

30 anos 30 momentos extraordinários | | |







30 anos **30** momentos extraordinários

Visão é sinónimo de sonho, quimera, perspetiva, previsão, opinião. Pode ser ponto de vista, ângulo, forma de analisar e até de sentir.

Nos 30 anos de história da APDC, não faltaram visões únicas, revolucionárias e inspiradoras. Os desafios do setor proporcionaram enorme abertura de espírito, criatividade e pioneirismo, mas foi um grande conjunto de brilhantes protagonistas que elevou esse caminho a um patamar extraordinário.

A história destas três décadas é invulgar, feita de marcos raros e vivida por pessoas excecionais. Foi, por isso, difícil escolher apenas 30 episódios, mas estamos certos que os momentos selecionados são para todos marcantes e merecem ser lembrados.

Agradecimentos

A APDC agradece a disponibilidade de todos os mais de 30 entrevistados, protagonistas da história do setor, cujos testemunhos enriqueceram de forma única este livro. Uma especial referência a António Robalo de Almeida, Gonçalo Sequeira Braga e José Almeida Mota, pela revisão atenta do seu conteúdo. Um agradecimento também à Fundação Portuguesa das Comunicações e às várias empresas do setor, que cederam com toda a generosidade a utilização de imagens dos seus arquivos.

ÍNDICE

6	Introdução	56	Momento 19. Era da Banda Larga
8	Momento 1. Sonho Visionário	58	Momento 20. À conquista dos Portugueses
14	Momento 2. Impulso Decisivo	60	Momento 21. Código Renovador
16	Momento 3. Ex-Libris Nacional	62	Momento 22. Semente de Mudança
22	Momento 4. Obra Memorável	64	Momento 23. Efeito Nada Secundário
26	Momento 5. Autoestrada Submarina	66	Momento 24. Inspiração Intemporal
28	Momento 6. Regulação Autónoma	68	Momento 25. Aposta Nacional
30	Momento 7. Abertura Histórica	70	Momento 26. Excelência Sem Fronteiras
32	Momento 8. Televisão Sem Barreiras	72	Momento 27. Desafio Superado
36	Momento 9. Concentrar para Privatizar	74	Momento 28. Sinal de Mudança
38	Momento 10. Negócio de Dados Telepac	76	Momento 29. Novo Protagonista
40	Momento 11. Mundo Novo	78	Momento 30. História de Sucesso
42	Momento 12. Telemóvel para Todos	82	O Futuro Começa Hoje
44	Momento 13. Líder Visionário	84	Presidentes APDC
46	Momento 14. Rumo ao Brasil	86	Órgãos Sociais APDC Através dos Tempos
48	Momento 15. Concorrência ao Rubro	90	Congresso das Comunicações: Presidentes e Temas
50	Momento 16. NASDAQ à Portuguesa	92	Agradecimentos
52	Momento 17. Hora da Liberalização Total	94	Ficha Técnica
54	Momento 18. Marca Global		

Introdução

UM SETOR EXTRAORDINÁRIO, UMA ASSOCIAÇÃO INVULGAR

Dava eu os primeiros passos na minha carreira profissional quando a APDC foi fundada. Lembro-me, recém-chegado ao INESC, dos debates a que assisti entre os profissionais do setor sobre como modernizar a nossa rede de telecomunicações. Recordo as discussões sobre a evolução da computação pessoal e as consequências que esta teria em todo o setor, na forma como o Homem iria trabalhar e viver. O País e o Setor das Telecomunicações, Tecnologias de Informação e Media (TICM) eram diferentes, muito diferentes em 1984! Vivia-se em regime de monopólio, os operadores eram todos públicos e dividiam entre si a sua área de influência. A mesma coisa acontecia com a Televisão. A concorrência não existia. Por maioria de razão não existia um regulador setorial.

Como consequência, obter uma linha de rede fixa levava vários meses e a densidade de linhas por habitante era das mais baixas da Europa. As infraestruturas de telecomunicações ainda eram marcadas pelo paradigma da comutação analógica. Existia apenas um operador de TV, e a própria TV a cores

dava os primeiros passos. Não existiam redes móveis, nem internet. A comunicação de dados estava a começar, ainda em contextos muito específicos e com soluções próprias e velocidades de transmissão muito baixas.

Mas o espírito inovador dos pioneiros da época, a capacidade de investimento que a adesão à então CEE nos permitiu e o espírito transformador que embalava o país mudaram completamente a face do setor. Pouco tempo depois, foi criado o regulador, prevendo-se novos tempos de concorrência e privatizações. Em muito poucos anos, a rede fixa foi modernizada, a comutação digital generalizada, a comunicação de dados promovida e tornada acessível ao grande público, a criação de operadores da rede móvel facilitada, a liberalização do setor conseguida, a TV por cabo largamente difundida, o uso da internet generalizado, as TV privadas lançadas e a rede postal modernizada. À medida que os operadores se afirmavam em ambiente de concorrência, também as capacidades tecnológicas e de negócio nos domínios

das infraestruturas e sistemas de informação se reforçavam, passando o país a ser servido por dezenas de empresas nacionais e internacionais.

Por isso este é um setor extraordinário. Um setor único porque se transformou rápida e radicalmente e que hoje, 30 anos volvidos sobre a criação da APDC, apresenta indicadores que colocam Portugal na "Cabeça da Europa Toda", como diria o nosso grande poeta Luís de Camões.

Mas muito caminho há ainda a percorrer no que respeita à procura. Dominados pela crise económica, sendo baixo o nosso poder de compra, e afetados ainda pela reduzida literacia digital da população ativa, os consumidores portugueses ainda não tiram o máximo partido das infraestruturas que foram criadas. Esse é o desafio que verdadeiramente se nos coloca no futuro.

A APDC soube ser um fórum de discussão entre profissionais, espaço de troca de ideias sobre como realizar tão grande mudança. Contexto em que os profissionais e as empresas se souberam congregar, em torno dos problemas comuns, esbatendo diferenças e procurando novas formas de atuação. Espaço onde muitos se conheceram e onde se alimentaram amizades. Durante 30 anos, mostrou ter ímpar capacidade de mobilização. É isto que a transformou também numa associação invulgar.

Com a transversalidade que as TICM têm hoje, a sua importância é crítica em todos os negócios. É isso que gera o imperativo de virar a APDC para os restantes setores da economia, trazendo também as suas empresas e profissionais ao nosso convívio. É também isso que faz com que o nosso setor seja extraordinário! A capacidade de transformar todos os negócios, de criar mais emprego e de desempenhar o papel de um dos motores principais da economia portuguesa.

Rogério Carapuça
Presidente da APDC



01.

Criação da APDC

SONHO VISIONÁRIO

1984
nov.

Gonçalo Sequeira Braga tinha 38 anos e estava em licença sabática, disponível para pensar em todos aqueles projetos que se adiam indefinidamente. Sentindo fortes ventos de mudança, arquiteta um plano: criar uma associação de profissionais que questionasse e discutisse os problemas do setor das comunicações, promovesse o convívio entre eles e estimulasse uma crescente participação. Estabeleceu os primeiros contactos, reuniu um conjunto de vontades e, em poucos meses, encontrou um grupo de jovens inconformados, apaixonados pela sua profissão e com enorme desejo de contribuir para a mudança do setor e do país.

Sequeira Braga, fundador da APDC



José Almeida Mota, ex-presidente da Fundação das Comunicações, era um deles: "Percebia-se, na altura, que haveria uma expansão que levaria as pessoas a trabalhar ombro a ombro e não costas com costas. A APDC foi organizada para desenvolver esse espírito, criar elos de ligação entre as pessoas, e para ajudar a desenvolver o mercado, colocando-o nas bocas do mundo. Teve o mérito de sentar à volta da mesma mesa os vários atores das comunicações e de os pôr a falar sem restrições. Sempre foi um espaço de liberdade! E não há papers distribuídos eletronicamente que substituam o contacto pessoal que a APDC proporciona".





associação portuguesa
para o desenvolvimento
• das comunicações •



UM BOM NOME E MUITA SORTE

"APDC? Uma sigla com quatro letras? Não funciona!". Era essa a sensibilidade do fundador Sequeira Braga: "Achava que era muito grande; só com três letras seria melhor". Mas se fosse só APC, cairia uma letra fundamental, o "D" de desenvolvimento, ideia basilar para a Associação. "Além de crescimento, esse D marcava o poder interventivo que queríamos impor". Por isso, assim ficou, desde sempre, APDC, Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações.

Com o nome escolhido, partiu-se para o desenho do logótipo. Sequeira Braga chamou João Sobral, com quem já tinha trabalhado numa revista desportiva dedicada ao golfe, outra das suas paixões. "Era um trevo de quatro folhas, para dar sorte à Associação. Acho que foi uma imagem feliz e manteve-se até há pouco, de forma estilizada". Curiosamente, foi também num clube de golfe que os trabalhos arrancaram. "Lembro-me de fazermos um jantar pós-férias, com os fundadores, no Lisbon Sport Club, em Belas. Aí aprovámos o objeto social e os estatutos da Associação".

Passados poucos meses, no dia 13 de novembro, no recém-inaugurado Fórum Picoas, então conhecido por "Palácio das Telecomunicações", a APDC é formalmente constituída.

Oliveira e Sousa, secretário-geral durante 14 anos

CASA CHEIA

A casa da APDC começou por ser na rua Alves Redol, num edifício dos CTT, sede do INESC (Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores). Premonitório, este encontro inicial de duas instituições que sempre colaboraram ao longo destas três décadas. Foi já em 1987, no mandato de Fernando Mendes, segundo presidente da Associação, que se encontraram as instalações que ainda hoje permanecem como sede da APDC. "Quando adquirimos o andar na rua Tomás Ribeiro, fui eu que assinei a compra em nome da APDC", recorda Oliveira e Sousa, secretário-geral da Associação durante 14 anos.

E revela uma situação insólita: "Os CTT (de onde eu era original) também delegaram em mim a posição de vendedor, portanto eu fui simultaneamente o vendedor e o comprador! E o documento saiu assim!".

Se, nos primeiros tempos, esse apartamento seria suficiente para acolher os associados iniciais, rapidamente ficou pequeno. No final do primeiro ano de atividade, a APDC cumpria o seu objetivo: mais de 300 sócios, seguindo um modelo associativo peculiar, ao juntar associados individuais com empresas. Também aqui marcou a diferença. "Se bem me lembro, a quota inicial era de 120 escudos por ano", recorda Sequeira Braga. Era através de contactos pessoais que se angariavam novos elementos e os primeiros eventos deram enorme empurrão para criar massa crítica. "A comunicação social também abraçou a Associação, pois compreendeu a importância da nossa ambição e do nosso sonho", destaca Oliveira e Sousa.





1984

SÓCIOS FUNDADORES

Gonçalo Sequeira Braga
Carlos Horta e Costa
Fernando Mendes
Isabel Leal de Faria
António Dinis Gonçalves
João Tavares Silva
Filipe Bobone
Eurico Pereira da Conceição
Joaquim Brites
José Ferreira Abrantes
Artur Pimenta Alves
Carlos Dias Alves
Carlos Sousa Alves
José Gonçalo Areia
José Graça Bau
João Bilhim
José Almeida Mota
José Pinto Brandão
Alberto Cardoso
Rogério Carneiro

1984

SEQUEIRA BRAGA

"Agradeço muito as palavras do Eng. Monteiro Lopes. Só a amizade dele permite ver qualidades onde só há defeitos". Robalo de Almeida, atual presidente do Conselho Fiscal da APDC, nunca mais se esqueceu desta frase que Sequeira Braga disse após uma apresentação muito elogiosa, feita num dos primeiros jantares-debate da Associação, do qual foi protagonista já como Secretário de Estado dos Transportes e Comunicações. Além da visão e determinação, Robalo de Almeida salienta a sua grande energia, coragem e profundo sentido de liberdade: "Foi sempre um homem que disse o que pensava".



Oliveira e Sousa recorda, divertido: "Nos eventos, eu ficava muitas vezes ao lado dele. No final, quando tirávamos a foto oficial, como ele era bem mais alto, eu tinha que subir para o primeiro degrau da escadaria para não se notar tanto a diferença!". Destaca a seriedade, equilíbrio, o cuidado com que tratava tudo o que tinha em mãos. Mas também a sobriedade. E conclui: "Tenho enorme admiração por ele, porque foi o homem que fez nascer esta grande obra que é a APDC".

2014



A criação da APDC foi um facto extraordinário...

“... porque é hoje a mais dinâmica e prestigiada associação profissional que existe em Portugal. Consegue refletir sobre o setor, mas também sobre os problemas do país, para os quais tem dado contribuições muito importantes. Se não tivesse existido a Associação, como é que se tinha conseguido modernizar a mentalidade das pessoas do setor? Não conheço outra associação que mantenha tão grande dinamismo de iniciativas e que seja um palco tão frequente de discussão. Hoje temos das mais bem preparadas gerações de profissionais e a Associação contribuiu muito para tal”.



“Muito do sucesso da APDC deve-se ao conjunto de magníficos presidentes que teve. A nata do setor quis ser presidente da Associação e trabalhou para o seu engrandecimento. Num espírito de concorrência saudável, cada um queria sempre fazer melhor do que o anterior e isso permitiu que a APDC tenha a vitalidade que tem hoje”.

Sequeira Braga, fundador e primeiro presidente da APDC

02.

Adesão de Portugal à CEE

IMPULSO DECISIVO

1986
jan.

Grande expectativa, sentimento de oportunidade, algum receio do desconhecido. Viviam-se um ambiente de esperança no início do ano de 1986, com a passagem de Portugal a membro de pleno direito da Comunidade Económica Europeia. "Esta adesão deverá ser um catalisador da vontade de todos os portugueses para vencer. O projeto contém todas as virtualidades para nos arrancar do marasmo, mas a sua concretização depende única e exclusivamente de nós", defendia, à data, António Martha, presidente da Comissão para a Integração Europeia.

Arregaçadas as mangas, foram várias as mãos convocadas, com frutos visíveis. "O dinheiro estava disponível durante pouco tempo, por isso tinha que se aproveitar essa janela

de oportunidade. O empurrão dado pelos fundos comunitários permitiu infraestruturar o país. Conseguimos alinhar-nos, recuperámos o atraso e passámos a ter capacidade genuína de sermos um parceiro equilibrado. Se o fizemos com demasiada antecipação ou exagero em relação às nossas necessidades já é outra questão...", reflete José Almeida Mota, ex-presidente da Fundação Portuguesa das Comunicações. E recorda, divertido, um pormenor curioso: "Nas inaugurações, era obrigatório colocar-se um placard enorme a dizer 'Esta obra foi paga por Fundos Comunitários...'. Mas nós, que nunca quisemos perder o nosso sentido de soberania, arranjavamos sempre uma placa bem pequenina, que quase ninguém via..."

Assinatura da adesão
à CEE nos Jerónimos





A adesão à CEE foi um facto extraordinário...

"... porque marca o fim do 'isolamento' e permitiu a Portugal integrar-se nas dinâmicas de desenvolvimento dos países mais avançados da Europa. O setor das comunicações tirou rápido partido das novas oportunidades, em particular através do acesso a novas tecnologias e redes, modernização de infraestruturas, qualificação de recursos, diversificação da oferta de serviços e aprofundamento do perímetro de ação. E foi, ele próprio, fator determinante no processo de crescimento e modernização da economia portuguesa. Nas negociações de adesão, recordo o entusiasmo, a genuína entrega e a adrenalina das equipas, lideradas pelo saudoso Prof. Ernâni Lopes. Em 1985, os negociadores (onde eu me incluía) tiveram que passar muitas noites em branco. Numa pequena sala do histórico edifício Charlemagne, em Bruxelas, sobrevivemos dias e noites à pressão negocial dos interlocutores. Tenho ideia de que os odores do famoso cachimbo do Prof. Ernâni Lopes perduraram nessa sala durante muitos anos... Facto hoje verdadeiramente impressionante é que as negociações, que se prolongaram por oito longos anos, foram realizadas sem telemóveis, sem correio eletrónico, sem conference calls e sem computadores portáteis. Foi obra!".

Vitor Martins, à data Secretário de Estado dos Assuntos Europeus

Sequeira Braga, primeiro presidente da APDC, era na altura Secretário de Estado dos Transportes e Comunicações. Lembra-se bem da importância deste momento: "A entrada de Portugal na CEE foi decisiva para a abertura do setor. A pressão externa ajudou muito a vencer as resistências internas, a mudar as mentalidades e criou novos desafios. Sentia-se um clima de receio, e lembro-me que os CTT e os TLP muitas vezes reagiam mal contra medidas elementares". E reforça a importância da APDC: "Pela discussão que promoveu e mostrando realidades de outros países, desempenhou um papel muito relevante na divulgação e banalização das novas ideias".



Selos comemorativos

Reprodução da imagem autorizada pelos CTT

03.

1º Congresso das Comunicações

EX-LIBRIS NACIONAL

1986
mar.

Às dez horas do dia três de março de 1986, no auditório 2 do Fórum Picoas, concretizava-se uma das grandes ambições iniciais da APDC: o 1º Congresso das Comunicações. O tema, "As comunicações em Portugal e o contexto europeu", não podia ser mais premente e a primeira comunicação do dia revelava o prestígio da iniciativa.

Marino Benedetti, presidente da *Fédération des Ingénieurs des Télécommunications de la Communauté Européenne*, estreou o palco. Nos dias seguintes, seguiram-se 54 oradores, ouvidos por uma plateia de 670 participantes, entre eles convidados estrangeiros, especialistas do setor de renome europeu, representantes de países vizinhos e de língua oficial portuguesa. Números surpreendentes para a primeira iniciativa do género realizada em Portugal. Este primeiro congresso demorou praticamente um ano

a ser preparado. Para tal, formou-se uma comissão organizadora com nomes que ainda hoje são referências para o setor: Oliveira Martins (gestão empresarial e técnica), José Tribolet (tecnologias), Carlos Barbosa (informação) e Saraiva Mendes (políticas e organização). "Senti muito orgulho em ver concretizada uma iniciativa que tanto tínhamos idealizado", reconhece Sequeira Braga, primeiro presidente da APDC.

No último dia, as conclusões foram lidas pelo então presidente da Associação, Fernando Mendes, e revelam bem as questões em debate: "É fundamental proceder à reorganização do setor das comunicações, de forma a garantir agressividade, indispensável para os novos desafios nacionais e internacionais. E é inevitável a liberalização dos equipamentos terminais!".





