiros nove meses de 2021 e a variação do Índice de Preços ao Consumidor para a classe de despesas de Transportes, conforme divulgada pelo INE para o mês de outubro de 2021.

2. Sobre os indicadores de qualidade de serviço e objetivos de desempenho:

- Os critérios de qualidade passam a ser aprovados pelo Governo sob proposta da ANACOM, igualmente para períodos de três anos, seguindo um conjunto de orientações claras: garantir elevados níveis de qualidade de serviço alinhados com as melhores práticas vigentes da União Europeia e a importância relativa dos serviços postais que integram o SPU, e tendo em linha de conta os valores médios dos países da União Europeia, aplicáveis para cada indicador.
- Os indicadores e objetivos de desempenho definidos pela ANACOM em 29.04.2021 vigorarão até à definição de novos indicadores e respetivos objetivos de desempenho; enquanto os indicadores atuais se mantiverem em vigor, designadamente em 2022, se houver lugar a penalizações, estas traduzir-se-ão em obrigações de investimento que resultem em melhorias para benefício da prestação dos serviços e dos utilizadores finais.
- Na eventualidade de incumprimento dos novos indicadores de qualidade, a penalização a aplicar pelo Governo passa a traduzir-se em obrigações de investimento ou revisão de

preços, de acordo com os princípios da proporcionalidade, da adequação, da não discriminação e da transparência.

3. Densidade da rede postal:

- Mantém-se o procedimento de definição dos objetivos de densidade da rede postal e de ofertas mínimas de serviços, o qual prevê a decisão pela ANACOM mediante proposta dos CTT;
- Mantém-se em vigor os critérios atuais de definição de objetivos, com a obrigação adicional de garantir a existência de uma estação de correio por cada concelho, situação que já se verifica, após a reabertura de estações em sedes de concelho concluída voluntariamente pela Sociedade.

O presente enquadramento melhora os mecanismos de decisão e fornece critérios claros para garantir a prestação do SPU em condições económicas sustentáveis, promovendo um maior equilíbrio entre a continuidade da prestação do serviço postal e o reforço da capacidade da empresa para fazer face aos desafios da transição digital, prosseguindo com a implementação consistente do seu processo de transformação. Por razões de interesse geral, mantiveram-se reservados à concessionária apenas as seguintes atividades e serviços: colocação de marcos e caixas de correio na via pública destinados à aceitação de envios postais, emissão e venda de selos postais com a menção Portugal e o serviço de correio registado utilizado em procedimentos judiciais ou administrativos.

Mantendo-se a situação de emergência de saúde pública de âmbito internacional, derivada da **pandemia de COVID-19**, Portugal permaneceu em estado de emergência até 30.04.2021, ao que se sucedeu a declaração de situação de calamidade, estando em vigor, desde 19.02.2022, a situação de alerta que se prolongará até 22.03.2022. Tal como no ano anterior, e ao abrigo da cláusula de força maior do contrato de concessão, os CTT continuam a implementar as normas de saúde pública emanadas das autoridades competentes, bem como a adotar as medidas complementares necessárias e adequadas para proteger trabalhadores(as) e utilizadores(as), e a assegurar o funcionamento e continuidade dos serviços postais. Os CTT continuam a reportar periodicamente o estado da situação da rede postal ao Governo, na qualidade de contraparte no contrato, e à ANACOM, a autoridade reguladora responsável pela fiscalização da prestação do SPU, até 21 de fevereiro de 2022. Por deliberação de 28.10.2021 a ANACOM deferiu o pedido dos CTT relativamente à dedução dos registos, em todos os fluxos nacionais, afetados diretamente pela pandemia de COVID-19 para efeitos de cálculo dos Indicadores de Qualidade de Serviço (IQS) do ano de 2021.

A proposta de **preços do SPU** apresentada pelos CTT em 17.02.2021 foi aprovada pela ANACOM, por deliberação de 25.03.2021⁵⁵. Os preços subjacentes à referida proposta, cumprindo os princípios e critérios de formação de preços definidos, entraram em vigor em 01.04.2021. Esta atualização correspondeu a uma variação média anual do preço do cabaz de serviços de correspondências, correio editorial e encomendas de 1,35%, não incluindo a oferta do SPU a remetentes de envios em quantidade, aos quais se aplica o regime de preços especiais.

Os **preços especiais dos serviços postais que integram a oferta do SPU** aplicáveis a remetentes de envios em quantidade foram também atualizados⁵⁶ em 01.04.2021, na sequência de proposta comunicada ao Regulador em 25.03.2021. As atualizações referidas correspondem a uma variação média anual dos preços de 1,72% para o ano de 2021, refletindo também o efeito da atualização dos preços dos serviços reservados (serviços de citações e notificações postais) e dos preços especiais do correio em quantidade.

⁵⁵Nos termos dos critérios de formação de preços definidos por deliberação da ANACOM de 12.07.2018, complementada por deliberação de 05.11.2018, ao abrigo do n.º 3 do artigo 14.º da Lei n.º 17/2012, de 26 de abril (Lei Postal), com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 160/2013, de 19 de novembro, e pela Lei n.º 16/2014, de 4 de abril.

⁵⁶ Cfr. artigo 14.º-A da Lei postal, com a redação introduzida pelo artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 160/2013, de 19 de novembro.

A 24.06.2021 a ANACOM determinou a taxa de custo de capital a ter em conta nos resultados do sistema de contabilidade analítica dos CTT em 2021, a qual foi fixada em 7,4712%, nos termos da metodologia aprovada por aquela autoridade em 2019.

Por decisão de 02.09.2021, ratificada em 06.09.2021, a ANACOM aprovou a declaração de conformidade dos resultados do **sistema de contabilidade analítica** dos CTT, referente ao exercício de 2018, bem como a decisão final relativa às determinações de melhoria do sistema, na sequência da respetiva auditoria, e o relatório da audiência prévia. As determinações manter-se-ão em vigor após 2021, até à aprovação de uma nova decisão sobre esta matéria.

Setor financeiro

A agenda regulatória europeia e nacional foi novamente dominada, no ano de 2021, pela crise pandémica de COVID-19. A preocupação em garantir o financiamento às empresas foi prorrogado durante o decurso de 2021, não só através de medidas das moratórias como através da proteção adicional concedida no âmbito do Plano de Ação para o Risco de Incumprimento (PARI) e do Procedimento Extrajudicial de Regularização de Situações de Incumprimento (PERSI).

Devido à crise pandémica, no plano nacional e europeu, o começo de 2021 foi marcado pela atualização da data-limite de adesão e aplicação das Moratórias Gerais de pagamento, por forma a garantir o contínuo financiamento às empresas e às famílias. Para acompanhar a reativação, em dezembro de 2020, das Orientações da Autoridade Bancária Europeia (EBA) relativas a moratórias legislativas e não-legislativas sobre reembolsos de empréstimos aplicadas à luz da crise da COVID-19, o Banco de Portugal publicou em janeiro a Carta Circular n.º CC/2021/00000001. A Carta Circular, assim como as Orientações da EBA, estipulou como prazo de adesão e aplicação das Moratórias a data-limite de 31 de março de 2021, tendo contudo aplicado duas restrições – um limite temporal máximo e a introdução de requisitos de reporte. O limite temporal determinou que as moratórias concedidas após 30 de setembro de 2020 apenas podiam beneficiar destas medidas por um período máximo de 9 meses. A segunda restrição impôs requisitos obrigatórios de reporte de documentação sobre a avaliação da reduzida probabilidade de pagamento, exigindo que as instituições submetessem, às autoridades competentes, um plano descritivo do processo, fontes de informação e responsabilidades inerentes à avaliação de potenciais situações de “*unlikeliness to pay*” a exposições/mutuários sujeitos a moratórias gerais de pagamento.

Com a cessação das medidas de apoio relativamente à moratória pública bancária, foi posteriormente publicado o Decreto-Lei n.º 70-B/2021 de 6 de agosto, que veio estabelecer medidas de proteção para os clientes bancários abrangidos pelas medidas excecionais e temporárias de proteção de créditos, alterando igualmente o regime relativo à prevenção e regularização das situações de incumprimento de contratos de crédito. Com este diploma, definiu-se que, no âmbito do PARI, deve passar a ser promovida a avaliação de eventuais indícios de degradação da situação financeira do cliente bancário no prazo de 30 dias anteriores à data de cessação da moratória, devendo ser apresentadas propostas adequadas à situação financeira, objetivos e necessidades dos clientes tendo em vista a prevenção dos incumprimentos, no prazo de 15 dias anteriores à cessação dessa moratória. No âmbito do PERSI, o diploma definiu ainda que os clientes que venham a ser integrados neste procedimento nos 90 dias subsequentes à cessação da moratória mantêm as garantias previstas no Decreto-Lei n.º 227/2012, de 25 de outubro, pelo período de 90 dias a contar da data de integração em PERSI (caso não ocorresse entretanto o pagamento ou acordo entre as partes), designadamente a garantia contra a resolução do contrato ou contra a interposição de ações judiciais por parte da instituição mutuante.

O ano de 2021 ficou igualmente marcado pela regulamentação de matérias relativas à organização das instituições sujeitas à supervisão do Banco de Portugal, nomeadamente em matéria de governo interno, de recursos organizativos, técnicos, materiais e publicitários.

Como forma de clarificar o regime aplicável às instituições de pagamento e de moeda eletrónica, foi publicado pelo Banco de Portugal o Aviso n.º 2/2021 relativo à definição do quadro regulamentar aplicável a estas entidades, nas quais se insere a Payshop. Este aviso veio atualizar o enquadramento regulamentar quanto às matérias relativamente às quais as instituições de pagamento e as instituições de moeda eletrónica ficam sujeitas à supervisão do Banco de Portugal. Em resultado, o Aviso fez uma remissão seletiva para determinadas disposições do Aviso do Banco de Portugal n.º 3/2020, passando a ser aplicáveis àquelas instituições as regras de governo interno decorrentes deste último.

Ainda no plano nacional, o Banco de Portugal publicou o Aviso n.º 4/2021 que regulamenta a tipologia e o registo das agências e o enquadramento aplicável às extensões de agências. Este aviso veio definir a segregação de espaços das agências quando as mesmas sejam partilhadas com outras instituições, sejam elas financeiras ou não, e determinou que estas devem ter afetos à sua área de atendimento meios técnicos, materiais e publicitários que garantam o uso exclusivo pela própria instituição assim como a clara identificação da instituição atuante.

