



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

DE MONOPÓLIO A OLIGOPÓLIO E A MUDANÇA DE
PARADIGMA: ESTUDO DE CASO DA INDÚSTRIA
DE TELECOMUNICAÇÕES EM PORTUGAL

André Tiago Gonçalves Martins

Outubro - 2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

DE MONOPÓLIO A OLIGOPÓLIO E A MUDANÇA DE
PARADIGMA: ESTUDO DE CASO DA INDÚSTRIA
DE TELECOMUNICAÇÕES EM PORTUGAL

André Tiago Gonçalves Martins

ORIENTAÇÃO:

Professor Doutor Luís Mota de Castro

Outubro - 2016

Resumo

É cada vez mais importante a definição de estratégias para as organizações, quer para suportar o seu crescimento, quer para orientar a persecução das atividades geradoras de valor, ou até mesmo, para a sobrevivência da própria organização num dado contexto ou face à sua mudança.

O objetivo da presente dissertação é analisar as formas de pensar e atuar de algumas organizações da indústria das telecomunicações que tomaram decisões estratégicas, considerando o contexto monopolista que a dada altura prevalecia, e, mais tarde se viram obrigadas a reconsiderar o seu posicionamento na sequência da privatização da Portugal Telecom. Procura-se primeiro realizar uma contextualização geral e subsequentemente aprofundar o estudo de um segmento específico da indústria das telecomunicações. Tendo o objetivo de analisar como a alteração da estrutura competitiva da indústria e a rápida mudança tecnológica levaram a uma redefinição dos modelos de negócio, de modo a assegurar posições dominantes no mercado face à redefinição dos recursos estratégicos no novo contexto.

Por meio de uma metodologia descritiva, fez-se um estudo de caso da indústria de telecomunicações em Portugal, com especial ênfase no oligopólio de empresas prestadoras do serviço *multiple play*. Esta escolha, visa entender tanto as mudanças no sector das telecomunicações e a constituição de um novo paradigma competitivo, como também os motivos que levaram as organizações à adoção destas estratégias em detrimento de outras e ainda como essas mesmas estratégias influenciaram as organizações e o próprio sector de atividade.

Palavras-chave: *Multiple Play*, Telecomunicações, Monopólio, Oligopólio, Privatização.

Abstract

It is increasingly more important to define strategies for organizations, so as to both support the organization's growth and pursue the activities that ultimately generate value for the organization and ensure the organization's survival in the market.

This thesis presents, the different ways of thinking and acting of some organizations of the telecommunication sector, that took decisions based on its strategic formalization, considering the context monopolist market. But they had to reconsider them after privatization of Portugal Telecom.

The thesis tries to bring the general context and afterwards it focuses on a specific segment of the telecommunications industry.

Thereby, applying a qualitative methodology, a study on the telecommunications industry in Portugal was conducted, with emphasis on the oligopoly of organizations that provide a multiple way service. This choice, aims at understanding not only the changes in telecommunications and the creation of a new paradigm but also the reasons that lead organizations to adopt these strategies over others and how they influenced them and the activity sector itself.

Keywords: Multiple Play, Telecommunications, Monopoly, Oligopoly, Privatization.

Agradecimentos

Primeiramente gostaria de prestar o meu agradecimento ao Prof. Doutor Luís Mota de Castro por ter acreditado e se disponibilizado para este projeto e por todos os ensinamentos que me transmitiu.

Agradecer também às três organizações que dentro das suas possibilidades me prestaram auxílio, em especial ao Dr. Ricardo Afonso e ao Dr. Carlos Andrade, cuja disponibilidade e ajuda foram imprescindíveis para a realização do presente trabalho.

À minha namorada Filipa, pelo apoio e incentivo incansáveis, principalmente nos momentos mais complicados.

Aos meus pais Manuel e Deolinda, pois a eles lhes devo muito daquilo que sou hoje.

Aos meus colegas do Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, em especial ao Jorge, pela prestabilidade e apoio ao longo de todo este percurso.

A todos um muito obrigado.

Índice

Resumo	iii
Abstract	iv
Agradecimentos	v
Índice de Tabelas	vii
Índice de Figuras	vii
Siglas e Acrónimos	viii
I. Introdução	1
II. Revisão da Literatura	2
2.1. Inovação	2
2.1.1. Apresentação do Conceito	2
2.1.2. Curva S	4
2.2. Vantagem Competitiva	5
2.2.1. Apresentação do Conceito	5
2.2.2. Vantagem Competitiva e Inovação	5
2.3. Resource Based View	6
2.4. Liberalização de Mercado e os Efeitos da Privatização	9
2.4.1. Efeitos da Privatização	9
2.4.2. Liberalização de Mercado	11
III. Questões de Investigação	14
IV. Metodologia	13
V. Estudo de Caso	14
VI. Discussão do Caso	29
VII. Conclusões, Limitações e Pesquisas Futuras	34
7.1. Principais Conclusões.....	34
7.2. Limitações e Pesquisas Futuras	35
Bibliografia	37
Anexos	45

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tipo de inovação e Vantagem Competitiva	45
Tabela 2 - Quotas de mercado por operadora e por segmento, em 2015	44

Índice de Figuras

Figura 1 – Curva S.....	45
-------------------------	----

Siglas e Acrónimos

ADSL - Asymmetric Digital Subscriber Line

ANACOM - Autoridade Nacional de Comunicações

AOL - America On Line

APT - Anglo-Portuguese Telephone

CEO - Chief Executive Officer

CMVM - Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

CNN - Cable News Network

CRT - Companhia Riograndense de Telecomunicações,

CTO - Chief Technology Officer

CTT - Correios, Telégrafos e Telefones

DTH - Direct-to-home

FTTH - Fiber-to-the-Home - Fibra para o lar

GSM - Global System for Mobil Communication

HBO - Home Box Office

HD - High-Definition

HFC - Hybrid Fiber Coax

I&D – investigação e desenvolvimento

I&I&D – inovação, investigação e desenvolvimento

IPTV - internet protocol television

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OPA - Oferta Pública de Aquisição

PME - pequenas e médias empresas

PT – Portugal Telecom

PTM - Portugal Telecom Multimédia

PUUG - Portuguese Unix Users Group

TDP - Teledifusora de Portugal

TLP - Telefones de Lisboa e Porto

TP - Telecom Portugal

I. Introdução

Na indústria das telecomunicações em Portugal, tem-se assistido a alterações que afetaram fortemente a estrutura da indústria e a configuração das empresas que nela atuam, incluindo os respetivos modelos de negócio. A privatização do sector, a globalização e a evolução tecnológica foram algumas das razões que levaram as empresas deste sector de atividade a repensarem o seu futuro e conseqüentemente as suas estratégias.

A indústria das telecomunicações em Portugal, que iniciou o terceiro milénio como um monopólio que tinha como único acionista o Estado, foi, entretanto, privatizada e hoje é constituída por várias organizações a atuarem num mercado com elevada competitividade. No entanto, estas não foram as únicas mudanças significativas após o início do milénio. Nessa altura já coexistia, em alguns países ocidentais, uma convergência tecnológica, convergência esta que alterou fortemente o panorama da indústria das telecomunicações em Portugal, gerando assim um novo “paradigma” ou modelo de negócio, que foi o surgimento do serviço de *multiple play* em Portugal. Isto obrigou a uma reestruturação do sector e a uma adaptação das empresas a um novo contexto competitivo. Assim, a partir de uma visão retrospectiva torna-se relevante entender, de que forma as organizações do atual oligopólio das telecomunicações enfrentaram estas mudanças e como, com a consolidação do mercado, estas tendem a competir. As empresas de telecomunicações deixaram de ser meras transportadoras e transformaram-se em revendedoras ou mesmo coprodutoras de conteúdos.

No que diz respeito à estrutura do trabalho, este divide-se em cinco partes. No capítulo II faz-se a revisão de literatura, que contém os conceitos mais importantes para entender o estudo exploratório. No capítulo III, apresenta-se a metodologia utilizada nesta investigação. De seguida, no capítulo IV, trata-se da análise empírica, onde se executa o

estudo de caso. Neste estudo é analisado o mercado atual, como este se reestruturou até hoje e as ações dos agentes que intervieram na indústria até então. Por fim, o quinto capítulo, diz respeito às conclusões e às limitações e sugestões de pesquisas futuras.

II. Revisão da Literatura

Este capítulo apresenta a base teórica que sustenta o presente trabalho de investigação. De modo a facilitar a compreensão deste capítulo, a exposição da literatura que suporta o modelo conceptual proposto foi dividida em quatro partes. Em primeiro lugar, é apresentado o conceito de inovação, referindo os tipos de inovação e o conceito de curva “S”. Segue-se o conceito de vantagem competitiva, em que se apresenta o conceito e as principais posições defendidas acerca do assunto. Posteriormente, apresenta-se o conceito *resource based view*, com os diferentes autores a defenderem as suas posições. E por último, é apresentada a teoria da liberalização de mercado e dos efeitos de privatizar.

2.1. Inovação

2.1.1. Apresentação do Conceito

A importância da inovação para a sobrevivência e crescimento das organizações é defendida por inúmeros investigadores de diferentes áreas (e.g.: Damanpour, 1991; Wolfe, 1994; Cho e Pucik, 2005). Embora existam várias definições de inovação, atribuídas a diferentes autores, torna-se importante para este trabalho evidenciar as seguintes definições: “execução com sucesso de ideias criativas dentro de uma empresa” (Amabile *et al.*, 1996); “procedimento de transformar oportunidades em novas ideias e pô-las em prática” (Tidd, Bessant, e Pavitt, 2001); “ferramenta utilizada para gerar nova riqueza, seja criando novos recursos ou descobrindo novas aplicações para recursos já existentes” (Drucker,

2002); “implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, um novo processo, um novo método de marketing, um novo método organizacional, uma nova organização do local de trabalho ou das relações externas” (OCDE, 2005).

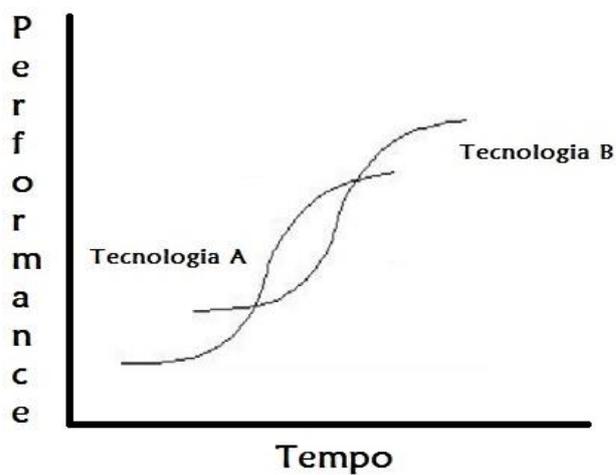
Embora a inovação tenha vindo a ser estudada nas organizações, as investigações académicas não têm criado teorias que permitam orientar as práticas de gestão (Tidd, 2001). Deste modo, Tidd, Bessant e Pavitt (2001) dividiram a inovação em quatro tipos: a inovação de produto (i.e.: alterações nos produtos/serviços disponibilizados pela organização), a inovação de processo (i.e.: alterações na maneira como os produtos/serviços são concebidos e distribuídos), inovação de posição (i.e.: alteração do contexto em que os produtos/serviços são apresentados ao mercado) e inovação de paradigma (i.e.: alteração nos modelos mentais em que se enquadra a atividade da empresa).