1986

Oliveira e Sousa, secretário-geral da APDC durante 14 anos, esteve envolvido na organização do Congresso durante vários anos e recorda:

"Era muito trabalhoso! Desde a montagem das mesas, à divulgação, aos contactos com as empresas... Nós é que fazíamos tudo!
Às vezes dormia mal, preocupado se as coisas iam correr bem. Era um evento de projeção nacional, de grande responsabilidade".

O EVENTO MAIS IMPORTANTE DO SETOR

Passados 29 anos, o espírito inicial mantém-se, mas a dimensão e prestígio alcançados superaram todas as expectativas. Ponto alto das atividades anuais da APDC, assume-se atualmente como o evento mais importante do setor, pela qualidade dos oradores, importância dos temas tratados, acutilância dos debates e excelência na organização.

Curiosamente, Ana Neves, diretora executiva da APDC de 2011 a 2014, partilha: "Eu sou, talvez a única, que diz que o Congresso é a coisa mais fácil de fazer! Porque já está tão trabalhado, tão mecanizado... e toda a gente quer participar! Não quer dizer que não seja trabalhoso mas a equipa da APDC é das melhores a organizar este tipo de eventos e já tem os processos muito bem oleados, por isso tudo flui". A tarefa que considera mais complicada é a de continuar a surpreender os participantes.



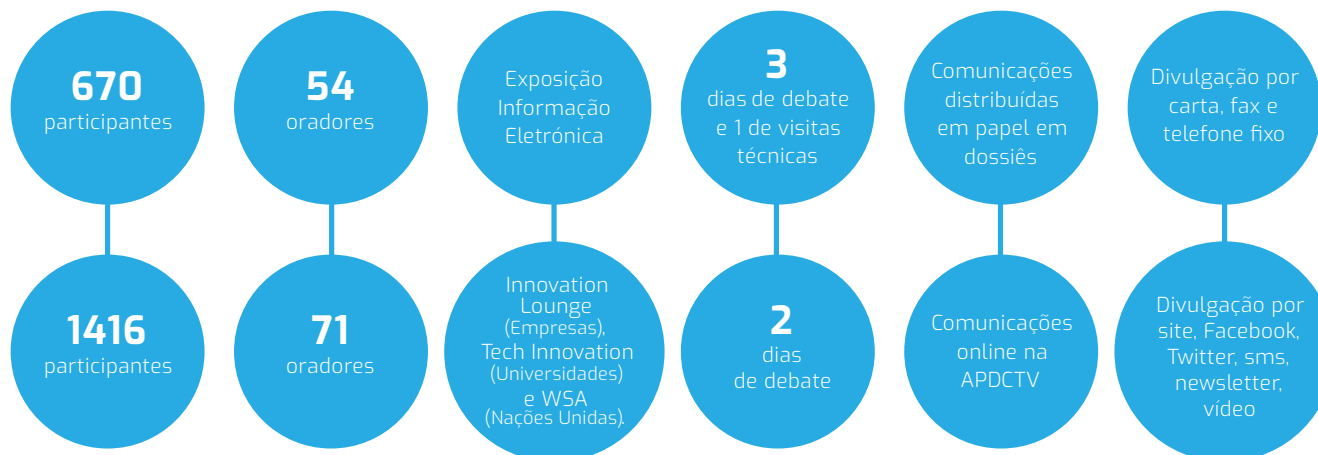


E a esse propósito conta um episódio engraçado. Na edição de 2013, querendo dar visibilidade às startups, contratou uma delas para criar uma boneca virtual para abrir o Congresso. Mas era impossível ser testada, pelo que não tinha nada para mostrar a Pedro Norton, presidente da APDC na altura, para aprovar. "Ana, veja lá o que vai fazer! Vai lá estar o Presidente da República!", avisou-a. "Estava cheia de medo que corresse mal!", reconhece. Mas o entusiasmo com que o fornecedor tinha apresentado a ideia fê-la acreditar na proposta. Arriscou e correu muito bem. E o Congresso surpreendeu, mais uma vez.

1986

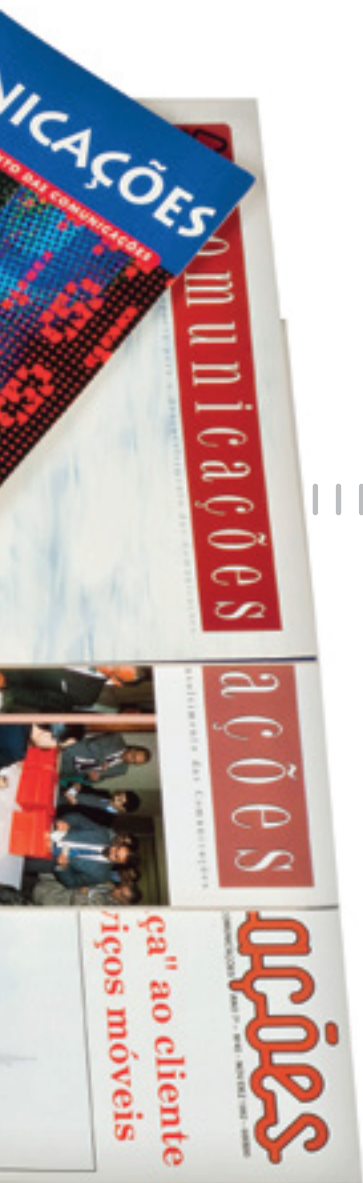
versus

2014



Revista Comunicações





REVISTA COMUNICAÇÕES

Nos últimos anos, em todos os Congressos, é distribuída a edição Estado da Nação da revista Comunicações. Um trabalho exaustivo e profundo, que honra os objetivos iniciais com que a revista da APDC foi pensada. Após um número zero de teste, a Comunicações foi lançada logo em Julho de 1985. O fundador Sequeira Braga fez questão de organizar um jantar com a comunicação social para divulgar a nova publicação da Associação. Na edição dois, pode ler-se: "Os jornalistas presentes manifestaram-se bem impressionados e disso foram prova as notícias publicadas em vários órgãos de informação, nomeadamente na RTP

e na rádio". Robalo de Almeida, atual presidente do Conselho Fiscal da APDC, recorda essa fase inicial: "A revista passou a divulgar informações a que não se tinha acesso de mais nenhuma forma! E a abordar temas muito polémicos. Nessa altura, era quase proibido falar de liberalização ou de privatização. Lembro-me que o Fernando Mendes tinha editoriais provocadores com títulos como 'Liberalização: um fantasma a corporizar' ou 'Privatização, porquê ter medo?'" Com longevidade ímpar, a Comunicações acabou de publicar a sua edição 216 e, como o setor, tornou-se móvel e digital, podendo ser consultada no computador e no tablet, desde a edição 201.

O Congresso das Comunicações é um evento extraordinário...

"... porque é uma chamada global, uma mola fundamental para o futuro. É o ponto culminante das atividades da APDC e contempla tudo quanto se sonhou e se fez, dominando todas as áreas, enriquecendo temas e discussões, provocando a participação de muitos e variados atores. Transporta para a ribalta conteúdos valiosíssimos. Em cada congresso, perpassa sempre uma "cloud" imensa, científica e promissora. O Congresso da APDC é um valioso palco para a ciência e até para a política! "

Oliveira e Sousa, secretário-geral da APDC durante 14 anos

04.

**Digitalização
das centrais telefónicas**OBRA
MEMORÁVEL1987
nov.

No 1º Congresso das Comunicações, realizado em março de 1986, José Almeida Mota, ex-presidente da Fundação Portuguesa das Comunicações, lembra-se de uma intervenção "muito bem humorada" do então presidente de um dos fornecedores de tecnologia de comutação telefónica. "Terminou a sua apresentação com uma provocação: 'Vou mandar rezar missas até que se comecem a instalar as centrais digitais em Portugal'. Pois bem, não poderia estar mais enganado. No ano seguinte, foi inaugurada a primeira central telefónica digital em Carnide. Um verdadeiro voltar de página na história das telecomunicações. Em apenas 12 anos, o atraso foi recuperado e Portugal conquistou os lugares cimeiros europeus em termos de infraestruturas.

Central telefónica
dos TLP na Estrela

Para trás ficariam assim as centrais de comutação automática da era analógica, as famosas centrais Strowger, criadas por Almon Strowger, um empreendedor norte-americano. Na época, ele detinha uma agência funerária e suspeitava que uma telefonista, casada com o seu concorrente, desviava as chamadas dos clientes para a agência do marido. A necessidade aguçou a criatividade e conta-se que foi assim que se deu o salto tecnológico. Na cerimónia de inauguração, Strowger anunciava que o seu sistema permitia uma operação "sem telefonistas,

sem perversidades, sem avarias e sem tempos de espera". As centrais de comutação automática substituíram, assim, o trabalho feito manualmente pelas chamadas "meninas dos telefones" ou "costureirinhas" que ligavam os assinantes através de mesas de comutação manuais. Em Portugal, só em 1985 é que se concluiu a automatização da rede telefónica nacional, em Agualva, Massamá e Rio de Mouro. Agora era a vez de substituir as centrais de comutação automática pelas novas centrais digitais.

Central Strowger



As "meninas dos telefones"

INÍCIO DO FUTURO

Uma das primeiras iniciativas da APDC, em junho de 1985, estava exatamente relacionada com este tema. O seminário "A digitalização das redes de telecomunicações e as tecnologias de informação" contou com a presença do então presidente do conselho de administração dos CTT/TLP, Virgílio Mendes. Este responsável destacou o interesse estrutural da tarefa que tinham em mãos: "A introdução da comutação digital é um projeto de grande envergadura de âmbito nacional,

que não se confina aos interesses de ordem técnico-económica dos CTT/TLP". O processo de digitalização da comutação telefónica envolveu grandes investimentos e um complexo esforço de reestruturação tanto das redes como da própria indústria de fabricação de sistemas. Mas foi graças a esta difícil tarefa que se conseguiu melhorar a qualidade, reduzir bastante os custos e proporcionar o lançamento e integração de serviços que são hoje o presente do setor.



CINCO PRIMEIRAS CENTRAIS TELEFÓNICAS DIGITAIS

- # 1. Carnide (27 novembro 1987)
- # 2. Carvalhido (25 março 1988)
- # 3. Estrela (3 dezembro 1988)
- # 4. Portimão (17 maio 1989)
- # 5. Picaria (14 outubro 1989)





A digitalização das centrais telefónicas foi um avanço extraordinário...

“... porque permitiu uma fantástica miniaturização das centrais, assumindo-se como alternativa à multiplicação de edifícios. No espaço ainda disponível, foi possível fazer face ao crescimento da procura e à eliminação das listas de espera. Iniciada em 1987, conclui-se em 1999, com 4,6 milhões de linhas instaladas. Demorou apenas 12 anos! Não menos importante, foi esta digitalização que permitiu o desenvolvimento de novos serviços, nas áreas dos dados, da banda larga, dos móveis e do audiovisual, bem como o desenvolvimento de ofertas concorrenciais, a caminho das telecomunicações e da Sociedade da Informação como hoje a conhecemos”.

José Almeida Mota, ex-presidente da Fundação Portuguesa das Comunicações

05.

1º cabo ótico intercontinental

AUTOESTRADA SUBMARINA

1988
dez.

TAT-8 foi o nome de código escolhido para o Trans-Atlantic Telephone cable number 8, primeiro cabo submarino de fibra ótica que ligou a Europa (França e Reino Unido) aos Estados Unidos da América. Obra pioneira, no valor de 351 milhões de dólares, custo assumido por um consórcio mundial formado pelos maiores operadores de telecomunicações. A Marconi era um deles e Morais Oliveira, na altura responsável pelo planeamento da rede internacional, recorda-se de estar envolvido neste projeto histórico. "O TAT-8 representou um salto enorme, permitindo rapidamente aumentar quase dez vezes a capacidade de chamadas telefónicas simultâneas em comparação com os anteriores cabos submarinos analógicos". Com os seus 40 mil canais era possível estabelecer 40 mil chamadas telefónicas simultâneas, fantástica conquista para a época.

Obra de grande mediatismo, foi capa de vários jornais em todo o mundo. Mas seis meses após a sua instalação acabou por ser notícia por razões insólitas: "Estes sistemas são construídos com garantia de 25 anos, mas ironicamente o TAT-8 sofreu logo uma avaria. Estamos convencidos que foram tubarões que morderam o cabo!", lembra Morais Oliveira.

Quatro anos mais tarde, em 1992, é instalado o Euráfrica, o primeiro sistema de cabos submarinos de fibra ótica a amarrar em Portugal, permitindo a ligação França-Portugal-Madeira-Marrocos. Hoje encontram-se ligados ao nosso país 14 sistemas. Uma rede de cerca de um milhão de quilómetros de cabos submarinos de fibra ótica une a comunidade internacional, constituindo a coluna vertebral do tráfego de internet. E tudo começou, afinal, há 26 anos, com o revolucionário TAT-8.

Estações dos cabos submarinos (Sesimbra)





Amarrar dos cabos
na praia de Carcavelos

A instalação do TAT-8 foi um progresso extraordinário...

“... porque permitiu aumentar a capacidade de tráfego de forma incomparável, com tarifas muito mais baixas. Entrei para a Marconi em 1982 e nessa altura, se quisesse telefonar para os Estados Unidos, tinha que pedir a uma operadora para me fazer a chamada! Seis anos depois o progresso foi extraordinário e atualmente a internet representa 99% do tráfego deste tipo de cabos. O envolvimento nestas obras também nos trouxe conhecimento importante e conseguimos formar um conjunto de especialistas nesta área que não há em muitos países. Portugal é, neste momento, o ponto mais importante na Europa Ocidental (para além do Reino Unido), que tem a malha de cabos submarinos mais significativa”.

Morais Oliveira, responsável à data pelo planeamento da rede internacional Marconi

06.

Início da atividade do ICPREGULAÇÃO
AUTÓNOMA

Fernando Mendes

1989
nov.

A União Europeia, empenhada em liberalizar as telecomunicações, argumentava que os Estados não poderiam acumular as funções de prestação de serviços com as de regulamentação do setor. O inevitável conflito de interesses implicava a criação de organismos autónomos. Assim, foi criado o ICP – Instituto das Comunicações de Portugal – por disposição legal ainda em 1981. Foi o segundo regulador europeu a ser constituído, após o OFTEL (agora OFCOM) no Reino Unido. No entanto, só iniciaria a sua atividade em 1989, curiosamente pelas mãos do segundo presidente da APDC, Fernando Mendes. Robalo de Almeida, atual presidente do Conselho Fiscal da Associação, pertenceu à equipa inicial do regulador. Recorda ter sido um período profundamente reformista, muito duro e trabalhoso.

"Passei muitas noites sem dormir a preparar os dossiês. O Eng. Ferreira do Amaral (ministro das Obras Públicas, Transportes e Comunicações da altura) era muito exigente!".

Nestes 25 anos de atividade, nem todas as decisões foram consensuais. Amado da Silva, antecessor da atual presidente Fátima Barros, conta o que disse à sua equipa no início do mandato: "Conhecem a história do velho, do rapaz e do burro? Qualquer coisa que façamos, vai sempre desagradar a alguém. Se não desagradar é porque era tão evidente que não era preciso regular. Por isso, vamos fazer o que tiver que ser feito. A única coisa que não vamos fazer é levar o burro às costas!".

A entrada em funcionamento do ICP foi um facto extraordinário...

“... porque marcou o país e o setor, estabelecendo pela primeira vez em Portugal (com exceção do Banco de Portugal) uma separação entre o Estado acionista e o Estado regulador. Tratou-se de um passo significativo, numa altura em que se iniciavam as grandes mudanças no setor, com as novas redes e serviços, a convergência com as tecnologias de informação e a liberalização do setor das telecomunicações. Mas o setor evoluiu a uma velocidade de tal forma vertiginosa que até o modelo de regulação, tal como o conhecemos, já não se adapta à realidade. Os reguladores terão que encontrar um novo paradigma para a regulação e vão ter que ganhar mais agilidade nas suas decisões para poderem acompanhar o rápido desenvolvimento dos mercados. Poder protagonizar esta mudança é um enorme desafio”.

Fátima Barros, atual presidente da Anacom



Fátima Barros

De facto, foram vários e marcantes os desafios. Fátima Barros destaca alguns: “O concurso público lançado para introduzir concorrência no mercado das comunicações móveis, a liberalização do serviço fixo de telefone, a realização das primeiras análises de mercado relativas à regulação ex-ante, o primeiro leilão para atribuição de frequências para operar o LTE, o final do contrato de concessão da PTC com a designação de novo prestador do serviço universal por concurso público, bem como a total liberalização do setor postal”. Desafios estes que, desde 2002, o ICP passou a regular sob a nova designação de ANACOM.

07.

Liberalização do setor

ABERTURA HISTÓRICA

Ferreira do Amaral
no 4º Congresso APDC



1990
jan.

"O jogo ainda não começou. Esperemos pelo apito do árbitro, convictos de que a concorrência – pronta a sair do berço – trará mais qualidade e maior consumo. Isto é, benefício para todos!". As palavras são de Graça Bau, retiradas do último editorial de 1989, da revista Comunicações. O ano que estava prestes a começar marcava o arranque oficial da liberalização do setor, com a abertura do mercado dos serviços de transmissão de dados e de valor acrescentado. Novos jogadores prometiam animar a competição.

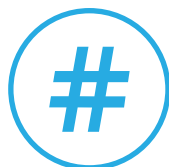
O grande passo dá-se logo no ano seguinte com o concurso público para atribuição de uma licença GSM. António Carrapatoso tinha 34 anos e defendia a recém-criada e vencedora Telecel. António Coimbra (atual CEO da Vodafone Espanha) foi uma das primeiras pessoas a ser entrevistada para a equipa inicial do novo operador, mas demorou a acreditar na viabilidade

da empresa. "Na entrevista explicaram-me tudo sobre o que seria a Telecel, mas eu achei que aquilo não era nada sexy e recusei". Só após conversa com o presidente, decidiu aceitar o cargo de Diretor de Vendas Diretas: "O Dr. Carrapatoso é uma pessoa com outra capacidade de argumentação. Já referi uma vez que foi uma verdadeira troca de opiniões porque entrei com a minha e saí com a dele".

A chamada inaugural da rede Telecel deu-se entre o Ministro Ferreira do Amaral e António Carrapatoso, exatamente um ano após a atribuição da licença. Foi um recorde mundial: a instalação mais rápida de sempre de uma rede GSM. E a receptividade do mercado foi também histórica. Na sua proposta, a Telecel tinha estimado, para o ano 2000, uma taxa de penetração de 8%... O tempo viria a corrigi-la para uns impressionantes 66%!