Adicionalmente, motivado pela necessidade de as entidades assegurarem um grau de resiliência elevado, o Conselho Nacional de Supervisores Financeiros aprovou em 2021 novas recomendações sobre gestão de continuidade de negócio, com o objetivo de refletir para o ordenamento jurídico português, o quadro legislativo e regulamentar harmonizado a nível europeu e os princípios do Comité de Supervisão Bancária de Basileia sobre gestão do risco operacional e resiliência operacional.

No plano europeu, a EBA procedeu à revisão das Orientações sobre políticas de remuneração sãs, sobre governo interno, sobre e avaliação da adequação dos membros dos órgãos sociais e dos titulares de funções essenciais. As Orientações relativas a políticas de remuneração sãs (EBA/GL/2021/04) foram atualizadas no sentido de clarificar algumas das disposições constantes das Orientações anteriores relativas a pagamentos decorrentes da cessação antecipada de funções e a prémios de permanência com vista a reforçar o enquadramento específico aplicável a estes tipos de remuneração. As Orientações sobre governo interno (EBA/GL/2021/05) vieram atualizar as Orientações anteriores de acordo com os diplomas relevantes na União Europeia, sendo que a este respeito, o Banco de Portugal informou que a maioria das alterações introduzidas haviam sido antecipadas, constando no seu Aviso n.º 3/2020. Por fim, as Orientações conjuntas da EBA/ESMA em matéria de avaliação da adequação dos membros dos órgãos sociais e dos titulares de funções essenciais (EBA/GL/2021/06) visaram igualmente consagrar as alterações legislativas europeias decorrentes de alguns diplomas europeus, principalmente em matéria de combate ao branqueamento de capitais e financiamento ao terrorismo.

Relativamente à atividade seguradora, salienta-se a publicação pela ASF (Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões) da Carta Circular n.º 1/2021 de 6 de abril quanto à informação ao mercado relativa aos deveres de reporte em matéria de distribuição de seguros e de resseguros. Esta Carta Circular teve como objetivo facilitar a preparação dos diversos reportes previstos na Norma Regulamentar da ASF n.º 13/2020-R de 30 de dezembro, que as entidades obrigadas têm que efetuar no decurso do ano de 2021, em particular de (i) Informação sobre mediadores de seguros e mediadores de seguros a título acessório utilizados para distribuição de produtos de seguros, e entidades excluídas, (ii) publicação dos documentos de prestação de contas anuais, (iii) Listagem de pessoas diretamente envolvidas na atividade de distribuição de seguros (PDEDS), e (iv) Relatório relativo à gestão de reclamações.

Com a crescente preocupação no combate à corrupção, foi publicado a 9 de dezembro o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, criando o Mecanismo Nacional Anticorrupção e estabelecendo o regime geral de prevenção da corrupção. Decorrente deste diploma, destaca-se que as pessoas coletivas em Portugal

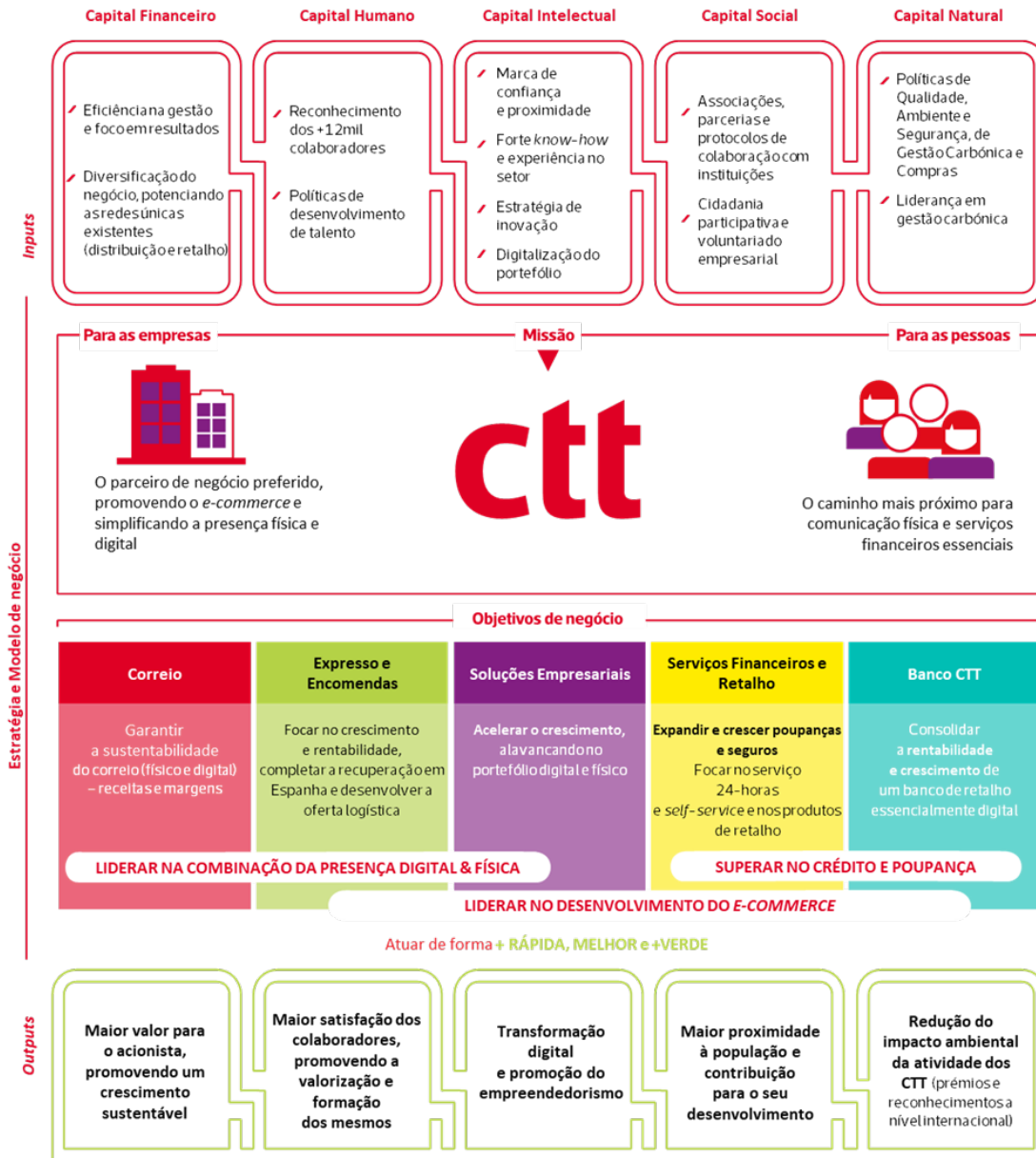
(ou sucursais em território nacional) que empreguem 50 ou mais trabalhadores devem implementar um programa de cumprimento normativo que inclua pelo menos um plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas, um código de conduta, um programa de formação e um canal de denúncias.

Por fim, o ano de 2021 encerrou com a publicação da Lei n.º 93/2021 de 20 de dezembro, que estabelece regime geral de proteção de denunciadores de infrações, transpondo a Diretiva (UE) 2019/1937 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2019, relativa à proteção das pessoas que denunciam violações do direito da União. Este diploma prevê a criação de um regime geral de proteção daqueles que, de boa-fé, e com base em informações obtidas em contexto profissional que razoavelmente consideraram verdadeiras, denunciem ou divulguem infrações ao direito da União Europeia, ou atos de criminalidade violenta, especialmente violenta ou altamente organizada. Para o efeito, e para além das necessárias medidas de proteção contra atos de retaliação, prevê-se que as pessoas coletivas de certa dimensão ou que se dediquem a certas atividades, criem canais de denúncia e estabeleçam procedimentos de análise de denúncias que garantam a confidencialidade e segurança das informações recebidas.

2.2 Linhas estratégicas

GRI 102-2, 102-6, 102-15, 102-45, GRI 203-1, 203-2

Ligamos pessoas e empresas com entrega total!



A estratégia dos CTT mantém o seu foco na transformação da empresa, associada ao contexto desafiante e em disrupção onde está envolvida, focando no crescimento de áreas de negócio como o Expresso e Encomendas, Banco CTT e Serviços Financeiros e Retalho, enquanto procura garantir a sustentabilidade do negócio de Correio. Os CTT procuram assim diversificar cada vez mais o seu negócio e reduzir a dependência no negócio de Correio, tentando atingir maiores níveis de eficiência para garantir a sustentabilidade do negócio e da Empresa. Os CTT acreditam que têm um papel único, liderando na combinação da presença física e digital e sendo um dos principais impulsionadores do desenvolvimento do comércio eletrónico em Portugal, quer seja junto de grandes clientes quer seja no apoio ao tecido empresarial das pequenas e médias empresas, contribuindo para a modernização e transformação digital. Por outro lado, os CTT reforçam o valor da proximidade que têm junto da população, através de comunicação física e de serviços financeiros com soluções de poupança, crédito e seguros, alcançada através das suas redes operacionais e de retalho e do canal digital.

Especificamente em 2021 implementámos diversas iniciativas que contribuem para a sustentabilidade a longo prazo, como ilustram os seguintes exemplos:

- Sustentabilidade **económica**: consolidação da estratégia de *turnaround* em Espanha, com aumento da quota de mercado, de escala e eficiência operacional, atingindo *break-even* e contribuindo positivamente para o EBITDA; investimento para aumentar a capacidade no tratamento de encomendas em Portugal e responder ao crescimento dos volumes; acordo de parceria entre Banco CTT e a Sonae Financial Services, tornando o Banco a entidade gestora do portfólio de produtos e serviços financeiros com marca Universo; aquisição da empresa NewSpring Services, uma empresa de referência no setor de BPO e *contact centres*, fortalecendo a oferta CTT no segmento de soluções empresariais; criação de *joint-venture* com empresa chinesa de logística, YunExpress, para gerir o negócio de rede de cacifos; consolidação do serviço de entregas em 2 horas, estabelecendo parcerias com Worten, NOS e Zomato; lançamento de novo serviço para empresas criarem campanhas *online*, em parceria com empresa do universo Omnicom Media Group; parceria com Santos e Vale para a prestação do serviço de entrega de carga, com vista ao *turnaround* deste segmento nos CTT.
- Sustentabilidade **social**: conclusão do processo de reabertura das 33 lojas CTT em sede de concelho; relançamento do projeto de voluntariado com a EPIS, onde mentores e voluntários apoiam jovens em risco de insucesso escolar; lançamento de campanha de promoção do cinema nacional, através da Cine-Caravana que levou o cinema português às praças e jardins de 27 cidades, de norte a sul, passando por todos os distritos; continuação do programa de Prevenção Rodoviária dos CTT, com resultados muito positivos e reconhecidos internacionalmente no âmbito da promoção da segurança rodoviária, vencendo o Prémio Internacional de Segurança Rodoviária Prince Michael e nomeados, a nível europeu, para o *Road Safety Award 2021*; continuação da parceria com o Pirlampo Mágico, com comercialização nas lojas CTT, revertendo o valor para crianças, jovens e adultos com deficiência intelectual e/ou multi-deficiência; consolidação da Conta Escolar Pré-Paga (*Wallet Escolar*) que permite aos municípios gerir, centralmente, o fornecimento de refeições e implementar a nível municipal um sistema integrado de pagamentos; ampliação da solução de comércio local e de criar lojas *online*, impulsionando o *e-commerce* e apoiando o processo de transformação digital das pequenas e médias empresas.
- Sustentabilidade **ambiental**: aumento da frota ecológica; continuação da campanha "Uma Árvore pela Floresta" em parceria com a Quercus, vencedora da menção honrosa do prémio nacional de sustentabilidade; instalação de unidades de produção para auto-consumo de energia fotovoltaica; lançamento de embalagens reutilizáveis no âmbito do *e-commerce*, para que as mesmas sejam reutilizadas por *sellers* e *buyers*, com o objetivo de lançar soluções sustentáveis disruptivas e incentivar a economia circular; lançamento pelo Banco CTT de produto Investimento Sustentável, em parceria com a Zurich, um fundo que investe em ativos financeiros de empresas e instituições que prosseguem e promovem os Objetivos de

Desenvolvimento Sustentável; vendas de enfeites de Natal produzidos através de máscaras usadas de proteção individuais descartáveis.