De outro ponto de vista, Tidd (2001) propõem a existência de três graus de inovação diferentes: incremental (i.e.: mudança pouco significativa proveniente de uma evolução natural e de uma organização do conhecimento), radical (i.e.: mudança drástica no produto/serviço ou processo) e disruptiva (i.e.: um produto/serviço que gera um novo mercado e cria um novo paradigma que altera o modelo de negócios até então vigente). Esta última inovação, à qual o estudo dá certa importância, Christensen e Raynor (2003) acrescentam que as inovações disruptivas não pressupõem oferecer melhores produtos aos clientes estabelecidos num mercado. Em vez disso, a inovação disruptiva, redefine esse mercado pela via da introdução de produtos/serviços que embora possam não ser tão bons como os produtos/serviços existentes, oferecem outros benefícios. Geralmente, os produtos/serviços resultantes de uma inovação disruptiva são mais simples, mais convenientes e menos dispendiosos (Christensen e Raynor, 2003, p. 177).

2.1.2. Curva S

Na década de oitenta, o investigador Foster (1986) criou um modelo denominado por curva “S” ou ciclo de vida. Este modelo tenta demonstrar que qualquer tecnologia introduzida no mercado passa por um ciclo de vida (figura 1). O autor esclarece ainda que nas fases embrionárias do processo de comercialização da tecnologia, a evolução apresenta-se lenta por razões técnicas. O progresso da tecnologia tende a aumentar com a resolução destas questões. No entanto, Schiling (2008) aponta para o facto de que a geração de uma curva S resultaria de uma lenta aceitação da tecnologia no início, uma vez que esta era desconhecida pelo mercado e aumentaria a aceitação quando a tecnologia começasse a ser melhor entendida e consumida pelo mercado. Posteriormente, com a saturação do mercado, a taxa de novas adesões tenderia a diminuir.

Figura 1 - Curva S



Fonte: Gráfico elaborada pelo autor com base na literatura de Foster (1986).

2.2. Vantagem Competitiva

2.2.1. Apresentação do Conceito

De modo a acrescentar valor aos produtos/serviços, as organizações precisam de ter algo que as diferencie e ofereça valor adicional ao consumidor. Desta forma, as empresas necessitam de gerar vantagens competitivas para se destacar no mercado. Tidd, Bessant e Pavitt (2001) esclarecem que enquanto uma vantagem competitiva pode ser sustentada, por exemplo, pela dimensão da empresa ou pelos ativos detidos, o caminho cada vez mais seguido pelas organizações é o de utilizar recursos e competências como o conhecimento, as competências tecnológicas, e o *know how* para gerar inovações.

Porter (1985) identifica dois tipos básicos de posicionamento: de baixo custo e de diferenciação que sustentam a vantagem competitiva. Porter define vantagem competitiva como a capacidade da empresa de criar lucros acima da média do mercado em anos sucessivos. Atingindo vantagem competitiva em um posicionamento adequado, dada a estrutura competitiva do mercado. Para este autor, estes tipos de posicionamento podem ser alcançados recorrendo a três estratégias genéricas: a liderança pelo custo, pela diferenciação e a estratégia de foco. Sendo que a esta última tem duas variantes, o foco nos custos e o foco na diferenciação (Porter, 1985, p. 33).

2.2.2. Vantagem Competitiva e Inovação

Tidd, Bessant e Pavitt (2001) afirmam que a inovação pode contribuir de inúmeras formas para obter uma vantagem competitiva. Por exemplo, novos produtos ajudam a obter e a reter as quotas de mercado e a aumentar a rentabilidade desses mercados. A inovação pode trazer algumas vantagens competitivas para as organizações, uma vez que estas tornam-se capazes de melhorar os seus produtos/serviços.

Na Tabela 1 (Ver anexo 1), é possível identificar a contribuição que os vários tipos de inovação podem dar à competitividade. No caso da inovação disruptiva, esta redefine o modo como o mercado funciona, gerando uma nova proposta de valor. Ou seja, com a queda do anterior mercado e o surgimento de um novo, por vezes, organizações anteriormente estabelecidas no mercado perdem a posição de líder e as novas organizações consolidam-se no novo mercado. No caso da inovação radical obtém-se uma vantagem competitiva pela via de um produto ou serviço diferenciador. Desta forma, o produto ou serviço apresentando-se como único no mercado poderá gerar pela via da procura uma vantagem competitiva para quem o detêm. Relativamente à inovação complexa, esta é suportada por conhecimento e é de difícil imitação uma vez que se torna bastante difícil conhecer as tecnologias e processos que a suportam. Perante uma inovação incremental, esta consiste em pequenas melhorias, por exemplo, no produto ou no processo produtivo. Estas pequenas melhorias, quando vistas de forma separada podem não ser perceptíveis, mas quando vistas de forma agregada podem permitir uma melhoria substancial na *performance* da organização, constituindo assim uma vantagem competitiva relativamente à concorrência.

2.3. Resource Based View

As principais particularidades da Resource Based View reúnem-se em torno das forças internas da organização. Esta perspetiva está relacionada com o trabalho desenvolvido por Penrose (1959), que descreve a empresa como um “*bundle of resources*” que prestam serviços à produção. O “pacote de recursos” inclui alguns, principalmente os duradouros, como as competências da gestão e técnicas que não se consomem na produção, antes se desenvolvem e o grau de ocupação de todos os recursos não está necessariamente

balanceado. Por isso há sempre recursos com um custo marginal zero, que podem ser usados para novos projetos. Por outro lado, alguns recursos “excedentes” podem ter potencial “ocioso” que podem ser mobilizados se a oportunidade for reconhecida para a “inovação”.

Posteriormente a Penrose, foram criadas várias definições de recursos. Hofer e Schendel (1980) definem os recursos em seis classes: recursos financeiros, recursos tecnológicos, recursos físicos, recursos humanos, reputação e recursos organizacionais. Nesta visão, os recursos podem ser utilizados pelas organizações de formas diferentes e com diferentes objetivos, tornando-se essencial diferenciar os recursos e definir o seu propósito. A forma como os recursos são empregues pelas organizações, depende da *competence*¹ de cada uma delas. “Os recursos são *stocks* de elementos disponíveis, utilizados pela organização e por ela controlados. Enquanto que as capacidades são processos suportados pela informação e são desenvolvidos ao longo do tempo, a partir de relações complexas entre os recursos da organização” (Amit e Schoemaker, 1993, p. 35).

A *Resource Based View* propõe que os diversos desempenhos entre as organizações podem ser melhor caracterizados a partir das diferenças entre a constituição de ativos e recursos e a sua utilização, do que a partir das diferenças de posicionamento da empresa no mercado (Penrose, 1959, P. 94).

Embora a *Resource Based View* seja o culminar do trabalho de muitos académicos (Barney, 1991; Day, 1994; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997; Wernerfelt, 1984), Barney é normalmente apontado como o primeiro a estruturar a literatura (Brahma & Chakraborty, 2011; Newbert, 2007). Barney (1991) expõem a ideia de que as organizações que possuem e exploram recursos e capacidades valiosos e raros atingirão uma

¹ “As capacidades das organizações resultam do que pode ser gerado pelo conjunto de recursos utilizados de forma agregada” (Grant, 1991, p.120).

vantagem competitiva. Deste modo, a *Resource Based View* é tida em conta como uma das teorias de gestão estratégica mais aceite, mostrando os recursos e as capacidades como uma fonte de vantagem competitiva (Barney, 1991; Day, 1994; Grant, 1991; Newbert, 2007; Wernerfelt, 2013). Barney (1991) diz ainda que uma vantagem competitiva é sustentável quando a organização possui recursos que proporcionam resultados excepcionais, sendo estes recursos divididos em quatro categorias: os recursos valiosos, recursos que buscam as oportunidades e eliminam as ameaças; os recursos raros, os recursos que nenhuma organização concorrente possui; os recursos imperfeitamente imitáveis e os recursos que não gozam de um equivalente estratégico.

Na *Resource Based View*, o ambiente não é visto como fator determinante do sucesso ou insucesso da organização, como também não oferece necessariamente limitações ao seu processo de crescimento. O aumento de custos dos recursos e a diminuição do volume de negócios não limitam a capacidade de crescimento da organização, no entanto um adequado ou inadequado aproveitamento dos recursos da organização poderá determinar o seu crescimento ou declínio. Assim sendo, não é o ambiente que limita a organização no seu crescimento, mas, pelo contrário, o seu processo de crescimento vai de encontro à capacidade de a organização discernir oportunidades, ou constitui-las com relação à identificação, desenvolvimento e utilização dos seus recursos. Contudo, a *Resource Based View* se for centrada estritamente na própria empresa não será suficiente para esclarecer os motivos do declínio, nem justificar o sucesso da estratégia de crescimento de uma qualquer organização, uma vez que as organizações não podem ser observadas de forma dissociada do seu ambiente (Chandler e Hanks, 1994), ou seja, forças/fraquezas e oportunidades/ameaças são as duas faces de uma mesma moeda.

2.4. Liberalização de mercado e os efeitos da privatização

Somente com uma reforma de um monopólio público é possível proporcionar a entrada de novos operadores no mercado e assim permitir constituir um oligopólio. Contudo, é importante distinguir o efeito da liberalização do mercado que ocorre em resposta às mudanças tecnológicas e ao crescimento da procura, dos efeitos das privatizações resultantes de programas estruturais do governo (Auriol, 2005, p.31). A grande questão é se existiriam razões para manter uma operadora histórica pública e em sistema de mercado monopolista. Talvez a resposta a esta questão não seja simples. Por essa razão torna-se pertinente a análise das vantagens e desvantagens da privatização das telecomunicações e da liberalização do mercado (Auriol, 2005, p. 31).

2.4.1. Efeitos da privatização

Geralmente, a transferência de propriedade pública para a esfera privada tem sido justificada com o fraco desempenho económico das empresas públicas. Deste modo, Kornai (2000) explica que a redução das restrições orçamentais surge quando a relação entre as despesas e as receitas de uma entidade não obedecem a critérios, pois as despesas serão sempre pagas por alguma outra instituição, normalmente o Estado (Kornai, 2000).

