

QUAL O IMPACTO DO SERVIÇO M40 NO MERCADO DAS
TELECOMUNICAÇÕES E NA LIDERANÇA DA PT?

Frederico Freire de Barbosa Bacelar de Meireles

Projeto de Mestrado
em Gestão

Orientador(a):

Prof. Doutor José Joaquim Dias Curto, ISCTE Business School, Departamento de
Métodos Quantitativos para Gestão e Economia

Coorientador(a):

Prof. Doutor Nuno Rafael Barbosa de Jesus Ferreira, ISCTE Business School,
Departamento de Métodos Quantitativos para Gestão e Economia

outubro 2015

**QUAL O IMPACTO DO SERVIÇO M40 NO MERCADO DAS TELECOMUNICAÇÕES E NA
LIDERANÇA DA PT?**

Frederico Freire de Barbosa Bachelar de Meireles

- Lombada -

Resumo

A Gestão Estratégica é atualmente um fator essencial para a sobrevivência e plenitude de uma empresa ou de um grupo, possui o enfoque na necessidade de constante adaptação das organizações e pode ser sinónimo de inovação.

O setor de telecomunicações passou por um amplo processo de reestruturação internacional e as suas principais forças foram as inovações tecnológicas e a concorrência. O aparecimento de novos equipamentos, em conjunto com a proliferação de novos *players* inovadores está a criar novas necessidades e a alterar os hábitos de consumo.

A inovação, diferenciação e comunicação tornaram-se fatores cruciais para competir neste mercado, juntamente com a criação de uma relação emocional entre a marca e os clientes, atraindo-os e fidelizando-os, de forma a superar a concorrência.

A PT está a promover a sua liderança em todos os segmentos e para continuar esta trajetória de inovação e reforçar a sua liderança, lançou a sua oferta *quadruple play*. O M4O permite ao cliente integrar todos os serviços de telecomunicações em apenas uma fatura.

Posto isto, terá de ser feita uma análise ao mercado das telecomunicações antes e depois do aparecimento do M4O, para estudar se esta aposta por parte da PT teve alguma importância na área. A ideia da dissertação é avaliar o impacto do M4O em termos de assinantes, proveitos e custos, estabelecendo também uma comparação com a sua concorrência. Esta análise passa por abordar os dados de crescimento do setor em Portugal e estudar a evolução da qualidade oferecida, bem como as tendências e as alterações dos consumidores no mercado português.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Telecomunicações; lançamento de novos produtos/serviços; *First mover advantages*.

Classificação JEL: M10 – General; O31 - Innovation and Invention: Processes and Incentives

Abstract

Strategic Management is presently a key factor for the survival and wholeness of a company or a group in the current market, focusing on the need for contemporary organizations to promote constant adaptation, which is, usually, synonymous to innovation.

The telecommunications sector has experienced an extensive process of international restructuring, in which the major forces were technological innovations and competition. The emergence of new devices along with the proliferation of new innovative players in the telecommunications market are creating new necessities and changing consumer's habits.

Innovation, differentiation, and communication became crucial factors to succeed in this market, along with the creation of an emotional relationship between brand and customers, through strategies that optimize their experience, attracting and retaining consumers, to overcome the competition.

PT is promoting its leadership in all consumer segments, to continue along its path of innovation and to strengthen its leadership in all segments, with the recently launched *quadruple play* offer. The M4O service allows the customers to integrate all telecommunications services under one invoice.

In conclusion, it is necessary to perform an analysis of the telecommunications market before and after the introduction of the M4O service, in order to study its impacts on the market. The idea of the dissertation is to evaluate the impact of M4O regarding subscribers, revenues and cost, establishing a comparison with its competitors. This analysis involves addressing the growing data sector in Portugal and study the evolution of the quality offered, as well as trends and changes expected in the consumers in the Portuguese market.

Keywords: Strategic Management, Telecommunications, launching new products / services; First mover advantages.

JEL classification: M10 - General, O31 - Innovation and Invention: Processes and Incentives

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado em Gestão, contou com importantes apoios e incentivos sem os quais não se teria tornado uma realidade e aos quais estarei eternamente grato.

Ao professor José Dias Curto, que aceitou orientar-me neste longo caminho, o meu muito obrigado pelas contribuições, críticas e principalmente pela sua paciência. Ao estimado professor Nuno Ferreira, por toda a sua disponibilidade, amizade e pela incansável motivação.

Agradeço aos meus amigos e colegas de trabalho por todo o apoio e energia ao longo da elaboração desta tese.

À minha grande amiga Tânia Amorim (para sempre Tátá), por toda ajuda que me deu, por todo o incentivo e felicidade. Obrigado por me teres dado motivação e por todos os dias me queres manter fiel ao objetivo!

Um beijinho e agradecimento enorme à também amiga Daniela Carrilho, e ao meu primo Diogo Freire. Sei que foi com boa vontade e muita amizade, que no meio de tanto trabalho, conseguiram ajudar-me no meu maior obstáculo, o português.

Um agradecimento enorme à minha família, avós, tios/as, primos/as, sobrinho e afilhado. São fulcrais na minha vida e sem vocês nada é possível.

Um obrigado muito especial à minha irmã, Sara Meireles, por ser uma inspiração, por ser uma das mulheres da minha vida, por me ter acompanhado neste longo percurso académico, com todo o carinho e dedicação que demonstrou. Espero que a conclusão desta etapa que me ajudou a terminar, possa, de alguma forma, retribuir todo o amor que constantemente me oferece.

Por fim, aos meus pais, Maria do Céu e José Meireles. Um grande obrigado pela força, pelos valores que transmitiram e me tornaram no homem que sou hoje. Agradeço pelo amor, dedicação e paciência. Este não é só um resultado meu, mas sim do NOSSO esforço!

Carpe Diem!

Índice

Resumo	I
Abstract	II
Agradecimentos	III
Índice	IV
Índice de Gráficos	VI
Índice de Ilustrações	VII
Índice de Tabelas	VIII
Glossário	IX
1 – Introdução	1
Propósito e enquadramento do tema	1
Questão da pesquisa	2
Estrutura global da dissertação	2
II – Enquadramento e revisão bibliográfica	4
Mercado	4
Setor das Telecomunicações	5
Concorrência	8
Competitividade no Mercado das Telecomunicações	9
Clientes	10
Desenvolvimento de Novos Serviços (DNS)	12
Processo DNS	13
<i>First mover advantages</i>	14
III – Metodologia	16
IV – Caso de Estudo	18
Análise do Setor das Telecomunicações	18
O setor das telecomunicações e a penetração dos serviços	19
Receitas	20
Ofertas em pacote	22
Portugal Telecom	25
MEO – História, Produtos e Serviços	26
Serviço M4O	27
Concorrência no mercado das telecomunicações eletrónicas	29
NOS	30
Vodafone	31
Comparativo de Pacotes	32
Estrutura da oferta	37

Intenção de mudança de prestador do serviço em pacote.....	39
Matriz BCG – M4O.....	40
Metodologia e as etapas para a elaboração da Matriz BCG	40
Análise e interpretação dos resultados.....	42
V – Estudo empírico: o impacto do M4O	43
Conceito.....	43
Metodologia.....	44
Resultados.....	45
Receitas operacionais	46
Custos operacionais	48
EBITDA	51
VI – Conclusão	54
Referências Bibliográficas	57
Anexos.....	62

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição das receitas dos principais serviços de comunicações eletrónicas	20
Gráfico 2 - Evolução de algumas das principais características associadas à qualidade das ofertas	22
Gráfico 3 - Evolução da taxa de adesão a ofertas em pacote <i>multiple play</i>	23
Gráfico 4 - Taxa de adesão a ofertas em <i>multiple play</i> na UE28	24
Gráfico 5 - Percentagem de mudança de prestador de serviços em pacote	39
Gráfico 6 - Análise de dispersão das receitas operacionais da PT	46
Gráfico 7 - Análise de dispersão dos custos operacionais da PT	49
Gráfico 8 - Análise de dispersão do EBITDA da PT	52

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Matriz BCG standard.....	41
Ilustração 2 - Matriz BCG referente ao serviço em pacote M4O	43

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Receitas dos serviços de telecomunicações em Portugal	19
Tabela 2 - Receitas dos principais serviços de comunicações eletrónicas	21
Tabela 3 - Número de subscritores por tipo de pacotes de serviços.....	25
Tabela 4 - Receitas por tipo de pacotes de serviços	25
Tabela 5 - Tabela comparativa entre os pacotes M4O vs IRIS 4+	33
Tabela 6 - Tabela comparativa entre os pacotes das três principais operadoras em Portugal.....	34
Tabela 7 – Tabela comparativa entre o pacote MEO vs NOS.....	35
Tabela 8 - Quotas de subscritores de serviços prestados em pacote <i>multiple play</i>	37
Tabela 9 - Evolução das quotas de serviços prestados em pacotes <i>quadruple play</i>	37
Tabela 10 - Quotas de receitas de serviços prestados em pacote	38
Tabela 11 - Cálculo das variáveis-chave para elaboração da Matriz BCG	41
Tabela 12 - Comparação das receitas operacionais <i>forecast</i> e reais da PT	48
Tabela 13- Comparação dos custos operacionais <i>forecast</i> e reais da PT	51
Tabela 14 - Comparação do EBITDA <i>forecast</i> e real da PT	54

Glossário

ADSL - *Assymetrical Digital Subscriber Line* (Linha Digital Assimétrica para Assinante)

ADSL – *Asymmetric Digital Subscriber Line*;

ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações;

BCG – *Boston Consulting Group*;

BLF – Banda Larga Fixa

CE – Comissão Europeia

DNS – Desenvolvimento de Novos Serviços

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*;

EDP – Energias de Portugal, S.A.

GSM - Global System for Mobile Communications

I&D – Investigação e Desenvolvimento

MEO - MEO-Serviços de Comunicação e Multimédia S.A.

MVNO - *Mobile Virtual Network Operator*

NGN – Redes de nova geração

NOS – NOS, SGPS, S.A.;

OCDE – Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico

OECD - *Organization for Economic Cooperation and Development*

OLS – *Ordinary Least-Squares*

ONI – ONI Telecom, S.A.;

Optimus – Optimus SGPS, S.A.;

PIB – Produto Interno Bruto

PSTN - *Public Switched Telephone Network*

PT – Portugal Telecom;

RDIS - Rede Digital com Integração de Serviços

RGU's - Acessos de retalho por acesso por acessos PSTN/RDIS.

SA – Sociedade Anónima;

SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais;

STF – Serviço de Telefone Fixo;

STM – Serviço de Telefone Móvel;

STVS – Serviço de Televisão por Subscrição;

TMN – Telecomunicações Móveis Nacionais SA

TVS – Televisão por subscrição

UE – União Europeia;

VAR – Variação

Vodafone – Vodafone Portugal

ZON - Zon Multimédia, Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, S.A.

1 – Introdução

Este primeiro capítulo tem por objetivo contextualizar a investigação subjacente a esta dissertação. De forma a responder ao objetivo exposto, primeiramente será explicado o propósito do tema da dissertação. Depois, segue-se a determinação da questão central de pesquisa que se pretende responder com a elaboração da dissertação e, por fim, será apresentada a metodologia adotada e um esboço da dissertação, ou seja, uma estrutura global que será seguida para atingir o proposto.

Propósito e enquadramento do tema

O conceito de concorrência é complexo e, por isso, é passível de ter várias interpretações. São muitas as autoridades reguladoras que associam a definição de concorrência à de poder de mercado significativo. Por sua vez, a Comissão Europeia define-o como a habilidade que uma empresa tem para manipular preços e obter lucros superiores aos dos seus competidores.

As empresas enfrentam mercados cada vez mais competitivos, bem como mudanças externas e internas. As pressões competitivas e a constante busca por aumento de valor, associados ao crescente dinamismo do mercado, levam a que as empresas tenham a necessidade de crescer. Sem o crescimento, muitas empresas perdem a sua razão de existir, estagnam e acabam por desaparecer do cenário económico.

Precisamente pelo facto de proporcionarem um caminho mais rápido e seguro para atingir os objetivos de crescimento e diversificação, as operações de concentração empresarial, nomeadamente as fusões e aquisições de empresas, têm desempenhado um papel-chave “como uma forma revolucionária da moderna organização empresarial” (Rodrigues, 2003). Assim é sabido que, no início do ano de 2013, foi estabelecido um acordo de fusão entre a ZON e a Optimus. A MEO, para combater esta forte fusão, lançou um serviço completamente inovador no mercado português, o M4O. É sabido também que esta estratégia tem arrasado a concorrência, uma vez que houve uma tentativa por parte da ZON (Serviço ÍRIS4+) e Vodafone (Serviço RED) para combater a tendência do crescimento do número de clientes da MEO.

M4O, o novo serviço da PT, que promete simplicidade, comodidade e poupança, é um serviço de televisão, Net, telefone fixo e dois telemóveis. Mas será que o consumidor está interessado em tanta oferta? Será que este serviço veio alterar o caminho das telecomunicações nos últimos anos?

Questão da pesquisa

Dado o enquadramento do tema, importa perceber o que verdadeiramente esteve na origem do crescimento da operadora MEO. Para o efeito, a ideia da dissertação é avaliar o impacto do M4O em termos de assinantes, proveitos e custos para a MEO, estabelecendo também uma comparação com a sua concorrência.

Tendo em conta os resultados obtidos, o objetivo é entender, de facto, se tratou de uma oportunidade de criar valor para a empresa e para o setor das telecomunicações em Portugal ou de uma inevitabilidade estratégico-financeira para permanecer competitivamente no mercado, combatendo deste modo a concorrência.

Estrutura global da dissertação

A dissertação está dividida em quatro partes: a introdução, desenvolvimento teórico, o caso de estudo e as conclusões.

Na primeira parte da dissertação, apresenta-se o tema e o propósito da escolha, a questão central que a tese visa responder, a metodologia adotada para a sua realização e, por fim, a estrutura global da mesma, de modo a introduzir o leitor no contexto e no assunto que irá ser analisado.

No desenvolvimento teórico, concentram-se as diretrizes teóricas fundamentais, que servem de base para o entendimento do caso de estudo em si. Com efeito, é apresentada uma revisão exaustiva da literatura que se divide em dois grandes pontos:

- No primeiro procura-se rever todos os conceitos que estão ligados com o tema, desde as diferentes tipologias de mercados, os diferentes tipos de concorrência e a forma como esta vai transformando o mercado. Dados estes pontos-chave, torna-se também

importante investigar os conceitos de inovação, serviços, estratégia, fidelização e satisfação e as vantagens de se ser o primeiro a entrar no mercado com um *mix* dos conceitos anteriores;

- O segundo ponto desta revisão passa por dar a entender ao leitor como o mercado das telecomunicações se tem comportado ao longo dos anos e as forças impulsionadoras para o seu crescimento. Procura-se abranger todas as transformações sofridas neste setor com a evolução tecnológica e como os agentes deste mercado respondem às mais variadas situações. Preocupou-se também, explicar aos mais variados leitores como um mercado baseado na aquisição de novos clientes se transformou num mercado de captação de clientes da concorrência.

Na terceira parte desta dissertação, é apresentado o setor em que se insere o caso de estudo, o das telecomunicações. Procura-se aqui apresentar a sua importância em qualquer economia e as receitas geradas pelos serviços da respetiva indústria. É essencial referir a dinâmica e o crescimento do setor ao longo dos anos, pelo que se abordou não só o aumento da oferta e a penetração dos serviços, mas também a variação das receitas e dos subscritores do mercado.

Posteriormente, é apresentada uma cronologia com os principais acontecimentos da Portugal Telecom. Com o objetivo de conhecer melhor o “objeto de estudo”, é feita uma análise exaustiva do produto/serviço, desde a sua criação, ao desenvolvimento até à sua oferta e liderança no mercado português.

Também nesta parte é efetuada uma avaliação das empresas concorrentes no setor das telecomunicações em Portugal, para além de uma comparação geral entre concorrência. O objeto de estudo é comparado às principais ofertas das empresas competidoras no mercado, apresentando-se as vantagens face ao produto concorrente.

Apresentada a metodologia, analisado o objeto de estudo e a sua envolvente, nos capítulos seguintes da dissertação irão ser discutidos os resultados do estudo realizado e apresentar-se-á a conclusão geral, através da qual se sumarizam as principais contribuições atingidas com a realização deste trabalho, sem deixar de assinalar as suas principais limitações, bem como algumas sugestões para futuras investigações.

II – Enquadramento e revisão bibliográfica

Esta parte tem o objetivo de contextualizar a investigação, enquadrando o assunto. Primeiramente será explicado o propósito do tema da dissertação. Depois, segue-se a determinação da questão central de pesquisa que se pretende responder com a elaboração da dissertação. Finalmente, será apresentada a metodologia adotada e um esboço desta exposição, ou seja, uma estrutura global que será seguida para atingir o proposto.

Mercado

“A maneira como as empresas se relacionam num determinado mercado, a sua postura, as suas ações visando as outras empresas do mercado e toda a evolução deste comportamento ao longo do tempo, é um tema que desperta normalmente bastante interesse.” (Simões, 2011).

“No mercado há uma regra simples: crescer ou morrer” (Sherman e Hart, 2010). Todas as transformações e inovações tecnológicas a que o mundo assiste permanentemente, são também sinónimos de velocidade, facilidade, confiança e redução de custos de transação de dados e informação, o que vai reduzir as barreiras geográficas das operações financeiras.

O mercado oligopólio é então definido como uma estrutura de mercado onde poucas firmas compõem uma indústria específica e apresentam interdependências de ações, no sentido de que a sobrevivência de uma firma está condicionada às suas reações aos movimentos das demais e à sua capacidade de prever tais procedimentos das rivais (Kon, 1994).

Para Mytelka e Delapierre (1998), a formação dos oligopólios tradicionais está baseada em três pilares estáticos: (i) habilidade de identificar um pequeno número de concorrentes (em geral, outras firmas domésticas), entre as quais existe interdependência; (ii) um conjunto de produtos ou indústrias no qual a competição oligopolista ocorre; e (iii) uma trajetória tecnológica que os produtos seguirão.