António Carrapatoso



PRIMEIROS ANOS DA LIBERALIZAÇÃO

1990: serviços de transmissão de dados e de valor acrescentado
1991: serviço móvel terrestre. # 1992: serviço de paging ou chamada de pessoas
1993: serviço de trunking ou serviço móvel de recursos partilhados
1994: concorrência no fornecimento de acesso à Internet. # 1996: serviços via satélite a grupos fechados de utilizadores.



A liberalização do setor foi um passo extraordinário...

"... porque foi uma fase de muita fé e crença naquilo que seria o futuro. O primeiro grande desafio era saber o que fazer. Tínhamos três alternativas. Uma era 'fingir de morto' e deixar andar e ver o que acontecia. A segunda era trazer apenas operadores estrangeiros e desistir do setor das telecomunicações português para servir o público. A terceira, que foi a que seguimos, era fazer uma aposta, que era difícil e muito complexa, de criação do setor português das telecomunicações em mercado aberto, com a criação da Portugal Telecom e com a abertura aos privados às grandes operações. Foi um momento de muito trabalho, mas tive uma ajuda preciosa de gente extraordinária. Eu considerava o setor das telecomunicações um setor vital para o país, por isso apostámos fortemente nessa estratégia, contra alguns ventos e marés. Tivemos uma oposição muito forte, sobretudo vinda do estrangeiro, que não via com bons olhos que Portugal pudesse entrar nessa corrida que era só para os 'grandes'. Mas correu-nos tudo muito bem!"

Ferreira do Amaral, à data Ministro das Obras Públicas, Transportes e Comunicações

08.

1º canal privado de televisão

TELEVISÃO SEM BARREIRAS

1992
out.

"Esta é a última reforma de fundo estrutural que, no domínio da informação, importava concretizar na sociedade portuguesa", anunciava Marques Mendes, na altura porta-voz do Conselho de Ministros, no momento de apresentação do concurso público para atribuição das duas licenças de televisão privada. O concurso decorreu entre janeiro e abril de 1991 e foram apresentadas três candidaturas: SIC, TV 1 - Rede Independente e TVI. Num contexto de grande polémica, Cavaco Silva (que geriu pessoalmente este dossiê) atribuiu, um ano depois, duas frequências de televisão: uma à SIC, liderada por Pinto Balsemão, e outra à TVI, um canal então associado à Igreja Católica.



QUARTO CANAL

A TVI começou as suas emissões alguns meses depois, a 20 de fevereiro de 1993. Na véspera, o Patriarca de Lisboa benzeu as instalações da Avenida de Berna e, umas horas antes do arranque, o diretor do canal, Roberto Carneiro, deixava uma mensagem para a concorrência: "Quero saudar a RTP e a SIC, de uma forma muito amiga e fraterna. Que desta competição resulte, de facto, mais qualidade e não apenas mais quantidade de televisão em Portugal."



Os primórdios da SIC

"O processo de candidatura foi muito difícil e viveu-se um ambiente de grande luta! A RTP comprou tudo o que podia no mercado internacional para nos secar e evitar que aparecêssemos como concorrentes perigosos", recorda Pinto Balsemão. Lembra-se também que, meses antes dessa fase, partira para o Brasil em busca de um sócio estrangeiro com experiência em televisão. Adolpho Bloch, da Manchete, quando soube que ele se queria aventurar na área televisiva, alertou-o com ironia: "Você quer ter um ataque de coração? Não faça isso!".

Balsemão avançou e, ainda por cima, para uma missão aparentemente impossível: convencer Roberto Marinho, da Globo, a ser seu parceiro. Conseguiu o sim final apenas uns dias antes de terminar o prazo. "E ainda houve outro pau na roda. As duas empresas, em vias de privatização, nas quais o Estado português ainda tinha participação (o Banco Fonsecas & Burnay e a Império) receberam instruções do Governo para não concorrerem, por isso fiquei sem dois sócios importantes!". A Império não cedeu mas o Banco foi obrigado a não ser acionista. "O Dr Pedro Rebelo de Sousa, que estava à frente do Banco, arranjou porém uma solução e é assim que entram os Mellos".

Em apenas seis meses, Pinto Balsemão e a sua equipa montaram uma televisão. "As instalações da SIC são num antigo armazém de bananas da Madeira!", recorda divertido. Fizeram as obras, compraram o material, recrutaram pessoas... "Foi uma maratona, mas corrida com muita rapidez.". Balsemão lembra-se de levar a primeira grelha de programação ao famoso Bony, diretor de programas onipotente da Globo: "Destruíu completamente a nossa proposta. Voltei e tivemos que refazer a grelha toda.".

Como último contratempo, a sua diretora de programas (Maria Elisa), no último mês, diz que não quer ficar e Emídio Rangel acaba, assim, por acumular essa função com a direção de informação.

A 6 de outubro de 1992, Alberta Marques Fernandes, desconhecida jornalista de 24 anos, conduz o Primeiro Jornal e inaugura as emissões do primeiro canal privado português. "Foi um grande dia! Um dos dias que recordo com mais felicidade e com mais sentido de realização profissional. Acho que aquilo que senti, quando fomos para o ar, deve ser o mesmo que um general sente quando ganha uma grande batalha. Um sentimento de satisfação, de dever cumprido, de vitória".





Francisco Pinto Balsemão

O lançamento do 1º canal de TV privado foi um marco extraordinário...

“... porque foi uma grande luta, começada em 1986. Durante muito tempo, só tivemos dois canais, bastante controlados pelo poder político. Conseguimos congregar pessoas dos mais variados setores que também entendiam que deveria haver televisão privada e nos autorizaram a utilizar os seus depoimentos, desde Amália Rodrigues a José Cardoso Pires, passando por Agustina Bessa Luís, Manuel Cargaleiro, Alçada Batista, Eduardo Prado Coelho, Helena Vaz da Silva, Raul Solnado, Pinto da Costa, António Pedro Vasconcelos, João David Nunes... Portugal atrasou-se, o processo demorou bastante tempo e não foi fácil.

A SIC foi uma lufada de ar fresco que obrigou a RTP a fazer um esforço para melhorar. Mas pensava que íamos em pouquíssimo tempo passar à frente nas audiências e enganei-me completamente. Só em 1995 é que atingimos a liderança. Esses dois anos e meio foram duros. Tive de convencer os acionistas a dois aumentos de capital... Um estava previsto, mas para mais tarde, e o outro não estava planeado de todo. Os acionistas confiaram em mim e depois nenhum se arrependeu. Todos gostaram de estar na origem de um projeto novo, completamente diferente. E todos ganharam dinheiro quando mais tarde venderam as suas ações...”

Pinto Balsemão, fundador da SIC

09.

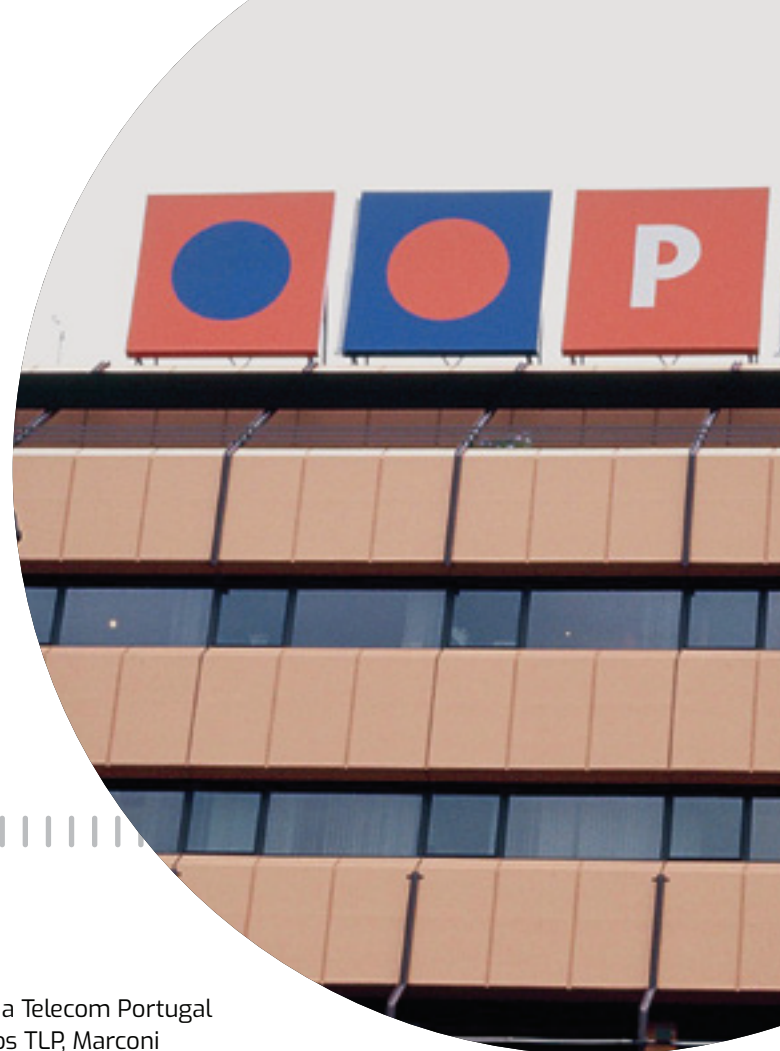
Reestruturação das comunicações estatais

CONCENTRAR PARA PRIVATIZAR

1994
maio

Ferreira do Amaral, ministro das Obras Públicas, Transportes e Comunicações, de 1990 a 1995, herdou um "setor estruturado por razões geográficas e não por motivos racionais", como recorda. Era imprescindível a sua reorganização. "Foi um momento muito desafiante!", reconhece. Assim, em 1992, é criada a holding estatal Comunicações Nacionais (CN), destinada a gerir todas as participações do Estado no setor. Nesse ano, dá-se a autonomização das telecomunicações desenvolvidas pelos CTT. Portugal passa a ter a sua rede de telecomunicações explorada por três operadores: os TLP para o serviço telefónico nas áreas de Lisboa e Porto, a Telecom Portugal, responsável pelas restantes comunicações nacionais, para a Europa e Bacia do Mediterrâneo e a Marconi que assegurava o tráfego intercontinental.

Luís Todo Bom foi convidado a liderar a Telecom Portugal e o posterior processo de fusão com os TLP, Marconi e TDP. "À semelhança da France Telecom, British Telecom e Telefónica, o modelo a seguir era a criação de um grande operador de telecomunicações. O jogo global exigia dimensão, recursos financeiros e tecnologia", lembra Luís Todo Bom. Nasce, assim, a Portugal Telecom. "Orgulho-me de ter sido o seu primeiro presidente!". E recorda "grandes batalhas": "A renegociação dos contratos de fornecimento das terminações digitais foi muito difícil! Mas conseguimos reduzir em cerca de 40% o valor e acelerar a digitalização da rede. Em 2000 já estávamos em condições de liberalizar o mercado". O segundo maior desafio foi a harmonização e modernização dos sistemas de informação. "Cada empresa tinha um sistema diferente. Foi muito complicado!





A reestruturação do setor foi um processo extraordinário...

"... porque sofria de uma profunda irracionalidade e foi feita em tempo recorde. Em apenas quatro anos, criámos uma organização a partir do zero, fundimos as várias empresas do setor, criámos um grande grupo de telecomunicações, iniciámos a privatização em dois mercados e começámos a sua internacionalização! Os holandeses, por exemplo, demoraram dez anos para fazer tudo isto... Vivi muito intensamente esses anos, quase não dormia, trabalhava 12 horas por dia. Foram tempos muito duros, de grande contestação e muitos combates. Aproveitava as imensas viagens que fazia pelo país para dormir no carro! Não posso deixar de destacar outros dois grandes protagonistas, pessoas extraordinárias: o ministro Ferreira do Amaral e o presidente da CN, Cabral da Fonseca. Saí com o sentimento de dever cumprido. Fiz tudo o que prometi, gostei imenso e tive a satisfação de deixar a empresa bem entregue".

Luís Todo Bom, primeiro presidente da Portugal Telecom

Lembro-me que tínhamos um diretor e três subdiretores nessa área e todos se divorciaram durante esse período..."

Passo seguinte? Privatização. "Também foi complicada porque não tínhamos histórico. Lançámos a privatização com um único Relatório e Contas...". E, para marcar a diferença, foi feita em duas Bolsas: Lisboa e Nova Iorque. "Ganhámos capacidade financeira, cobrimos o défice do Fundo de Pensões e começámos a olhar para o processo de internacionalização. A PT ganhou condições para caminhar sozinha!".



Luís Todo Bom

10.

WWW.INICIO-INTERNET.PT

NEGÓCIO DE DADOS TELEPAC

1994
set.



Iriarte Esteves

No seminário "Portugal na Internet", decorrido no LNEC, em março de 1994, a Telepac anuncia em primeira mão estar prestes a lançar o serviço de acesso à Internet. Algo totalmente inovador a nível dos operadores de telecomunicações europeus. "Por mérito do Eng. Iriarte Esteves (presidente da Telepac), funcionávamos com grande autonomia, o que nos permitiu dar asas a um espírito aventureiro e arriscar", destaca Henrique Carreiro, à data responsável pelo desenvolvimento dos serviços Internet. Cumprindo o prometido, a Telepac lança em setembro, em fase experimental, um serviço de acesso em modo terminal. "As pessoas acediam com um interface tipo Unix, num ecrã preto, com letras verdes, tinham que digitar comandos...", recorda. Na altura os computadores não vinham preparados para aceder à Internet e só aí é que começaram a surgir os primeiros browsers. Henrique Carreiro lembra-se

do carácter artesanal e incipiente das primeiras soluções: "Negociei com uma empresa israelita o protocolo de rede e pu-lo numa disquete e noutra estava gravado o browser. Escrevi também o manual. Fazíamos cópias das disquetes, colávamos um autocolante, duplicávamos os manuais... e enviávamos para o cliente".

Subitamente começaram a receber milhares de pedidos. "Tivemos que construir tudo de raiz e ao mesmo tempo: infraestruturas, serviços, equipas de suporte. Contratei uma série de "hackers", rapazes novos todos vestidos de preto... Era uma secção à parte, no meio daquela gente toda, formal e séria!". O serviço tornou-se muito popular e, um dia, parou. "O telejornal abriu com a notícia 'Portugal está sem acesso à internet'. Ninguém imagina o que é o serviço pelo qual somos responsáveis ser motivo de notícia porque bloqueou!".



O lançamento do acesso à Internet foi um facto extraordinário...

“... porque se passou de forma inédita no mundo das telecomunicações. O habitual era criar-se, durante anos, a infraestrutura, com grandes investimentos e só depois é que surgiam os clientes. Aqui aconteceu tudo ao mesmo tempo e era algo que estava para além do que conseguíamos gerir. Eu desenvolvia os produtos de manhã, vendia-os à tarde e dava suporte à noite!... Fomos absolutamente pioneiros. Depois levámos a Internet para Cabo Verde, São Tomé, Guiné, Macau. Tornámo-nos quase missionários, muitas vezes em condições terríveis.

O investimento nesta área, mesmo internamente, foi difícil. Não era óbvio que a Internet fosse o futuro. Havia imensas barreiras e resistências. Pensavam que era uma moda passageira e que ia dar cabo do negócio. Tivemos que tomar decisões estratégicas duras. Foram dias sofridos, mas inesquecíveis”.

Henrique Carreiro, à data responsável pelo desenvolvimento de serviços Internet



A empresa não estava preparada para tanta procura. Em finais de 1995, a TMN preparava em segredo o lançamento do pré-pago. “Como o Eng. Iriarte sabia o que se estava a passar na TMN, achámos que podia ser a solução para o nosso problema”. Adaptaram a plataforma tecnológica ao serviço de internet e, em 1996, a Telepac tornou-se a primeira empresa do mundo a comercializar acesso à internet pré-pago. Criaram uma rede de distribuição e colocaram à venda em todo o país o NetPac.

“Tinha o formato de um maço de tabaco, uma ideia subversiva. A campanha centrava-se no vício, no proibido. Um homem de chapéu abria a gabardina e tinha lá os pacotes para vender...”. Henrique Carreiro tinha noção clara de que quando os portugueses experimentassem não iriam parar. “Nós próprios éramos todos viciados!”. Um vício que se massificou de forma inimaginável.



11.

TV por cabo

MUNDO NOVO



1994
out.

"Meu caro Bau, você agora vai-se embora e monta isto tudo lá fora. Se precisar, a PT está aqui para ajudar". Graça Bau lembra-se destas palavras, como se fosse ontem. Luís Todo Bom, presidente da Portugal Telecom, deu-lhe liberdade total para construir o projeto de lançamento da TV por cabo, fora da estrutura tradicional do operador. Uma verdadeira aventura. Com Salas Pires, colega de administração, partiu para os Estados Unidos para recolher o máximo de informação possível. No avião, na viagem de regresso, delineou todo o plano de ação. Chegou a casa, e antes de ir dormir algumas horas, passou todas as ideias para o papel.

Nos meses seguintes, trabalhou em três frentes: na construção da rede, na escolha dos conteúdos e num exigente trabalho comercial e de marketing. A parte de engenharia não tinha segredos, os conteúdos eram limitados pela lei portuguesa

à distribuição de canais já disponíveis, por isso a grande forma de diferenciação prendeu-se com a estratégia comercial. "Era um negócio no qual tínhamos de criar a necessidade da procura. Isso obrigou-nos a ser muito criativos!", recorda o primeiro presidente da TV Cabo Portugal. Inventaram, assim, a venda porta a porta, construíram o primeiro quiosque de promoção (na Praça de Londres, à frente da pastelaria Mexicana), criaram uma mascote – o Fibras –, organizaram festas locais... "uma verdadeira teia que tornou o produto irresistível".

O primeiro prédio com TV por cabo situava-se no Areeiro. Graça Bau passou oito horas a instalar o serviço em todos os andares e a sintonizar os canais nos aparelhos. Foi uma senhora de um dos andares que acabou por ajudar: "Vocês são técnicos, não percebem nada disto.



Graça Bau

Eu é que digo com que ordem é que quero os canais!" E pareceu ter tanta lógica que acabou por ficar a "sequência oficial". São muitos, aliás, os episódios destes primeiros tempos. A primeira grande falha de serviço, por exemplo, passou-se em Telheiras. "Uma fibra ótica avariou-se e as pessoas ficaram sem TV. Metemo-nos em vários carros e andámos todos a tentar reparar a avaria. Quase que nos zangámos uns com os outros.", lembra Graça Bau. E o serviço a clientes? "Era só a minha rececionista. Atendia as chamadas e passava-me as reclamações mais complicadas! Foram tempos fabulosos."

