



FÁTIMA BARROS, PRESIDENTE DA ANACOM

Há concorrência nas telecomunicações

Para a presidente da Anacom as comparações internacionais são enviesadas porque, ao contrário do que acontece na Europa no segmento das comunicações móveis as ofertas de serviços pré-pagos representam em Portugal mais de 70% do mercado e, neste segmento, “os nossos preços são significativamente inferiores aos da média europeia”. Mas Fátima Barros fala também da gestão das empresas em Portugal

FILIPE S. FERNANDES

É desde 2012 presidente da ANACOM, o regulador do sector das comunicações. Licenciada em Economia pela Universidade Católica, liderou desde 2004 as áreas de gestão e economia da Universidade Católica. Fez o mestrado e o doutoramento na Université Catholique de Louvain. Os seus trabalhos de investigação incidem sobre problemas de estratégia, política de concorrência, regulação de mercados e contratos de incentivos. Esteve ainda na comissão especial de acompanhamento na recente privatização da EDP de que resultou a entrada dos chineses da Three Gorges que ficaram com 21,35% da empresa eléctrica.

Na análise à competitividade da economia portuguesa refere-se muitas vezes os custos das telecomunicações e da energia. É uma falha de regulação no sentido de criar maior concorrência?

Falar do sector das telecomunicações em conjunto com o sector da energia não faz qualquer sentido. O sector das telecomunicações tem beneficiado de um elevado nível de concorrência que se traduz num enorme dinamismo nas ofertas de serviços (veja-se o caso mais recente do quadruple play, a oferta integrada de quatro serviços num único pacote) e nos preços praticados. Portugal beneficia hoje de uma rede de infra-estruturas de fibra óptica e de cabo de enorme qualidade, sendo um dos países europeus com maior cobertura em termos de fibra e redes de nova geração. As alegações de que os preços das telecomunicações em Portugal

são elevados não são correctas na medida em que se baseiam em estatísticas de organismos internacionais que utilizam cabazes de serviços que não são representativos para o nosso país.

A oferta de pacotes de serviços (combinações de serviços de rede fixa de internet, televisão paga, telefone fixo e, mais recentemente, telefone móvel) tem em Portugal muito maior expressão do que noutros países europeu pelo que a comparação de preços de produtos singulares coloca-nos numa posição desfavorável. No segmento das comunicações móveis as ofertas de serviços pré-pagos representam mais de 70% do mercado e, neste segmento, os nossos preços são significativamente inferiores aos da média europeia. É preciso ter muito cuidado com as afirmações que se fazem sobre os preços das telecomunicações porque a realidade do sector é muito diversificada.

Qual é o papel da regulação na competitividade?

A regulação do sector em Portugal tem criado condições para o desenvolvimento de uma estrutura de mercado competitiva. A ANACOM foi pioneira na Europa na criação de condições para a entrada de novas empresas no mercado através da imposição de remédios que obrigavam a Portugal Telecom a partilhar as suas infra-estruturas físicas (como condutas e postes) com outros operadores por forma a reduzir os custos dos novos entrantes. Há a ideia errada de que o regulador das telecomunicações tem o poder de controlar os preços de retalho pagos pelas famílias e pelas empresas.

O sector das telecomunicações tem beneficiado de um elevado nível de concorrência.

É preciso ter muito cuidado com as afirmações que se fazem sobre o preço das telecomunicações porque a realidade do sector é muito diversificada.

Os operadores no mercado reconhecem a importância do papel do regulador.

Na verdade, neste mercado liberalizado a intervenção do regulador em termos de controlo dos preços está limitada aos mercados grossistas (com excepção dos preços do serviço universal). As medidas levadas a cabo recentemente pela ANACOM, impondo aos operadores reduções das terminações das chamadas móveis e das chamadas fixas (que de acordo com um estudo internacional já são inferiores à média europeia), é um bom exemplo da intervenção do regulador com o objectivo de tornar os preços de retalho mais competitivos para as famílias e para as empresas.