Existem alguns elementos resultantes do aumento da incerteza e dos riscos associados às novas tecnologias que marcam o novo ambiente concorrencial do setor das telecomunicações, que são caracterizados pelo que alguns autores classificam de alianças estratégicas e oligopólios (Mytelka e Delapierre, 1998).

Neste contexto, logicamente a concorrência empresarial é estimulada e as operações de concentração e cooperação são uma manifestação disso mesmo, revelando-se um dos instrumentos preferenciais para as empresas concretizarem as suas estratégias de expansão.

Setor das Telecomunicações

O setor das telecomunicações passou por um amplo processo de reestruturação internacional a partir da década de 1980. A sua estrutura, tradicionalmente baseada em monopólios, foi alterada e a maioria dos países procurou introduzir concorrência no setor com diferentes graus de sucesso (Szapiro, 2007).

As principais forças que impulsionaram a reestruturação do mercado foram, por um lado, as inovações tecnológicas e por outro, as mudanças político-institucionais que levaram aos processos de desregulamentação, liberalização e privatização das telecomunicações. As inovações tecnológicas fizeram com que a indústria como um todo deixasse de ser caracterizada como um monopólio natural, permitindo a abertura de segmentos à competição.

A nova indústria de telecomunicações passou a incorporar novos agentes, muitos deles que, anteriormente, não lhe pertenciam. Esta nova indústria de telecomunicações é marcada pela ascensão e crescimento de novos tipos de serviços (telemóveis, internet, banda larga, entre outros) e ao mesmo tempo, pelo declínio do segmento de telefone fixo, que era o mais importante na tradicional indústria das telecomunicações (Szapiro, 2007).

A indústria de telecomunicações não se restringe só às operadoras de serviços e aos fornecedores de equipamentos (que tradicionalmente compunham o setor), mas envolve também empresas que atuam em segmentos responsáveis pela sua evolução (Szapiro, 2007).

Nos últimos anos, o mercado europeu de telecomunicações tem testemunhado uma rápida expansão no acesso às redes de telecomunicações e um aumento no número de serviços e aplicações disponíveis. As telecomunicações transformaram-se num negócio *multiple play*, que abrange não só o telemóvel, mas também vários serviços de dados e vídeo (Bismut, 2006).

Até ao final de 2005, as assinaturas de telemóvel ultrapassaram 100 por cento da população da União Europeia (UE). As telecomunicações móveis são um segmento da indústria das telecomunicações que apresenta um crescimento muito rápido. No mundo, 75 por cento das chamadas telefónicas são efetuadas através de telefones móveis (Jahrom, 2009).

Para Fransman (2002), a internet foi o principal fator de mudança da indústria de telecomunicações, transformando-a no que ele chama de “Indústria de Infocomunicações”.

De acordo com Bismut (2006), o declínio na participação no mercado de telefone fixo dos operadores incumbentes, tem refletido a maior proporção de clientes que utilizam os serviços dos operadores alternativos e o fato é que o uso de cartões de telemóvel, desviou ainda mais o tráfego do operador.

Desde a liberalização dos serviços de telefone fixo, a concorrência tem-se expandido gradualmente do mercado de negócios para o mercado residencial e de chamadas internacionais para chamadas locais. Embora pequena, a participação dos operadores de telecomunicações alternativos no acesso ao mercado retalhista cresceu.

Com densidade média acima da marca de 100 por cento na UE, o mercado dos telemóveis está a apontar para a saturação e os operadores estão a competir convictamente para ganhar e reter clientes (Bismut, 2006).

As operadoras têm-se esforçado para manter a sua receita média por usuário, mas a pressão da concorrência no setor móvel pode ser avaliada por meio de tendências na estrutura do mercado, em termos de concentração e na entrada de novos *players* (Bismut, 2006).

A crescente importância do setor das telecomunicações no mundo atual parece ser um fato (Eufrásia, 2011), no entanto, tal como fora referido por Sophie Bismut (2006), há uma grande heterogeneidade entre as situações das telecomunicações (e também, por conseguinte, das comunicações móveis).

O estudo efetuado pela *Merril Datasite* intitulado de “*Executingeffective*” (2014), refere que o início de 2014 apresentou uma abertura de mercado, uma vez que, em Fevereiro de 2014, o número de negócios aumentou 7 por cento ano-a-ano e 45 por cento em valor, em termos homólogos. Verifica-se que as condições económicas globais estão a melhorar e o futuro da zona euro está agora com um olhar mais seguro. A atividade foi amparada por um aumento na criação de negócios na maior parte dos países europeus, com o Reino Unido, Irlanda e os países germânicos a impulsionarem esse aumento. Ainda assim há sinais de vida noutros países, especialmente nos estados do sul da Europa.

Este aumento na criação de negócio, também se refletiu no número de *private equity* existente, com volumes de 2013 a aumentarem por um substancial de 18 por cento ano-a-ano. 2013 superou os maiores valores alcançados em 2007, referentes à criação de negócio na Europa.

O mesmo estudo refere que as telecomunicações foram o setor que mais influenciou o aumento de números de negócios no ano 2014. Os Serviços Financeiros e Energias & Minerais viram decrescer a sua influência, enquanto os consumidores farmacêuticos, médicos e de biotecnologia ganharam um impulso no mercado.

Assim, conseguiu-se lidar com a crise económica no sector, através dos importantes avanços nas áreas de telemóveis, tecnologia e comunicações, que permitiu ignorar um ambiente operacional fraco e assim, continuar a gerar crescimento, num momento em que muitas outras indústrias têm lutado contra o declínio. Isto significa que as empresas estão dispostas a realizar grandes negócios, quando os gestores de outras indústrias optam por esperar e ver como o mercado se desenvolve.

A grande promoção do setor durante o ano de 2013 inclui as vendas da Vodafone, relacionadas com a sua participação de 45 por cento na Verizon (baseada nos Estados Unidos).

No início do ano 2013, um movimento no sentido de comunicações *quadruple play* e a consolidação internacional levou a que a empresa sediada nos Estados Unidos, Liberty Global, adquirisse a Virgin Media (do Reino Unido) por 18,5 mil milhões de euros. Este foi o maior negócio do ano com um alvo europeu e com a emissão de 2,7 mil milhões de dólares em títulos de alto risco (Hemsley, 2014).

O desenvolvimento dos serviços *multiple play* está a tornar o setor competitivo. A introdução de serviços *multiple play* tem sido largamente motivada pela necessidade dos operadores de telecomunicações, para compensar as perdas de receitas do aumento da concorrência.

Uma das características que marcam a nova organização da indústria das telecomunicações é que os processos de concorrência e cooperação, tornam-se acompanhantes. Ao mesmo tempo em que persiste a rivalidade entre as diferentes empresas que disputam quotas de mercado, novas formas de cooperação vêm a ser estabelecidas (Szapiro, 2007). Cada vez mais estas empresas necessitam de conhecimentos sobre tecnologias-chave e bases de conhecimento de outros segmentos, sob as quais não têm domínio.

Concorrência

O conceito de concorrência é complexo e por isso, é suscetível de ter várias interpretações. Por exemplo, várias autoridades reguladoras associam a definição de concorrência à de poder de mercado significativo. A Comissão Europeia define-o como a capacidade que uma empresa tem para influenciar preços e obter lucros superiores aos dos seus competidores (Szapiro, 2007).

A Comissão Europeia considera que, para obter a correta noção da intensidade da concorrência num dado mercado, é importante ter presente a extensão geográfica e do produto (isto é, qual a área e conjunto de produtos, que influenciam a evolução da intensidade da concorrência, num dado mercado). A definição de mercado relevante é feita com base no teste do monopolista hipotético (Szapiro, 2007). Pode-se dizer que a Comissão associa o conceito de concorrência às dimensões geográfica e do produto do mercado relevante.

Uma outra definição de concorrência é a de que esta, resulta da interação entre as empresas, que procuram obter o maior lucro possível, em determinado mercado (Creusen et al, 2006).

No fundo, a ideia aqui presente é que, quanto mais os preços se aproximam dos valores dos custos marginais, mais concorrencial é o mercado – ou seja, trata-se de concorrência nos preços. Uma perspectiva compatível com esta, é a de que o nível da concorrência, corresponde ao grau até ao qual as empresas participam em ações para aumentar a sua procura (Polderet et al, 2009).

Este último estudo revela ainda a existência de outros fatores que também podem influenciar o nível da procura de um dado produto (tais como a homogeneidade do mercado do produto ou o *marketing*).

Competitividade no Mercado das Telecomunicações

A concorrência no setor de telecomunicações, tem-se intensificado em todos os segmentos e em todos os países da Europa, apesar de diferenças significativas nas estruturas de mercado em todos os mercados nacionais continuarem a existir (Bismut, 2006).

O aumento da pressão competitiva, está a traduzir-se em desafios para todos os operadores de telecomunicações, para que aumentem as receitas e mantenham a rentabilidade.

Com a pressão da concorrência a aumentar, levou vários operadores a comprar outros, para consolidar a sua posição no mercado. O desenvolvimento de serviços de banda larga nos últimos anos, abriu novos caminhos para o crescimento de muitos operadores de telecomunicações europeus. Enquanto que as redes costumavam ser construídas para determinados tipos de serviço de banda larga, o “*roll-out*” permitiu aos fornecedores entregar vários serviços, nomeadamente através de serviços “*triple play*”. Estes serviços *multiple play* agora estão replicados no telemóvel (Bismut, 2006).

A concorrência tem desempenhado um papel fundamental na condução dos *players* de telecomunicações a investir em novas tecnologias, inovar e oferecer novos serviços. Em geral, o número de operadores e prestadores aumentou em toda a Europa. A pressão da concorrência intensificou-se e as operadoras estão cada vez mais a disputar os mesmos clientes. Os avanços tecnológicos têm transformado o cenário competitivo (Bismut, 2006).

A concorrência no mercado da televisão por subscrição tem vindo a aumentar, antevendo-se que o mercado exiba uma estrutura, que estando mais próxima do oligopólio (poucas empresas com forte poder de mercado), se começa a aproximar de uma situação de concorrência monopolística (em que existindo diferenciação entre as empresas, a concorrência entre elas nas dimensões de preço e diferenciação de produto, não permite rendas económicas elevadas) (Simões, 2011).

Com o tempo, “o mercado baseado na aquisição de novos clientes (que não possuíam telemóvel), transformou-se num mercado de captação de clientes da concorrência, sobretudo os de maior valor: os clientes pós-pagos. Isso provocou grande movimentação no sentido de fidelizar a base de clientes” (Sato, 2010).

Cientes

As investigações relativas à fidelização do cliente, primeiramente enveredaram pela fidelização à marca/produto, tendo deixado de lado a fidelização do serviço na perspectiva de Gremler e Brown (1996).

No entendimento de Zeithaml, (1981), Czepiel e Gilmore (1987), os prestadores de serviços conseguem criar vínculos de maior lealdade com os seus clientes do que os fornecedores de bens tangíveis. A fidelidade é mais sentida/notável pelos consumidores de serviços, em comparação com os consumidores de bens (Zeithaml, 1981).

Os serviços permitem uma maior interação entre os clientes e os próprios serviços, o que posteriormente implica a fidelidade do cliente (Zeithaml e Berry, 1985).

“A satisfação do cliente, pode ser função da comparação entre as expectativas criadas acerca da capacidade do produto ou serviço, satisfazer as suas necessidades e o desempenho percebido após a compra do produto ou adesão ao serviço” (Marques, 2012). Para Morgan e Hunt, uma relação é feita de trocas mútuas e pelo cumprimento de promessas (Marques, 2012).

Muitos gestores consideram a satisfação dos clientes como uma forma de medir a qualidade da empresa. No entanto, o aumento da satisfação dos clientes não significa o aumento das vendas, ou do lucro da empresa, porque a satisfação é considerada como um pré-requisito da fidelidade e não uma garantia absoluta (Marques, 2012).

Através da medição da satisfação, podemos compreender melhor as necessidades dos clientes e ficar a saber o que é mais importante para eles (Marques, 2012).

Os índices de satisfação servem para medir o agrado do cliente. Com este índice, podemos saber qual a qualidade dos bens e serviços e o que sentem os clientes aquando do seu consumo. Torna-se por isso, num indicador importante do desempenho passado, atual e futuro de uma empresa (Marques, 2012).

A crise financeira afeta os clientes não só economicamente, mas também psicologicamente. As pessoas começam a ter uma nova perceção sobre o valor do dinheiro, compram produtos essenciais e deixam de lado as coisas supérfluas (Nistorescu e Puiu, 2009). Segundo George Katona (1974) a influência da crise sobre as pessoas pode ser refletida no seu consumo. Os padrões de compra das pessoas tendem a mudar durante os tempos difíceis com que nos deparamos (atual crise económica) (Nistorescu e Puiu, 2009).

As empresas devem ter a perceção e saber identificar quais são os clientes que lhes são leais e que lhes irão proporcionar rentabilidade (Reichheld, 1996). Um cliente fiel é um cliente que não é considerado como desertor. Esse tipo de clientes são aqueles que no fim do contrato com um fornecedor, não o renovam (Jahromi, 2009).

Segundo Wei e Chiu (2002), no setor das telecomunicações móveis o abandono é apenas o movimento dos assinantes de uma operadora para outra, existindo poucos

casos onde a relação cliente-operadora seja baseado num contrato. Assim, um cliente para mudar de operadora basta adquirir um cartão SIM (*subscriber identity module*). Geralmente, as operadoras verificam esse abandono quando os clientes mudam de fornecedor, pelo facto de estes não efetuarem chamadas (Wei e Chiu, 2002).

O mercado das telecomunicações móveis é um mercado competitivo sendo difícil fidelizar os clientes.

Desenvolvimento de Novos Serviços (DNS)

O estudo efetuado pela *Merril Datasite*, intitulado de “*Executing effective*”, (2014) refere que para sermos bem-sucedidos temos que ter definido objetivos claros que são transmitidos para todos os membros e o negócio deve seguir uma estrutura que permite que esses objetivos sejam realizados de uma forma organizada. Os especialistas referem muitas vezes “a arte do negócio”. É uma frase que engloba a dificuldade de caracterizar as ações que separam um empreendimento de sucesso, a partir de um que está destinado ao fracasso e que inclui a experiência, visão e conhecimento exibido pela oferta, a fim de assegurar que uma transação em última análise, crie o valor que foi destinado.

O mesmo estudo esclarece que as empresas devem cuidadosamente selecionar um objetivo potencial dentro todas as possibilidades que têm ao seu dispor. Devem conduzir os seus colaboradores a perseguir esse propósito de uma forma rigorosa, para que a gestão consiga entender como é que o mercado valoriza a sua criação.

A inovação numa organização, ocorre quando uma empresa ou grupo decide procurar mudanças que resultarão num maior valor monetário. Mesmo durante períodos de incerteza, as empresas que querem crescer têm que investir em novas linhas de produtos, novos mercados e novas incursões geográficas.

O Desenvolvimento de Novos Serviços (DNS) pode ser definido, na literatura, como “um conjunto de atividades, ações e tarefas que movem um projeto, desde a fase da geração da ideia de um novo serviço até seu lançamento” (Alam, 2002). Os serviços estão no centro da atividade económica e a inovação em serviços tem ganhado crescente atenção (Zaninelli, 2012).

A desregulamentação e a globalização dos mercados, tornaram a competição entre as empresas de serviços extremamente feroz. Essas tendências em torno da inovação nos serviços, ocupam um lugar no coração da competitividade das empresas, com uma constante adaptação num ambiente turbulento, que requer um fluxo contínuo de novas ofertas (Stevens, 2005).

Fatores internos estão associados a forças e fraquezas da empresa, tais como: inovação, competência central e desenho do processo de DNS (Vargo, 2004). Os fatores externos, por sua vez, estão relacionados com os benefícios do novo serviço e das suas características que atendem às necessidades do mercado.

Processo DNS

Existem quatro grandes fases do processo de DNS: (1) Fase da geração de ideia de um novo serviço e fase do desenvolvimento do conceito do serviço (fases iniciais); (2) Fase da construção; (3) Fase do lançamento; e (4) Fase da operação.

O processo de DNS segue um processo cíclico. Isso significa que o processo de desenvolvimento de novos serviços não termina, pois está em constante evolução (Zaninelli, 2012). É preponderante estar sempre um passo à frente dos competidores, visando um trabalho de longo alcance, analisando, agindo e considerando todas as possibilidades do mercado (Blessa, 2005).

Narver e Slater (1990), definem orientação para o mercado, como uma cultura organizacional que de forma mais efetiva e eficiente, cria os comportamentos necessários para a geração de valor superior para os clientes e assim, desempenho superior para o negócio. O setor de serviços tem apresentado um aumento de participação considerável na economia global (Zaninelli, 2012).

O interesse pelo *Marketing* de serviços, particularmente nos últimos 20 anos, encontra-se ativo à medida que se reduzem as possibilidades de diferenciação de produtos, devido ao amadurecimento dos mercados. As empresas são levadas a desenvolver vantagens competitivas centradas na oferta ampliada de serviços (Da Rocha e Ferreira da Silva, 2006).

Na atualidade vivemos numa nova era de serviços globais. De entre os aspetos citados por Hoffman *et al.* (2009), como fatores críticos dessa nova realidade, vale ressaltar o maior envolvimento dos clientes nas decisões estratégicas de negócio, o aumento da autonomia dos funcionários para desenvolver soluções personalizadas nas solicitações de clientes e principalmente, o “imperativo de serviço”, em que os aspetos intangíveis do produto se estão a tornar cada vez mais, características fundamentais que os diferenciam no mercado.

Não obstante das profundas mudanças ocorridas, verificou-se que os investimentos em I&D e inovação, tanto das empresas fabricantes de equipamentos como das operadoras de serviços, continuam a ser extremamente importantes para a competitividade da indústria. O investimento em I&D das empresas fabricantes de equipamentos de telecomunicações aumentou significativamente, enquanto as operadoras de serviços vêm a apresentar uma redução de tais gastos (Szapiro, 2007).

Nas indústrias com um ritmo acelerado de evolução de mercado e tecnologia, as vantagens de antecipação encontradas por parte das marcas, são altamente vulneráveis e *ténues*. Uma vez que uma empresa é a primeira a entrar num novo mercado, é imediatamente submetida a um estudo por parte dos seus rivais.

