

# UPDATE

#25  
2017



Digital Business Community

---

## DIGITAL BUSINESS DINNER



---

**MIGUEL ALMEIDA – CEO NOS**

---

**6 DE JUNHO**  
HOTEL DOM PEDRO PALACE

# “Nunca dissemos que queríamos ser líderes absolutos”

A meta é continuar a crescer, investindo no reforço das redes, na inovação na oferta e na transformação do próprio grupo. Para o CEO da NOS, a crescente procura de comunicações vai continuar a sustentar o setor. Rejeitando a possibilidade de qualquer dos três grandes operadores conseguir ter uma vantagem competitiva sustentada no tempo, Miguel Almeida garante que a diferenciação está na inovação e na oferta de valor.

**O LÍDER DA NOS FOI O ORADOR CONVIDADO** do segundo Digital Business Dinner APDC de 2017 com os protagonistas das comunicações, que decorreu no mesmo dia em que a Anacom divulgou os dados do 1º trimestre dos pacotes de serviços de comunicações. Dados que mostram que a NOS passou a liderar em número de subscritores totais de pacotes, ultrapassando pela primeira vez a concorrente MEO, facto que Miguel Almeida considerou normal e em linha com o percurso de crescimento que o grupo tem vindo a fazer desde a fusão ZON/Optimus, em 2014.

Num encontro moderado por João Vieira Pereira, do Expresso, o gestor salientou que o objetivo não é liderar o mercado, mas sim convergir cada vez mais. “Nunca dissemos que queríamos ser líderes absolutos. Temos objetivos e ambições, temos vindo a crescer e queremos continuar. Nem tenho a certeza que isso seja uma coisa mandatória para a saúde e o desenvolvimento da NOS”.

Recordando a história do operador, referiu que se juntaram “duas empresas que tinham uma posição competitiva débil, um problema de escala e de capacidade de investimento”, tendo o “percurso de fusão e de integração” sido bom para os colaboradores, clientes e para o país, já que “a capacidade de investimento é muito superior à soma das duas partes”. Como o prova o facto da NOS ter mesmo conseguido antecipar para 2016 a meta de obter 30% do mercado total, inicialmente fixada para 2018.

## **MAIS QUE UM JOGO DE SOMA ZERO**

“Estamos muito contentes e queremos continuar a progredir”, disse Miguel Almeida, rejeitando a ideia de que a NOS só poderá continuar a crescer roubando clientes aos concorrentes. “Isto não é necessariamente um jogo de soma zero. Todos podemos crescer, acrescentando mais valor aos nossos clientes e sem tirar a outros. Se fornecermos mais serviços que acrescentem mais valor, e se essa proposta for merecedora,



O líder da NOS está convicto de que há margem para crescer nas comunicações. Nomeadamente com o processo de transformação para o digital

todos vamos crescer”, garantiu.

Destacou, no entanto, o “contrassenso” que tem caracterizado o setor: sendo um mercado maduro, recuou durante os últimos oito ou nove anos e não se sabe o que acontecerá em 2017; mas, ao mesmo tempo, os operadores ofereceram cada vez mais aos clientes. “É evidente que queremos crescer em quota e que isso é importante para a nossa posição competitiva”, adiantou o gestor.

E há margem para crescer, porque a transformação para o digital e tudo o que isso envolve, em serviços e plataformas, continuará a suportar a procura de serviços de telecomunicações.

Acrescem as barreiras à entrada neste mercado, quer as regulatórias quer de investimentos, que “são enormes”. “O que vendemos e fornecemos aumenta de utilidade. Quem dera a muitas indústrias ter esta definição de futuro”, considerou.