O lançamento da TV por cabo foi um marco extraordinário...

"... porque era um serviço completamente novo, sem tradição nem experiência em Portugal. Começámos a projetar a rede no final de 1993, a instalar em inícios de 1994, em maio fizemos uma viagem com os jornalistas aos locais onde já se podia ver televisão por cabo e no final do ano lançámos o serviço. Foi tudo a uma velocidade louca! Com pessoas originárias dos TLP, CTT e Marconi, conseguimos montar um puzzle de colaboradores que se complementavam muito bem e que tinham a mesma ambição. De uma empresa que não existia, passámos a uma empresa líder em inovação, com todos os serviços mais avançados. Inventámos um negócio!"

Graça Bau, presidente TV Cabo Portugal à data do lançamento

12.

Lançamento pré-pago

TELEMÓVEL PARA TODOS

1995
set

Romão Mateus chega à TMN em julho de 1994, pelas mãos de Luís Todo Bom. Tinha 37 anos e um desafio colossal pela frente. Desde a entrada da Telecel no mercado, a TMN só tinha registado derrotas: perda de quota de mercado e de notoriedade e vários problemas internos. Após várias reestruturações, o presidente decide reunir todos os esforços para conquistar um novo segmento, o do grande consumo.

Mas como? Na altura, os telemóveis eram objetos de luxo e as chamadas caríssimas... Numa visita à Alemanha, Romão Mateus descobriu uma empresa que tinha desenvolvido um sistema em que o cliente comprava um cartão que já vinha carregado com 100 marcos de chamadas. Só que findo esse valor, a operadora propunha um contrato de adesão à rede. "Romão Mateus percebeu que aquela funcionalidade podia ser o conceito de um produto pré-pago. Em Portugal, tínhamos

uma rede multibanco fabulosa e por isso surgiu a ideia de gestão do saldo. Carregávamos inicialmente o cartão, as depois o cliente ia gastando e carregando sempre que precisasse", recorda Eduardo Cláudio, o seu primeiro gestor de produto. Eduardo Cláudio entrou na empresa em maio de 1995, numa fase embrionária. "No meu segundo dia de trabalho, iniciei-me logo no projeto, na altura completamente secreto. Quando me explicaram o conceito percebi logo que seria uma bomba! Pelas suas características inovadoras e por ir ao encontro daquilo que os clientes ansiavam". ORGA era o nome de código interno, por assim se chamar o fornecedor técnico com quem estavam a trabalhar. "Este projeto fez renascer a empresa. Estávamos quase numa fase de vida ou de morte. Tudo tinha de correr bem". Um grupo de vinte pessoas tinha, apenas até setembro, o desafio de lançar um produto sem assinatura mensal nem taxa de subscrição à rede, com um cartão pré-ativado,

Romão Mateus



O lançamento do pré-pago foi um marco extraordinário...

"... porque democratizou por completo o uso do telemóvel. De tal forma que não diria apenas extraordinário, mas sim super-extraordinário! A maior evidência é olhar, hoje, para o mercado das telecomunicações mundial e vemos que a esmagadora maioria dos clientes são pré-pagos, num conceito muito próximo ao que lançámos em 1995, há 20 anos. O core do conceito, um telemóvel pré-pago pronto a falar com todos os benefícios associados, é tão forte que ainda se mantém e é a principal forma de utilização das telecomunicações móveis usada desde aí. Foi uma vitória muito importante não só para a história da TMN, como para a história do país. O pré-pago é sempre referido como um exemplo de inovação nacional, a par da rede Multibanco e da Via Verde. É algo de que só temos que nos orgulhar."

Eduardo Cláudio, gestor de produto na altura do lançamento do Mimo

recarregável na rede Multibanco. "Era uma equipa muito pequena e unida e estávamos totalmente focados em levar isto por diante. Trabalhávamos imenso, mas com muito gosto".

Mimo da TMN

No dia 6 de setembro, véspera do lançamento, a TMN reuniu a sua rede de agentes comerciais para apresentar o Mimo. "A ideia era que o telemóvel passava a ser tão acessível e fácil de usar que até um mimo caía na tentação de falar", lembra Eduardo Cláudio. Compraram logo a ideia. "O nosso primeiro lote eram cinco mil telemóveis. Só naquela reunião recebemos encomendas de cerca de quatro mil. Percebemos que seria uma loucura!". Nessa noite, enquanto a campanha de comunicação foi pela primeira vez para o ar, várias equipas percorreram o país a entregar as encomendas e os famosos Mimos em cartão. "Fizemos Mimos em tamanho real, com 1,80m. Queríamos que no dia seguinte os clientes fossem logo recebidos por ele à porta das lojas, mas não pensámos que

a sua distribuição pudesse ser tão complicada...". No início do ano seguinte, começaram a receber pedidos de operadores de todo o Mundo. "Queriam vir ver o conceito. Todos os meses recebíamos visitas. Fomos uma escola". No meio de tanta euforia, a ideia não foi patenteada. "Ninguém se lembrou disso. Talvez tenha sido uma falha... Se tivéssemos patenteado, a história seria diferente...".

Vitamina da Telecel

A Telecel ainda demorou um ano a responder ao Mimo. "Estivemos dias e dias em discussões. Tivemos imensas reuniões até que chegámos à Vitamina. Queríamos vitaminar as comunicações", recorda Mário Vaz, atual CEO da Vodafone Portugal. E acrescenta: "A embalagem tinha a forma de comprimido. Era uma trabalhadeira! Fazer os moldes, assemblar... era um desafio brutal! Não havia plásticos que chegassem!... O mercado crescia de modo incomparável. Costumávamos dizer que na altura não se vendia, aviava-se!".

13.

Raul Junqueiro na APDC

LÍDER VISIONÁRIO

1997
fev.

Na histórica fotografia da criação oficial da APDC, Sequeira Braga, primeiro presidente da Associação, está a olhar para uma figura de pé a aplaudir o momento. Trata-se de Raul Junqueiro, que na altura estava presente como Secretário de Estado das Comunicações. Curiosamente, também foi o protagonista do primeiro almoço debate organizado pela APDC logo em 1985 e foi ele quem assinou o primeiro artigo da revista Comunicações.

O seu caminho cruzou novamente o da Associação doze anos depois, e de forma singular. Raul Junqueiro é unanimemente considerado um dos seus presidentes mais marcantes. Rogério Carapuça, atual líder da APDC, recorda que "foi graças ao Raul Junqueiro que me dei conta da força da APDC! Convidou-me para alguns eventos e neles pude reconhecer a abrangência e o grande dinamismo da Associação". Se tivesse de escolher

uma frase para caracterizar a pegada de Raul Junqueiro à frente da APDC seria "projeção e notoriedade". Nascido em Viseu, Raul Junqueiro sonhava ser magistrado, mas a ditadura não lhe perdoou a militância associativa na Universidade de Coimbra e proibiu-o de trabalhar para o Estado. Foi classificado de "politicamente suspeito". Mais tarde, já em democracia, chega a membro do Governo, primeiro como Secretário de Estado Adjunto do Ministro da Educação e depois como Secretário de Estado das Comunicações. Como ele próprio recorda, no livro *A Idade do Conhecimento*: "Entrei no mundo das telecomunicações meio contrariado, por mero acaso, mas tornou-se numa grande paixão".

No início dos anos 80, Junqueiro assumiu a direção geral dos TLP e aí conheceu Júlio Rendeiro, na altura diretor de produção e exploração.





O Raul Junqueiro era uma pessoa extraordinária...

"...porque era um homem especialmente inteligente, muito sereno, que interagiu com os outros com muita facilidade. Eu era muito amigo dele e tenho dificuldade em falar... Um homem de diálogo, que sabia construir equipas, dinamizá-las, liderá-las. Uma liderança baseada no ascendente. Algumas pessoas dizem que talvez o único aspeto negativo do Raul era não saber dizer 'não'. Era muito atento, lia muito. Tinha as coisas muito bem digeridas e só falava sobre aquilo em que já tinha pensado. Era um amigo e uma pessoa extraordinária... pelos atos que praticou e pelo legado que deixou".

Júlio Rendeiro, amigo pessoal de Raul Junqueiro e seu sócio na consultora Clama



Raul Junqueiro



"Raul Junqueiro chegou a este setor num contexto de pesadelo. Foi uma pedra fundamental no combate às brutais listas de espera. Quando chegou, os TLP montavam cerca de 18 mil telefones por ano; quando saiu já instalavam 400 mil". Na Secretaria de Estado, entre 1983 e 1985, muda o paradigma com que se encara o setor. "Ele aparece com visão de utopia, considerando o setor de forma muito mais abrangente, cultivando a lógica das tecnologias de informação que hoje está completamente assimilada. Na altura, era pioneira", recorda Júlio Rendeiro. Na APDC quis concretizar essa visão alargada. E conseguiu, através dos eventos que organizou, dos temas escolhidos, dos convidados desafiados. Uma obra assinalável e reconhecida.

Obra feita na APDC - 1997/2001

- Congresso das Comunicações torna-se anual e passa a contar com um país convidado
- Co-organização da Exposição Multimédia XXI
- Seminários nas áreas dos Correios, Regulação, TV Cabo e Satélite, Novos Atores e Móveis
- Revista Comunicações passa a mensal
- Publicações temáticas como Quem é Quem e Tendências XXI
- Colaboração regular em cursos de pós-graduação na área da Economia Digital
- Criação no site APDC de um Congresso Virtual para discussão de ideias online
- 1ºs Jogos das Comunicações
- Organização de vários eventos desportivos para os associados (golfe, karting, futebol, ténis e bridge)

14.

PT compra Telesp CelularRUMO AO
BRASIL1998
jul.

MCI, Telefónica e Portugal Telecom. Três lados de uma estratégia conjunta para domínio do tão apetecível mercado brasileiro de telecomunicações. Uma operação planeada com mais de um ano de antecedência, por uma equipa de especialistas multidisciplinares. "Combinámos entre nós que a MCI ia concorrer à Embratel, a Telefónica tentaria comprar a Telesp Fixa e nós as operadoras da zona sul", revela Murteira Nabo, à data presidente da Portugal Telecom. No entanto, uma semana antes do tão esperado leilão é publicada a notícia que o real ia desvalorizar. "Fizemos uma reunião de emergência e corrigimos a estratégia. Apostámos antes na Telesp Celular. Pedimos logo aos bancos que nos fizessem um estudo de análise de risco de decisões a tomar no caso de desvalorização da moeda". Uma semana de tensão, em que Murteira Nabo teve a tarefa acrescida de se concertar com os acionistas

de referência e com o Governo português. "Estavam em jogo valores muito altos. Tinha autorização para investir até 3 mil milhões de dólares".

Às oito da manhã do dia 29 de julho, na Bolsa do Rio de Janeiro, a MCI avança para o leilão da Embratel. "Estávamos em hotéis diferentes e tínhamos um sistema de comunicação por cifra, pois suspeitávamos de espionagem empresarial". A MCI ganha. Segue-se o leilão da Telesp Fixa. A Telefónica ganha. "Entre cada venda, havia meia hora de intervalo. Na meia hora antes do leilão da Telesp Celular, reunimo-nos e disseram-me: 'Tens mesmo que ganhar, pois isto só faz sentido se for em conjunto!'". Os italianos da TIM tinham perdido os outros leilões e pensava-se que "iam atacar forte". "Deram-me então autorização para eu somar à minha margem mais 15% para ficar





A compra da Telesp pela PT foi um facto extraordinário...

“... porque foi o momento que marcou o salto da PT no caminho da presença multinacional. Foi uma fase crítica em termos de decisões estratégicas: ou permanecíamos uma empresa pequena ou expandíamos-nos para os países de língua portuguesa. Como tivemos conhecimento da intenção de privatização de todas as telecomunicações brasileiras com muita antecedência, pudemo-nos preparar muito bem. E foi um sucesso. Os seis meses seguintes foram extraordinariamente difíceis, mas o Romão Mateus fez um trabalho fabuloso! É uma homenagem que lhe devemos. A Telesp Celular arrancou com enorme força e credibilidade”.

Murteira Nabo, presidente da Portugal Telecom à data do leilão



Murteira Nabo

seguro de que ganhava”. Daí a famosa história dos dois envelopes, nos dois lados do casaco de Murteira Nabo: um deles com o valor inicialmente pensado e o outro com a tal margem de segurança. “Quando entrei na sala, foram momentos angustiantes. Optei pela solução correta para quem tem um grau de incerteza elevado. Escolhi a proposta mais cara”.
Afinal a proposta mais baixa teria sido suficiente para ganhar. “Era mesmo à justa!”, recorda. “Ficámos todos muito satisfeitos. Ninguém estava à espera que conseguíssemos. Para o Brasil, o português era o padeiro! A imagem de Portugal mudou completamente. Recebemos felicitações de todo o lado, de toda a gente. Foi uma enorme alegria!”.

15.

Lançamento da Optimus CONCORRÊNCIA AO RUBRO

1998
set.



"Viemos desequilibrar o mercado a seu favor". Esta era a promessa da ambiciosa e irreverente campanha de pré-adesão do terceiro operador móvel em Portugal. As expectativas eram grandes. Será que haveria espaço para mais um concorrente? O que poderá trazer de novo? Antes mesmo de a Optimus começar a funcionar, lança a campanha Pioneiros, em que os clientes podiam fazer uma pré-inscrição, sem custos nem vínculos. "Com essa campanha, criámos maior facilidade nas comunicações, oferecendo chamadas para a rede 0933 por apenas cinco escudos por minuto, de e para qualquer ponto do país, a qualquer hora do dia!", recorda António Casanova, à data administrador com o pelouro do Marketing e Vendas. Em apenas uma semana, a Optimus conquistou 100 mil clientes e, ao fim de menos de quatro meses, uma quota de mercado de 17,5%.

Instala-se uma verdadeira guerra de preços e um incomparável ritmo de lançamento de novos produtos e serviços. "Fomos os primeiros a distribuir maciçamente em hipermercados, introduzimos os SMS entre operadores em Portugal, reduzimos significativamente o preço das chamadas internacionais e para a rede fixa e criámos maior simplicidade de tarifários", destaca António Casanova. Ao fim do primeiro ano, a Optimus contava com 670 mil clientes e cobertura de 100% do território nacional. Para Paulo Azevedo, presidente da Comissão Executiva, a meta era clara: "O nosso objetivo é a liderança". Embora a marca não tenha atingido esses resultados, é unânime o dinamismo que imprimiu. António Casanova conclui: "Difícilmente se concebe a evolução do mercado móvel em Portugal sem a Optimus. Seria justo falar de um mercado pré e pós Optimus".

O lançamento da Optimus foi um facto extraordinário...

“...porque foi o operador responsável por acelerar significativamente o mercado das telecomunicações móveis. A taxa de penetração rondava, na altura, os 25% a 30% da população nacional. Com o lançamento da Optimus, conseguimos acrescentar, em apenas seis meses, mais 40% a esse valor e obrigámos todos os outros operadores a acelerarem a massificação dos telemóveis. Os primeiros anos de vida da Optimus foram marcados pelo lançamento de produtos e serviços absolutamente inovadores, a preços substancialmente mais baixos dos que existiam até então. A mais memorável recordação que tenho desses tempos foi a de termos sido reconhecidos internacionalmente pela GSM Association. Em três anos de existência, a Optimus foi premiada com três GSM Awards. Nenhum outro operador nacional, nem mesmo as maiores multinacionais, conseguiram, alguma vez, igualar essa proeza”.

António Casanova, à data administrador da Optimus



16.

PT Multimédia em bolsa

NASDAQ À PORTUGUESA

1999
nov.



Recém-criada, a PT Multimédia assumia-se como a sub-holding do Grupo para os negócios do cabo, Internet e conteúdos. Ainda no rescaldo da compra da Telesp Celular, havia grande necessidade de redução da dívida da PT. Eduardo Martins, à data presidente do Conselho de Administração da PT Multimédia, lembra-se que Murteira Nabo o desafiou a pensarem em conjunto em possíveis soluções. "Dei a sugestão de vendermos um ativo estratégico". A notícia da estreia da empresa na bolsa agitou o mercado, que estava ávido por esse tipo de ações. "Tivemos seis meses para preparar tudo, mas eu tinha um grande handicap: o meu inglês. Tive que pôr 15 dias de férias e ir para os Estados Unidos. Tinha uma professora de inglês que me acompanhava todo o dia e que me proibia de falar português".

O intenso roadshow em inglês durou três semanas e Eduardo Martins viveu muitas histórias memoráveis. A Telefónica tinha acabado de lançar o portal Terra, por isso as reuniões com os investidores alternavam-se: "Umás vezes éramos nós primeiro e depois eles, e outras o contrário. Em Chicago, fui falar com um potencial investidor. Estava de fato e gravata e ele disse-me: 'Eu quero falar com o CEO da PTM'. Eu disse: 'Sou eu'. 'Não acredito! Onde é que está o seu rabo de cavalo?', recorda. O investidor disse a Eduardo Martins que não se reconhecia numa empresa com um "CEO vestido à IBM", mas deu-lhe uma hipótese: "Acabei de ter uma reunião com a Terra. Convença-me a comprar a PTM". O responsável pela PTM teve resposta pronta: "Não vou dizer mal da Terra,



Eduardo Martins



A entrada da PTM em bolsa foi um facto extraordinário...

“... porque deu origem a um momento de grande animação, alimentada pelas denominadas ‘tecnológicas’. Salvaguardadas as devidas comparações, a entrada em bolsa da PT Multimédia representou para Portugal o acompanhar das tendências internacionais das principais praças financeiras iniciadas no NASDAQ, em 1995. Durante cinco eufóricos meses, entre novembro de 1999 e princípios de março de 2000, as ‘tecnológicas’ passaram a ser o foco das atenções, num mercado todavia dominado pela Banca. A PT Multimédia foi o título que, porventura, mais aproveitou esse sentimento favorável, destacando-se, assim, na história do Mercado de Capitais Português”.

Luís Patrício Rodrigues, à data diretor de mercados da Bolsa de Lisboa

mas há uma grande diferença: nós temos uma rede de fibra ótica espalhada pelo país, já temos mais de um milhão e meio de casas e eles só têm internet. Nós temos os pés na terra e eles não”. O investidor em causa acabou por dar uma ordem de 3 milhões de ações!

