



BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

IMPRESA NACIONAL DE MOÇAMBIQUE, E. P.

AVISO

A matéria a publicar no «Boletim da República» deve ser remetida em cópia devidamente autenticada, uma por cada assunto, donde conste, além das indicações necessárias para esse efeito, o averbamento seguinte, assinado e autenticado: **Para publicação no «Boletim da República».**

SUMÁRIO

Conselho de Ministros:

Resolução n.º 32/2025:

Aprova a Estratégia de Desenvolvimento do Sector Postal 2026-2030.

CONSELHO DE MINISTROS

Resolução n.º 32/2025

de 9 de Outubro

Havendo necessidade de estabelecer uma Estratégia com vista ao desenvolvimento do Sector Postal, por forma a modernizar e aumentar a capacidade de prestação de serviços no país, ao abrigo do disposto na alínea *a*), do artigo 7 da Lei n.º 1/2016, de 7 de Janeiro, Lei do Serviço Postal, o Conselho de Ministros determina:

Artigo 1. É aprovada a Estratégia de Desenvolvimento do Sector Postal 2026-2030, em anexo, e que é parte integrante da presente Resolução.

Art. 2. A presente Resolução entra em vigor na data da sua publicação.

Aprovada pelo Conselho de Ministros, aos 1 de Julho de 2025.

Publique-se.

A Primeira-Ministra, *Maria Benvinda Delfina Levi*.

Estratégia de Desenvolvimento do Sector Postal 2026-2030

Sumário Executivo

A presente Estratégia de Desenvolvimento do Sector Postal (EDSP) 2026-2030, para efeitos de elaboração teve como base a análise da situação actual do sector, encontros com os principais actores e interessados do sector e consulta às melhores práticas usadas a nível regional (África Austral), do Continente Africano, quer a nível mundial, para a definição dos pilares estratégicos, a identificação dos factores críticos de sucesso, bem como as

respectivas vantagens competitivas do sector e a elaboração do respectivo Plano de Acção para a efectiva implementação.

A Estratégia serve para o Governo e todos os intervenientes do Sector Postal, para a tomada de decisões sobre o desenvolvimento do sector, com vista melhorar o seu desempenho, com objectivos alinhados à Lei que cria o Serviço Postal, à Política do Sector Postal, bem como os Princípios Gerais da União Postal Universal (UPU).

O objectivo principal da Estratégia é de fortalecer o desenvolvimento do Sector Postal para assegurar:

- a) a modernização dos serviços postais para que a população disponha de serviços fiáveis, acessíveis e adequados em prol do desenvolvimento do país;
- b) a prestação do serviço postal universal;
- c) o desenvolvimento de serviços financeiros postais através de abertura de caixas de poupança postal, transferência electrónica de valores postais e implantação de banco postal, onde a banca tradicional ainda não se faz presente;
- d) o desenvolvimento e expansão do comércio electrónico;
- e) a implementação do endereçamento postal, quer físico, quer digital, e sua intergração nas plataformas *online*, com vista a facilitar a distribuição de objectos postais;
- f) a promoção dos serviços postais a nível interno, regional e internacional; e
- g) a intervenção dos diversos intervenientes afins.

A Estratégia define projectos através dos quais os serviços postais devem contribuir para a materialização da visão do Governo, especificamente no que se refere a: (a) estruturação do ambiente de negócios e regulação do mercado; (b) inovação em termos do portfólio de produtos e serviços; (c) parcerias estratégicas e operacionais; (d) eficiência organizacional; e, (e) sustentabilidade.

Os eixos acima formulados, entre outros, visam:

- a) estabelecer o quadro legal para a prestação do serviço postal universal com a participação de todos os operadores;
- b) promover produtos e serviços inovadores, desenvolvimento do comércio electrónico, bem como desenvolver a inclusão financeira nos serviços financeiros postais;
- c) promover relações internacionais entre organizações que buscam e compartilham um mesmo objectivo e se esforçam para obterem benefícios mútuos formando parcerias à economia nos custos de produção e possibilidade de explorar novos mercados, implementadas mediante diversos arranjos; e

d) promover a viabilidade económico-financeira da prestação do serviço universal, mediante a criação de mecanismos que garantam a continuidade da prestação do serviço.

A materialização da presente Estratégia está associada a um investimento global previsto de 1.949.610.000,00 MT (um bilião, novecentos e quarenta e nove milhões, seiscentos e dez mil meticais), a ser aplicado nos cinco eixos, durante a sua vigência. O orçamento será financiado pela a Autoridade Reguladora das Comunicações e pelos operadores dos serviços postais.

Com a implementação da estratégia, será dinamizado do ponto de vista económico, o comércio electrónico, a abertura de caixas de poupança postal, a transferência electrónica de valores nas zonas onde existem estações postais que oferecem condições estruturais para o desenvolvimento destas actividades e, conseqüentemente, onde a banca ainda não se faz presente.

Para permitir a concretização dos objectivos estratégicos e respectivas linhas de acção estratégica, definiu-se um Plano de Acções Estratégicas (PAE) por Objectivo Estratégico, contendo uma lista de projectos, seu planeamento temporal, indicadores de desempenho e o respectivo orçamento, de tal modo que na fase de implementação e monitoria será utilizado um sistema de controlo e avaliação.

O Plano de implementação contém 27 (vinte e sete) acções e respectivas medidas, sendo 8 (oito) de curto prazo e as restantes a serem implementadas até a vigência da presente Estratégia de Desenvolvimento do Sector Postal.

As acções de curto prazo dizem respeito a:

- a) regulamentação de serviços de entrega informais;
- b) implementação do projecto de endereçamento postal nas cidades de Nampula, Quelimane e Beira, com vista a facilitar a distribuição de objectos postais e dinamizar o comércio electrónico;
- c) regulamentação do fundo do serviço postal universal;
- d) regulamentação do serviço postal universal;
- e) operacionalização da Associação dos Operadores Postais;
- f) potenciar recursos humanos para as funções de política e estratégias;
- g) capacitação de recursos humanos; e
- h) criação de Centros de Excelência com acesso virtual.

A adopção da presente Estratégia dotará o país de opções estratégicas claras e consistentes para o desenvolvimento do Sector Postal e de parcerias a nível interno e externo, bem como o reforço dos mecanismos de concertação entre os diversos actores.

Estabelece-se um período de cinco anos, durante o qual será implementada a presente Estratégia que visa o alcance da seguinte visão e missão:

Visão

Um Sector Postal pela prestação e distribuição de serviços postais em todo o território nacional e ligação internacional para promover o desenvolvimento económico-social inclusivo de Moçambique.

Missão

Desenvolver e manter uma infra-estrutura postal sustentável que satisfaça o público utilizador, as empresas, as famílias e as necessidades individuais do país. A rede postal nacional deve prover acesso universal de serviços postais eficientes e de qualidade, para o desenvolvimento socioeconómico de Moçambique.

Capítulo I – Introdução

O Sector Postal tem sido alvo de transformações substanciais nos últimos anos, ao nível do seu enquadramento legal, oferta de novos serviços. Essas mudanças incluem a evolução das condições de demanda, a concorrência de produtos substitutos ou complementares, especialmente as baseadas em Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), e o desenvolvimento tecnológico nos processos e nos produtos oferecidos.

O Sector Postal enfrenta, de maneira geral, uma concorrência significativa de produtos substitutos, que apresentam como pontos fortes a rapidez, os preços e a possibilidade de segurança tecnológica. Para além da pressão exercida pelos produtos substitutos, existem outras importantes condicionantes estruturais como as barreiras à entrada e à expansão dos operadores (naturais, legais e estratégicas) e o poder negocial dos grandes utilizadores (grandes empresas e Administração Pública).

Assim, num enquadramento de liberalização total de serviço, e com o objectivo de melhor fundamentar a sua intervenção, o Governo, considerou necessário obter informação para a caracterização do Sector Postal com vista a elaborar uma Estratégia de Desenvolvimento do Sector Postal em Moçambique.

A Estratégia para o Desenvolvimento do Sector Postal, destina-se a orientar as operações dos intervenientes do Sector Postal, públicos e privados de forma a habilitá-los a consolidar os ganhos resultantes de uma estratégia postal face aos desafios com que se depara o sector e o país, visando melhorar o seu desempenho, devidamente alinhada com a Lei que cria o Serviço Postal, a Política do Sector Postal, bem como os Princípios Gerais da União Postal Universal (UPU).

O principal objectivo da EDSP é de fortalecer o desenvolvimento do Sector Postal para assegurar:

- a) a modernização dos serviços postais para que a população disponha de serviços fiáveis, acessíveis e adequados em prol do desenvolvimento do país;
- b) a prestação do serviço postal universal;
- c) o desenvolvimento de serviços financeiros postais através de abertura de caixas de poupança postal, transferência electrónica de valores postais e implantação de banco postal, onde a banca tradicional ainda não se faz presente;
- d) o desenvolvimento e massificação do comércio electrónico;
- e) a implementação do endereçamento postal, físico e digital, e sua integração nas plataformas *online*, com vista a facilitar a distribuição de objectos postais;
- f) a promoção dos serviços postais a nível interno, regional e internacional; e
- g) o papel dos vários actores nele chamados a intervir.

A Estratégia para o Desenvolvimento do Sector Postal permite ao Governo, a Autoridade Reguladora das Comunicações e aos demais actores a assumirem um papel orientador no desenvolvimento do Sector Postal.

Capítulo II – Análise da Situação Actual do Sector Postal

2.1. Caracterização geral do Sector Postal

A grande missão das empresas de correio é o estabelecimento de ligações físicas entre o cidadão, sector público, privado e a sociedade civil.

