

## OS CAMINHOS INCERTOS DA CONVERGÊNCIA: O CASO DA PORTUGAL TELECOM\*

Helena SOUSA  
Elsa COSTA E SILVA

### ABSTRACT

*Technological convergence between telecommunications, audio-visual and information technologies has played an important role in the complexification and expansion of the market. At least up until the year 2000, there was a clear perception that convergence of distribution and content was inevitable and desirable. Telecommunications operators willing to be at the top had no option but to buy or to merger with content producers. Following the international trend, several alliances and mergers also took place in the Portuguese telecommunications and media markets. The biggest national telecommunications operator, Portugal Telecom, has invested in television distribution and content production, having acquired one of the most relevant Portuguese multimedia groups - Lusomundo. But the hype about this convergent world has soon evaporated and Portugal Telecom is now at a crossroad. In this article we look at Portugal Telecom as a case study. We will attempt to understand how the company has evolved and became the biggest Portuguese communications group, we will examine its convergence strategy and we will analyse its current situation, which might, in our view, be characterised by deep uncertainty about its own future.*

### A CONSTRUÇÃO DE UMA GRANDE EMPRESA

Durante os anos 90, o sector das telecomunicações em Portugal sofreu profundas transformações. Para além dos processos de liberalização e de re-regulamentação (ver Sousa, 1996, Sousa, 2000; Sousa 2002), o segundo governo maioritário do social democrata Cavaco Silva (1991-1995) entendeu que seria necessária a reorganização do sector, que compreendia na época três operadores públicos: os Correios e Telecomunicações de Portugal (CTT), Telefones de Lisboa e Porto (TLP) e Marconi<sup>1</sup>. Estes operadores tradicionais estavam organizados, por razões históricas, numa base geográfica<sup>2</sup>, o que passou a ser entendido pelo governo como inadequado. Por isso, foi criada uma holding, Comunicações Nacionais (CN) que tinha a responsabilidade de coordenar o sector e de o preparar para a privatização. A CN começou a operar em 1993, compreendendo cinco empresas públicas: os CTT (ramo dos correios), a Telecom Portugal (TP) (ramo das telecomunicações da antiga empresa CTT), a Teledifusora de Portugal (TDP), os TLP e a Marconi.

A criação da CN foi defendida pelo seu responsável máximo, Cabral da Fonseca, como sendo a opção mais racional para o sector. As outras alternativas seriam a manutenção do cenário tradicional ou a fusão das companhias numa empresa de maior dimensão, mas - de acordo com Cabral da Fonseca - só esta solução traria pequenas desvantagens (v. Público, 9 de Dezembro de 1992). Esta perspectiva porém não iria vencer, uma vez que cedo a Telecom Portugal desenvolveu uma clara estratégia para se tornar no actor dominante das telecomunicações portuguesas. O presidente da TP entre 1990 e 1992 tinha já defendido publicamente que Portugal precisava de um único grande operador de telecomunicações nacional (Expresso, 19 de Dezembro de 1992: Economia). No entanto, foi o presidente seguinte da TP, Luis Todo Bom (vice-presidente do Partido Social Democrata, então no poder) que persuadiu a CN e o governo de que só esta empresa teria condições para liderar o processo de reorganização do sector. O plano era a assimilação da TDP, dos TLP e da Marconi.

Apesar da feroz oposição da Marconi e de influentes figuras dentro do próprio governo, a fusão entre as quatro empresas de telecomunicações foi aprovada. No dia 20 de Novembro

de 1993, numa longa entrevista ao jornal Expresso, Cabral da Fonseca, defendeu então que mais do que uma empresa a prestar serviços básicos de telecomunicações era impensável num país com apenas dez milhões de habitantes. Num ambiente altamente competitivo, pequenas empresas estavam condenadas a desaparecer. Luis Todo Bom, o vencedor deste processo, também nunca apresentou claramente as razões pelas quais num país que tradicionalmente tinha três operadores de telecomunicações, apenas um prestaria serviços de melhor qualidade. Em termos muito genéricos, afirmou que Portugal deveria seguir o modelo holandês e que a criação de um único operador de serviços básicos de telecomunicações era essencial para combater a competição internacional, quando ocorresse a total liberalização do mercado entre 1998 e 2003 (Público, 10 de Setembro de 1993: 35).

De facto, nem o governo nem o operador que mais beneficiou com esta opção política, a TP (entretanto renomeada Portugal Telecom - PT), foram capazes de explicar o paradoxo de argumentarem simultaneamente a favor da liberalização e consequente entrada de novos actores no mercado e da concentração das empresas que levaram a cabo. Por um lado, defendiam que um mercado aberto e competitivo só poderia beneficiar o consumidor; por outro lado, defendiam que só um grande operador poderia enfrentar os desafios impostos pela liberalização.

Estando consumada a concentração das várias empresas públicas de telecomunicações numa só, o próximo passo dos Sociais Democratas no governo foi a privatização da PT. A este propósito, o ministro da tutela Ferreira do Amaral afirmou que - queiramos ou não - o sector das telecomunicações ficará exclusivamente nas mãos de privados porque as empresas públicas não têm agilidade nem vocação para enfrentar o mercado. Numa comunicação apresentada no Congresso da APDC, em Novembro de 1994, Ferreira do Amaral explicou que as privatizações estavam a acontecer em todo o mundo e que ele não conhecia nenhum país que estivesse a pensar em nacionalizar mas que, pelo contrário, quase todos estavam a pensar em privatizar as suas telecomunicações.

Apesar destas afirmações, os responsáveis pelo sector nunca sentiram necessidade de fundamentar as vantagens da privatização, uma vez que estas eram entendidas como óbvias e naturais. Também nunca lhes pareceu necessário explicar as razões pelas quais os operadores públicos - cujos responsáveis máximos foram nomeados pelos sociais democratas durante uma década - não tinham capacidade de resposta no novo contexto. Efectivamente, em Portugal, as telecomunicações estiveram nas mãos de privados desde os finais do século XIX até aos anos 60 e no sector público até meados dos anos 90 e, em ambas as fases, funcionaram de forma deficiente.

A primeira fase da privatização da PT decorreu em Junho de 1995. Imediatamente após este processo, o Conselho de Ministros decidiu extinguir a CN, entidade que tinha coordenado a reestruturação do sector e que preparou a privatização da PT. Ferreira do Amaral afirmou - poucos meses antes das eleições legislativas de Outubro - que a CN tinha chegado ao fim precisamente porque tinha cumprido a sua missão (Público, 14 de Julho de 1995:32). Cabral da Fonseca, por seu turno, explicou ao mesmo jornal, no mesmo dia, que assistiria calmamente à evolução do sector porque o essencial já estava feito e era irreversível.

