

NO
VE
-NOS

A EVOLUÇÃO



// Para construir um futuro sustentável, é essencial inovar e modernizar. //

1.2. Mensagem do CEO & Vice-Presidente do Conselho de Administração

O ano de 2018 foi muito importante na consolidação da estratégia dos CTT.

I. Introdução

No final de 2017 foi anunciado o lançamento do Plano de Transformação Operacional, reforçando o foco da empresa em 2 pilares: a transformação do negócio postal e o desenvolvimento das alavancas de crescimento (Expresso & Encomendas e Banco CTT). Em 2018 trabalhou-se intensivamente em cada uma destas frentes.

Francisco de Lacerda
CEO & Vice-Presidente
do Conselho
de Administração

O balanço do ano é positivo, dado que objetivos importantes foram alcançados. Atingimos o EBITDA recorrente a que nos propusemos e excedemos o objetivo total de poupança ao nível dos custos operacionais recorrentes. Demonstrámos ser capazes de executar a transformação da Empresa, a qual ainda se encontra em curso. Aumentámos o nível da qualidade de serviço e ambas as alavancas, Expresso & Encomendas e Banco CTT, demonstraram um forte crescimento. Em 2019 continuaremos a nossa missão ambicionando garantir a sustentabilidade e objetivos de crescimento dos CTT no contexto desafiante em que atuam.

II. Resultados de 2018

Na **Área de Negócio de Correio** os CTT aumentaram as receitas em 0,8% para 531,9 M€. Apesar da queda do tráfego de correio ter continuado a acelerar e ter sido mais acentuada do que o esperado (-7,6% em 2018 vs. -5,6% em 2017), o aumento das receitas foi conseguido através de um efeito positivo do mix de produtos, tendo-se vendido mais produtos de valor acrescentado (correio internacional inbound, correio registado e correio azul), e também através da alavanca preço.

Em 2018 os CTT conseguiram também aumentar significativamente o Indicador Global de Qualidade de Serviço, tendo obtido o melhor resultado dos últimos 3 anos. Medido por entidades independentes e com metodologias consistentes com os anos anteriores, os CTT terminaram o ano com um resultado de 150,2, 40,8 pontos acima do valor de 2017 e consideravelmente acima do valor mínimo exigido de 100. Excedeu-se o nível mínimo exigido em nove dos onze indicadores (tendo sido obtido o valor mais elevado dos últimos três anos em cinco deles), e aumentou-se significativamente o valor obtido num

dos restantes dois indicadores, embora ainda não atingindo o nível mínimo. Verificou-se claramente uma melhoria significativa na qualidade de serviço.

No contexto regulatório, 2018 foi um ano atípico devido a uma série de decisões disruptivas do regulador. Mais concretamente, uma das decisões foi aumentar o número de indicadores de qualidade de serviço de 11 para 24 definindo um nível de exigência desmesuradamente elevado e inconsistente com a prática observada noutros países da Europa. Dada a natureza desproporcional destes novos critérios, em outubro os CTT contestaram em tribunal esta decisão do regulador. O processo de arbitragem ainda está a decorrer, não se conhecendo ainda o respetivo desfecho.

A performance na **Área de Negócio de Expresso & Encomendas** foi muito positiva, tendo sido reportadas receitas recorrentes de 151,2 M€ em 2018 assentes num crescimento de dois dígitos tanto em receita como nos volumes (+12% vs. 2017 em ambos) e um EBITDA significativamente superior.

Por um lado, crescemos na atividade CEP em Portugal, invertimos a tendência decrescente no negócio de distribuição na rede banca (2 clientes relevantes angariados no final de 2017) e desenvolvemos a oferta de carga e logística. Os CTT cresceram acima do mercado no segmento doméstico, com um crescimento significativo nos clientes ocasionais. A aposta na melhoria da oferta B2C e o desenvolvimento de iniciativas de valor acrescentado estão a contribuir favoravelmente para a empresa. Adicionalmente, em 2018 continuámos a inovar e anunciámos o lançamento do marketplace português, o Dott, que resulta de uma parceria com um retalhista de referência e está alinhado com o objetivo dos CTT se posicionarem como um dos principais impulsionadores do e-commerce no país (que

// Demonstrámos
ser capazes de executar
a transformação
da Empresa. //

ainda se encontra significativamente abaixo da média de penetração deste segmento ao nível Europeu).

Por outro lado, em Espanha o crescimento das receitas foi essencialmente impulsionado pelo e-commerce. Em setembro, a Tourline mudou de instalações em Madrid tendo aumentado significativamente a sua capacidade operacional e obtido ferramentas necessárias para capturar crescimento. O objetivo de rentabilidade ainda não foi atingido, mas continuamos a fazer crescer o negócio e a implementar as medidas necessárias para atingir essa meta.