Relativamente à evolução das entidades licenciadas e a respectiva distribuição por Província temos os seguintes dados:

Figure 1: Evolução de Entidades Licenciadas (2016-2023)

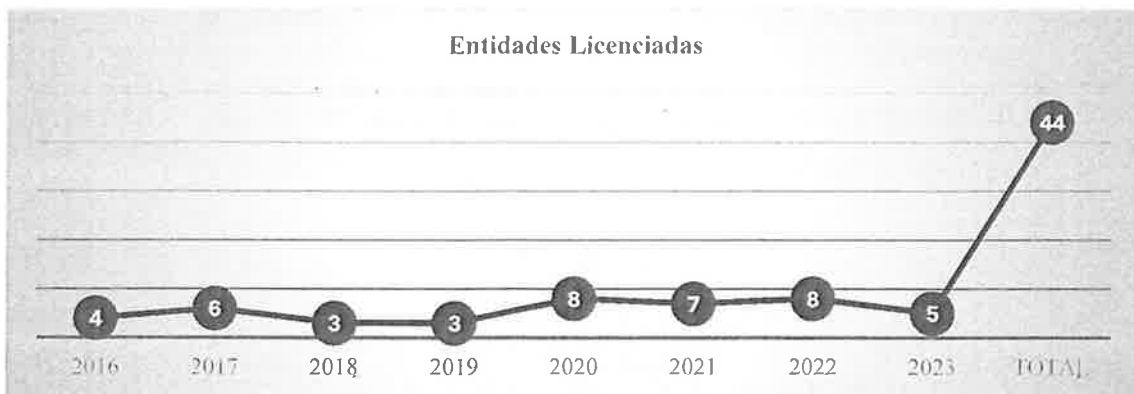
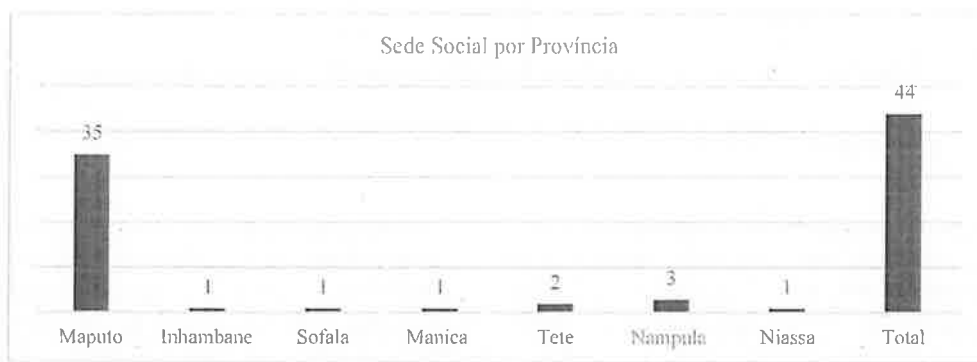


Figure 2: Distribuição dos Operadores por Província



Como se pode constatar, cerca de 80% dos operadores licenciados têm a sua sede na Província e/ou Cidade de Maputo.

Os serviços prestados pelos operadores, são no geral, a recolha, tratamento, transporte e distribuição de documentos e mercadorias de âmbito nacional e internacional. Prestam também serviços de estafetagem, transportes e logística, de correspondência de

correio normal, correio azul, encomendas postais, transporte de passageiro e carga bem como filatelia, caixas postais e vale postal.

A figura abaixo, indica que em 2016, o tráfego total de correspondências e encomendas postais das empresas de correio no país foi de 80,9 milhões de objectos e no entanto, nos anos seguintes decresceu, tendo-se fixado em 1,9 milhões de objectos em 2022; 1,6 milhões em 2023 e 820 mil objectos em 2024.

Figure 3: Evolução do Tráfego Postal (2016-2024)

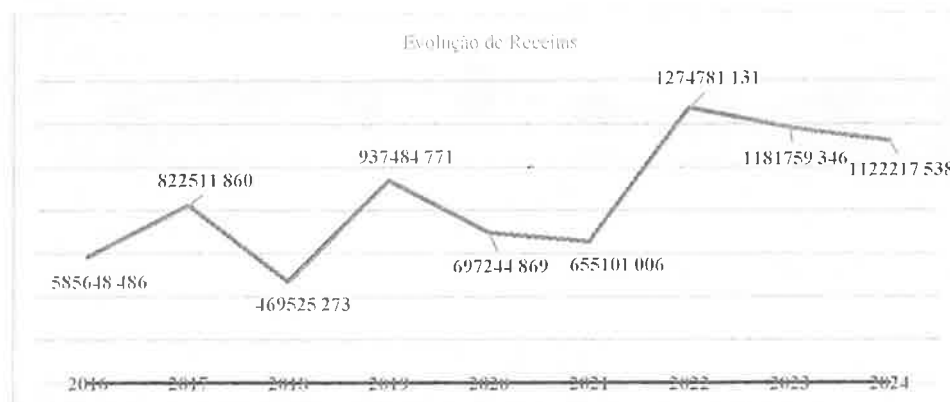


Fonte: Operadores Postais

Face a diminuição do tráfego, as empresas procuram novas áreas de negócio que pode vir a enveredar a curto e médio prazo, que passa pela prestação de serviços de valor acrescentado e com especial relevo para o recurso à alargada rede de distribuição com especial enfoque na última milha.

No que concerne às receitas, na prestação de vários serviços

Figure 4: Evolução de Receitas (2016-2024)



Fonte: Operadores Postais

Fazendo a correlação entre os dados disponibilizados quanto à evolução do tráfego postal e as receitas, não deixa de ser um dado interessante para reflexão a queda tão acentuada no tráfego postal (em 2024 o valor reduziu em 99% (noventa e nove por cento) quando comparado com o de 2016) e, ainda assim, o aumento das receitas (em 2024 o valor é 91,6% do valor de 2016).

As tarifas praticadas são livres de mercado conforme a tabela geral de preços estabelecida por cada empresa e também são aplicados descontos associados de acordo com a dimensão do volume de negócios e forma de pagamento e, ainda com o tipo de cliente seja contratual ou ocasional.

O sector empregava 911 trabalhadores nacionais e estrangeiros em 2021, dos quais 62% eram trabalhadores da extinta Empresa Correios de Moçambique, 17% (dezasete por cento) do Portador Diário, 11% (onze) por cento da CORRE, 5% (cinco) por cento da SkyNet Worldwide Express Mozambique, Lda e 5% (cinco) por cento de restantes operadores postais, com diferentes competências, principalmente as especializadas (gestão geral, gestão de clientes e gestão de transportes) e transversais (pró-actividade, planeamento e flexibilidade) que são as mais relevantes para as actividades das empresas nos sectores de gestão, operações, comercial e *marketing* bem como administrativo, financeiro e serviços gerais.

Com a extinção da Empresa Correios de Moçambique, o sector apresentava em 2024 um total de 490 trabalhadores.

A extinta Empresa Correios de Moçambique possuía o maior número de pontos de acesso, com 89 lojas de atendimento, seguido do Portador Diário com 32, e das restantes empresas como a CORRE, Rangel, Fedex, Águia Express e Skynet com 10 lojas de atendimento cada, cobrindo maioritariamente todas as capitais provinciais e algumas sedes de distritos.

Os utilizadores, principalmente os empresariais apresentam um bom conhecimento do mercado e avaliam as empresas prestadoras de serviços de correio face a vários factores como a qualidade do serviço referente ao atendimento, tarifa, segurança e tempo de entrega da correspondência ou encomenda.

postais, de acordo com a figura abaixo, oscilou entre 585,6 milhões de meticais em 2016, para 1.274,7 milhões de meticais em 2022; 1.181,7 milhões em 2023 e 1.122,2 milhões de meticais em 2024, contra um investimento cumulativo do período em análise de 1.139,9 milhões de meticais em meios circulantes, equipamentos de TIC, bem como formação de recursos humanos.

As empresas elaboram numa base periódica, instrumentos de gestão nomeadamente, planos estratégicos (2-3 anos), planos de actividades e orçamentos, relatórios de actividades e planos de *marketing* e vendas (anual). De acordo com a pesquisa, não há evidências dos operadores inquiridos usarem sistema de gestão da qualidade.

Em Moçambique, existe o serviço de transferência de dinheiro através do Operador Designado para diversos pontos do país bem como as empresas multinacionais como os casos da *Western Union* e *MoneyGram* para transferências do estrangeiro para o país e vice-versa.

Os Correios de Moçambique efectuavam pagamento de pensões aos pensionistas do Estado em quase todo o país bem como a cobrança de impostos do Estado. Ainda, os Correios de Moçambique possuíam uma instituição financeira, a Caixa de Poupança Postal de Moçambique, para captação de dinheiro em zonas rurais (a Caixa de Poupança Postal só faz poupanças de acordo com a licença concedida pelo Banco de Moçambique).

Com a liberalização do mercado, os novos operadores começaram a explorar os serviços do Sector Postal em quase todo o tipo de objectos de correio, bem como o serviço financeiro, o que, na ausência de uma clara definição e implementação de serviço universal, pode colocar o Operador Designado numa situação de séria concorrência, correndo o risco de sobrevivência financeira e da estabilidade social da classe trabalhadora, caso não se reinvente medidas urgentes.

Em conclusão, a abordagem na elaboração da Estratégia Postal deve assentar no triângulo Governo/Regulador, Operadores e o público utilizador de serviços postais bem como a análise dos actuais serviços postais prestados aos utentes e aos novos a serem introduzidos.

Dimensão tecnológica

A mudança na estrutura socioeconómica é um progresso em desenvolvimento. No passado longínquo, houve o serviço "e reembolso postal", tipo de venda e ou compra, em que a mercadoria solicitada era enviada ao destinatário pelo correio.

onde era pago no acto de entrega. Os contactos entre o remetente e o destinatário eram estabelecidos por meio de cupões, telegramas ou telefonemas. Hoje, está-se diante do "e-commerce", tipo de transacção comercial, feito especialmente através duma plataforma electrónica, graças ao constante evoluir das tecnologias que apresentam melhores facilidades de comunicação.

Em Moçambique, evidentemente, o comércio electrónico está a crescer, comprovando-se pelo aumento do número de utilizadores de *Internet* nos últimos tempos. Pessoas singulares ou colectivas, públicas ou privadas, procuram informações, produtos e artigos para compra ou venda por meio de *Internet*. O mesmo acontece com as transacções financeiras, podendo pagar-se a partir de casa facturas de água, energia e outras despesas. Para o efeito, é necessário, nas dimensões de vendas, operações e eficiência, entre outros, os seguintes:

- a) modernização do equipamento informático;
- b) introdução do sistema informático de rastreamento da União Postal Universal (UPU);
- c) introdução do sistema informático financeiro da UPU (IFS) para transferências internacionais de dinheiro entre os países membros da UPU; e
- d) introdução do sistema informático regional para a transferência de dinheiro entre os países da SADC.

O Sector Postal em Moçambique necessita de ser dinamizado, pese embora o mercado esteja liberalizado. Há necessidade de se fazer inovação num mercado concorrencial caracterizado essencialmente por TIC. No entanto, o sector apresenta as seguintes forças:

- a) existência de política e legislação postal adequada ao mercado;
- b) reforço das competências e atribuições da Autoridade Reguladora;
- c) abertura do mercado à livre concorrência dos operadores;
- d) existência de consumidores exigentes;
- e) emergência de operadores públicos e privados nacionais e multinacionais;
- f) surgimento de novos serviços no sector;
- g) emergência das TIC; e
- h) membro da UPU, PAPU e CRASA.