O preço final das ações da PT Multimédia foi fixado em 27 euros. No primeiro dia, as ações subiram quase 50%, passando a um máximo de 40 euros. A venda foi um sucesso, com a procura a superar 60 vezes a oferta na OPV. “Foi um momento de ouro, acho que nunca tive tantos amigos como na altura. Telefonavam-me como se eu soubesse se as ações iriam subir outra vez”, lembra Eduardo Martins. E conclui: “Tivemos a sorte de tomar a decisão certa no momento certo. Trabalhámos muito mas o contexto ajudou-nos imenso”.



17.

Lançamento da Oni

HORA DA LIBERALIZAÇÃO TOTAL

2000
jan.

Um investimento de 100 milhões de contos até 2008, um arranque com uma rede de voz com pontos de recolha de tráfego nos 24 maiores centros populacionais do país e presença em mais de 300 pontos de venda. Foram estes os números divulgados na apresentação oficial da Oni, novo operador de telecomunicações que pretendia ser verdadeira alternativa no mercado totalmente liberalizado.

"Vivia-se um ambiente de real euforia! Todos os consultores recomendavam às empresas de outros setores que elessem as telecomunicações como um negócio estratégico. Diziam até que quem não estivesse neste mercado saíria do mapa!", recorda Pedro Norton de Matos, presidente executivo da Oni de 2000 a 2005. Projeto inicial da EDP e da GDP, a Oni acolhe a entrada de um novo parceiro, o BCP, e mais tarde a Brisa. Em maio de 2000, altura em que Pedro Norton de Matos assume a liderança, "a Oni era um projeto

muito ambicioso. Nunca me esqueço da oportunidade que tive de estar sentado com os presidentes da EDP e do BCP e dos seus parceiros Iberdrola e Banco Sabadell. Queríamos construir um operador ibérico de referência".

Mas o "rebentar da bolha", a crise mundial do mercado das telecomunicações, começou logo em 2000/2001. A Oni já não conseguiu financiar o seu projeto no mercado através de um IPO e a EDP mudou de parceiro. "Tudo isto levou a que os acionistas de referência perdessem interesse e houve um desinvestimento". De ibérico, o projeto passou a nacional, com o grande incentivo do concurso de uma licença 3G. "A Oniway tinha claramente o perfil e ganhou". Mas o atraso da tecnologia levou a um compasso de espera. "Nesse intervalo fizemos acordos para funcionar como operador virtual, para operar na rede da PT, que nos deu





A Oni foi um projeto extraordinário...

“... porque era verdadeiramente ambicioso, tinha os parceiros certos e todas as condições para marcar a diferença. A Oni tinha algo muito diferenciador: a melhor rede nacional de fibra ótica. A mais moderna e a mais completa. O que não tinha era o ‘last mile’, que estava na posse da PT. O lacete local tinha um custo proibitivo, o que atrasou todo o processo de liberalização do mercado. Depois, foi uma pena o projeto 3G não se ter concretizado. Era inovador, muito criativo e, de facto, diferencial. Feriu de morte os projetos da Oni. Mas sinto-me um privilegiado, pois foi um viver no olho do furacão, com acontecimentos muito ricos. Em apenas cinco anos, conheci três presidentes da EDP, o maior acionista, e quatro reguladores... Quando aceitei o desafio, o meu lado de ingenuidade, relacionado com a paixão com que faço as coisas, não me fez ver que a agenda da altura era muito condicionada politicamente. É um mercado duro, para maratonistas e acionistas com muito fôlego e bolsos fundos”.

Pedro Norton de Matos, presidente executivo da ONI, de 2000 a 2005



Pedro Norton de Matos



interligação. Mas a Optimus e a Vodafone não deram. O regulador não interveio. A Oni passou, assim, a ser 'um operador de nicho'.

Pedro Norton de Matos conclui com graça: "Na brincadeira, costumo dizer que não sabia que podia ter tanta importância no setor mundial das telecomunicações...

Quando entrei, em maio de 2000, após o ponto mais alto em termos de capitalização bolsista das companhias de telecomunicações, o mercado começou a descer; quando saí, seis anos depois, o mercado começou a dar sinais de alguma recuperação”.

18.

Vodafone chega a Portugal

MARCA GLOBAL

2001
jan.

Outubro foi sempre o mês eleito pela Telecel para os seus grandes lançamentos. Por isso não é de estranhar que também tivesse sido esse o mês em que a marca mudou definitivamente de nome para Vodafone. O mesmo processo decorria em operadores de outros seis países, mas Portugal foi o primeiro a reunir todas as condições e a avançar. Precisou de apenas dez meses de trabalho árduo de toda a organização. "Foi uma mega operação, que exigiu muito planeamento, esforço e trabalho de equipa", reconhece Mário Vaz, atual CEO da Vodafone Portugal.

"A marca Telecel era muito vivida e enraizada, em particular para aqueles que estavam desde o início da operação. Sentíamos a marca como nossa. Tínhamos começado do nada e arriscado outras carreiras lá fora por um projeto

que não fazíamos a mínima ideia do que era. Havia medo de que a Vodafone viesse cortar esse elo", partilha Mário Vaz. Mas, afinal, a transferência da paixão para a Vodafone foi fácil e a empresa ganhou outras vantagens por se juntar a uma marca à escala global.

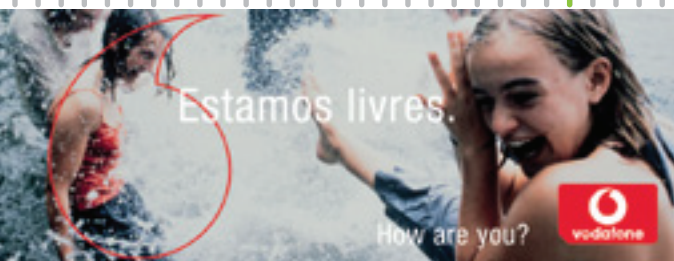
A aposta de uma grande multinacional no mercado português é, por si só, um marco histórico para o setor. Ainda mais quando tal investimento já tem dado frutos reconhecidos: "Há pouco tempo estive cá o Vittorio Colao, Chief Executive da Vodafone e disse que Portugal era a jóia da coroa do Grupo. Portugal tem sido uma referência e, no mastro do bem fazer, pusemos a nossa bandeira ao nível dos melhores países europeus".



A passagem de Telecel a Vodafone foi um processo extraordinário...

“... porque fizemos renascer uma marca em muito pouco tempo, com benefícios para a empresa como um todo. Cavalgámos em cima daquilo que poderia ser um risco e transformámo-lo numa oportunidade. Aproveitámos a riqueza do património da Telecel e acrescentámos o valor da Vodafone. E os resultados estão à vista. A Vodafone é hoje a marca mais antiga do setor das telecomunicações, continuando a ter uma imagem muito jovem. Depois do impacto da entrada do terceiro operador, o refresh da marca permitiu que começássemos a recuperar quota outra vez e até chegássemos à liderança em termos de receitas no móvel”.

Mário Vaz, atual CEO Vodafone Portugal



Mário Vaz



19.

Lançamento ADSL

ERA DA BANDA LARGA

2002
jul.

O lançamento da tecnologia ADSL aconteceu em dezembro de 2000 pela Telepac, mas o serviço estava disponível apenas em algumas zonas de Lisboa e Porto, focado quase exclusivamente no mercado empresarial. Após cerca de ano e meio de um grande esforço de alargamento da cobertura do serviço, a PT estava em condições de relançar e, aí sim, massificar o serviço. Mas, após queixas por parte dos outros players, a ANACOM deliberou que até dia 8 de julho de 2002, nenhum operador do Grupo PT poderia comercializar ofertas de retalho baseadas nas novas condições de oferta grossista ADSL.

"De forma inteligente, a ONI lançou a sua oferta ADSL no dia 7 de julho, na véspera de acabar a suspensão que a ANACOM nos impôs. No dia seguinte, lançámos nós", lembra Pedro Leitão, à data presidente da PTM.com. Após o regresso de férias,

setembro marca o início de um quadrimestre difícil de superar em termos de competitividade. "Foram meses frenéticos de reações e contrarreacções dos diversos concorrentes. Por exemplo, o SAPO ADSL.PT foi lançado a 100 euros; no espaço de quatro meses já estava a 0 euros!". Foram tempos de marcação cerrada e de lançamento de novas ofertas todas as semanas. "Recordo-me que estávamos sempre a alterar os folhetos e a colocar autocolantes nas caixas, porque os materiais ficavam logo desatualizados".

No final de 2002 o mercado contava já com 53 mil clientes. Em 2003, o número subiu para 185 mil e, no ano seguinte, as ligações ADSL ultrapassaram pela primeira vez o número de ligações por cabo.



O lançamento do ADSL foi um passo extraordinário...

“... porque, claramente, é um marco da indústria a nível de novos produtos e serviços. Na altura, o mundo trabalhava a 64 Kbps. De repente, surgir uma oferta a 512 Kbps era considerada banda larga, uma velocidade supersónica! Hoje, oferecer os 512 Kbps seria pior do que o dial-up em banda estreita! Era considerado um produto fabuloso e, agora, é completamente pré-histórico, o que nos leva a pensar o que será a indústria de telecomunicações daqui a 10 anos... Onde estamos hoje era completamente impensável há 12 anos. Se, na altura, me dissessem que era possível pôr televisão em cima da linha telefónica de cobre, que é o que hoje temos, diria claramente que esse alguém estava a sonhar! Isso estava completamente fora de questão, era uma miragem. O grande desafio era ver se em vez dos 512 Kbps conseguiríamos dar um ou dois megabytes aos clientes... A tecnologia tem evoluído a um ritmo alucinante”.

Pedro Leitão, à data presidente da PTM.com

20.

3ª Geração

À CONQUISTA DOS PORTUGUESES

2004
abr.

Agosto de 2000. O ICP abre oficialmente o concurso público para atribuição de quatro licenças de âmbito nacional UMTS. "A complexidade do processo de candidatura era enorme. Prever o mercado, os serviços potenciais, os novos terminais, a cobertura, o ritmo de expansão, o modelo de negócio... Foi um dos muitos momentos de stresse intenso que percorreu a empresa de cima a baixo. Ninguém ficou indiferente!", recorda António Soares, à data vice-presidente da TMN. Após a entrada em cena da Optimus, a competição estava ao rubro e, com esta nova tecnologia, um novo protagonista prometia agitar o mercado. "Questionávamo-nos sobre se

o mercado suportaria quatro operadores em condições mínimas de rentabilidade", reconhece António Soares. A entrega das candidaturas revestiu-se de grande aparato mediático. O volume de documentação exigido era de tal forma grande que os operadores recorreram a camiões cheios de contentores. António Carrapatoso, presidente da Telecel, na entrega da sua proposta, transmitiu bem o clima de expectativa que se vivia à época: "O UMTS irá revolucionar a utilização do telefone celular, pelas suas potencialidades enquanto tecnologia e pelo que nos permitirá fazer em termos de desenvolvimento de novos serviços."



O lançamento da 3G foi um passo extraordinário...

“... porque foi a primeira vez que se puderam utilizar as tecnologias de vídeo móvel desta forma. Lembro-me que tivemos um susto de última hora quando descobrimos que a marca i9 3G que íamos usar já existia como ‘Inove’ (creio que numa empresa do universo INESC, se não me falha a memória). Tivemos de negociar com eles mas foi tudo muito cordato e obtivemos o seu acordo.

Mesmo no tempo de espera que houve nunca sentimos desânimo. O trabalho de coordenação dos fornecedores de equipamentos de rede, dos instaladores, da compatibilidade e disponibilidade de equipamentos terminais, dos novos fornecedores de serviços de imagem, da estratégia comercial e de marketing, nem davam tempo para respirar quanto mais para desanimar! O sentimento dominante era que o tempo era curto para tudo o que havia para preparar e depois queríamos ser os primeiros a lançar os serviços 3G. E fomos. Os primeiros em Portugal e os terceiros na Europa”.

António Soares, à data vice-presidente da TMN

Mas os vencedores – Oniway, Optimus, Telecel e TMN – tiveram, afinal, que enfrentar um grande compasso de espera. “Tínhamos uma loja modelo muito vanguardista montada na Almirante Reis, com o máximo secretismo. A marca da Oniway ia chamar-se Vmovel. V de ver pois, com o poder da imagem, a forma de utilização do telemóvel exigia um gesto novo: falar, olhando para o telemóvel”, revela Pedro Norton de Matos, à data presidente executivo da Oni. E acrescenta: “A embalagem dos telemóveis tinha uma segunda vida, pois era uma moldura para fotografias. Tive muita pena de não se ter concretizado um projeto que

seria diferenciador e que ia obrigar os que estavam mais instalados a renovarem-se mais depressa”.

Passados três anos e meio após a atribuição das licenças, é finalmente lançada a oferta comercial 3G, primeiro pela TMN a 21 de abril de 2004, depois pela Vodafone a 5 de maio e, por fim, pela Optimus a 4 de junho. Gradualmente, os terminais 3G tornaram a internet móvel e cumpriram a promessa de “terem tudo, todo o tempo em todo o lado”.

21.

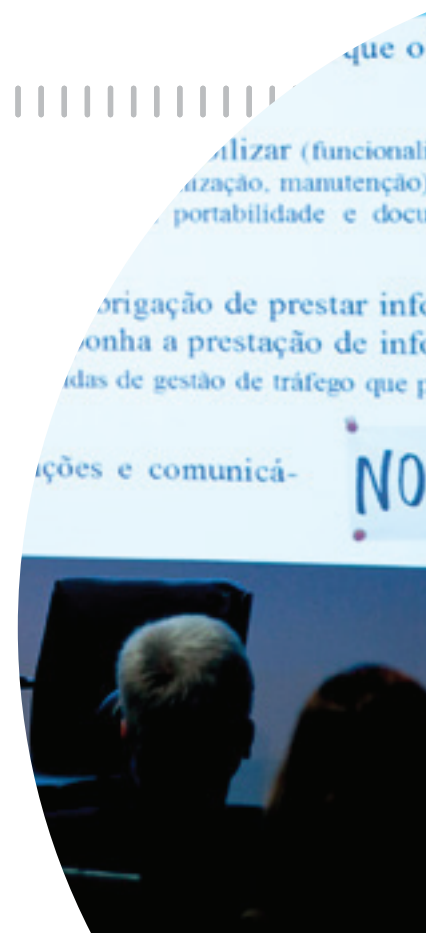
Lei das Comunicações Eletrónicas

CÓDIGO
RENOVADOR2004
fev.

Telecomunicações. A palavra criada, em 1904, por E. Estaunié, diretor da École Supérieure des Postes et Télégraphes de France, é formalmente substituída pela expressão Comunicações Eletrónicas, em fevereiro de 2004, com a publicação de uma nova lei profundamente renovadora. A Lei das Comunicações Eletrónicas reconhece que o setor expandiu as suas fronteiras e essa mudança de designação tem uma carga simbólica fortíssima. "Essa adaptação custou muito aos intervenientes e ainda não está completamente adotada.

Mesmo 10 anos depois, continua a falar-se das 'telcos', das 'telecoms'. Por exemplo, aqui no escritório, estamos organizados por áreas de prática e continua a ser a TMT, Telecommunications, Media and Technologie", reconhece Margarida Couto, sócia da Vieira de Almeida & Associados.

Apesar de ser considerada a lei mais transformacional do setor, foi publicada a 10 de fevereiro e entrou em vigor... no dia seguinte. "Todo o setor ficou perplexo. Todos os operadores, por exemplo, ficaram em incumprimento! Foi tudo feito excessivamente à pressa para a dignidade que o tema merecia. Na altura, foi uma aflição pôr as empresas a funcionar de acordo com o mindset e regras da nova lei. Foi uma loucura, um trabalho intensíssimo!", recorda Margarida. E lembra que, para ela e para muitos outros, o dia da publicação da lei foi duplamente histórico. "De manhã, bem cedo, recebi o email com o Diário da República e, passados dez minutos, fui chamada de urgência à PT, porque a Autoridade da Concorrência estava a fazer o 'famoso' raide, com polícias, armas e mandato... Uma lei tão esperada passou, naquele momento, a ser um detalhe!"



A Lei das Comunicações Eletrónicas foi um marco extraordinário...

“... porque reconheceu que a liberalização tinha atingido um estado de maturidade e que já não era necessário um pacote legislativo destinado a dismantelar monopólios mas sim a consolidar a concorrência. Fez uma viragem de mindset brutal porque alinou a regulação do setor com as regras do direito da concorrência, o que foi uma mudança de 180 graus. Outra grande transformação é que é a lei que até hoje estipula o nível mais elevado de coimas, o que mostra bem a importância que o setor tem na economia: neste setor fazer coisas erradas custa muito, muito caro. Apesar de poder ser algo discriminatória, pode dizer-se que dignificou o setor, no sentido de afirmar que ele é fulcral para a economia e absolutamente chave para a cidadania”.

Margarida Couto, ex-membro da Direção e ex-membro do Conselho Fiscal da APDC



Margarida Couto

22.

Sonaecom lança OPA sobre PT

SEMENTE DE MUDANÇA

2006
mar.

Passavam dois minutos das sete da tarde quando o quadro eletrónico anunciou os resultados da votação do ponto três da agenda de trabalhos da Assembleia-Geral Extraordinária da PT. A votação de acionistas mais aguardada do ano revelou a vontade da maioria a favor do projeto da gestão do Grupo PT. Era o fim do longo processo da OPA lançada pela Sonaecom, que durante 389 dias agitou o mercado de uma forma singular.

Um mês depois da Sonaecom ter apresentado a sua proposta de aquisição da PT, Henrique Granadeiro é escolhido para presidente do Conselho de Administração e presidente executivo do Grupo. "Era uma situação completamente inédita. Até quem me convidou pôs questões. Achei que não

estava preparado, mas alguém tinha de ser", reconheceu numa longa entrevista dada ao Jornal de Negócios. "As minhas condições de partida eram bastante desfavoráveis. Havia uma certa euforia com o lançamento de uma OPA sobre a PT. Era a história romântica do David contra Golias!".

No início de 2007, é histórica a confiança demonstrada por Belmiro de Azevedo, no programa da RTP1 Grande Entrevista: "O preço de 9,50 euros é para manter. Uma revisão em alta só se se encontrar petróleo ou diamantes numa das várias sedes da PT!". Na altura, considerava ter 99% de certeza que iria ganhar. "Dizer mais 1% seria arrogância da minha parte".





A OPA lançada pela Sonaecom sobre a PT foi um facto extraordinário...