First mover advantages

Durante um período de “caos”, quem oferecer vantagens tecnológicas é diferenciado pela sua melhoria contínua. Isto representa a estratégia do oceano azul para chegar a mercados inexplorados (Liang, Czaplewski, Klein. e Jiang, 2009).

O desafio na fase de maturidade para as empresas, é oferecer continuamente novos recursos de sucesso para manter as suas vantagens, mantendo a fidelidade dos seus consumidores. Qualquer vantagem obtida deve ser mantida com recurso a ideias novas e surpreendentes.

Um dos conceitos de gestão estratégica mais marcantes é a vantagem de ser o primeiro. Por ter sido a primeira marca na mente do consumidor, criam-se elevados níveis de identificação com a marca, que geram uma apatia à mudança por parte do

consumidor, uma vez que as necessidades continuem a ser satisfeitas (Liang, Czaplewski, Klein, e Jiang, 2009).

A vantagem de ser o primeiro (que ajuda a explicar os níveis mais elevados de participação de mercado), é uma ampla linha de produtos ou proliferação da marca. Aquelas que são pioneiras, seguem uma estratégia de inovação que tem riscos e custos iniciais elevados, mas com probabilidade de produzir maiores retornos.

A primeira empresa a entrar no mercado, é normalmente identificada como a primeira candidata a alcançar uma escala competitiva nas operações num novo mercado. Esta aposta é cara e arriscada, mas se “sobreviver”, muitas vezes as recompensas são sustentáveis. Embora os pioneiros também enfrentem desvantagens do pioneirismo, os seus níveis médios de participação de mercado, elevados e persistentes, indicam que as vantagens geralmente superam as desvantagens. Além da ordem de entrada no mercado, o prazo de entrega ao cliente é também importante (Robinson, Kalyanaram, e Urban, 1994).

O longo prazo de entrega permite ao pioneiro desenvolver ainda mais as vantagens do pioneirismo. Ser vanguardista é geralmente mais caro do que ser um seguidor ou um concorrente atrasado. A razão é que a inovação de produto tende a ser mais cara do que a imitação do mesmo (Mansfield, Schwartz e Wagner, 1981; Levinet *al.*, 1987). Ainda assim, os pioneiros tendem a manter vantagens nas quotas de mercado em relação aos concorrentes posteriores, a escala competitiva dá ao descobridor do mercado uma oportunidade de capturar vantagens em relação aos concorrentes.

Nos mercados de consumo, as marcas pioneiras beneficiam de uma maior experimentação do consumidor e uma maior compra em série. Essa repetição é influenciada por uma maior aprendizagem do consumidor e a capacidade da marca moldar os gostos dos consumidores. Em ambos os mercados, de consumo e industriais, as marcas pioneiras tendem a ter mais amplas linhas de produtos (Mansfield, Schwartz e Wagner, 1981; Levinet *al.*, 1987).

Os participantes no mercado que querem ultrapassar o pioneiro, muitas vezes, dão aos clientes um produto ou incentivo de preço para trocar de marca. Os preços mais baixos podem aumentar a quota de mercado, mas as oportunidades de concorrência de

preços são muitas vezes limitadas. Os gastos promocionais são mais eficazes quando coordenados com um produto único e com benefícios significativos.

As empresas que estão na dianteira são capazes de obter lucros económicos positivos, como consequência da entrada no mercado mais cedo. As pesquisas sugerem que as primeiras empresas a entrar nos mercados têm quotas de mercado superiores que os primeiros concorrentes. Por sua vez, têm quotas de mercado mais elevadas do que os participantes seguintes (Frynas, Mellahi, e Pigman, 2006).

O estudo efetuado pela *Merril Datasite* intitulado de “*Executing effective*” (2014), refere que, na perspetiva do vendedor, este deve preparar a melhor forma de avaliar o seu ativo para também o preparar para a venda. Especialmente em mercados que parecem existir agora, a gestão da empresa deve decidir no início como o seu ativo pode ser melhor reestruturado, aperfeiçoado e, finalmente, financiado. Além disso, quanto mais rápido um ativo possa ser preparado, maior é a capacidade de um vendedor de reagir rapidamente flutuações do mercado.

O valor de uma empresa ou de um bem, é o resultado do equilíbrio entre o que os compradores estiverem dispostos a pagar pela aquisição e o que os vendedores aceitarem como preço de venda, perante as alternativas que têm. Assim, no processo de avaliação intervêm não só fatores objetivos, mas também fenómenos subjetivos e contingentes. O analista deve então, procurar conhecer o meio em que se processa a avaliação, nomeadamente quem pretende obtê-la, com que objetivos, qual a vantagem que pretende retirar da transação, em que momento pretende a avaliação, etc. (Neves, 2002).

III – Metodologia

Neste ponto será descodificada a metodologia que ao longo do tempo previsto para a elaboração da tese final de mestrado, será adequadamente seguida.

Uma pesquisa pode ser definida com um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, de forma a se descobrirem respostas para problemas por meio do uso de procedimentos científicos (Gil, 1985).

São vários os autores que ressaltam a importância do planeamento da pesquisa para que se possam obter informações confiáveis e adequadas aos seus propósitos. Segundo Selltiz (1974): “uma vez que o problema de pesquisa tenha sido formulado de maneira suficientemente clara, para que se possam especificar os tipos de informações necessárias, o pesquisador precisa criar o seu planeamento de pesquisa... que varia de acordo com o objetivo da mesma.”

A metodologia consiste na investigação de um estudo de caso, que Yin descreve como uma estratégia de pesquisa, focada na compreensão das dinâmicas presentes dentro de configurações individuais (Yin, 1984).

Este tipo de organização permite a investigação de um fenómeno contemporâneo no seu contexto, quando os limites entre o fenómeno e o seu contexto não são evidentes (Yin, 2009).

Yin define ainda um estudo de caso, como uma investigação empírica usada quando o propósito do investigador é compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (Yin, 2009).

Existem diversas motivações para usar o estudo de caso como metodologia de investigação. No contexto da presente dissertação, merecem referência quatro dessas motivações. São elas: (i) quando o investigador é confrontado com situações complexas, de tal forma que dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes; (ii) quando o investigador procura encontrar interações entre fatores relevantes próprios desse caso particular; (iii) quando o objetivo é descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede diretamente, de uma forma profunda e global e; (iv) quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo (Yin, 2005).

O caso de estudo pedagógico será um caso interpretativo pois o objeto do problema é o impacto do serviço M4O, em que se parte de uma determinada realidade, onde, através do conhecimento e da análise, a empresa passará para a mente do investigador em matéria de resolução. A construção de um caso pedagógico é determinada a partir de uma realidade, em que o investigador/observador vai ter um

papel muito importante no aspeto do mapa mental, para a construção do caso a que se propôs. À medida que é conhecida a situação, o investigador terá como objetivo chamar a atenção, para melhorias que possam ser implementadas no processo estratégico, interpretando a realidade e analisando-a.

Na investigação, serão utilizados estudos quantitativos, pois a realidade é singular, sendo que o investigador é separável do objeto de investigação. Neste caso, o investigador estuda o mercado e as tendências, de uma forma mais ligada a um pensamento cartesiano, de causa-efeito. Ao longo da pesquisa, o desenho da investigação é mais contextualizada e generalizável.

O método a utilizar será quantitativo, pois tem como base estudos quantificáveis, com base em dados e resultados reais, em que há uma caracterização de um determinado objeto.

IV – Caso de Estudo

Análise do Setor das Telecomunicações

Conforme referido aquando da abordagem da metodologia utilizada, é importante conhecer o ambiente em que os objetos de estudo se encontram. Assim, antes de se avançar para a análise das principais empresas inseridas neste mercado, é relevante realizar-se uma análise ao setor das telecomunicações em Portugal, dado que o objeto de estudo (M4O) aí se insere. Este é um setor de elevada importância em qualquer economia, apresentando, de acordo com os dados mais recentes disponíveis, um peso de 3,66 por cento no produto interno bruto (PIB) nacional em 2013.

A tabela seguinte apresenta as receitas geradas pelos serviços de telecomunicações do ano de 2010 a 2014:

Tabela 1 - Receitas dos serviços de telecomunicações em Portugal

Milhões de euros	2010	2011	2012	2013
Receitas do setor	7.600	6.527	6.617	6.273
Receitas/PIB	4,40 por cento	3,71 por cento	3,90 por cento	3,66 por cento

Unidades: milhares de euros

Fonte: ANACOM

Como se pode constatar, pela informação presente na tabela anterior, a contribuição do setor das telecomunicações para o PIB português decresceu de 3,9 por cento, em 2012, para 3,66 por cento em 2013. Apesar da redução, esta é uma contribuição elevada quando comparada com a média nos países da OCDE que, de acordo com o *OECD Communications Outlook 2013*, se situa nos 3 por cento.

O setor das telecomunicações e a penetração dos serviços

O setor das telecomunicações é certamente, a área mais dinâmica que se encontra em constante mudança, inovação e desenvolvimento. Centrando no ano de 2013, consegue-se resumir as várias fusões e aquisições que alteraram a estrutura do mercado e a oferta dos serviços de telecomunicações em Portugal.

Em outubro de 2013, formalizou-se a fusão entre a ZON e a Optimus. No mesmo mês, a Onitelecom foi adquirida pelo Grupo Altice (que detém a Cabovisão desde 2012). Ainda no mesmo mês, a PT Comunicações e a Oi assinaram um memorando de entendimento, para a fusão entre os dois grupos. Por outro lado, em fevereiro de 2013, iniciou a atividade um novo operador móvel virtual (MVNO), a Múndio Mobile suportada na rede da Optimus.

Durante o ano de 2014, ocorreram alterações da estrutura societária e das designações comerciais, das principais entidades que prestam serviços de comunicações eletrónicas em Portugal. Desta forma, em 2014, em Portugal, estavam presentes nos mercados de comunicações eletrónicas, quatro entidades de dimensão mais relevante: Grupo PT/MEO, Grupo NOS, Vodafone e Grupo Altice (ONI e a Cabovisão)

Apesar da elevada cobertura das redes, a introdução dos serviços de banda larga é baixa em comparação com a União Europeia (UE). Pelo contrário, o STVS, em

particular a televisão e as ofertas em pacote *triple/quadruple/quintuple play*, apresentam valores de penetração superiores à média da UE28.

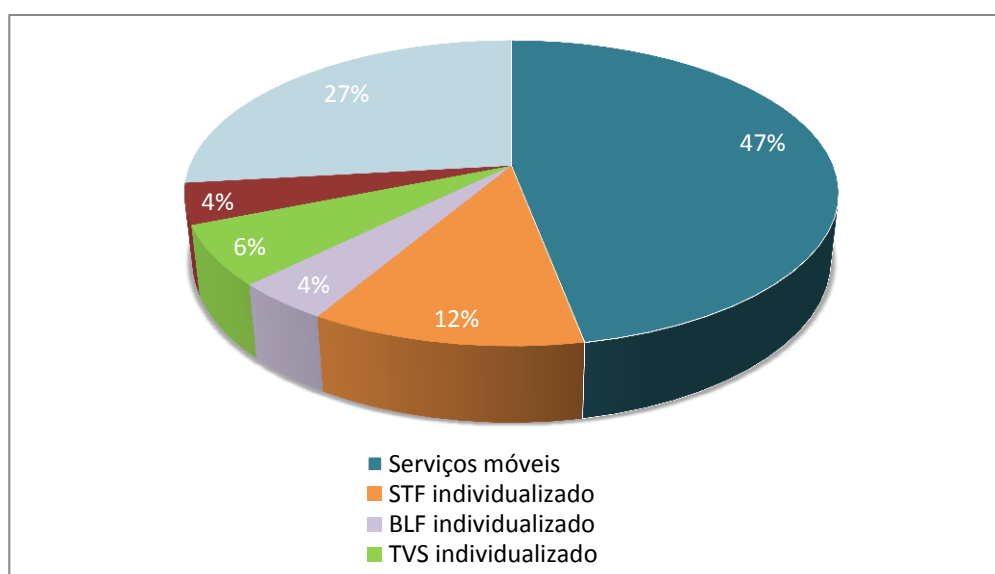
Em 2014, manteve-se a tendência de crescimento da penetração dos serviços em pacote, sustentada pelo lançamento das novas ofertas *quadruple/quintuple play*, como foi o caso do serviço M4O. De acordo com os dados divulgados no relatório anual “O Sector das Comunicações ‘14”, o número de assinantes de ofertas *triple/quadruple/quintuple play* equivale a 59,4 por cada 100 famílias clássicas (+9,7 pontos percentuais que no ano anterior).

Receitas

De acordo com os dados divulgados no relatório anual “O Sector das Comunicações ‘14”, as receitas retalhistas dos serviços móveis, representam cerca de 47,4 por cento das receitas dos principais serviços de comunicações eletrónicas (-3,9 pontos percentuais face ao ano anterior). Em segundo lugar, em termos de importância, encontram-se as receitas das ofertas *triple/quadruple/quintuple play* (26,8 por cento).

Durante o ano de 2014, os serviços em pacote como um todo, atingiram 31 por cento do total das receitas, dos principais serviços.

Gráfico 1 - Distribuição das receitas dos principais serviços de comunicações eletrónicas



Unidade %
Fonte: ANACOM

No ano passado, as receitas retalhistas globais dos principais serviços de comunicações eletrónicas, diminuíram 5 por cento no entanto, enquanto as receitas dos serviços individualizados de STF, STVS e dos serviços móveis desceram 15,4, 10,9 e 10,7 por cento (respetivamente) as receitas dos serviços em pacote aumentaram 14,7 por cento. Este aumento resultou do crescimento das receitas dos pacotes *triple/quadruple/quintuple play* (+21,5 por cento).

Tabela 2 - Receitas dos principais serviços de comunicações eletrónicas

	2011	2012	2013	2014	Var. (%) 2013/2014
Receitas retalhistas dos serviços móveis	2.431.921	2.243.492	2.003.139	1.788.365	-10,7%
Receitas de serviços fixos individualizados	1.197.352	1.012.121	919.143	818.874	-10,9%
STF individualizado	665.460	566.565	505.789	427.958	-15,4%
BLF individualizado	192.496	157.783	148.516	154.942	4,3%
TVS individualizado	339.396	287.773	264.838	235.974	-10,9%
Receitas de serviços oferecidos em pacote	873.711	946.266	1.012.977	1.162.374	14,7%
<i>Double play</i>	185.174	190.154	189.102	161.033	-14,8%
dos quais: STF+BLF	46.592	43.412	47.656	40.079	-15,9%
dos quais: STF+TVS	97.411	114.436	118.144	104.505	-11,5%
dos quais: BLF+TVS	41.171	30.965	22.674	16.384	-27,7%
<i>Triple/quadruple/quintuple play*</i>	688.537	756.111	823.876	1.001.340	21,5%
Total	4.502.984	4.201.878	3.935.260	3.769.612	-4,2%

Unidades: milhares de euros, %

Fonte: ANACOM

* No ano de 2011/2012 a denominação de *triple/quadruple/quintuple play* era inexistente

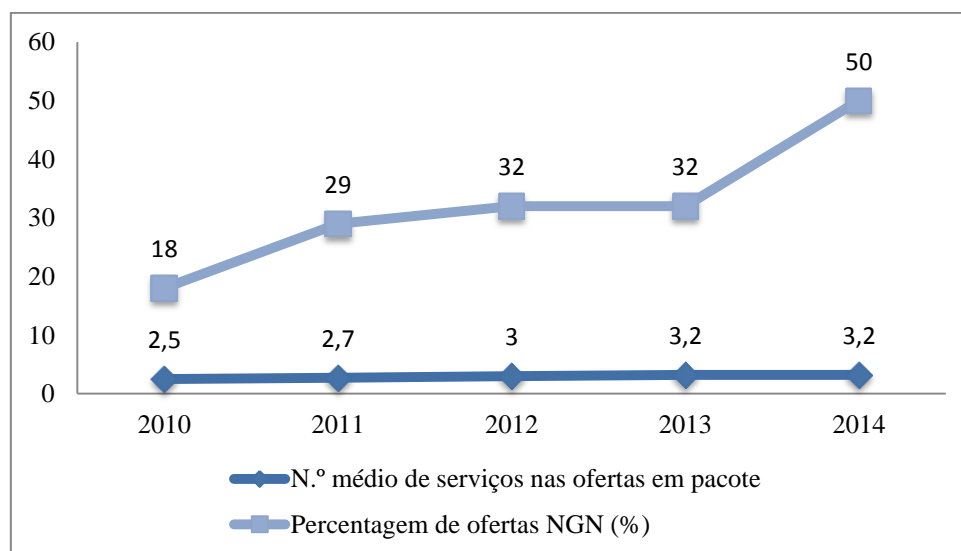
Verifica-se através da tabela 1 que, desde 2011, as receitas no setor das telecomunicações eletrónicas têm vindo a decrescer. De 2011 a 2014, as receitas diminuíram 16,3 por cento, contudo, verificou-se um aumento nas ofertas de pacote *triple/quadruple/quintuple play*, com maior crescimento no ano de 2014. Este decréscimo nas receitas pode estar relacionado com o decréscimo dos preços que os pacotes anteriormente referidos proporcionam aos seus utilizadores. Não obstante, esta temática vai ser aprofundada no ponto “Parte VI – Conclusão” desta dissertação.

Ofertas em pacote

Atualmente, as ofertas disponíveis continuam a registar uma tendência para o aumento do número de canais, da velocidade de acesso à Internet, no número de serviços, entre outros.

Em 2014, verificou-se, sem dúvida, o maior lançamento de novas ofertas em pacote *quadruple e quintuple play*. Também surgiram novas funcionalidades associadas às ofertas em pacote com TVS, como é o caso do serviço multiplataforma.

