

PLANO ANUAL DE ATIVIDADES DE 2020



Outubro 2019

Índice

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. ENVOLVENTE	4
Mercado	4
Tecnologias	5
Operadores	6
Económica, Financeira e Social	8
3. AÇÕES E DESAFIOS.....	9
Comercial e Marketing.....	10
Negócio e Estratégia	11
4. POLÍTICAS FUNCIONAIS	12
5. ASPETOS CRÍTICOS	13

1. INTRODUÇÃO

O documento aqui apresentado – Plano de Atividades – pretende estabelecer as linhas mestres de atuação para o exercício de 2020, bem como apresentar as principais atividades a desenvolver, respetivo impacto e desafios de implementação. Complementarmente, caracteriza-se a envolvente atual do ponto de vista regulamentar, financeiro, técnico e concorrencial, assim como as associadas oportunidades e ameaças.

A rede da Minhocom, doravante designada por Rede, suportará os serviços a disponibilizar, em especial nas modalidades de capacidade simétrica, conectividade Ethernet IP e acesso a fibra óptica escura, para além de outros serviços complementares como o de alojamento (co-location).

No documento “Rede Minhocom” é possível analisar com o devido detalhe as características, dimensão, capacidade e capilaridade da Rede. No documento “Oferta de Serviços” estão descritos exaustivamente a panóplia de serviços que se pretendem prestar. No documento “Regulamento de Exploração” apresenta-se informação sobre os princípios e normas operacionais, compromissos de serviços e outros parâmetros relevantes de atuação.

Em termos de preço, o documento “Projeto de Tarifa” estabelece um plano de preços para todos os serviços prestados na área geográfica de prestação dos serviços.

Elaborou-se também uma descrição da “Rede Privada”, a qual pretende apresentar os elementos da Rede e os Serviços passíveis de serem prestados às entidades participantes nessa Rede de uso privativo.

Em suma, elaboramos um conjunto apreciável e coerente de documentação, que caracteriza a Rede na sua globalidade, o subconjunto associado à Rede Privada, os Serviços a prestar e respetivos Preços, contextualizados pelo Plano de Atividade e pelo Regulamento de Exploração e complementados com um Orçamento e Plano de Investimento devidamente mensualizados.

2. ENVOLVENTE

Mercado

Na tabela seguinte caracteriza-se a envolvente atual.

CARATERIZAÇÃO	OPORTUNIDADES/ AMEAÇAS
✓ Redução dos meios económicos disponíveis e dificuldades de financiamento; ✓ Cortes nos orçamentos públicos de despesa e de investimento em todas as entidades do Estado e do poder local; ✓ Incertezas no setor das telecomunicações pela contração do setor, mudança de paradigmas de exploração, concentração crescente dos negócios retalhistas em 3 principais operadores, perspectivas de necessidade de fortes investimentos para permitir a disponibilização de serviços 5G, com a consequente indefinição quanto à estratégia a seguir; ✓ Diferenciação pela oferta integrada de serviços quadruple Play (TV+Net+Voz fixa+Voz móvel); ✓ Forte pressão e competição nos preços dos pacotes integrados residenciais.	✓ Maior concorrência de mercado, pressão sobre os preços unitários de venda e redução de margens; ✓ Menor apetência pela assunção dos riscos de mudança de prestadores de serviços e pelo investimento em novos projetos; ✓ Aumento da largura de banda dos novos serviços de vídeo, dados e acesso a Internet; ✓ Necessidade de inovar e de procurar novas abordagens aos clientes para adaptar à oferta de serviços às reais necessidades e disponibilidades do mercado; ✓ Crescente importância da disponibilização de infraestruturas em fibra ótica a chegar a todas as empresas de um mesmo Parque Empresarial/Industrial, como contributo para manter ou incrementar o nr. de empresas e consequentemente de empregos locais.