A literatura salienta que a propriedade pública está associada a uma ineficiente gestão dos recursos, por exemplo, para Debande e Friebel (1999) os governos geralmente adotam um comportamento "paternalista" ou políticas que procuram proteger ou aumentar o emprego. Megginson e Netter (2001) concluem ainda que as organizações privadas são mais produtivas e rentáveis, que as empresas públicas, tanto em países desenvolvidos, como em países em vias de desenvolvimento. No entanto, isto não significa que a privatização de empresas públicas melhore o desempenho da empresa (Megginson e Netter, 2001). Wallsten (2001) considera que a privatização por si só não está correlacionada a

nenhuma melhoria no setor das telecomunicações, afirmando que chega até mesmo a existir uma correlação negativa com a capacidade da rede. No entanto, a privatização combinada com um regulador independente tem uma correlação positiva com a capacidade de conexão e penetração do telefone público. Um benefício da privatização para o Estado, é o recebimento de eventuais impostos provenientes da atividade das empresas privadas. Porém, o governo deixa de beneficiar dos fluxos de caixa positivos das empresas públicas, e abandonando o controlo direto da organização, deixa de controlar os preços, resultando em custos para os consumidores. Deste modo, há quem defenda a ideia de que os países devem realizar uma mudança de propriedade pública para propriedade privada, com regulamentação da entrada e com a liberalização dos preços. Contudo, segundo Birdsall e Nellis (2002), o aumento dos preços após a privatização tem sido bastante comum nas indústrias de infraestruturas, por exemplo, eletricidade, água e saneamento básico, no entanto não se verifica tal nas telecomunicações.

De modo a realizar uma apreciação geral das reformas estruturais, Li e Xu (2002) calcularam, com base em algumas variáveis, o desempenho médio antes e depois da privatização de empresas públicas, em cerca de 60 países que recorreram a privatizações totais ou parciais no sector das telecomunicações, concluindo que a diferença era mínima. Estes observaram apenas uma redução substancial do emprego e um forte aumento do investimento, além disso está igualmente associado a este estudo uma redução de 38 por cento na produção real (Li e Xu, 2002). A anterior conclusão vai de encontro com os resultados obtidos por Birdsall e Nellis (2002), em que estes afirmam que os preços dos setores de infraestrutura aumentam em resultado das privatizações. No entanto, uma vez que proporcionalmente a produção diminui menos que a redução do emprego, a privatização está associada a um aumento da produtividade. Na verdade, as operadoras de

telecomunicações privatizadas demonstram além de um aumento da produtividade, um maior investimento na rede. De um outro ponto de vista, Bortolotti, Fantini e Siniscalco (2004) ao analisarem os dados relativos às privatizações em todo o mundo, considerando todos os tipos de indústrias, concluem que a privatização é mais provável em democracias já maduras, com governos de direita, que possuam uma dívida externa elevada, detenham um mercado de ações maduro e um sistema legal que protege os acionistas.

2.4.2. Liberalização de mercado

O conceito de liberalização neste âmbito refere-se a uma diminuição da regulamentação e restrições impostas pelo governo na economia e a uma maior participação de organizações de âmbito privado. Em suma, pressupõem uma “diminuição do controlo”, esperando com isso um desenvolvimento económico (Choudhary, 2008, p. 131)².

Cali, Ellis e Velde (2008) afirmam que a tendência nos países ocidentais tem sido a de minorar a posição estatal face à indústria das telecomunicações, conduzindo a uma nova estrutura assente na descentralização e eficiência dos mercados concorrenciais, a par de um declínio das teorias político-económicas intervencionistas. Importa salientar que a concorrência na indústria das telecomunicações não é realizável em todos os seus segmentos de atividade, por exemplo, relativamente ao segmento das redes de distribuição, este segmento constitui um monopólio natural. Deste modo, o problema de existir uma posição dominante no mercado persiste, uma vez que existe uma operadora enraizada no mercado, esta apresenta-se como um forte obstáculo ao progresso de novos investimentos e de novos concorrentes. O que de certa forma compromete a liberalização e competitividade da indústria das telecomunicações (Cali, Ellis e Velde, 2008, p. 73).

² Choudhary, C. M. (2008). *India's economic policies*. Sublime Publications.

Geralmente, os países que pretendem realizar reformas estruturais para proceder à liberalização e integração dos seus vários mercados (e.g.: eletricidade e telecomunicações) seguem quatro passos. No primeiro passo, faz-se uma reestruturação do sector, onde se efetua a separação das atividades, como também a separação das atividades produtivas das atividades de comercialização. No segundo passo, devem ser criadas as condições para que os novos concorrentes tenham acesso ao mercado. No terceiro passo, procede-se à criação de uma instituição independente para a supervisão e regulação do mercado e dos seus agentes. E no quarto e último passo, exerce-se a privatização da empresa pública e consente-se a entrada de novos *players* (Cali, Ellis e Velde, 2008, p. 54).

Entender de que forma os agentes do mercado vêm as alterações do mercado das telecomunicações e como os mesmos agentes se tem vindo a posicionar perante tais modificações, tem implícito a importância do estudo de duas reorganizações deste mercado, a passagem de um monopólio público para oligopólio privado, e a mudança de paradigma, da prestação do serviço de forma tradicional para *multiple play*, além da subsequente rivalidade entre as atuais organizações da indústria.

III. Questões de Investigação

O presente trabalho pretende analisar a evolução da indústria das telecomunicações e das tecnologias inovadoras nessa indústria, e de que modo esta evolução foi influenciando as organizações nacionais e as suas estratégias. Neste sentido, os principais objetivos deste trabalho passam por descrever as várias reestruturações do mercado e o modo de atuação das empresas, tanto numa ótica de adaptação ao mercado, como numa ótica de competição entre as empresas. De seguida, apresentam-se as questões de investigação a abordar na parte empírica:

a) Quais foram as várias mudanças na indústria das telecomunicações e de que modo estas influenciaram o setor e os seus intervenientes?

b) De que modo as empresas do atual oligopólio das telecomunicações se posicionaram e atuaram para conseguir sobreviver até a atual conjuntura?

c) No atual oligopólio, em que se baseia a competição?

IV. Metodologia

Dada a complexidade dos temas estudados e tendo em conta o objetivo da investigação, o estudo de caso apresenta-se como o método mais pertinente para analisar as várias conjecturas da indústria das telecomunicações, permitindo estudar um fenómeno em contexto real, no qual o investigador tem pouco ou nenhum controlo (Yin, 1994). Dubois e Araújo (2004) definem o estudo de caso como sendo uma combinação entre as questões de investigação e a análise do contexto empírico, sendo este suscetível a mudanças ao longo da investigação. Por essa razão, a realização do estudo deve conter um baixo nível de estruturação, de forma a facilmente reajustar as questões de pesquisa conforme as informações recolhidas. Para Yin (1994), a metodologia estudo de caso é uma forma válida de explorar teorias existentes e uma forma exploratória para fornecer uma visão integral e uma compreensão geral de um fenómeno. Além disso, esta metodologia é adequada para fins de descrição, interpretação e explicação, isto pois, permite efetuar perguntas como: “o que está a acontecer?” e “como tem vindo a ocorrer?” (Lee, Mitchell e Sablynsk, 1999).

Para este estudo foram recolhidos dados em vários documentos disponibilizados pelas organizações e por meio de entrevistas. Relativamente às entrevistas, estas foram

realizadas através de entrevistas semiestruturadas com perguntas genéricas e outras específicas de um dado contexto. Este tipo de entrevistas é apropriado, na presença de conhecimento limitado sobre o tema da entrevista e se deseja perceber e investigar acerca das respostas reunidas (Saunders, Lewis, Thornhill e Wilson, 2009, P. 67). Deste modo, foi possível confirmar e entender informações anteriormente recolhida, como também ter a oportunidade de ouvir informações e relatos que de outra forma (i.e.: media, relatórios e contas, etc.) dificilmente se saberia, ou seja, informações internas à empresa que dificilmente são transferidas para o exterior.

No que diz respeito às perguntas da entrevista, estas foram fundamentadas na revisão da literatura e testadas antecipadamente com 6 pessoas, das quais 3 tinham conhecimentos sobre os temas investigados, pretendendo-se assim perceber se as questões iam verdadeiramente de encontro às respostas pretendidas. Com o objetivo de realizar três entrevistas de cerca de uma hora e trinta minutos a cada uma das três empresas da indústria das telecomunicações (i.e.: PT, NOS e Vodafone), a primeira foi realizada ao Dr. Ricardo Afonso por parte da NOS, a segunda ao Dr. Carlos Andrade por parte da PT e referente à Vodafone, esta não se mostrou disponível para realizar a entrevista.

Foram ainda analisados documentos e textos descritivos da organização, em jornais, revistas, *sites* e relatórios, permitindo desta forma a triangulação de dados (Ghauri, 2004). Só desta forma foi possível confirmar e verificar as ideias, para posteriormente validar os dados.

O tratamento da informação conduziu a um contexto e a um conjunto de informações bastante ricos, cuja interpretação foi exposta de forma escrita ao Orientador, isto com o intuito de se evitarem, ou pelo menos minimizarem, qualquer enviesamento das mesmas.

V. Estudo de Caso

No ano de 1877, o ano seguinte ao descobrimento do telefone por Alexander Bell, surgem algumas experiências com este dispositivo em Portugal. Em 1882, surgiam as primeiras redes públicas em Lisboa e no Porto, a partir de uma empresa privada, a Edison Gower Bell. Sendo que esta, posteriormente, vende à APT, empresa constituída por capitais britânicos, a sua exploração das telecomunicações. Nos anos de 1904 e 1905, a rede estendia-se a diferentes lugares do país, como, Braga, Coimbra e Setúbal, no entanto agora a cargo dos CTT, empresa que tinha o Estado como proprietário.

A partir de 1923, tanto as redes do Estado, como as redes da APT sofriam um elevado crescimento. Sendo que nas redes da APT, após 1930, surgem as primeiras centrais telefónicas automáticas.

No ano de 1968, o Estado não renova pela quinta vez a licença da APT e é constituída a empresa pública TLP, que vem a herdar os ativos da APT, no resto do país o serviço telefónico era explorado por CTT. Uma fusão entre a TLP, a TDP e TP dão origem, em 1994, à empresa estatal Portugal Telecom, a única operadora nacional de telecomunicações.

Já no mercado da Internet, a Telepac, iniciando a sua atividade em 1985, liderava com o seu produto, o Netpac. Esta empresa tinha como proprietária a Transdata, uma *joint-venture* entre os CTT e os TLP. Em 1990, o PUUG arranca com a comercialização de ligações à Internet em Portugal e seis anos depois já existem dez PME's com licença para prestarem serviços de telecomunicações complementares fixas, nos quais se insere o acesso à Internet.