O ano de 1995 ficou assim efectivamente marcado pela primeira fase de privatização, com a passagem de um total de 27,26 por cento do capital. Dois anos depois, já durante a governação do executivo socialista de António Guterres, Murteira Nabo, presidente do Conselho de Administração, afirmava numa mensagem contida no Relatório e Contas Consolidadas que «concretizou-se a 3ª fase de privatização com grande sucesso», ficando o Estado a deter 25%

do capital. O processo continuou e, actualmente, a participação estatal é de 10%, sendo esta, contudo, uma «golden share».

De facto, quando o líder do Partido Socialista, António Guterres, chegou ao governo em 1995, não se verificou qualquer alteração de fundo relativamente à política para as telecomunicações. Os esforços da administração da empresa - em sintonia com o executivo - foram dirigidos para a consolidação do grupo. A estratégia definida apontou sempre para o crescimento, tendo a PT, em 1995, procedido à alienação de participações sem interesse para o desenvolvimento dos negócios centrais do grupo em crescimento. O ano de 1997 começou marcado pela decisão da Comissão de Europeia de liberalizar todos os mercados de telecomunicações até 1 de Janeiro de 2000 e, nesse sentido, os esforços seguintes foram para a fidelização, com a PT a investir na relação qualidade-preço.

Outra estratégia prosseguida consistentemente foi a da internacionalização, cujo primeiro passo aconteceu logo no ano seguinte à constituição da PT. Em 1995, depois de constituída a Portugal Telecom Internacional, foram adquiridos 40% do capital da Cabo Verde Telecom. Em 1997, a PT estabeleceu acordos com a Telefónica espanhola e com a Telebrás e, no ano seguinte, adquiriu 1% do capital da empresa espanhola. Operações que coincidiram com a aquisição de posições importante na Telesp Celular (mercado móvel de São Paulo, no Brasil) e na CRT - Companhia Riograndense de Telecomunicações. O Brasil começou então a configurar-se como um mercado de eleição para a expansão internacional do grupo, uma tendência que se tem evidenciado no tempo. Em 1999, a PT ganhou ainda a segunda licença de GSM em Marrocos.

Em 1998, quatro anos depois do lançamento da TV Cabo (empresa responsável pela distribuição por cabo da televisão por subscrição), a PT avançou decisivamente no campo multimédia: «Demos passos importantes para a colocação da PT na vanguarda do multimédia e do entretenimento, participando activamente na construção da Sociedade de Informação, onde nos estamos a posicionar ponderadamente mas com convicção», afirmou Murteira Nabo, no Relatório e Contas Consolidadas desse ano (Portugal Telecom, 1999). As primeiras parcerias (Premium TV e Sport TV) datam igualmente desse ano. Em 1999, criou a PT Multimédia, o que, de acordo com o presidente do Conselho de Administração no Relatório e Contas Consolidadas, se enquadra na estratégia global de criação de valor (Portugal Telecom, 2000).

Nesse mesmo ano, a PT lançou-se na produção própria na informação, criando o CNL (Canal de Notícias de Lisboa) na TV Cabo. Um processo que não correu da melhor maneira, levando a PT, no ano seguinte, a encerrar o canal e a vender 60% do capital à Impresa, que o relançou alguns meses depois como SIC Notícias. Ainda em 1999, a PT adquiriu o Sapo, o maior portal português da internet, à Texto Editora. Logo depois, e combinando a estratégia de internacionalização com a aposta no multimédia, a PTM comprou também o Zip.net, o terceiro maior portal brasileiro e maior base de subscritores de e-mail da América Latina. A PT preparava-se, portanto, para o futuro, expandindo-se e internacionalizando-se.

## O FUTURO ERA A CONVERGÊNCIA

Os responsáveis da PT percebiam que novas perspectivas de negócio se abriam e seguiam com atenção os desenvolvimentos de mercado. No plano internacional, o início do ano 2000 ficou marcado pela fusão do maior operador mundial de Internet, a AOL, e um dos maiores grupos multimedia globais, a Time Warner. A AOL-Time Warner nasceu a 10 de Janeiro de 2000, tendo na altura o presidente da Time Warner, Gerald Levin, afirmado que «esta união

estratégica acelera a conversão digital» (Público, 11 de Janeiro de 2000: 35). Com a fusão, a AOL deixou de estar dependente das linhas telefónicas para entrar em casa dos consumidores, dispondo agora dos cabos da CNN.

Num típico caso de propriedade cruzada, concentração horizontal e integração vertical, um só grupo passou a agrupar a Warner Bros, as revistas Time e People, a CompuServe (um fornecedor de internet com clientes a nível mundial), a Netscape, a CNN e o canal de cinema HBO. A transacção envolveu 160 mil milhões de dólares, estimando-se na altura que o novo gigante valeria cerca de 350 mil milhões de dólares, esperando atingir receitas anuais de 30 mil milhões de dólares (Diário de Notícias, 11 de Janeiro de 2001: 43; Público, 11 de Janeiro de 2001: 35).

A AOL-Time Warner tem mais de 120 milhões de leitores, deterá cerca de 20 por cento do mercado mundial cinematográfico (El País, 13 de Janeiro de 2001 in [www.elpais.es](http://www.elpais.es)) e lidera nos Estados Unidos o *ranking* de utilização de internet, segundo divulgação de Agosto da Jupiter Media Matrix (Diário Económico, 16 de Agosto de 2001 in [www.diarioeconomico.iol.pt](http://www.diarioeconomico.iol.pt)). A contribuição do maior grupo de comunicação social do mundo é a produção de canais e programas e a sua distribuição por cabo.

Este negócio foi, na altura, entendido como um modelo orientador para o desenvolvimento dos grandes operadores de telecomunicações e assumido como o padrão da convergência. A percepção de que a nova cadeia de valor gerada sobretudo na crescente atracção pelo entretenimento e lazer poderia ser rentabilizada de uma forma inovadora levou as empresas de telecomunicações a olhar para as produtoras de conteúdos como parceiros estratégicos. A fusão da AOL com a Time Warner deu o mote. A ideia era que quem tivesse as auto-estradas, deveria ter carros a circular. Portanto, havendo canais de distribuição digital para telecomunicações (ex: internet, tv cabo, telemóvel), havia que assegurar conteúdos que levassem os utilizadores a usá-los. A convergência seria uma espécie de propriedade conjunta de distribuição e conteúdos, em que deveria haver uma gestão comum das plataformas. O modelo de negócio assentaria assim num sistema duplo de receitas: o pagamento do acesso e da utilização das redes pelo utilizador e o investimento publicitário, contabilizado a partir do número de acessos à plataforma.