Gráfico 2 - Evolução de algumas das principais características associadas à qualidade das ofertas



Unidades: n.º serviços; n.º canais; Mbps; %

Fonte: ANACOM

Em 2014 continuou a registar-se uma tendência de aumento do número de ofertas, suportadas em redes de nova geração e dos *plafonds* de tráfego incluído nos pacotes. A assinatura média das ofertas de comunicações eletrónicas em local fixo, disponíveis neste mercado, aumentou na sequência do “ajustamento de preços” anunciado pelos prestadores (no início do ano) e das alterações das ofertas anteriormente descrita.

De acordo com os dados divulgados no relatório anual “O Sector das Comunicações ‘14”, no ano transato o número de assinantes das ofertas em pacote

atingiu cerca de 2,9 milhões (+11,7 por cento do que em 2013). O número de assinantes de ofertas *multiple play* no final de 2014, equivale a 72,2 por cento das famílias, mais 6,7 pontos percentuais que no ano anterior.

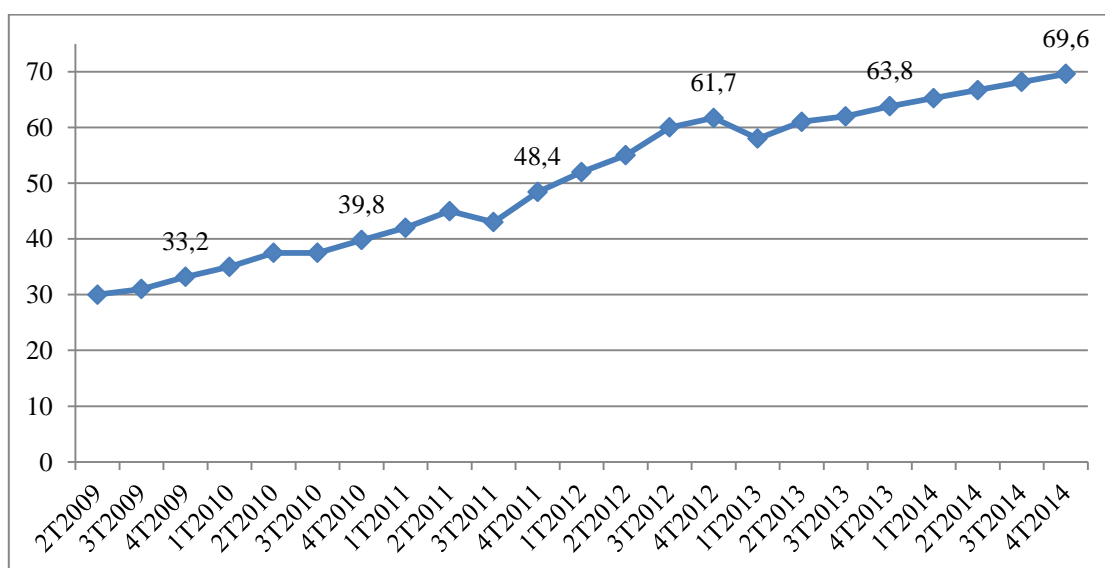
Em comparação com os restantes Estados-Membros da UE, Portugal era o terceiro país com mais assinantes por cada 100 agregados familiares. No caso dos pacotes *triple/quadruple/quintuple play* (apenas o Luxemburgo e a França se encontravam à frente de Portugal). A adesão a ofertas de serviços em pacote, tem vindo a crescer consideravelmente.

No final de 2014, os clientes residenciais de serviços em pacote, manifestaram um nível de satisfação de 7,8 pontos e os clientes empresariais um nível de 7,4 pontos (numa escala de 1 a 10, totalmente insatisfeito a totalmente satisfeito).

O consumo de pacotes e a sua evolução

De acordo com os dados do Barómetro de Telecomunicações da Markttest, a adesão ao consumo de pacotes tem vindo a crescer nos últimos anos, verificando-se um crescimento em força desde o primeiro trimestre de 2013, altura em que a MEO lançou o seu serviço inovador, o M4O.

Gráfico 3 - Evolução da taxa de adesão a ofertas em pacote *multiple play*

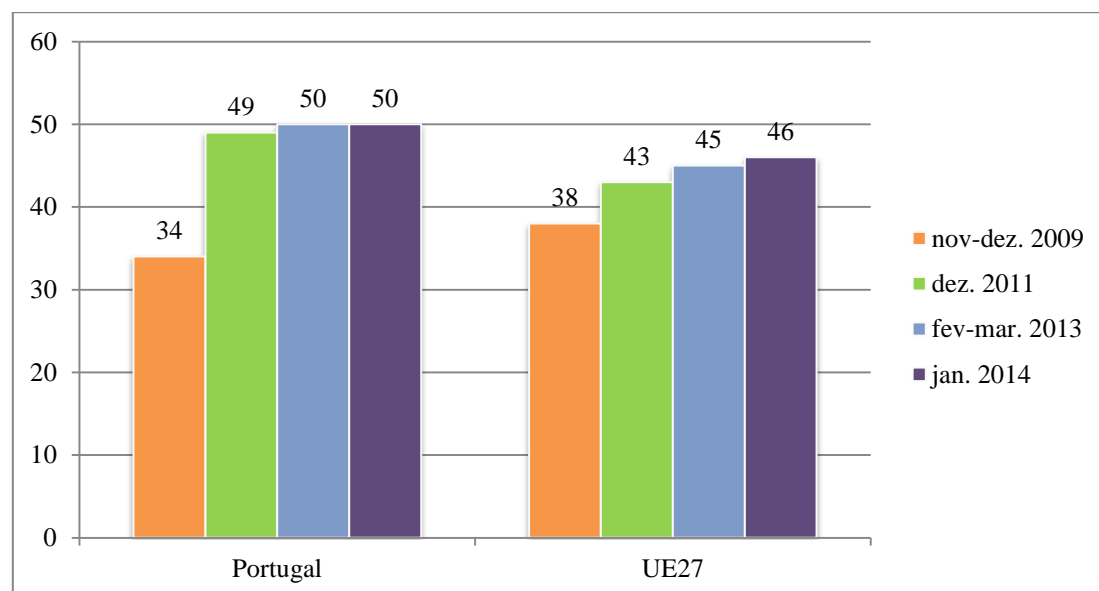


Unidade: %

Fonte: ANACOM

Segundo a CE, no início de 2014, Portugal apresentava uma taxa de adesão a ofertas em pacote *multiple play*, superior à média da UE28, em cerca de 4 pontos percentuais (no final de 2009, Portugal encontrava-se abaixo da média da UE27).

Gráfico 4 - Taxa de adesão a ofertas em *multiple play* na UE28



Unidade: %

Fonte: ANACOM

O aumento da adesão aos pacotes de serviços, no mercado residencial em Portugal, resultou em grande medida da adesão às novas modalidades em pacote com STM: *quadruple play* (onde se insere o M4O) e *quintuple play*. No final de 2014, o pacote *quadruple play* passou a ser a segunda modalidade mais utilizada, estando disponível em 27 por cento dos lares que optaram pelos serviços em pacote. O principal utilizado – *triple play* – foi o mais penalizado pelo aparecimento destas novas modalidades.

Número de subscritores e receitas das ofertas em pacote

De acordo com a informação recolhida junto dos prestadores de comunicações eletrónicas, em 2014 o número de assinantes das ofertas em pacote atingiu 2,9 milhões de assinantes (+11,7 por cento face ao ano anterior).

Tabela 3 - Número de subscritores por tipo de pacotes de serviços

	2011	2012	2013	2014	Var. 13/14
pacotes <i>double play</i>	634	653	636	523	-18%
pacotes <i>triple/quadruple/quintuple play</i>	1.545	1.792	1.991	2.412	21%
Número de subscritores	2.179	2.445	2.627	2.935	12%

Unidades: milhares de subscritores, %
Fonte: ICP-ANACOM

O número de subscritores de pacote *triple/quadruple/quintuple play* aumentou cerca de 21,2 por cento em 2014. Estas ofertas representavam 82 por cento do total das ofertas em pacote.

As receitas com os serviços em pacote atingiram cerca de 1162 milhões de euros em 2014, mais 14,7 por cento do que no ano anterior. As receitas dos pacotes *triple/quadruple/quintuple play*, que ultrapassaram os mil milhões de euros, foram as que mais contribuíram para a receita total (86 por cento do total), tendo crescido 21,5 por cento em comparação com o ano anterior.

Tabela 4 - Receitas por tipo de pacotes de serviços

	2011	2012	2013	2014	Var. 13/14
pacotes <i>double play</i>	185.174	190.154	189.102	161.033	-15%
pacotes <i>triple/quadruple/quintuple play</i>	688.537	756.111	823.876	1.001.340	22%
Receitas em pacotes de serviços	873.711	946.265	1.012.978	1.162.373	15%

Unidades: milhares de euros, %
Fonte: ANACOM

Portugal Telecom

A Portugal Telecom é uma operadora global de telecomunicações, líder ao nível nacional em todos os setores em que atua. A atividade da empresa passa por todos os segmentos das telecomunicações: negócio fixo, móvel, multimédia, dados e soluções empresariais. Os serviços de telecomunicações e multimédia são disponibilizados em Portugal, no Brasil e em mercados internacionais em crescimento.

A PT continua a ser um operador geograficamente diversificado com mais de 100 milhões de clientes. O crescimento da empresa tem vindo a consolidar-se com o desenvolvimento de novos negócios em áreas de rápido crescimento, como os serviços móveis de voz, dados, multimédia e os acessos de banda larga à internet. De forma a alcançar a liderança nas principais áreas de negócio, a PT fez um elevado investimento em rede, tecnologia e inovação. Tem melhorado significativamente a sua dinâmica nos serviços de voz e dados, conseguindo alcançar a liderança no *triple play* e atingir 1,7 milhões de RGUs *quadruple play* em fevereiro de 2014.

Em 2013, a Portugal Telecom foi nomeada como líder português no investimento em inovação, pelo estudo da Comissão Europeia “*The 2013 EU Industrial R&D Investment Scoreboard*”. Durante 2013, a PT investiu 130 milhões de euros em I&D, representando 4,5 por cento das receitas.

MEO – História, Produtos e Serviços

O MEO é um serviço e marca comercial da Portugal Telecom (gerido pelo MEO - Serviços de Comunicações e Multimédia), de telecomunicações fixas e móveis. O serviço MEO surgiu depois da separação da PT Comunicações e da PT Multimédia

Em julho de 2010, a Portugal Telecom informou que o MEO superou os 700 mil clientes e em novembro de 2011, um milhão de subscritores. Em janeiro de 2014, o MEO e a TMN uniram-se formando uma nova empresa convergente, gestora da marca e do serviço ... a MEO - Serviços de Comunicações e Multimédia S.A.

A Portugal Telecom criou um serviço no país que junta três funcionalidades: a televisão, o telefone e a internet, com o nome MEO. Em 2013, tal como outros *players* no mercado o fazem atualmente, o MEO disponibilizou igualmente um serviço *quadruple play* denominado M4O, que soma às funcionalidades já referidas no serviço de telemóvel.

Em janeiro do ano passado, todos os serviços prestados pela TMN começaram a ser prestados sob a marca MEO. Com esta transformação, a PT teve em consideração as

tendências de consumo dos seus clientes, bem como a sua estratégia para a área de consumo (incluindo os segmentos Residencial e Pessoal). Adicionalmente, no segmento Empresas, a PT aborda agora o mercado sob a marca PT Empresas, que agrega os serviços até então fornecidos pela PT Negócios e pela PT Prime.

Serviço M4O

A PT continua a liderar o mercado de telecomunicações português, como já referido acima, seguindo uma estratégia verdadeiramente convergente. Em 2013, a PT lançou o M4O, o primeiro serviço de *quadruple play* em Portugal, sustentado na liderança em *triple play* alcançada pelo MEO, melhorando ainda mais o seu posicionamento competitivo. Em apenas um ano, o M4O atingiu 1,7 milhões de RGUs e continua ainda a ganhar terreno no mercado português. Em janeiro de 2014, a marca MEO tornou-se na única marca da PT para o segmento de consumo (Residencial e Mobilidade).

Foi então que, em janeiro de 2013, a Portugal Telecom lançou o M4O, um serviço que transformou definitivamente o paradigma de telecomunicações em Portugal, através da oferta de quatro serviços integrados: televisão, internet, telefone e telemóvel.

O MEO passou a disponibilizar o acesso a quatro tipos de serviços, dentro e fora de casa, numa só fatura e com um só ponto de contacto comercial e de apoio ao cliente fixo e móvel (tornando-se definitivamente um serviço mais económico, simples e cómodo). Atualmente, através do M4O, a Portugal Telecom oferece a todos os portugueses poupanças imediatas e uma maior previsibilidade e segurança no controlo de custos.

Quando foi lançado, o M4O incluía comunicações gratuitas para todas as redes em Portugal e para 50 destinos internacionais, dois cartões com voz e SMS ilimitados para todas as redes móveis e fixas nacionais e 200MB de internet no telemóvel, por cartão, para além do serviço de televisão MEO e internet fixa. Um pacote inovador multi-SIM *quadruple play*, com uma proposta de valor baseada na simplicidade, conveniência e *value-for-money*. Com o passar do tempo, o pacote em questão tem sofrido alguns *upgrades*, com vista à melhoria do serviço e satisfação do cliente.

O serviço M4O permite uma experiência de cliente única refletida: (1) na faturação, através de uma fatura e valor único para toda a família, permitindo um total controlo de custos; (2) no *self-care*, com um portal *online* integrado para todos os produtos e serviços; (3) no CRM, permitindo uma visão integrada do cliente e (4) nas vendas, permitindo aos clientes da PT uma experiência integrada via web e nas lojas.

Ao longo do ano de 2013, o M4O contribuiu fortemente para o reforço do posicionamento da marca MEO, afirmando-se como a oferta que melhor responde às necessidades dos consumidores de telecomunicações em Portugal, conforme atesta o grande prémio de marketing e inovação que lhe foi atribuído: “Prémio Escolha do Consumidor – Produto do Ano - Melhor Serviço *Quadruple play* em Portugal”. Desta forma, a Portugal Telecom alargou a sua liderança do *triple play* ao *quadruple play* e sustentou a sua diferenciação, por via da introdução de soluções inovadoras no mercado, capazes de superar as expectativas dos portugueses.

A PT, apoiando-se nos investimentos que realizou, foi capaz de entregar um produto convergente único no mercado português, ao qual os clientes aderiram em massa. A empresa tem melhorado a capacidade das suas redes de nova geração de forma a fornecer uma experiência de TV diferenciada e sofisticada, focada em pacotes com oferta de TV superior em todos os dispositivos, impulsionada em conteúdo exclusivo e diferenciado, funcionalidades avançadas e experiência interativa, utilizada por 65 por cento dos clientes. A estratégia da PT de dar ofertas agregadas, no segmento residencial, está agora complementada com uma oferta convergente *quadruple play*, disponível em todas as plataformas: fibra, ADSL e satélite.

As receitas de serviço do segmento Residencial atingiram 721 milhões de euros em 2013, um aumento de 1,3 por cento face a 2012. As receitas de serviço, apesar de tudo, continuaram a desacelerar devido: (1) ao aumento da concorrência, nomeadamente em termos de preço; (2) à já elevada taxa de penetração de TV por subscrição e (3) à alteração dos ganhos de quota de mercado, que passaram a ser por aumento do mercado de *pay-TV* nos segmentos sensíveis ao preço, apesar das adições líquidas. Este desempenho foi alcançado num contexto de elevado sucesso da oferta *triple play* do MEO e do M4O, resultando no aumento de RGUs por cliente único.

Em 2013, os clientes móveis do segmento Pessoal, registaram 306 mil adições líquidas, alavancadas pelo sólido desempenho dos clientes pós-pagos (440 mil adições líquidas em 2013). Este desempenho é sustentado pelo forte sucesso comercial do M4O, que está a impulsionar a transformação do mercado móvel português, através da introdução da convergência, o que permite uma diferenciação adicional das ofertas comerciais e ao mesmo tempo altera o enfoque do pré-pago para o pós-pago. A PT, segundo a ANACOM, ganhou quota de mercado pelo quarto trimestre consecutivo, ao contrário da concorrência.

Concorrência no mercado das telecomunicações eletrónicas

Segundo Porter, existem cinco forças numa indústria competitiva: a concorrência, os consumidores, os fornecedores, os novos entrantes e os substitutos.

Os competidores no mercado procuram sempre ganhar vantagem relativamente aos seus rivais, nomeadamente movimentos estratégicos que sejam competitivos: mudança dos preços dos produtos, diferenciação dos produtos, utilização de novos canais de distribuição, exploração das relações com os fornecedores, etc. Estes fatores permitem determinar a rivalidade, que é importante na criação da identidade da marca, estabelecendo-lhe a concentração e o equilíbrio fundamentais para a atribuição da capacidade de diferenciar e criar novos produtos, assim como de reduzir os custos de produção e de reparações dos mesmos.

O serviço do M4O, como já referido anteriormente, foi bastante inovador, mas isso apenas foi possível com uma estrutura de empresa forte, que procurava a diferenciação face aos seus concorrentes, tendo sido a primeira a apresentar este novo serviço, com o claro objetivo de criar identidade à sua marca, obter economias de escala e ter acesso a novos canais de distribuição (neste caso a novos clientes). Durante quase um ano de serviço, a concorrência não conseguiu apresentar um produto igualável ou perto disso. Foi, sem dúvida, uma forte vantagem ser o pioneiro no mercado dos *quadruple play*.

NOS

A NOS, SGPS, S.A., anteriormente designada de ZON OPTIMUS, SGPS, S.A. e até 27 de agosto de 2013, nasceu da fusão de duas grandes empresas de telecomunicações do país: a ZON e a Optimus.

Designada de ZON Multimédia Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, S.A. (ZON), a empresa foi constituída pela Portugal Telecom, SGPS, S.A. em 15 de julho de 1999, com o ideal de desenvolvimento da sua estratégia para o negócio de multimédia. Durante o exercício de 2007, a Portugal Telecom realizou o *spin-off* da ZON, com a atribuição da sua participação nesta sociedade aos seus acionistas, a qual passou a ser totalmente independente da Portugal Telecom.