Quanto às comunicações móveis, surge em 1988 uma espécie de telemóvel, na altura era um equipamento pesado, afixado em automóveis, dispendioso e com limitações

ao nível do raio de comunicação. Nesta altura existia apenas uma operadora, a TMN, que pertencia ao universo PT, passando-se a três, com a entrada da Telecel³ e da Optimus. Em 1994, a TMN passa a oferecer o serviço de comunicações móveis de forma pré-paga, o Mimo, constituindo assim uma inovação em todo o mundo.

No mesmo ano, surge a televisão por cabo em Portugal Continental, pela mão da TV Cabo Portugal, serviço este que já tinha sido disponibilizado em 1992, na Região Autónoma da Madeira, pela Tv Cabo Madeirense⁴, sendo esta a primeira operadora a fornecer Televisão por cabo em Portugal.

O ano de 1997 ficou assinalado pela deliberação da Comissão Europeia em liberalizar os mercados de telecomunicações até à data de 1 de janeiro de 2000. Neste sentido, de forma a fidelizar clientes, a PT aposta num serviço com uma melhor relação qualidade-preço.

A 15 de julho de 2000, com o intuito de expandir a estratégia para o negócio multimédia, a PT constitui a Portugal Telecom Multimédia, o que, com base no presidente do Conselho de Administração citado no Relatório e Contas Consolidadas⁵, se encaixa numa estratégia de criação de valor (Portugal Telecom, 2000). Além disso, surge em Aveiro a PT Inovação, de forma a dar continuidade ao centro de competências em telecomunicações, esta instituição já tinha dado provas da sua mais-valia aquando da criação do Portal Sapo⁶ em parceria com a Universidade de Aveiro.

Nesta altura assistia-se nos países ocidentais ao início da chamada convergência tecnológica⁷, que constituiu um marco importante para a indústria das telecomunicações. Esta situação estabelecia uma convergência dos serviços prestados a partir de redes de

³ Posteriormente passa a ser denominada de Vodafone Portugal, visto o Grupo Vodafone ser o principal acionista.

⁴ Atualmente denominada de NOS Madeira.

⁵ Grupo Portugal Telecom (2000) - Relatório e Contas individuais 1999, Lisboa: Portugal Telecom, SGPS, S.A.

⁶ Maior portal de internet em Portugal, estando presente em Angola, Cabo Verde, Moçambique e Timor-Leste.

⁷ OECD (2008), 'Convergence and Next Generation Networks', Ministerial Report.

cabo e de cobre, às quais eram introduzidas um *modem* nas extremidades das redes, possibilitando o transporte de outro tipo de dados: vídeo digital, voz e internet. Deste modo, empresas que antes permaneciam em mercados distintos, têm agora um estímulo para competir entre si.

Em 2000, no seguimento do processo europeu de liberalização do mercado de telecomunicações, a comissão europeia estabelece a obrigatoriedade de livre acesso de todos os operadores às redes locais de telecomunicações, que pertenciam à PT. Esta medida tinha o propósito de estimular a concorrência no mercado, evitar a exclusão de outras empresas e permitir o surgimento de novos *players*. Criando deste modo vantagens para os consumidores. Em Portugal, ficou encarregue de supervisionar este processo a ANA-COM, que é o instituto que regula e controla os diferentes setores das comunicações eletrónicas e dos serviços postais em Portugal. Assim, para responder às exigências internacionais, a PT lança um serviço somente para empresas de telecomunicações, permitindo às mesmas a utilização da sua rede. No ambiente competitivo nacional, este procedimento constituiu a porta de entrada para o mercado existente. Porter (1991) identifica como uma das formas de “barreira à entrada”, o acesso aos canais de distribuição.

Em 2006, a Sonaecom percebendo as movimentações do mercado, realiza uma OPA às ações da PTM, a qual foi somente rejeitada na assembleia geral de acionistas no dia 2 de março do ano seguinte. No entanto, a Autoridade da Concorrência continuando a pressionar a PT para a resolver a situação da PT Multimédia, em novembro de 2007 dá-se a cisão da PTM da sua empresa-mãe, a PT.

A PTM que anteriormente era a empresa do grupo PT que prestava o serviço de televisão por assinatura, agora com uma nova identidade e uma nova estratégia, passa a ser designada por ZON Multimédia e começa a prestar o serviço de internet, telefone fixo

e televisão. Contudo, estes três serviços são oferecidos em conjunto, ao que se chama de *triple play*, percebendo-se mais tarde que esta mudança de paradigma iria constituir uma inovação em todo o sector das telecomunicações em Portugal. Além de o serviço de televisão ser o componente principal da oferta, o qual a PT não detinha, a ZON possuía neste serviço uma carteira de clientes e um elevado *know-how*. Assim, usufruindo de uma posição dominante no mercado, a ZON com este posicionamento apresentava-se como uma séria ameaça para a Portugal Telecom. Embora a ZON tivesse bastante impacto no sector, com o lançamento do *triple play*, o facto é de que, em Portugal, a primeira empresa a lançar o *triple play* foi a Cabovisão. Este operador de telecomunicações lança o seu serviço de *triple play* em 2001. Sendo que em 2007, a Cabovisão, em conjunto com a ZON Multimédia, eram os principais *players* da tecnologia de cabo, detendo em conjunto mais de 86% do mercado, a ZON com cerca de 71% e a Cabovisão com 15%. No lançamento do *triple play* pela ZON, um outro *player* que já se encontrava no mercado era a Sonaecom, a detentora das marcas: Optimus, de comunicações móveis, e Clix, de comunicações fixas. A Sonaecom, em abril de 2006, passa a deter a tecnologia ADSL2+⁸, tecnologia que permite inserir IPTV⁹ e passa a oferecer além de televisão, internet de banda larga com mais capacidade e comunicações fixas. Deste modo, a Sonaecom torna-se a primeira operadora a introduzir IPTV em Portugal. Passando desta forma a prestar o serviço *triple play* nomeado de Clix SmarTV. Sendo o seu maior *package* composto por 47 canais de televisão, 12 MB de internet de banda larga e comunicações fixas ilimitadas durante a noite, com um preço mensal de 53,40 €. Já a Cabovisão, em julho de 2008 apresenta-se com um *package* com 46 canais de televisão, comunicações fixas ilimitadas para fixos e

⁸ A ADSL2+ é uma tecnologia de comunicação de dados que permite transmitir dados de forma mais rápida através da linha de telefone em comparação à tecnologia ADSL.

⁹ Método de transmissão de sinais televisivos que usa o protocolo Internet Protocol (IP).

25Mb de internet de banda larga, a mais rápida do mercado, por um preço de 78,97 €. Outras empresas que nesta mesma altura faziam parte do sector eram: a Vodafone Portugal¹⁰, a ONI e a AR Telecom, contudo apenas a AR Telecom oferecia o serviço de *triple play*, porém com uma quota bastante reduzida.

Uma vez que a situação vinha-se agravando desde 2004, observando-se uma redução significativa dos resultados líquidos, e perante este panorama concorrencial, a PT vê-se confrontada com uma necessidade de uma mudança estratégica¹¹. Por um lado, o uso das comunicações fixas diminuiu, devido ao aumento da utilização das comunicações móveis, diminuindo o volume de negócios proveniente dessa atividade, por outro lado, o aumento dos concorrentes no mercado da internet obrigava a uma diminuição do preço da internet de banda larga. Deste modo, a PT teria duas opções: continuar a investir no seu *core business* e usufruir da sua posição dominante nas comunicações fixas ou criar algo diferente. A estratégia da PT passaria por inovar, passando a fornecer conteúdo televisivo de uma forma distinta, alcançando assim uma vantagem competitiva. Deste modo, para enfrentar este desafio é criada a MEO, um produto e uma marca que oferecem o serviço *triple play*, de televisão, telefone e internet, mas a partir de uma plataforma com características inovadoras, oferecendo ao consumidor uma experiência melhorada e interativa. Esta mudança acartava bastante risco para a PT, sendo que o rosto desta mudança acabaria por ser anunciado a 28 de março de 2008, Zeinal Bava, o novo *CEO* da PT. Kuczmarski (1996) afirmou que “o aspeto da inovação que a maioria dos *CEO*'s teme é o facto de quase sempre a inovação ser inseparável do risco”. No entanto, esta nova estratégia exigiu várias mudanças organizacionais dentro do grupo. Antes as empresas

¹⁰ Subsidiária portuguesa da multinacional britânica Vodafone, a segunda maior operadora móvel do mundo, presente em 25 países a partir de empresas do grupo, filiais ou patentes adquiridas sob a gestão da insígnia principal. A sua entrada em Portugal deu-se pela aquisição da Telecel.

¹¹ Grupo Portugal Telecom (2009) - Relatório e Contas individuais 2008, Lisboa: Portugal Telecom, SGPS, S.A.

sendo independentes apenas estavam ligadas por questões contabilísticas, visto pertencerem todas à mesma *holding*. Após a implementação desta nova visão estratégica, todas as empresas seriam conectadas e os funcionários trabalhariam com um objetivo comum, o sucesso da MEO. Mintzberg (1998) define esta alteração como sendo um “salto quântico”, ou seja, à medida que a estratégia anteriormente instituída se decompõe, as sementes da nova estratégia começam a se disseminar.

Por sua vez a ZON Multimédia apresentava alguma resistência em termos de inovação. O facto de não ter agora acesso a eventuais recursos financeiros do grupo PT, e provavelmente vendo-se a suportar novos custos para desenvolver a estrutura do novo modelo de negócio, constitui-o de alguma forma um entrave a elevados investimentos em inovação.

A PT comunicações de forma a distribuir o seu serviço de televisão fê-lo a partir de uma rede de infraestrutura ADSL, no entanto a IPTV, uma tecnologia mais evoluída, que era suportada por ADSL, seria mais eficiente. A ADSL foi a tecnologia que permitiu a transmissão de dados de alta velocidade a partir das estruturas anteriormente criadas para o serviço tradicional de telefone fixo e a IPTV é uma tecnologia que permite a disponibilização do serviço de televisão digital pela linha telefónica fixa. A IPTV seria, no entanto, complementada com o serviço de televisão DTH por satélite, esta tecnologia permitia responder à procura do serviço de televisão por assinatura em locais não cobertos por redes HFC¹². Isto, pois, a PT, na sua estratégia para a MEO, tinha a intenção de fornecer o mesmo conteúdo para todos os seus clientes e o DTH permitia isso. Assim, a MEO lançada inicialmente a uma escala limitada, apenas nas cidades de Lisboa, Porto e Castelo Branco, com os seus serviços suportados em IPTV, incluía banda larga de até 8

¹² Rede híbrida que utiliza simultaneamente fibra ótica e cabos metálicos, utilizada para televisão analógica e digital e internet de banda larga.

Mbps, televisão com mais de 40 canais e chamadas ilimitadas entre telefones fixos, podendo ainda subscrever serviços *premium*. O lançamento a uma escala limitada, por um lado deveu-se à sua complexidade e por outro lado, foi forma que possibilitou testar todas as funcionalidades e fazer eventuais ajustes antes da colocação em todo o país¹³, acabando por ser lançada em grande escala em abril de 2008.