2.3 Objetivos de desenvolvimento sustentável

GRI 205-2, GRI 305-5, 306-2, GRI 403-9

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas refletem 17 temas prioritários, a nível global, para a preservação do planeta e da dignidade do ser humano.

Os CTT mapearam e priorizaram os ODS para a sua cadeia de valor⁵⁷, além de alinharem a sua estratégia de gestão ambiental com os ODS considerados prioritários para o setor num estudo do IPC. Para tal, foi utilizada a metodologia SDG Compass, desenvolvida pelo WBCSD, UN Global Compact e GRI. Este exercício relativo às metas ODS permitiu identificar potenciais impactes positivos ou minimizar/evitar impactes negativos, tendo em conta os riscos e as oportunidades. A maioria das metas já integra as atividades e programas dos CTT, sob diversos aspetos e constam do quadro de Compromissos ESG (ponto 1.6). No índice GRI (Anexo IV), os indicadores foram associados aos ODS correspondentes.

Os compromissos dos CTT estão alinhados com estes objetivos globais, com vista a um equilíbrio entre a criação de valor económico e a preservação do planeta e da dignidade humana.

Nesse sentido, este ano os CTT subscreveram os Dez Princípios do Pacto Global das Nações Unidas que se reportam a Direitos Humanos, Práticas Laborais, Práticas Ambientais e Anticorrupção, expressando a intenção de apoiar e difundir os referidos princípios na sua esfera de influência.

Os CTT comprometem-se a fazer com que os Dez Princípios se reflitam na estratégia, cultura e operações diárias da organização e a envolver-se em projetos cooperativos que promovam os objetivos mais amplos de desenvolvimento das Nações Unidas, em particular os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

No quadro abaixo apresenta-se o nível de desempenho no ano de 2021 face aos objetivos definidos pelos CTT para esse ano.

⁵⁷ Os CTT identificam diversas cadeias de valor e de fornecimento para as suas atividades de negócio que são distintas entre si. Neste exercício, adotou-se a cadeia de valor do negócio postal, expresso e encomendas, por ser uma das mais significativas.

	<p>Saúde e bem-estar</p> <p>Foco nas metas de prevenção e sinistralidade rodoviária</p> <p>Menos 5,2% acidentes e incidentes laborais que em 2020.</p>		<p>Educação de qualidade</p> <p>Foco nas metas de formação em resposta às necessidades dos trabalhadores/as</p> <p>Realizadas mais de 217 mil horas de formação, 16% acima do ano anterior.</p>
	<p>Energia acessível e limpa</p> <p>Foco nas metas de energia renovável e eficiência energética</p> <p>100% da energia elétrica consumida é produzida através de fontes renováveis.</p>		<p>Trabalho digno e crescimento económico</p> <p>Foco nas metas das condições de trabalho e apoio às PME, nomeadamente do comércio local</p> <p>Lançados <i>plug-ins</i> CTT para algumas das ferramentas de gestão de vendas <i>online</i> mais usadas por pequenos comerciantes.</p>
	<p>Cidades e comunidades sustentáveis</p> <p>Foco na mobilidade elétrica e suave e na oferta carbonicamente neutra</p> <p>Aumento de 57% do número de quilómetros efetuados em veículos elétricos.</p>		<p>Consumo e produção responsáveis</p> <p>Foco no portefólio eco e na produção da economia circular</p> <p>Venda de enfeites de Natal da ToBeGreen, feitos a partir de resíduos de máscaras descartáveis e embalados com materiais reciclados.</p>
	<p>Ação contra a mudança global do clima</p> <p>Foco na gestão carbónica, na adesão a normativos internacionais e na educação ambiental</p> <p>Nível de Liderança e classificação A- no Carbon Disclosure Project 2021.</p>		<p>Paz, justiça e instituições eficazes</p> <p>Foco na anticorrupção e suborno, <i>governance</i> e ética e envolvimento com <i>stakeholders</i></p> <p>Processos judiciais públicos relacionados com a corrupção movidos contra a organização ou/as seus/suas trabalhadores/as: 0.</p>

2.4 Análise de materialidade

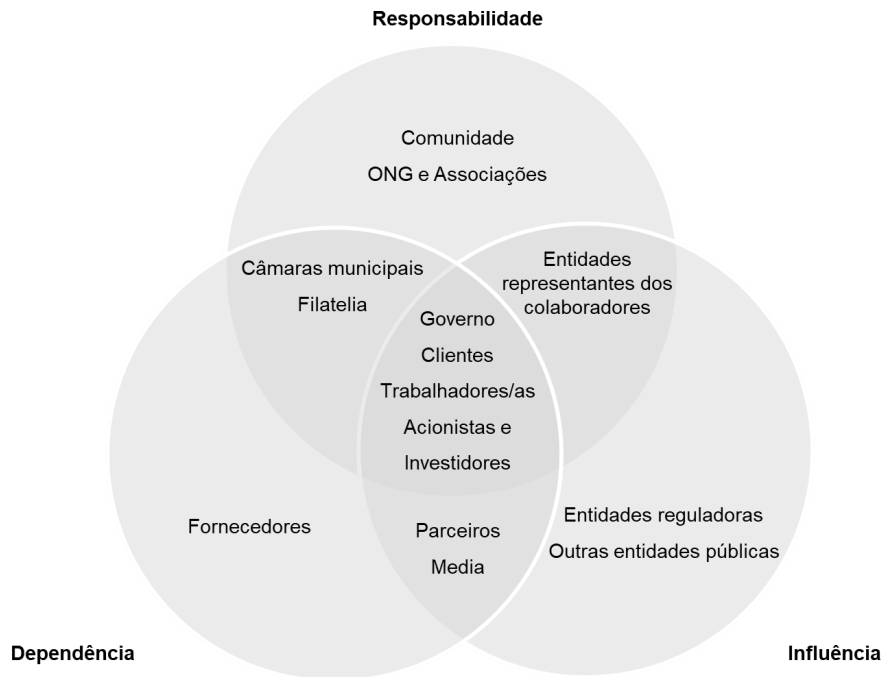
GRI 102-42, 102-47, 103-1

A análise de materialidade reflete contributos que resultam do último exercício de auscultação às partes interessadas (comumente designadas por *stakeholders*), realizado em conformidade com as diretrizes da Norma AA1000SES - *Stakeholder Engagement Standard*.

A análise permitiu a identificação dos temas relevantes e dos *stakeholders* críticos para a empresa e um exercício de mapeamento que levou à definição da estratégia de envolvimento com esses *stakeholders*, que tem vindo a ser aplicada sistematicamente.

O exercício de auscultação das partes interessadas mais recente teve início ainda em 2019 e prolongou-se durante vários meses, com prazos mais alargados devido à alteração das condições de realização do estudo provocadas pela pandemia. A expectativa foi a de identificar novos temas críticos e permitir o posicionamento adequado dos CTT face às necessidades e perceções dos seus *stakeholders*.

Mapeamento das Partes Interessadas



Fonte: Auscultação de *stakeholders* – Ernst & Young.

A matriz de materialidade e os temas materiais

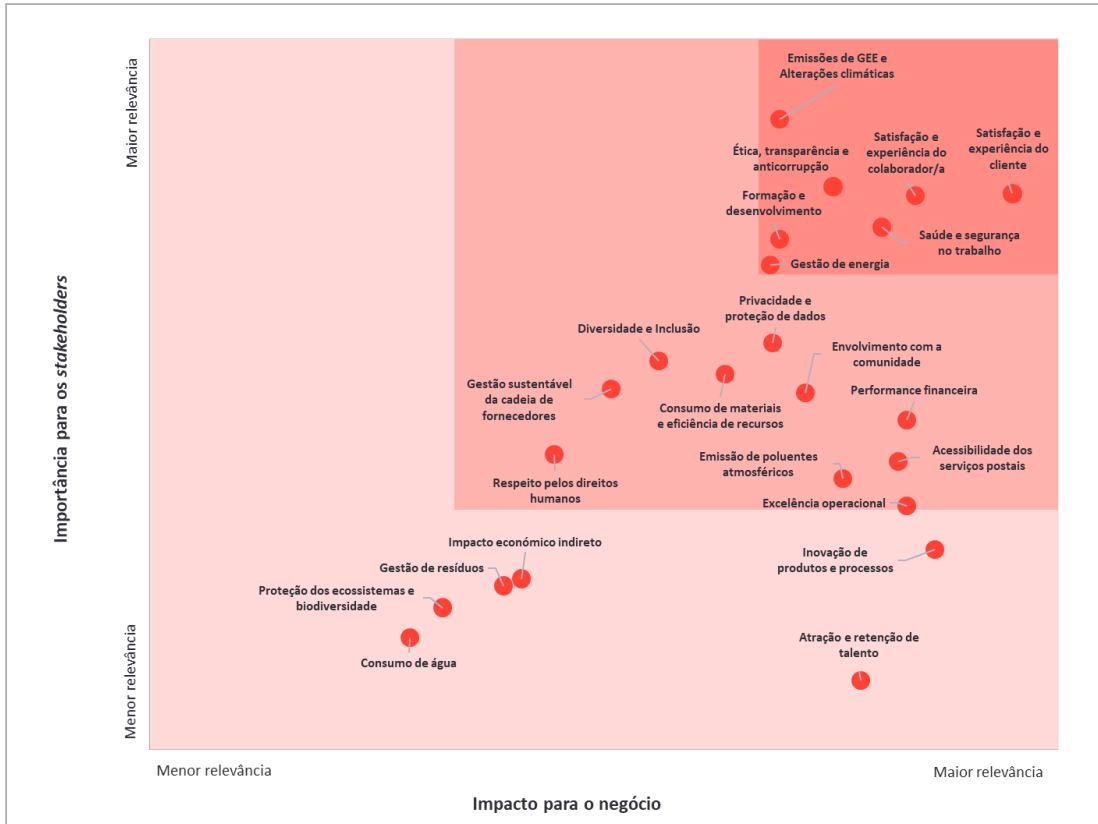
GRI 102-42, 102-47, 103-1

O exercício de auscultação às partes interessadas teve por base um processo de *benchmark* dos *peers* de referência, que permitiu identificar um conjunto de temas potencialmente relevantes, que serviram de base ao processo. Para avaliar o impacto dos temas para o negócio, foram realizados diversos *focus groups* com membros da Administração e diretores de primeira linha dos CTT, com o objetivo de obter a sua percepção.