Por outro lado, o sector apresenta fraquezas típicas da sua evolução, tais como:

- a) ausência de uma orientação estratégica;
- b) fraca qualidade de serviço oferecido ao público;
- c) insuficiente preparação do Sector Postal no uso das TIC;
- d) falta de provisão de serviços financeiros dos operadores postais;
- e) nível de especialização profissional do pessoal insuficiente para acompanhar as tendências do mercado postal;
- f) fraca visibilidade da empresa pública de correios; e
- g) dificuldade de financiamento para cobrir as necessidades de investimento.

A liberalização do Sector Postal em Moçambique teve o seu impacto com a entrada de novas e mais empresas operadoras do sector a prestar serviços, que permite ao consumidor final ter a capacidade de escolha. A liberalização total é o fim desejado e constitui um passo positivo para a melhoria da qualidade de serviços num ambiente de concorrência entre os operadores.

A percepção por parte dos prestadores de serviços é de que o sector não é muito lucrativo e o nível de utilização dos seus serviços pelos consumidores é bastante baixo. E a percepção por parte dos clientes tem a ver com o nível bastante alto dos preços

praticados pelas empresas (incluindo Autoridade Aduaneira no caso de importação de encomendas) que prestam o serviço postal, a demora na entrega das correspondências e encomendas bem como a segurança dos mesmos que frequentemente desaparecem ou são violados. Este é um dos temas fundamentais do ponto de vista da caracterização do sector, ou seja, expectativas completamente desencontradas entre os intervenientes do sector.

Em resumo, há expectativa e visão que o Sector Postal necessita de um ambiente favorável de forma a atrair cada vez mais investimento no sector. Neste contexto, há necessidade de continuar a desenvolver mais instrumentos normativos para criar grandes oportunidades de negócio e satisfação dos consumidores com serviços de qualidade e a preços acessíveis.

2.2. Perspectiva da Tutela

O Governo de Moçambique com a missão de coordenar a formulação de políticas e perspectivar estratégias de desenvolvimento a curto, médio e longo prazo no domínio do Sector Postal entende que há muitos desafios bem como oportunidades para o desenvolvimento da área.

Considera que o sector é caracterizado pela liberalização do mercado, a entrada de vários operadores privados nacionais e estrangeiros e a existência da concorrência na prestação de serviços postais.

Por outro lado, o Sector Postal no país é muito débil, com pouco investimento em novos serviços para impulsionar o comércio electrónico e serviços de distribuição das encomendas, inexistência da legislação do comércio electrónico, a falta de um fundo do serviço de acesso universal e a fraca capacidade financeira do operador incumbente.

Em termos de necessidade, resumidamente, se destaca da implementação do Código de Endereçamento Postal e harmonização da organização das divisões administrativas territoriais a nível nacional com vista a facilitar a distribuição dos serviços de correios bem como a extensão do correio e outros serviços associados a todos os distritos do país.

Neste âmbito, medidas mais significativas de políticas públicas têm vindo a ser identificadas e implementadas para o desenvolvimento do Sector Postal em Moçambique como a aprovação da legislação postal que inclui a Lei Postal, o Regulamento de Licenciamento do Serviço Postal, o Código de Endereçamento Postal, Regulamento de Actividade de Prestação e Exploração de Serviço Postal, Regulamento de Qualidade de Serviço Postal e em preparação da legislação para a implementação do Serviço de Acesso Universal, a Protecção dos Consumidores bem como a monitoria da qualidade de serviços, entre outras.

Nesse contexto, estão identificadas as áreas de actuação e projectos prioritários de desenvolvimento do sector como a implementação do Código de Endereçamento Postal, da elaboração da Estratégia Postal, da institucionalização do Fundo do Serviço Postal Universal.

O impacto da liberalização do mercado postal foi a entrada massiva de operadores privados nacionais e internacionais, a perda do Operador Designado do domínio do mercado por falta de preparação e a incapacidade de resposta às novas exigências resultante da entrada dos novos operadores privados no mercado. E as expectativas face à liberalização total do serviço postal são a melhoria na prestação de serviços pelos operadores, a expansão do correio a todos os distritos do país, a redução de preços face a concorrência e a melhoria da qualidade de serviço, no geral.

Para a regulação do sector, o papel da Autoridade Reguladora das Comunicações é fundamental e tem sido um grande suporte governamental na elaboração de propostas de legislação para o licenciamento e fiscalização dos operadores do sector, entre outras atribuições. Contudo e, com vista a melhorar o desempenho do sector é imperioso expandir e representar-se a nível nacional, principalmente em todas as capitais provinciais, destacar mais quadros especialistas na área postal e empreender a formação contínua dos mesmos.

Em suma, a resposta à aceleração da queda do correio é um desafio na transformação do portfólio de negócios, assumindo uma posição de liderança na transformação digital, em particular, por via do comércio electrónico, serviços financeiros postais e do papel que os novos e mais ágeis modelos de logística, distribuição e pagamentos impõem.

2.3. Perspectiva do Regulador

O Regulador das Comunicações, em termos estratégicos, defende a liberalização total do Sector Postal em Moçambique, a criação contínua de um ambiente de negócio favorável para a atracção do investimento privado, um sector cada vez mais dinâmico, acessível a toda a população moçambicana e com múltiplos intervenientes (Governo, Regulador, as empresas operadoras do sector e os consumidores).

O Regulador tem identificado e implementado medidas significativas como a abertura do mercado postal para o sector privado, a aprovação da Lei Postal e os respectivos Regulamentos de Licenciamento dos Serviços Postais e do Código de Endereçamento Postal, e o contínuo licenciamento de operadores para o mercado.

Neste contexto, para o Regulador das Comunicações, as áreas de actuação para o sector é a criação de condições para um ambiente favorável e a regulamentação para a prestação do serviço postal em Moçambique.

2.4. Perspectiva dos Operadores

A pandemia da COVID – 19 teve um impacto significativo na economia global, influenciou negativamente o ambiente de

negócios a nível nacional, com particular enfoque a actividade do Sector Postal.

Os desafios do Sector Postal são os seguintes:

- a) contexto social e cultural, a sensibilidade dos consumidores finais para a importância do serviço postal, grau educacional da população e meios de comunicação serão aspectos facilitadores muito relevantes e determinantes para o desenvolvimento do sector;
- b) contexto económico, o ambiente de negócios, a dimensão do mercado e o preço dos equipamentos/serviços também são aspectos facilitadores relevantes e determinantes, enquanto que o poder de compra e condições de financiamento aos consumidores finais podem ser tanto facilitadores como também barreiras;
- c) contexto de investimento, o financiamento às empresas será uma barreira muito determinante para o desenvolvimento do sector devido a crise global da economia mundial;
- d) contexto político e legal, a organização do sector, a efectiva implementação da legislação e da regulamentação são aspectos facilitadores muito determinantes; e
- e) contexto tecnológico, as infra-estruturas tecnológicas, a variedade/disponibilidade no mercado de serviços e a qualidade dos serviços (grau de inovação) são aspectos facilitadores decisivos e determinantes para o desenvolvimento do sector.

Capítulo III – Análise Estratégica

3.1. Análise PESTAL

A análise ao contexto da organização ou do sector inclui todos os factores externos à organização ou ao sector, pelo que a realização de uma análise de forças e fraquezas em cada uma destas variáveis contribui para um processo de decisão preciso e com resultados exactos e mensuráveis.

Político

- Moçambique tem enfrentado um ambiente político estável, embora com desafios na região norte.
- Forte engajamento do Governo e dos parceiros no desenvolvimento do Sector Postal.

Económico

- A economia moçambicana continua bastante vulnerável às calamidades naturais.
- O PIB apenas cresceu 1,9% em 2024, principalmente devido ao impacto das tensões pós-eleitorais no último trimestre do ano, que resultaram em destruição generalizada de instalações públicas e empresas. Os efeitos das mudanças climáticas, incluindo secas e ciclones, também tiveram impacto.
- Foi aprovada em 2016 a Política e Estratégia Industrial para 2016-2025 que identifica um conjunto dos sectores prioritários. O grande desafio para as autoridades é o da diversificação da base de produção para tornar a economia resiliente e o crescimento mais inclusivo.
- Os principais projectos no sector da indústria extractiva sejam implementados e concorram para aglomerar empresas em seu redor, o mesmo acontece com outros projectos estruturantes de outros sectores de actividade.
- Perspectiva (2025) da taxa de inflação em 1 (um) dígito, em torno de 4,8% (quatro vírgula oito por cento) como resultado: (i) do impacto da apreciação do Metical e (ii) da revisão em baixa do preço de petróleo no mercado internacional.

Social

- Segundo o relatório de Desenvolvimento Humano de 2020, baseado em dados de 2019, Moçambique obteve um valor de IDH de 0,456, classificando-se como nono (9) país menos desenvolvido do Mundo e com a mais baixa classificação no grupo dos países lusófonos e na região da SADC.
- País com aproximadamente 31 milhões de habitantes, com uma taxa de analfabetismo de 39% no ano de 2019, de acordo com o último anuário estatístico do INE.

Tecnológico

- No plano internacional observam-se mudanças tecnológicas significativas e com ciclos de vida relativamente curtos, visando ganhos de eficiência e eficácia e que têm impacto relevante, ainda que diferenciado em todas as geografias.
- Exploração das tecnologias digitais, ajudando as pessoas a se conectarem a Internet para fornecimento de serviços híbridos.
- A evolução do Sector Postal está indissociavelmente associada às mudanças tecnológicas seja em termos de novos negócios seja em termos de melhoria de eficiência operacional.
- Esta evidência reforça a necessidade de actualizar e modernizar os diferentes *Stakeholders* do Sector Postal. Por exemplo, a nível de rastreamento, sistema informático da UPU (IFS), entre outros.
- Necessidades avultadas de investimento anual a nível tecnológico e na capacitação.