A Optimus nasceu em setembro de 1998, da união de empresas que integravam os maiores grupos económicos nacionais e internacionais, do qual faziam parte o grupo Sonae, a EDP e a France Telecom. A sua entrada no mercado alterou radicalmente o panorama das telecomunicações em Portugal. Graças à campanha Pioneiros e a um excelente plano de marketing, a Optimus consegue, em apenas uma semana, conquistar 100.000 clientes, chegando ao final desse ano com uma quota de mercado de 17,5 por cento.

Durante o exercício de 2013, a ZON e a Optimus, SGPS, S.A. concretizaram uma operação de fusão por incorporação da Optimus SGPS na ZON, tendo a Empresa adotado, nessa data, a designação de ZON OPTIMUS, SGPS, S.A.

A fusão da ZON e da Optimus e a nova estratégia da empresa, tornou incontornável a criação de uma nova marca e identidade: a NOS. A marca foi lançada no dia 16 de maio de 2014, sendo uma alavanca crítica para a ambição de crescimento da empresa.

De igual forma, diversas empresas do Grupo alteraram a sua designação. A ZON Conteúdos - Actividade de Televisão e de Produção de Conteúdos, S.A., a ZON Lusomundo Audiovisuais, S.A., a ZON Lusomundo TV, S.A., ZON Lusomundo Cinemas, S.A., a ZON TV Cabo Açoreana, S.A. e a ZON TV Cabo Madeirense, S.A. alteraram a sua designação para NOSPUB, Publicidade e Conteúdos, S.A., NOS

Lusomundo Audiovisuais, S.A., NOS Lusomundo Cinemas, S.A., NOS Madeira Comunicações, S.A. e NOS Açores Comunicações, S.A.

Neste seguimento, e segundo o Relatório e Contas do primeiro semestre do ano de 2014, os resultados do lançamento da nova marca e das grandes campanhas, estiveram bastante acima das melhores expectativas. A recordação da marca excede os 90 por cento apenas após sete semanas do lançamento, com mais de 70 por cento de reconhecimento da associação da NOS aos serviços prestados sob as marcas ZON e Optimus.

A estratégia da organização passa por aumentar a quota de mercado em todos os segmentos (residencial, empresarial e pessoal), consolidar-se como o maior grupo de telecomunicações e entretenimento do país e acrescentar valor em qualquer parte do mundo.

Os negócios explorados pela NOS e pelas empresas participadas que integram o seu universo empresarial (Grupo NOS) incluem serviços de televisão por cabo e satélite, serviços de voz e acesso à internet, a edição e venda de videogramas, publicidade em canais de TV por subscrição, a exploração de salas de cinema, a distribuição de filmes e a produção de canais para televisão por subscrição.

Vodafone

O Grupo Vodafone é a empresa de telecomunicações móveis com maior presença a nível mundial. Em março de 2012, contava com uma base de 404 milhões de Clientes em mais de 30 países, estando a marca também presente em mais 40 países através de redes parceiras.

A Vodafone inaugurou a sua atividade comercial em Portugal a 18 de outubro de 1992 (enquanto Telecel), disponibilizando de imediato ao público um serviço de comunicações celulares GSM totalmente operacional e cobrindo, na altura, 57 por cento do território e 83 por cento da população nacional.

Abriu portas num mercado exclusivo de um operador estatal, alterando radicalmente a perceção prevalecente do telefone móvel, até então encarado como

símbolo de estatuto social ou instrumento reservado a elites de elevado poder de compra.

Em Portugal são uma referência no mercado de Telecomunicações nacional, líderes em inovação, imagem de marca e orientação e satisfação dos clientes. Apostam numa estrutura com atitude inovadora, ambição e postura de competitividade, na prestação de uma oferta de telecomunicações global e integrada a Empresas e Particulares.

Contam com uma base de mais de 6,2 milhões, registados no serviço móvel, o que corresponde a mais de um terço do total de clientes, de serviços móveis em Portugal.

A Vodafone tem-se afirmado e diferenciado também através dos tarifários, disponibilizando aos clientes os planos de preços competitivos.

Comparativo de Pacotes

Em 2013, a PT lançou o M4O, o primeiro serviço de *quadruple play* em Portugal, ou seja, quatro serviços integrados: televisão, internet, telefone e telemóvel. Aquando do seu aparecimento, não havia nenhum outro pacote/serviço da concorrência que o pudesse igualar, tendo a MEO ganho uma larga vantagem no mercado sobre os seus concorrentes.

Em baixo, um quadro comparativo entre o M4O e o pacote IRIS 4+ (pertencente à ZON, atualmente NOS) à data de fevereiro de 2013:

Tabela 5 - Tabela comparativa entre os pacotes M4O vs IRIS 4+

	MEO - M4O	ZON - IRIS 4+
Canais TV em todas as TV's	70	37
Internet no telemóvel	200 MB/Cartão	Não Tem
Controlo de custos	SIM	Não Tem
Roaming na fatura	SIM	Pré-pago
MultiSIM	SIM	Não Tem
Quando me ligam, o que pagam?	47% on net	<1% on net
Telemóveis	Tem	Não tem
Linha de apoio ao cliente gratuita	SIM	Não Tem
Total	79,99 €	89,90 €

Fonte: site oficial do MEO - <https://www.meo.pt/> e site oficial da NOS - <https://www.nos.pt/>

Para além das vantagens visíveis através do quadro, principalmente o preço do pacote, o M4O oferece ainda outras vantagens: totalidade dos canais em todas as televisões sem ter que pagar box's adicionais; possibilidade de usar aplicações no telemóvel sem custos adicionais, à velocidade máxima em 4G ou 3G; consumos de telemóvel fora da oferta vão a saldo pré-pago, permitindo previsibilidade na fatura; capacidade de se fazer chamadas ou dados no estrangeiro sem necessidade de carregamentos; possibilidade de partilha do *plafond* de dados com um segundo dispositivo; cerca de metade dos números móveis em Portugal podem ligar para um número M4O gratuitamente ou com tarifa *on net*; o M4O serve-se de um portfólio de telemóveis como outro qualquer operador móvel; os números telemóvel e de telefone M4O ligam gratuitamente para a linha de apoio.

O setor das telecomunicações está em constante mudança e dada a sua forte ligação com a tecnologia, o que hoje é novo, amanhã torna-se obsoleto. A concorrência face ao impacto que o M4O teve nas telecomunicações em Portugal, teve que se adaptar e procurar rapidamente uma oferta que, não igualando, estivesse muito perto do que os serviços MEO ofereciam. Esta resposta demorou mais de 6 meses a aparecer, fruto da fusão entre a ZON e a Optimus, a 27 de agosto de 2013, nascendo a ZON OPTIMUS, SGPS, S.A. No entanto, foi apenas passado um ano que, a agora NOS, conseguiu igualar a oferta do M4O.

Nos dias de hoje, a oferta de mercado é muito equivalente, distinguindo apenas pormenores na oferta das operadoras. As ofertas disponíveis continuam a registar uma tendência para o aumento do número de canais, da velocidade de acesso à Internet, dos *plafonds* de tráfego incluído nos pacotes e do número de serviços, entre outros. Em baixo, um quadro comparativo entre as principais operadoras no mercado das telecomunicações:

Tabela 6 - Tabela comparativa entre os pacotes das três principais operadoras em Portugal



Serviço	Televisão	Net Fixa	Telefone	Telemóvel	Mensalidade
Rede: MEO Plano: M4O	140 canais	100 mbps	Chamadas incluídas para redes fixas nacionais e 50 destinos internacionais	Chamadas e SMS incluídas e 200MB/mês de net (2 cartões)	59,99 €
Rede: NOS Plano: NOS Quatro	156 canais	100 mbps	Ilimitado nacional + 50 destinos internacionais (das 21h às 9h)	Chamadas e SMS grátis para todas as redes, 200MB de internet por cartão (2 cartões)	79,99 €
Rede: Vodafone Plano: Red +	130 canais	100 mbps	Chamadas incluídas para redes fixas nacionais e 30 destinos internacionais	Chamadas e SMS grátis para todas as redes, 400MB de internet partilhada (2 cartões)	59,70 €

Fonte: *site oficial do MEO* - <https://www.meo.pt/>; *site oficial da NOS* - <https://www.nos.pt/> e *site oficial da Vodafone* <http://www.vodafone.pt/>

Dada a conjuntura atual e a vasta variedade de oferta no mercado, existe a possibilidade de uma redução das receitas da PT, em virtude do aumento da concorrência por parte de outros operadores ou de novos protagonistas no mercado, nomeadamente através de: (1) desenvolvimento de novos produtos e serviços convergentes; (2) políticas de marketing e vendas agressivas; (3) introdução de melhorias na qualidade dos produtos ou serviços; (4) aumento da produtividade e redução de custos; (5) fusão e consolidação de operadores; e (6) reconfiguração da cadeia de valor do ponto de vista do cliente.

A inclusão do telemóvel nos pacotes foi a grande novidade que o M4O trouxe para o mercado das telecomunicações. Vejamos, agora, um argumentário de comparação de pacotes com telemóvel entre a MEO e a NOS (principal concorrente):

Tabela 7 – Tabela comparativa entre o pacote MEO vs NOS

		
Controlo de Custos	<p>O cliente tem a liberdade para definir o nível de controlo de custos por cartão com o Extra Plafond. Para além disso, o cliente pode carregar o cartão em saldo pré-pago.</p> <p>O cliente é avisado aos 90% e 100% do consumo da PUR (chamadas/SMS) dos cartões móveis.</p>	<p>Todos os consumos não incluídos vão diretos à fatura. Não há controlo de custos.</p> <p>O cliente recebe um aviso de voz/SMS aos 99,5% do consumo das chamadas/SMS e aos 100% as chamadas/SMS são bloqueadas e para continuar a falar tem de ligar para o apoio ao cliente (pago) e comprar um pacote de min/SMS</p>
Internet no Telemóvel	<p>Ao atingir os 200MB de plafond de IT base inicial, o cliente pode continuar a utilizar a internet com IT diário em extra plafond ou saldo recarregável.</p>	<p>Ao atingir os 200 MB de plafond de IT base inicial, o cliente fica barrado e para poder navegar tem de comprar um pacote de IT via apoio ao cliente (pago) caso queira continuar a navegar.</p>
Internet no Móvel	<p>A internet é taxada em blocos de 10 KB. A net do telemóvel dos clientes MEO permite navegar até 10x mais do que um cliente NOS.</p> <p>A rede MEO tem a maior cobertura nacional de 4G.</p>	<p>A Internet é taxada em blocos de 100 KB consumindo o plafond muito mais rapidamente.</p>
Efeito de Rede	<p>Metade dos cartões móveis em Portugal liga grátis ou com tarifa reduzida para um cliente MEO.</p>	<p>O cliente passa a ter rede NOS pelo que os seus contactos que não são NOS passam a pagar muito mais para lhe ligar (tarifa "Outras Redes").</p>
Telemóveis	<p>Os pacotes têm 2000 minutos e 2000 SMS para ligar do telemóvel para todas as redes nacionais.</p> <p>Os números MOCHE ligam gratuitamente para os pacotes MEO com telemóvel.</p>	<p>Os pacotes têm apenas 500 minutos ou SMS para ligar do telemóvel para todas as redes nacionais.</p>
Canais TV	<p>Com os pacotes Fibra, é possível mais canais analógicos em TV's sem box (70).</p> <p>(FIBRA) 95 canais com MEO Box + app com 60 canais de rádio. Total: 145.</p> <p>12 canais exclusivos, os preferidos da maioria da população.</p>	<p>Apenas é possível ver 34 canais sem Box (cabo).</p> <p>106 canais com box + 19 canais de rádio. Total: 125 canais</p> <p>8 canais exclusivos para um pequeno nicho da população.</p>
Cartão de Partilha de Internet	<p>Com os pacotes MEO o cliente pode ter um cartão de partilha de internet sem ter de aderir a qualquer pacote de IT.</p>	<p>Para obter um cartão de partilha de internet o cliente tem obrigatoriamente de aderir a um pacote de IT</p>

	Cartão de Partilha de Internet compatível com 4G.	Cartão de partilha de Internet não compatível com 4G.
Internet Fixa	Velocidade até 100 Mbps/10 Mbps (download/upload). A Fibra ou par de cobre do cliente não é partilhado com ninguém. A velocidade de sincronismo é garantida até à central. Velocidade garantida nos pacotes Fibra.	Velocidade até 100 Mbps/8 Mbps (download/upload). O cabo do cliente é partilhado com todos os clientes. Não há garantia de velocidades. Todos navegam no mesmo cabo. Velocidade não é garantida.
Serviços Incluídos	Serviços Incluídos: 1) MEO Musica no PC e telemóvel; 2) MEO Jogos (FIBRA); 3) Uma licença Antivírus BitdefenderPlus; 4) Hotspots MEO Wifi; 5) MEO Cloud 16GB; 6) MEO GO; 7) MEO GoMulti O MEO Go permite ver 72 canais no PC e 67 canais no <i>tablet</i> ou Smarthphone (tráfego gratuito)	Serviços incluídos: 1) Cartão NOS; 2) Hotspots NOS wi-fi/Fon; 3) App NOS Telefone - consome tráfego quando o cliente acede através da rede (3G/4G) Iris Online apenas permite ver 40 canais (consome plafond de dados a rede NOS)
Telefone	Chamadas ilimitadas para todas as redes fixas nacionais (nºs começados por 2)	Plano com 3.000 minutos/mês para as redes fixas nacionais (nºs iniciados por 2 e 3), todos os dias a qualquer hora

Fonte: site oficial do MEO - <https://www.meo.pt/> e site oficial da NOS - <https://www.nos.pt/>

No mercado português, a PT irá continuar a ser uma empresa orientada para o cliente, focada na inovação e execução, gerindo o seu negócio através de segmentos de clientes:

1) **Residencial:** A PT tem alavancado na capacidade das suas redes de nova geração de forma a fornecer uma experiência de TV diferenciada e sofisticada, com uma estratégia assente em conteúdos exclusivos e *multiscreen* passíveis de aceder no PC, TV e *smartphones*. O desempenho do segmento Residencial tem sido ajustado pelo sucesso da oferta *triple play*, que atingiu a liderança de mercado suportada pela sua proposta de valor diferenciada.

2) **Pessoal:** a estratégia da PT para o segmento pessoal está ancorada no M4O, que está a impulsionar a transformação do mercado móvel português, através da introdução da convergência, o que permite uma diferenciação adicional das ofertas comerciais e ao mesmo tempo, alterar o enfoque do pré-pago para o pós-pago.

Estrutura da oferta

No final de 2014, a MEO era o principal prestador de serviços em pacote em termos de subscritores, com uma quota de 44,2 por cento (+0,1 pontos percentuais face ao ano anterior), seguida pelo Grupo NOS, com uma quota de 38,3 por cento, a Vodafone, com 10,1 por cento e o Grupo Altice, com 7,3 por cento. A Vodafone foi o prestador que mais aumentou a sua quota durante o ano de 2014 (+3,8 pontos percentuais), tendo-se tornado o terceiro maior prestador de pacotes durante o 2.º trimestre de 2014.

Tabela 8 - Quotas de subscritores de serviços prestados em pacote *multiple play*

	2013	2014	Var. %
PT Comunicações/MEO	44,1	44,2	0,1
NOS	40,8	38,3	-2,5
Vodafone	6,3	10,1	3,8
Grupo Altice	8,7	7,3	-1,4
Outros prestadores	0,1	0,1	0

Unidades: milhares de euros, %

Fonte: ANACOM

Para uma análise mais perceptível do impacto do M4O na liderança da quota de subscritores de serviços prestados da PT, construi a seguinte tabela com base em dados fornecidos pela ANACOM:

Tabela 9 - Evolução das quotas de serviços prestados em pacotes *quadruple play*

	3T11	4T11	1T12	2T12	3T12	4T12	1T13	2T13	3T13	4T13	1T14	2T14	3T14
Grupo PT	37,7%	39,8%	41,3%	42,8%	43,4%	44,3%	45,2%	45,8%	46,3%	46,2%	46,8%	46,6%	46,3%
Grupo NOS												38,1%	37,8%
Grupo ZON Optimus									42,3%	40,7%	38,9%		
Grupo ZON	46,4%	46,0%	44,6%	43,4%	43,4%	42,9%	42,4%	41,5%					
Vodafone	1,8%	2,2%	2,4%	2,6%	2,5%	2,5%	2,6%	3,3%	4,3%	6,2%	7,8%	9,1%	10,0%
Grupo Altice				9,2%	8,7%	8,3%	7,8%	7,4%	7,1%	6,8%	6,4%	6,1%	5,8%
Cabovisão				9,2%	8,7%	8,3%	7,8%	7,4%	7,1%	6,8%	6,4%	6,1%	5,8%
Cabovisão	10,4%	10,0%	9,6%										
Optimus/Sonaecom	2,3%	2,0%	2,0%	2,0%	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%					
Outros prestadores	1,5%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%

Unidades: milhares de euros, %

Fonte: ANACOM

Assim, verifica-se que a MEO tem crescido em termos de quotas de mercado nos pacotes *quadruple play*, enquanto a NOS (ex-ZON), tem vindo a perder o seu posicionamento.

Foi no 4T12 e no 1T13 que a MEO ultrapassou a ZON em termos de liderança. É relevante salientar que foi em janeiro de 2013 que a MEO lançou o M4O. Verifica-se também que a Vodafone tem vindo a crescer e a ganhar quota de mercado, principalmente em relação à NOS.

Para além de quotas em termos de assinantes, é também importante mencionar as quotas em termos de receitas. A NOS é o principal prestador, com uma quota de cerca de 43,1 por cento, seguindo-se a MEO, com 41,6 por cento e a Vodafone, com 8,8 por cento. Também nas receitas, a Vodafone passou para a terceira posição durante o 2.º trimestre de 2014.