Através deste exercício, foram identificados 23 temas potencialmente relevantes, cuja relevância para os *stakeholders* foi posteriormente avaliada através de um conjunto de entrevistas estratégicas e de um questionário *online*. Os grupos auscultados nesta fase foram os seguintes: Investidores e Acionistas, Trabalhadores/as e respetivas Entidades Representantes, Clientes, Representantes da Comunidade, Fornecedores, Parceiros, *Media* e outras entidades públicas.

Os temas foram representados numa matriz de materialidade, agrupados em três níveis de relevância distintos: temas materiais, temas importantes e temas emergentes. A hierarquização dos temas teve em conta os critérios de relevância indicados pela AA1000SES - *Stakeholder Engagement Standard*. Apurada em parceria com a consultora Ernst & Young, numa prestação de serviço contratada antes do final de 2020, a composição final da matriz resultou do cruzamento das percepções e pontos de vista das partes interessadas com a visão da gestão de topo da empresa.

Matriz de materialidade



Fonte: Auscultação de *stakeholders* – Ernst & Young.

Temas Materiais		Temas Importantes		Temas Emergentes	
21	Satisfação e experiência do cliente	22	Privacidade e proteção de dados	19	Inovação de produtos e processos
9	Satisfação e experiência do colaborador/a	17	Performance financeira	23	Impactos económicos indiretos
1	Emissões de GEE e Alterações climáticas	13	Envolvimento com a comunidade	12	Atração e retenção de talento
16	Ética, transparência e anticorrupção	15	Acessibilidade dos serviços postais	4	Gestão de resíduos
11	Formação e desenvolvimento	6	Consumo de materiais e eficiência de recursos	5	Proteção dos ecossistemas e biodiversidade
10	Saúde e segurança no trabalho	8	Diversidade e inclusão	3	Consumo de água
2	Gestão de energia	20	Gestão sustentável da cadeia de fornecedores		
		14	Respeito pelos direitos humanos		
		7	Emissão de poluentes atmosféricos		
		18	Excelência operacional		

A estrutura do presente relatório e o destaque dado a cada tema resultam precisamente dos resultados da análise de materialidade e do nível de criticidade atribuído aos diversos temas. Os CTT continuam, contudo, a apresentar dados sobre as matérias menos críticas, uma vez que continuam a ser pertinentes para a prestação de contas, para o alinhamento com os ODS e para o próprio envolvimento com as partes interessadas. Alguns exemplos destes temas são o *marketing* sustentável, a biodiversidade e a igualdade de oportunidades.

No questionário, além das partes interessadas avaliarem a importância de cada um dos temas para os CTT, foram convidadas a pronunciarem-se relativamente à visão que têm da Empresa.

Nomeadamente, foi questionada a sua percepção sobre a atividade dos CTT e o elemento que recolheu maior reconhecimento, quer pelos/as trabalhadores/as, quer pelas partes interessadas externas, foi o da reputação da marca CTT, enquanto símbolo de credibilidade.

Uma matéria em que parece existir a necessidade de comunicar mais eficazmente com o exterior é a dos produtos ambientalmente responsáveis (ditos “verdes”). Esta questão foi a que mostrou um maior desvio entre as percepções internas e externas, com os *stakeholders* que veem de fora a mostrar um maior desconhecimento sobre a oferta da Empresa neste campo.

2.5 Diálogo com as partes interessadas

GRI 102-21, 102-43, 102-44

As diversas formas e meios de envolvimento utilizados traduzem-se em ações regulares de consulta e diálogo, assim como de monitorização das necessidades e satisfação dos *stakeholders*. Exemplos dessas formas de envolvimento são o pedido de preenchimento de inquéritos e, por outro lado, a resposta dos CTT, por escrito, a pedidos de informação de diversos investidores institucionais, analistas de *research*, além de outros investidores e do público em geral. Foram também realizadas reuniões internas com clientes, analistas de mercado e investidores, acionistas, acolhemos visitas, conferências, grupos de trabalho e painéis, e foram produzidas *newsletters* informativas. Foram emitidos, sempre de forma atempada, comunicados de informação privilegiada, ou sobre participações qualificadas referentes a transações e aquisições, exercícios periódicos de relato e outro tipo de comunicação externa e interna que a empresa assume como de atividade corrente.

Esta auscultação de *stakeholders*, permitiu atualizar a estratégia de envolvimento e a identificação das partes interessadas críticas, que puderam, assim, beneficiar de um reforço de comunicação e de envolvimento.

Em seguida, são listados os canais de comunicação, as abordagens mais comuns e algumas medidas implementadas este ano para responder às expectativas dos *stakeholders*. O objetivo dos CTT é estabelecer com estes um diálogo eficaz, permanente e transparente, reforçando todas as formas e canais de auscultação e envolvimento.

Tabela 1 – Lista de partes interessadas e formas de envolvimento

GRI 102-21, 102-34, 102-40, 102-41, 102-43, 102-44, 207-3

Partes Interessadas	Expectativas e necessidades	Formas de comunicação com os stakeholders e sua audição	Medidas adotadas
Acionistas e investidores	<p>Prestação de informação clara, transparente e atempada que permita conhecer a evolução e a realidade económica, financeira e de governo da empresa</p> <p>Alinhamento da Gestão com as orientações dos acionistas</p> <p>Garantir o compromisso de assegurar a sustentabilidade da Empresa no longo prazo</p> <p>Garantir a criação de valor, através do alinhamento de interesses dos diversos <i>stakeholders</i></p>	<p><i>Reporting</i> trimestral, semestral e anual apresentado de forma rigorosa, fiável e consistente através de apresentações, comunicados, relatórios e contas semestrais e anuais, divulgados ao mercado e público em geral através do <i>website</i> dos CTT e da CMVM</p> <p>Participação em conferências, <i>roadshows</i>, reuniões e teleconferências com investidores e analistas de mercado</p> <p>Esclarecimento de acionistas e outros investidores através da linha telefónica e da <i>mailbox</i> disponibilizadas para o efeito</p>	<p>Iniciativas e investimentos de cariz ambiental e social</p> <p>Comunicação permanente com analistas de mercado, procurando aumentar o número de analistas que fazem a cobertura da ação CTT</p> <p>Manutenção e aprofundamento do envolvimento com as partes interessadas, através da participação em conferências, <i>roadshows</i>, reuniões, teleconferências e <i>webcasts</i> de divulgação de resultados e comunicação de <i>guidance</i> da gestão relativamente à estratégia empresarial</p> <p>Participação em <i>ratings</i> empresariais de ambiente e sustentabilidade</p>
Reguladores	<p>Qualidade de serviço do Serviço Postal Universal</p> <p>Preços do Serviço Postal Universal</p> <p>Critérios de densidade da rede postal e de ofertas mínimas de serviços</p> <p>Cumprimento das regras de concorrência</p> <p>Estabelecimento de uma relação de maior proximidade e diálogo para melhorar a eficácia da regulação</p>	<p>Informação sobre serviços</p> <p>Participação em audiências e/ou consultas públicas de projetos de decisão</p> <p>Reporte regular de indicadores</p> <p>Resposta regular a pedidos de informação e esclarecimentos</p>	<p>Procedimento de recolha e organização da informação para cumprimento das obrigações de reporte</p> <p>Cumprimento das obrigações de serviço universal em matéria de qualidade, preços e cobertura da rede</p> <p>Manutenção de um sistema de contabilidade analítica e cálculo do custo líquido do serviço universal (CLSU)</p> <p>Monitorização da aplicação dos princípios e das regras comunitárias e nacionais de concorrência</p> <p>Resposta aos pedidos de informação dos Reguladores</p>

Partes Interessadas	Expectativas e necessidades	Formas de comunicação com os stakeholders e sua audição	Medidas adotadas
Outras Autoridades Legais	Manutenção a acessibilidade à rede postal (lojas e postos) Manutenção de relações de cooperação com todas as entidades locais Auditorias Reuniões de esclarecimento Cumprimento legislativo	Boas práticas da empresa Estratégia da empresa Ética e transparência <i>Reporting</i> regular	Prestação regular de informação Cumprimento dos requisitos legais e contratuais Protocolo com Associação Nacional de Freguesias
Clientes	Melhoria da capacidade de resposta e envolvimento com o cliente – <i>customer care</i> Necessidade de melhoria das ferramentas de <i>self care</i> , de modo a simplificar o processo de resolução de problemas Incremento do detalhe de serviços, tais como <i>tracking</i> de encomendas, eventos de entrega, ligações de transporte Melhoria de comunicação com o cliente Processo de gestão de incidências mais eficaz Necessidade de uma melhor gestão das expectativas do cliente, cumprindo os procedimentos e os eventos programados/comunicados Fiabilidade e confiança Satisfação Segurança dos objetos postais (responsabilidade) Segurança das operações bancárias Cobertura geográfica e acessibilidade Responsabilidade e imagem ambiental	Canais de audição relacionados com qualidade de serviço SMS/e-mail Redes Sociais NPS Campanhas de informação Comunicação personalizada e permanente Publicidade e acessibilidade da informação <i>Call center</i> /linhas de atendimento Inquéritos regulares sobre os serviços de distribuição e de atendimento Encontros descentralizados da Administração com clientes	Melhoria da satisfação dos clientes Lançamento e reformulação de novas soluções empresariais à medida do cliente 212 lojas Banco CTT Modelo operacional ambientalmente mais responsável (frota e edifícios) Estudos sobre a adequação da oferta de produtos e serviços Consolidação do portefólio ecológico (produtos e serviços)
Concorrentes	Participação em iniciativas de interesse comum <i>Benchmarking</i> setorial Disponibilizar acesso à rede	Participação em fóruns Participação em exercícios de <i>benchmarking</i> Representação em organismos do setor postal	Cumprimento das regras de mercado Intervenção em projetos conjuntos, no âmbito de organismos setoriais