Ambiental e Legal

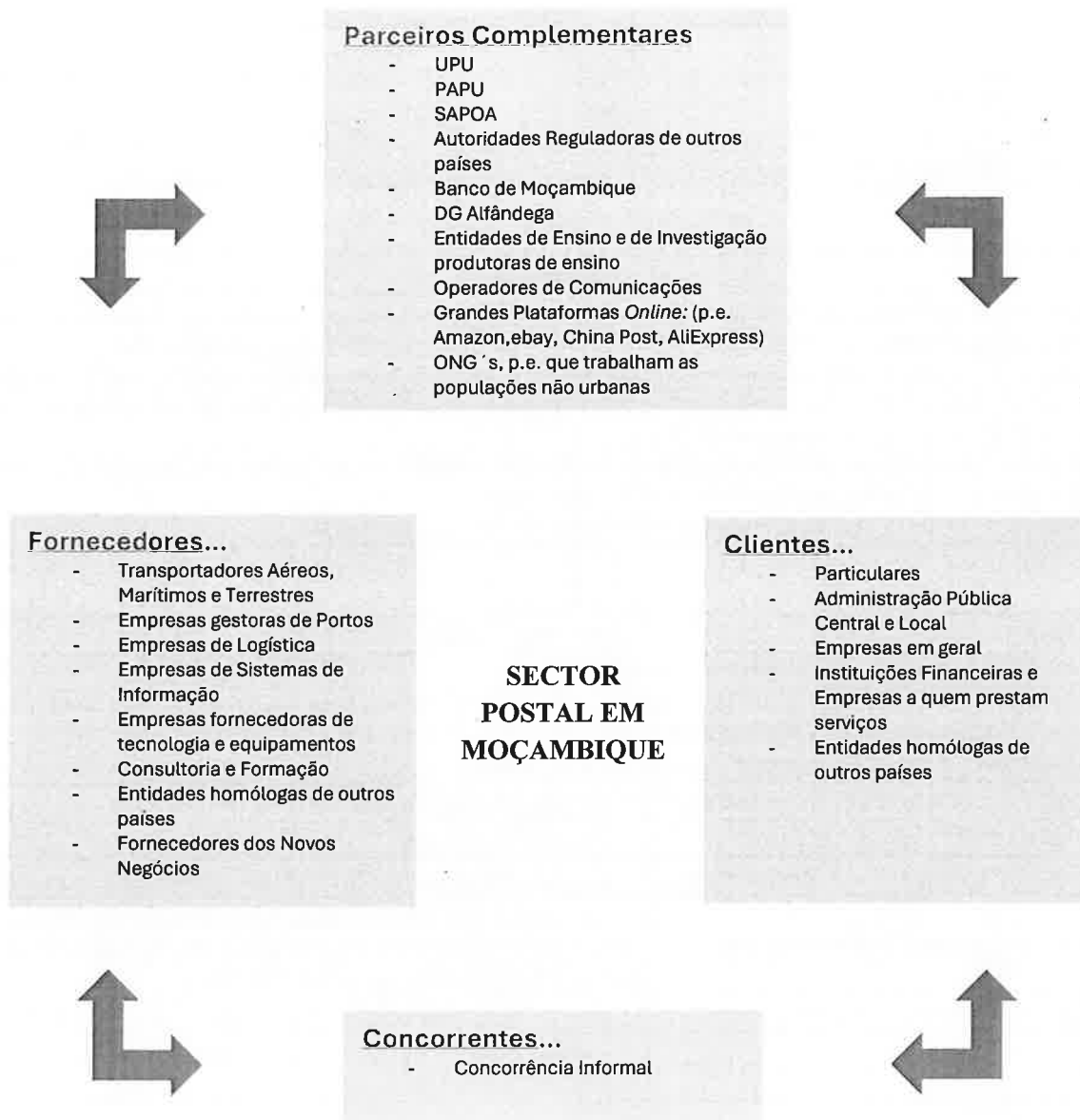
- Moçambique é signatário dos acordos sobre o meio ambiente.
- O Sector Postal a nível mundial têm demonstrando uma crescente preocupação com a questão da neutralidade carbónica. Expressa-se por exemplo em termos da última milha e frota de viaturas eléctricas.
- No Sector Postal destacam-se os seguintes instrumentos normativos:

Resolução n.º 13/2008, de 21 de Maio de 2008	Aprova a Política Postal.
Lei n.º 1/2016, de 07 de Janeiro de 2016	Cria o Serviço Postal.
Decreto n.º 67/2016, de 31 de Dezembro de 2016	Aprova o Regulamento de Licenciamento do Serviço Postal.
Decreto n.º 28/2019, de 12 de Abril de 2019	Estabelece a Estrutura, a Organização e a Composição Numérica do Código de Endereçamento Postal e a Numeração dos Códigos de Endereçamento Postal para as Unidades Territoriais Moçambicanas.
Decreto n.º 34/2024, de 24 de Maio de 2024	Revisão do Regulamento de Licenciamento do Serviço Postal.
Resolução n.º 22/2024, de 24 de Maio de 2024	Indica a Empresa CORRE – Correio Expresso de Moçambique, SA como Operador Designado.

3.2. Metodologia “Value Net”

O Modelo *Value Net* é uma ferramenta que identifica 4 (quatro) tipos de participantes que uma organização/sector enfrenta e que podem influenciá-lo directamente: parceiros complementares,

clientes, concorrentes e fornecedores. Cada um dos participantes identificados oferecem oportunidades de cooperação com os diferentes intervenientes do sector e que este, deve potenciar de forma activa.



Os intervenientes do sector podem colaborar e encontrar soluções de parceria estratégicas de ganho recíproco com outras organizações, que irão potenciar as suas vantagens competitivas, nomeadamente:

- para reguladores, estabelecer parcerias para adopção de práticas de regulação que sejam preconizadas pelas organizações regionais e mundiais, desde que exequíveis para Moçambique;
- para operadores, estabelecer parcerias para reforço da oferta actual ou lançamento de novos produtos/serviços, para melhoria de eficiência em diferentes processos ou ainda para a melhoria da qualidade de prestação de serviços; e
- parcerias transversais entre os intervenientes com o nível de produção de conhecimento junto das instituições

de ensino e investigação, ou junto de fornecedores de tecnologia.

Das parcerias acima expostas podem estar adistritas em mais do que uma tipologia de parceria, tendo em consideração medidas preventivas para acautelar os objectivos estabelecidos.

3.3. Análise SWOT

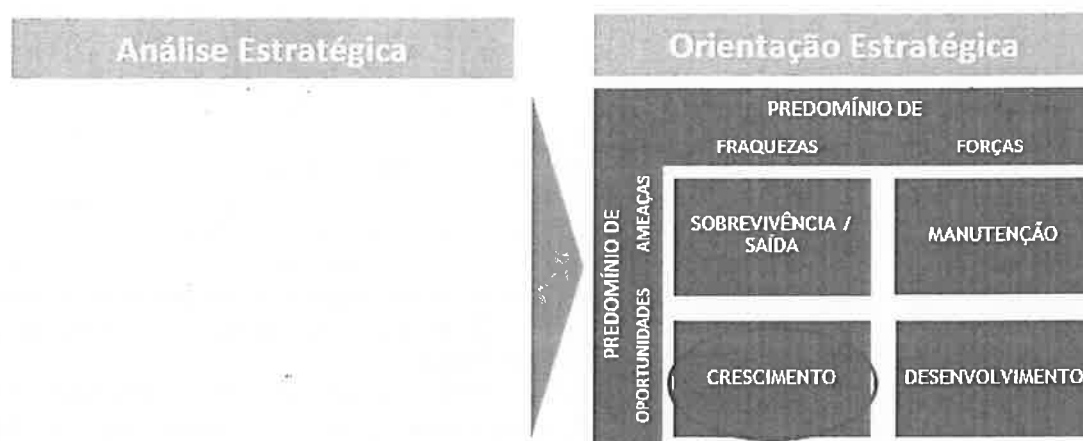
O quadro abaixo constitui um resumo das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças resultantes do diagnóstico do Sector Postal. Da análise devem resultar linhas de Orientação Estratégica que:

- consolidem as forças;
- reduzam as fraquezas;
- explorem as oportunidades ou para elas se preparem em função do horizonte temporal; e
- procurem protecção para as ameaças.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Engajamento do Governo, do Regulador das Comunicações e de outros intervenientes no desenvolvimento do Sector Postal. • Quadro legal do sector é satisfatório. • Membro da ÚPU, PAPU, SAPOA. • Capilaridade e proximidade cobrindo todo o território nacional, com aproximadamente 44 operadores e 181 pontos de acesso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de um Plano Estratégico Nacional. • Operador Designado deve garantir o Serviço Universal, pode perder a sua sustentabilidade e os privados podem optar pelos segmentos do sector mais rentáveis. • Cultura organizacional administrativa, dominada pela perspectiva interna e controlo. • Infra-estruturas, meios de distribuição e sistemas de informação e informática carecendo de investimentos. • Meios libertos ainda bastante abaixo das necessidades de investimento, gerando dificuldades de financiamento do sector. • Falta de operacionalização do Fundo de Serviço Postal Universal. • Estrutura humana com um nível etário e de antiguidade elevado e com baixas habilitações e níveis de qualificação. • Desarticulação das 3 (três) legitimidades organizacionais (Accionista/Decisor, Interna (Operadores) e Mercado. • Modelo de governação e de gestão carece de reformulação visando maior efectividade e eficácia e de integração na intervenção. • Informação do sector parca e insuficiente.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Previsão para 2025 do crescimento do PIB em 2,7%. • Utilização da rede postal para a inclusão financeira. • Liberalização do Sector Postal. • Crescimento do <i>e-commerce</i>. • Oportunidades de negócio ao nível da diversificação de produtos nos actuais pontos de venda, transitários, logística, acordo com grandes plataformas de vendas <i>online</i>, <i>marketplace</i>, entrega ao domicílio, potencial da economia social, mercado imobiliário e participações sociais. • Tecnologia promotora de novos produtos e promotora da eficiência organizacional. • Elevado potencial de parcerias estratégicas com clientes, fornecedores, parceiros complementares e concorrentes ao nível de produtos e dos processos. • Digitalização da economia. • <i>Internet</i> para todos os cidadãos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Substituição de serviços de correio tradicional por meios electrónicos. • Impacto socio – económico de possíveis pandemias. • Concorrência da informalidade. • Situação militar de instabilidade. • Vulnerabilidade da economia às calamidades naturais. • Em 2023, Moçambique foi classificado (IDH) como o 9.º país menos desenvolvido do mundo. • Riscos ao nível de ataques cibernéticos.

Quadro resumo da análise estratégica.



Capítulo IV – Estratégia Postal

4.1. Visão, Missão e Valores para o Sector Postal de Moçambique

Visão

Um Sector Postal pela prestação e distribuição de serviços postais em todo o território nacional e ligação internacional para promover o desenvolvimento socioeconómico inclusivo de Moçambique.

Missão

Desenvolver e manter uma infra-estrutura postal sustentável que satisfaça o público utilizador, as empresas, as famílias e as necessidades individuais do país. A rede postal nacional deve prover acesso universal de serviços postais eficientes e de qualidade, para o desenvolvimento socioeconómico de Moçambique.

Valores

- Orientação para o cliente interno e externo visando a criação de valor;
- Inovação e tecnologia;
- Eficiência;
- Eficácia;
- Flexibilidade;
- Sustentabilidade;
- Transparência;
- Parceria e Integração/Agregação; e
- Crescimento profissional e pessoal.