Neste contexto, o exercício de 2020 estará associado a relevantes desafios, fruto da envolvente macroeconómica em recuperação, da retoma do poder de compra das famílias, das empresas e instituições e da maior facilidade de acesso ao crédito. O mercado mantém um operador relevante, mas que tem vindo a perder quota para os seus concorrentes e tal poderá agilizar o crescimento e expansão baseada em redes de fibra ótica (GPON).

Do lado do incumbente, e em resposta à acrescida competitividade trazida pelos novos players (resultantes das fusões), é de esperar que a necessidade de manter ou reforçar a sua posição seja um importante desafio e que este obrigue o incumbente a reforçar os seus investimentos, na tentativa de se antecipar com uma solução tecnológica e preço competitivo na batalha pelos clientes empresariais.

No entanto, acreditamos que a necessidade de aumentar a eficiência na utilização dos serviços de comunicações representará também novas oportunidades para operadores que, como a Minhocom, aspirem a abordar os clientes com propostas competitivas e adaptadas às necessidades dos seus clientes.

Tecnologias

Apesar do cliente de retalho ser ligeiramente agnóstico à tecnologia que suporta a prestação dos seus serviços, o mesmo não se passa com os clientes grossistas (operadores de telecomunicações), pelo que as opções tecnológicas que lhes possamos apresentar constituem um elemento fundamental da nossa estratégia de diferenciação.

CARATERIZAÇÃO	OPORTUNIDADES/ AMEAÇAS
✓ Intensificação do desenvolvimento da Banda Larga Wireless (4G, LTE, Micro-wave em espectro não remunerado); ✓ Desenvolvimento da Banda Larga Wireline (GPON, WDM, IP/MPLS); ✓ Convergência de produtos e serviços wireline e wireless; ✓ Cliente agnóstico a solução tecnológica.	✓ Sobreposição das tecnologias, em relação às suas capacidades, e maior risco do investimento; ✓ Desenvolvimento de redes wireline em especial em regiões mais remotas; ✓ Redução da velocidade de transição do cobre para as redes de nova geração fruto da redução do mercado e das dificuldades de financiamento; ✓ Oportunidade de evoluir de TDM para IP mas barreiras à migração; ✓ FO é a única opção para os débitos maiores.

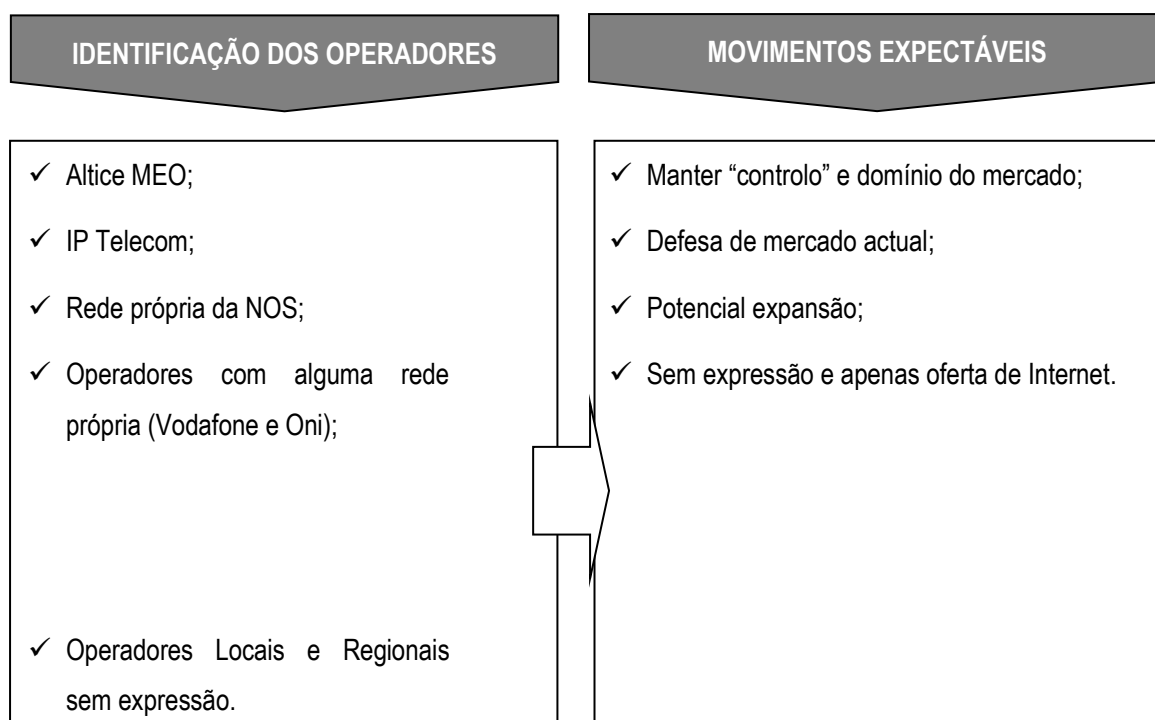
Na prática, a Minhocom atua como um wholesaler (“grossista”), em especial na área de transporte (backhaul), interligando um conjunto de Concelhos via fibra ótica e equipamento de transporte T – MPLS.