“... porque, para o mercado português, até pela dimensão, foi uma novidade e um evento excecional. Independentemente do desfecho, a Sonae e o Santander foram criativos e arrojados. Para a PT, a OPA contribuiu para acelerar as mudanças e foi um toque de despertar. As opções estratégicas, o posicionamento de mercado e as alavancas de criação de valor acionista tiveram de ser reavaliadas para contrariar uma oferta que tinha uma contrapartida em dinheiro e, por isso, era atrativa. Após a OPA, iniciámos o ciclo de maiores mudanças na PT. Apostou-se na transformação do modelo de negócio através do investimento na banda larga, na rede de fibra e na inovação. Manteve-se uma forte aposta no Brasil e em África e separou-se a PT Multimédia, para criar imediatamente um forte concorrente no segmento 3Play. Foram decisões difíceis mas a coesão do Conselho de Administração e o apoio dos acionistas foi crítico para que houvesse a coragem para implementar o novo plano de ação”.

Zeinal Bava, à data vice-presidente da Portugal Telecom



SONAE.COM

Diogo Leónidas Rocha, sócio da Garrigues Portugal, à data advogado da PT, considera que mais do que uma mera disputa de mercado pelo controlo de um operador de telecomunicações, esta OPA “representou uma mudança do paradigma do setor, obrigando os seus intervenientes a analisar os benefícios da separação das redes de cabo e de cobre”. E conclui: “Hoje, chego a duvidar se o objetivo último era efetivamente a aquisição da PT. Hoje, olho para trás e concluo que se calhar a OPA da Sonaecom sempre teve sucesso...”.

23.

Spin off da PT Multimédia

EFEITO NADA SECUNDÁRIO

2007
set.



No rescaldo da OPA, efetivou-se o prometido spin off da PT Multimédia. Rodrigo Costa foi o protagonista escolhido para liderar esse processo. A tomada de posse deu-se a 21 de setembro de 2007, sexta-feira que não esquece. "Nessa mesma tarde, demitiram-se praticamente 60% dos gestores da empresa! Durante o fim-de-semana chamámos colegas nossos que estavam na PT e todos aceitaram. Foram momentos muito tensos e muito difíceis. Ficar sem todas aquelas pessoas foi um problema sério, mas felizmente correu bem. O que parecia um pesadelo, provavelmente até foi benéfico, porque formámos uma equipa nova, muito motivada".

No final do ano criava-se a marca ZON. "O nome foi logo a hipótese que gostámos mais. Fica no ouvido, agradou-nos pela diferença fonética que sugeria e tinha a particularidade

de ler-se de trás para a frente e de frente para trás", recorda Rodrigo Costa. E ressalva uma curiosidade: "Tem a sua piada pois a equipa que fez a ZON foi a mesma que tinha feito o MEO em maio de 2007!".

Um caminho de boas memórias e sucesso reconhecido. "Temos grande orgulho no trabalho que foi feito, assim como no que é realizado hoje pela NOS. Conseguimos sobreviver, valorizarmo-nos e ganhámos imensos prémios internacionais. A empresa fez a diferença e criou uma alternativa". E tudo começou porque houve a OPA... "Foi um efeito secundário importantíssimo da OPA porque, de facto, o país precisava de mais concorrência, de alternativa. A pressão competitiva acabou por tornar melhores todos os jogadores do mercado e atualmente os serviços de telecomunicações portugueses são tão bons como os melhores".



O lançamento da ZON foi um facto extraordinário...

“... porque todos perceberam que algo tinha mudado. Ninguém ficou indiferente. A ZON foi responsável por um novo espírito e uma nova atitude no mercado. De transparência, agilidade e inovação. Ao fim de um ano, era já um líder incontestado na vertente de triple play em Portugal, demonstrando que a estratégia delineada foi claramente uma aposta ganha. No centro do nosso sucesso operacional estava uma rede tecnologicamente superior. O mundo ZON ganhou novas dimensões, tornou-se maior, infinitamente maior, mas também mais próximo. Televisão, Internet de Banda Larga e serviços de Voz. Alta Definição em toda a casa, Gravador, Videoclube e Velocidades vertiginosas. Provámos que o entretenimento está ao alcance de todos. Esses anos iniciais serão sempre recordados como cheios de desafios e foram muito gratificantes, sobretudo pela equipa que conseguimos formar. Uma equipa unida, motivada, ágil, atrativa e capaz de fazer a magia acontecer”.

Rodrigo Costa, à data CEO da ZON



24.

Diogo Vasconcelos na APDC

INSPIRAÇÃO INTEMPORAL

2008
maio



Raul Mascarenhas anunciou, a meio do mandato, que deixaria de ser presidente da APDC. Era preciso arranjar um sucessor com urgência. Margarida Couto, sócia da Vieira de Almeida & Associados, lembrou-se imediatamente de Diogo Vasconcelos. Na altura, por coincidência, ele estava em Lisboa, em pleno Congresso das Comunicações.

Arranjou coragem e foi ter com ele: "Lembro-me de querer falar-lhe e de o Jorge Coelho nunca mais sair de ao pé dele!". Quando ficou finalmente sozinho, interpelou-o: "Diogo, temos de falar!" A resposta foi logo negativa: "Olhou para mim como se eu fosse um extraterrestre e disse-me: 'Você está maluca? Eu não posso viver em Londres e ser presidente da APDC! Nem pensar. Eu ajudo com ideias'. Margarida não desistiu. Insistiu por mail e sms. "Persegui-o até ao quinto dos infernos, mas ele respondia sempre com smiles". Quando já tinha

perdido a esperança, eis que recebe uma mensagem: "Aquele sua insistência sobre a APDC ainda está de pé?". Ligou-lhe logo, claro. "O Diogo disse-me: 'Eu vou se a Margarida for para a Direção'. Falei com as pessoas e disse-lhes que o preço que tinham de pagar para ter o Diogo Vasconcelos era levarem comigo! Se achassem o preço muito alto...".

O mandato de Diogo Vasconcelos é considerado, unanimemente, extraordinário. Vanda de Jesus, diretora executiva da APDC durante a sua presidência, destaca: "O seu maior legado foi a capacidade de abrir a Associação a outros setores, à inovação e ao empreendedorismo. Ele acreditava que todas as pessoas tinham algo para dar e que trabalhando com o melhor de cada uma se poderiam alcançar verdadeiros milagres". A distância, afinal, nunca foi uma questão. "O Diogo vivia e trabalhava em Londres, mas a sua energia

O Diogo Vasconcelos era uma pessoa extraordinária...

"...porque foi um empreendedor da excelência, com capacidade extraordinária de mobilizar vontades em torno dos ideais e das ambições que tinha para o seu país. Como tive ocasião de referir, na entrega do Prémio Jovem Empreendedor, a sua personalidade é um exemplo que não devemos esquecer. Na verdade, devemos seguir a lição que nos deu ao longo da sua existência: Portugal deve apostar na criatividade e na inovação, pois só dessa forma poderá chegar mais longe e competir com os melhores do mundo, de igual para igual. Diogo Vasconcelos competiu com os melhores do mundo, de igual para igual. Porque não se resignou, porque foi capaz de sonhar. Sobretudo, porque foi capaz de encontrar os meios e reunir os talentos necessários à realização dos seus sonhos. A melhor forma de homenagearmos a sua memória é construirmos juntos um Portugal mais desenvolvido e atrativo para a inovação e as novas tecnologias. Esse era o sonho de Diogo Vasconcelos, que devemos cumprir em sua memória e em nome das novas gerações."

Aníbal Cavaco Silva, Sua Excelência o Presidente da República

e entusiasmo eram tais que parecia que trabalhávamos lado a lado todos os dias". Um privilégio para os que se cruzaram com ele. "Era um líder único. Inteligente e humilde. Visionário e pragmático. Global e focado. E, acima de tudo, apaixonado por ideias e pessoas", realça Vanda de Jesus. E conclui: "Estas características permitiram amplificar o impacto e abrangência da APDC, uma associação de excelência e vanguarda, num setor que se interliga com toda a sociedade".

Quando inesperadamente faleceu, Diogo Vasconcelos já tinha passado o testemunho da presidência da APDC a Pedro Norton. "A morte do Diogo aconteceu logo a seguir

à minha entrada em funções. Marcou-me muitíssimo. Acabei por encontrar, na sua herança e exemplo, a força que precisava para me desafiar constantemente", confidencia. E continua a partilhar: "Muitas vezes pensava comigo mesmo, não tanto 'O que é que o Diogo faria?', mas 'Como é que eu vou fazer isto para honrar a herança que recebi?'. Em todos os momentos tentei agir e decidir com a mesma seriedade e empenho que sabia que ele colocava nos desafios que abraçava. Nesse sentido, e se o paradoxo me é permitido, a ausência do Diogo foi para mim uma presença muito especial. E a melhor e mais justa homenagem que posso prestar-lhe é dizer, reconhecer com gosto, que me inspirou sempre a dar o meu melhor".

25.

Redes de Nova Geração

APOSTA NACIONAL

2009
jan.



"Manuel Andrade é reformado dos serviços do município. Mudou-se de Lisboa para a Comenda, no concelho de Gavião, há 5 anos. Hoje sentiu dores nas articulações. Ligou a televisão e contactou com um 'toque' o seu centro de saúde. Recebeu alguma assistência e foi-lhe marcada consulta para daí a três dias". Era assim que começava o texto de Maria Manuel Leitão Marques, publicado na revista Comunicações, especialmente dedicada às Redes de Nova Geração (RNG). "Era um exercício futurista, um artigo de ficção em que eu pensava sobre as potencialidades que as novas redes teriam para a administração pública", explica a então Secretária de Estado da Modernização Administrativa. Acabou por publicar o mesmo texto num jornal de tiragem nacional e lembra-se, divertida,

que "houve um leitor que, num comentário, se mostrou indignado por tais avanços tecnológicos só terem chegado ao Gavião!".

A APDC desempenhou um papel fundamental no debate deste desígnio nacional. O Governo tinha acabado de considerar a promoção do investimento em RNG como prioridade estratégica para o país. Pela primeira vez, a Associação assinou um protocolo de colaboração com o Ministério das Obras Públicas, de forma a divulgar os benefícios e vantagens das RNG para a sociedade. "As redes são como as estradas; sem carros, neste caso sem serviços, de nada valem. Foi aí que a APDC teve o grande papel de reunir atores que podiam ocupar

A aposta nacional nas RNG foi um facto extraordinário...

"... porque é uma infraestrutura indispensável para um país coeso. More eu onde morar, tenho direito ao correio, telefone, eletricidade, água potável... isso deve ser feito independentemente do custo. As Redes de Nova Geração são as infraestruturas para o século XXI, é assim que as vejo. Se não der possibilidade às pessoas de Freixo de Espada à Cinta de poderem mandar a sua declaração de IRS pela internet ou de terem acesso ao portal do cidadão na vertente transacional do mesmo modo que têm em Lisboa, elas vão ficar excluídas desta nova sociedade. Pode ser um investimento pouco sexy porque não se vê retorno imediato, mas abre-nos as portas, as janelas e tudo mais para podermos modernizar a administração pública, os serviços, o país em geral. Tudo o que é novo exige grande persistência, paciência, resiliência... são muitas 'ências' mas são todas verdadeiras. E há sempre resistências à mudança... mas era isso que estávamos a tentar fazer..."

Maria Manuel Leitão Marques, à data Secretária de Estado da Modernização Administrativa



Maria Manuel
Leitão Marques

as estradas". Maria Manuel Leitão Marques confessa que não conhecia a Associação antes de ir para o Governo, mas ficou muito bem impressionada com o papel que desempenhou neste momento marcante. "Os debates, organizados pela APDC, foram sempre muito alargados. Discutíamos administração pública, saúde, educação, na sequência do que de melhor se fazia lá fora. Teve o mérito de grande transversalidade e abertura para a sociedade civil e de tornar a linguagem comunicacional mais abrangente".



26.

30 anos do INESC

EXCELÊNCIA SEM FRONTEIRAS

José Tribolet



2010
ago.

Quatro anos antes da criação da APDC nasce uma instituição referência para o setor: o INESC. Por coincidência, nos primeiros tempos, partilharam o espaço das respetivas sedes na Rua Alves Redol, num edifício dos CTT, onde ainda permanece o Instituto.

José Tribolet, seu fundador e presidente, recorda: "Sonhei radicar em Portugal um modelo casado de dois padrões que vivi nos Estados Unidos – o dos laboratórios de investigação geridos pelo MIT e o dos laboratórios Bell da companhia americana AT&T". Um modelo "em que a atividade de produção de conhecimento com pernas e produção de capital intelectual pudesse florescer sem estar dentro da máquina do Estado. Foi um modelo 'ovo de colombo'". Tendo começado por ser uma entidade 50% dos CTT/TLP e 50% da Universidade

Técnica, conseguiu desde logo imprimir uma dinâmica totalmente inovadora entre empresas e universidades.

Muitas têm sido as etapas marcantes na vida do INESC, mas José Tribolet faz questão de realçar uma em particular. "É do fundo do coração que falo deste momento... Mais ou menos 20 anos depois da fundação do INESC, estive um ano a estudar nos Estados Unidos, com a minha mulher. Foi um tempo para parar, olhar para trás, ver os erros que tinha cometido e perceber o que teria de fazer no futuro. Percebi que a minha missão era preservar o sistema INESC de tentativas muito fortes de assalto e controlo político, por isso usei a técnica de replicação viral". José Tribolet regressou a Portugal e criou vários INESC. "Parti-o aos bocados e dei autonomia a cada uma das partes.

O INESC é uma instituição extraordinária...

“...porque passou por várias fases e sobreviveu. Desde a fase de arranque, à fase de expressão exponencial nos anos 90, uma crise que ia partindo isto tudo aos bocados, e depois uma profunda reestruturação quando criámos o sistema INESC. Este sistema preservou a cultura e o património, mantendo o INESC independente quer de políticas partidárias quer de políticas de ciência e tecnologia. O que é curioso é que no meio desta crise somos um sistema com resiliência confirmada. É uma grande rede de empreendedores científicos, tecnológicos, académicos e profissionais. O modelo está comprovado. Isto é como fazer um prato gourmet: é preciso treino e experiência mas se eu tiver os ingredientes e os utensílios certos, sai bem. É um orgulho chegar a este ponto e verificar que o sistema INESC aguentou-se em todas as alterações do país e continua a mostrar capacidade de adaptação e excelência”.

José Tribolet, presidente INESC

Se esmagar uma mosca não é fácil, mas consegue-se, esmagar seis moscas dá muito mais trabalho!”. Uma outra razão esteve na origem desta estratégia: “Gerar novas lideranças, que decorressem de baixo para cima. Hoje, 15 anos depois, somos ricos pois temos bastantes líderes feitos no fogo do combate. O INESC está hoje sereno e sólido e, em conjunto, é mais que as partes. E isso dá muito gozo”.



27.

New Media na APDC

DESAFIO SUPERADO

2011
abr.

Em Assembleia Geral Extraordinária foi aprovada a alteração de Estatutos da APDC, alargando-se o seu objeto social. O calendário registava fevereiro de 2011. A APDC passava a englobar oficialmente os New Media. "O responsável por esse pontapé de saída para a abertura foi Diogo Vasconcelos. Ele percebeu que já não era possível falar de comunicações sem se falar de media", lembra Ana Neves, diretora executiva da APDC de 2011 a 2014. Em fim de mandato, deu o sinal mais claro dessa integração: chamar a presidente um especialista da área. "No setor dos media, praticamente ninguém conhecia a APDC. Quando se soube que o Pedro Norton seria presidente da Associação, as pessoas começaram a olhar para ela com curiosidade para descobrir o que o tinha levado a aceitar o desafio", recorda Ana Neves.

A aproximação foi progressiva e, com o passar do tempo, tornou-se cada vez mais natural. "Tive a sorte de ter colegas de direção extraordinários. Capazes de pensar fora da caixa, de se abrirem a opiniões e visões diferentes. Talvez por isso, mais por mérito deles do que meu, a ideia rapidamente se consensualizou", reconhece Pedro Norton. Em junho de 2011 foi logo organizada a conferência *Back to the future? Convergência entre comunicações e televisões*. "Veio a revelar-se uma iniciativa que trouxe grande visibilidade à tal interdependência entre os vários elos da cadeia de valor do setor". A inclusão dos Estados da Nação dos Media no Congresso das Comunicações foi também um marco, que deu corpo à ideia de fazer dos media membros de pleno direito da APDC.



A abertura da APDC aos New Media foi uma iniciativa extraordinária...

“...porque há muito tempo acredito que não faz sentido olhar para este setor de forma segmentada. O nível de interligação e interdependência entre telcos, empresas de TI e Media é muito grande, complexo, e só tende a aumentar e ramificar-se. Perceber este setor é entender as várias dinâmicas em curso ao longo de toda a cadeia de valor. Qualquer outra abordagem só nos pode dar uma visão parcelar, fragmentada e até errada. Por isso me bati para que os Media fossem entendidos e reconhecidos como membros de pleno direito da APDC. Sentia que tínhamos de andar à frente, que não existia nenhum outro fórum capaz de fazer esta aglutinação de interesses e perspetivas, e que até a estrutura da regulação estava – relativamente a este aspeto – anacrónica. É evidente que o meu background pesou na minha capacidade de fazer esta leitura. Mas, hoje, estou ainda mais convencido de que se tratou de um passo pleno de sentido estratégico. Para os Media mas também para as empresas de TI e telcos”.

Pedro Norton, presidente da APDC em 2011 e 2012

Pedro Norton



“O mais importante é que foi uma parceria ganhadora. Os media começaram a ouvir a área mais tecnológica e usufruíram do dinamismo do setor das telecomunicações. Os operadores alargaram a sua esfera de relacionamentos a uma área essencial em ambiente de convergência. A APDC aproxima as pessoas, fá-las pensar juntas sobre os mesmos temas, com sentido comum. Essa é a sua beleza, que não encontrei em mais lado algum”, conclui Ana Neves. A inclusão dos media perdurou no tempo e foi acarinhada pela atual Direção. Pedro Norton orgulha-se dessa continuidade: “É a prova de que a visão estava certa. A APDC tem esta enorme virtude de não fazer tábua rasa do trabalho desenvolvido pelas direções anteriores. Eu esforcei-me por manter essa tradição viva e esta direção também continua a fazê-lo”.

28.

TDT em Portugal

SINAL DE MUDANÇA

2012
abr.