4.2. Factores de Sucesso e Vantagens Competitivas

Factores de Sucesso

Como um ponto de referência comum, os factores de sucesso irão ajudar a todos os intervenientes a saber exactamente o que

é mais importante desenvolver nas suas respectivas áreas, no âmbito da EDSP.

Assim, é necessário garantir um desempenho competitivo e bem-sucedido para a organização/sector, nomeadamente:

- a) o **envolvimento efectivo dos intervenientes**: em torno do mesmo “fim”;
- b) o **financiamento**: necessidade de centrar esforços na procura de financiamento, quer a nível interno e externo (com recurso a doadores internacionais, bilaterais e multilaterais, parceiros económicos, entre outros);
- c) a **estabilidade governativa e institucional**;
- d) a **evolução do Sector Postal mundial e das comunidades internacionais**, em que se pretende a integração ou reforço da mesma;
- e) a **qualificação dos recursos humanos do país**: que potenciem a implementação da estratégia para o Sector Postal e tornem moçambique mais competitivo nos mercados internacionais;
- f) a **inovação**: criar iniciativas no sector/mercado, comportamento e necessidades dos consumidores;
- g) o **marketing**: o cliente precisa conhecer os benefícios dos serviços e produtos, que justifiquem a adesão;
- h) a **eficiência**: o sector deve ter capacidade constante de evoluir e se adequar às mudanças do mercado; e
- i) a **tecnologia**, investimento em tecnologia deve ser orientado a trazer resultado para o negócio do sector.

4.3. Eixos Estratégicos

Tendo em conta a situação actual e do contexto do Sector Postal, bem como os factores críticos de sucesso e vantagens competitivas identificadas, foram estabelecidos os seguintes Eixos Estratégicos:



Eixo 1: Estruturação do Ambiente de Negócios e Regulação do Mercado

Na Lei Postal está assegurada a existência e a prestação do serviço universal que consiste na oferta de serviços postais definida na referida lei, com qualidade especificada, disponível de forma permanente em todo o território nacional, a preços acessíveis a todos os utilizadores, visando as necessidades de comunicação da população e das actividades económicas e sociais.

Os princípios de regulação postal do serviço universal são de assegurar a existência, disponibilidade, acessibilidade e a qualidade da prestação do serviço universal, assegurar a sustentabilidade e a viabilidade económico-financeira da prestação do serviço universal.

Assim, a protecção do interesse público tem que ser assegurada através do desenvolvimento do serviço universal, que visa garantir a prestação de um serviço de interesse económico geral, evitando a sua denegação ou redução de qualidade.

O ambiente de negócios deverá ser melhor estruturado através da elaboração e aprovação pelo governo da legislação pertinente que, entre outra, deverá contemplar:

- a) o licenciamento, para a entrada de operadores privados nacionais e internacionais que vise o seguinte:
 - (i) estimular a oferta de serviços postais, por parte da iniciativa privada;
 - (ii) remover o estabelecimento de um ambiente competitivo;
 - (iii) promover o estabelecimento de condições de atractividade aos investidores, nacionais e internacionais.
- b) estabelecer o quadro legal para a prestação dos serviços postais universal com a participação de todos os operadores; e
- c) fortalecer o Órgão Regulador na sua actuação, para prover uma competição sã no mercado nacional.

Eixo 2: Inovação em termos do Portifólio de Produtos e Serviços

O Sector Postal enfrenta actualmente importantes desafios, mas também grandes oportunidades. Dentre as tendências e desafios actuais com um enorme impacto no Sector Postal, contam-se as necessidades e comportamentos dos clientes em rápida e constante mutação, as novas tecnologias que oferecem variadas soluções, e a contínua revolução digital.

Assim, no Sector Postal, o conceito de inovação em produto está ligado à implementação de um novo bem ou serviço – ou significativamente melhorados – para a organização ou para o mercado postal, com a introdução, diversificação e melhoria dos serviços financeiros, comércio electrónico, logística, entre outros.

A promoção de produtos e serviços postais devem ter por finalidade:

- a) estimular o desenvolvimento das correspondências com serviços de entrega domiciliária e soluções logísticas com flexibilidade que colecta fora da hora do expediente e tempos de entrega sem limitação de tamanho ou peso da remessa;
- b) induzir o crescimento rápido do negócio de serviço de encomendas através do desenvolvimento do comércio electrónico (*e-commerce*);

- c) desenvolver a inclusão financeira nos serviços financeiros postais através da modernização das transferências electrónicas de dinheiro e outras prestações de serviços bancários;
- d) estabelecer Telecentros/*Internet Cafés* nas lojas de correio, como centros de negócio, oferecendo vários serviços de fotocópia, *Internet*, *fax*, laminação e digitalização, digitação e impressão, venda de artigos de papelaria, e entre outros;
- e) introduzir o serviço de agenciamento para prestar serviços bancários, pagamento de pensões, cobrança de impostos e de facturas de água, venda de recargas de electricidade, de telemóveis, e entre outros;
- f) desenvolver logística para o transporte de carga, de passageiros e de turistas;
- g) desenvolver e adoptar ferramentas de TIC adequadas para apoiar o desenvolvimento no quadro tridimensional, físico, electrónico e financeiro, isto é, de correspondências, do comércio electrónico e da prestação de serviços financeiros;
- h) desenvolver bases de dados de endereçamento postal, físico e digital, dando endereço a moradores de comunidades por meio de um cálculo da geolocalização de cada residência, acessíveis a todos os intervenientes do sector;
- i) advogar a garantia do Estado e o financiamento público para o desenvolvimento de infra-estruturas postais com forte incidência no *e-commerce*, nas transferências electrónicas de dinheiro e nos serviços de agenciamento; e
- j) desenvolver um sistema de endereçamento virtual que utilize *bigdata* das telecomunicações, inteligência artificial (IA) e provê segurança com autenticação de um factor único (OTP) para garantir a privacidade do cidadão.

Eixo 3: Parcerias Estratégicas e Operacionais

O desenvolvimento de parcerias estratégicas revela-se essencial para assegurar a sustentabilidade e a modernização do sector postal, permitindo aos operadores diversificar serviços, integrar soluções digitais, fortalecer a logística e responder de forma eficaz os desafios do comércio electrónico e as necessidades dos cidadãos.

Constituem etapas fundamentais para parcerias estratégicas, as seguintes:

- a) identificar as necessidades do Sector Postal;
- b) traçar o perfil do parceiro ideal, que pode ser financeiro, tecnológico, de conhecimento, e entre outros;
- c) procurar e participar em eventos no Sector Postal e ter uma rede de contactos sólida para conseguir parceiros estratégicos;
- d) utilizar o critério *win-win* mostrando os benefícios para ambos; e
- e) ter capacidade de comunicação e investir em todos os envolvidos no processo.

Eixo 4: Eficiência Organizacional

• Eficiência

É a capacidade de uma organização ou sector de produzir os resultados desejados com um mínimo de recursos para atingir os objectivos e resultados desejados. A busca pela eficiência organizacional deve exigir alguns requisitos de sucesso, fundamentados na disciplina de gestão de mudanças.

Para se criar a eficiência organizacional foram identificadas as seguintes acções fundamentais:

- a) a organização do sector deve seguir a sua estratégia criando mudanças do ambiente de negócio postal, devendo ser reflectido no modelo organizacional em termos de estruturas, processos, pessoas e competências certas para viabilizar a estratégia do negócio com recurso às TIC;
- b) a redução na hierarquia visa a simplificação organizacional e um foco maior no trabalho;
- c) a terceirização é uma opção relevante, permite uma boa produtividade, redução de custos e melhoria dos serviços; e
- d) a flexibilização da força de trabalho, cujo tamanho e níveis de remuneração possam estar de acordo com o fluxo e a demanda.

Com a reorganização, redução das hierarquias, terceirização das operações bem como controlar e medir a flexibilidade e a variabilidade da força de trabalho, o Sector Postal poderá ter a oportunidade de criar melhorias em termos de eficiência organizacional.

• Automatização de processos

A reestruturação de serviços operacionais e de distribuição, redução de rotas de distribuição e diminuição do número de agências do operador postal, dentre outras medidas, são estratégias adoptadas pelas empresas que prestam serviços postais e que têm impactado na qualidade e quantidade do emprego no sector.

Conforme as reestruturações avançam, têm sido introduzidas mudanças nos processos de atendimento, encaminhamento, triagem e distribuição de objectos postais. A triagem dos objectos postais, etapa intermediária entre a aceitação e a distribuição dos objectos postais, tem sido um dos principais alvos de automatização. Os operadores postais têm buscado introduzir processos automatizados de triagem como meio de redução dos custos com mão de obra e como forma de incrementar a produtividade. A redução dos custos com a força de trabalho é considerada como o principal motivo para investimentos na automação. Além disso, possíveis ganhos de qualidade e celeridade ao processo são citados como motivos para investimentos nessas tecnologias.

O objectivo central da automatização é racionalizar o processo de trabalho por meio da introdução de métodos de trabalho baseados na flexibilidade organizacional e no tempo para execução das actividades. A automatização tem como principais resultados a padronização dos procedimentos e a formalização do tempo de entrega.

Diante desses aspectos, verifica-se que as transformações nos sistemas postais têm um impacto directo sobre o trabalho e o volume de empregos no sector.

Eixo 5: Sustentabilidade

A Lei Postal enfatiza que deve ser assegurada a sustentabilidade e a viabilidade económico-financeira da prestação do serviço universal, mediante a criação de mecanismos que garantam a continuidade da prestação do serviço. No entanto, a sustentabilidade económico-financeira devido à queda continuada de volume de correspondências postais, fruto da substituição por canais alternativos de comunicação, nomeadamente o digital, não tem sido observada. Os operadores postais têm tentado alcançar a sustentabilidade, optimizando e reduzindo o nível de serviço prestado às populações por não existir o financiamento público

principalmente ao operador postal que presta o Serviço Postal Universal em Moçambique.

A participação do sector privado no Sector Postal através de parcerias, pode mobilizar contribuições adicionais muito necessárias e captar competências e recursos. Acima de tudo, o sector privado, em parceria com o sector público ou não, pode aumentar a eficiência e a sustentabilidade das medidas de desenvolvimento, dado que as operações das empresas privadas são fortemente orientadas para o mercado, com objectivos comerciais claros.

Pela mudança, adesão e promoção de novo portfólio de produtos/serviços, os operadores devem garantir capacidade de investimento anual e limiar de rentabilidade.