Enquanto a PT arrancava com a MEO, no final de 2008, a ZON Multimédia, com um volume de negócios de cerca de 773 mil milhões de euros, alcançava uma posição de liderança no segmento do *triple play*. A ZON era ainda o líder do mercado de televisão paga e o segundo maior fornecedor de internet. Além disso, embora fosse o terceiro maior *player* no mercado de comunicações fixas, foi a única empresa que viu a sua quota de mercado aumentada, passando de 2,5%, em 2007, para 10,5%, em 2008¹⁴. A PT vê a sua quota de mercado passar de 66,8% para 60,6% e a Sonaecom, o segundo maior *player*, sofre um decréscimo na sua quota de mercado de 20,8% para 18,1%, entre 2007 e 2008. A PT a partir de um estudo de mercado percebe que existem certas características que os clientes mais valorizam, nomeadamente pausar a televisão ao vivo e a possibilidade de gravar canais de alta definição. Desta forma é desenvolvida uma plataforma que permite uma maior interatividade entre o serviço MEO e os consumidores. Assim percebendo as necessidades dos consumidores é disponibilizada mais uma inovação da MEO, o *video on demand*. O consumidor seria agora capaz de parar o programa quando quisesse e de igual forma conseguiria grava-lo e guardar essas gravações, a PT consegue desta forma agregar valor ao serviço *multiple play* da MEO. Esta conjectura vai de encontro à visão de Siguaw, Simpson, e Enz (2006) de orientação para a inovação, segundo a qual esclarecem

¹³ Grupo Portugal Telecom (2009) - Relatório e Contas individuais 2008, Lisboa: Portugal Telecom, SGPS, S.A.

¹⁴ ZON Multimédia (2009) - Relatório e Contas Consolidadas 2008, Lisboa: ZON Multimédia - Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, S.A.

que as organizações fortemente orientadas para a inovação criam capacidades organizacionais que permitem gerar mais inovações de vários tipos. Um outro fator de diferenciação que a MEO daria relevo seria o facto de possuir canais exclusivos e canais específicos com Alta Definição. A oferta do pacote básico da MEO era composta por 8 Mbps de Internet, 30 canais fixos com 10 canais opcionais e chamadas ilimitadas entre telefones fixos da PT, por 49,90 €/mês. Já a ZON, na altura, oferecia um pacote com 80 canais, com 8 Mbps de Internet, e chamadas ilimitadas durante a noite e fins-de-semana, por um preço mensal de 48,99 €. Com o lançamento da MEO, a ZON poderia ter uma posição competitiva pela diferenciação do produto ou competir com base no preço. No entanto, a ZON teria certa dificuldade em diferenciar-se da plataforma de televisão desenvolvida pela MEO, uma vez que a ZON não tinha os recursos que a MEO possuía, era esperado que a ZON somente competisse com base no preço ou pela velocidade de internet. No primeiro trimestre de 2009 existiam somente duas operadoras preparadas para oferecer 100 Mbps: o *package* da Sonaecom sob a marca Clix e o *package* da ZON, no mesmo trimestre a ZON, na esperança de oferecer um *package* mais apetecível aos consumidores, acrescenta mais um serviço ao seu portfólio, o serviço de banda larga móvel.

Nesta altura, as operadoras deparavam-se com questões estrategicamente relevantes. Ou adotavam a tecnologia FTTH¹⁵ sobre o risco de um concorrente adota-la ou por outra via, continuavam a investir na sua atual estratégia de maximização do potencial da tecnologia HFC e apenas utilizar a fibra ótica em determinados casos. Na primeira opção, para a instalação de FTTH seria necessário, para implementar uma rede de fibra ótica, um investimento três vezes superior ao da segunda escolha, além disso, o projeto teria um tempo longo, cerca de 5 anos. Contudo os custos operacionais necessários para manter a

¹⁵ Tecnologia que interliga residências através de fibra ótica.

HFC reduziriam em 65% na FTTH, o que torna apeteável o investimento. Além disso, a infraestrutura FTTH permitiria prestar serviços inovadores que não seriam possíveis na HFC, serviços esses relevantes para manter uma posição competitiva. Por um lado, uma segunda opção seria maximizar o potencial da HFC e utilizar FTTH em certas situações, esta opção exigiria um investimento para aumentar a capacidade de transferência de dados em HFC para 360 Mb e a sua implementação demoraria cerca de 2 anos. A segunda escolha impondo um investimento inicial menor do que a primeira, daria margem para a ZON desistir do acesso à estrutura da PT e construir a sua própria estrutura. Além de a ZON deixar de depender da estrutura da operadora histórica, poderia, a par do que a PT fez, passar a prestar um serviço que permitiria o acesso de outras operadoras à rede. Embora este serviço prestado pela PT contribuiu-se para um aumento da concorrência a jusante no sector da televisão por assinatura, a prática abusiva do proprietário da rede tem limitado essa mesma concorrência, estas práticas por parte da PT têm resultado em diversas multas por abuso de posição dominante. Um outro ponto que poderá ter influenciado a decisão da ZON foi um estudo solicitado pela Comissão Europeia¹⁶. Este estudo conclui que a não ser que exista uma partilha da rede pelas operadoras, em Portugal somente é possível rentabilizar uma rede de fibra de forma sustentável para além da rede de cabo da ZON. Sendo que a rede de fibra apenas é rentável nas áreas urbanas e suburbanas de Lisboa e do Porto. O vice-presidente da Vodafone, António Coimbra, diz a respeito desta questão que: “não existindo espaço para mais do que uma rede de fibra ótica em Portugal, a não ser que a rede seja partilhada, corre-se o risco de comprometer a competição”.

¹⁶ Elixmann, D., Ilic, D., Neumann, K. H., e Plückebaum, T. (2008). The Economics of Next Generation Access-Final Report. WIK: Bad Honnef.

Entretanto, a Vodafone Portugal, no início de 2009 via pela primeira vez na história os seus resultados operacionais em declínio¹⁷. Tal não era consonante com a estratégia que vinha a ser seguida. Uma vez que desde 1992 a Vodafone detinha o recorde mundial para a instalação mais rápida de uma rede de telecomunicações móveis, além disso em 2008 e 2009, a Vodafone Portugal é considerada a operadora de telecomunicações móveis líder, tendo como base a imagem de marca, a qualidade do serviço, o serviço de reparação e fidelização (ANACOM, 2009, p. 176)¹⁸. Nesta conjuntura, no dia 17 de julho de 2009, António Carrapatoso, fundador da Telecel, abandona o cargo de *CEO* e dá-se início a uma nova etapa na Vodafone Portugal. Para ir de encontro às mudanças do mercado, o grupo Vodafone começa por instalar um centro de I&D para o desenvolvimento do serviço de televisão. Além da aposta na inovação, o grupo Vodafone procura negociar os contratos com produtores internacionais de conteúdo e centralizar as despesas provenientes do marketing, com uma mensagem global¹⁹. Embora desde de 2007 a Vodafone Portugal viesse a trilhar um caminho fora das comunicações móveis, com a disponibilização dos serviços de internet e comunicações fixas, é em julho de 2009, que a Vodafone Portugal entra no mercado da televisão por assinatura. Por intermédio da rede da PT, tal como fizera três anos antes a Sonaecom, utilizando uma tecnologia ADSL 2+, com um limite de 24Mbps, a Vodafone passa a disponibilizar o seu serviço para 700.000 residências. Disponibilizado o novo serviço de *package* da Vodafone, este, como era espetável, possuía diversas limitações no conteúdo. Além deste serviço não possuir diversos canais, tais como BTV e TVI24, a sua oferta de canais HD era mais fraca do que a da concorrência. A entrada da Vodafone Portugal neste novo mercado, foi realizada sem

¹⁷ Vodafone Portugal (2010) - Relatório e Contas 2009, Lisboa: Vodafone Portugal - Comunicações Pessoais, S.A.

¹⁸ Vilares, Vieira, Coelho e Magalhães (2010). Índice nacional de satisfação do cliente, Instituto Português da Qualidade.

¹⁹ Telegeography (2009). Vodafone to establish IPTV R&D centre in Eschborn. [Em linha]. Disponível em: www.telegeography.com [Acesso em 11/5/2016]

recorrer a qualquer gestor externo, expondo-se assim a economias de aprendizagem. Contudo, alguns meses depois do lançamento, devido à insuficiência de equipas técnicas e de um baixo nível de *stocks* de *set-top-boxes*²⁰, esta foi obrigada a adiar novas instalações do serviço a clientes. Embora esta entrada no mercado por parte da Vodafone Portugal exerça-se uma pressão sobre as margens do sector, este *player* não seria considerado uma ameaça aos principais operadores na altura. Isto pois, a tecnologia escolhida era fraca, detinham pouca capacidade de oferecer o serviço e além disso a falta de *know how* nos novos serviços fazia com que cometesse erros.

No período de 2012/2013 assistem-se a diversas mudanças na indústria. Sendo que dois *players* do sector das telecomunicações seguem um caminho de convergência e observa-se um processo complexo de *rebranding*. Tudo começa com uma primeira intenção do grupo Sonaecom, o detentor da Optimus, e Isabel dos Santos, proprietária da Unitel²¹ e principal acionista da ZON, em estabelecer uma *joint-venture*, a ZOPT²². No dia 14 de dezembro de 2012 seria oficialmente acordado que a Optimus seria incorporada na ZON, passando todos os ativos e passivos da Optimus a pertencer à ZON. No entanto esta fusão carecia da autorização da Autoridade da Concorrência, que se manifestou de forma positiva em 26 de agosto de 2013²³. À procura de uma nova estrutura, foram realizadas várias mudanças: o Ex-Ceo da Optimus, Miguel Almeida, foi aprovado como o novo Ceo da ZONOPTIMUS; o Ex-Ceo da ZON Multimédia, Rodrigo Costa, torna-se membro não executivo e foram integrados executivos da Sonaecom, da ZON e da Unitel. A ZONOPTIMUS, apenas ultrapassada pela Portugal Telecom, consistia na segunda maior operadora de telecomunicações. Esta fusão traria eventuais benefícios para ambas as

²⁰ Aparelho que conecta a TV, a um sinal de fonte externa, e transforma este sinal em conteúdo visível.

²¹ Empresa angolana, constituída em 1998, que presta serviços na área de telecomunicações móveis.

²² Consistia em 81,8% das ações da Optimus e 28,8% das ações da Zon.