Tabela 10 - Quotas de receitas de serviços prestados em pacote

	2013			2014		
	<i>Multiple play</i>	<i>Double play</i>	<i>Triple/ quadruple/ quintuple play</i>	<i>Multiple play</i>	<i>Double play</i>	<i>Triple/ quadruple/ quintuple play</i>
Grupo ZON Optimus / NOS	45,8%	35,8%	48,1%	43,1%	33,6%	44,7%
Grupo PT	42,2%	38,3%	43,1%	41,6%	38,7%	42,1%
Vodafone	4,5%	9,3%	3,4%	8,8%	9,5%	8,7%
Grupo Altice	7,4%	16,3%	5,4%	6,4%	17,9%	4,5%
Outros prestadores	0,1%	0,3%	0,0%	0,1%	0,4%	0,0%

Unidades: milhares de euros, %

Fonte: ANACOM

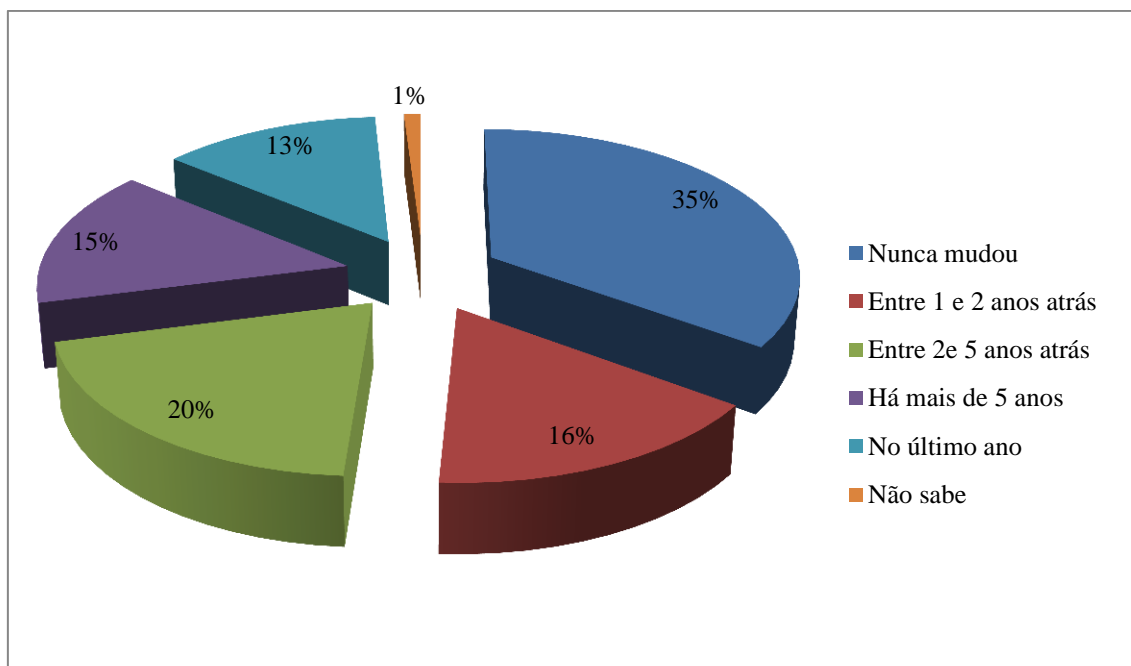
Verifica-se que o grupo NOS apresenta uma maior quota de receitas de serviços prestados em pacote. No entanto, há uma quebra acentuada da quota da NOS, face ao ano de 2013, que não se verificou por exemplo, no Grupo PT, resultado do impacto do M4O. Através da análise da tabela acima, percebe-se que esta quebra no grupo NOS é consequência do crescimento da Vodafone, consequência essa que já se tinha verificado anteriormente.

Intenção de mudança de prestador do serviço em pacote

Considera-se também importante referir nesta dissertação, a intenção de mudança de prestador de serviço em pacote por parte do cliente, de forma a prever-se o que pode acontecer num futuro próximo.

Segundo os dados da ANACOM e do Barómetro de Telecomunicações, em 2014, cerca de 26,8 por cento dos clientes, indicava que o principal motivo de seleção do prestador, era o «preço mais barato/preços mais baixos», enquanto que o segundo motivo, está associado às ofertas em pacote e foi o que mais cresceu durante 2014 (passou de 5,6 por cento para 10,8 por cento durante 2014). Nesse mesmo período, cerca de 6 por cento dos clientes manifestaram intenção de mudar de prestador, nos três meses seguintes e 66 por cento referiu não ter intenção de o fazer (+4 pontos percentuais que no ano anterior).

Gráfico 5 - Percentagem de mudança de prestador de serviços em pacote



Unidade: %

Fonte: *E-Communications and Telecom Single Martet Household Survey, Special Eurobarometer 414/Wave EB81.1 – TNS Opinion & Social; Trabalho de campo: janeiro 2014; Publicação CE: março de 2014*

Base: Lares com serviços em pacote.

Com o gráfico acima, pode verificar-se que 35 por cento da população inquirida nunca mudou de prestador de serviço, enquanto apenas 13 por cento revela que no último ano alterou o pacote de telecomunicações na sua residência.

De referir que os consumidores portugueses tendem a estar atentos às ofertas em pacotes existentes no mercado e dispõem de mais informação em relação à média europeia, sendo que não deverá ser a falta de transparência tarifária que impede a mudança de prestador.

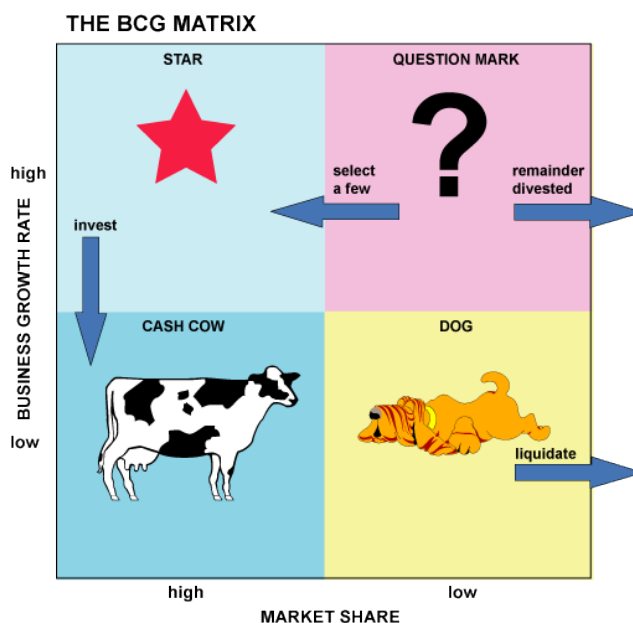
Toda esta informação/estudo leva a crer que os consumidores estão satisfeitos com a operadora de serviços escolhida. Para ganhar quotas de mercado (quer em termos de assinantes quer em termos de receitas), não é suficiente para as operadoras lançarem produtos inovadores, mas sim conciliarem a inovação com preços mais baixos.

Matriz BCG – M4O

Metodologia e as etapas para a elaboração da Matriz BCG

Este tópico apresenta a abordagem da matriz BCG, tanto sob o aspeto qualitativo quanto sob o aspeto quantitativo. A Matriz é uma ferramenta analítica, que visa classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial. Assim, a Matriz BCG permite à empresa analisar seu portfólio de produtos, visando uma melhor distribuição dos seus recursos. Na dissertação, a matriz tem a finalidade de conhecer melhor o objeto a ser estudado.

Ilustração 1 - Matriz BCG standard



Fonte: www.vwmin.org

A Matriz BCG apresenta, no eixo vertical, a taxa de crescimento anual do produto no mercado, sendo que esse eixo varia de 0 a 20 por cento. O eixo horizontal sinaliza a participação relativa do produto no mercado, em relação ao seu maior concorrente. A participação relativa no mercado é dividida em participação alta e baixa.

Segundo Ambrósio e Ambrósio (2005), a Matriz BCG é elaborada a partir de uma folha de cálculo, onde são determinadas as variáveis-chave, conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 11 - Cálculo das variáveis-chave para elaboração da Matriz BCG

	M4O
Taxa de crescimento do mercado	22%
Participação de mercado do M4O	42%
Participação de mercado do maior concorrente	45%
Índice de Participação de mercado do maior concorrente	0,94

Unidade: %

Fonte: Adaptado de Ambrósio e Ambrósio (2005) e ANACOM

Para o preenchimento desta tabela, foram usados os dados fornecidos pela ANACOM, já previamente mencionados. Na primeira linha é colocado o crescimento de mercado no ano em estudo (2014).

$$\text{Crescimento do mercado} = \frac{\text{Receitas quadruple play 2014} - \text{Receitas quadruple play 2013}}{\text{Receitas quadruple play 2013}} * 100 \quad (4;1)$$

$$\text{Crescimento do mercado} = \frac{1.001.340 - 823.876}{823.876} * 100$$

$$\text{Crescimento do mercado} = 22\%$$

Na sequência, é colocada a participação do M4O no mercado total no ano em estudo bem como a participação de mercado do maior concorrente (Grupo NOS), relativo ao serviço em pacote efetivo.

O índice de participação de mercado do maior concorrente é assim calculado:

$$\text{Índice participação relativo} = \frac{\text{Participação de mercado do M4O}}{\text{Participação de mercado do serviço do maior concorrente}} \quad (4;2)$$

$$\text{Índice participação relativo} = \frac{42\%}{45\%}$$

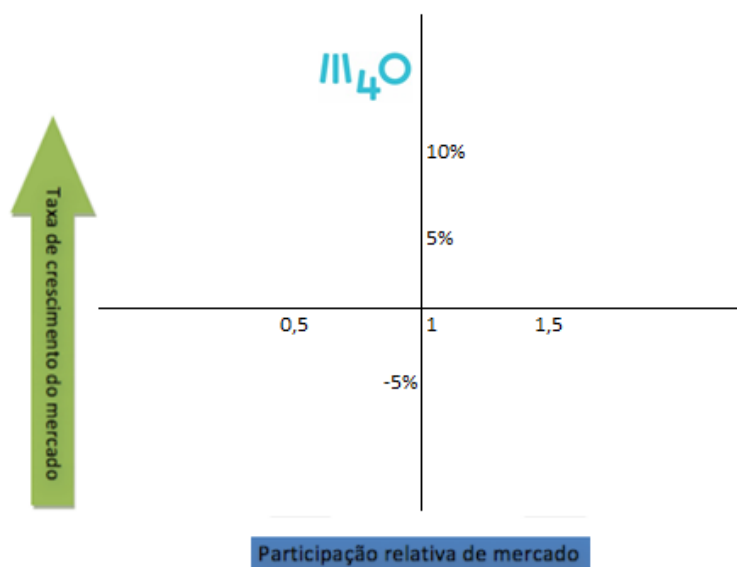
$$\text{Índice participação relativo} = 0,94$$

Após juntar todas as informações e calculá-las, é feita a construção da Matriz BCG.

Análise e interpretação dos resultados

Ao adaptar-se a Matriz BCG ao serviço prestado em pacote M4O e nas suas concorrentes, pode observar-se que a taxa de crescimento de mercado 2013/2014 foi de 22 por cento e que o índice de participação no mercado foi de 0,94.

Ilustração 2 - Matriz BCG referente ao serviço em pacote M4O



Fonte: Tabela 11 – Cálculo das variáveis-chave para elaboração da Matriz BCG

Nota-se que o M4O insere-se no quadrante do STAR. Mesmo não tendo a liderança de participação de mercado (certamente por conta das suas receitas), é considerado pela Matriz como um produto Estrela. Os produtos que se inserem nesta categoria são líderes da categoria de um mercado em ascensão. Cabe à empresa investir para torná-lo cada vez mais distante dos seus concorrentes. A estratégia deve passar por proteger a quota de mercado, reinvestir os lucros para acompanhar a produção e procurar angariar novos clientes.

V – Estudo empírico: o impacto do M4O

Conceito

Ao estudar uma variável, o interesse passa por medir a tendência central, dispersão, assimetria, etc. Com duas ou mais variáveis, além destas medidas individuais, também é de interesse conhecer se ambas têm algum relacionamento entre si, isto é, se valores altos (ou baixos) de uma das variáveis implicam em valores altos (ou baixos) da outra variável. Esta associação pode ser de dois tipos: correlacional e experimental. Numa relação experimental os valores de uma das variáveis são controlados pela atribuição ao acaso do objeto, sendo estudado e observado o que

acontece com os valores da outra variável. Por outro lado, no relacionamento correlacional, não se tem nenhum controle sobre as variáveis que estão a ser estudadas. Estas são observadas (como ocorrem no ambiente natural), sem nenhuma interferência, isto é, as duas variáveis são aleatórias.

Frequentemente é necessário estudar o relacionamento entre duas ou mais variáveis. Ao estudo do relacionamento entre elas, denominamos de correlação e regressão. Se o estudo tratar apenas de duas variáveis tem-se a correlação e a regressão simples.

A regressão é um modelo que traduz a relação entre duas variáveis. A relação pode ser linear, quadrática ou outra. Na regressão linear simples, analisa-se a relação linear: uma dependente (Y) e outra independente (X). Pretende-se também estudar a relação entre duas variáveis quantitativas, desde que a relação entre elas seja linear e que seja possível admitir a existência de uma relação causa-efeito.

Existem vários métodos para se ajustar uma reta. O mais usual é o método dos mínimos quadrados ordinários (*OLS – Ordinary Least-Squares*), que é aquele que minimiza a soma dos quadrados, das distâncias verticais (resíduos) entre os valores observados e a reta ajustada.

Metodologia

Com o objetivo de fazer a ponte, entre os assuntos relevantes abordados na revisão de literatura e adaptáveis ao caso de estudo analisado, os dados utilizados foram recolhidos nos relatórios de contas da Portugal Telecom entre o ano de 2008 e o primeiro trimestre do ano de 2014. O período temporal não foi mais alargado, porque o primeiro trimestre de 2015 foi o último relatório disponibilizado numa base trimestral, que é a base mais adequada para o caso de estudo desta dissertação.

Deste modo, e com a informação disponível, fez-se recurso aos diagramas de dispersão ou gráfico de dispersão. Este tipo de gráfico permite ter uma representação de duas ou mais variáveis, uma em função da outra. É mais utilizado para correlacionar dados, pois permite que se faça uma regressão linear e se determine uma reta, que

mostre o relacionamento médio linear entre as duas variáveis. Com essa mesma reta, acha-se a função que dá o "comportamento" da relação entre as duas variáveis. Este método gráfico de análise, permite também verificar a existência, ou não, de relação entre duas variáveis de natureza quantitativa, ou seja, que podem ser medidas ou contadas.

Através do diagrama/gráfico de dispersão, tem-se também acesso ao coeficiente de determinação (igualmente chamado de R^2), que é uma medida de ajustamento de um modelo estatístico linear generalizado, como regressão linear, em relação aos valores observados. O R^2 varia entre 0 e 1, indicando em percentagem, quanto o modelo consegue explicar os valores observados. Quanto maior o R^2 , mais explicativo é o modelo e melhor se ajusta à amostra.

Assim, com a reta de regressão estimada, verifica-se o comportamento de uma variável antes da introdução do M4O no mercado e prevê-se o comportamento após a introdução deste serviço (janeiro de 2013). É claro que esta previsão será tanto mais fiável quanto maior for o valor do coeficiente de determinação e menor o erro-padrão da regressão. Os valores previstos são meras estimativas, que depois vão ser comparáveis com os valores exatos, de acordo com os relatórios de contas já mencionados anteriormente. Estes valores previstos, estão sujeitos à influência do distúrbio aleatório e são obtidos pressupondo que a relação entre as variáveis, se manterá igual no futuro.

O modelo de pesquisa inclui três itens para descrever: as receitas operacionais, os custos operacionais e o EBITDA da Portugal Telecom.

Resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados provenientes da aplicação do diagrama de dispersão.

Inicialmente é feita uma análise descritiva das variáveis em estudo, com o intuito de as conhecer de uma forma geral.

Posteriormente, as mesmas variáveis foram submetidas ao diagrama de dispersão, para perceber de que modo foram afetadas em relação à variável em estudo. Os gráficos seguintes sintetizam os resultados das estimações.

Os dados utilizados para alcançar os resultados, que irão ser apresentados abaixo, dizem respeito às receitas, custos e EBITDA operacionais, dos negócios das telecomunicações da PT, consolidados por segmento residencial, pessoal, empresas, *wholesale*, e outras eliminações.

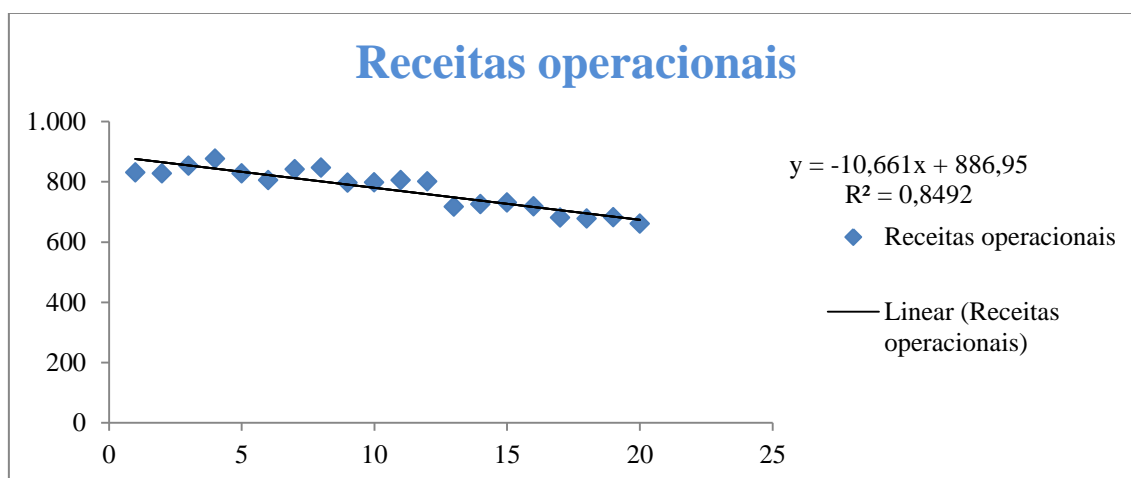
Receitas operacionais

São todas aquelas que provêm diretamente da atividade principal da empresa. Estas podem-se classificar em:

- Receita da atividade técnica ou principal, que diz respeito à atividade principal da empresa (como venda de produtos, mercadorias ou serviços);
- Receita acessória ou complementar, que normalmente decorre da receita da atividade principal e representa rendimentos complementares.