4.5. Objectivos Estratégicos (OE)

No exercício de formulação estratégica foram identificados os seguintes objectivos estratégicos:

OE.1. Aplicar a Lei Postal

A aplicação da Lei Postal visa contribuir para a regulação, o melhoramento e estruturação do ambiente de negócios a nível nacional, nos seguintes aspectos:

- a) regulamentar o Serviço Postal Universal (SPU);
- b) regulamentar o Fundo do SPU;
- c) implementar a regulamentação dos Serviços Postais;
- d) formalizar os serviços de entrega informais;
- e) implementar o Código de Endereçamento Postal (CEP); e
- f) designar Operador para implementar o SPU.

OE.2. Desenvolver soluções adequadas às necessidades de cada segmento

Inovar, desenvolver e automatizar serviços por segmento de clientes, visando o alargamento da carteira de clientes e seu nível de satisfação.

OE.3. Construir e modernizar infra-estruturas postais

É fundamental a construção e modernização das infra-estruturas postais, nomeadamente os pontos de venda, no sentido de ser mais apelativo para os clientes mas também para potenciar o espaço como prestador de serviços a terceiros e, sempre que possível, fazendo recurso às tecnologias emergentes.

OE.4. Fortalecer a cooperação nacional, regional e internacional

Este objectivo passa pelo estabelecimento de parcerias público-privadas, celebração de acordos de cooperação nacional, regional e internacional e pelas parcerias operacionais, por exemplo, ao nível do transporte e distribuição de correio, ou até pelas parcerias com a academia visando reforço do conhecimento e competências.

OE.5. Melhorar a governação corporativa e promover a reforma do sector

É fundamental melhorar a governação corporativa do sector visando estabelecer uma estratégia de articulação integrada e comunicação entre os diferentes intervenientes que potencie um ambiente de concorrência e acesso aos SPU e incorpore as sugestões e reclamações dos clientes visando eficiência organizacional do sector.

OE.6. Capacitar Recursos-Humanos

É fundamental dotar os intervenientes do sector postal com as qualificações e competências adequadas à reforma do sector.

OE. 7. Assegurar o financiamento e a sustentabilidade dos Operadores e do Sector

Garantir pela via do lançamento de novos produtos e/ou serviços e pelo modelo de financiamento do Serviço Postal Universal (SPU) a capacidade de financiamento e sustentabilidade dos operadores e do sector.

4.6. Estratégia Corporativa

A Estratégia Corporativa deverá assentar nas seguintes orientações holísticas:

- a) a definição do Serviço Postal Universal (SPU) deve assumir um papel central no âmbito da estratégia de desenvolvimento do Sector Postal, seja em termos da definição das especificações do SPU, seja em termos da sua implementação;
- b) a definição do modelo de financiamento dos custos líquidos dessas obrigações de Serviço Postal Universal;
- c) promoção das infra-estruturas públicas e privadas para potenciar o desenvolvimento do Sector Postal;
- d) maior cobertura a nível local, nacional, regional e internacional;
- e) construção, de forma pró-activa, de parcerias estratégicas e operacionais, potenciadoras do desenvolvimento do Sector Postal;
- f) adopção de um modelo organizacional, de gestão e de governação, promotor da eficiência organizacional com recurso sempre que possível e necessário às TIC, dos intervenientes e na articulação entre os mesmos;
- g) capacitar, de forma contínua os recursos humanos, suportado por instrumentos de gestão de recursos humanos que promovam um nível cada vez maior de compromisso dos colaboradores e promover a geração do conhecimento; e
- h) os operadores privados deverão fazer o seu processo de reestruturação e modernização, aumentando a intensidade de capital, lançando novos produtos/serviços de forma a passarem a gerar fluxos de caixa que, anualmente, lhes permita fazer face as suas necessidades de investimento, lhes garanta a sua auto-sustentabilidade e um nível mínimo de rentabilidade, sob pena de ser posta em causa a qualidade e a abrangência do Serviço Postal.

Capítulo V – Plano de Acção

5.1. O “papel” de cada interveniente

O Ministério de Tutela

O Governo, através do responsável de tutela, tem a responsabilidade de formulação e gestão das políticas, bem como a promoção do desenvolvimento do Sector Postal e de Telecomunicações, visando o acesso universal, num ambiente competitivo, por forma a garantir melhor prestação de serviços a sociedade.

O principal actor na definição da EDSP é a tutela sectorial, com funções de elaborar propostas de políticas e promover o desenvolvimento de actividades dos correios e de telecomunicações.

A Autoridade Reguladora das Comunicações

A Autoridade Reguladora das Comunicações que exerce a sua actividade no âmbito dos Sectores Postal e de Telecomunicações, e outras competências previstas na Lei, Estatuto Orgânico, Regulamento Interno e demais legislação aplicável ao sector.

Compete a Autoridade Reguladora das Comunicações, a responsabilidade pela implementação da EDSP, acompanhar as actividades dos operadores de serviços postais, propor medidas para a universalização de serviços, propor recomendações para dirimir conflitos entre operadores e entre estes e os consumidores dos serviços postais, entre outras.

Os operadores

Os operadores dos serviços postais em Moçambique carecem de licença emitida pela Autoridade Reguladora das Comunicações para o exercício da actividade, nos seguintes termos:

- a) envios de correspondência, incluindo a publicidade endereçada ou não endereçada, quer seja ou não efectuado por correio expresso;
- b) envios de livros, catálogos, jornais e outras publicações periódicas;
- c) envios de correspondência registada e de correspondência com valor declarado, incluindo o serviço de citação e notificação judicial e,
- d) encomendas postais, incluindo as registadas e com valor declarado.

Os operadores têm a liberdade de fixar livremente os preços prestados, tendo em conta os custos operacionais, desde que os mesmos não sejam especulativos.

O Governo pode designar um ou mais operadores para assegurar o acesso universal postal em todo o território nacional, priorizando locais economicamente pouco viáveis. É neste contexto, que foi indicada a empresa CORRE como Operador Designado para garantir o acesso universal.

No âmbito de representação dos interesses dos operadores de serviços postais é recomendada a criação e operacionalização de uma associação para zelar pelos assuntos operacionais, bem como aconselhar em questões técnicas específicas ao Governo e ao Regulador das Comunicações.

Os consumidores

Os consumidores têm direito aos serviços de qualidade, a preços acessíveis, a formação e a informação, a protecção da saúde, da segurança dos seus interesses económicos, bem como a reparação de danos e os consumidores, devem ser assegurados em circunstâncias idênticas, igualdade de tratamento de acesso e uso dos serviços postais.

No âmbito da protecção dos interesses dos consumidores do Serviço Postal deve-se garantir, designadamente:

- a) informação sobre o quadro regulatório e a acessibilidade dos serviços;
- b) divulgação de informação relevante para os consumidores sobre a actividade dos prestadores de serviços;
- c) identificação de práticas a adoptar pela Autoridade Reguladora das Comunicações nas relações com os utilizadores de serviços postais;
- d) tratamento de reclamações;
- e) obrigações de ressarcimento dos consumidores em certas circunstâncias;
- f) relações da Autoridade Reguladora das Comunicações com as organizações e instituições representativas dos consumidores existentes.

g) os problemas associados à recolha e entrega de objectos postais; e

h) envio informal de correspondências e de encomendas em transportadores rodoviários, aéreos, entre outros.

Têm-se constatado nos terminais rodoviários de passageiros e nos aeroportos o envio de correspondências e encomendas através de motoristas e dos passageiros. Esse mecanismo de transportes de objectos postais não tem cobertura legal e é um perigo para os passageiros e para os próprios objectos postais transportados sem segurança.

Neste contexto, há necessidade de se eliminar essa informalidade no transporte de objectos postais com motoristas, passageiros rodoviários e aéreos e para tal, deve ser criado um instrumento para restringir essa informalidade e estabelecer segurança no transporte de passageiros e de objectos postais.

5.2. Plano de Acção Estratégico (PAE)

Para a concretização dos objectivos estratégicos identificados no ponto 4.5, foi desenvolvido um plano de acções que inclui transformar os objectivos estratégicos em específicos (SMARTS).

Mapa 1: Acções/Medidas por Objectivos Estratégico e Específico, Orçamento e Responsável

Objectivo Estratégico (OE)	Objectivo Específico (Oe)	Acção/Medida Proposta (M)	Custos (MT)	Responsável	
OE.1. Aplicar a Lei Postal	Oe.1.1. Regular os Serviços Postais	M.1.1. Implementar o Código de Endereçamento Postal (CEP)	1,828,710,000.00	INCM	
		M.1.2. Criar sistema de monitorização dos operadores	8,970,000.00	INCM	
		M.1.3. Elaborar o Regulamento sobre serviços de entregas informais associados ao comércio electrónico	2,145,000.00	INCM	
	Oe.1.2. Regular os serviços de entregas informais	M.1.4. Elaborar o Regulamento sobre o transporte informal de objectos postais	2,145,000.00	INCM	
		M.1.5. Elaborar o Regulamento do Serviço Postal Universal (SPU)	2,145,000.00	INCM	
		M.1.6. Elaborar o Regulamento do Fundo do Serviço Postal Universal	3,510,000.00	INCM	
OE.2. Desenvolver soluções adequadas às necessidades de cada segmento	Oe.2.1. Inovar, desenvolver e automatizar novos serviços por segmentos de clientes	M.2.1. Realizar estudos de mercado do serviço postal	3,510,000.00	INCM	
		M.2.2. Diversificar serviços e produtos, tendo em conta a convergência tecnológica	3,315,000.00	Operadores	
		M.2.3. Desenvolver o comércio electrónico	5,460,000.00	Operadores	
	Oe.2.2. Melhorar as infra-estruturas de transporte	M.2.4. Digitalizar serviços postais através da criação de Dados Electrónicos Avançados (AED) para a introdução de dados pessoais e dos objectos a serem manuseados na rede postal	8,970,000.00	Operadores	
		M.3.1. Construir, recuperar e modernizar estações postais	23,400,000.00	Operadores	
		M.3.2. Introduzir programa de melhoria das infra-estruturas de transporte, no sentido de melhorar as ligações áreas, ferroviárias, marítimas, fluviais e rodoviárias e resolver os constrangimentos a nível dos transportes entre províncias (em termos de custo, frequência e adequabilidade)	6,045,000.00	Operadores	
OE.3. Construir e modernizar infra-estruturas postais	Oe.4.1. Estabelecer parcerias público-privadas e celebrar acordos de cooperação nacional (incluindo parcerias com fornecedores de transporte e distribuição), regional e internacional	M.4.1. Celebrar acordos multilaterais e bilaterais	1,755,000.00	MCTD/INCM/Operadores	
		M.4.2. Estabelecer parcerias público-privadas	3,315,000.00	Operadores	
		M.4.3. Estabelecer parcerias com fornecedores	10,725,000.00	Operadores	
	Oe.5.1. Formular e implementar estratégia de articulação integrada entre os intervenientes do sector	M.4.4. Estabelecer contratos de prestação de serviços de transporte de mala de correio com transportadores aéreos, ferroviários, marítimos, fluviais e rodoviários	3,315,000.00	Operadores	
		M.5.1. Estabelecer mecanismos de governação no sentido de promover maior melhor articulação entre os diferentes intervenientes		INCM	
		M.5.2. Estabelecer um plano de comunicação numa base regular	5,460,000.00	INCM	
OE.4. Fortalecer a cooperação nacional, regional e internacional	Oe.5.2. Definir a estratégia de comunicação e de informação de forma a potenciar a implementação da estratégia do Sector Postal	M.5.3. Operacionalizar uma Associação dos Operadores do Sector Postal	780,000.00	Operadores	
		M.6.1. Potenciar com recursos humanos para as funções de políticas e estratégias, bem como da regulação do sector	2,535,000.00	MCTD/INCM	
		M.6.2. Formar e capacitar os recursos humanos	5,070,000.00	MCTD/INCM/Operadores	
	Oe.6.3. Criar centro de excelência com acesso virtual aos materiais de aprendizagem e habilidades	M.6.3. Criar centros de excelência com acesso virtual aos materiais de aprendizagem e habilidades	5,460,000.00	INCM	
		M.6.4. Criar parcerias para a capacitação institucional e conhecimentos especializados (através da investigação, formação, partilha de conhecimentos, análise comparativa e partilha de ideias)	2,340,000.00	INCM	
		M.6.5. Promoção da inovação, incluindo por via do reforço da relação de parceria com instituições de ensino superior	3,510,000.00	Operadores	
OE.5. Melhorar a governação corporativa e promover a reforma do sector	Oe.7.1. Garantir pela via do lançamento de novos produtos, serviços e pelo modelo de financiamento do SPU a capacidade de financiamento e sustentabilidade dos operadores e do sector	M.7.1. Implementar o modelo de financiamento do SPU	975,000.00	Operadores	
		M.7.2. Diversificar serviços e produtos, tendo em conta a convergência tecnológica	3,510,000.00	Operadores	
		M.7.3. Incrementar o recurso às TIC, inovação, tecnologia e recursos com melhores competências	2,535,000.00	Operadores	
	Total			1,949,610,000.00	