O Banco CTT continuou o seu percurso de desenvolvimento no mercado Português de banca de retalho com a expansão do seu franchise e alcançando uma performance operacional muito positiva apenas 3 anos após a sua abertura. Mais concretamente, em 2018 cresceu significativamente no número de clientes para mais de 430 mil e no número de contas para 348 mil. O total de depósitos atingiu os 884 M€ (+42,8% vs. 2017) e a carteira de crédito à habitação cresceu mais de 260% para 238 M€. Adicionalmente, começaram a ser comercializadas ofertas fora de balanço para complementar, agora na vertente das poupanças, o portfolio oferecido às famílias Portuguesas. Estas novas realidades permitiram ao Banco CTT atingir receitas recorrentes de 23,6 M€ que representam um aumento de 27% face a 2017, impulsionadas pelo crescimento da margem financeira.

A aceitação positiva por parte da população e a boa qualidade do serviço prestado pelo Banco CTT foram reconhecidas com diversos prémios, incluindo o prémio de Empresa Líder pelo ECSI Portugal (um índice independente de medição da satisfação do consumidor), a Escolha Acertada para Conta à Ordem pela DECO Pro Test e recentemente, no início de 2019, com o prémio 5 estrelas no crédito à habitação.

2018 foi também um ano importante no que respeita à expansão do footprint do Banco CTT. Como planeado, transferiu-se a Payshop para o Banco CTT, com o objetivo de centralizar a gestão da atividade de pagamentos. Adicionalmente, em julho foi anunciada (aguardando ainda aprovação do supervisor) a aquisição da 321 Crédito, instituição de elevada performance especializada em crédito automóvel para viaturas utilizadas que permitirá ao Banco CTT diversificar o seu portfolio de crédito e acelerar a sua performance.

As receitas recorrentes nos **Serviços Financeiros** totalizaram 42,3 M€, que representam uma queda de 23,4% face a 2017, justificada não só pela forte queda da colocação de soluções de poupança e seguros após a baixa de remuneração para o aforrador verificada

em finais de 2017, mas também pela queda nas transferências e pagamentos. A tendência de queda na captação de poupanças e seguros inverteu no último trimestre, à medida que os Certificados do Tesouro Poupança Mais emitidos a partir de 2013 com 5 anos de maturidade começaram a vencer.

Os resultados ao nível da receita mostram uma menor dependência do correio (69% da receita total em 2018 vs. 71% em 2017), consistente com a estratégia de diversificação adotada pelos CTT, mas ainda consideravelmente acima da média observada no setor postal.

A implementação do **Plano de Transformação Operacional** durante 2018 incluiu diversas medidas de eficiência. Adaptámos a rede de retalho, aumentando o número total de pontos CTT, o que garantiu o aumento da capilaridade e proximidade da empresa à população, mesmo que reduzindo o número de lojas próprias onde a baixa procura assim o justificava. Prosseguiu-se também com o programa de otimização de recursos humanos, o que permitiu uma redução dos respetivos custos em 2,1% vs. 2017, mesmo tendo em conta aumentos salariais e implementação de outras iniciativas de desenvolvimento dos nossos colaboradores. Globalmente foram captadas poupanças de c. 15 M€ em custos operacionais recorrentes, excedendo-se o objetivo do ano de 13,8 M€.

À luz destes factos foi possível concretizar um **EBITDA** recorrente de 90,4 M€ (+0,6% vs. 2017).

Em termos de ganhos de capital, os CTT conseguiram encaixar um montante superior ao estimado no Plano de Transformação Operacional (9,3 M€ vs. objetivo de 5,2 M€). Por outro lado, os custos operacionais não recorrentes foram ligeiramente superiores ao objetivo (21,6 M€ vs. 20 M€), essencialmente devido à maior adesão do que a projetada no programa de otimização de recursos humanos. Os CTT reportaram, assim, um resultado líquido de 19,6 M€ (-28% vs. 2017).

III. Estratégia

A estratégia dos CTT assenta na transformação do negócio postal e no desenvolvimento das alavancas de crescimento. A transformação é um mote geral da empresa, mas mais fundamental na Área de Negócio do Correio.

Correio tradicional

A aceleração na queda dos volumes de correio é uma realidade global e inevitável. Um dos principais

objetivos dos CTT é, assim, a preservação do valor do nosso negócio core capturando oportunidades em segmentos específicos (e.g. correio internacional e correio registado) para contrariar o impacto ao nível da receita, assim como continuar a implementar medidas de eficiência para reduzir custos. Um dos focos em 2019 será a implementação do Plano de Modernização e Investimento, anunciado em 2018. Este plano consiste num investimento de c. 40 M€, essencialmente em 2019 e 2020, e representa um dos maiores investimentos alguma vez efetuados na nossa atividade principal, nomeadamente nas nossas redes de distribuição, plataformas e pessoas. Estamos altamente comprometidos com esta transformação e pretendemos com este Plano modernizar e melhorar processos, ferramentas, máquinas, capacidade de produção e logística, frota, condições de trabalho e qualidade de serviço, tendo como objetivo último a adaptação da empresa a uma realidade com menos cartas e mais encomendas.