Assim, 2000 foi também o ano da grande viragem da Portugal Telecom. A estratégia adoptada foi precisamente a da expansão na área do audiovisual e dos media. A entrada da PT na área dos media tinha já, como vimos, acontecido pela via da distribuição. Ou seja, a PT iniciou a sua participação no mundo da comunicação social através da plataforma de televisão por cabo, TV Cabo, essencialmente como forma de fazer chegar o sinal ao espaço doméstico e não como produtora de conteúdos para esses canais que disponibiliza. A sua incursão nos conteúdos é posterior e responde às tendências verificadas a nível mundial. Uma tendência visível na estratégia de associação (entre distribuição e conteúdos) e igualmente na espacialização temporal dessa acção, que se seguiu poucos meses depois da fusão AOL-Time Warner, da constituição da Vivendi Universal ou das aquisições efectuadas pela Telefónica.

Apesar das associações para a produção de canais temáticos com outros parceiros (como é o caso da Sport TV, em associação com a Olivedesportos e a Radiotelevisão Portuguesa - RTP -, como é o caso da SIC Notícias, com a Impresa, ou dos canais em preparação com a Media Capital), a vocação da PT na própria TV Cabo é, essencialmente, a da distribuição. Por isso, a sua qualidade de empresa multimédia, com produção de conteúdos, vem-lhe essencialmente da Lusomundo, um dos maiores grupos mediáticos portugueses, que adquiriu no ano 2000.

Nascido, durante os governos maioritários de Cavaco Silva, da privatização dos jornais

detidos estatalmente, a Lusomundo corresponde à concretização da primeira estratégia multimédia em Portugal ao associar imprensa escrita com distribuição cinematográfica. Seguiram-se as incursões na rádio e as tentativas (falhadas) de entrar no domínio televisivo. A história da Lusomundo, antes da sua aquisição pela PT, é de grande relevância não só porque corresponde à concretização da primeira estratégia multimedia do país, mas também porque nasce da privatização dos jornais diários detidos pelo Estado em Portugal, fechando assim o ciclo da presença transversal do estado em todos os sub-setores mediáticos (ver Silva, 2002; Sousa, 1994; Sousa, 1996)

Fundada nos anos 50, a Lusomundo era uma empresa vocacionada para a distribuição cinematográfica que no início da década de 90 comprou os dois mais importantes jornais diários: o Jornal de Notícias e o Diário de Notícias e expandiu-se adquirindo um conjunto alargado de revistas especializadas e investindo na imprensa regional. O grupo aprofundou a sua presença no sector mediático, concorrendo contra a Impresa em 1994 pela TSF, uma rádio anteriormente detida pela Projornal. O projecto TSF como rádio-notícias constitui o único eixo do grupo no sector radiofónico (depois da extinção da XFM e da Rádio Radical, em 1997, e posterior alienação do sinal) e envolveu um esforço inicial grande para tornar rentável a empresa, que apresentou nos primeiros anos de vida resultados negativos (Marinho, 2000).

A Lusomundo (segundo informações do *site* [www.lusomundo.pt](http://www.lusomundo.pt)) não descurou, no entanto, a sua presença no sector cinematográfico e, em 1999, adquiriu uma participação na Spyglass Entertainment, produtora associada à Walt Disney, o que constitui um lançamento na produção. A Lusomundo criou igualmente outra sociedade, a Warner-Lusomundo, uma parceria com a agora AOL-Time Warner. Ainda nesta área, o grupo demonstrou ter uma relação privilegiada com a Sonae (parte Imobiliária) para a construção de salas multiplex de cinemas em vários centros comerciais do país. A internacionalização da Lusomundo aconteceu pela via do cinema, que ‘exportou’ para Moçambique e Espanha, esta última uma parceria com a Warner e com a Sogecable, detida pela Prisa, (segundo informação do *site* [www.aoltimewarner.com](http://www.aoltimewarner.com)). O grupo mostrou-se particularmente activo no campo do entretenimento, adquirindo uma presença forte, por exemplo, no campo dos videojogos.

Tendo a PT e a Lusomundo, até então, percursos e vocações distintos, a aliança entre ambas surpreendeu o mercado. Em Abril de 2000, foi estabelecido uma parceria entre a Lusomundo e a PT Multimédia (PTM)<sup>3</sup>, que adquiriu 42% do grupo de que Luís Silva continuava a ser o principal accionista. Deste acordo, resultava ainda uma participação igual na Lusomundo.net, que pretendia ser o portal de acesso aos conteúdos produzidos no grupo: TSF, informação relativa a cinema e vídeo, classificados, Editorial Notícias, viagens, Diário de Notícias e Jornal de Notícias.

Numa carta aberta aos accionistas da Lusomundo, divulgada na página oficial da Lusomundo, Luís Silva dizia então que esta «aliança estratégica combinará as plataformas tecnológicas da PT (cabo, POPs, rede móvel e capacidades de e-comércio) e os conteúdos de *media* e entretenimento detidos pela Lusomundo, tendo como resultado uma das parcerias mais poderosas na internet e serviços interactivos nos mercados de língua portuguesa mundo fora».

Numa entrevista ao Diário de Notícias, Luís Silva sublinhava ainda que, depois da fusão entre a AOL e a Time Warner, «nada ficou na mesma. Tudo se alterou. Agudizou-se o sentido de que as auto-estradas têm de ter tráfego e o tráfego tem de ter auto-estradas e esta é a realidade que corresponde a esse casamento». Assim, «a aliança Lusomundo-PT é uma reprodução à escala, naturalmente modesta em termos internacionais. Mas que, ao nível do nosso país,

fazia sentido» (10 de Abril de 2000, Suplemento de Negócios: 13). Nessa mesma entrevista, Luís Silva garantiu que a maioria do capital não estava em causa, uma vez que tinha como objectivo conservar o «valor» do grupo: «Daí que o desenho do negócio tenha sido este e não outro, exactamente no sentido de preservar o rumo que traçámos e, por outro lado, darmos ao mercado e às entidades que têm trabalhado connosco, e há muitos anos, a garantia de que vai haver continuidade» (Diário de Notícias, 10 de Abril de 2000, Suplemento de Negócios: 12).