Mapa 2: Cronograma de Acções/Medidas

Nr.	Acção/Medida Proposta (M)	Ano				
		2026	2027	2028	2029	2030
1	M.1.1. Implementar o Código de Endereçamento Postal (CEP)					
2	M.1.2. Criar sistema de monitorização dos operadores					
3	M.1.3. Elaborar o Regulamento sobre serviços de entregas informais associados ao comércio electrónico					
4	M.1.4. Elaborar o Regulamento sobre o transporte informal de objectos postais					
5	M.1.5. Elaborar o Regulamento do Serviço Postal Universal (SPU)					
6	M.1.6. Elaborar o Regulamento do Fundo do Serviço Postal Universal					
7	M.2.1. Realizar estudos de mercado do serviço postal					
8	M.2.2. Diversificar serviços e produtos, tendo em conta a convergência tecnológica					
9	M.2.3. Desenvolver o comércio electrónico					
10	M.2.4. Digitalizar serviços postais através da criação de Dados Electrónicos Avançados (AED) para a introdução de dados pessoais e dos objectos a serem manuseados na rede postal					
11	M.3.1. Construir, recuperar e modernizar estações postais					
12	M.3.2. Introduzir programa de melhoria das infra-estruturas de transporte, para melhorar as ligações áreas, ferroviárias, marítimas, fluviais e rodoviárias e resolver os constrangimentos a nível dos transportes entre províncias (em termos de custo, frequência e adequabilidade).					
13	M.4.1. Celebrar acordos multilaterais e bilaterais					
14	M.4.2. Estabelecer parcerias público-privadas					
15	M.4.3. Estabelecer parcerias com fornecedores					
16	M.4.4. Estabelecer contratos de prestação de serviços de transporte de mala de correio com transportadores aéreos, ferroviários, marítimos, fluviais e rodoviários					
17	M.5.1. Estabelecer mecanismos de governação no sentido de promover maior e melhor articulação entre os diferentes intervenientes					
18	M.5.2. Estabelecer um plano de comunicação numa base regular					
19	M.5.3. Operacionalizar uma Associação dos Operadores do Sector Postal					
20	M.6.1. Potenciar com recursos humanos para as funções de políticas e estratégias, bem como a regulação do sector					
21	M.6.2. Formar e capacitar os recursos humanos					
22	M.6.3. Criar centros de excelência com acesso virtual aos materiais de aprendizagem e habilidades					
23	M.6.4. Criar parcerias para a capacitação institucional e conhecimentos especializados (através da investigação, formação, partilha de conhecimentos, análise comparativa e partilha de ideias)					
24	M.6.5. Promoção da inovação, incluindo por via do reforço da relação de parceria com instituições de ensino superior.					
25	M.7.1. Implementar o modelo de financiamento do SPU.					
26	M.7.2. Diversificar serviços e produtos, tendo em conta a convergência tecnológica.					
27	M.7.3. Incrementar o recurso às TIC, inovação, tecnologia e recursos com melhores competências					

Capítulo VI – Gestão Estratégica

A fase de Gestão Estratégica “fecha” o ciclo estratégico.

O sucesso de um Plano Estratégico é medido pelo sucesso da sua implementação. Neste contexto, é necessário criar um sistema de controlo e avaliação da implementação do plano estratégico. Para o efeito, é proposta a Ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), que permite a devida monitorização para a efectiva implementação da estratégia de desenvolvimento do Sector Postal. Este contempla o Mapa Estratégico, que é a peça estruturante onde se organizam os Eixos Estratégicos, as Perspectivas Estratégicas e os Objectivos Estratégicos.

6.1. ScoreCards

O *scorecard* é um quadro onde se registam os objectivos estratégicos formulados para o Sector Postal para os próximos 5 anos e contemplam:

- os indicadores e as metas que permitirão monitorizar o desempenho organizativo face a cada objectivo estratégico e, assim, intervir correctivamente sempre que necessário;
- as iniciativas que deverão concretizar cada objectivo; e
- o envolvimento de cada interveniente para a prossecução do objectivo estratégico.

De seguida, apresenta-se o *scorecard* por cada uma das 4 (quatro) Perspectivas Estratégicas.

Scorecard 1 – Perspectiva do Accionista

Objectivo Estratégico	Objectivo Específico	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsável			
					Governo	Regulador	Operadores	Consumidor
OE.1. Aplicar a Lei Postal	OE.1.1. Regular os Serviços Postais	Nº de Cidades com CEP	20 Cidades (4 CEP / ano)	M.1.1. Implementar o Código de Endereçamento Postal		X		
		Sistema de monitorização dos Operadores implementado.	2026	M.1.2. Criar sistema de monitorização dos operadores		X		
	OE.1.2. Regular os serviços de entregas informais	Regulamento publicado em BR	2026	M.1.3. Elaborar o Regulamento sobre serviços de entregas informais associados ao comércio electrónico	X	X		
		Regulamento publicado no BR	2026	M.1.4. Elaborar o Regulamento sobre o transporte informal de objectos postais.	X	X		
	OE.1.3. Regular o serviço postal universal, incluindo o modelo de financiamento do Sector Postal e Fundo Postal	Regulamento publicado em BR	2026	M.1.5. Elaborar o Regulamento do Serviço Postal Universal (SPU)	X	X		
				M.1.6. Elaborar o Regulamento do Fundo do Serviço Postal Universal	X	X		

Objectivo Estratégico	Objectivo Específico	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsável			
					Governo	Regulador	Operadores	Consumidores
OE.6. Capacitar Recursos Humanos	OE.6.1. Recrutar os Recursos Humanos necessários para o MCTD e o INCM no sentido de os dotar de quadros com competências para gerir o Plano Estratégico do Sector Postal.	N.º de colaboradores recrutados pelo MCTD e o INCM	2 em 2025, 2 em 2026, 2 em 2027 para MCTD e INCM	M.6.1. Potenciar com recursos humanos para as funções de políticas e estratégias, bem como de regulação do sector.	X			
	OE.6.2. Formar e assegurar a qualidade e as competências das pessoas que trabalham no sector.	N.º de colaboradores capacitados	20 /ano	M.6.2. Formar e capacitar os recursos humanos.	X	X		
	OE.6.3. Criar Centro de Excelência com acesso virtual aos materiais de aprendizagem e habilidades.	Centro(s) de Excelência criado	1 Centro em 2026/2027	M.6.3. Criar Centros de Excelência com acesso virtual aos materiais de aprendizagem e habilidades.	X	X		
	OE.6.4. Obter conhecimentos especializados através da investigação, formação, partilha de conhecimentos, análise comparativa e partilha de ideias.	N.º de Parcerias	2/ano	M.6.4. Criar parcerias para a capacitação institucional e conhecimentos especializados (através da investigação, formação, partilha de conhecimentos, análise comparativa e partilha de ideias).	X	X		
				M.6.5. Promoção da inovação, incluindo por via do reforço da relação de parceria com instituições de ensino superior.	X	X		

Scorecard 3 – Perspectiva da Organização Interna

Objectivo Estratégico	Objectivo Específico	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsável			
					Governo	Regulador	Operadores	Consumidor
OE.3. Construir e modernizar infra-estruturas postais	OE.3.1. Construir e modernizar as Estações postais	N.º de Estações postais construídas, recuperadas e modernizadas	4/ano	M.3.1. Construir, recuperar e modernizar estações postais	X			
	OE.3.2. Melhorar as infra-estruturas de transporte	N.º de infra-estruturas de transporte melhoradas	2/ano	M.3.2. Introduzir programa de melhoria das infra-estruturas de transporte, no sentido de melhorar as ligações áreas, ferroviárias, marítimas, fluviais e rodoviárias e resolver os constrangimentos a nível dos transportes entre províncias (em termos de custo, frequência e adequabilidade).		X		
OE.4. Fortalecer a cooperação nacional, regional e internacional	OE. 4.1. Estabelecer parcerias público-privadas e celebrar acordos de cooperação nacional (incluindo parcerias com fornecedores de transporte e distribuição), regional e internacional	N.º de acordos de cooperação regionais e internacionais (pe. UPU, PAPU, etc. bem como com operadores designados)	1/ano	M.4.1. Celebrar acordos multilaterais e bilaterais	X	X		
		N.º de PPP	1/ano	M.4.2. Estabelecer parcerias público-privadas	X	X		
		N.º de Parcerias entre Operadores e seus fornecedores	5/ano	M.4.3. Estabelecer parcerias com fornecedores de transportes e distribuição de correspondências			X	
OE.5. Melhorar a governação corporativa e promover a reforma do sector	OE.5.1. Formular e implementar Estratégia de Articulação Integrada entre os <i>stakeholders</i> do sector	N.º Contratos de prestação de serviços	4	M.4.4. Estabelecer contratos de prestação de serviços de transporte de mala de correio com transportadores aéreos, ferroviários, marítimos, fluviais e rodoviários.			X	
		Manual de Governação elaborado	1	M.5.1. Estabelecer Mecanismos de governação no sentido de promover maior e melhor articulação entre os diferentes <i>stakeholders</i>		X	X	
	OE.5.2. Definir a estratégia de comunicação e de informação de forma a potenciar a implementação da estratégia do Sector Postal	Plano de Comunicação elaborado	2026	M.5.2. Estabelecer um Plano de Comunicação numa base regular		X	X	X
		Associação criada e operacional	2026	M.5.3. Criar e operacionalizar uma Associação dos Operadores do Sector Postal			X	