Reiterando as críticas ao regulador, que “continua a insistir que os preços em Portugal aumentam”, quando na realidade nos últimos 10 anos as receitas caíram e o número de serviços aumentou, assim como o tráfego de voz e dados por subscritor, Miguel Almeida mostrou-se perplexo: “há mais serviços, há mais utilização e há menos receitas. Alguém me explique, matematicamente,

**MIGUEL ALMEIDA**

CEO NOS

“Tenho muita dificuldade em aceitar a expressão roubar clientes. Isto não é necessariamente um jogo de soma zero. Todos nós podemos crescer, acrescentando mais valor aos clientes. É possível crescer sem tirar a outros”

---

“O país devia agradecer aos operadores por terem tornado possível a conectividade com qualidade”

---

“Não sei qual é a inovação de amanhã nem qual é o serviço que vamos lançar. Mas sei que o caminho passa por aí e estou relativamente seguro que o caminho para as telecomunicações é risonho”

---

“Se alguém pensa que, a partir dos conteúdos, vai criar uma vantagem competitiva sustentável e vai desequilibrar o mercado, criando a bala de prata, desengane-se. Isso não vai acontecer. Já houve em Portugal, não há muito tempo, quem pensasse isso e vimos o resultado”

---

“Em cinco anos não espero nenhuma revolução. Será algo que vai acontecendo progressivamente e a que vamos ter que nos adaptar. Na nossa indústria, a própria evolução é um exercício difícil de se fazer”

---

“Há mais serviços e mais utilização por serviço e as receitas baixam. Há alguém que me explique, matematicamente, como é que isto corresponde a um aumento de preços. Porque eu não consigo. A minha matemática se calhar é muito básica para fazer essa conta”

---

“Se consideramos que há um quarto operador, parece evidente que tem um problema de escala e que poderá ainda haver alguma alteração de perímetro ou de estrutura do mercado”

---

“Não implementamos o que alguém decidiu em Paris ou em Londres. Isso é mais adequado ao mercado e acreditamos que a prazo, temos a capacidade de responder melhor às necessidades do mercado português”

---



Rogério Carapuça, Presidente da APDC, destacou no arranque do debate, a importância da realização destes eventos com os líderes dos grupos de telecomunicações

como é que isto corresponde a aumento de preços. Porque eu não consigo. Os preços baixaram mais em Portugal do que deviam”.

Sendo as comunicações um setor pouco sensível aos ciclos económicos, “enquanto as forças naturais de mercado contribuírem para o aumento da eficiência das empresas, não há problema. Mas há limites, que são os da eficiência. A partir daí, o que conta é o grau de utilidade que o serviço tem para uma pessoa, que terá que o pagar. O que vendemos tem que ter valor”, explicou o gestor.

### **DIFERENCIAR PELA INOVAÇÃO**

Hoje, onde está a diferenciação entre operadores? Para o CEO da NOS, assenta nos serviços

que fornecem a diferentes clientes em diferentes contextos, tudo dependendo da sua relevância e inovação. “Aqueles que trouxeram mais inovação e forem mais disruptivos, surpreendendo as pessoas com coisas que acrescentem valor, vão ganhar mais que os que se limitam apenas a ir atrás. Se é que há algum segredo de negócio, ele está aí”, disse Miguel Almeida.

Defendeu ainda que nenhum operador em Portugal conseguirá criar uma vantagem competitiva sustentável no tempo. “Houve quem tentasse e deu mau resultado. Não vai acontecer. O que é preciso é construir esta relação com os clientes, de os surpreender e tratar bem”, citando o caso concreto dos conteúdos, fundamentais na oferta de televisão.



Para o gestor, a diferenciação de ofertas passa pela inovação e por ofertas disruptivas, que surpreendam e acrescentem valor. “Se é que há algum segredo de negócio, ele está aí”

E está convicto de que a decisão da NOS de investir nos conteúdos desportivos foi a certa: “a partir do momento em que fomos confrontados com um determinado contexto competitivo, as decisões que tomámos foram claramente as melhores. Conseguimos criar as condições, em conjunto, para que todos os clientes, independentemente do operador, tenham acesso a conteúdos fundamentais”.