A regulação é fundamental para assegurar um ambiente de sã concorrência, que promova a entrada de novas empresas no mercado e incentive a inovação e a oferta de novos produtos e serviços a preços competitivos. E os operadores no mercado reconhecem a importância do papel do regulador.

Quais são, no seu entender, as principais características comuns às melhores empresas portuguesas?

A capacidade de gestão. Não tenho a menor dúvida de que quando olhamos para as melhores empresas (seja qual for o critério que nos permite definir uma empresa como estando entre as melhores) aquilo que as distingue é fundamentalmente a qualidade da equipa de gestão. É da liderança das empresas que emana a visão estratégica e a capacidade de inovação, que determina a organização interna da empresa, elemento fundamental para a sua competitividade. Por isso não é de admirar que associado ao nome de uma empresa de grande qualida-



de esteja sempre o rosto de um grande gestor. E este gestor tem quase sempre uma visão global dos mercados, uma marcada experiência internacional e aposta na internacionalização da empresa.

Quais são os principais obstáculos à competitividade das empresas portuguesas?

Os custos de contexto, a dificuldade e o custo do acesso ao crédito e, em muitos casos, a falta de qualidade da gestão. Os primeiros decorrem de factores externos à empresa e estão dependentes de reformas estruturais e de condicionantes conjunturais. Afectam a competitividade das empresas na medida em que agravam a sua estrutura de custos, limitam a sua capacidade de reacção e agilidade e reduzem a capacidade de investimento e inovação. Já não é esse o caso quando fa-



As PME ainda têm uma qualidade de gestão fraca, sobretudo ao nível de planeamento e controlo de gestão.

lamos em qualidade das equipas de gestão - ou da falta dela. Apesar de se ter vindo a verificar uma enorme melhoria neste campo, resultado também de uma grande aposta em formação por parte das empresas, ainda se verificam enormes lacunas.

Qual é sua avaliação da qualidade da gestão das empresas portuguesas?

É bastante heterogénea. Como disse antes, as melhores empresas têm uma qualidade de gestão excelente, que compara muito bem com os melhores a nível internacional. Mas as pequenas e médias empresas, em geral, ainda têm uma qualidade de gestão fraca sobretudo ao nível de planeamento e controlo de gestão. De destacar uma nova geração de empreendedores, formados nas melhores escolas de gestão, com experiência internacional, que vêm trazer uma renovação da área

de gestão. De lamentar o facto de a actual crise e a falta de capacidade de crescimento das empresas não criar condições para atrair os indivíduos de maior potencial. Temos assistido recentemente à saída de um número crescente de jovens gestores que assumem funções de responsabilidade nas melhores empresas internacionais. Lamentavelmente as empresas portuguesas não têm capacidade para atrair e reter esse talento que é, na verdade, o verdadeiro factor diferenciador das empresas.

Estamos numa recessão há 5 anos: isto muda o mindset de um gestor ou de uma equipa de gestão? Nestas circunstâncias quais são as competências que um gestor deve ter?

Certamente. Embora não tenha qualquer evidência empírica que permita fundamentar a minha opi-

O gestor actual tem de ter uma excelente formação técnica aliada a uma grande capacidade de liderança.

nião, diria que todos mudámos a nossa forma de pensar e de agir nos últimos cinco anos, fruto das circunstâncias excepcionais que vivemos. As empresas foram obrigadas a procurar novos mercados a nível internacional, a inovar nos processos, produtos e serviços por forma a tornarem-se mais competitivas, a introduzirem novas práticas de gestão que lhes permitam lidar com as condicionantes conjunturais.

O gestor actual tem de ter uma visão holística da empresa e dos mercados. Tem de ter uma excelente formação técnica aliada a uma grande capacidade de liderança. Os períodos conturbados, marcados por grande incerteza e insegurança, exigem uma liderança forte que não só apresente uma visão estratégica para a empresa como seja, sobretudo, uma fonte de liderança e inspiração para os colaboradores.