Dado que não prestamos serviços ao mercado em geral, com exceção de alguns clientes no âmbito da Rede Privada, e em resultado da tendência dos Operadores em substituir Capex por Opex (troca de investimento em redes ou em capilaridade para chegar aos clientes finais com fibra ótica, pelo aluguer com prestação de serviços), é de esperar que, para os “last miles”, os principais operadores privilegiem a contratação de serviços de Conetividade quando as moradas estejam a considerável distância dos seus PoP’s (interligação com a nossa Rede), enquanto que para chegar aos clientes empresariais que se situem na proximidade dos seus PoP’s, continuem a pretender o acesso a fibra escura.

Com pontuais exceções, fruto da necessidade de investimento para cobertura de localidades estratégicas para os operadores retalhistas (como é o caso de Viana do Castelo e Esposende), não é de prever que os Operadores tenham planos para aumentar o seu nr. de PoP’s, preferindo continuar a contar com a nossa cobertura de rede e portfólio de serviços.

Operadores

Em termos gerais, podemos considerar o seguinte cenário transversal à maioria dos Concelhos cobertos pela rede da Minhocom:



OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

- ✓ Mercado geográfico demasiado pequeno para uma abordagem focada;
- ✓ Custo de entrada elevado;
- ✓ Desinteresse generalizado nas regiões em causa;
- ✓ Atração de operadores Triple play;
- ✓ Novos investimentos em rede.

Ainda que a situação seja diferenciada de município para município, mantêm-se dois denominadores comuns:

- i) deficit de oferta de serviços de Telecomunicações avançados (ex: serviços GPON residenciais ou fibra empresarial) em diversas freguesias;
- ii) domínio de mercado por parte do incumbente.

Complementarmente é expectável que tenhamos que continuar a unir esforços para estimular o crescimento em termos de utilização da rede, por parte dos três operadores que já são nossos clientes.

Continua a ser crítico a expansão da rede fibra dentro dos municípios e as ligações nestes até cada empresa;

O desenvolvimento da Rede Privada e a oferta de serviços de transporte entre alguns Municípios continuarão a ser prioritários, mesmo sabendo que grandes operadores já utilizam a rede de outros operadores grossistas.

A nossa infraestrutura ativa não se tem mostrado suficientemente capilar para incentivar o aparecimento de operadores de carácter local ou regional, mas a mesma continua a ser crítica para o sucesso das aplicações e serviços dos promotores do projeto, a integração com outras redes, tal como a dstelecom Norte, poderá torná-la mais atrativa.

Económica, Financeira e Social

Em termos económicos e financeiros estima-se um pequeno aumento do PIB para 2020, decorrente do baixo “patamar” a que chegou nos últimos anos, ainda que seja de prever a continuação de uma ligeira melhoria do poder de compra dos agentes económicos públicos e privados em geral, em especial dos que trabalham no setor público, e ainda que se mantenha a restrição aos meios de financiamento ou à obtenção de fundos comunitários.