Partes Interessadas	Expectativas e necessidades	Formas de comunicação com os stakeholders e sua audição	Medidas adotadas
Trabalhadores	Estabilidade (segurança de emprego, salário, proteção social) Remunerações adequadas Oportunidades de desenvolvimento de carreira e progressão profissional Boas condições de trabalho Recompensa no desempenho com base no mérito Gestão participativa Manutenção das medidas de apoio social Igualdade de oportunidades e gestão da diversidade Maior conciliação trabalho-família Condições de aposentação	Informação atempada Comunicação personalizada usando cadeia de chefia/diálogo Reuniões de equipa Comunicação interna escrita (revista, newsletters temáticas, suportes eletrónicos, SMS, cartas, intranet) Formação Fóruns Sistemas de sugestões Inquéritos	Ampla divulgação de informação laboral Continuidade de Programa de Higiene & Segurança Avaliação das condições de trabalho Modernização e renovação de infraestruturas e equipamentos Formação sobre condução segura/defensiva/ecológica 98% dos trabalhadores abrangidos por formação Participação no Programa INOV+ Fórum Organizações para a Igualdade de Género Programas de <i>trainees</i> Integração de <i>trainees</i> em projetos de voluntariado
Sindicatos/Comissão de Trabalhadores	Proximidade na relação com as ERCT com vista ao seu envolvimento <i>Feedback</i> e propostas de abordagem nas temáticas laborais Gestão da contratação coletiva Respeito pelas suas opiniões/posições Negociação transparente Consulta em matérias de responsabilidade empresarial Participação em processos negociais de regimes e de contratação coletiva Cumprimento das Obrigações do Serviço Público Manutenção das medidas de apoio social aos trabalhadores e familiares	Reuniões mensais e/ou extraordinárias com a gestão de topo Comunicação interna escrita (revista, suportes eletrónicos, cartas, Intranet) Reuniões com as Organizações Sindicais e Associações Representativas de Grupos Funcionais, sempre que necessário Comunicação de gestão relevante	Vigência do primeiro Acordo de Empresa da CTT Expresso 98,9% dos trabalhadores abrangidos p/ acordos de negociação coletiva Celebração e vigência do Acordo de Revisão Salarial do AE CTT Celebração e vigência do Acordo de Revisão Salarial do AE CTT Expresso

Partes Interessadas	Expectativas e necessidades	Formas de comunicação com os stakeholders e sua audição	Medidas adotadas
Fornecedores	Igualdade de oportunidades e transparência (regras claras) Cumprimento de prazos nos pagamentos Aumento do volume de novos fornecimentos Estreitamento de relações Registo de fornecedores para as diferentes categorias de compras Qualificação de fornecedores Avaliação de fornecedores	Portal de fornecedores Informação e comunicação dos projetos da empresa Política de compras responsáveis – cláusulas contratuais Comunicação regular sobre não conformidades nos fornecimentos – oportunidade de melhoria Plataforma eletrônica	Exigência nos requisitos sociais, de direitos humanos e ambientais Política de Compras Ecológicas – cumprimento dos objetivos Participação no desenvolvimento de novos produtos/serviços e melhoria nos já existentes Convide a fornecedores para reuniões de apresentação de produtos/serviços prestados Implementação de uma plataforma eletrônica

Partes Interessadas	Expectativas e necessidades	Formas de comunicação com os stakeholders e sua audição	Medidas adotadas
Comunicação social	<p>Acesso a informação fiável e relevante</p> <p>Comunicação ao mercado</p>	<p>Assessoria de Imprensa (contacto direto com média)</p> <p><i>Press Releases</i></p> <p>Conferências de imprensa</p> <p>Presença nas redes sociais</p> <p>Realização de reportagens</p>	<p>Divulgação de informação sobre os serviços, projetos, resultados e outros aspetos da vida empresarial</p>
Comunidade	<p>Cumprimento das obrigações do Serviço Público</p> <p>Presença no terreno e proximidade às populações</p> <p>Dinamização da economia local</p> <p>Capacidade de diálogo com parceiros locais</p> <p>Acessibilidade aos serviços</p> <p>Boa cidadania empresarial, em termos sociais e ambientais</p>	<p>Informação direta e personalizada</p> <p><i>Website</i> dos CTT</p> <p>Presença na imprensa local e nacional e nas redes sociais</p> <p>Contacto direto com o carteiro e atendedor</p> <p>Emissões filatélicas e edição de livros, entre outras peças. Temas: cultura, história, acontecimentos nacionais e internacionais, e à proteção da biodiversidade</p> <p>Outros produtos CTT com uma vertente ESG, como o Correio Verde ou as Entregas Verdes (efetuadas com distribuição elétrica) e as Embalagens CTT Eco reutilizáveis.</p>	<p>Acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida em 95% das lojas CTT, com a construção da nova rampa na loja CTT de Odemira</p> <p>Comercialização do Pirlampo Mágico, <i>kits</i> “Uma Árvore Pela Floresta”, embalagens de enfeites de Natal CTT - ToBeGreen e vendas solidárias em prol do Instituto Português de Oncologia e da organização Animais de Rua</p> <p>73 participações em ações de voluntariado, pontuais e de continuidade, apesar do contexto pandémico limitar as ações presenciais</p> <p>Renovação das instalações das lojas CTT</p> <p>Iniciativas com apelo à participação pública, como a seleção dos projetos de compensação carbónica ou “Uma Árvore Pela Floresta”</p> <p>Medidas direcionadas para a melhoria da eficiência energética na eletricidade e combustíveis, incluindo o reforço da mobilidade sustentável</p> <p>Otimização do consumo de recursos</p> <p>Manutenção/aumento da taxa de valorização de resíduos</p> <p>Iniciativas de proteção da biodiversidade e sensibilização ambiental, com impacto nas emissões de GEE e de outras emissões poluentes</p>

Adesões e participações significativas

GRI 102-12, 102-13

No âmbito da estratégia de sustentabilidade da empresa, os CTT são membros e desenvolvem atividades conjuntamente com o BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento

Sustentável, a APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade e a APCE – Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa.

Os CTT são igualmente membros da APDC – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações, da APAN – Associação Portuguesa de Anunciantes, da COTEC – Associação Empresarial para a Inovação, da APEL – Associação Portuguesa de Editores e Livreiros, do IPAI – Instituto Português de Auditoria Interna e do IPCG – Instituto Português de Corporate Governance, entre outras.

Na qualidade de membros fundadores da União Postal Universal (UPU), marcam presença nesta e num conjunto de outras organizações afiliadas, como a PostEurop – Associação dos Operadores Postais Europeus, onde os CTT presidem o Fórum de Inovação, a UPAEP – União Postal das Américas, Espanha e Portugal, a Euromed – União Postal do Mediterrâneo e a AICEP – Associação Internacional das Comunicações de Expressão Portuguesa, a cuja direção presidem desde 2009.

Os CTT foram eleitos em 2016 para representar Portugal durante quatro anos no Conselho de Operações Postais da UPU e deixaram de fazer parte do referido Conselho depois do 27º Congresso da UPU, que se realizou de 9 a 27 de agosto, em Abidjan (Costa do Marfim). São membros do IPC e, desde 2020, através do seu Presidente Executivo, Professor João Bento, os CTT passaram a integrar o Conselho de Administração com um mandato de três anos, em representação dos países do Sul dos Alpes. Na PostEurop, ocupam a posição de Vice-Presidente no grupo de trabalho Ambiente e de Presidente no Fórum de Inovação.

Os CTT também fizeram uma adesão plena ao Global Compact, da Organização das Nações Unidas, e subscreveram os seus 10 Princípios. No Anexo IV, Índice GRI, é feita uma correspondência entre esses indicadores e os princípios do Global Compact observados pela implementação de medidas que respondem a esses indicadores.

2.6 Ética empresarial

GRI 102-16, 102-17, 102-31, GRI 205-1, 205-2, 205-3

O “Código de Conduta CTT e Subsidiárias” tem por objetivo estabelecer laços de confiança consistentes entre o Grupo CTT e as suas partes interessadas (acionistas, clientes, depositantes, investidores, fornecedores, parceiros de negócio e sociedade em geral), bem como clarificar junto de todos os trabalhadores as regras de conduta a observar nas relações que estabeleçam, quer internamente, quer junto de entidades externas, destacando princípios fundamentais como os da igualdade, transparência, imparcialidade, legalidade e integridade, reforçando uma cultura comum no seio do Grupo.

De igual modo, o “Código de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio”, não admite nenhum grau de tolerância em relação a condutas qualificáveis como assédio no trabalho, em qualquer das suas formas, por parte de trabalhadores para com colegas, clientes, parceiros ou quaisquer pessoas com as quais interajam.

Em alinhamento com as disposições dos Códigos de Conduta (“CTT e Subsidiárias” e “CTT e Banco”) e “Código de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio”, este ano, 771 e 496 trabalhadores, respetivamente, concluíram com sucesso, ações de formação, em formato *e-learning*. No âmbito da formação sobre a prevenção do branqueamento de capitais e o financiamento do terrorismo, foram ministradas diversas ações abarcando 2412 trabalhadores/as, essencialmente os que estão envolvidos/as diretamente na comercialização de produtos financeiros.

Compete à Comissão de Ética o acompanhamento e supervisão sobre a aplicação do “Código de Conduta CTT e Subsidiárias” e “Código de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio no

Trabalho”, existindo canais específicos para a comunicação de irregularidades relacionadas com situações de incumprimento das normas de conduta, bem como definidos procedimentos para o seu tratamento, tendo sido atribuída à Direção de Auditoria e Qualidade a responsabilidade pelo suporte técnico ao nível da sua operacionalização, sendo assegurado o tratamento confidencial das comunicações recebidas e preservado o princípio da confidencialidade e não retaliação em relação às pessoas que reportem as irregularidades.

A Comissão centrou-se no acompanhamento sobre as comunicações rececionadas nos canais existentes ao nível de eventuais situações de violação do Código de Conduta, bem como na reformulação da abordagem do tema Ética no Grupo CTT, mais centrada no envolvimento na organização, na definição das temáticas mais prementes a endereçar, numa divulgação mais personalizada, envolvendo continuamente os *stakeholders*.