²³ Alexandra Machado (2013). Já nasceu a Zon Optimus. Zopt detém 50% [Em linha]. Disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes> [Acesso em 6/6/2016].

organizações: a ZON reduziria os seus custos afetos ao investimento no segmento móvel, e o Grupo Optimus no segmento das telecomunicações fixas e no serviço de televisão. A estratégia passava agora pela integração e convergência, para desta forma lançar um sistema totalmente integrado. Deste modo, surge o ZON4i, o primeiro serviço totalmente integrado oferecido pela ZONOPTIMUS. Este serviço que era baseado no anterior serviço de *triple play*, o *package IRIS*, lançado em 2011 pela ZON, agora transformado em *quadruple-play*, visava dar resposta ao M4O, o *quadruple-play da MEO*. Este serviço *quadruple-play da ZON*, tinha o valor de 79,99 euros mensais, e incluía 116 canais televisivos, internet com velocidade até 100 *Mbps*, chamadas da rede fixa ilimitadas e 2 cartões para telemóvel com chamadas e *sms* ilimitadas e 220 *MB* de internet. Após um processo complexo para definir a estratégia de *rebranding*, de forma a impulsionar a posição da empresa, em 16 de novembro de 2013 é lançada a nova marca. Esta suportava uma noção de unidade, de união, o nome seria “NOS”. Dando assim ênfase à sociedade e não há um conceito de singularidade e possessão, comocomparativamente ao caso da “MEO”.

No final de 2014, o mercado dá os primeiros sinais de uma consolidação. Deste modo, evitando competir pelo preço, as operadoras esforçam-se por se diferenciarem e apresentarem serviços e canais exclusivos. Assim sendo, a realização de contractos com produtores de conteúdos e os seus valores contratuais, estão fortemente relacionados ao número de clientes que cada operadora têm, assim quanto maior for a quota de mercado, maior o poder negocial, resultando na aquisição de conteúdos a um preço menor. Tanto a ZON como a PT recorrem a esta estratégia de modo a se diferenciarem da concorrência e bloquearem o acesso ao conteúdo às outras operadoras. Canais como “Abola TV” e “TVI Ficção” são exemplos de canais exclusivos da MEO. Já a NOS tem como alguns exemplos a “Globo”, “Nickelodeon” e “TVI Reality”. Um exemplo gritante foi o

canal “Benfica TV”, em que o seu lançamento foi exclusivamente da MEO. E tendo em conta as preferências desportivas da maioria dos portugueses, percebe-se que este canal poderá ter tido alguma relevância na preferência da MEO em detrimento da NOS. O facto do canal “Benfica TV” ter crescido ao ponto de se tornar um canal pago é coerente com a ideia de que a exclusividade poderá ter tido um papel relevante na decisão do consumidor optar pela MEO, em vez de outra operadora. Mais tarde, vem-se a saber, a partir de um comunicado da NOS à CMVM, no dia 2 de dezembro de 2015 que esta teria celebrado um contrato com o Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD para a transmissão dos direitos televisivos e pela exclusividade da BTV, tendo início na época desportiva 2016/2017. Sendo que no dia 30 de maio de 2016 a NOS anuncia à imprensa que os jogos do Benfica serão transmitidos pela BTV. Em questão esteve a possibilidade de os jogos serem transmitidos pela Sport TV, que é detida em 50% pela NOS. No entanto, esta operadora optando por outra estratégia, de forma a aumentar ainda mais a pressão sobre a MEO, uma vez que o contrato da MEO com a BTV terminaria em junho de 2016, e a NOS passaria agora a deter uma vantagem na negociação da cedência dos direitos desportivos. Esta vantagem da NOS sobre a MEO, no limite poderia resultar da exclusão da BTV da grelha de canais da MEO. Tal como sucedera à NOS, após a MEO ter suspenso o acesso ao Porto Canal, o qual era detentor dos direitos de transmissão televisiva. No entanto, a partir de um acordo entre NOS e Vodafone, a Vodafone garante a possibilidade de distribuição dos jogos do Benfica na sua plataforma.

Aos anteriores posicionamentos estratégicos adotados pelas operadoras, soma-se a concorrência com base na tecnologia. Sendo que neste caso a MEO apresenta-se como *first mover*. Com efeito, no dia 11 de maio de 2016 a MEO apresenta uma *box* desenhada de raiz para o serviço de Ultra Alta Definição. Desta forma é a primeira

operadora a desenvolver e a introduzir no mercado um engenho deste tipo, este dispositivo que está munido de um processador de última geração tem a capacidade para processar imagens em formato 4K e foi a primeira *set-top box* desenvolvida para um serviço televisivo de Ultra Alta Definição, e que segundo Alexandre Fonseca, CTO da PT Portugal, seria “a primeira box 4K, no mundo, certificada pela Mediaroom a estar disponível na oferta de um operador”²⁴.

Além disso, uma outra forma de competição entre as operadoras foi a adoção de uma estratégia de integração a montante na cadeia de valor. Deste modo, a PT seguindo esta estratégia, adquire a Plural Entertainment, um dos maiores produtores de conteúdo português²⁵. No caso da ZON, esta possui os vários canais de filmes TV Cine e detém 50% da SportTV, o canal que reúne conteúdos desportivos. Resultante deste posicionamento, todos os anos a PT paga à ZON 34 milhões (i.e.: 40% do total das despesas da PT em conteúdos²⁶) para ter acesso ao canal SportTV e a filmes²⁷.

Um outro inconveniente que a PT teve que suportar foi o *default* da Rioforte de 897 milhões de euros em dívida, na sequência da decadência do Grupo Espírito Santo. Esta situação determinou uma renegociação do acordo que existia entre a Oi e a Portugal Telecom e levou à venda da PT à Altice, passando a PT a ser uma subsidiária francesa.

Atualmente, a MEO, a NOS e a Vodafone, constituindo um oligopólio, são os três vértices do triângulo das telecomunicações em Portugal. Um fator relevante para cada organização é a quota de mercado que cada empresa detém (Ver Tabela 2). No entanto, este mercado do multiple play, pode-se dividir em vários segmentos de mercado (Ver

²⁴ Exame Informática (2016). Entrevista a Alexandre Fonseca: Meo é o primeiro operador a ter box para serviço 4K [Em linha]. Disponível em: <http://exameinformatica.sapo.pt/noticias/mercados> [Acesso em 30/6/2016].

²⁵ RTP (2009). Grande Entrevista: Zeinal Bava [Em linha]. Disponível em: <http://videos.sapo.pt> [Acesso em 2/7/2016].

²⁶ Grupo Portugal Telecom (2013) - Relatório e Contas individuais 2012, Lisboa: Portugal Telecom, SGPS, S.A.

²⁷ Jornal de Negócios (20.11.2009). “Especial Telecomunicações em mudança” Jornal de Negócios, p. 32.

Tabela 2), no qual cada empresa possui uma quota de mercado diferente, porém tendo em conta todos os segmentos, a quota da MEO situa-se nos 43%, dois pontos percentuais acima da quota da NOS, que detém cerca de 41%, seguindo-se a Vodafone com cerca de 14% (Ver tabela 2). O facto é de que a MEO, está longe dos tempos em que beneficiava de uma estrutura de mercado monopolística, e embora conseguisse dar uma resposta atempada ao surgimento de novos concorrentes, na verdade a quota que a MEO possui atualmente, já não é substancialmente superior há da concorrência. Sendo que tem sofrido uma constante redução da quota de mercado, ao contrario da NOS e da Vodafone que têm presenciado um crescimento constante. Além disso, nas modalidades *double play*, *triple play* e *quadruple play*, a NOS apresentasse como líder de mercado (ANACOM, 2016).

VI. Discussão do Caso

Neste capítulo é realizado um confronto entre o estudo de caso realizado e a revisão da literatura presente no capítulo 3. Assim sendo, no que diz respeito à primeira grande mudança, segundo Auriol (2005) deve-se distinguir o efeito da liberalização do mercado, que visa dar resposta às mudanças tecnológicas e ao crescimento da procura, dos efeitos de privatizar a operadora nacional (Auriol, 2005). Assim sendo, relativamente à privatização da PT, segundo as ideias de Kornai (2000), a transferência de propriedade pública para às mãos de privados tem como fundamento o fraco desempenho económico das empresas públicas, apontando para a falta de critérios por parte das empresas públicas e para uma ineficiente gestão dos recursos. E de facto, embora nesta altura a PT estivesse a percorrer o seu caminho para uma privatização completa, a falta de critérios ou critérios duvidosos na aplicação de grande quantidade de fundos da PT em papel comercial de uma empresa do Grupo Espírito Santo, conduziu a um estado de maior fragilidade da própria

PT. Outros autores (e.g.: Li e Xu, 2002; Birdsall e Nellis, 2002) apontam no sentido de que o desempenho das empresas de telecomunicações antes e depois da privatização sofriram pequenas alterações, nomeadamente: na redução do número de colaboradores, no aumento dos preços, no aumento da produtividade e no forte aumento do investimento. De facto, um dos grandes pontos de orientação da MEO foi o de oferecer o seu serviço a todo o território nacional, fazendo avultados investimentos na sua rede e nas áreas geográficas onde não era viável o investimento, o serviço era prestado via satélite, esta orientação de certa forma beneficia a população que antes não tinha acesso ao serviço.

No entanto, Auriol (2005) descobre que o aumento da competitividade das operadoras móveis é a melhor forma de aumentar o excedente do consumidor e potenciar o crescimento da indústria, assim em vez de privatizar a operadora de telecomunicações histórica, os governos dever-se-iam concentrar na liberalização dos segmentos de comunicações móveis e de internet (Auriol, 2005, p.31). Além disso, esclarece ainda que quanto maiores forem os fundos públicos de um país menor é a probabilidade de não ser exercida a privatização das telecomunicações fixas, e de certo para reforçar esta teoria pode-se ter como exemplo o que se veio a suceder com o Estado Português, que tendo um forte endividamento externo e deficit orçamental opta pela privatização da Portugal Telecom.

No que diz respeito à liberalização do mercado observou-se uma diminuição de restrições quanto a entrada de novos *players* e uma diminuição das imposições por parte do governo na indústria das telecomunicações. Esperando-se assim que uma diminuição do controlo, possa resultar em desenvolvimento económico. Embora realizada a liberalização do mercado é importante ter presente que mesmo assim a concorrência nesta in-

dústria não é possível em todos os seus segmentos de atividade. Ou seja, no que diz respeito à estrutura de rede, que permite a distribuição do serviço, este permanece como um monopólio natural. Fica assim a persistir uma posição dominante no mercado por parte da Portugal Telecom, esta organização já enraizada no mercado e detentora da única rede viável do país pode apresentar-se como um forte obstáculo ao progresso de novos investimentos e de novos concorrentes. O que de certa forma compromete a liberalização e competitividade da indústria das telecomunicações. De um outro ponto de vista, o facto de apenas uma rede de telecomunicações ser viável em Portugal obriga as operadoras a se interligarem com a operadora histórica e de certa forma o monopólio foi necessário para acomodar a entrada de novas operadoras. Torna-se, evidente uma autoridade reguladora eficaz para evitar possíveis comportamentos de conluio (i.e.: ANACOM).