Essa situação provocará dificuldades a todos os níveis, mas também oportunidades para a Minhocom, desde que consigamos apresentar ao mercado uma efetiva oferta de valor, focada na satisfação das crescentes e dinâmicas necessidades de comunicação dos clientes, mas principalmente na disponibilização de preços competitivos e que respondam eficazmente ao desafio de proporcionarmos um adequado TCO (Total Cost of Ownership), ou seja uma solução que facilite a opção pelo aluguer em vez do investimento em construção de rede própria.

Em 2020 espera-se uma ligeira expansão de rede por parte dos operadores de telecomunicações de nova geração (sobre fibra) que lhes permitam responder aos desafios de manutenção das suas bases de clientes.

3. AÇÕES E DESAFIOS

Tendo em conta que os principais aspetos críticos estão relativamente bem identificados, a envolvente para 2020 começa a ficar desenhada e, como tal, também as várias ações que têm que ser desenvolvidas para que os objetivos sejam alcançados.

As grandes prioridades em 2020 serão o aumento do grau de utilização da rede por parte dos Municípios, a expansão da cobertura da Rede para o interior de Metro-lan de forma a permitir a disponibilização aos municípios, de condições técnicas e tecnológicas facilitadoras do aparecimento (pela primeira vez) de serviços de comunicações eletrónicas a um preço de retalho competitivo face às ofertas tradicionais (sobre cobre) do incumbente, bem como, e por último, a necessidade dos Municípios interligarem-se ao Mundo Exterior via a Rede em causa e, como tal, influenciarem os seus fornecedores de telecomunicações para chegarem a acordo com a Minhocom para a utilização da Rede. Adicionalmente, deveremos conseguir licenciamentos céleres junto aos Municípios, para além de ações ao nível da Rede Privada que tragam efetivos benefícios para as comunidades locais, a preços de mercado e com um melhor serviço.

Uma das atividades prioritárias é a efetiva migração do tráfego dos Municípios com o Exterior para a Rede da Minhocom. Complementarmente, torna-se necessário que os pedidos de licenciamento, junto ao Município, sejam reencaminhados para a Minhocom por forma a que esta empresa Municipal faça face às necessidades dos mesmos sempre que possível, evitando-se desta forma diversas entidades intervindo no terreno e procurando-se sinergias.

Paralelamente a este diálogo com os Municípios serão intensificados os contactos que vêm sendo desenvolvidos com os principais operadores de telecomunicações, nacionais e galegos, que disponibilizam oferta triple Play e em especial que possuem uma oferta destinada ao mercado empresarial e institucional, no sentido de potenciarmos a utilização da Rede.

O investimento na ligação de novos clientes será efetuado de forma cirúrgica e com garantia de retorno do investimento num período adequado, o que requer uma aprovação “imediata” dos projetos de licenciamento e uma intervenção célere em termos de Engenharia de construção, rede passiva e eventual ativação de equipamento ativo.

A nível da área empresarial, necessitamos de apoio da CIM do Alto Minho, no sentido de acelerarem eventuais projetos de remodelação de parques empresariais suscetíveis de serem financiados, por forma a melhorar as condições de Telecomunicações e, desta forma, ajustar o investimento para atingir uma fatia importante do mercado empresarial.

PLANO DE ATIVIDADES

A tabela seguinte pretende sistematizar algumas das ações a desenvolver, o impacto que as mesmas teriam bem como o grau de dificuldade de implementação das mesmas:

Comercial e Marketing	Ação/ Desafio	Impacto	Dificuldade de Implementação
	✓ Cursar tráfego dos Municípios para o mundo exterior via Rede		
	✓ Dinamizar com os operadores de retalho a ligação de clientes finais, bem como dinamizar a ligação de antenas móveis)		
	✓ Expansão da Rede		
	✓ Dar a conhecer pedidos de licenciamento de operadores		
	✓ Dinamizar projetos na Rede Privada		
		 Elevado	 Reduzido

A área comercial e Marketing é um dos maiores desafios, pois não existe um mercado natural apetecível para Operadores, estando os decisores baseados em Lisboa e concentrados nos mercados de maior dimensão.