Em 2021, a Comissão de Ética recebeu sete comunicações que foram apreciadas e decididas, visando avaliar eventuais irregularidades relacionadas com o incumprimento das normas de conduta e de combate ao assédio, das quais duas foram arquivadas por não se enquadrarem em matéria de ética/conduta, tendo as restantes sido analisadas pelo serviço competente.

Existe igualmente a figura do Provedor do Cliente do Grupo CTT que tem por missão a defesa e promoção dos direitos e garantias legítimos dos clientes, bem como contribuir para o fortalecimento da confiança nas relações entre o Grupo e os seus clientes, funcionando como instância de recurso para apreciação e resolução de reclamações não respondidas pelos serviços competentes ou com as quais o reclamante não se conforme.

Os CTT dispõem ainda de sistema para a comunicação de irregularidades relacionadas com matérias de fraude ou corrupção, crime bancário e financeiro, branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo, abuso de informação privilegiada e outras matérias que se encontram identificadas no RPCI – Regulamento de Procedimentos de Comunicação de Irregularidades, sendo a Comissão de Auditoria o órgão competente para a receção de tais comunicações, contando com a colaboração da Direção de Auditoria e Qualidade. No âmbito, não foi recebido qualquer caso para tratamento no âmbito do RPCI.

Estão implementados procedimentos preventivos em matéria de branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo e sobre a utilização do sistema financeiro por parte de pessoas e entidades alvo de sanções e medidas restritivas aprovadas pela Organização das Nações Unidas (ONU) e União Europeia (UE), abarcando os produtos financeiros prestados por conta própria, bem como os comercializados por conta de entidades com os quais os CTT têm acordos de parceria.

Em 2021, foram reportadas às autoridades competentes (Departamento Central de Investigação e Ação Penal da Procuradoria-Geral da República e Unidade de Informação Financeira da Polícia Judiciária) 43 comunicações, envolvendo operações financeiras que ascenderam a cerca de 4,4 milhões de euros.

Nos CTT, estão em vigor procedimentos para a identificação de autores ativos e passivos de situações de suborno e corrupção com vista ao seu enquadramento jurídico-penal, sendo averiguadas denúncias e reclamações e analisados procedimentos e práticas que proporcionam ou configuram comportamentos irregulares e de corrupção.

Neste contexto, é de salientar a existência de canal específico para a receção de comunicação de irregularidades relacionadas com matérias de contabilidade, controlos contabilísticos internos, controlos de riscos, abuso de informação privilegiada, fraude ou corrupção, crime bancário e financeiro e branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo, estando definidos procedimentos de receção, retenção e tratamento de tais comunicações.

De referir ainda que o “Código de Conduta CTT e Subsidiárias” contempla Norma de Conduta Individual alusiva à “proibição de práticas de corrupção e suborno e influências externas”, no âmbito da qual é consignada a interdição da prática da corrupção, em todas as suas formas ativas e passivas, quer através de atos e omissões, quer por via da criação e manutenção de situações de favor ou irregulares. Em relação ao Banco CTT, o Código de Conduta é comunicado a todos/as os/a trabalhadores/as e membros dos órgãos sociais, além de estar disponível na Intranet e no *website* do banco.

Em resultado das ações de auditoria e de inspeção, foram auditadas 125 lojas CTT, 65 Pontos CTT e 59 centros de distribuição postal, representando respetivamente 22%, 18% e 28% do universo elegível. No desenvolvimento de ações de investigação, ocorreram 4 rescisões de contratos de trabalho de trabalhadores efetivos e contratados a termo, por furto/violação de objetos postais (3 casos) e ilícitos de apropriação de bens/numerário (1 caso).

Todas as operações do Banco CTT são submetidas a avaliação de risco. Os clientes e transações efetuadas são objeto de análise, de acordo com o risco que podem representar em termos de utilização do Banco para fins de branqueamento de capitais ou financiamento ao terrorismo (em que se inclui o crime de corrupção).

Também as relações relevantes com contrapartes financeiras e não financeiras são sujeitas a um processo de *due diligence*, que visa evitar a realização de negócio com entidades que apresentem riscos de branqueamento de capitais ou possam representar riscos reputacionais, por estarem envolvidas em crimes financeiros ou associados a práticas de corrupção.

Não se registaram processos de fraude ou outras infrações. O Banco CTT tem uma política de Prevenção do Branqueamento de Capitais e Financiamento ao Terrorismo (PBCFT) e um conjunto de processos e procedimentos que visam assegurar os requisitos legais e mitigar os riscos da utilização do Banco para esses fins. Anualmente uma equipa de auditores externos faz a avaliação dos processos e procedimentos e realiza testes de efetividade. Não se identificaram riscos significativos relacionados com corrupção nas avaliações efetuadas.

Cumprimento das obrigações éticas

GRI 102-13, 102-19, 103-2, GRI 206-1, GRI 307-1, GRI 419-1

Os CTT foram alvo de multas no âmbito de leis e regulamentos relativos a produtos e serviços no valor de 87 699€. Não foram objeto de quaisquer ações judiciais no âmbito da concorrência desleal e de práticas *antitrust*, de aplicação de coimas significativas ou sanções não-monetárias, resultantes do não-cumprimento das leis e regulamentos ambientais ou societários.

Registaram-se 154 ocorrências ou processos relativos ao não cumprimento de leis e regulamentos laborais (menos 21 que em 2020), 39 dos quais foram arquivados ainda em 2021. Foram também arquivados 173 processos de anos anteriores. Quanto ao pagamento de multas neste âmbito, registou-se o valor de 47 502€ (menos 40 103€, ou 54,2% menos, que no ano passado).

Os CTT garantem a salvaguarda das responsabilidades da empresa em matérias legais e cumprem o Código Internacional da Prática Publicitária da ICC – International Chamber of Commerce, estando representados na Autorregulação Publicitária, de que são sócios, bem como o da APAN. Cumprem códigos/regulamentos, e.g. Código de Conduta em Matéria de Publicidade, Código de Práticas Leais sobre Publicidade Ambiental, entre outros. Estão abrangidos pela autodisciplina a que a própria indústria se impõe, com o objetivo de assegurar de forma rápida e eficaz o respeito pelas normas na comunicação publicitária.

O Código de Conduta da empresa é claro em relação a práticas de *marketing* e de publicidade, com obrigatoriedade de divulgação da informação correta e precisa sobre os produtos e serviços comercializados, nomeadamente as suas características técnicas, a assistência pós-venda, os preços e as condições de pagamento.

Compete à ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações, a regulação e supervisão do setor postal. A atividade dos CTT, enquanto prestador do Serviço Postal Universal, é sujeita anualmente a dois tipos de auditorias.

- Auditoria aos valores anuais dos indicadores de qualidade de serviço e ao sistema de reclamações e de pedidos de informação dos CTT, para verificação da fiabilidade de resultados e adequação das metodologias de apuramento dos níveis de qualidade de serviço, bem como ao sistema de gestão de reclamações e pedidos de informação. Na sequência das auditorias referentes aos anos de 2016 e 2017, concluídas em 2018, a ANACOM definiu ajustamentos no âmbito do sistema de medição dos indicadores de qualidade de serviço, implementados em 01.07.2019. Aguardam-se os resultados do processo de auditoria referente aos anos de 2018, 2019 e 2020.
- Auditoria ao sistema de contabilidade analítica dos CTT, para verificação da conformidade do sistema e dos resultados obtidos, bem como com as normas e boas práticas nacionais e internacionais. A 14.09.2020 a ANACOM declarou a conformidade dos resultados do sistema de contabilidade analítica dos CTT para os exercícios de 2016 e 2017 de acordo com a deliberação da ANACOM que determinou a reformulação daqueles resultados impondo novos critérios para a repartição de gastos entre a atividade postal e a atividade bancária da Empresa. A declaração emitida pela ANACOM em 06/09/2021 sobre a auditoria aos resultados do sistema de contabilidade analítica referente ao exercício de 2018 indica que os resultados foram produzidos de acordo com as disposições regulamentares aplicáveis.

2.7 Gestão de riscos

2.7.1 Descrição do processo de gestão de risco

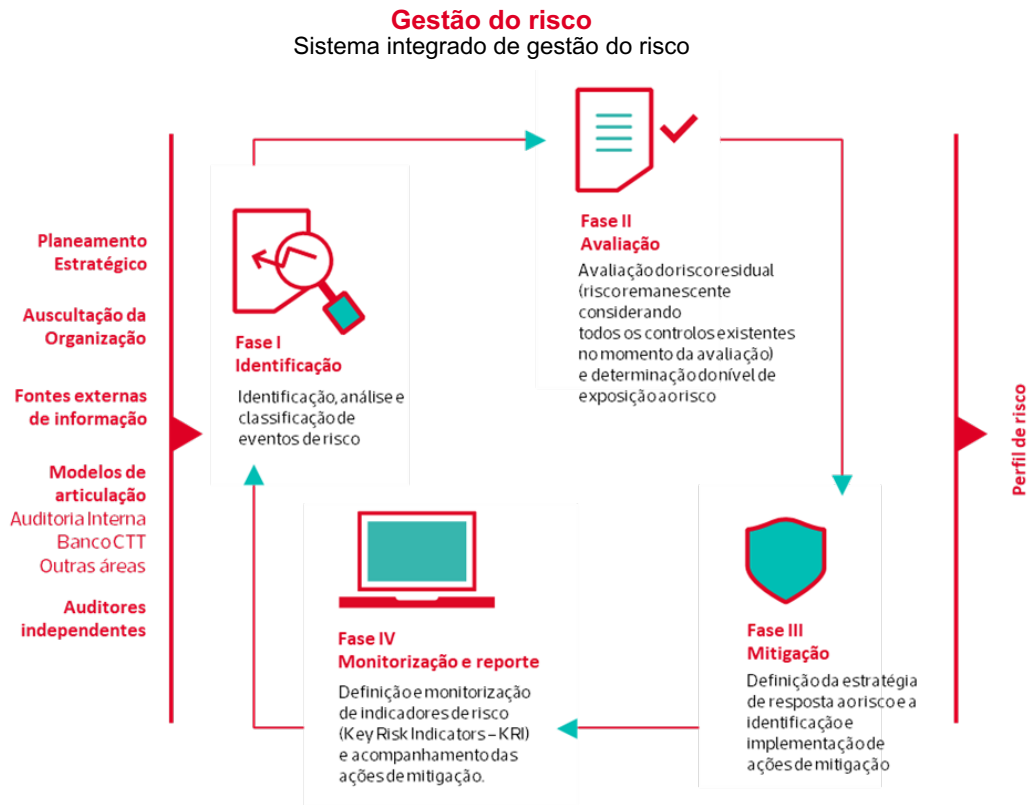
GRI 102-29, 102-30, 102-31, GRI 205-1

Os riscos decorrentes da atividade dos CTT e das suas subsidiárias são geridos tendo em conta a forma descrita no **Regulamento do Sistema de Gestão do Risco** aprovado pelo Conselho de Administração. Este documento, além de estabelecer normas, princípios e procedimentos orientadores da gestão do risco, define funções, responsabilidades e modelo de governo, assegurando a implementação de uma *framework* de apoio ao processo de tomada de decisão, levando em consideração os riscos a que os CTT estão expostos.