Deste modo, e com o que foi disposto anteriormente, obteve-se o seguinte diagrama de dispersão, para as receitas operacionais dos negócios das telecomunicações da PT:

Gráfico 6 - Análise de dispersão das receitas operacionais da PT



Fonte: Anexo I – Tabela T.1. – Resumo dos pressupostos assumidos e utilizados para o cálculo do Forecast

Onde:

$x = \text{período de análise}$

$y = \text{valor das receitas operacionais}$

Através do gráfico apresentado acima, verifica-se que os pontos não têm uma distribuição aleatória mas que evidenciam uma distribuição padrão, pelo que existe uma relação linear entre a variável y e x . Também se confere uma possível correlação negativa, pois quando se verifica um aumento de x , este acarreta uma tendência de diminuição em y . Assim, se controlarmos x , o y será também controlado.

Conclui-se que desde o primeiro trimestre de 2008, até ao quarto trimestre de 2012, as receitas operacionais do negócio das telecomunicações da PT vieram a diminuir.

Avaliando também o coeficiente de determinação (R^2), que dá a proporção da variação total da variável dependente (y), explicada pela presença da variável explicativa (x), confirma-se que o mesmo é de 0,8492, em que, quanto mais perto o coeficiente de determinação estiver de 1, melhor é o ajustamento linear.

Com o objetivo de verificar se a introdução do M4O veio contrariar esta tendência e aumentar a receita, foi calculado o *forecast*, com base na forma funcional obtida, através do diagrama de dispersão e foi feita a comparação com os montantes reais. Dado que o M4O foi introduzido no primeiro trimestre de 2013, foi calculado o *forecast*, a partir desse mesmo trimestre até ao primeiro trimestre de 2014 (tal como já indicado anteriormente, foi o último relatório disponibilizado numa base trimestral).

$$y = -10,661(x) + 886,95 \quad (5; 1)$$

$$Y_{2013/Q1} = -10,661(21) + 886,95$$

$$Y_{2013/Q1} = 663,07$$

$$Y_{2013/Q2} = -10,661(22) + 886,95$$

$$Y_{2013/Q2} = 652,41$$

$$Y_{2013/Q3} = -10,661(23)+886,95$$

$$Y_{2013/Q3} = 641,75$$

$$Y_{2013/Q4} = -10,661(24)+886,95$$

$$Y_{2013/Q4} = 631,09$$

$$Y_{2014/Q1} = -10,661(25)+886,95$$

$$Y_{2014/Q1} = 620,43$$

Tabela 12 - Comparação das receitas operacionais *forecast* e reais da PT

	<i>Forecast</i>	<i>Real</i>
2013/Q1	663,07	634,45
2013/Q2	652,41	645,51
2013/Q3	641,75	640,30
2013/Q4	631,09	639,36
2014/Q1	620,43	612,61

Fonte: Anexo I – Tabela T.1. – Resumo dos pressupostos assumidos e utilizados para o cálculo do *Forecast*

De acordo com os cálculos efetuados e com os resultados obtidos, após a comparação com os dados reais, verifica-se a tendência para a diminuição das receitas operacionais dos negócios da PT.

Estes resultados levam a crer que o objetivo principal do M4O, serviço que apresenta ao cliente um pacote inovador com vista ao aumento das receitas, não se verificou. Respondendo assim a uma das questões iniciais desta dissertação, o M4O não teve impacto nas receitas operacionais da Portugal Telecom, uma vez que se continuou a verificar uma tendência para diminuição das mesmas.

Custos operacionais

A noção de custos operacionais, faz referência ao dinheiro que desembolsa uma empresa ou organização para o desenvolvimento das suas atividades. Os custos

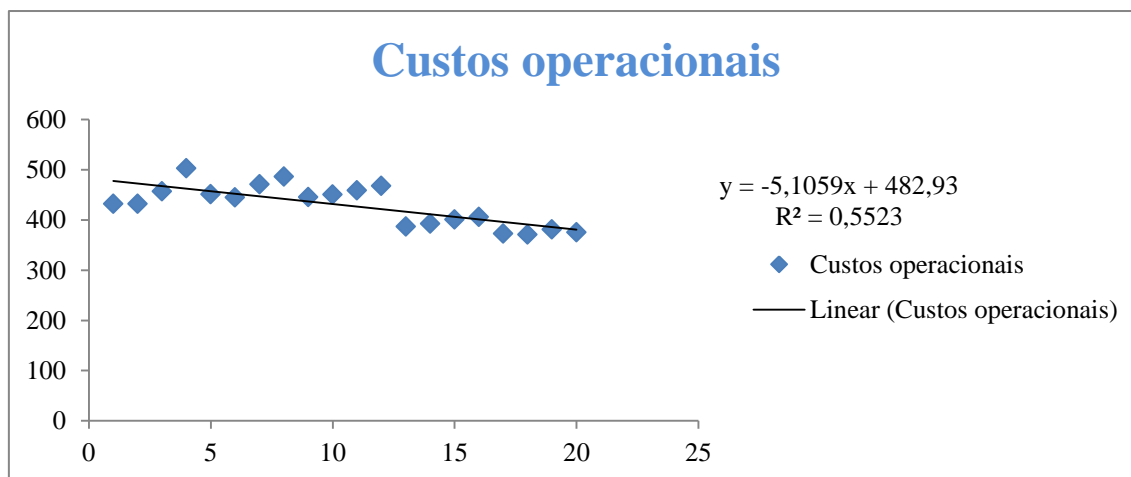
operacionais correspondem aos salários do pessoal, ao arrendamento, à compra de provisões, entre outros.

Por outras palavras, os custos operacionais são as despesas destinadas a manter um ativo na sua condição existente ou a modificá-lo para que volte a estar em condições apropriadas de trabalho.

Os custos operacionais também são conhecidos como custos indiretos, já que embora suponham gastos relacionados com o bom funcionamento do negócio, não são investimentos. Estes destinam-se ao funcionamento do negócio, pelo que não têm lugar na expectativa de renderem posteriormente, já que a sua função consiste em permitir a subsistência da atividade comercial (que se espera que seja rentável e proveitosa).

Assim com o que foi determinado precedentemente, obteve-se o seguinte diagrama de dispersão, para as despesas operacionais dos negócios das telecomunicações da PT, que se dividem em custos com pessoal, custos diretos dos serviços prestados, custos comerciais e outros custos operacionais:

Gráfico 7 - Análise de dispersão dos custos operacionais da PT



Fonte: Anexo I – Tabela T.1. – Resumo dos pressupostos assumidos e utilizados para o cálculo do Forecast

Onde:

$x = \text{período de análise}$

$y = \text{valor dos custos operacionais}$

De acordo com o diagrama acima, verifica-se que os pontos não têm uma distribuição aleatória, pelo que existe uma relação linear entre a variável y e x . Verifica-se também uma possível correlação negativa, pois quando se verifica um aumento de x , este acarreta uma tendência de diminuição em y .

Conclui-se que desde o primeiro trimestre de 2008 até ao quarto trimestre de 2013, os custos operacionais do negócio das telecomunicações da PT sofreram uma diminuição.

Fazendo referência ao coeficiente de determinação (R^2), verifica-se que o mesmo é de 0,5523. Sabendo que o mesmo pode variar entre 0 e 1 (em %, entre 0% e 100%), significando o 0 que “nada” da variação de y é explicado pelo modelo de regressão estimado e o 1 que “tudo” da variação de y é explicado pela regressão, neste modelo verifica-se então uma explicação da variação de 55 por cento.

De forma a compreender se a introdução do M4O veio contrariar esta tendência e aumentar os custos operacionais, foi calculado o *forecast* com base na forma funcional obtida através do diagrama de dispersão e foi feita a comparação com os montantes reais. O *forecast* foi calculado a partir do primeiro trimestre de 2013 até ao primeiro trimestre de 2014.

$$y = -5,1059(x) + 482,93 \quad (5; 2)$$

$$Y_{2013/Q1} = -5,1059(21) + 482,93$$

$$Y_{2013/Q1} = 375,71$$

$$Y_{2013/Q2} = -5,1059(22) + 482,93$$

$$Y_{2013/Q2} = 370,60$$

$$Y_{2013/Q3} = -5,1059(23) + 482,93$$

$$Y_{2013/Q3} = 365,49$$

$$Y_{2013/Q4} = -5,1059(24) + 482,93$$

$$Y_{2013/Q4} = 360,39$$

$$Y_{2014/Q1} = -5,1059(25) + 482,93$$

$$Y_{2014/Q1} = 355,28$$

Tabela 13- Comparação dos custos operacionais *forecast* e reais da PT

	<i>Forecast</i>	<i>Real</i>
2013/Q1	375,71	362,89
2013/Q2	370,60	367,91
2013/Q3	365,49	366,68
2013/Q4	360,39	371,10
2014/Q1	355,28	347,02

Fonte: Anexo I – Tabela T.1. – Resumo dos pressupostos assumidos e utilizados para o cálculo do *Forecast*

De acordo com os cálculos efetuados e com os resultados obtidos, após a comparação com os dados reais, verifica-se a tendência para a diminuição dos custos operacionais nos negócios das telecomunicações.

Estes resultados levam-nos a presumir que outro dos objetivos do M4O, que passava pela diminuição dos custos, se verificou. Assim, este serviço MEO teve o seu impacto, neste caso positivo, ao contribuir para a diminuição das despesas da Portugal Telecom.

EBITDA

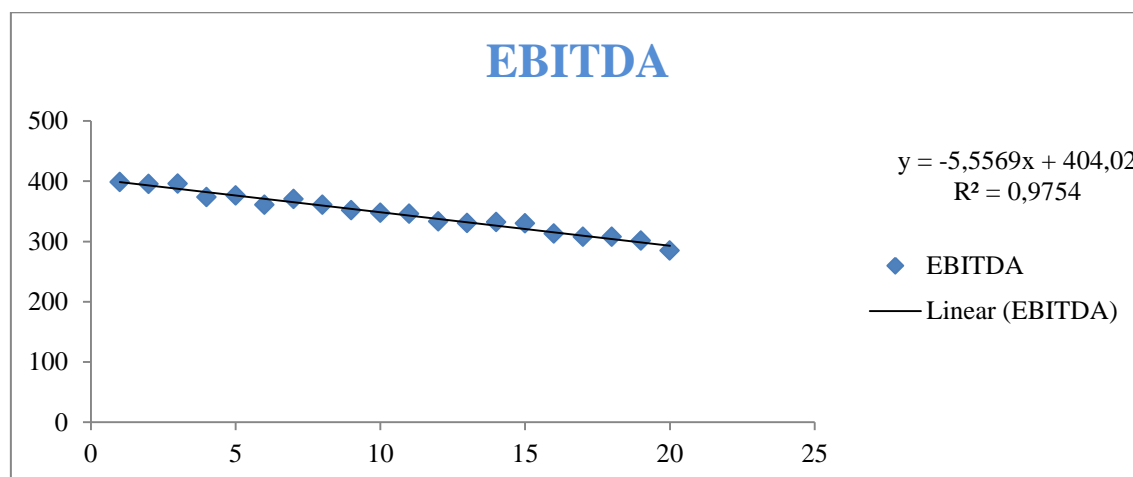
EBITDA é a sigla de “*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*”, que significa "Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização", em português.

Este é um indicador financeiro, também chamado de Lajida, que representa quanto uma empresa gera de recursos, através das suas atividades operacionais, sem contar com os impostos e outros efeitos financeiros.

O EBITDA é importante para os empresários e administradores de empresas, pois dá a possibilidade dos mesmos não analisarem apenas o resultado final da organização e sim o processo como um todo. É utilizado essencialmente para analisar o desempenho das organizações, pois é capaz de medir a produtividade e a eficiência da empresa, um ponto que é essencial para o empresário que pretende investir. O termo é bastante utilizado por analistas financeiros nas análises de balanços de contabilidade de empresas de capital aberto.

Alcançou-se então, o seguinte diagrama de dispersão para o EBITDA dos negócios das telecomunicações da PT:

Gráfico 8 - Análise de dispersão do EBITDA da PT



Fonte: Anexo I – Tabela T.1. – Resumo dos pressupostos assumidos e utilizados para o cálculo do Forecast

Onde:

$x = \text{período de análise}$

$y = \text{valor do EBITDA}$

De acordo com o gráfico de dispersão apresentado, os pontos não têm uma distribuição bastante padronizada, pelo que existe uma relação linear entre a variável y e x . Há também uma correlação negativa, pois quando se apura um aumento de x , este conduz uma tendência de diminuição em y .

Assim, no decorrer do período amostral, o EBITDA do negócio das telecomunicações da PT tem vindo a diminuir, resultado também do que se observou anteriormente, a diminuição das receitas e dos custos operacionais.

Relativamente ao coeficiente de determinação (R^2), verifica-se que o mesmo é de 0,9754, o que dá uma total confiança no modelo de regressão estimado, pois consegue-se perceber uma explicação da variação de y face a x de aproximadamente 98 por cento.

Com o objetivo de asseverar se a introdução do M4O veio contrariar esta tendência e aumentar o EBITDA, foi calculado o *forecast* com base na forma funcional, obtida através do diagrama de dispersão e foi feita a comparação com os montantes reais. O *forecast* foi calculado a partir do primeiro trimestre de 2013 até ao primeiro trimestre de 2014.

$$y = -5,5569(x) + 404,02 \quad (5; 3)$$

$$Y_{2013/Q1} = -5,5569(21) + 404,02$$

$$Y_{2013/Q1} = 287,33$$

$$Y_{2013/Q2} = -5,5569(22) + 404,02$$

$$Y_{2013/Q2} = 281,77$$

$$Y_{2013/Q3} = -5,5569(23) + 404,02$$

$$Y_{2013/Q3} = 276,21$$

$$Y_{2013/Q4} = -5,5569(24) + 404,02$$

$$Y_{2013/Q4} = 270,65$$

$$Y_{2014/Q1} = -5,5569(25) + 404,02$$

$$Y_{2014/Q1} = 265,10$$

Tabela 14 - Comparação do EBITDA *forecast* e real da PT

	<i>Forecast</i>	Real
2013/Q1	287,33	271,56
2013/Q2	281,77	277,60
2013/Q3	276,21	273,62
2013/Q4	270,65	268,26
2014/Q1	265,10	265,59

Fonte: Anexo I – Tabela T.1. – *Resumo dos pressupostos assumidos e utilizados para o cálculo do Forecast*

Tendo em atenção os cálculos efetuados e os resultados obtidos, após a comparação com os dados reais dos relatórios de contas da PT, verifica-se a tendência para a diminuição do EBITDA nos negócios das telecomunicações.

Estes resultados levam a crer que outro dos objetivos do M4O, que passava por colocar a empresa a gerar recursos através de suas atividades operacionais, não foi corroborado.

VI – Conclusão

Ao longo desta dissertação, procurou-se mostrar a importância do desenvolvimento da oferta das telecomunicações, no crescimento económico do país. Nas últimas décadas, este setor sofreu alterações profundas a nível global e no caso específico português, em termos de estrutura de mercado e inovações tecnológicas. A estrutura tradicional, baseada em monopólio natural na prestação de serviços, foi alterada no sentido de introduzir progressivamente a concorrência, através de sucessivos processos de liberalização e privatização que ocorreram no setor. Por outro lado, a velocidade de desenvolvimento de novas tecnologias torna-o bastante dinâmico, criando-se oportunidades para redução de preços e oferta diversificada de serviços.

Ao nível de limitações desta dissertação, a ideia era utilizar o *software* aplicativo SPSS como forma de apoio, através de testes de hipóteses, modelos de regressão linear, entre outros, mas o mesmo não foi possível, uma vez que os dados disponibilizados não eram os mais adequados para a sua utilização. Foram feitos vários contactos com a organização (MEO) para obtenção da informação, mas a mesma foi negada, o que

condicionou a realização desta tese de mestrado e a possibilidade de obter uma ideia mais aprofundada.

Em 2014, as receitas dos negócios de telecomunicações da PT diminuiu 4,1 por cento face a 2013, penalizadas pelo segmento Empresas e pelo segmento Pessoal. As receitas do segmento Residencial, continuaram a ser impactadas por dinâmicas competitivas e de preço, mas ainda assim permaneceram estáveis, beneficiando do sucesso e contínuos ganhos de quota de mercado das *quadruple play* do MEO. Os custos operacionais, diminuíram 3,0 por cento, face a 2013, o que é explicado por: uma diminuição dos custos, com serviços de terceiros; diminuição dos custos comerciais, pelo esforço das atividades comerciais realizadas no ano anterior devido ao lançamento do M4O; e a diminuição das outras despesas operacionais. O EBITDA dos negócios de telecomunicações em Portugal ascendeu a 1.030 milhões de euros (-5,6 por cento face a 2013), com uma margem de 42,0 por cento. Este desempenho resultou da diminuição nas receitas de serviço e de novos serviços com menores margens, no segmento Empresas.

Em 2014, os negócios de telecomunicações em Portugal continuaram a apresentar um crescimento da base de clientes, os de acessos fixos de retalho a aumentarem cerca de 2,0 por cento face a 2013 e os clientes móveis a mostrarem a mesma evolução. Este desempenho prova o sucesso da oferta da PT, nomeadamente do M4O. Esta oferta convergente continua a ganhar terreno no mercado, tendo atingido 3,6 milhões de RGUs no final de 2014. Desde o lançamento das ofertas convergentes em janeiro de 2013, 65 por cento dos clientes tem um ou dois cartões SIM, 20 por cento têm três e cerca de 15 por cento possuem quatro cartões SIM.

Qual o impacto do serviço M4O no mercado das telecomunicações e na liderança da PT? Essa questão depende das duas perspetivas existentes, que se devem ter em conta para responder a este ponto. Deve-se, não só considerar a quota de mercado em termos de subscritores, mas também a quota de mercado em termos de receita.