Acrescenta ainda: “se alguém pensa que, a partir dos conteúdos, vai criar uma vantagem competitiva sustentável e vai desequilibrar o mercado, criando a bala de prata, desengane-se. Isso não vai acontecer. Já houve em Portu-

gal, não há muito tempo, quem pensasse isso. Vimos o resultado. Estou certo que todos nós, empresas com pessoas inteligentes, somos capazes de aprender com a história. É possível criar uma oferta diferenciadora pela combinação de conteúdos e serviços associados. Mas criar uma diferenciação sustentada no tempo, não acredito”.

Embora não vislumbrando, num setor onde existem três grandes operadores, hipóteses de alteração da estrutura do mercado, admite, contudo, um evidente problema de escala no 4º operador. Pelo que “poderá ainda haver alguma alteração de perímetro ou de estrutura do mer-



Operadores digitais globais como a Netflix são considerados por Miguel Almeida como um complemento e não como um concorrente dos operadores. Afinal, os clientes precisam de muito mais

cado, por agregação num ou mais do que um dos operadores de maior dimensão”.

### VANTAGENS DO CENTRO DE DECISÃO

O gestor não se mostra preocupado com a concorrência dos gigantes do online. “Ninguém vai desativar os nossos serviços por causa do Netflix. Não é um concorrente dos operadores, mas um complemento, um serviço que precisa deles. Sem eles, não vive. Mas os clientes precisam de mais serviços do que o Netflix dá e que, claramente, não resolve todas as necessidades”, explicou.

Olhando para a televisão tradicional, o CEO da

NOS garantiu que há espaço para todas as ofertas de conteúdos: live, com o contexto do tempo ou sem ele, universais ou locais. Com novos formatos de consumo e mais devices, mas sempre com muita procura. Na sua perspetiva, o que os produtores de conteúdos terão é que alterar modelos de negócio.

“Todos os intervenientes na cadeia deste mercado, desde os produtores de conteúdos aos operadores, vão ter que encontrar modelos que permitam rentabilizar o que é o ativo das televisões. Com publicidade dirigida e contextualizada para os consumidores. É possível usar parte das ferramentas da publicidade na Inter-



Perante uma plateia de quase 200 pessoas, o CEO da NOS reiterou que o grupo vai continuar a investir no que será mais relevante. Com a vantagem de ter o centro de decisão em Portugal

net, e ela está a crescer muito, para sustentar modelos de negócios como o da tv”, garantiu. Neste cenário, a NOS vai continuar a investir “no que nos parece o mais relevante para ter uma posição sustentável e sólida e uma relação saudável com o cliente”. O que passa pela modernização das redes de acesso, fixa e móvel, para responder às crescentes necessidades do mercado e à concorrência, e pela inovação no desenvolvimento de produtos e serviços.

A transformação interna da própria empresa é outra prioridade para Miguel Almeida, para se adequar à crescente digitalização: “vamos manter o nível de investimento muito elevado, como fizemos neste ciclo que passou, para continuar a garantir que o crescimento que levou aos resultados se mantenha. É essa a nossa ambição e o

nosso compromisso”.

Num setor onde existem duas subsidiárias de “duas grandes multinacionais, que têm a possibilidade de usufruir do desenvolvimento e da capacidade de gestão, tecnologias e sistemas de um grupo” e uma empresa portuguesa, o CEO acredita que a NOS tem vantagens.

“Decidimos aqui, não implementamos o que alguém decidiu em Paris ou em Londres. Isso é mais adequado. Acreditamos que, a prazo, temos a capacidade de responder melhor às necessidades do mercado português. Para isso, é importante ganharmos escala local. Vamos continuar a crescer para manter a capacidade de sermos competitivos face aos outros e alavancarmos a nossa capacidade de gestão local”, concluiu. •





---

Patrocinadores Jantar



---

Patrocinador Gold



Patrocinadores Silver



---

Patrocinadores Bronze

**AXIANS CGI CISCO DELOITTE FUJITSU GFI HP  
HPE IBM MICROSOFT NOVABASE RANDSTAD SAS**

---

Parceiros

**JLM & ASSOCIADOS NOSSA VdA VIATECLA**