

TELECEL / VODAFONE

Do *start up* à maturidade
20 anos (1990 – 2009)

AC

ISCTE 21/11/2013

TELECEL - UM *START UP* ESPECIAL

- Em 1990 o Governo português dá sinais de querer abrir à concorrência o sector das telecomunicações, através de um concurso para a atribuição de uma segunda licença móvel (GSM);
- Empresas internacionais do sector procuraram parceiros nacionais (participação máxima para estrangeiros 25%);
- Forma-se consórcio para concorrer à licença (Pacific Telesis/ AirTouch, GES, Grupo Amorim, Centrel, Efacec);
- A elaboração da proposta para o concurso (*'Beauty Contest'*) é realizada entre Lisboa e São Francisco;
- Entre 7 concorrentes em Outubro 1991, a licença é atribuída à Telecel (principal critério: compromisso de cobertura; principal pressuposto: taxa de penetração).

TELECEL - UM *START UP* ESPECIAL

- **Projecto diferente de um *start up* normal:**
 - Mercado regulamentado; 'duopólio' móvel com incumbente monopolista fixo;
 - Natureza de serviço público;
 - Projecto nasce logo com elevada;
 - Investidores de diversas nacionalidades; *know how* de negócio e tecnologia do parceiro internacional;
 - Recursos financeiros fortes;
- **Não tão diferente:**
 - Começar do zero;
 - Grande componente tecnológica (GSM e sistemas de informação);
 - Potencial de mercado difícil de estimar;
 - Necessidade de estabelecer organização, processos e recrutar colaboradores;
 - Período longo de arranque até ter clientes.

O ARRANQUE E UM CRESCIMENTO EXPONENCIAL (1991/96)

- A preparação do arranque de Out./91 – Out./92
- A emoção do arranque em Out./92 e da angariação dos primeiros clientes;
- A adrenalina de ‘bater’ a concorrência;
- A responsabilidade face às expectativas dos accionistas e da opinião pública;
- Gerir portugueses e americanos;
- **As dores de um crescimento medido em múltiplos:**
 - Saturação de rede
 - Saturação do Serviço ao Cliente
 - Dificuldade de resposta dos sistemas de informação
 - O recrutamento acelerado de colaboradores qualificados
 - A revisão da visão, dos objectivos, da estratégia, da organização, dos processos.
 - A ‘procura’ de uma cultura
- **A consagração: A QM, a satisfação dos clientes. O reconhecimento da opinião pública, o IPO (DEZ. 96 – 8x o valor nominal).**

A VALORIZAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DA EMPRESA (1996/2000)

- De 8X o valor nominal a 40X em 2000; A presença nos mercados de capitais.
- Um mercado que surpreende (Taxa de penetração > 60% em 2000 Vs 6%).
- A reacção da concorrência, incumbente, com grandes recursos.
- A pressão dos mercados/accionistas pelos resultados.
- A Consolidação da Empresa (10 anos...).

A ENTRADA DO GRUPO VODAFONE (1ª FASE 2000/2004)

- 1999/00 - A Vodafone adquire o accionista maioritário da Telecel - AirTouch – que detinha 51%);
- A organização e Administração executiva passam a lidar com um novo accionista maioritário (Alinhamento de visão/estratégia/ modus operandi: ganhar Confiança);
- 2001 – Mudança da marca Telecel para Vodafone Portugal;
- 2003 – O Grupo Vodafone retira a empresa da Bolsa;
- A questão do equilíbrio entre o Grupo (a organização global) e o local (a organização nacional).

A INTEGRAÇÃO NO GRUPO VODAFONE (2ª FASE 2004/2009)

- Grupo Vodafone procura materializar as vantagens de ser global, da sua escala (a sua razão para as aquisições internacionais que fez);
- Progressiva centralização de algumas funções e sistemas;
- Compatibilizar ambição de estratégia local com a estratégia global (e suas prioridades);
- A cultura da empresa local face à global;

LIÇÕES APRENDIDAS

- Um *start up* começa:
 - Numa oportunidade.
 - Numa energia dos promotores e numa liderança.
 - Numa visão – numa definição de modelo de negócio (mercado, clientes e sua satisfação, cadeia de valor, *economics*, etc.) – no início de criação de uma “marca”.
 - Numa diferenciação/ competitividade clara.
 - Numa avaliação correcta dos riscos e sua antecipação.
 - Na gestão de expectativas dos accionistas (importância de definir bem à partida as regras do jogo entre accionistas, e entre estes e executivos e em planos bem elaborados).
 - Na reunião dos diversos factores produtivos.
 - Na mobilização e motivação da equipa.

LIÇÕES APRENDIDAS

- Um *start up* continua:
 - Na afirmação de líderes fortes (aos vários níveis);
 - Na revisão regular e afirmação da estratégia e organização;
 - Na gestão correcta de um crescimento acelerado;
 - Num processo de planeamento bem estruturado.

- Um *start up* passa a empresa consolidada:
 - Quando conquista quotas de mercado elevadas de montantes com dimensão – quando passa a ser uma ‘marca’.
 - Quando consolida competências relevantes para o negócio superando as da concorrência;
 - Quando alcança taxas de rentabilidade dos capitais próprios e níveis de satisfação elevados dos colaboradores e clientes.
 - Quando o modelo de negócio e a «máquina» está bem oleada.

LIÇÕES APRENDIDAS

- Uma empresa de consolidada passa a ícone:
 - Quando a(s) sua(s) «marca(s)» são uma referência nos mercados em que actuam e os seus produtos e serviços são desejados pelos clientes (fãs).
 - Quando apesar de consolidada e estabelecida no mercado, se põe sempre em causa, se inova e renova constantemente (na estratégia, nos produtos, nos serviços, nas competências, etc.).

LIÇÕES APRENDIDAS

- Mas os ícones não duram para sempre, pelo menos em termos da sua actividade empresarial, mesmo que fiquem na nossa memória.
- Mas vale a pena criá-los...
- Desafio-os a fazê-lo.

OBRIGADO!