No âmbito da atividade bancária, o Banco CTT possui um sistema de gestão de riscos autónomo, suportado num conjunto de conceitos, princípios, regras e num modelo organizacional aplicável e ajustado às especificidades e ao enquadramento regulamentar da sua atividade. Contudo, está estabelecido um modelo de articulação entre as áreas responsáveis pela Gestão do Risco dos CTT e do Banco CTT, de forma a assegurar um alinhamento relativamente aos principais riscos interdependentes.

O **perfil de risco** apresenta-se como o *output* principal do processo, traduzindo a visão num dado momento sobre os eventos que, a ocorrer, poderão afetar de modo adverso a consecução dos objetivos estratégicos, comprometendo a sustentabilidade dos CTT. A revisão e atualização contínua do perfil de risco é, pois, fundamental, e assenta num processo dinâmico constituído por quatro fases

sequenciais e inter-relacionadas e alimentado por um conjunto de *inputs* tal como ilustrado na figura seguinte:



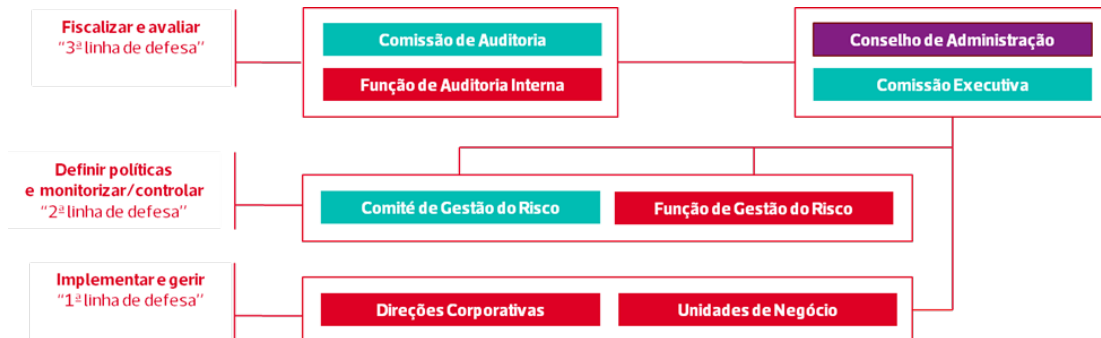
Os riscos identificados durante a Fase I são avaliados na Fase II segundo critérios qualitativos e quantitativos em termos de probabilidade de ocorrência, impacto e velocidade de materialização do efeito, de acordo com as diretrizes previstas no Regulamento do Sistema de Gestão do Risco.

O **nível de exposição ao risco** resulta da combinação da sua probabilidade e do seu impacto. Durante a Fase III, verificando-se que o nível de exposição a um determinado risco é superior ao apetite estipulado, são definidas e implementadas ações corretivas ou de mitigação com o objetivo de reduzir a exposição, através da diminuição da probabilidade e/ou do impacto. O **apetite ao risco** traduz-se, assim, no nível máximo de exposição que os CTT assumem de forma consciente e estão dispostos a aceitar na prossecução da sua estratégia tendo em consideração os seus princípios de negócio, as suas políticas e procedimentos bem como o facto de operarem em mercados fortemente regulados. O apetite ao risco é revisto anualmente.

A evolução dos principais riscos dos CTT (aqueles com maior nível de exposição) é monitorizada na Fase IV através de **Key Risk Indicators (KRI)**. Os KRI funcionam como barómetro do nível de exposição atual dos CTT aos riscos, alertando para eventuais alterações da probabilidade de ocorrência e/ou do impacto do evento de risco e permitindo, desta forma, agir tempestivamente no sentido de fazer diminuir o nível de exposição para valores de conforto dentro do apetite ao risco definido.

Modelo de Governo

A gestão e controlo de risco são assumidos nos CTT por toda a estrutura organizacional, envolvendo desde a gestão de topo aos níveis mais operacionais, através de um modelo de “3 linhas de defesa” baseado nas boas práticas de Auditoria e Controlo Interno:



O **Conselho de Administração** aprova as principais políticas e a orientação de risco dos CTT, definindo o perfil e objetivos em matéria de assunção de riscos e criando sistemas para o seu controlo. Anualmente procede à avaliação da eficácia do Sistema de Gestão do Risco, com vista a garantir que os riscos efetivamente incorridos são consistentes com os objetivos definidos.

A **Comissão de Auditoria** supervisiona e avalia as políticas e o sistema de gestão do risco, podendo propor à Comissão Executiva medidas destinadas a melhorar o seu funcionamento. Também acompanha e aprecia o perfil e objetivos em matéria de assunção de riscos, os níveis de exposição ao risco e as medidas de mitigação neste âmbito.

A **Comissão Executiva** aprova o perfil de risco e os níveis de exposição ao risco dos CTT, assim como os modelos, processos e procedimentos de gestão do risco, além das iniciativas propostas de mitigação, dando execução e tendo em conta os termos e objetivos definidos e aprovados pelo Conselho de Administração.

O **Comité de Gestão do Risco** apoia a Comissão Executiva no processo de preparação e aprovação das estratégias e políticas de gestão do risco, monitorizando a sua execução.

A **função de gestão do risco**, assegurada pela área de Gestão do Risco na Direção de Auditoria e Qualidade, é responsável pela coordenação centralizada do Sistema de Gestão do Risco dos CTT e o planeamento e implementação de programas de gestão dos riscos suportados no Regulamento do Sistema de Gestão do Risco da Empresa.

A **função de auditoria interna**, assegurada pela área de Auditoria Interna na Direção de Auditoria e Qualidade, avalia a qualidade e eficácia do Sistema de Gestão do Risco e identifica e caracteriza eventos de risco no âmbito das atividades de auditoria realizadas.


As restantes **Direções Corporativas** e **Unidades de Negócio** operacionalizam as políticas e procedimentos de gestão do risco aprovados e propõem ações de mitigação para os principais riscos identificados.



2.7.2 Identificação de riscos e resposta CTT



GRI 102-2, 102-11, 102-15, 102-43, 102-44, GRI 201-2, 203-1, 203-2, GRI 413-2

Pela sua relevância ao longo de 2021, destacamos na tabela seguinte a evolução dos principais riscos estratégicos e operacionais enfrentados pelos CTT:

Negócios impactados	Racional do risco	Evolução e mitigação
	<p>Incidentes cibernéticos Classe: Risco de interrupção do negócio O cibercrime é um dos desafios económicos e de segurança nacional mais sérios que os governos em todo o mundo enfrentam. Atendendo à cada vez maior dependência das tecnologias de informação nos negócios dos CTT, a segurança e proteção de informação é, pois, um tema bastante crítico. Motivo de particular preocupação é o crescimento em volume e grau de sofisticação dos ataques cibernéticos nomeadamente em contexto pandémico. A implementação do regime de teletrabalho para um número bastante alargado de trabalhadores (superior a 2 mil) representou um enorme desafio ao desempenho e segurança dos sistemas de informação dos CTT, fazendo aumentar, consideravelmente, o nível de exposição a este risco.</p>	<p>Os CTT continuaram a apostar no reforço de controlos tecnológicos de segurança e na formação dos seus trabalhadores sobre boas práticas de teletrabalho e consciencialização para o cibercrime. Paralelamente, prosseguiu o esforço de investimento em soluções de segurança de informação designadamente reforçando o padrão de robustez e qualidade e implementando procedimentos e ferramentas de controlo para a identificação de vulnerabilidades e ameaças.</p>
	<p>Condições do novo contrato de concessão do Serviço Postal Universal Classe: Risco de regulação O atual contrato de concessão do SPU, que estava previsto terminar no final de 2020, foi prorrogado por um ano, até 31 de dezembro de 2021. No contexto da configuração dos aspetos de execução do futuro contrato de concessão, o enquadramento legal e contratual que vier a ser definido, nomeadamente em termos de densidade, qualidade e preços, poderá apresentar um nível de exigência e complexidade das condições e obrigações que não salvguarde o esperado equilíbrio entre a continuidade e a sustentabilidade no cumprimento das obrigações do SPU.</p>	<p>O Governo aprovou a Resolução do Conselho de Ministros n.º 144/2021 de 23 de setembro (RCM) que determina a prestação do SPU por um único prestador em todo o território nacional mediante a celebração de um novo contrato de concessão com a duração de 7 anos. Sublinhando que “não existe alternativa ou substituto razoável à prestação do SPU em território nacional pelos CTT”, o Governo conclui pela inevitabilidade de proceder a um ajuste direto para a celebração do contrato de concessão do SPU devendo, nesse âmbito, serem os CTT convidados a apresentar proposta. Já no decurso de 2022 os CTT celebraram o novo contrato de concessão para a prestação do SPU. O novo contrato entrou em vigor no dia 8 de fevereiro de 2022 e terá uma vigência de sete anos, incluindo um primeiro período de transição – a ocorrer em 2022 – seguido de dois períodos de três anos. Neste novo contrato estão refletidas as alterações às normas relativas ao modelo de definição dos critérios de formação de preços do SPU - que passarão a ser estabelecidos por convénio plurianual - e à fixação dos parâmetros de qualidade de serviço e dos objetivos de desempenho associados à prestação do serviço, de acordo com Decreto-Lei n.º 22-A/2022.</p>