Objectivo Estratégico	Objectivo Especifico	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsável			
					Governo	Regulador	Operadores	Consumidores
OE.2. Desenvolver soluções adequadas às necessidades de cada segmento	N.º de Estudos de Mercado	1 em 2025/2026	M.2.1. Realizar estudos de mercado do serviço postal	X				
		N.º de Novos Serviços e Produtos	2 / ano	M.2.2. Diversificar serviços e produtos, tendo em conta a convergência tecnológica		X		
	Comércio electrónico desenvolvido	Taxa de crescimento superior a 10% por ano	M.2.3. Desenvolver o comércio electrónico		X			
		Dados Electrónicos Avançados desenvolvidos	Até 2026	M.2.4. Digitalizar serviços postais através da criação de Dados Electrónicos Avançados (AED) para a introdução de dados pessoais e dos objectos a serem manuseados na rede postal			X	
OE. 7. Assegurar o financiamento e a sustentabilidade dos Operadores e do Sector	OE.7.1. Garantir pela via do lançamento de novos produtos /serviços e pelo modelo de financiamento do SPU a capacidade de financiamento e sustentabilidade dos operadores e do sector	Modelo de Financiamento elaborado	2025	M.7.1. Implementar o modelo de financiamento do SPU	X	X		
		Serviços e produtos diversificados	2025	M.7.2. Diversificar serviços e produtos, tendo em conta a convergência tecnológica		X		
		Uso de TICs incrementado	2026 /2027	M.7.3. Incrementar o recurso às TIC, inovação, tecnologia e recursos com maiores competências			X	

Capítulo VII – Plano de Implementação

Com a aprovação da EDSP, importa a definição do respectivo Plano de Implementação, nomeadamente em termos de medidas de curto prazo, imprescindíveis ao arranque eficaz da referida implementação. Assim, foram identificadas as seguintes medidas, sem as quais a implementação do EDSP estará irremediavelmente posta em causa.

1ª Actividade - Decisão e aprovação sobre os projectos prioritários e ferramentas de controlo

Responsabilidade: Ministério das Comunicações e Transformação Digital

Tempo: 1 mês

Nesta fase inicial, serão definidos e aprovados os projectos do sector que merecem prioridade para a sua implementação. Importante referir que neste ponto deve haver uma primeira aprovação, por parte da Autoridade Reguladora das Comunicações e depois uma aprovação por parte do Ministério das Comunicações e Transformação Digital.

2ª Actividade - Definição do Grupo de Trabalho dos Projectos

Responsabilidade: Autoridade Reguladora das Comunicações

Tempo: 1 mês

Para além da definição do Grupo de Trabalho dos Projectos, deverá a Autoridade Reguladora das Comunicações, formalizar o funcionamento do referido Grupo de Trabalho dos Projectos, incluindo os respectivos pontos de controlo.

Apoio técnico Administrativo

1. Apoio técnico e administrativo é assegurado pela Autoridade Reguladora das Comunicações.

2. Constituem Grupo de Trabalho dos Projectos, os seguintes:

- a) elementos de outras Direcções da Autoridade Reguladora das Comunicações;
- b) representantes, do Ministério das Comunicações e Transformação Digital ;
- c) operadores, Associação de Consumidores;
- d) representantes do Sector Empresarial (CTA);
- e) representantes do sistema de ensino e do Sistema Científico e Tecnológico; e
- f) podem participar das secções de trabalho outros quadros técnicos na qualidade de convidados, em função das matérias a tratar.

3ª Actividade - Elaboração das Fichas de Projectos Prioritários

Responsabilidade: Grupo de Trabalho de Projectos.

Duração: 1 mês

As fichas de projecto, identificarão o gestor de projecto e os diferentes intervenientes envolvidos, os objectivos, actividades e os recursos necessários em termos técnicos e financeiros. As fichas de projecto, deverão ser igualmente hierarquizadas em termos de prioridades e precedências.

4ª Actividade - Elaboração do Plano de Comunicação

Responsabilidade: Grupo de Trabalho dos Projectos.

Duração: 1 mês

O Plano de Comunicação funciona como um mapa geral que permitirá entender como vamos alcançar os objectivos traçados. Quando, como, onde, para quem e que afectação de recursos caberá a cada parceiro.

O conjunto de comunicação aponta para um plano multidisciplinar recorrendo a vários instrumentos de comunicação de uma forma articulada (eventos; publicidade; *Web-Marketing - newsletter, site* e redes sociais; relações com media, e entre outros.).

A estratégia de comunicação consiste na criação de vagas de comunicação, que se concentram em diferentes ferramentas e meios simultaneamente, com o objectivo de promover o envolvimento e as acções no terreno de uma forma articulada e intensa.

5ª Actividade – Orçamentação e alocação de fundos

Responsabilidade: Autoridade Reguladora das Comunicações.

Duração: 1 mês

O Grupo de Trabalho dos Projectos irá nesta fase, orçar todos os projectos e alocar a proposta dos respectivos fundos para a implementação dos mesmos para a aprovação da Autoridade Reguladora das Comunicações.

6ª Actividade - Montagem das redes de Parceria

Responsabilidade: Grupo de Trabalho dos Projectos

Duração: 1 mês

Estando criadas as condições para arranque do Projecto, importará que o Grupo de Trabalho dos Projectos, negocie e efectue as parcerias necessárias à boa implementação de projectos de âmbito transversal, isto é, projectos que envolvam outros intervenientes.

7ª Actividade - Implementação dos Projectos

De acordo com a hierarquia de implementação e uma vez alocados fundos internos ou angariada a respectiva fonte de financiamento, dever-se-á passar a fase de implementação dos projectos, tendo cada um deles o respectivo sistema de controlo.

Cronograma do Plano de Implementação

Nº	ACTIVIDADES	Ano "1"												Ano "2"	Ano "3"	Ano "4"	Ano "5"	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
1	Decisão e aprovação sobre os projectos prioritários e ferramentas de controlo																	
2	Definição do Grupo de Trabalho de Projectos																	
3	Elaboração de Fichas de Projectos Prioritários																	
4	Elaboração do Plano de Comunicação																	
5	Orçamentação e alocação de fundos																	
6	Montagem das redes de Parceria																	
7	Implementação dos Projectos																	

Capítulo VIII – Conclusão

A liberalização do Sector Postal no país começou formalmente com a aprovação da Política Postal, através da Resolução n.º 13/2008, de 21 de Maio. Desde então, tornou-se imperiosa a adopção de medidas orientadoras que concorrem para o desenvolvimento do sector que garantam:

- a) a liberalização que permita a entrada de novos operadores do sector;
- b) a definição do papel de cada interveniente do sector; e
- c) a regulação do funcionamento do mercado postal.

Portanto, a EDSP constitui um importante passo para a dinamização dos esforços do desenvolvimento do Sector Postal em Moçambique porque propõe princípios e mecanismos que orientam o país na abordagem dos desafios do sector. A digitalização do sector, o comércio electrónico, as tecnologias disruptivas, a transformação digital, o serviço postal universal, produtos e serviços inovativos, qualidade de serviço, entre outros, serão de forma holística e futurística, abordados no Sector Postal, visto que vão evoluir e prevalecer nos próximos tempos.

A EDSP será materializada, alinhada com os eixos estratégicos e objectivos específicos e respectivas medidas e iniciativas concretas a serem implementadas a curto, médio e longo prazos e que concorrem para a materialização da visão e missão desta estratégia.

A abordagem seguida na preparação e elaboração da presente EDSP foi de consulta aos principais intervenientes do sector, o que assegurou que todos os actores estivessem envolvidos e comprometidos com o sucesso da mesma.

A EDSP constitui um instrumento orientador que concorra para a materialização da ambição do Governo e para a promoção da economia digital, em prol do desenvolvimento sócioeconómico do país.

Siglas e Abreviaturas

B2C - <i>Business to Consumer</i>
BR - Boletim da República
CdM - Correios de Moçambique
CE - Comissão Executiva
CEP - Código de Endereçamento Postal
CEP - <i>Courier, Express and Parcels</i>
Clas - Classificação
CRASA - <i>Communications Regulators' Association of Southern Africa</i>
DG - Direcção Geral
E.P. - Empresa Pública
EBIT - <i>Earnings Before Interest and Taxes</i>
EBITDA - <i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
EDSP - Estratégia para o Desenvolvimento do Sector Postal
EMS - <i>Express Mail Service</i>
EUA - Estados Unidos da América
GMS - <i>Global Management System</i>
GRH - Gestão de Recursos Humanos
GT - Grupo de Trabalho
IDH - Índice de Desenvolvimento Humano
INCM - Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique - Autoridade Reguladora dos Sectores Postal e de Telecomunicações
INE - Instituto Nacional de Estatística
IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado
MCTD - Ministério das Comunicações e Transformação Digital
ONG - Organização Não Governamental
PAPU - <i>Pan African Postal Union</i>
PESTAL - Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal

PESTEL – *Political, Economic, Social, Technological, Environmental e Legal*

PIB - Produto Interno Bruto

P&S - Produtos & Serviços

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

SADC - *Southern African Development Community*

SAPOA - *Southern Africa Postal Operators Association*

SMARTS - *Specific, Measurable, Achievable, Relevant e Time-bound*

SPU - Serviço Postal Universal

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

TIC - Tecnologias de Informação

UPU - União Postal Universal (Universal Postal Union)

Preço — 120,00 MT

IMPRESA NACIONAL DE MOCAMBIQUE. E.P.