No entanto, em Novembro de 2000, o grupo PT ‘engoliu’ a Lusomundo, numa troca de participações que garantiu a Luís Silva uma posição de 2,5% na PT. O Presidente do Conselho de Administração da PT, Murteira Nabo, afirmou então, «a associação entre operadores globais de telecomunicações e grandes operadores de conteúdos tem-se generalizado em todo o mundo» e «na chamada nova economia, quem dispõe de potentes plataformas de telecomunicações tem de juntar valor aos seus serviços, oferecendo propostas de conteúdos» (Público, 3 de Novembro de 2000: 41.); Franquelim Alves, administrador da Lusomundo, defendeu, por seu lado, que «a Lusomundo passará a contar com uma capacidade substancialmente maior para desenvolver projectos que aliem conteúdos aos canais de distribuição da PT» (Público, 3 de Novembro de 2000: 41).

A aquisição da totalidade do capital da Lusomundo, em Novembro de 2000, garantia o acesso a conteúdos-chave para o desenvolvimento dos negócios on-line. A liderança na área da informação, da distribuição de filmes e a forte presença nos jogos de vídeo, por parte da Lusomundo, reforçavam o posicionamento da PT na área dos grupos. Contudo, continuou a faltar a este novo grupo um elemento decisivo: televisão. Não por falta de tentativas, de um lado e do outro. A Lusomundo tinha, por três vezes distintas, tentado entrar no apetecido mercado televisivo.

A primeira coincidiu com a liberalização do sector em Portugal (início dos anos 90) tendo o grupo de Luís Silva integrado o grupo fundador da SIC que viria a ganhar uma das duas licenças para emitir em sinal aberto. Ainda antes do lançamento do canal, em Outubro de 1992, a Lusomundo acabou por sair do projecto. A próxima tentativa ocorreu em 1998 e teve por objectivo o outro canal de televisão privada, a TVI. Detida pela Igreja, que ganhou a licença quando o Estado liberalizou o sector televisivo, a TVI começou a emitir em 1993, mas incorreu sempre em grandes perdas. Miguel Paes do Amaral, através da Media Capital, iniciou uma estratégia de controlo pela estação em 1997, através da compra de participações sociais (Diário de Notícias, 12 de Março de 1997). No ano seguinte, a Lusomundo associou-se à Sonae e aos venezuelanos da Cisneros para controlo da televisão. A estratégia foi a compra de créditos, o que tornou a Sonae a maior credora da estação. Desta forma, uma assembleia de credores, no Verão de 1998, acabou por retirar o controlo da TVI à Media Capital (Semanário, 26 de Junho de 1998 e Diário Económico, 28 de Setembro de 1998). Este foi, contudo, um controlo de pouca dura. Em Novembro do mesmo ano, a Media Capital voltou a dominar a TVI, depois de ter comprado as participações do consórcio.

Outra tentativa ocorreu no ano seguinte e envolveu de novo a SIC. A Lusomundo tentou comprar uma participação no capital da Soincom, a sociedade que geria a estação, na posse da *holding* Investec, do empresário Joe Berardo. Uma posição que rondava os 25%, valores semelhantes aos dos interesses de Pinto Balsemão (que detinha o controlo sobre o canal), sendo por isso uma participação muito ‘apetecida’. Tão interessante que, pouco tempo depois, apareceu um novo interessado no negócio (a dupla Cofina/BPI) que acabou por ganhar o duelo. Uma vitória que não se traduziu num controlo pela estação televisão, já Francisco Pinto

Balsemão conseguiu, entretanto, assegurar a maioria do capital.

Também a PT, através da sua participada PT Multimédia, tinha manifestado interesse em ganhar alguma posição no mercado televisivo. Em 1999, no rescaldo da constituição dessa holding, o presidente dessa sociedade manifestou interesse em adquirir 20% do capital da estação televisiva SIC. Um negócio que não se concretizou, mas que não arrefeceu o apetite da PT por este sector, tendo-se o grupo voltado então para a TVI, o outro canal privado. De acordo com o anuário do Obercom de 2001/2002, «um dos cavalos de batalha de Paes do Amaral no decorrer do biénio foi a luta contra a PT, inicialmente considerada como potencial compradora do grupo (aliás, Murteira Nabo fará alusões concretas a essa possibilidade: chegou mesmo a referir à imprensa que «a adquirir uma estação televisiva seria a TVI», mas mais tarde corrige, dizendo que «qualquer delas (TV's) têm conteúdos suficientes e uma parceria basta») (Obercom, 2001/2002: 23)

Esta postura, quer da Lusomundo, quer da PT, são indicativas da importância atribuída por estes actores ao sector televisivo. E, de facto, este é um factor decisivo no campo da convergência. Tão importante que Luís Silva afirmou, em Abril de 2000, logo a seguir, ao primeiro acordo com a PT, que o objectivo dessa aliança era a liderança na Web TV. Desvalorizando o facto de nenhum dos parceiros ter ainda uma posição na televisão, já que o sinal aberto «está com as velhas economias», o ainda líder da Lusomundo assegurou que «o facto de não a termos não invalida a qualidade e a força do nosso projecto e as potencialidades que ele tem para aproveitar a virtualidade da nova economia» (Diário de Notícias, 10 de Abril de 2000: 12, Suplemento de Negócios).