Negócios impactados	Racional do risco	Evolução e mitigação
	<p>Epidemias Classe: Risco de interrupção do negócio Há muito que investigadores alertam para a possibilidade de poderem vir a ocorrer surtos pandémicos com uma frequência cada vez maior. Conforme se constatou com a atual pandemia de COVID-19, fenómenos desta natureza têm a capacidade de provocar elevados danos económicos e sociais ao mesmo tempo que induzem o surgimento de novos riscos e o aumento da exposição a riscos já existentes. Face à atual pandemia subsistem ainda algumas incertezas quanto ao futuro, nomeadamente o eventual surgimento e severidade de novas vagas/variantes do vírus que possam escapar ao efeito protetor das atuais vacinas, e, de uma forma geral, a capacidade de recuperação económica a nível nacional e internacional.</p>	<p>Durante 2021, num teste à resiliência das suas operações, os CTT nunca deixaram de assegurar a prestação de serviços aos seus clientes, sempre com um nível muito baixo de perturbação, não obstante alguns constrangimentos operacionais resultantes de níveis elevados de absentismo verificados em especial ao longo do 1º trimestre do ano. No âmbito das medidas de confinamento decretadas no decurso da pandemia, sempre que obrigatório ou recomendado, os CTT adotaram o regime de teletrabalho em todas as funções que o permitiam.</p>
	<p>Diminuição do volume de correio Classe: Risco de procura A intensificação do fenómeno de digitalização e substituição do correio físico por outras formas de comunicação digital tem conduzido a uma queda contínua do tráfego postal ao longo da última década. Os efeitos da pandemia na economia vieram acelerar ainda mais esta tendência, tendo-se registado valores mínimos históricos na procura por serviços de correio. Apesar de se manter alguma incerteza quanto ao futuro da pandemia e, consequentemente, sobre a evolução da queda de tráfego postal, numa lógica de sustentabilidade, os CTT terão de repensar os atuais modelos operacionais de forma a adaptá-los a volumes substancialmente menores.</p>	<p>Após a queda recorde verificada em 2020, o volume de tráfego de correio endereçado retomou o ritmo de “queda natural” que vinha evidenciando antes do surgimento da pandemia. De forma a compensar esta pressão sistemática nos rendimentos operacionais ainda relativamente dependentes do correio, os CTT continuam a apostar na diversificação do negócio ao mesmo tempo que desenvolvem novas iniciativas de eficiência com o objetivo de ajustar a estrutura de custos fixos às necessidades de médio prazo. Os CTT estão ainda convictos de que uma melhoria estrutural da rentabilidade do correio exige um modelo de concessão do serviço postal universal mais equilibrado e sustentável.</p>
	<p>Operação Ibérica de Expresso & Encomendas Classe: Risco de competitividade A estratégia dos CTT para a operação de Expresso & Encomendas (E&E) visa uma presença ibérica forte através de uma plataforma líder, fundamental para promover a competitividade da sua oferta, quer em Portugal, quer em Espanha. Além do reforço da sua posição de líder no mercado nacional, assume particular importância a implementação com sucesso do plano de <i>tumaround</i> em Espanha, fulcral atendendo à dimensão e velocidade de crescimento do mercado espanhol.</p>	<p>Continuando a apostar na implementação de soluções complementares da cadeia de valor do comércio eletrónico, os CTT conseguiram crescer sustentadamente em 2021, consolidando a posição de liderança no mercado CEP em Portugal. Em Espanha, prosseguiu a execução do plano de transformação da operação iniciado em 2019. A aposta na diversificação da base de clientes para pequenas contas B2B mais rentáveis e a redução dos custos operacionais tem permitido melhorar a rentabilidade e, em simultâneo, ganhar quota de mercado junto dos clientes B2C. Em resultado deste crescimento, a CTT Express atingiu <i>breakeven</i> de EBITDA no segundo trimestre de 2021.</p>

Negócios impactados	Racional do risco	Evolução e mitigação
	<p>Desastres naturais Classe: Risco de interrupção do negócio</p> <p>Os desastres naturais são atualmente uma ameaça crescente causando anualmente em todo o mundo milhares de mortos e perdas económicas avultadas. Em particular, o aumento da frequência e da severidade de fenómenos meteorológicos extremos associados às alterações climáticas, como secas, cheias, ondas de frio ou ondas de calor, tornou-se uma preocupação das sociedades à escala global. O risco para os CTT advém dos efeitos potencialmente devastadores provocados pela ocorrência deste tipo de eventos e dos prejuízos económicos diretos e indiretos daí resultantes.</p>	<p>Os danos (humanos e materiais) em edifícios e frota causados por desastres naturais, nomeadamente fenómenos meteorológicos extremos estão cobertos por seguros. Em caso de ocorrência destes eventos, os CTT têm estabelecidos canais de comunicação com as autoridades, nomeadamente com a Proteção Civil, com vista a garantir a proteção das instalações e dos seus trabalhadores.</p>
	<p>Desempenho ESG (ambiental, social e de governação) Classe: Risco de sustentabilidade</p> <p>O desempenho ESG (ambiental, social e de governação) é cada vez mais um fator essencial para o desenvolvimento sustentável, o sucesso e a sobrevivência das empresas nos nossos dias. A atividade dos CTT acarreta impactos ambientais diretos e indiretos, nomeadamente a depleção de recursos energéticos de origem fóssil, a emissão de poluentes atmosféricos, em particular de gases de efeito de estufa, o consumo de recursos naturais (e.g. papel e água), a potencial contaminação de solos e efluentes por resíduos produzidos pelos CTT e a emissão de ruído. Os impactos ambientais podem refletir-se também a nível social. Mais do que da resposta ao cumprimento de obrigações legais e regulatórias, o risco advém sobretudo dos danos reputacionais decorrentes de falhas nos compromissos assumidos com a mitigação e adaptação às alterações climáticas e a transição energética, bem como de uma perceção externa dos CTT como empresa poluente e pouco amiga do ambiente.</p>	<p>Com o objetivo de minimizar a sua pegada ecológica, os CTT têm implementado um programa de sustentabilidade alinhado com os objetivos globais de desenvolvimento sustentável e sistemas de gestão ambiental certificados. As eficiências energética e carbónica são asseguradas com medidas de racionalização e de eficiência energética, com a promoção do consumo de energia verde e com o desenvolvimento da oferta de produtos e serviços ecológicos e/ou carbonicamente neutros, que apoiem a transição para uma economia mais sustentável. A mobilidade sustentável é igualmente alvo de promoção pelos CTT através da gestão e racionalização dos consumos da frota, da expansão da frota elétrica e da procura de soluções de mobilidade suave. Também o relato não financeiro, complementado por ações de formação e iniciativas de comunicação (interna e externa), reforçam o envolvimento com os trabalhadores e <i>stakeholders</i>.</p>

Negócios impactados	Racional do risco	Evolução e mitigação
	<p>Saúde e segurança Classe: Risco de capital humano Não obstante o esforço permanente na prevenção da sinistralidade laboral, a ocorrência de acidentes de trabalho constitui um risco significativo num universo tão vasto de trabalhadores. Operando uma das maiores frotas em Portugal, os CTT estão particularmente expostos ao risco de sinistralidade rodoviária. Por outro lado, a pandemia teve um impacto enorme no acesso dos trabalhadores/as a cuidados de saúde implicando o cancelamento ou adiamento de consultas, exames e cirurgias, situação que ainda não foi totalmente regularizada. Acresce o problema da saúde mental potenciado pela interrupção das rotinas e condições normais de trabalho e pelo isolamento durante a pandemia e que poderá vir a traduzir-se no aumento dos níveis de absentismo e/ou da queda da produtividade</p>	<p>Os CTT assumem o compromisso de assegurar aos seus trabalhadores/as condições de segurança em todos os aspetos do seu trabalho, com vista a prevenir lesões e afeções da saúde. Em 2021, os CTT continuaram a implementar várias medidas de cariz preventivo visando salvaguardar a saúde e segurança dos trabalhadores/as em contexto pandémico. Na sequência das iniciativas de Promoção e Prevenção da Saúde foi lançado o Programa Viver que além da abordagem de prevenção e alerta junto dos trabalhadores/as sobre temas relacionados com a saúde, inclui campanhas específicas de rastreio, documentação informativa e aconselhamento remoto ou presencial. No âmbito da segurança rodoviária, para marcar de forma ainda mais clara o empenho nesta matéria, foi aprovado o Compromisso de Segurança Rodoviária dos CTT constituindo-se como mais uma etapa no desenvolvimento de uma cultura de segurança rodoviária.</p>
	<p>Novos modelos de trabalho e gestão do talento Classe: Risco de capital humano A capacidade de contratar e reter trabalhadores/as qualificados e gerir os riscos associados ao desenvolvimento de talentos críticos e de alto nível desempenha um papel fundamental no sucesso sustentável das empresas. Nos últimos anos (pré-pandemia) era perceptível uma tendência para o desenvolvimento de novos modelos de trabalho e organização de recursos humanos mais flexíveis que os tradicionais. A pandemia e a adoção "forçada" do teletrabalho vieram acelerar essa evolução gradual. Neste contexto, sendo a procura por talentos qualificados e com competências específicas bastante superior à oferta existente no mercado, muitos candidatos qualificados estarão dispostos a fazer mudanças e optar por ofertas que lhes permitam trabalhar a partir de qualquer lugar com total autonomia. Por outro lado, estes novos modelos de trabalho com menor grau de interação pessoal poderão contribuir para a erosão da coesão das equipas e da cultura organizacional</p>	<p>Os CTT têm prosseguido uma atuação no sentido de reterem as competências adequadas e níveis de motivação elevados. Numa ótica de gestão de talentos têm sido consideradas, quer ações de atração e recrutamento no mercado de novos conhecimentos e competências, quer ações de desenvolvimento dos quadros técnicos e chefias. No âmbito do processo de transformação em curso, um dos pilares de atuação pretende aumentar a satisfação dos trabalhadores/as através de um conjunto de ações que assentam em quatro vetores: comunicação, <i>engagement</i>, liderança e valorização da marca empregadora. Neste último domínio teve início a 5ª edição do Programa <i>Trainee</i> 2021/22. Este programa visa captar e reter jovens de elevado potencial, promover o seu desenvolvimento, contribuir para o rejuvenescimento dos quadros de pessoal, fomentar uma cultura de mobilidade e posicionar os CTT como <i>Employer of first choice</i>.</p>

Negócios impactados	Racional do risco	Evolução e mitigação
	<p>Satisfação e experiência do cliente Classe: Risco de eficácia e reputação</p> <p>Operando num mercado fortemente concorrencial, o crescimento e a sustentabilidade dos CTT estão fortemente dependentes da oferta de produtos e serviços focalizados na satisfação do cliente. Neste sentido é fundamental antecipar, avaliar, responder tempestivamente e acompanhar as suas necessidades, oferecendo produtos e serviços adequados e diferenciadores, a preços competitivos e com níveis de qualidade elevados.</p>	<p>Nos últimos anos os CTT têm vindo a desenvolver um trabalho muito significativo de transformação do seu portefólio de negócios com o objetivo de centrar a experiência em torno dos clientes particulares e empresariais. Além da implementação de novas soluções estão também em curso iniciativas que visam conhecer melhor o cliente, fomentar a omnicanalidade e aumentar as fontes de receita. Paralelamente, decorre o esforço de modernização e investimento nas operações centrado, sobretudo, na gestão inteligente da capacidade da rede e na otimização de processos através de projetos lean na área operacional que suporta a atividade.</p>