Assim, temos que conseguir alavancar projetos em torno dos Municípios, empresas intermunicipais, assim como em redes transversais para a Saúde, Administração Interna e Justiça, bem como construir capilaridade de metro-lan nos municípios envolventes.

Negócio e Estratégia	Ação/ Desafio	Impacto	Dificuldade de Implementação
	✓ Canal célere e expedito de aprovação de pedidos de licenciamento		
	✓ Investimento em Metro-lan nos municípios envolventes		
	✓ Procurar comparticipação para cobertura total dos Municípios.		
	✓ Procurar financiamento para desenvolver projetos transfronteiriços		

No concelho de Valença, que não foi abrangido pelas redes rurais de nova geração, a dstelecom conseguiu mobilizar investimento privado, que juntamente com apoios municipais, permitiram a criação da capilaridade adequada para que a rede em causa chegue efetivamente próxima à casa do cliente final e do mercado empresarial em geral.

Essa capilaridade entretanto criada é indispensável para a dinamização de projetos nas mais diversas áreas, nomeadamente educação, saúde, segurança e outras entidades públicas, como se ilustra na figura seguinte.

Redes de Nova Geração Benefícios



4. POLÍTICAS FUNCIONAIS

A sustentação da empresa nas diferentes áreas (nomeadamente comercial, financeira, técnica, etc.), suportada em contratos com o parceiro privado, tem-se demonstrado acertada e geradora de resultados significativos. Nesse sentido, para o exercício de 2020 entendemos que o melhor caminho passa por manter a mesma filosofia.

Desta forma, mantemos internamente parte das tarefas relacionadas com a monitorização e a gestão da rede, apesar de o outsourcing praticado com empresas do mercado em termos da manutenção e da reposição do serviço devem estimular-se por forma a evitar significativos custos fixos, até porque a dimensão da atividade não justifica mais pessoas contratadas a tempo completo.

É expectável, e em 2020 está orçamentado, um crescimento quase estagnado das despesas. Este crescimento é fruto de a empresa passar a dispor dum modelo tecnológico e operacional diferente e também devido à angariação de novos clientes e serviços, o que gerará custos de instalação e manutenção da Rede mais elevados dado obrigar a monitorizações permanentes da Rede e a intervenções no terreno, para resolução das avarias em prazos muito exigentes.

A nível da atividade comercial e marketing, os principais utilizadores da Rede Minhocom têm o seu centro de decisão em Lisboa e praticamente não possuem diretores regionais, e tendo também presente as sinergias que existem em efetuar esta aproximação aos clientes com uma oferta conjunta da Minhocom e mesmo de outros investimentos da dstelecom.

No que diz respeito à atividade de planeamento técnico, por questões de eficácia e de eficiência, a mesma deve ser também efetuada centralmente para várias entidades, da mesma forma que se passa com os serviços partilhados de contabilidade, TI, e outros apoios administrativos.

É natural que um operador de operadores (em especial quando o mesmo possui uma rede limitada em termos de capilaridade e consequentemente em termos de clientes), não gere muitos postos de trabalho diretos, todavia tal situação deverá ser bastante diferente quando, e se, a rede em causa passar a ter uma multiplicidade de utilizadores, justificando então a existência de equipas de vendas, instaladores, dinamização de operadores de carácter local e regional e o desenvolvimento de aplicações para redes de nova geração, entre outras novas realidades.

5. ASPETOS CRÍTICOS

Pre vemos que o novo exercício seja difícil quanto à concretização de angariação de potenciais clientes externos, ainda mais num cenário de provável decrescimento económico, redefinição do panorama do mercado dos Operadores nacionais e devido a uma envolvente complexa em termos globais.