Mesmo que a PT/Lusomundo não tenham tido sucesso na aquisição e/ou controle de uma estação de televisão generalista de sinal aberto, a ideia da inevitabilidade da convergência entre a distribuição e os conteúdos mantinha-se viva e ultrapassava largamente o domínio económico. No plano político nacional e internacional, esta visão era também largamente consensual. Ainda na sequência das preocupações manifestadas no «Livro Verde relativo à convergência dos sectores das telecomunicações, dos meios de comunicação social e das tecnologias de informação e às suas implicações na regulamentação (Comissão Europeia, 1997), foi criado, em 2001, em Portugal, um grupo de trabalho para a Convergência e Regulação (Grupo de Reflexão da Iniciativa Convergência e Regulação, designado por Despacho Conjunto n.º 987/2001, de 8 de Outubro de 2001) (falta referência completa do documento produzido por este grupo para a bibliografia) que encarava também convergência como uma inevitabilidade, «actualmente, assiste-se a um ciclo económico propenso à convergência de mercados, resultante precisamente da convergência de redes, equipamentos e serviços» (2001: 3) e que olhava para o caso da PT/Lusomundo com particular interesse e entendia-o como o paralelo português ao caso da Telefónica espanhola. «A remodelação profunda no seio do grupo PT, caracterizada pela segmentação empresarial por áreas de negócios, é em tudo semelhante ao percurso seguido pela congénere espanhola Telefónica, hoje um operador global nos mercados das telecomunicações, Internet e meios de comunicação. Numa perspectiva estrutural, a Telefónica S.A. assume-se como sociedade matriz e dirigente do grupo, da qual dependem directamente dez empresas filiais, entre as quais a Admira (ex-Telefónica Media), centrada na criação e distribuição de conteúdos audiovisuais nos media tradicionais e em multiplataforma. O grupo detém uma posição forte na área dos conteúdos de entretenimento, através do controlo da holandesa Endemol que, em Portugal, é responsável pela produção do *reality show* Big Brother e de diversas séries de ficção e novelas. Em 2000, também o grupo PT decide reorganizar-se por linhas de negócios,

diversificando-se entre telefonias fixa e móvel, serviços empresariais, sistemas de informação, I&D, investimentos internacionais, mas conferindo especial relevância à área multimédia, que engloba, entre outras empresas, a TV Cabo, a PTM.com, que actua como ISP e gestor do portal sapo.pt, e a Lusomundo, com quotas relevantes nos mercados de entretenimento e media. O ex-grupo Luís Silva lidera os sectores da distribuição e exibição cinematográfica e videográfica e, no campo dos media, controla vários jornais, revistas e a rádio TSF. Sobretudo após a aquisição do capital da Lusomundo, em finais de 2000, a PT assumiu a sua intenção de se tornar não apenas um grupo horizontal e vertical mas um verdadeiro *player* da convergência». (2001:18)

A ideia da convergência entre a distribuição e a produção implicaria mesmo, para este grupo de reflexão, a fusão dos organismos de regulação, tradicionalmente distintos, tendo-se alcançado consenso em torno da ideia de que a convergência aconselhará a não separação orgânica da regulação de conteúdos da regulação das redes e dos acessos, admitindo a possibilidade de uma entidade única ser responsável pela regulação das duas realidades, apesar dos interesses e dos valores divergentes que presidem a cada uma delas (2001: 6- 7).

## O FIM DAS CERTEZAS

Três anos após a fusão que em Portugal melhor expressava a inevitabilidade da convergência entre distribuição e conteúdos, há um conjunto de sinais que apontam no sentido da desaceleração desta tendência. Sinais que, no caso da PT, têm apontado, de forma consistente, para um desinvestimento na área dos media. O primeiro factor tem sido as estratégias de reorganização interna do grupo, pelo redimensionamento dos recursos humanos. Além de terem juntado serviços dentro do grupo, criando sinergias até então não rentabilizadas na Lusomundo (por exemplo, criando divisões únicas de contencioso, marketing, recursos humanos e informática, financeiros para todos os jornais), o esforço foi também no sentido de diminuir a massa salarial, através da redução de efectivos. Desde 2000, a PT não fez qualquer outro investimento na área dos media exteriores à Lusomundo (apesar de ter manifestado esta intenção no rescaldo do negócio) nem empreendeu qualquer iniciativa de reforço da sua posição através de aquisição ou lançamento de novos produtos.

Houve, no entanto, já uma alienação: a participação maioritária do canal temático de sinal fechado NTV à RTP que detinha as restantes acções. No dia 9 de Agosto de 2002, «a PT Multimedia alienou a totalidade da sua participação no capital da Porto TV, empresa produtora do canal NTV, à RTP, que passará a deter 100% do capital desta empresa. Desde o início do projecto Porto TV - NTV, a PT Multimedia detinha 75% do capital da empresa, detendo a RTP os restantes 25%» (press release da PT Multimedia divulgado em 9 de Agosto de 2002).

Uma das causas desta desaceleração foi, naturalmente, a forte quebra das receitas publicitárias em 2001. O início do ano já indiciava a tendência, mas o 11 de Setembro foi decisivo na revisão em baixa que todas as empresas fizeram em relação às expectativas de receitas. A quebra sentida em 2001 foi de 6,3%, o que significa um retorno aos valores de 1999, quando no ano anterior o crescimento tinha sido de 7,4% (Obercom, 2001/2002: 14). Depois de 10 anos de crescimento contínuo das receitas publicitárias, as empresas de comunicação começaram a apresentar números que, em alguns casos, configuram situações de prejuízo. «A evolução de 2000 para 2001 fica marcada, quer pela «recessão» económica antecipada pelos mercados do investimento publicitário em Portugal e no mundo, quer pela crise generalizada das dotcom» (Obercom, 2001/2002: 11). Esta conjuntura arrefeceu os ânimos sobre o potencial do negócio, obrigou os operadores a rever estratégias, a focarem-se nos seus alvos e a «arrumar» a casa.

Para além do caso da PT, esta foi também a situação vivida nos outros dois maiores grupos nacionais de media, Impresa e Media Capital. O presidente do grupo Impresa, Francisco Pinto Balsemão, assinalou, por exemplo, que em 2002 o grupo reduziu os custos operacionais em 60 milhões de contos, o que significou «um grande esforço de contenção» (Lusa 4421821, 6/12/2002). As expectativas de investimento publicitário para 2003 são de um crescimento zero, o que já representa um avanço relativo a 2002, marcado por um decréscimo de 29 milhões de euros.

A esta situação, alia-se também a quebra de expectativas relativamente aos dois grandes sectores onde, mais fortemente, se iria jogar a convergência: a terceira geração de telemóveis e a televisão digital.