Um dos últimos marcos do mandato de Amado da Silva como presidente da Anacom foi simbólico: o desligar o sinal analógico de televisão. Para trás, ficou um caminho de mais de dez anos, depois de falhada a primeira tentativa de introdução da TDT em Portugal. "O momento histórico deveria ter sido em 2001. Quando a entidade que ganhou o concurso desistiu, o processo foi abandonado. Depois, quando retomado, a necessidade de libertação de espectro era tão urgente que se criou um modelo de transição muito estrito, sem grandes escolhas e sem lógica de comparação com processos de mudança ocorridos no tempo certo", resume Amado da Silva. A sua posição em relação a este tema foi sempre conhecida. Lembra-se que, em março de 2011, na cerimónia de apresentação pública da campanha

de divulgação da TDT, quando lhe pediram umas palavras, limitou-se a dizer, pondo "água na fervura": "A este propósito só me lembro da história do Solnado que dizia: 'Meu filho, quer queiras, quer não, vais ser bombeiro voluntário'". E assim foi. No dia 26 de abril de 2012, como decidido, desligaram-se os últimos 15 emissores e mais de uma centena de retransmissores analógicos. Nesse dia desapareceu o formato de televisão iniciado há cerca de 55 anos. O processo de ajustamento e otimização demorará ainda alguns anos a ser terminado.

NESTE NATAL
PREPARE-SE PARA
A TELEVISÃO DIGITAL.
SAIBA COMO.

LIGUE 800 200 838
chamada grátis



tdt.telecom.pt

A PARTIR DE JANEIRO DE 2012 NÃO FIQUE SEM VER TELEVISÃO.



ANACOM

AUTORIDADE
NACIONAL
DE COMUNICAÇÕES

A introdução da TDT em Portugal foi um processo extraordinário...

“... porque, do ponto de vista das comunicações, foi quase como um cordeiro imolado. Foi um caminho com várias condicionantes políticas e ainda mais tecnológicas. Viveu-se um ambiente muito difícil e concretizou-se a uma velocidade notável em termos internacionais. A sociedade portuguesa envolveu-se para ajudar sobretudo os mais necessitados, mas também houve muitas falhas em várias áreas. Foi um processo muito rico de emoções, de vida, de vontade de ir para a frente, de envolvimento de todas as partes, de garra e entusiasmo, mas também de sofrimento. Pessoas, como o Eduardo Cardadeiro, deram muito de si. Palmilharam quilómetros, falaram com centenas de pessoas e entidades. Como em todas as modificações, os mais fracos são sempre os mais prejudicados e é preciso lutar para que isso não aconteça, o que só é possível com o efetivo envolvimento de muitos agentes sociais, em especial os que mantêm contactos de proximidade com estas populações”.

Amado da Silva, presidente da Anacom de 2006 a 2012

tdt.telecom.pt

**A 26 DE ABRIL,
A TELEVISÃO EM PORTUGAL
SERÁ TODA DIGITAL.**

LIGUE 800 200 838
chamada grátis

Veja se precisa de um decodificador
ou de um KIT DTHL

TDT
serviço digital terrestre

PREPARE-SE JÁ. NÃO FIQUE SEM VER TELEVISÃO.

ANACOM
Autoridade Nacional de Regulação da Comunicações

29.

Criação da NOS

NOVO PROTAGONISTA



Miguel Almeida

2014
maio

Formaram-se 20 grupos multidisciplinares, com mais de 200 pessoas. Passaram-se 600 horas em vídeo conferências. Criaram-se 1.100 páginas web. Aprovaram-se 5.000 artes finais. Alterou-se um milhão de componentes. Estes são apenas alguns dos números envolvidos no processo de criação da nova marca NOS.

"Não se tratou apenas do arranque de um novo operador. Herdámos um património genético inigualável, tendo em conta a complementaridade dos negócios que lhe deram origem", esclarece Miguel Almeida, CEO da NOS. E destaca alguns pormenores: "Uma operação desta natureza e magnitude é um enorme desafio. Não apenas na perspetiva técnica e de integração de redes e sistemas, mas também e sobretudo da integração de duas equipas fantásticas mas com históricos

e abordagens diferentes. Foi uma operação única". Num evento inédito, a NOS apresentou-se ao país num espetáculo multimédia na Praça do Município, em Lisboa, que conjugou performance com vídeo-mapping 360º, com projeção numa cortina de água com 20 metros. Um pêndulo humano, suspenso a 50 metros de altura, atuou sobre a multidão e uma gigante estrutura metálica em forma de corpo humano, assente numa grua de mais de 100 toneladas, elevou-se a 40 metros do solo. Uma apresentação marcante, condizente com os objetivos da marca. "Trabalhámos incansavelmente para tornar a NOS num case study internacional", reconhece Miguel Almeida. "As equipas e a sua qualidade tiveram o mérito de erguer a marca num tempo recorde e sempre sem retirar o foco do cliente. Para mim, é um privilégio fazer parte da NOS".

O lançamento da NOS foi um projeto extraordinário...

“... porque marcará, com certeza, a história das comunicações em Portugal, na medida em que assinala o início de uma nova era para o setor. Altera definitivamente um conjunto de paradigmas e estabelece os parâmetros do futuro. A fusão da Optimus com a ZON foi o primeiro movimento internacional de um operador de cabo (fixo) com um operador integrado, mas com grande exposição ao setor móvel. A NOS é a materialização das tendências de convergência que marcarão o futuro, onde a escolha dos clientes será agnóstica à tecnologia. A NOS neutraliza as tecnologias em favor do serviço ao cliente. O mais importante passou a ser o serviço e a experiência, independentemente da tecnologia que lhe está subjacente e a suportar esse mesmo serviço. Quer na perspetiva do desenvolvimento do setor, quer na perspetiva do cliente, a NOS representará um marco de mudança de paradigma da forma como interpretamos e consumimos comunicações”.

Miguel Almeida, CEO da NOS

NOS

Há mais televisão em nós

Há a melhor experiência de televisão premiada internacionalmente. Há mais de 180 canais e as melhores comissões exclusivas. Há mais alta definição para veres na televisão, no PC, tablet ou smartphone. Há a gravação automática de mais de 10.000 programas, para veres durante 7 dias, e uma televisão inteligente que te recomenda o que mais gostas, sem teres de pensar nisso. E ainda há o mais completo videoclube do país, com filmes para alugar por 4,99 ou comprar e guardar para sempre. Assim, não vais parar de ver a novo mais filmes, mais séries, mais desporto, mais animação, mais notícias ou o que quiseres. Há mais quando estamos juntos. Na televisão, no telemóvel, no internet, no telefone, no cinema. Há mais em nós.

Quatro

O melhor de nós, ao melhor preço

TV Net Fixo Móvel

Desde **€ 49,99**, mês

Liga **16995**

NOS

30.

Privatização dos CTT

HISTÓRIA DE SUCESSO

2014
set.

"Haverá poucas histórias tão emocionantes como a do correio". Começa assim o texto da brochura Cinco Séculos dos Correios em Portugal, produzida pela Fundação Portuguesa das Comunicações. Passados quase 500 anos, esta história foi determinante no processo de privatização da empresa. Aquela que foi a primeira oferta pública de venda de ações na Bolsa portuguesa desde 2008, superou todas as expectativas, sendo hoje os CTT a empresa cotada em bolsa com maior free float e com um capital disperso maioritariamente por investidores institucionais. Francisco de Lacerda, presidente da empresa, no jantar debate promovido pela APDC em outubro de 2014, revelou com orgulho os números do sucesso: "Uma capitalização bolsista de quase 1,2 mil milhões de euros, a criação

de 354 milhões de euros de valor acionista depois do IPO e um encaixe para o Estado de 930 milhões de euros, mais do dobro do que se falava aquando da preparação da operação". Curiosamente, o fundador da APDC, Sequeira Braga, iniciou a sua carreira profissional nos CTT, em 1971, e Oliveira e Sousa, secretário-geral durante 14 anos, quando se reformou era diretor na área da comunicação e informação... dos CTT. É com grande honra que se lembra dos anos que lá trabalhou. Destaca as viagens que fez por todo o país a divulgar o então recém-lançado código postal. "Código Postal, Meio Caminho Andado. Lembra-se? Foi o apresentador de televisão Luís Pereira de Sousa que inventou esse slogan!", conta Oliveira e Sousa.





E recorda também as inúmeras reuniões de apresentação da venda de novos produtos. "Eu fazia a apologia de 'o correio tem de vender! Metam na cabeça que temos de estar virados para o exterior'". Não se esquece que uma das pessoas, que o ouvia numa dessas reuniões, pediu a palavra e disse: "Sou chefe de estação há 22 anos... Está a dizer-me que um dia destes ainda vou passar a vender frigoríficos?". Oliveira e Sousa ri-se e conclui: "Foram os tempos em que se passou do tradicional para a modernidade".



Regresso às origens privadas

Os Correios foram criados em 1520, por carta régia de D. Manuel I. Por sinal, como entidade privada. A pressão gerada pelo aumento imparável do número de utentes e as inúmeras críticas feitas ao serviço postal prestado pelo Correio-Mor, levaram o rei a incorporá-lo no Estado em 1797. Quase dois séculos depois, em 1970, os Correios passam a empresa pública, chamada CTT – Correios e Telecomunicações de Portugal. Em 1992, a empresa ganha a designação atual, quando a atividade postal é separada

das telecomunicações. Passados 217 anos, retoma o seu estatuto de empresa privada: "Internamente, houve algum receio em torno do desconhecido", reconhece Francisco de Lacerda. Mas acrescenta: "Sem pessoas não se fazem empresas e o suporte à privatização foi crescendo. Tenho de destacar e partilhar o empenho, rigor e profissionalismo das equipas multidisciplinares que trabalharam com grande motivação para que tudo se concretizasse".



A privatização dos CTT foi um processo extraordinário...

“...porque foi iniciado e concluído com enorme sucesso. Demos um excelente contributo ao mercado de capitais, à economia e ao país. Destaco o interesse de investidores internacionais na empresa e a confiança demonstrada em nós. Acreditaram na empresa, nos seus colaboradores, na estratégia e no projeto que lhes apresentámos nos vários roadshows que realizámos.

As dificuldades, inerentes a um processo desta natureza, ultrapassaram-se com sentido de responsabilidade e confiança na estratégia e nas pessoas que trabalharam comigo neste processo. Este desafio foi uma experiência muito enriquecedora, bem como todo o trabalho complexo que um projeto destes exige, desde a estratégia em várias frentes ao mesmo tempo, à constituição das equipas e ao seu permanente acompanhamento e motivação. Foram dias e noites de trabalho que tiveram um final feliz. Hoje, posso afirmar com enorme satisfação e orgulho: missão cumprida!”.

Francisco de Lacerda, atual presidente e CEO dos CTT



Francisco de Lacerda

O FUTURO COMEÇA HOJE



E o futuro? Também se pode apelidar de extraordinário? Rogério Carapuça, atual presidente da APDC, revela grande otimismo. "Claro que sim. O futuro é sempre extraordinário, até porque há toda uma mística à volta do facto de não o conseguirmos prever". E destaca o privilégio de sermos protagonistas deste presente: "É um tempo em que transformações importantíssimas podem acontecer muito rapidamente! Isso faz com que a observação do futuro seja muito mais interessante do que seria há vários anos".

Mas, afirma ainda: "Nenhuma organização terá um futuro risonho se não começar por honrar e respeitar o seu passado. Daí esta iniciativa de transformar em livro um conjunto de momentos fora de série que o setor viveu nos últimos 30 anos". Uma tarefa que permitiu a todos viajarem no tempo e "regressarem" ainda mais inspirados. "Quisemos contar a história das pessoas que protagonizaram esses momentos. Foi uma verdadeira aventura recolher tantos episódios únicos, contados na primeira pessoa", reconhece

Ana Gonçalves Pereira, atual diretora executiva da APDC. E destaca: "Devemos ter batido o recorde de pontos de exclamação por página, o que demonstra a emoção e entusiasmo com que todos partilharam esses momentos, que foram, no mínimo... extraordinários".

Passado e presente cruzam-se também na vontade da atual direção continuar o bom trabalho feito pelas direções anteriores. Em primeiro lugar, prestigiando a capacidade de mobilização conquistada nestes 30 anos, maximizando-a e orientando-a para intervir. Uma voz respeitada que se quer cada vez mais participativa. Em segundo lugar, acrescentando linhas de intervenção para o futuro que venham na continuidade do que foi feito no passado, acrescentando-lhe os vetores que são necessários para responder aos desafios do presente".

A direção da APDC definiu dois vetores estratégicos para o mandato em curso: a abertura da APDC aos outros setores



da atividade económica para os quais as TIC são essenciais como instrumento de modernização e de competitividade e a contribuição para a consolidação do movimento associativo no setor.

O primeiro vetor tira partido da transversalidade que o setor possibilita. "Pensar-se nas tendências de negócio das outras áreas, discutir o que exigem das TIC e como é que estas podem dar-lhes resposta, através de ações de eficiência coletiva, que impliquem a colaboração entre todos", explica Rogério Carapuça.

O segundo vetor implica consolidar a força do movimento associativo empresarial do setor, conferindo-lhe maior eficácia, eficiência e racionalização de recursos. Procurar sinergias com outras associações com a seguinte proposta: manter as especificidades e contribuições de cada associação, estreitar relações, construir parcerias e chegar até eventuais operações de concentração, para que a união de esforços se concretize num

acréscimo de valor para o setor. O exemplo mais recente deste princípio concretizou-se na assinatura do memorando de entendimento de integração da Associação Portugal Outsourcing na APDC, como uma secção especializada em subcontratação de serviços.

Neste futuro promissor, o setor chamará a si um papel único. "É um setor que alberga muitas tecnologias do momento e que, seguramente, criará algumas do futuro. Tem sido um protagonista determinante e continuará, de certeza, a sê-lo". Para a APDC perspetivam-se tempos, no mínimo, extraordinários!

PRESIDENTES APDC

Gonçalo Sequeira Braga

fev. / nov. 1985
Sócio nº 1



Miguel Horta e Costa

fev. / ago. 1987



João Mello Franco

fev. 1993 / fev. 1995



1985
fev.



Fernando Mendes

nov. 1985 / fev. 1987



José Saraiva Mendes

ago. 1987 / fev. 1989



Iriarte Esteves

fev. 1989 / fev. 1993



José Graça Bau

fev. 1995 / fev. 1997

Luís Ribeiro

fev. 2001 / fev. 2003



Raul Mascarenhas

fev. 2006 / maio 2008



Pedro Norton

abril 2011 / nov. 2012



2013
jan.



Raul Junqueiro

fev. 1997 / fev. 2001



Norberto Fernandes

fev. 2003 / fev. 2005



Diogo Vasconcelos

maio 2008 / maio 2011



Rogério Carapuça

jan. 2013/2015

ÓRGÃOS SOCIAIS APDC ATRAVÉS DOS TEMPOS

COMISSÃO INSTALADORA

António Diniz Gonçalves
António Vicente Tavares
Carlos Horta e Costa
Eurico Pereira da Conceição
Fernando Castanheira Francisco
Fernando Mendes
Filipe d'Orey Bobone
Gonçalo Sequeira Braga
Iriarte Esteves
Isabel Leal de Faria
João Monteiro
João Tavares da Silva
Joaquim Pinheiro Brites
José Pires de Matos
Pedro Pereira de Oliveira
Rui Teixeira Vicente

1ª. DIREÇÃO

Alberto Oliveira e Sousa
Carlos Salema
Carlos Sousa Alves
Jorge Rocha de Matos
José Elias da Costa
José Franco Dias
Manuel Lopes da Silva
Manuel Pereira de Barros
Virgílio Mendes

1985/1986

DIREÇÃO

Presidente: Gonçalo Sequeira Braga
Vice-Presidente: Fernando Mendes
Vogal: Fernando Castanheira Francisco
Vogal: João Tavares Silva
Vogal: Alberto Oliveira e Sousa
Vogal: Manuel Lopes da Silva
Vogal: Pedro Pereira de Oliveira

Vogal Suplente: Filipe d'Orey Bobone
Vogal Suplente: José Pires de Matos
Vogal Suplente: Carlos da Costa Salema

ASSEMBLEIA-GERAL

Presidente: Virgílio Mendes
Primeiro Secretário: Eurico Pereira da Conceição
Segunda Secretária: Rui Teixeira Vicente
Vogal Suplente: Manuel Pereira Barros
Vogal Suplente: Joaquim Brites

CONSELHO FISCAL

Presidente: Jorge Rocha de Matos
Vice-Presidente: José Franco Dias
Secretário: José Elias da Costa
Vogal Suplente: António Vicente Tavares
Vogal Suplente: Carlos Sousa Alves

1987/1988

DIREÇÃO

Presidente: Miguel Horta e Costa
Vice-Presidente: José Saraiva Mendes
Vogal: José Graça Bau
Vogal: Manuel Lopes da Silva
Vogal: Carlos Alpoim Barbosa
Vogal: Eurico Pereira da Conceição
Vogal: Alberto Franco Miranda
Vogal Suplente: Filipe d'Orey Bobone
Vogal Suplente: António Robalo de Almeida
Vogal Suplente: José Almeida Mota

ASSEMBLEIA-GERAL

Presidente: Virgílio Mendes
Primeiro Secretário: João Almeida Viana
Segundo Secretário: Gonçalo de Meireles
Vogal Suplente: Carlos Salema
Vogal Suplente: Alberto Oliveira e Sousa

CONSELHO FISCAL

Presidente: Jorge Rocha de Matos
Vice-Presidente: José Franco Dias
Secretário: Fernando Magalhães Crespo
Vogal Suplente: José Manuel Barroso
Vogal Suplente: Pedro Ferreira Guerra

1989/1990

DIREÇÃO

Presidente: Iriarte Esteves
Vice-Presidente: José Graça Bau
Vogal: Carlos Costa Salema
Vogal: José Vale Afonso
Vogal: Eurico Pereira da Conceição
Vogal: Estanislau Mata Costa
Vogal: Vasco Hogan Teves
Vogal Suplente: Joel Hasse Ferreira
Vogal Suplente: Manuel Ravasqueira
Vogal Suplente: Alberto Oliveira e Sousa

ASSEMBLEIA-GERAL

Presidente: Carlos Horta e Costa
Primeiro Secretário: Eduardo Martins
Segundo Secretário: João Carlos Silva Costa
Vogal Suplente: Eduardo Silva Marques
Vogal Suplente: José Rodrigues de Almeida