Fruto do trabalho desenvolvido até à data, identificamos para o exercício de 2020, os seguintes fatores críticos de sucesso:

- . Dispor de um preço de mercado competitivo, que permita aos operadores combater o operador incumbente com eficácia e sucesso comercial, em especial no mercado empresarial, fruto da concretização da estratégia seguidamente apresentada;
- . Obter apoios financeiros que permitam que, com o apoio dos accionistas na estratégia de expansão da cobertura da rede da Minhocom nas ligações diretas às empresas aí localizadas, se torne possível a disponibilização aos Operadores de soluções técnicas baseadas na tecnologia GPON, que é a única que viabiliza económica e comercialmente a ligação generalizada por fibra ótica nos investimentos já realizados nos Parques Empresariais;
- . Continuar a interligação dos Parceiros ao mundo exterior, como previsto, via a sua Rede, e como tal, promovendo a utilização da mesma pelo seu prestador de telecomunicações;
- . Dinamizar as entidades intermunicipais no sentido de aderirem à rede e potenciarem a sua utilização;
- . Promover uma maior proximidade entre a Minhocom e os seus Parceiros, no sentido de conjuntamente identificarmos necessidades dos mesmos que a Minhocom possa desenvolver (exemplos: serviços de cloud computing);
- . Promover uma parceria em que a Minhocom garanta aos municípios a Operação e Manutenção (O&M) dos cabos de fibra ótica propriedade dos municípios e para os quais tipicamente não existe qualquer contrato que garanta a rápida e pouco onerosa reparação de eventuais cortes ou avarias nos referidos cabos, originando contratações pontuais mais caras e de mais demorada concretização, com impactos operacionais para os serviços dos municípios. Em alternativa, os municípios poderão contratar à Minhocom esse serviço de O&M, que serão verdadeiros “seguros” para prevenir eventuais quebras nos cabos, que geralmente têm mais de 5 anos de utilização;
- . Obter apoios financeiros para desenvolver, nas regiões não abrangidas pela RNG Norte, uma efetiva cobertura da população, empresas e entidades institucionais por uma rede de nova geração (objetivo cobrir mais de 50% da população com infraestruturas de nova geração);

- . Conseguir uma aprovação célere dos pedidos de licenciamento e conhecimento dos pedidos efetuados pelos operadores de telecomunicações;
- . Manter a postura de permanentemente alertar empreiteiros e outras entidades para a necessidade de não efetuarem intervenções sem conhecerem o traçado da rede e como tal evitar cortes da fibra ótica;
- . Desenvolver medidas preventivas que visem minimizar o número de ocorrências por motivos de vandalismo e furtos, as quais são altamente prejudiciais do ponto de visto económico e operacional;
- . Procurar maximizar sinergias com as restantes redes de telecomunicações desenvolvidas pelo principal acionista privado, com o intuito de minimizar os custos operacionais e maximizar a eficiência dos serviços prestados;

Neste novo ano fiscal os resultados líquidos manter-se-ão positivos.

Conforme referido, atualmente, o investimento a efetuar em capilaridade dependerá muito do grau de comprometimento dos operadores em termos de desenvolvimento de ações comerciais de âmbito local. Assim, o investimento previsto no orçamento poderá ter que ser ajustado à forma como os potenciais clientes retalhistas adiram ao longo do exercício se bem que existem expectativas em termos de obtenção de alguns resultados em torno dos operadores com os quais foram firmados contratos.

Após estes primeiros anos de exploração é notório que a falta de capilaridade, quer ao nível das infraestruturas quer ao nível da adequação tecnologia na componente de acesso, tem sido o grande obstáculo a uma exploração comercial mais agressiva e massificada na angariação de clientes. Este facto dificulta também a comercialização de produtos de backbone. Estes factos devem-se essencialmente à incapacidade dos Operadores em sustentar esse tipo de investimentos em zonas consideradas de baixo potencial.

Nesse sentido urge a necessidade da Minhocom concorrer a fundos comunitários para apoiar o desenvolvimento da sua capilaridade e diversificação de produtos de acesso, no sentido de potenciar a atratividade da rede e da região perante os Operadores prestadores de serviços de telecomunicações, bem como captar novas empresas e novos investimentos para a região.