No caso da telefonia móvel, em 2000 aguardava-se com algum entusiasmo a chegada do UMTS (Universal Mobile Telecommunications System), prevista já para o início de 2001. Neste campo, vale a pena assinalar que a experiência do WAP (Wireless Application Protocol), que prometia internet móvel, indiciava já sérias dificuldades. Apesar de uma alargada venda de terminais preparados para esta tecnologia, o WAP caracterizado pela «lentidão da transmissão de dados (9,6kpbs), má qualidade gráfica das páginas e dificuldade em escrever páginas de internet, além do preço elevado e de campanhas de comunicação confusas, não cativou o número esperado de aderentes, pelo que se considera ter sido um *flop* o primeiro ano do seu lançamento (Obercom, 2001/2002: 357). Uma situação da qual não chegou a recuperar e que atirava para o UMTS, considerado capaz de ultrapassar as limitações tecnológicas impostas ao WAP, as esperanças de uma expansão. O UMTS permitirá, além da conversação de voz, a transmissão de dados, Internet e conteúdos multimédia, a uma velocidade atractiva baseada em banda larga. A Magazine Móvel do portal Vizzavi, da empresa mundial de telecomunicações Vodafone ([www.vizzavi.pt/movel](http://www.vizzavi.pt/movel)) assinalava que «com o acesso rápido a qualquer serviço, a qualquer hora e em qualquer lugar, desaparecem as fronteiras entre os mundos da comunicação, informação, media e entretenimento».

A redução das expectativas em relação ao potencial do UMTS traduziu-se também na redução do número de operadores. Confiante na alta rentabilidade do negócio futuro, o Governo colocou a concurso quatro licenças de 15 anos, pelo valor de cem milhões de euros cada, tendo concorrido sete candidatos. Foram escolhidos os três operadores móveis já no mercado (TMN do universo PT, Telecel da Vodafone e Optimus da Sonae) e uma nova empresa, o consórcio Oniway, maioritariamente com capitais da ONI, empresa nascida da experiência de liberalização do mercado fixo de telefone em Portugal. Além do investimento inicial avultado, os vencedores comprometeram-se ainda a investir 1,5 mil milhões de euros na promoção do acesso universal ao novo serviço (Obercom, 2001/2992: 357).

No entanto, as expectativas saíram goradas mais uma vez e, no início de 2003, para assegurar a sustentabilidade do mercado, os três operadores tradicionais das comunicações móveis compraram a quarta licença num cenário já prefigurado no estudo do Banco Português do Investimento, apresentado no 12º Congresso da APDC. O responsável da instituição bancária, Carlos Casqueiro, afirmou que o cenário actual caracteriza-se pela deterioração das iniciais expectativas positivas, que acabaram por se degradar fortemente, o que significa, para a generalidade dos mercados, a redução do número de operadores e o adiamento do investimento.

Em Janeiro de 2003, o governo revogou a licença de UMTS atribuída à Oniway, distribuindo o seu espectro em partes iguais pelos três outros operadores. No mês anterior, a empresa tinha

acordado com a TMN, Optimus e Telecel a venda dos seus activos pelo valor global de 161 milhões de euros. O ministro da Economia, Carlos Tavares, explicou que este negócio teve como objectivo evitar a destruição do sector. A venda dos activos impediria assim que a EDP (empresa nacional distribuidora de energia eléctrica e accionista maioritária da Oniway) «com o seu poder excessivo, pudesse destruir valor aos restantes operadores» (Diário de Notícias on line, 12 de Fevereiro de 2003). Até à decisão de encerramento da Oniway, os investimentos efectuados para lançar o UMTS rondaram os 484 milhões de euros.

Assim, em 2003, ainda não há UMTS e as previsões apontam agora, ainda sem certezas, para um arranque em finais deste ano. Uma situação que não é exclusiva de Portugal e que traduz a falta de confiança no crescimento da economia, a imaturidade dos mercados e o desenvolvimento das tecnologias mais lento do que o esperado.

Um grupo de trabalho formado pela Anacom assinalou, em Janeiro de 2003, que o estado de desenvolvimento das redes de UMTS em Portugal «está bastante aquém do que seria necessário» para o lançamento da nova tecnologia móvel e os operadores licenciados «apenas dispõem de redes piloto de reduzida dimensão para testes» (in Público, 8 de Janeiro de 2003, jornal.publico.pt). Factor esteve, aliás, na base da decisão governamental sobre o adiamento por mais um ano, até 31 de Dezembro de 2003, da data limite para a chegada da nova tecnologia a Portugal.

Ainda que o arranque esteja agora previsto para final deste ano, não existirá então uma infraestrutura adequada a esta nova tecnologia. Na opinião de Paulo Azevedo, antigo presidente da Associação Portuguesa de Telecomunicações e da empresa onde estão integradas a Novis e a Optimus, durante os próximos cinco anos o acesso ao UMTS, e também à televisão digital, far-se-á pelas tecnologias actuais, ou seja, respectivamente cobre e cabo (Lusa 4842856, de 26 Março de 2003).

As dificuldades tecnológicas sentidas no UMTS encontram um paralelo na televisão digital. Uma licença de exploração foi atribuída pelo Governo, em 2001, ao consórcio Plataforma de Televisão Digital Portuguesa (PTDP), liderado por João Pereira Coutinho, com participação de 10% da RTP e 10% da SIC, em detrimento da candidatura conjunta da Oni/Media Capital. O arranque deveria ter ocorrido em Setembro de 2002, mas tal não viria a acontecer. Com base num parecer da entidade reguladora das telecomunicações, Anacom, o Ministério da Economia decidiu adiar o prazo para o início do mês de Março de 2003. Data que acabou por não ficar marcada pela entrada em funcionamento da televisão digital, mas sim pela revogação da licença. O ministro da Economia, Carlos Tavares, seguiu o parecer emitido pela Anacom que, analisando o desenvolvimento do projecto de televisão digital, «entendeu que existem dificuldades objectivas na sua implementação», e deu, consequentemente, um parecer no sentido da anulação da atribuição da licença à PTDP (Diário de Notícias, 14 de Março de 2003: 52).

Na base do parecer da Anacom está «a impossibilidade de lançar comercialmente e de forma massificada a TV digital em Portugal». Isto porque a tecnologia MHP, escolhida como plataforma *standard* da União Europeia, está numa fase de teste e, segundo Pereira Coutinho, este processo deverá demorar mais do que um ano a estar concluído. «Há uma impossibilidade total de cumprimento de prazos. E a verdade é que as set top boxes não existem nem em Portugal nem em nenhuma parte do mundo, e não sei porque teríamos de ser os primeiros» diz João Pereira Coutinho (in Diário de Notícias, 14 de Março de 2003: 52). O consórcio PTDP havia solicitado ao executivo um novo adiamento, mas perante as incertezas quanto ao

tempo que demorará para que haja condições de massificação, a opção governamental recaiu na revogação da licença.