São referidos quatro passos que os governos seguem geralmente para a liberalizar os seus mercados, passos estes que vão ao encontro à perceção empírica que se têm do caminho que foi percorrido por esta indústria em Portugal. No primeiro passo, com bastante pressão sobre a PT, foi realizada a separação das atividades entre o Grupo PT, desintegrando da PT a sua *sub-holding* PT Multimédia. No segundo passo, o governo dá a entender uma abertura do mercado das telecomunicações ao acesso a novos *players*. No terceiro passo, no que diz respeito à criação de um organismo independente para regular e supervisionar a indústria, surge a ANACOM. No quarto passo, deveria ser realizada a privatização da Portugal Telecom, no entanto esta estendeu-se até 2010, ano em que o Governo prescinde da sua posição privilegiada que tinha na PT e consente oficialmente a entrada de novas operadoras de telecomunicações no mercado.

A segunda grande mudança no sector das telecomunicações deve-se a uma mudança de “paradigma” ou modelo de negócio nesta indústria. Esta mudança surge nos

países ocidentais no início do milénio, e é designada como convergência tecnológica. Esta disposição instituía uma convergência dos serviços prestados a partir de redes de cabo e de cobre, aos quais eram adicionados *modems* nas extremidades das redes, permitindo desta forma, à rede, o transporte de outro tipo de dados: vídeo digital, voz e internet. Esta situação que constituiu segundo Tidd (2001) uma inovação disruptiva, de certa forma gera um novo mercado e cria um novo paradigma que altera o modelo de negócio até então vigente. Geralmente, os produtos ou serviços que resultam de uma inovação disruptiva são mais simples, mais conveniente e menos dispendiosos (Christensen e Raynor, 2003, p. 177), e no caso da indústria das telecomunicações verificam-se os mesmos resultados. Este fenómeno pode ser também ser explicado pela teoria de Foster (1986), que cria um modelo denominado por “Curva S”. Este modelo pretende demonstrar que tecnologias introduzidas no mercado passam por um ciclo de vida. Observando-se nesta indústria a passagem de uma curva “S” (i.e.: de uma tecnologia que se estava a tornar obsoleta) para outra curva “S” (i.e.: uma nova tecnologia que no início as organizações desconheciam e que posteriormente se torna padrão da indústria). Ou seja, numa fase inicial de comercialização da tecnologia, a evolução mostrar-se lenta, por razões técnicas e a medida que são resolvidas essas questões, a taxa de progresso aumenta. Uma outra ideia que vai bastante ao encontro com o sucedido no mercado das telecomunicações é a teoria de Schilling (2008). Este aponta para o facto de que a geração de uma curva com a forma em “S”, resultaria de uma lenta aceitação da tecnologia, sendo que esta no início seria receada pelo mercado. E aumentava a aceitação quando a tecnologia passa a ser melhor entendida e assim consumida pelo mercado. Com efeito, o mercado estando saturado, a taxa de novas adesões tende a diminuir. De facto, as operadoras estavam remitentes em integrar esta nova tecnologia, pois iria alterar o modelo de negócio existente, existindo riscos

associados a esse movimento. Somente após a NOS Multimédia enveredar pelo caminho do *multiple play*, empresa que tinha uma dimensão considerável e podia rivalizar com a operadora histórica, é que a PT avançou para a integração da tecnologia. Assim, organizações que anteriormente se mantinham em mercados diferenciados (i.e.: televisão, internet e telecomunicações móveis e telecomunicações fixas), têm agora um estímulo para competir entre si. Em uns casos pertenciam, por exemplo, ao negócio da televisão (e.g.: ZON Multimédia) e adaptaram-se ao modelo de negócio do *multiple play*. Em outras situações, por exemplo no negócio das comunicações móveis (e.g.: Vodafone Portugal), e foram realizados os investimentos devidos para oferecer os restantes serviços do *multiple play*.

Atualmente, a indústria das telecomunicações é um sector bastante competitivo, com o intuito de obter vantagens competitivas, a competição é realizada de diferentes formas. O *multiple play*, uma inovação que veem alterar todo o mercado, tornou-se uma nova forma de competir. Uma vez que foi gerado um novo mercado, a definição de novas estratégias tornou-se importante e deste modo entender, com base na teoria *resource based view*, quais as competências e recursos disponíveis pelas organizações para dar resposta a este segmento e de igual forma quais os recursos e competências que não tinha e precisava de obter. Outra forma de competir foi a partir de fusões e aquisições, esta estratégia permitia: partilhar risco, ganhar escala, adquirir competências e recursos necessários e não possuídos (e.g.: ZON e OPTIMUS, Oi e Portugal Telecom).

Posteriormente ao surgimento da Vodafone no mercado e ao facto de esta ter estimulado a diminuição do preço, os concorrentes, de modo a não cair no erro de competirem com base no preço apostam na diferenciação. Assim, tentam inovar a partir: da plataforma de disponibilização do serviço, da tecnologia oferecida e dos serviços e dos

canais exclusivos. Além disso, uma outra forma de competir foi a partir de uma estratégia de integração a montante na cadeia de valor (i.e.: a PT adquire a Plural Entertainment, um dos maiores produtores de conteúdo em Portugal, e a NOS detém vários canais de filmes TV Cine e possui 50% da SportTV). Desta forma, as operadoras tentam utilizar os seus recursos exclusivos tornando-os em vantagens para si mesmas e desvantagens para a concorrência. Por exemplo, no caso da PT, a sua rede e canais exclusivos (i.e.: a PT cobra pelo acesso das operadoras à sua rede e por vezes abusivamente prejudica-as na prestação do serviço, além disso, excluiu da grelha da NOS o Porto canal, após adquirir os seus direitos) e no caso da NOS, o seu conteúdo exclusivo de canais de cinema e de conteúdo desportivo (e.g.: a PT paga à ZON 34 milhões euros, 40% do total das despesas da PT em conteúdos, somente para ter acesso ao canal SportTV e a filmes).

VII. Conclusões, Limitações e Pesquisas Futuras

7.1. Principais conclusões

Nenhum mercado tem uma mudança significativa de forma imediata. Para entender as mudanças que afetaram a indústria das telecomunicações teve-se como pressuposto que o modo como a estratégia surge, resultando de um modelo de ações, ideias e limitações, apenas se torna perceptível retrospectivamente. Assim, a pesquisa qualitativa, como ferramenta de trabalho, proporciona uma visão ampla e complexa sobre a esta indústria.

Assim sendo, as duas mudanças significativas na indústria das telecomunicações, a liberalização do mercado a par de uma privatização da operadora nacional, e a segunda grande mudança, a passagem de um modo de prestar os serviços de telecomunicações, internet e televisão, de forma tradicional, para um sistema de *multiple play*, obrigaram as

empresas, num curto espaço de tempo, a adaptarem-se várias vezes a diferentes conjeturas. Na primeira grande mudança do sector, embora seja evidenciada a distinção dos efeitos da liberalização do mercado dos efeitos da privatização, de forma empírica e a partir da metodologia do estudo de caso torna-se difícil separar as duas conjeturas, uma vez que é mostrado um quadro único. No entanto, tanto na opção de privatizar, com na de não privatizar, ambas possuem vantagens e desvantagens, que num estudo qualitativo tornam-se difíceis de medir. Existem posições que defendem tanto a privatização como o contrário, uma vez que existem benefícios e prejuízos em ambas as opções.

A segunda mudança, pode ser percebida recorrendo ao exemplo de outras indústrias que passaram por um processo de utilização de uma tecnologia para outra tecnologia (e.g.: de VHS para DVD) e tentar generalizar sobre a alçada da teoria da curva “S”.

Em suma, após as diversas reestruturações que o mercado sofreu, destacaram-se as três empresas que integram atualmente o oligopólio das telecomunicações a MEO, a NOS e a Vodafone, isto por uma questão de recursos e competências, por orientação para a inovação, por melhor posicionamento e adaptação às mudanças ou por outra qualquer razão que fuja ao entendimento desta investigação.

7.2. Limitações e Pesquisas Futuras

Este trabalho de investigação contempla algumas limitações. Sendo o alvo de estudo a indústria das telecomunicações, e estando esta em constante mutação, quer através do tipo de tecnologia de suporte (e.i.: cabo, fibra ótica, 3G, 4G), quer através de novos produtos (e.i.: *quintuple play*). Por esta razão, é necessário ter em conta que a recolha de dados foi realizada no final de 2015 e no início de 2016, sendo que o estudo somente avalia as ofertas de serviços à data da recolha de dados. Por último, pela natureza da ferramenta de

análise utilizada, o *case study*, esta agrega limitações no que diz respeito à impossibilidade de generalizar os resultados para a população em geral, ao facto dos investigadores poderem influenciar o estudo de caso, além disso, pelo facto de constituir um estudo de caso exploratório qualitativo, pode acabar por ser inconclusivo, não permitindo objetividade na análise dos dados.

No que diz respeito a investigações futuras, seria interessante uma aplicação de estudos de caso em outros países, de forma a perceber como outras organizações procederam perante as situações de liberalização do mercado e de mudança do paradigma, como também investigar diferentes formas de competição utilizadas pelas operadoras, como por exemplo produção de conteúdo pelas próprias operadoras, numa tentativa de gerar conteúdo não alcançável pelas restantes operadoras, perceber se de facto irá constituir um novo paradigma de produtor/distribuidor de conteúdos audiovisuais, ou se por outro lado, a competição irá seguir pela via de um package cada vez mais completo à medida das necessidades dos consumidores.

Bibliografia

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., e Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

Amit, R. e Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

Anacom (2008), *The State of Communications 2007*, Lisboa: Autoridade Nacional de Comunicações.

Anacom (2009), *The State of Communications 2008*, Lisboa: Autoridade Nacional de Comunicações.

Anacom (2011), *The State of Communications 2010*, Lisboa: Autoridade Nacional de Comunicações.

Auriol, E. (2005). Telecommunication reforms in developing countries. *Communications and Strategies*, 1, 31-49.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Birdsall, N. e Nellis, J. (2002). *Privatization's Bad Name Isn't Totally Deserved*, 1ª Ed. Washington: Christian Science Monitor.

Bortolotti, B., Fantini, M., e Siniscalco, D. (2004). Privatisation around the world: evidence from panel data. *Journal of Public Economics*, 88(1), 305-332.

Brahma, S. S., & Chakraborty, H. (2011). From industry to firm resources: Resource-based view of competitive advantage. *IUP Journal of Business Strategy*, 8(2), 7.

Cali, M., Ellis, K. e Velde, D. W. (2008). *The contribution of services to development: The role of regulation and trade liberalisation*, 1ª Ed. London: Overseas Development Institute.

Chandler, G. N., e Hanks, S. H. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of business venturing*, 9(4), 331-349.

Cho, H.J. e Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market share. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555–575

Christensen, C. M., e Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution*, Boston, Mass.