Expresso & Encomendas

Pretendemos consolidar o posicionamento dos CTT como operador ibérico no mercado CEP através da capitalização no crescimento do e-commerce, entre outras alavancas de crescimento. No mercado Português, em 2019 pretendemos consolidar o nosso posicionamento no segmento B2C e melhorar a oferta B2B. No mercado Espanhol prosseguiremos com o processo de *turnaround* da Tourline, focando-nos no crescimento de volumes, contenção de custos e melhoria dos processos e ferramentas da empresa. Ambicionamos aumentar os fluxos ibéricos através da capitalização da nossa posição de liderança no mercado Português, o que consideramos também importante para a expansão em termos de fluxos internacionais (i.e. extra Ibéria).

Adicionalmente, queremos desempenhar um papel ativo no ecossistema do e-commerce em Portugal como um dos principais impulsionadores do seu crescimento. Continuaremos a inovar no setor e a desenvolver iniciativas incrementais que facilitem e impulsionem as transações de comércio online, como por exemplo o lançamento da plataforma de *e-fulfilment* que estamos a desenvolver.

Banco CTT e Serviços Financeiros

A estratégia do Banco CTT passa por prosseguir com iniciativas que permitam alcançar o *breakeven* do negócio, consolidando o seu posicionamento como um operador inovador na banca comercial através da sua

oferta simples e transparente. Pretendemos alcançar esse feito com a expansão da carteira de crédito à habitação e crescimento dos produtos de poupança, monetizando a crescente base de clientes com essas e outras soluções complementares. Queremos também reforçar a presença e experiência digital em todos os serviços prestados por forma a assegurar a prestação dos serviços oferecidos em linha com as melhores práticas de mercado e satisfazer as necessidades dos nossos clientes.

Em 2019 focar-nos-emos também na integração da 321 Crédito, após a necessária aprovação da sua aquisição e consequente conclusão, o que esperamos ocorra no primeiro semestre do ano. No segmento dos pagamentos será crucial reposicionar o negócio por forma a adaptá-lo às atuais necessidades e hábitos digitais do consumidor, alavancando também nas oportunidades que surjam de novas iniciativas regulatórias.

Complementarmente à estratégia para cada negócio queremos tornar a transformação transversal a toda a empresa, modernizando as áreas de apoio e serviços centralizados e tornando-os mais ágeis.

Continuaremos a melhorar a experiência de cliente na rede de retalho dos CTT ao nível de eficiência e satisfação, sendo a digitalização e a modernização drivers fundamentais nessa transformação. Também está a ser implementada a nova estratégia para a abordagem ao digital, que passará por assegurar uma experiência única no ecossistema digital dos CTT. A digitalização será implementada em diversas frentes por forma a corresponder às realidades do mercado e às necessidades dos nossos clientes, nomeadamente nos canais digitais como *websites* e apps, que serão reorganizados.

Pretendemos também provar a nossa liderança em termos de sustentabilidade ambiental. Gerimos atualmente a maior frota elétrica de transportes e distribuição do país e atingimos já diversos objetivos neste âmbito, como por exemplo a redução do impacto ambiental das nossas ofertas. Esta é uma preocupação contínua da Empresa e pretendemos continuar a responder aos respetivos desafios no futuro.

Por fim, mas fundamental, continuaremos a implementar medidas que garantam o progresso e qualidade dos nossos recursos humanos, como programas de formação dinâmicos e inovadores também destinados a aumentar a segurança e controlo de acidentes de trabalho e a reduzir o absentismo.

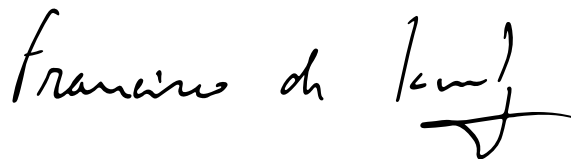
// Acredito que estamos altamente empenhados e dedicados para gerir este processo com sucesso sendo que os resultados de 2018 constituem um bom alicerce para o futuro. //

IV. Observações finais

A digitalização é um fenómeno inevitável e em crescente aceleração que terá consequências profundas para o setor postal. A transformação dos CTT por forma a garantir resposta a esta nova realidade e garantir a sua sustentabilidade está em curso há alguns anos e a agilidade será fundamental num contexto em constante mudança. Acredito que estamos altamente empenhados e dedicados para gerir este processo com sucesso sendo que os resultados de 2018 constituem um bom alicerce para o futuro.

Confo na capacidade da equipa CTT para implementar a transformação e alcançar o sucesso. Quero agradecer a cada um dos colaboradores da empresa pelo empenho e compromisso durante este período desafiante, por todos os obstáculos ultrapassados e pela resiliência que demonstraram.

Agradeço também a todos os *stakeholders* da empresa, nomeadamente aos acionistas e clientes dos CTT, que, direta ou indiretamente, contribuíram para a excelência inerente à nossa empresa e que nos motivam para melhorar a cada dia que passa.



Francisco de Lacerda

CEO & Vice-Presidente do Conselho de Administração