Já em Abril de 2002, Miguel Paes do Amaral, presidente do Conselho de Administração da Media Capital, grupo mediático que integrava o consórcio perdedor, afirmara, em entrevista à co-autora Elsa Costa e Silva (citado in Silva, 2002: 215), estar «muito satisfeito por estar fora, à vista das notícias dos últimos oito e nove meses (e já havia alguma tendência disso antes do concurso) sobre a TDT e sobre os mercados que têm modelos parecidos com o nosso. No mercado inglês, a ITV digital, depois de perder qualquer coisa como 300 milhões de contos, entrou há duas semanas em regime de protecção de credores (está falida), e aqui em Espanha tem muito poucos subscritores e está à venda. Portanto, esses dois projectos saldaram-se por grandes fracassos e enormes perdas de dinheiro». Para Paes do Amaral, este modelo baseava-se numa valorização de mercado que tinha como base expectativas de facturação na internet e num conjunto de serviços: «Isso desapareceu. O mercado de capitais hoje em dia não dá valor a isso. Estou satisfeito por estar fora de um projecto que não é viável e em que eu não acredito» (in Silva, 2002:215).

A revogação da licença concedida ao consórcio PTDP permite uma re-análise do processo. O fracasso da tecnologia e do modelo comercial em Espanha e no Reino Unido estarão na base da re-avaliação do lançamento da Televisão Digital Terrestre. Para já, tudo continua em aberto, não estando prevista uma data para o lançamento de um novo concurso. Nas palavras do presidente da Associação dos Operadores de Telecomunicações (APRITEL), Pedro Norton de Matos, «é importante que existam tecnologias alternativas disponíveis, mas sempre que os modelos de negócio sejam sustentáveis» (in Lusa 4842856, 26 de Março de 2003).

## NOTAS CONCLUSIVAS

Estas dificuldades e hesitações põem em questão as certezas amplamente anunciadas sobre a convergência e colocam o maior operador de telecomunicações nacional numa encruzilhada. A convergência era frequentemente pensada com base num modelo de acesso a conteúdos já formatados e de disponibilização massificada. No entanto, as recentes evoluções no campo da tecnologia móvel têm sobretudo privilegiado a comunicação interpessoal, nomeadamente através da vulgarização de mensagens escritas (SMS) ou de imagem (MMS), a maior parte das quais individuais. Contrariando as expectativas, a utilização dos conteúdos audiovisuais para dinamizar o mercado da distribuição não teve ainda os resultados esperados.

Assim, a postura da PT face à Lusomundo tem-se caracterizado por alguma indefinição e a empresa dá sinais de estar a re-centrar-se no seu *corebusiness*, ou seja, na distribuição. A grande campanha do final de 2002, e que se mantém para o ano seguinte, foi na promoção e vulgarização da banda larga na internet (Lusa 4920022, de 14 de Abril de 2003) e em início de 2003 o a aposta foi no re-lançamento da rede fixa de telefone, a que a empresa chamou de «re-invenção» da rede fixa (ver [www.telecom.pt/quemsomos/noticias/artigos.asp?ID\\_artigo=1139](http://www.telecom.pt/quemsomos/noticias/artigos.asp?ID_artigo=1139))

Não reconhecendo que a compra da Lusomundo foi um erro estratégico, o presidente do Conselho de Administração da PT admitiu já um novo rumo neste campo da convergência. «Não é nossa intenção avançar mais na área da produção, mas sim na área do acesso aos melhores conteúdos. Para isso, não é preciso comprar nada, mas sim desenvolver acordos com entidades especializadas em certos conteúdos para que eles só desenvolvem para nós certas matérias» (in Silva: 2002, 206-207). Ou seja, a PT não se mostra interessada em partir para a criação de empresas ou compra de produtoras de conteúdos para as suas “auto-estradas”. Os conteúdos

serão, assim, adquiridos a terceiros, em áreas onde o próprio grupo não tenha o domínio, no âmbito de alianças e acordos que a PT venha a celebrar. Mas, em 2000, esta não era a estratégia. Na sequência do negócio inicial com a Lusomundo, Murteira Nabo, afirmou mesmo que a procura de novos conteúdos «não vai parar por aqui» (Público, 4 de Abril de 2000: 5).

O que as palavras mais recentes de Murteira Nabo parecem indicar é que a convergência - entendida como foi durante muito tempo, por um modelo que passava por fusões entre distribuição e conteúdos, ou seja, por combinar sob a mesma gestão empresas que possibilitavam o acesso e outras que produziam informação e entretenimento - poderá deixar de fazer parte dos objectivos estratégicos do universo PT. Aliás, um acordo celebrado com a Impresa (grupo de comunicação que detém a maioria da televisão SIC, que emite em sinal aberto e fechado) em Março de 2003 demonstra isso mesmo.

Os dois grupos acordaram disponibilizar no maior portal português de internet, Sapo (da PT), os conteúdos produzidos pela SIC generalista e canais temáticos Notícias, Radical, Gold e Mulher, bem como os conteúdos da SicOnline que passarão a ser vistos no novo canal de banda larga. Nas palavras de Pinto Balsemão, presidente da Impresa, «a marca SIC com a visibilidade do Sapo é uma condenação ao sucesso» (Lusa 4920022, de 14 de Abril de 2003). Esta afirmação tem subjacente uma filosofia clara de separação entre quem produz e fornece os conteúdos e quem os distribui. O mesmo raciocínio apresenta Miguel Horta e Costa, actual presidente executivo da PT, ao afirmar que este acordo com a SIC corresponde a «um passo para o desenvolvimento e crescimento da banda larga em Portugal, uma das apostas do grupo PT para este ano» (Lusa 4920022, de 14 de Abril de 2003)

Os desafios e dificuldades que a PT enfrenta relativamente à convergência são largamente partilhados por um conjunto alargado de operadores internacionais de telecomunicações. De facto, existem obstáculos que explicam a posição pouco confortável da maior parte das empresas de distribuição que tinham apostado nos media como o caminho do futuro: os atrasos no UMTS e na televisão digital, o arrefecimento da economia (com as consequências que isso teve no negócio dos media) e a crise generalizada nas dotcom. Vários projectos internacionais tiveram de ser revistos. Um mais mediático foi o desmembramento da Vivendi Universal, em consequência do grande endividamento do grupo e dos prejuízos registados. O presidente e arquitecto da construção deste verdadeira conglomerado, Jean-Marie Messier foi demitido e uma grande parte das participações, inclusivamente a divisão editorial, alienada.