Comissão Europeia (1997) Livro Verde Relativo à Convergência dos Sectores das Telecomunicações, dos Meios de Comunicação Social e das Tecnologias de Informação e às suas Implicações na Regulamentação (COM (97) 623) Comissão Europeia, Bruxelas.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *the Journal of Marketing*, 37-52.

Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, 1-20.

Debande, O. e Friebel, G. (1999). A Positive Theory of Insider Privatization. *WDI, University of Michigan, DP37*.

Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. 1985. *Harvard business review*, 80(8), 95-102.

Dubois, A. E Araújo, L. (2004) Research Methods in Industrial Marketing Studies. In: Hakansson, H., Harrison, D., Waluszewski, A. (2004) Rethinking marketing: developing a new understanding of markets.

Foster, R. N. (1986). Working the S-curve-assessing technological threats (reprinted from innovation, 1986). *Research Management*, 29(4), 17-20.

Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. *Handbook of qualitative research methods for international business*, 109-124.

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Grupo Portugal Telecom (1998) Relatório e Contas Consolidadas 1997, Lisboa: Portugal Telecom.

Grupo Portugal Telecom (1999) Relatório e Contas Consolidadas 1998, Lisboa: Portugal Telecom.

Grupo Portugal Telecom (2000) Relatório e Contas Consolidadas 1999, Lisboa: Portugal Telecom.

Grupo Portugal Telecom (2001) - Relatório e Contas individuais 2000, Lisboa: Portugal Telecom, SGPS, S.A.

Grupo Portugal Telecom (2013) - Relatório e Contas individuais 2012, Lisboa: Portugal Telecom, SGPS, S.A.

Grupo Portugal Telecom (2014) - Relatório e Contas individuais 2013, Lisboa: Portugal Telecom, SGPS, S.A.

Grupo Portugal Telecom (2015) - Relatório e Contas individuais 2014, Lisboa: Portugal Telecom, SGPS, S.A.

Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic management journal*, 15(S1), 63-84.

Hofer, C. W. e Schendel, D. (1980). Strategy formulation: Analytical concepts. *West Publishing*.

Kornai, J. (2000). What the change of system from socialism to capitalism does and does not mean. *The journal of Economic perspectives*, 14(1), 27-42.

Kuczarski, T. D. (1996). What is innovation? The art of welcoming risk. *Journal of Consumer Marketing*, 13(5), 7-11.

Lee, T. W., T. R. Mitchell e C. J. Sablynski (1999). Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979-1999. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 161-187.

Li, W., e Xu, L. C. (2002). The impact of privatization and competition in the telecommunications sector around the world.

Megginson, W. L., e Netter, J. M. (2001). From state to market: A survey of empirical studies on privatization. *Journal of economic literature*, 39(2), 321-389.

Mintzberg, H. (1998). A criação artesanal da estratégia. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. *Rio de Janeiro: Campus*, 419-437.

Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource - based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.

NOS (2015) - Relatório e Contas Consolidadas 2014, Lisboa: NOS, SGPS, S.A.

NOS (2016) - Relatório e Contas Consolidadas 2015, Lisboa: NOS, SGPS, S.A.

Oslo Manual (2005). *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 3^a Ed. European Commission.

Penrose, E. (1959). The theory of growth of the firm. *Oxford: University Press*.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource - based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.

Porter, M. E. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance*, 3^a Ed. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2), 95-117.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. e Wilson, J. (2009). *Business Research Methods*, London: Prentice Hall.

Schiling, M. A. (2008). *Strategic management of technological innovation. International edition*. New York: McGraw Hill.

Siguaw, J., Simpson, P. e Enz, C. (2006). Conceptualizing innovation orientation: framework for study and integration of innovation. *Research. Journal of Product Innovation*, 23(6), 556-574.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.

Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Review*, 3(3), 169-183.

Tidd, J., Bessant, J. e Pavitt, K (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 2ª Ed. Chichester: Wiley.

Vodafone Portugal (2008) - Relatório e Contas 2007, Lisboa: Vodafone Portugal - Comunicações Pessoais, S.A.

Vodafone Portugal (2009) - Relatório e Contas 2008, Lisboa: Vodafone Portugal - Comunicações Pessoais, S.A.

Vodafone Portugal (2010) - Relatório e Contas 2009, Lisboa: Vodafone Portugal - Comunicações Pessoais, S.A.

Vodafone Portugal (2011) - Relatório e Contas 2010, Lisboa: Vodafone Portugal - Comunicações Pessoais, S.A.

Vodafone Portugal (2012) - Relatório e Contas 2011, Lisboa: Vodafone Portugal - Comunicações Pessoais, S.A.

Vodafone Portugal (2013) - Relatório e Contas 2012, Lisboa: Vodafone Portugal - Comunicações Pessoais, S.A.

Vodafone Portugal (2014) - Relatório e Contas 2013, Lisboa: Vodafone Portugal - Comunicações Pessoais, S.A.

Vodafone Portugal (2015) - Relatório e Contas 2014, Lisboa: Vodafone Portugal - Comunicações Pessoais, S.A.

Wallsten, S. J. (2001). An econometric analysis of telecom competition, privatization, and regulation in Africa and Latin America. *The Journal of industrial economics*, 49(1), 1-19.

Wernerfelt, B. (1984). A resource - based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Wernerfelt, B. (2013). Small forces and large firms: foundations of the RBV. *Strategic Management Journal*, 34(6), 635-643.

Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of management studies*, 31(3), 405-431.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills.

ZON Multimédia (2008) - Relatório e Contas Consolidadas 2007, Lisboa: ZON Multimédia - Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, S.A.

ZON Multimédia (2009) - Relatório e Contas Consolidadas 2008, Lisboa: ZON Multimédia - Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, S.A.

ZON Multimédia (2010) - Relatório e Contas Consolidadas 2009, Lisboa: ZON Multimédia - Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, S.A.

ZON Multimédia (2011) - Relatório e Contas Consolidadas 2010, Lisboa: ZON Multimédia - Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, S.A.

ZON Multimédia (2012) - Relatório e Contas Consolidadas 2011, Lisboa: ZON Multimédia - Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, S.A.

ZON Multimédia (2013) - Relatório e Contas Consolidadas 2012, Lisboa: ZON Multimédia - Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, S.A.

ZON OPTIMUS (2014) - Relatório e Contas Consolidadas 2013, Lisboa: ZON OPTIMUS, SGPS, S.A.

Anexos

Anexo 1 - Tipo de inovação e Vantagem Competitiva

Tabela 1 - Tipo de inovação e Vantagem Competitiva

Tipo de inovação	Vantagem Competitiva
Disruptiva	Reescreve as regras do jogo, criando uma nova proposta de valor.
Radical	Oferece um produto ou serviço novo ou único, preços <i>premium</i> .
Complexa	A dificuldade de aprender acerca da tecnologia constitui altas barreiras à entrada de novos concorrentes.
Incremental	Movimento contínuo do custo, fronteira da <i>performance</i> .

Fonte: Tabela adaptada de Tidd, J., Bessant, J., e Pavitt, K (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 2nd edition. Chichester: Wiley.

Anexo 2 - Quotas de mercado por operadora e por segmento, em 2015

Tabela 2 – Quotas de mercado por operadora e por segmento, em 2015

Área de Negócio	<i>MEO</i>	<i>NOS</i>	<i>VODAFONE</i>
Telecomunicações Móveis (12,8 Milhões)	44,5%	20,3%	33,7%
Televisão (3,5 Milhões)	40,7%	43,8%	10,2%
Telecomunicações Fixas (4,68 Milhões)	50,1 %	32,8%	12,4%
Internet Banda Larga Móvel (572 Mil)	46,8%	22,1%	30,9%
Internet Banda Larga Fixa (3 Milhões)	44%	36,4%	14,8%
Multiple Play (3,25 Milhões)	41,1%	39,4%	13,8%
Double Play (0,5 Milhões)	32,9%	40,7%	14,1%
Triple Play (1,35 Milhões)	32,2%	37,5%	21,1%
Quadruple Play (0,15 Milhões)	8,6%	87,2%	4,2%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base em dados de ANACOM (2016).

Anexo 3 – Carta/Correio Eletrónico de Apresentação

AO CUIDADO DE UM(A) RESPONSÁVEL
DA EMPRESA,

24 de maio de 2016

Exmo.(a) Senhor(a),

Venho solicitar a sua cooperação em um projeto de investigação sobre a indústria das telecomunicações, realizado no âmbito do Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa sob a Orientação do Professor Dr. Luís Mota de Castro, Professora Associado do ISEG/UL.

O principal objetivo desta investigação é caracterizar a indústria das telecomunicações, contextualizar as diferentes fases do sector *Multiple Play* e avaliar o impacto que o mesmo exerceu sobre o desempenho das operadoras. O êxito desta investigação está diretamente relacionado com a cooperação das empresas como a sua, através da partilha de informação. Deste modo, venho solicitar uma reunião para que deste modo possa confirmar um conjunto de informações e recolher outras tantas junto de vossas excelências. De forma a agradecer pela participação ser-lhe-á enviado um relatório com as principais conclusões deste estudo. Através dos contactos contidos no rodapé deste correio eletrónico, estarei disponível para qualquer contacto.

Desde já presto os meus sinceros agradecimentos pela vossa cooperação.

Com os melhores cumprimentos,

André Gonçalves Martins
(Investigador do Projeto)

Anexo 4 – Estrutura da Entrevista

Identificação

Nome:

Outras informações relevantes:

Confirmação da informação do caso de estudo:

Este ponto é adaptado à empresa em causa e as questões serão acerca da informação disposta na análise empírica, somente de forma a confirmar os dados e as informações gerais contidas no caso de estudo.

Questões de apoio na situação da conversa não fluir, de modo a obter mais informação relevante:

1. Qual a posição defende relativamente ao sucedido no mercado no que diz respeito à liberalização do mercado e à privatização da Portugal Telecom?
2. Qual é a sua visão relativamente à convergência tecnológica que o mercado sofreu dando origem a uma mudança de paradigma, surgindo o *multiple play*?
3. Qual a sua opinião acerca dos modos de competição entre as operadoras atualmente?
4. Pode-me descrever-me a estratégia de inovação e os seus objetivos?
5. Quem mais promove a inovação na organização e como?
6. Quais são as capacidades de inovação?
7. Como está organizada a inovação? Há uma equipa/departamento ou é transversal?
8. Pode descrever-me o processo de inovação dentro da organização?
9. Consegue avaliar os resultados da inovação?
10. Como é que acha que a inovação tem afetado a estratégia?
11. Julga que a inovação já permitiu gerar algum tipo de vantagem competitiva?
12. Quais são as condições que acha que poderiam facilitar a inovação? (apoio da administração, equipas mistas, parcerias com universidades, ...)
13. Existe mais alguma situação ou informação que acharia interessante partilhar?