Numa perspetiva de quota de mercado em subscritores, sim o M4O teve impacto no mercado das telecomunicações e na liderança da PT. Este serviço inovador, veio mudar completamente este mercado em Portugal, pois conseguiu introduzir quatro

serviços num só pacote, culminando numa grande aceitação por parte dos consumidores. Como foi várias vezes referido ao longo desta dissertação, desde que o M4O foi inserido no mercado em janeiro de 2013, a MEO ultrapassou, até essa data, o Grupo ZON (atualmente NOS) e até ao final de 2014, apresentava uma margem superior a esta (10 por cento em quota de assinantes). Com o propósito inicial de avaliar o impacto do M4O em termos de assinantes, verifica-se que a MEO ganhou clientes aos seus concorrentes e não apenas uma passagem de clientes antigos da MEO para um novo pacote.

Se for considerada uma a perspetiva de quota de mercado em termos de receita, o M4O não teve impacto na liderança da PT. Como já foi apurado, as receitas da Portugal Telecom, continuaram a diminuir após a entrada do M4O, confirmando a tendência já verificada. O Grupo NOS continua assim líder de mercado no setor das telecomunicações em Portugal, em termos de receita. No entanto, a margem superior face à Portugal Telecom decresceu entre 2013 e 2014. Acompanhando esta tendência para o ano presente, é provável que a PT se equilibre e acabe mesmo por superar o Grupo NOS.

Tendo em conta todos os dados recolhidos e a pesquisa efetuada, conclui-se que o M4O se tratou de uma oportunidade existente de criação de valor para a empresa e para as telecomunicações em Portugal.

Referências Bibliográficas

Monografias (Livros):

Neves, J. C. 2002. *Avaliação de empresas e negócios*. Lisboa: McGraw Hill.

Sherman, A.J and Hart, M.A. 2010. *Mergers & acquisitions from A to Z*, (3rd ed.) New York: AMACOM Books.

Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods*. (4th ed.) California: SAGE Publications, Inc.

Periódicos Científicos:

Alam, I.; Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*, v. 16, n. 6, p. 515-534, 2002.

Bismut, Sophie (2006): Competition in European Telecom Markets, *MPRA* Paper No. 3567, posted 15. June 2007.

Blessa, R. (2005). *Merchandising no ponto de vendas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

Czepiel, J.A. e Gilmore, R. (1987). “Exploring the Concept of Loyalty in Services”, in: J.A., Czepiel, C.A. Congram e J.S. (ed), *The Services Marketing Challenge: Integrating for Competitive Advantage*, Chicago, IL: AMA, pp.91-94.

Da Rocha, A.; Ferreira Da Silva, J. (2006). Marketing de serviços: retrospectiva e tendências. *Revisão adm. Empresas*. [online]. V. 46, n.4, pp. 1-9.

Delapierre, Michel; Mytelka, Lynn (1997). Blurring boundaries: new interfirm relationship and the emergence of networked, knowledge-based oligopolies In: Colombo M. G. (ed.). *The changing boundaries of the firm*. Londres: Routledge;.1997.

Fransman, Martin. *Telecom in the Internet. Age: From Boom to bust to...?*, Oxford: Oxford University Press, 2002.

Frynas, Jędrzej; Mellahi, Kamel; Pigman, Geoffrey (2006). First mover advantages in international business and firm specific political resources; *Strategic Management Journal*, Strat. Mgmt. J., 27: 321-345 (2006)

Gremler, D.D., Brown, S.W. (1996). Service loyalty: its nature, importance, and implications, in Edvardson, B., Brown, S.W., Johnston, R. e Scheuing, E.E. (Eds), *Advancing Service Quality: A Global Perspective, International Service Quality Association*, New York: pp. 171-180.

Hoffman, K. D.; Bateson, J. E. G.; Campomar, M. C.; Ikeda, A. A. (2009). *Princípios de Marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage Learning.*

Jahromi, Ali Tamaddoni (2009). Predicting Customer Churn in Telecommunications Service Providers *Lulea University of Technology* Master's Thesis in Marketing and E-Commerce. Kon, Anita. *Economia Industrial*. São Paulo: Nobel, 1994

Liang, Andrew; Klein, Gary; Jiang, James (2009). Leveraging first-mover advantages in internet – Based consumer services; *Communications of the ACM*, June 2009, vol. 52, no. 6

Marques, Alzira (2012). “Marketing Relacional – Como Transformar a Fidelização de Clientes numa Vantagem Competitiva”, *Edições Silabo.*

Mytelka, Lyn; Delapierre, Michel (1998). Blurring boundaries: New inter-firm relationships and the emergence of networked, knowledge-based oligopolies. In: Colombo, M. (ed.) *The Changing Boundaries of the Firm: Explaining Evolving Inter-Firm Relation*. Londres: Routledge. 1998 p. 73-94.

Narver, J. C.; Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v.54, n. 4, pp.20-35.

Nistorescu, Tudor; Paiu, Silvia (2009). Marketing strategies used in crisis- case study. *MPRA Paper 17743*, University Library of Munich, Germany.

Oliveira, Bruno; Toledo, Ana; Lopes, Evandro (2013). Evolução da experiência no varejo de serviços: Um exemplo do sector de telecomunicações brasileiro, *Revista Brasileira de Marketing - REMark, São Paulo*, v. 12, n. 1, p. 223-250, jan./mar. 2013.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. e Berry, L. (1985), “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, vol.49, nº4, pp.41-50.

Reichheld, Frederick F.; Teal T. (1996), “The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value”, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Robinson, William; Kalyanaram, Gurumurthy; Urban, Glen L. (1994). First-mover advantages from pioneering new markets: A survey of empirical evidence; *Review of Industrial Organization* 9: 1-23, 1994

Shaffer, B (1995). Firm-level responses to government regulation: Theoretical and research approaches. *Journal of Management* 21: 495-514

Stevens, E.; Dimitriadis, S. (2005). Managing the new service development process: towards a systemic model. *European Journal of Marketing*, v. 39, n.1/2, p. 175-198, 2005.

Szapiro, Marina (2007). As mudanças recentes do sector de telecomunicações e os desafios impostos ao sistema de inovação brasileiro, *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*, vol. IX, n. 2, mayo – ago. / 2007.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. V. 68, p. 1-17, 2004.

Zaninelli, Thais (2012). A gestão da informação e da comunicação como factores que influenciam o processo de inovação no contexto colaborativo, *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.18, n.2, p.39-59, abr./jun 2013.

Zeithaml, V.A. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services, in J.H. Donnelly e W.R. George (eds.), *Marketing of Services*, *American Marketing Association*, Chicago, IL, pp.186-190.

Teses Consultadas:

Sato, S.K. (2010). **As expressões da mobilidade na comunicação das marcas de telefonia celular no Brasil**. Tese de Mestrado entregue à EAC-USP. São Paulo.

Szapiro, Marina (2005). **Reestruturação do sector de telecomunicações na década de noventa: um estudo comparativo dos impactos sobre o sistema de inovação no Brasil e na Espanha**, Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

Referências não publicadas e retiradas da Internet:

- ANACOM (2013), Anuário do Setor das Comunicações de 2013. Lisboa.
Disponível em:
<http://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=520&channel=graphic#horizontalMenuArea>
- ANACOM (2013), Mercado das Comunicações na Economia Nacional '09-13 Lisboa.
Disponível em:
http://www.anacom.pt/streaming/Mercado_2014_VF_rev1b.pdf?contentId=1338150&field=ATTACHED_FILE
- ANACOM (2014), Anuário do Setor das Comunicações de 2014. Lisboa.
Disponível em:

http://www.anacom.pt/streaming/Sector_Comunicacoes_2014.pdf?contentId=1358849&field=ATTACHED_FILE

- <http://economico.sapo.pt/>
- <http://www.jornaldenegocios.pt>
- http://tek.sapo.pt/noticias/telecomunicacoes/artigo/mercado_das_telecomunicacoes_tem_recuado_em_portugal_e_na_europa-1398899tek.html
- Relatório e Contas Portugal Telecom.
Disponível em:
<http://pharol.pt/pt-pt>
- Merrill Data Site. 2013. ***Deal Drivers EMEA – The comprehensive review of mergers and acquisitions in the EMEA region.***
- Merrill Data Site. 2014. ***A merger market report on global M&A activity: Monthly M&A insider.***
- Merrill Data Site. 2014. ***Executing effective M&A***

Anexos

Anexo I

Tabela T.1 – Resumo dos pressupostos assumidos e utilizados para o cálculo do Forecast

Milhões de euros

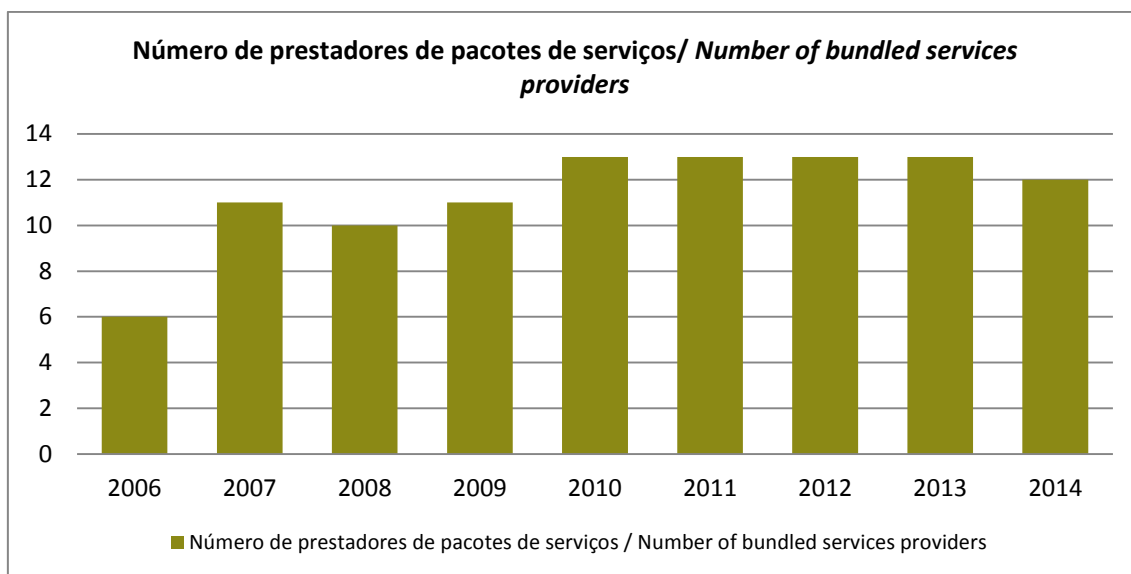
Ano	Trimestre	Receitas operacionais	Custos operacionais	EBITDA	Margem EBITDA
2008	1Q08	830	432	399	48%
2008	2Q08	827	432	395	48%
2008	3Q08	853	457	396	46%
2008	4Q08	876	503	374	43%
2009	1Q09	827	451	376	45%
2009	2Q09	806	445	361	45%
2009	3Q09	841	471	370	44%
2009	4Q09	847	486	360	43%
2010	1Q10	797	446	351	44%
2010	2Q10	798	451	347	44%
2010	3Q10	805	459	346	43%
2010	4Q10	801	468	333	42%
2011	1Q11	717	387	331	46%
2011	2Q11	725	393	332	46%
2011	3Q11	731	401	330	45%
2011	4Q11	718	406	313	44%
2012	1Q12	680	373	308	45%
2012	2Q12	678	371	307	45%
2012	3Q12	682	381	301	44%
2012	4Q12	660	375	285	43%
2013	1Q13	634	363	272	43%
2013	2Q13	646	368	278	43%
2013	3Q13	640	367	274	43%
2013	4Q13	639	371	268	42%
2014	1Q14	613	347	266	43%

Unidades: milhares de euros, %

Fonte: Relatório de contas da Portugal Telecom 2008-2014

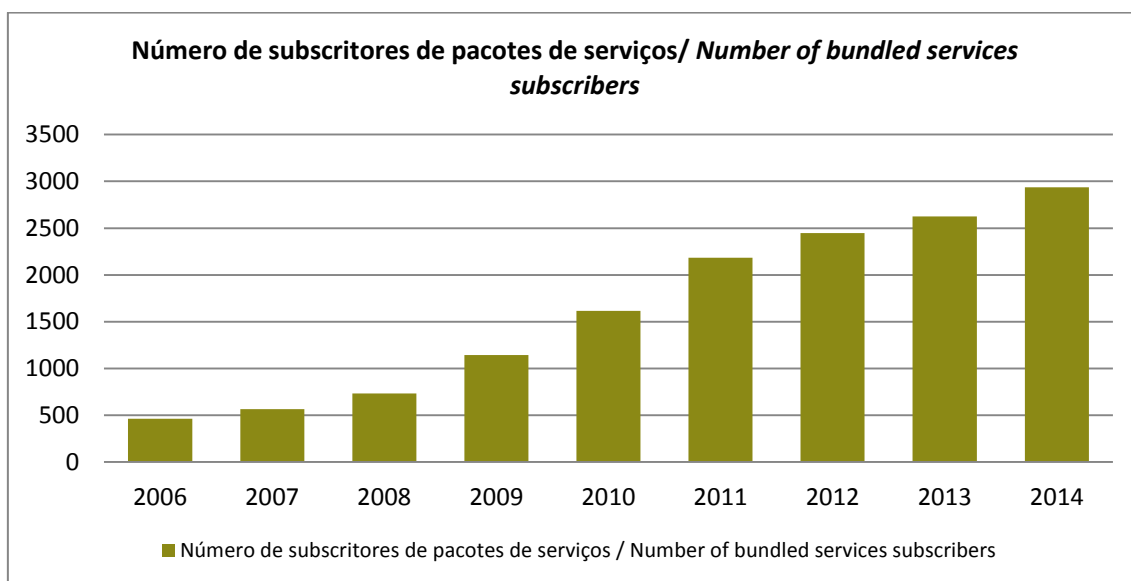
Anexo II

Gráfico G1 – Resumo número de prestadores de pacotes de serviços



Anexo III

Gráfico G2 – Resumo número de subscritores de pacotes de serviços



Anexo IV

Tabela T.1 – Resumo taxa de Penetração das ofertas em pacote triple/quadruple/quintuple play - UE

	2012	2013	2014
Luxemburgo/Luxembourg	65,1%	57,0%	59,6%
França/France	51,5%	55,2%	59,4%
Portugal	41,9%	48,2%	54,5%
Países Baixos/Netherlands	40,3%	48,9%	53,7%
Malta/Malta	33,4%	42,3%	45,7%
Espanha/Spain	11,8%	26,5%	45,1%
Bélgica/Belgium	31,5%	37,6%	44,5%
Eslovénia/Slovenia	34,3%	36,5%	42,0%
Estónia/Estonia	35,1%	38,9%	38,8%
Roménia/ Romania	26,1%	27,7%	29,8%
Chipre/Cyprus	9,3%	24,4%	29,2%
Reino Unido/United Kingdom	20,1%	24,1%	26,6%
Hungria/Hungary	21,2%	22,5%	26,1%
Irlanda/Ireland	8,5%	12,6%	21,9%
Croácia/ Croatia	8,0%	13,1%	19,3%
Dinamarca/Denmark	12,9%	15,2%	15,2%
Itália/Italy	9,9%	12,8%	14,2%
Letónia/Latvia	10,9%	12,4%	13,7%
Suécia/Sweden	14,7%	14,0%	13,6%
Polónia/Poland	5,7%	8,5%	11,1%
Eslováquia/Slovakia	4,0%	5,6%	8,8%
Bulgária/ Bulgaria	8,4%	9,4%	7,3%
Alemanha/Germany	5,5%	6,6%	6,8%
República Checa/Czech Republic	5,5%	5,7%	5,8%
Grécia/Greece	2,9%	3,5%	3,7%
Lituânia/Lithuania	0,1%	1,5%	3,3%
Áustria/Austria	13,1%	n.a.	n.a.
Finlândia/Finland	n.a.	n.a.	n.a.
UE / EU	18,5%	22,7%	26,3%

Fonte/Source: Comissão Europeia, ANACOM

Unidade: %

Anexo V

Resumo prémios MEO

Ao longo da vida MEO e do serviço M4O, vários são os prémios que a companhia tem ganho, principalmente pela qualidade e inovação dos seus produtos e serviços. Segue abaixo uma listagem dos principais prémios ganhos no passado recente:



Melhor Produto do Ano – O M4O foi considerado pelos consumidores portugueses como produto mais inovador na categoria Pacotes Integrados 4P.



M4O Eleito em 2013 o melhor serviço *Quadruple Play* (4P) em Portugal – O MEO destaca-se pela melhor qualidade de serviço, a melhor qualidade de imagem e velocidade de Internet, tendo sido eleito o melhor serviço 4P em Portugal na “Escolha do Consumidor”. Foram os consumidores que votaram, naquela que foi a segunda edição em Portugal da “Escolha do Consumidor”, uma iniciativa da empresa *Consumer Choice*. Centro de Avaliação da Satisfação do Consumidor.



Melhor Operador Triple Play – O MEO é o melhor Operador *Triple Play*, de acordo com 67 por cento dos votos dos leitores da PC Guia. O leitor é soberano nesta escolha, que foi atribuída pela BDO Binder & Co.. Estes prémios identificam em diferentes categorias, as inovações tecnológicas que marcam a atualidade.



Melhor Serviço de Conteúdos do Mundo – O serviço de televisão do MEO foi grande vencedor na categoria de “*Best Content Service*” nos “*World Communication Awards*”, um dos mais importantes prémios do setor das telecomunicações ao nível mundial.



Melhor Serviço de Reforço da Experiência da TV – Vencedor dos “*TV Connected Awards*”, o evento líder mundial sobre entretenimento em rede, com o prémio “*Best TV Experience Enhancement*”.

Gartner and 1to1® Media

CRM Excellence
Awards



Serviço mais Inovador – Vencedor dos *CRM Excellence Awards* 2014, onde foi distinguido como o mais inovador serviço do mundo, na categoria de Inovação e Tecnologias Emergentes.



Melhor serviço ao cliente – A Portugal Telecom foi distinguida na 7ª Edição dos *Stevie Awards for Sales & Customer Service* com quatro prémios na área de serviço ao cliente, no setor das telecomunicações:

- Melhor serviço ao cliente, por votação do público;
- Melhor utilização de tecnologia no serviço ao cliente;
- Prata na categoria de direção de serviço ao cliente;
- Prata na categoria de inovação em serviço ao cliente.