Outra estratégia que tem registado dificuldades é a da Telefónica, que no mercado tem sido mencionada como tendo adoptado uma política de desinvestimento no media. Os prejuízos da holding que agrupa as participações multimedia tem sido consecutivos (4 de Maio de 2001 e 19 de Maio de 2001, [www.elpais.es](http://www.elpais.es)). Finalmente, em Março deste ano o gigante espanhol das telecomunicações deu um passo decisivo para abandonar a posição maioritária que detinha na estação privada Antena 3: distribuir pelos seus accionistas 30 dos 59,22% que a sua holding de comunicação controla no canal privado (Público, 23 de Março de 2003, [www.publico.pt](http://www.publico.pt)). Em Maio de 2003, o Conselho de Administração da Telefónica aprovou a venda de 25,1% da sua participação na Antena 3 ao grupo editorial catalão Planeta, associado à De Agostine. Os restantes 30% que a Telefónica ainda mantém na cadeia serão distribuídos, em finais de Outubro ou Novembro de 2003, pelos seus accionistas como dividendos (Público, 02 de Maio de 2003, [www.publico.pt](http://www.publico.pt)). É, por isso, possível afirmar que a encruzilhada em que actualmente se encontra a Portugal Telecom está longe de ser dificuldade única. A incerteza á palavra de ordem no complexo mercado das comunicações.

\* Esta investigação foi realizada no âmbito do projecto Mediascópico, financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, através do POCTI/41888/COM/2001.

#### Notas

<sup>1</sup> Apesar da Marconi ser considerado um operador público, 49% das suas acções estavam nas mãos de privados.

<sup>2</sup> Os CTT prestavam serviços de telecomunicações em todo o país, à excepção de Lisboa e Porto e prestavam serviços de longa distância para a Europa e Norte de África; os TLP prestavam serviços de telecomunicações em Lisboa e no Porto e a Marconi tinha o monopólio das comunicações por cabo e satélite para o resto do mundo.

<sup>3</sup> A PTM tinha sido constituída em 1999 e detinha 91% do mercado da televisão por subscrição (cabo e satélite). Outro negócio de peso da PTM tinha sido a aquisição do maior portal português, o Sapo.pt à Texto Editora, então com sete milhões de páginas vistas por dia. No Brasil, a PTM tinha também comprado o Zip.net, o terceiro maior portal daquele país. Eduardo Martins, presidente da PTM, citado pelo Anuário de Comunicação do Obercom 2001-2002, afirmou que «a rápida adequação da estratégia do Zip.net à estratégia do Grupo PT permitiu apropriar as sinergias existentes a nível dos conteúdos e das plataformas tecnológicas e posicionar o Zip.net como o portal com maiores taxas de crescimento ao nível de páginas vistas e visitantes únicos. Este posicionamento do Zip.net permitiu à PT Multimédia, através da troca da sua participação no Zip.net por uma participação de 17,9% no UOL, o portal líder incontestado do mercado brasileiro, reforçar a sua estratégia para a internet no mundo de expressão portuguesa» (2001/2002: 33).

## BIBLIOGRAFIA

- COMISSÃO EUROPEIA (1997) *Livro Verde Relativo à Convergência dos Sectores das Telecomunicações, dos Meios de Comunicação Social e das Tecnologias de Informação e às suas Implicações na Regulamentação* (COM (97) 623) Comissão Europeia, Bruxelas.
- COMISSÃO EUROPEIA (1999) *Resultados da Consulta Pública sobre o Livro Verde (COM (97) 623) - A Convergência dos Sectores das Telecomunicações, dos Meios de Comunicação Social e das Tecnologias de Informação e às suas Implicações na Regulamentação* (COM (1999) 108 final. Comissão Europeia, Bruxelas.
- GRUPO PORTUGAL TELECOM (1997) *Relatório e Contas Consolidadas 1996*, Lisboa : Portugal Telecom.
- GRUPO PORTUGAL TELECOM (1998) *Relatório e Contas Consolidadas 1997*, Lisboa : Portugal Telecom.
- GRUPO PORTUGAL TELECOM (1999) *Relatório e Contas Consolidadas 1998*, Lisboa : Portugal Telecom.
- GRUPO PORTUGAL TELECOM (2000) *Relatório e Contas Consolidadas 1999*, Lisboa : Portugal Telecom.
- INSTITUTO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL/ANACOM (2002) Consulta Pública «Convergência e Regulação», Instituto da Comunicação Social/Anacom, 15 de Fevereiro de 2002 : Lisboa.
- MARINHO, Sandra (2000) «Um Percorso da Rádio em Portugal» in PINTO, Manuel (Ed.) *A Comunicação e os Media em Portugal, Cronologia e Leitura de Tendências (1995-1999)*, Braga : Universidade do Minho.
- OBERCOM - Observatório da Comunicação (2000/2001) *Anuário da Comunicação 2000/2001*, Lisboa : Obercom.
- OBERCOM - Observatório da Comunicação (2001/2002) *Anuário da Comunicação 2001/2002*, Lisboa : Obercom.
- PINTO, Manuel et al. (Ed.) *A Comunicação e os Media em Portugal, Cronologia e Leitura de Tendências (1995-1999)*, Braga : Universidade do Minho.
- SILVA, Aníbal Cavaco (1995) : *As Reformas da Década (1986-1995)*, Venda Nova : Bertrand.
- SILVA, Elsa Costa e (2002) : *A Concentração da Propriedade dos Media em Portugal*, Braga : Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho. (Tese de Mestrado).
- SOUSA, Helena (1994) «Os Media em Portugal: Novas Formas de Concentração» in *Intercom, Revista Brasileira de Comunicação*, Vol. XVII, São Paulo.
- SOUSA, Helena (1996) : *Communications Policy in Portugal and its Links with the European Union, An Analysis of the Telecommunications and Television Broadcasting Sectors from the mid-1980's until the mid-1990's*, Londres : School of Social Sciences, City University. (Tese de Doutoramento).
- SOUSA, Helena (2000). «Políticas da Comunicação: Continuidades e Reformas» in PINTO, Manuel (Ed.) *A Comunicação e os Media em Portugal, Cronologia e Leitura de Tendências (1995-1999)*, Braga : Universidade do Minho.
- SOUSA, Helena (2002) «The liberalisation of Media and Communications in Portugal» in Stephen Syrett (Ed.) *Contemporary Portugal, Dimensions of Economic and Political Change*, Aldershot (UK) & Burlington (USA): Ashgate.