CONSELHO FISCAL

Presidente: António Machado Rodrigues
Vice-Presidente: José Braamcamp Sobral
Secretário: Artur Conceição Gomes
Vogal Suplente: José Godinho Ferreira
Vogal Suplente: José Almeida Mota

1991/1992

DIREÇÃO

Presidente: Iriarte Esteves
Vice-Presidente: Alfredo Baptista
Vogal: José Vale Afonso
Vogal: Joel Hasse Ferreira
Vogal: Luís Vidigal
Vogal: Rui Teixeira Vicente
Vogal: José Sousa Rego
Vogal Suplente: Alberto Oliveira e Sousa
Vogal Suplente: Manuel Ravasqueira
Vogal Suplente: João Monteiro

ASSEMBLEIA-GERAL

Presidente: Carlos Horta e Costa
Primeiro Secretário: Eduardo Martins
Segundo Secretário: João Carlos Silva Costa
Vogal Suplente: Eurico Pereira da Conceição
Vogal Suplente: Fernando Castanheira Francisco

CONSELHO FISCAL

Presidente: António Machado Rodrigues
Vice-Presidente: Artur da Conceição Gomes
Secretário: Carlos Antunes Mendes
Vogal Suplente: José Godinho Ferreira
Vogal Suplente: Joaquim Borges Gouveia

1993/1994

DIREÇÃO

Presidente: João Mello Franco
Vice-Presidente: Gonçalo Areia
Vogal: Filipe Paes de Vasconcellos
Vogal: Luís Manuel Vidigal
Vogal: José Sousa Rego
Vogal: Luís Ribeiro
Vogal: António Vicente Tavares

Vogal Suplente: Alberto Oliveira e Sousa
Vogal Suplente: Maria Josete Berrones
Vogal Suplente: Gaspar Sousa Pinto

ASSEMBLEIA-GERAL

Presidente: Gonçalo Sequeira Braga
Primeiro Secretário: Carlos Pinheiro da Silva
Segundo Secretário: João Carlos Silva Costa
Vogal Suplente: Fernando Castanheira Francisco
Vogal Suplente: Euclides Marques

CONSELHO FISCAL

Presidente: Fernando Mendes
Vice-Presidente: Isabel Leal de Faria
Secretário: Carlos Antunes Mendes
Vogal Suplente: António Lopes Soares
Vogal Suplente: José Heitor da Fonseca

1995/1996

DIREÇÃO

Presidente: José Graça Bau
Vice-Presidente: António Robalo de Almeida
Vogal: António Beato Teixeira
Vogal: António Carriço
Vogal: Mário Jorge Leitão
Vogal: António Gomes de Azevedo
Vogal: Rodrigo Mendonça Ferreira
Vogal Suplente: Alberto Oliveira e Sousa
Vogal Suplente: Eduardo Martins
Vogal Suplente: António Martins Correia

ASSEMBLEIA-GERAL

Presidente: Fernando Mendes
Primeiro Secretário: José Franco Dias
Segundo Secretário: Nina de Andrade
Vogal Suplente: Fernando Heleno da Silva
Vogal Suplente: Joaquim Rodrigues de Castilho

CONSELHO FISCAL

Presidente: Raul Junqueiro
Vice-Presidente: José Almeida Mota
Secretário: João Silva Costa
Vogal Suplente: Maria Josete Berrones
Vogal Suplente: António Neto

1997/1998

DIREÇÃO

Presidente: Raul Junqueiro
Vice-Presidente: José Ferrari Careto
Vogal: Célia Metrass
Vogal: Henrique Correia
Vogal: João Bilhim
Vogal: José Godinho Ferreira
Vogal: José Almeida Mota
Vogal Suplente: Alberto Oliveira e Sousa
Vogal Suplente: Óscar Sousa Marques
Vogal Suplente: Paulo Neves

ASSEMBLEIA-GERAL

Presidente: Eduardo Martins
Primeiro Secretário: Manuel Preto Garcia
Segundo Secretário: Ivone Ferreira
Vogal Suplente: Joaquim Rodrigues de Castilho
Vogal Suplente: José Geraudes Gomes

CONSELHO FISCAL

Presidente: António Vaz Branco
Vice-Presidente: António Lopes Soares
Secretário: Alberto Pimenta
Vogal Suplente: João Tavares da Silva
Vogal Suplente: José Matos Correia

1999/2000

DIREÇÃO

Presidente: Raul Junqueiro
 Vice-Presidente: José Ferrari Careto
 Vogal: Célia Metrass
 Vogal: Godinho Ferreira
 Vogal: Henrique Correia
 Vogal: João Bilhim
 Vogal: José Almeida Mota
 Vogal Suplente: Paulo Neves
 Vogal Suplente: Jorge Pereira da Costa
 Vogal Suplente: Conceição Casanova

ASSEMBLEIA-GERAL

Presidente: Eduardo Martins
 Primeiro Secretário: Manuel Garcia
 Segunda Secretária: Ivone Ferreira
 Vogal Suplente: Joaquim Castilho
 Vogal Suplente: Geraldês Gomes

CONSELHO FISCAL

Presidente: António Vaz Branco
 Vice-Presidente: António Lopes Soares
 Secretário: Alberto Pimanta
 Vogal Suplente: José Matos Correia
 Vogal Suplente: Tavares da Silva

2001/2002

DIREÇÃO

Presidente: Luís Ribeiro
 Vice-Presidente: José Ferrari Careto
 Vogal: Henrique Correia
 Vogal: Edgar Secca
 Vogal: José Marquitos
 Vogal: Alberto Pimenta
 Vogal: Francisco Maria Balsemão
 Vogal Suplente: Jorge Pereira da Costa
 Vogal Suplente: José Almeida Mota
 Vogal Suplente: Conceição Casanova

ASSEMBLEIA-GERAL

Presidente: Raul Junqueiro
 Vice-Presidente: Gaspar Sousa Pinto
 Vogal: José Pedro Nascimento
 Vogal Suplente: Margarida Sá Costa
 Vogal Suplente: Eduardo Prata

CONSELHO FISCAL

Presidente: João Mendes Dias
 Vice-Presidente: António Robalo de Almeida
 Vogal: Paulo Neves
 Vogal Suplente: Francisco Gouveia
 Vogal Suplente: João Bilhim

2003/2005

DIREÇÃO

Presidente: Norberto Fernandes
 Vice-Presidente: Henrique Correia
 Vice-Presidente: José Almeida Mota
 Vogal: Alberto Pimenta
 Vogal: José Marquitos
 Vogal: Francisco Maria Balsemão
 Vogal: Paulo Neves
 Vogal Suplente: António Pereira de Oliveira
 Vogal Suplente: Vasco Matafome
 Vogal Suplente: José Heitor da Fonseca

ASSEMBLEIA-GERAL

Presidente: Raul Junqueiro
 Vice-Presidente: João Mendes Dias
 Vogal: Jorge Pereira da Costa
 Vogal Suplente: Conceição Casanova
 Vogal Suplente: Francisco Silva

CONSELHO FISCAL

Presidente: Luís Ribeiro
 Vice-Presidente: António Robalo de Almeida
 Vogal: João Azevedo e Silva
 Vogal Suplente: Francisco Gouveia
 Vogal Suplente: Margarida Sá Costa

2006/2008

DIREÇÃO

Presidente: Raul Mascarenhas
 Vice-Presidente: José Almeida Mota
 Vice-Presidente: José Ferrari Careto
 Vice-Presidente: Carlos Correia
 Vogal: Luís Gomes Soares
 Vogal: Francisco Maria Balsemão
 Vogal: Hans Erhard-Reiter
 Vogal: António Pereira de Oliveira
 Vogal: Vasco Matafome
 Vogal: Carlos Brazão
 Vogal: António Neto

ASSEMBLEIA-GERAL

Presidente: Norberto Fernandes
 Primeiro Secretário: Paulo Ramos
 Secretário: Alberto Pimenta
 Vogal Suplente: Paulo Vicente
 Vogal Suplente: Hugo Cartaxeiro

CONSELHO FISCAL

Presidente: Pedro Ramalho Carlos
 Vice-Presidente: António Robalo de Almeida
 Secretário: Margarida Couto
 Vogal Suplente: João Mendes Dias
 Vogal Suplente: Conceição Casanova

2008/2010

DIREÇÃO

Presidente: Diogo Vasconcelos
 Vice-Presidente: Conceição Casanova
 Vice-Presidente: Carlos Correia
 Vice-Presidente: Pedro Ramalho Carlos
 Vogal: Hans-Erhard Reiter
 Vogal: Francisco Maria Balsemão
 Vogal: Alberto Pimenta
 Vogal: António Neto
 Vogal: Margarida Couto
 Vogal: Leonor Almeida
 Vogal: Paulo Neves

ASSEMBLEIA-GERAL

Presidente: Jorge Coelho
Vice-Presidente: José Almeida Mota
Secretário: Eduardo dos Santos Pinto
Vogal Suplente: Paulo Vicente
Vogal Suplente: Jorge Pereira da Costa

CONSELHO FISCAL

Presidente: José Pereira da Costa
Vice-Presidente: António Robalo de Almeida
Secretário: Vasco Matafome
Vogal Suplente: Ana Paula Filipe
Vogal Suplente: Hugo Cartaxeiro

2011/2013

DIREÇÃO

Presidente: Pedro Norton
Vice-Presidente: Cristina Perez
Vice-Presidente: Hugo Figueiredo
Vice-Presidente: Pedro Leitão
Vogal: Alberto Pimenta
Vogal: António Neto
Vogal: Nuno Carvalho
Vogal: Luís Barata
Vogal: Luís Lopes
Vogal: Manuel Lopes da Costa
Vogal: Margarida Couto
Vogal: Pedro Queirós
Vogal: Leonor Almeida
Vogal: Vanda Jesus

ASSEMBLEIA-GERAL

Presidente: Diogo Vasconcelos
Vice-Presidente: Eduardo Fitas
Secretário: Eduardo dos Santos Pinto
Vogal Suplente: António Lagartixo
Vogal Suplente: Martinho Tojo

CONSELHO FISCAL

Presidente: Francisco Antunes
Vice-Presidente: António Robalo de Almeida
Secretário: José Carlos Gonçalves
Vogal Suplente: Hans-Erhard Reiter
Vogal Suplente: Pedro Rodrigues

2013/2015

DIREÇÃO

Presidente: Rogério Carapuça
Vice-Presidente: Cristina Perez
Vice-Presidente: Hugo Figueiredo
Vice-Presidente: Pedro Leitão/ Marta Neves
Vogal: António Beato Teixeira/ Marina Ramos
Vogal: Eduardo Fitas
Vogal: Guive Chafai
Vogal: José Correia
Vogal: José Delgado
Vogal: José Manuel Paraíso
Vogal: Luís Lopes
Vogal: Nuno Carvalho/ Luís Bexiga/ Sofia Tenreiro
Vogal: Manuel Castelo-Branco
Vogal: Pedro Queirós
Vogal: Rolando de Oliveira
Presidente Secção Portugal Outsourcing: José Carlos Gonçalves
Vice-Presidente Secção Portugal Outsourcing: António Brandão Vasconcelos

ASSEMBLEIA GERAL

Presidente: Pedro Norton
Vice-Presidente: Eduardo dos Santos Pinto
Secretário: Paulo Carvalho
Vogal Suplente: Pedro Morais Leitão
Vogal Suplente: José Almeida Mota

CONSELHO FISCAL

Presidente: António Robalo de Almeida
Vice-Presidente: António Lagartixo/ Vanda de Jesus
Secretário: Vanda de Jesus/ Francisco Morais Antunes
Vogal Suplente: Francisco Morais Antunes
Vogal Suplente: José Carlos Gonçalves

DIREÇÃO EXECUTIVA

Secretário-Geral: Alberto Joaquim de Oliveira e Sousa
De novembro 1984 a maio de 1997
Diretora Geral: Maria Manuel Magalhães
De junho 1997 a abril 2008
Diretora Executiva: Vanda de Jesus
De julho 2008 a fevereiro 2011
Diretora Executiva: Ana Neves
De fevereiro 2011 a maio 2014
Diretora Executiva: Ana Gonçalves Pereira
Desde maio 2014

EQUIPA EXECUTIVA ATUAL

Diretora Executiva: Ana Gonçalves Pereira
Secção Portugal Outsourcing: Guilherme Ramos Pereira
Gestora de Conteúdos: Isabel Travessa
Gestora de Projetos: Isabel Viana
Coordenação Administrativa e Financeira: Laura Silva
Controlo de Gestão e TIC: Nuno Vidal

CONGRESSO DAS COMUNICAÇÕES: PRESIDENTES E TEMAS

Sem Presidente
1986 | As Comunicações em Portugal e o Contexto Europeu

Sem Presidente
1988 | Os Desafios dos anos 90

Sem Presidente
1990 | Preparar Portugal

José Tribolet
1992 | 1993: A hora da verdade

Gonçalo Sequeira Braga
1994 | As Comunicações portuguesas e a Competição

Raul Junqueiro
1996 | Liberalização - A contagem Final

Norberto Fernandes
1997 | Mais protagonistas mais competição

Luis Ribeiro
1998 | A Convergência e o Mercado

Paulo Ramos
1999 | Os Desafios do Milénio

Anibal Santos
2000 | A Concorrência e a Economia Digital

António Nogueira Leite
2001 | 2001: Odisseia nas Comunicações

António Lobo Xavier
2002 | Sem tema

Vasco Vieira de Almeida
2003 | "Headline": No Centro das Comunicações

Artur Santos Silva
2004 | Sem tema

Pedro Sampaio Nunes
2005 | O Futuro das Telecomunicações - Uma Sociedade em Rede e uma Economia Assente no Conhecimento



Diogo Vasconcelos

2006 | No Futuro Tudo Será Novo

Jorge Coelho

2007 | Portugal 2.0: Comunicações em Mudança

Jorge Vasconcelos

2008 | As TIC e as Alterações Climáticas

Leonor Beleza

2009 | The Turning Point

Sem Presidente

2010 | Restart

Sem Presidente

2011 | Quantificar o Futuro

Tiago Pitta e Cunha

2012 | Um Mar de Oportunidades

Roberto Carneiro

2013 | Business Trends I

Luís Marques Mendes

2014 | Business Trends II

António Vitorino

2015 | Business Trends III

AGRADECIMENTOS

Um especial agradecimento a todas as pessoas que colaboraram, durante estes anos, com a Associação. O seu talento e dedicação enriqueceram, de uma forma ímpar, o percurso da APDC. As suas ideias inovadoras, a reflexão aprofundada e o questionamento constante contribuíram de uma maneira decisiva para o valor criado.

Para além dos membros dos órgãos sociais e presidentes dos Congressos atrás referidos, contámos com o contributo de profissionais exemplares, quer como Comissários, quer como membros do Conselho Consultivo, quer como presidentes dos nossos patrocinadores, quer em diversas colaborações pontuais. Seria impossível publicar uma lista exaustiva com todos os nomes com os quais pudemos contar. Sabemos, de antemão, que algumas pessoas irão ficar esquecidas, facto pelo qual pedimos desde já as nossas mais sinceras desculpas. Esperamos contar com todos nos próximos 30 anos.

Abel dos Santos Alves
Afonso Silva
Alexandre Pinho
Ana Isabel Trigo Morais
Anabela Pedroso
Ângelo Paupério
Aníbal Santos
António Carrapatoso
António Coimbra
António Cruz Serra
António Lagartixo
António Lobo Xavier
António Murta
António Nogueira Leite
António Paiva Morão
António Pires Santos
António Ramalho

António Raposo
de Lima
António Vidigal
Artur Santos Silva
Bruno Casadinho
Bruno Martinho
Camilo Lourenço
Carla Pedro
Carlos Barroqueiro
Carlos Brazão
Carlos Cerqueira
Carlos Janicas
Carlos Leite
Carlos Liz
Carlos Lopes
Carlos Magno
Carlos Valente

Célia Reis
Cristina Semião
Daniel Duque
Diogo da Silveira
Estanislau Costa
Fátima Barros
Fernando Braz
Fernando Resina
da Silva
Filipe Flores Ribeiro
Francisco de Lacerda
Francisco Maria Balsemão
Gonçalo Amaral
Graça Fonseca
Guilherme Ramos Pereira
Henrique Gomes
Henrique Granadeiro

Hugo Duarte Alves
Isabel Mota
Isabel Vaz
Jaime Quesado
João Marques
João Moradas
João Picoito
Jorge Catalão
Jorge Coelho
Jorge Gaspar
Jorge Portugal
Jorge Salamanca
Jorge Simão
Jorge Vasconcelos
José Amado da Silva
José Azeredo Lopes
José Dias Coelho

José Fernandes
José Galamba de
Oliveira
José Joaquim Oliveira
José Rui Felizardo
José Silva Rodrigues
José Tribolet
Leonor Beleza
Luís Magalhães
Luís Nazaré
Luís Paulo Salvado
Luís Pedro Duarte
Luís Rebelo
Maria do Carmo Palma
Mário Vaz
Martinho Tojo
Miguel Almeida



Miguel Carvalho
Miguel Moreira
Miguel Rolo
Nakhle Matta
Natalina Sanches
Nicolau Santos
Nuno Cepeda
Nuno Cotrim
Nuno Guerra Santos
Nuno Santos
Paulo Azevedo
Paulo Luz
Paulo Ramos
Paulo Simões
Pedro Berhan da Costa
Pedro Coelho
Pedro Ferreira

Pedro Guerreiro
Pedro Henriques
Pedro Pedreira
Pedro Rebelo Pinto
Pedro Sampaio Nunes
Pedro Sebastião
Ricardo Machado
Rodrigo Costa
Ruben Ramalho
Rui Candeias Fernandes
Rui Dias Alves
Rui Teixeira
Sérgio Catalão
Sérgio Gonçalves
Teresa Ribeiro
Teresa Salema
Tiago Gandara

Tiago Pitta e Cunha
Vasco Lagarto
Vasco Vieira de Almeida
Vera Pinto Pereira
Vitor Bento
Xavier Rodríguez-Martín
Zeinal Bava
Zinha Pinto Bull

FICHA TÉCNICA

Coordenação Geral: Ana Gonçalves Pereira

Secretariado Geral: Laura Silva

Edição: Ana Rita Ramos

Pesquisa, entrevistas e redação: Ana Sofia Rodrigues

Coordenação de Conteúdos: Sandra Carvalho e Isabel Travessa

Apoio editorial: Teresa Violante

Fotografia: AFFP – Agência Fotográfica Filipe Pombo e fotos cedidas

Design: Label

Impressão: Finepaper

Tiragem: 300 ex.

Depósito Legal:

