

AR.D  
F.P.S.

GEST-19.1



UNIVERSIDADE  
EDUARDO MONDLANE



FACULDADE DE ECONOMIA

Trabalho de Licenciatura em Gestão

**Concorrência e Estratégias Competitivas**

Estudo de caso:

*A Moçambique Celular (mCel)*

O Candidato: Franco João Artur Arone

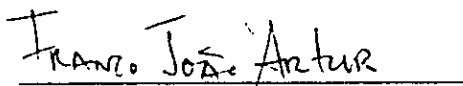
O Supervisor: Dr. Diogo Guilande

Maputo, Maio de 2005

B. E. M. - ECONOMIA  
R. N. 29421  
DATA 26/10/05  
LIVRO: oferta  
DATA


## DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Franco João Artur Arone, declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.


  
\_\_\_\_\_  
Franco João Artur Arone

## APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado com a classificação de satisfatória correspondente a 13 valores no dia 03 de JUNHO de 2005 por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.

  
\_\_\_\_\_  
(Presidente do Júri)

  
\_\_\_\_\_  
(Arguente)

  
\_\_\_\_\_  
(Supervisor)

## DEDICATÓRIA

Dedico este passo da minha vida aos meus pais, João Artur Arone e Mariana Saúte,  
reconhecendo a força, o carinho e apoio que me deram

## ÍNDICE

Declaração de Honra.....	ii
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos.....	vi
Lista de abreviaturas.....	vii
Resumo.....	viii
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Tema do trabalho.....	1
1.2. Estrutura do trabalho.....	2
1.3. Delimitação no tempo e espaço.....	2
1.4. Objectivos.....	3
1.5. Problema.....	3
1.6. Justificação da escolha do tema.....	4
1.7. Hipóteses.....	4
1.8. Metodologia.....	5
1.9. Limitação do estudo.....	5
<b>2. ABORDAEGM TEÓRICA.....</b>	<b>6</b>
2.1. Concorrência.....	6
2.1.1.Noção de Concorrência: Os concorrentes da empresa.....	6
2.1.2.Análise do sector.....	7
2.1.3.Análise do ambiente.....	10
2.1.4.Os componentes da Análise de Concorrência.....	11
2.1.5.Os concorrentes a serem atacados ou evitados.....	13
2.1.6.Posições Competitivas das Empresas.....	13
2.2. Estratégias Competitivas.....	14
2.2.1.Conceito de estratégia.....	15
2.2.2.Tipos de estratégias usadas pelas empresas no âmbito da Competição.....	17
<b>3. ESTUDO DE CASO : A mCel .....</b>	<b>31</b>
3.1.Apresentação, Análise e Interpretação dos dados colhidos.....	32

3.1.1. A Concorrência.....	32
3.1.2. Aplicação do Modelo das Cinco Forças de M. Porter ao caso da mCel.....	33
3.1.3. As Estratégias Competitivas.....	34
3.1.3.1. Análise interna e externa da empresa.....	35
3.1.3.2. Estratégias usadas ao nível do marketing mix da mCel.....	37
<b>4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>48</b>
4.1. Verificação de hipóteses.....	48
4.2. Conclusões gerais.....	48
4.3. Recomendações.....	49
<b>5. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>51</b>

#### ANEXOS

## AGRADECIMENTOS

Ao longo dos três anos e meio em que estive como estudante nesta faculdade tive a oportunidade de, directa e indirectamente, contar com a amizade e apoio de várias pessoas às quais devo gratidão, de modo particular ao: Francisco C.C. Madureira Poxes, Felizardo António J. Chiundiza, Félix Alifa, Alberto Francisco Valoi e Sualei "Paulo", pelo acolhimento que me proporcionaram quando eu muito precisava.

Não posso deixar de manifestar o meu reconhecimento pelo constante sacrifício, apoio moral e material da minha família e, em particular, dos meus pais e meus irmãos: Belita, Fânia, Sara da Conceição, Jordão, Nair, Ana e Ruth João Artur Arone.

Seria injusto não agradecer todo o amor, a força e carinho que recebi da minha namorada Jacinta Mário Baciano, dos meus amigos e amigas: Augusta Pedro Katete, Sheila Maria Guido, Nucha, Sónia Maria de Sousa, Mbumba Marufo, Taty, Didier, Silas, Osvaldo A Malate, Jafar Furcane, Capece, Daniel Muchanga, Pedro João, Ricardo Miguel, Wanda R. Da Costa, Laurenciana Biquiça, Neidy Vaz, Célia Cabinda, da minha tia Maria Piedade e meus primos: Júlia, Dino e Adélia.

Agradecimentos especiais vão para o meu supervisor, Dr. Diogo Guilande, por todo o tempo dispendido, pela ajuda moral, material e pela assistência académica que tornou possível a elaboração do presente trabalho.

A todos os outros a quem também devo gratidão e que não menciono aqui, os seus nomes estão gravados na minha alma.

## LISTA DE ABREVIATURAS

- CVP - Ciclo de Vida do Produto  
EUA- Estados Unidos da América  
EAU- Emiratos Árabes Unidos  
H1- Hipótese 1  
H2- Hipótese 2  
INCM- Instituto Nacional de Comunicações de Moçambique  
LAM - Linhas Aéreas de Moçambique  
mCel - Moçambique Celular  
RAS- República da África do Sul  
SMS's<sup>1</sup> - Serviço de Mensagens Curtas  
Stv - Sua Televisão<sup>2</sup>  
TDM - Telecomunicações de Moçambique  
TMM- Telecomunicações Móveis de Moçambique  
TV - Televisão  
TVM - Televisão de Moçambique  
4P's- Produto, Preço, Promoção e Praça  
3P's- Pessoas, Prova Física e Processos  
SWOT- Strength, Weakness, Opportunities, Threats

---

<sup>1</sup> Do inglês Short Message Service

<sup>2</sup> A mais recente estação televisiva

## RESUMO

O estudo busca identificar as empresas concorrentes da mCel e as principais estratégias implementadas pela empresa de telefonia móvel mCel no período de 2002 a 2005 para fazer face a tais concorrentes.

O trabalho está dividido em três partes, sendo a parte I a Introdução, a parte II abarca a revisão da literatura. A parte III apresenta os dados colhidos, a discussão dos assuntos, as conclusões e recomendações.

Para a materialização do estudo de caso recorreu-se a pesquisa bibliográfica, documental e de campo efectuada através de entrevistas aos funcionários da instituição em estudo.

As conclusões do estudo apontam para o facto da existência de vários concorrentes da mCel e de uso por parte da mCel de um vasto leque de estratégias para fazer face a tais concorrentes.

Recomenda-se, por isso, a adopção de estratégias que podem maximizar os objectivos da mCel a longo prazo, entre as quais a adopção da estratégia genérica de liderança de custos gerais com vista a minorar os efeitos das fraquezas do sistema de controlo e inspecção na comercialização de telemóveis e a oferta da possibilidade de se efectuarem e receberem chamadas sem restrição de tempo.



## PARTE I

### 1. INTRODUÇÃO

Ao ser lançada comercialmente em Novembro de 1997, a mCel desde logo definiu como prioridade estratégica atingir a fasquia de um milhão de clientes em 2006 e a liderança do mercado nacional de telefonia móvel, posição mantida ao longo dos anos.

Contudo, a liberalização do sector, aprovada no final de 1999 com a publicação da Lei de Bases do Sector das Comunicações, que fora impulsionada não só por forças políticas, mas também, por um movimento dinâmico global, colocou a mCel sob pressão de novas forças competitivas. Este ano pode ser definido como referência para a construção do novo ambiente concorrencial, em que a adequação contínua às mudanças se apresenta como condição essencial para manutenção da capacidade de sobrevivência e desenvolvimento da mCel.

Pressionada pelos consumidores, a mCel precisou adequar-se a um processo sistemático de agregação de valor para conquistar e manter clientes, que se reflectiu na adopção de certas estratégias para materializar os seus objectivos neste novo ambiente competitivo. Conforme observa McKenna (1998:142), isto deve-se à capacidade dos consumidores em poderem chegar a um nível de expectativas muito superior ao que lhes pode ser oferecido, situação em que uma melhoria em um dado serviço passa a ser considerada como um novo padrão mínimo e a gerar expectativas de novas melhorias.

Neste contexto, a mCel, passou a empregar estratégias que possibilitassem a implementação de competência técnica e operacional, envolvendo produto, preço, promoção, praça e o processo de distribuição para enfrentar a competição dentro do novo ambiente concorrencial para assegurar a sua capacidade de sobrevivência e expansão.

#### 1.1. Tema do trabalho

Concorrência e Estratégias Competitivas - Estudo de caso: a mCel

## **1.2. Estrutura do trabalho**

Para o atendimento dos objectivos propostos, o presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, incluindo este introdutório. A divisão em capítulos tem como finalidade a melhor organização e entendimento das singularidades de cada assunto, não significando sua independência ou especificidade. Conforme poderá ser observado, a sua organização define uma relação de interdependência e causalidade.

Assim, no Capítulo 2 é apresentada uma revisão bibliográfica versando sobre dois tópicos. Na secção 2.1. aborda-se a questão da "Concorrência" e na secção 2.2. abordam-se assuntos relacionados com as "Estratégias Competitivas". Nestes itens, são discutidos os vários pontos de vista de vários autores sobre as questões acima referidas.

De forma sequencial, no Capítulo 3 são descritos os concorrentes da mCel bem como as estratégias usadas para fazer face a estes concorrentes.

No Capítulo 4 são apresentadas as conclusões finais do trabalho e as recomendações.

Depois de apresentadas as Conclusões e Recomendações, vem o Capítulo 5, no qual se apresentam as Bibliografias.

A seguir se abre uma secção especial onde constam os Anexos.

## **1.3. Delimitação no tempo e espaço**

Com o presente trabalho, não se pretende esgotar a generalidade dos conceitos e factos abordáveis na temática sobre a análise de concorrência e estratégias competitivas. O maior objectivo é estudar as vantagens que a mCel pode obter com a análise de concorrência e adopção de estratégias competitivas e a relação que isto tem com o alcance dos seus objectivos: crescimento do volume de vendas de seus produtos e serviços, o crescimento da quota de mercado bem como a provisão de bens, atingir a fasquia de um milhão de clientes em 2006, prover serviços da mais alta qualidade para os consumidores. Este estudo limita-se à mCel no período que vai desde 2002 até a actualidade (2005) ao nível da Cidade de Maputo.

#### **1.4. Objectivos**

Perante um mercado cada vez mais competitivo e caracterizado por um crescimento concorrencial, pela exigência dos consumidores em relação a produtos, bens e serviços de qualidade, a análise de concorrência torna-se importante para que a empresa trace estratégias competitivas que sejam sustentáveis e que possibilitem a obtenção de vantagens competitivas substanciais em relação aos seus concorrentes.

De modo específico o desenvolvimento do trabalho fundamentou-se nos seguintes objectivos:

##### **GERAL**

- Proceder à luz dos pressupostos e das teorias de marketing ao estudo da concorrência e estratégias competitivas da mCel.

##### **ESPECÍFICOS**

- Ressaltar as vantagens do estudo da concorrência e consequente adopção de estratégias competitivas que sejam sustentáveis para a empresa;
- Estudar os concorrentes da mCel e apresentar as estratégias usadas pela mCel para o alcance dos seus objectivos;
- Proporcionar uma conceituação de estratégia empresarial; e
- Definir sucesso empresarial e apresentar os factores chaves a ele relacionados.

#### **1.5. Problema**

Neste trabalho, coloca-se como problema central a resposta à seguinte questão: que estratégias competitivas foram adotadas pela mCel para fazer face ao novo ambiente e forças competitivas (surgimento da Vodacom e outras potenciais novas operadoras no sector de telefonia móvel em Moçambique) que se apresentaram a partir do início do ano 2002?

### 1.6. Justificação da escolha do tema

Num mercado com crescente nível de concorrência, como é o caso do sector de telefonia móvel, as estratégias competitivas visam, em última instância, o aumento do desempenho comercial das empresas. É preciso notar que essas estratégias competitivas não são fixas, outrossim, flexíveis pois há mudança na própria natureza dos concorrentes. Surge, assim, a necessidade de operar mudanças na forma de enfrentar os concorrentes na medida em que as mudanças ambientais venham a ocorrer.

O estudo da concorrência e as estratégias competitivas constituem uma ferramenta essencial para o entendimento e a formação da capacidade de actuação efectiva da mCel na busca da sua sustentabilidade e expansão no mercado, sujeita aos condicionantes ambientais.

Em Moçambique em geral e no ramo de telefonia móvel em particular, o recurso a estratégias competitivas visando o aumento de *performance* das vendas está a conhecer mudanças significativas, principalmente com a entrada em funcionamento da mais recente rede de telefonia móvel -a Vodacom- o que trás consigo, conseqüentemente, uma melhoria substancial na prestação de serviços aos consumidores e oferta de cada vez mais e melhores serviços e produtos. Assim, as empresas começam a centrar-se um pouco mais no cliente pois se debatem com a questão de vender produtos e serviços de melhor qualidade possível de modo a conseguir atingir seus objectivos previamente fixados. A tentativa de responder ao problema constitui a justificação fundamental do tema.

### 1.7. Hipóteses

H1: A mCel não fez e não faz nada para fazer face ao novo ambiente e forças competitivas;

H2: As estratégias actualmente adoptadas pela mCel, tem por fim último fazer face à Vodacom, não obstante a existência de outros concorrentes; e

H3: A mCel adoptou e adopta todas as estratégias possíveis para fazer face ao novo ambiente e forças competitivas.

### **1.8. Metodologia**

Para atender à necessidade de informação procedeu-se à colecta primária de dados usando para o efeito a pesquisa por observação de pessoas, acções e situações relevantes; o levantamento – que consistiu em fazer perguntas directamente (entrevistas pessoais) aos diferentes membros do canal de distribuição da empresa em estudo com vista a obter deles o seu conhecimento sobre determinados aspectos achados relevantes. Para a materialização do presente trabalho, foi necessário recorrer à fonte de dados secundários como são os casos de relatórios internos, publicações do governo através do seu Ministério dos Transportes e Comunicações bem como periódicos das empresas em causa, a livros que versam sobre a matéria e a Internet.

### **1.9. Limitações do estudo**

As limitações do trabalho podem ser definidas a partir das dificuldades que normalmente envolvem um trabalho desta natureza. O desempenho na solidificação dos pressupostos e objectivos foi influenciado pelo difícil acesso às informações necessárias e muitas vezes, pela impossibilidade do aprofundamento advindo da restrição de tempo e recursos financeiros para desenvolver um estudo à escala nacional.

Sob o ponto de vista de pesquisa de campo, por envolver geograficamente, apenas a Cidade de Maputo, as conclusões devem respeitar as fronteiras estabelecidas, sendo as deduções e generalizações cuidadosamente conduzidas. No entanto, deve-se destacar que a mCel é uma empresa de abrangência nacional, com concorrentes à escala nacional e com padrões de actuação estratégica seguida em grande parte do território moçambicano. Da mesma forma, os distribuidores pesquisados integram redes de distribuição que actuam comercialmente em todo o território nacional, mantendo, maioritariamente, as mesmas políticas e práticas de negócio. Assim, entende-se que as conclusões apresentadas podem ser consideradas numa perspectiva mais ampla, podendo ser validadas para a caracterização da percepção das formas de concorrência e estratégias competitivas a nível nacional.

## PARTE II

### 2. ABORDAGEM TEÓRICA

A concorrência e as estratégias competitivas são conceitos diferentes que se complementam. Pelo facto dos mesmos constituírem teorias fundamentais para perceber o presente trabalho, serão abordados de forma separada.

#### 2.1. A Concorrência

Entre as décadas 60 e 70 iniciou-se a escalada da concorrência global como consequência da reabilitação das economias Japonesa e Europeias destruídas na 2ª Guerra Mundial, dum maior escala do movimento de globalização das economias, do surgimento da firma digital e da transformação das organizações. Como afirma Ribelo (1998:10), a partir desse período, a forma de fazer negócio mudou significativamente, o que obrigou as organizações a prestarem maior atenção aos seus ambientes, sobretudo na forma como as constantes mudanças do meio afectavam as condições do mercado, muito particularmente a concorrência.

##### *2.1.1. Noção de concorrência: Os concorrentes da empresa*

É tão importante para a empresa que aplica uma verdadeira dinâmica de marketing conhecer a concorrência como conhecer-se a si mesma. Por isso é preciso estabelecer a lista de todos os elementos que são indispensáveis conhecer para que a empresa possa antecipar-se com vista a colocar-se em primeiro lugar sempre que possível, como é o caso de fazer os seguintes auto-questionamentos:

- Qual o número de concorrentes directos, quem são eles, qual a sua quota de mercado total do serviço?
- Qual a sua capacidade de produção e sua facilidade de diversificação em caso de necessidade?
- Através de que circuitos fazem a distribuição? Que condições favorecem os grossistas, os retalhistas (prazos de pagamento, margens, remessas)?
- Qual a sua clientela, o seu poder de compra, a sua repartição geográfica?

- Quais as razões da compra (ou os condicionantes dos produtos concorrentes): preço ou qualidade do serviço?

A concorrência não é apenas directa, é também de substituição, pois ela inclui todas as ofertas e substitutos rivais reais e potenciais que um comprador possa considerar. Assim, a empresa deve esforçar-se em conhecer o maior número possível dos substitutos para os seus produtos e estudar seguidamente os seus fornecedores com a mesma atenção com que estuda os seus concorrentes directos, pois potencialmente são todos igualmente perigosos.

Segundo Kotler (2003:36) existem quatro níveis de concorrência, com base no grau em que são passíveis de substituição:

- Concorrência de marcas: são concorrentes todas as empresas que oferecem produtos e serviços semelhantes aos mesmos clientes por preços similares;
- Concorrência sectorial: são concorrentes todas as empresas que fabricam o mesmo tipo de produto ou classe de produtos, entendendo-se por *Sector* um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma categoria de produtos que são substitutos próximos uns dos outros;
- Concorrência de forma: são concorrentes todas as empresas que fabricam produtos que oferecem o mesmo serviço;
- Concorrência genérica: são concorrentes todas as empresas que competem pelo dinheiro dos mesmos clientes.

### *2.1.2. Análise do sector*

Os sectores são classificados de acordo com a quantidade de empresas vendedoras; os níveis de diferenciação do produto; a presença ou não de barreiras à entrada e à mobilidade, à saída; as estruturas de custos; o grau de integração vertical e o grau de globalização.

O ponto de partida para descrever um sector é especificar a quantidade de empresas vendedoras que actuam nele e definir se o produto é homogéneo ou altamente diferenciado. Estas características dão origem a quatro tipos de estrutura sectorial, nomeadamente: monopólio puro; oligopólio (puro e diferenciado); concorrência

monopolística e concorrência perfeita. É preciso salientar que a estrutura competitiva de um sector não é estática, ela pode variar e normalmente varia com o passar do tempo.

A análise sectorial consiste na identificação e análise de factores que afectam um dado sector de actividade e constitui, segundo Cardoso (1997: 66) "*o ponto de partida para a definição de qualquer estratégia*". A análise de sector complementa o referencial teórico que permite o melhor entendimento das forças que actuam no ambiente de inserção das empresas e da sua influência no comportamento dos integrantes de um determinado sector de actividade.

Porter (1979:43) apresenta, para o estudo da concorrência ao nível sectorial, alguns conceitos centrais que envolvem o estudo da estratégia competitiva. Para ele, a *Estratégia Competitiva* é a busca de uma posição favorável em determinado sector de actividade. Ela visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Esta escolha está fundamentada em duas questões centrais: a atractividade da indústria em termos de rentabilidade a longo prazo e seus factores, e a sua posição competitiva relativa dentro de uma indústria.

Existem basicamente cinco forças que determinam a intensidade da concorrência num sector, segundo Porter (1997:24), a saber: ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos entrantes, poder negocial dos compradores, poder negocial dos fornecedores e a rivalidade existente no sector.

#### **Ameaça de produtos substitutos**

A identificação de substitutos é materializada através de pesquisas de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele produto do sector. Todas as empresas que operam num determinado sector de actividade estão competindo, na perspectiva de mercado, com todas as outras empresas que oferecem bens e serviços ou produtos substitutos, na medida em que estes reduzem os retornos potenciais do sector colocando um tecto nos preços que as empresas devem fixar com lucro, pois quanto mais atractiva for a alternativa de preço -desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais forte será a



pressão que esses exercerão sobre os lucros do sector. Os produtos substitutos que mais exigem atenção são aqueles que:

- Estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu trade-off de preço -desempenho com o produto do sector, ou
- São produzidos por indústrias com lucros altos. Quando estes sofrem um aumento da concorrência em seus sectores levantam-se maiores possibilidades de se diferenciarem para outros sectores, trazendo consigo a redução de preços ou aperfeiçoamento do desempenho.

#### **Ameaça de novos participantes**

Novas empresas que entram para operar num determinado sector de actividade trazem nova capacidade, o desejo de ganhar quota de mercado e frequentemente mais recursos e como consequência pode ocorrer a descida dos níveis de preço ou o inflacionamento dos custos, contribuindo para a queda dos níveis de lucros. Normalmente empresas que vem de outros mercados têm mais recursos e causam muitas vezes mudanças significativas no sector de actividade para o qual entram.

A ameaça de entrada num sector de actividade encontra-se condicionada às barreiras de entrada existentes juntamente com a reacção que o novo entrante espera ter por parte dos concorrentes já existentes.

#### **Intensidade da rivalidade entre os concorrentes**

A concorrência entre as empresas existentes num dado sector de actividade assenta-se essencialmente na disputa por posições condignas com as condições de cada elemento. Isto acontece na medida em que cada um dos elementos do mercado se sente pressionado ou apercebe-se da existência de uma oportunidade para melhorar a posição que actualmente ocupa. A materialização dos intentos das empresas é conseguida através da adopção de diferentes estratégias como são os casos, por exemplo, da concorrência por preços, batalhas publicitárias, introdução de novos e melhores produtos e serviços no mercado e aumento de serviços ou garantias aos clientes.

Os factores que determinam a rivalidade competitiva num sector de actividade mudam com o passar do tempo devido a diversos factores, com maior destaque para a alteração no crescimento do sector de actividade que vem com a maturidade e a possibilidade de existência de aquisições que introduzem uma personalidade diferente no sector.

#### **Poder negocial dos compradores**

Os compradores competem com o sector de actividade forçando os preços para baixo, lutando por melhor qualidade ou mais serviços e produtos. O poder de cada grupo importante de compradores está fortemente associado a certas características quanto à sua situação no mercado e importância relativa de suas compras no sector em comparação com os negócios actuais.

#### **Poder negocial dos fornecedores**

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de um sector de actividade ameaçando elevar os preços ou reduzir as quantidades e a qualidade dos bens, serviços ou produtos por si oferecidos. Quando se depara com fornecedores poderosos há possibilidade destes sugarem uma boa parte da rentabilidade do sector, se este mesmo sector for incapaz de fazer reflectir os aumentos dos custos para os preços.

#### **2.1.3. Análise do ambiente**

A análise do ambiente visa a determinação dos pontos fortes, fracos (da empresa que a efectua bem como dos seus concorrentes), ameaças e oportunidades que o ambiente oferece. A partir desta análise já é possível determinar como e com que competir e onde competir. De Oliveira (2001: 83) define ponto neutro como sendo uma variável identificada pela empresa, mas que não existem critérios e parâmetros de avaliação para a sua classificação como forte ou fraco. pontos fracos como sendo variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente e pontos fortes como variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa em relação ao seu ambiente.

Consideram-se oportunidades como variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las e ameaças como variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

### **2.1.3. Os Componentes da Análise da Concorrência**

Kotler e Armstrong (1998:409) advogam que assim que a empresa identificar os seus principais concorrentes, deve descobrir as suas características, especificamente as suas estratégias, os seus objectivos, as suas forças e fraquezas bem como os seus padrões de reacção.

#### **Estratégias dos Concorrentes**

Um conjunto de empresas que adoptam a mesma estratégia num dado mercado-alvo tem o nome de *grupo estratégico*. Uma empresa precisa monitorar as estratégias dos seus concorrentes.

#### **Objectivos das empresas concorrentes**

Aqui, a empresa precisa de fazer um auto-questionamento sobre aquilo que cada concorrente está em busca no mercado bem como a força que impulsiona o seu comportamento. Isso é útil na medida em que ajuda a empresa a prever os padrões de reacção da concorrente.

#### **Forças e Fraquezas das concorrentes**

As possibilidades de materialização das suas estratégias e o alcance dos objectivos de uma empresa estão fortemente condicionadas àquilo que são os seus recursos e as suas capacidades. Sendo assim, a empresa precisa colectar informações sobre as forças e fraquezas de cada um dos seus concorrentes. Isto torna-se particularmente importante na medida em ajuda na determinação de que concorrentes atacar no mercado.

### Padrões de reacção das concorrentes

Para Kotler (2003:248) todo o concorrente tem uma dada filosofia de realização de negócios, uma dada cultura interna e convicções que o guiarão e a maior parte das empresas pertence a uma das quatro categorias:

- Concorrente cauteloso ou omissivo: é o concorrente que não reage com rapidez ou firmeza a um movimento do rival. As razões da lentidão variam de empresa para empresa: podem pensar que seus clientes são fiéis; podem estar extraindo os rendimentos do negócio, sem intenção de investir; podem ser lentos a perceber o movimento do rival e podem faltar recursos suficientes para reagir.
- Concorrente selectivo: é um concorrente que reage somente a determinados tipos de ataques. Por exemplo, pode reagir à de cortes de preços mas não à um aumento do volume de publicidade.
- Concorrente arrojado: o concorrente que reage rapidamente e com firmeza a qualquer ataque.
- Concorrente imprevisível: é o concorrente que não exhibe um padrão de reacção previsível.

Para além dos principais componentes da análise de concorrência, Kotler (2003:247) aponta a necessidade das empresas monitorarem três variáveis ao analisar cada um dos seus concorrentes:

- Participação de mercado: a participação do concorrente no mercado-alvo.
- *Share-of-mind*: o percentual de clientes que mencionaram o nome da empresa ao responderem à questão "Dê o nome da primeira empresa que lhe vem à mente nesse sector de negócios".
- Participação de preferência (*share of heart*): o percentual de clientes que mencionaram o nome da concorrente ao responderem à questão "Dê o nome da empresa de quem você preferiria comprar o produto".

### **2.1.5. Concorrentes a serem atacados ou evitados**

As empresas chegam a pensar quais concorrentes atacar ou evitar, após uma profunda análise acerca de tudo quanto for possível acerca dos seus mais directos concorrentes nomeadamente: seus objectivos, suas forças e fraquezas, seus objectivos, seus padrões de reacção, seus clientes-alvo bem como seus canais de distribuição.

A existência de concorrentes num dado sector de actividade não pode ser vista apenas sob um prisma negativo pela empresa. Isto porque pode ser benéfica sob o ponto de vista estratégico na medida em que os concorrentes podem ajudar a aumentar a demanda total; podem atender segmentos menos atraentes ou levar a uma cada vez mais diferenciação de produtos e serviços e podem também reduzir o risco de uma intervenção anti-monoplísta e aumentar o poder de negociação das empresas do sector quando confrontadas com a força de trabalho ou legisladores.

Quando se pretende tomar uma decisão relacionada com a determinação do grupo de empresas com as quais a empresa poderá ou deverá competir, várias alternativas se levantam às empresas, a saber:

- O ataque a concorrentes fortes ou a fracos;
- O ataque a concorrentes próximos ou distantes; e
- O ataque a concorrentes bons ou maus.

### **2.1.6. Posições Competitivas das Empresas**

As empresas que concorrem em dado mercado-alvo, num dado momento, podem e normalmente são muito diferentes em termos de objectivos que os guiam no mercado e recursos possuídos, pois algumas são grandes e outras médias ou pequenas; umas têm fundos e outras não; umas ainda são novas e outras são antigas e estáveis; umas lutam por um rápido crescimento de sua participação de mercado ao passo que outras lutam por lucros no longo prazo. Sendo assim, cada uma delas irá ocupar uma posição competitiva no mercado-alvo de acordo com as possibilidades que o ambiente competitivo oferece.

Kotler (2003:246) considera que de acordo com a empresa de consultoria Arthur De Little, uma empresa ocupará uma das seis posições competitivas no mercado-alvo:

- Dominante: essa empresa monitora o comportamento de outros concorrentes e possui um amplo leque de opções estratégicas.
- Forte: se a empresa pode tomar uma atitude sem prejudicar sua posição no longo prazo, independentemente das atitudes dos concorrentes.
- Favorável: se ela possui uma força que pode ser explorada e uma oportunidade acima da média para melhorar a sua posição.
- Sustentável: se está se desempenhando num nível satisfatório o suficiente para garantir a sua permanência no mercado. Mas a sua existência dá-se devido à indulgência da empresa dominante - e ela possui uma oportunidade abaixo da média para melhorar a sua posição.
- Fraca: essa empresa apresenta um desempenho insatisfatório, mas tem chances de melhorar. A empresa deve mudar ou mesmo sair do mercado.
- Inviável: essa empresa tem um desempenho insatisfatório e nenhuma chance de melhorar.

Com base no papel que cada empresa desempenha em seu mercado-alvo, Kotler e Armstrong (1998:416) consideram que as empresas podem ocupar a posição de líder de mercado se tal empresa conta com uma maior participação de mercado ou a posição de desafiante de mercado se ela luta arduamente para aumentar a sua quota de mercado ou ainda a posição de seguidora de mercado se a empresa quer manter a sua quota de mercado sem provocar maiores distúrbios ou finalmente a posição de ocupante de nicho se a empresa se dedica a atender a pequenos segmentos que não estão sendo perseguidos e bem atendidos por outras empresas.

## **2.2. Estratégias Competitivas**

Para Freire (2002:18), a noção de estratégia empresarial surgiu da actividade militar. O conceito militar de estratégia confina-se a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. A palavra estratégia deriva do termo *strategos*, que combina *stratos* (exército)

com *ag* (liderar). Contudo, de acordo com Steiner citado em De Oliveira (2001:174) a palavra estratégia significa, literalmente, “a arte ou a função do general”, derivando-se da palavra grega *strategos*, que significa estritamente general.

No contexto empresarial, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

### **2.2.1. Conceito de estratégia**

As estratégias competitivas podem ser definidas como:

- Conjunto de objectivos, finalidades, metas, directrizes fundamentais e os planos para atingir esses objectivos, postulados de forma a definir em que actividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser (Andrews, 1971:28);
- Caminho, maneira ou acção formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e os objectivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente (De Oliveira, 2001:177);
- Combinação dos fins (metas) que a empresa busca e os meios (políticas) pelos quais ela está tentando alcançar seus objectivos (Porter, 1997:16);
- É um conjunto de objectivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo (Chiavenato, 1999:185);
- Constitui o elo de ligação entre a situação actual da empresa e os seus eventuais domínios e dinâmica futuras, através do alargamento da concepção das suas actividades presentes (Carvalho, 1985:144).

Observando que a palavra estratégia tem sido utilizada de diferentes formas, Mintzberg (1992:91) apresenta cinco definições de estratégia: estratégia como plano; como manobra (*ploy*); como padrão; como posição e como perspectiva.

Como plano, estratégia estabelece, conscientemente, directrizes para um curso de acção, sendo elaborada antes das acções para as quais elas se aplicam.

Como manobra (*ploy*), estratégia, é vista como uma forma de ganhar vantagem sobre um adversário ou competidor.

Como padrão, estratégia consiste no comportamento resultante de um fluxo de acções quer seja ou não intencional.

Na análise da estratégia sob a perspectiva de plano e padrão Mintzberg (1992:94) observa que as estratégias podem ser: deliberadas ou pretendidas, as quais existiam previamente e que são realizadas; estratégias não realizadas, representando as estratégias pretendidas que não se realizaram; e as estratégias emergentes, definindo as estratégias realizadas que nunca foram pretendidas em que padrões se desenvolveram na ausência de intenções ou apesar delas.

Estratégia como posição significa a localização da organização no ambiente, mediando forças num ambiente de contexto interno e externo.

Como perspectiva a estratégia olha para dentro da organização, não como uma posição escolhida, mas uma enraizada maneira de perceber o mundo.

Das definições apresentadas pode ser depreendido um ponto comum que se fundamenta na busca da sobrevivência da organização, dotando-a de meios para a sua contínua adaptação e desenvolvimento no âmbito da competição.

Das definições anteriores de estratégias empresariais, pode concluir-se que o conceito de estratégia se encontra intimamente ligado ao sucesso empresarial. Importa, deste modo, definir-se o conceito de sucesso empresarial, a partir de critérios geralmente aceites pelos gestores:

- "Sobrevivência a longo prazo: continuidade operacional com independência estratégica;
- Crescimento sustentável: evolução positiva das vendas, activos, capitais próprios e valor da empresa ao longo do tempo;



- Rentabilidade adequada: obtenção de um nível de retorno compatível com a realização dos investimentos, a remuneração dos trabalhadores e a retribuição aos accionistas; e
- Capacidade de inovação: adequação flexível à evolução dos mercados e a permanente geração de novos processos, produtos e serviços” (Freire, 2002:20).

### ***2.2.2. Tipos de estratégias usadas pelas empresas no âmbito da Competição***

Thompson e McEwen (1975:590) salientam que as estratégias para lidar com o ambiente empresarial podem ser classificadas como *Estratégias Cooperativas* e *Estratégias Competitivas*.

#### *Estratégias Cooperativas*

Ajuste ou negociação é uma estratégia através da qual a empresa busca um acordo ou um compromisso com outras empresas quanto à troca de bens ou serviços.

Cooptação é um processo para absorver novos indivíduos provindos de fora na liderança ou na estrutura de determinação da política de uma empresa, como um recurso para impedir ameaças ou pressões à sua estabilidade ou existência.

Coalizão refere-se à combinação de duas ou mais empresas que se juntam para alcançar um objectivo comum.

#### *Estratégias Competitivas*

As estratégias defensivas são adoptadas por empresas que possuem domínios definidos de produtos/mercados que pretendem manter ou defender da acção de concorrentes.

As estratégias ofensivas são adoptadas por empresas que, de maneira quase constante, buscam novas oportunidades de mercado e experimentam regularmente reagir com respostas potenciais às tendências emergentes do meio ambiente.

As estratégias analíticas confinam-se ao compartimento adoptado por empresas em dois tipos de domínio produto-mercado. Isto quer dizer que enquanto a empresa se mantém e

defende um domínio já garantido de produto/mercado, procura aproveitar as oportunidades que o ambiente oferece.

As estratégias reactivas são improvisadas e despreparadas, normalmente implementadas sem planeamento adequado à medida que os problemas que surgem se tornam extremamente críticos e perigosos à empresa.

Ansoff (1977:89) apresenta uma relação entre produtos e mercados, presentes e futuros, que permite a estranhos perceber em qual direcção a empresa está avançando e dá orientação à sua própria administração. Este conjunto tem quatro componentes, os quais Ansoff denominou "matriz de quatro estratégias": Penetração no Mercado, Desenvolvimento de Produtos, Desenvolvimento de Mercados e Diversificação (Vide o quadro dos componentes do vector de crescimento na página seguinte).

Conforme Ansoff, na estratégia de Penetração de Mercado observa-se um direccionamento para o crescimento por intermédio do aumento da sua participação relativa da empresa nas suas linhas correntes de produtos e mercados. Por outro lado, no Desenvolvimento de Mercados, "a empresa está buscando novas missões para os seus produtos" (Ansoff, 1977:92).

O processo de criação de novos produtos, fundamentado na missão actual, para substituição dos produtos existentes, é característica principal do Desenvolvimento de Produtos. A Diversificação refere-se a novos produtos e missões para a empresa.

As razões pelas quais as empresas se diversificam são, conforme Ansoff (1977:85):

- Impossibilidade das empresas atingirem seus objectivos dentro do conjunto de produtos e mercados definidos pela expansão;
- Busca de maior rentabilidade, em que a taxa de retorno do activo líquido é inferior à das operações;
- Tentativa de explorar oportunidades de diversificação que prometem maior rentabilidade que a das oportunidades de expansão; e

- Insuficiência de informações confiáveis para permitir uma comparação conclusiva entre expansão e diversificação.

De acordo com Ansoff (1977:86), os componentes de expansão e diversificação podem ser subdivididos em termos das características dos novos produtos e clientes, relativamente aos produtos e mercados existentes, em: diversificação horizontal, integração vertical e diversificação concêntrica, formação de conglomerado, interna e mista.

Quadro: Os Componentes do vector de crescimento

		Produtos	
		PRODUTOS ACTUAIS	NOVOS PRODUTOS
Mercados	MERCADOS ACTUAIS	Estratégia de penetração no mercado.	Estratégia de desenvolvimento de produtos
	NOVOS MERCADOS	Estratégia de Desenvolvimento de Mercado.	Estratégia de Diversificação

Fonte: Adaptado de Igor Ansoff, "Strategies for diversification", Harvard Business Review, Set./Out. 1957, pag. 114

De Oliveira (2001:188-95) considera a existência de quatro tipos de estratégias baseados na análise interna e externa das empresas: estratégias de sobrevivência; de manutenção; de crescimento e de desenvolvimento.

#### Estratégias de Sobrevivência

Este tipo de estratégia deve ser adoptada pelas empresas quando existe um alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas. Os diferentes tipos de estratégia que se enquadram na situação estratégica de sobrevivência são a redução de custos; os desinvestimentos e a liquidação do negócio.

### **Estratégia de manutenção**

A empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, mas ela possui pontos fortes acumulados ao longo dos tempos, que possibilitam a sobrevivência e manutenção da posição conquistada. Os diferentes tipos de estratégias de manutenção são: a estratégia de estabilidade; estratégia de nicho e estratégia de especialização.

### **Estratégia de crescimento**

A empresa tem predominância de pontos fracos e o ambiente externo oferece oportunidades. Algumas sub-estratégias associadas à estratégia de crescimento são: a estratégia de inovação; a estratégia de internacionalização; a estratégia de *joint venture* e a estratégia de expansão.

### **Estratégia de desenvolvimento**

Neste caso, a predominância é de pontos fortes e oportunidades. É preciso realçar o facto do desenvolvimento da empresa ser feito em duas direcções principais:

- Procura de novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos actualmente; e
- Novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina.

O desenvolvimento pode assumir a forma de:

- Desenvolvimento de mercado; desenvolvimento de produtos ou serviços; desenvolvimento financeiro;
- Desenvolvimento de capacidades; desenvolvimento de estabilidade; e
- Diversificação.

Kotler (2003:434) considera que de acordo com o papel que cada uma das empresas desempenha no seu mercado-alvo, ela pode ser classificada em líder de mercado, desafiante de mercado, seguidora de mercado e ocupante de nicho. Cada uma dessas empresas tem sua opção estratégica, como se pretende mostrar a seguir.

A empresa líder de mercado tem como opções estratégicas efectuar a expansão do mercado total através da aquisição de novos usuários, promoção de novos usos e maior utilização dos seus produtos e serviços; a defesa da sua participação (quota) de mercado que se

materializa através da defesa da sua posição; defesa de seus flancos; defesa antecipada; defesa de contra-ofensiva; defesa móvel é defesa de retracção e a expansão da participação de mercado.

A empresa que figura como desafiante de mercado tem como opções estratégicas efectuar o ataque frontal; evitar o ataque; efectuar o ataque de flanco, o ataque de cerco bem como o ataque de guerrilha.

As empresas que figuram como seguidoras de mercados têm como estratégias a imitação, a contrafacção, a clonagem bem como a adaptação da sua oferta às exigências do mercado.

As empresas ocupantes de Nicho de Mercado podem optar estrategicamente por uma especialização.

#### **Estratégias genéricas de M. Porter**

Porter (1997:17) observa que a formulação da estratégia envolve a consideração de quatro factores básicos, que determinam os limites para a empresa: pontos fortes e pontos fracos; valores pessoais de uma organização; ameaças e oportunidades da indústria; e a expectativa da sociedade.

Num plano geral de uma empresa diversificada, Porter (1976: 47) afirma que existem dois níveis de estratégias: a estratégia das unidades de negócio (ou competitivas) e a estratégia corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial).

Definindo *estratégia corporativa* como a estratégia da empresa como um todo, Porter (1997:45-8) insere no estudo da estratégia corporativa assuntos como o ramo de negócios no qual a empresa deve se posicionar e a integração das estratégias das diferentes áreas de negócios. O desenvolvimento da estratégia corporativa, segundo Porter, requer o conhecimento de três pressupostos básicos:

- A concorrência acontece ao nível das empresas;

- Integrar um grupo de empresas implica custos inevitáveis para as unidades de negócio; e
- A gerência das unidades de negócio deve ter as suas estratégias aprovadas por pessoas que sabem pouco sobre a organização (no caso os accionistas).

O estudo das estratégias corporativas incorpora, ainda, o estudo da integração vertical, as estratégias preemptivas, as estratégias defensivas e as alternativas estratégicas no declínio.

A Integração Vertical é definida como uma "combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos económicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa." (Porter, 1978: 278). Significa uma decisão da empresa em utilizar seus recursos internos em vez de transacções de mercado para atingir seus propósitos económicos.

Conforme Porter (1986:280), os benefícios normalmente associados à integração são: economias possíveis com a integração (operações combinadas, economias derivadas do controle e da coordenação da cadeia, economias de informação, economias obtidas ao se evitar o mercado, economias devidas a relacionamentos estáveis); aprofundamento tecnológico; assegurar a oferta e ou demanda reduzindo a incerteza de seus efeitos sobre a empresa; compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos; maior habilidade em efectuar a diversificação; barreiras de mobilidade e de entrada elevadas; entrada em um negócio com retorno mais alto e a defesa contra o encerramento do acesso a fornecedores e a clientes.

A Estratégia Preemptiva define um método para a expansão de capacidade de um mercado em crescimento (Porter, 1978: 411). Neste caso, a empresa procura apossar-se de uma parte maior de mercado para desencorajar os seus concorrentes a expandirem-se e deter entradas. A estratégia preemptiva requer, além de investimentos em instalações, capacidade para suportar resultados financeiros a curto prazo marginais ou mesmo negativos. O seu risco está no comprometimento de recursos logo de início, com um mercado antes dos resultados serem conhecidos. Além disso, se não houver um desencorajamento da concorrência poderá ocorrer uma "guerra desastrosa", pelo excesso da capacidade em ampla escala.

Porter (1979: 214-27) apresenta como condições para que a estratégia preemptiva tenha sucesso:

- Ampla expansão da capacidade em relação ao tamanho esperado do mercado;
- Grandes economias de escala em relação à demanda total do mercado, ou curvas de experiência significativas;
- Credibilidade da empresa preemptora;
- Habilidade em sinalizar a motivação preemptiva antes que os concorrentes ajam; e
- Disposição dos concorrentes em retroceder.

No estudo das Estratégias Defensivas, Porter avalia o que ele chama de "movimentos defensivos". Conforme observa Porter (1976:106) "... uma boa defesa consiste em criar uma situação na qual os concorrentes (...) após testarem realmente um movimento, concluirão que ele é inconveniente". Observa ainda que a defesa mais efectiva é impedir a batalha, de qualquer forma e para tal é necessário que o concorrente acredite veementemente numa retaliação efectiva.

A Estratégia Competitiva diz respeito à criação da vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que o grupo compete.

Porter (1997: 49) apresenta três estratégias genéricas, que podem ser utilizadas pelas empresas de forma combinada ou isolada, para enfrentar as cinco forças competitivas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

### **Liderança no Custo Total**

A estratégia de liderança no custo total tornou-se bastante vulgar a partir dos anos 70 devido à popularização do conceito de curva de aprendizagem. Consiste em atingir a liderança no custo total num sector de actividade através de um conjunto de políticas funcionais orientadas ao alcance deste objectivo: a construção agressiva de instalações em

escala eficiente; uma perseguição vigorosa de reduções de custos pela experiência; um controle rígido do custo e das despesas gerais. Deste modo custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o cerne de toda a estratégia, embora não sejam postos de lado aspectos relacionados com a qualidade, assistência e outras áreas.

A vantagem da posição de liderança no custo total relaciona-se com a produção de retornos acima da média no sector de actividade em que opera, apesar da existência de inúmeras forças competitivas. Uma outra vantagem prende-se com a possibilidade de defesa contra a rivalidade dos concorrentes, pois os seus baixos custos implicam que ela ainda pode obter lucros depois que seus rivais tenham consumido os seus lucros na competição. A terceira vantagem relaciona-se com o facto de proporcionar uma defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos dos custos dos insumos. A quarta vantagem é que coloca a empresa numa posição favorável em relação aos produtos substitutos.

### **Diferenciação**

Consubstancia-se na criação, por parte da empresa, de algo que seja visto como exclusivo em todo o sector em que ela opera. Existem diferentes métodos para a realização da diferenciação, a saber: a realização de projectos ou imagem de marca, a tecnologia; os serviços por encomenda; o uso da rede de fornecedores da empresa.

Kotler (2003:309) considera diferenciação como o acto de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência.

Para a aplicação da diferenciação, a tradicional abordagem dos 4P's de McCarthy (1996: 69) funciona bem no caso de bens, mas segundo sugerem Booms e Bitner (1981:47) 3P's adicionais exigem atenção no caso de empresas prestadoras de serviços:

- Pessoas: pelo facto de a maioria dos serviços ser fornecida por pessoas, a selecção, o treinamento e a motivação dos funcionários podem fazer uma enorme diferença na satisfação do cliente;



- Prova física: as empresas tentam demonstrar boa qualidade dos seus serviços através da prova física e apresentação que se consubstanciam na aparência e estilo de tratar seus clientes que deve demonstrar sua proposta de valor;
- Processo: refere-se às diferentes maneiras para executar seu serviço.

A diferenciação é uma estratégia viável para a obtenção de retornos acima da média do sector porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas de M. Porter. A diferenciação propicia isolamento contra a concorrência devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade em relação ao preço. Ela também aumenta as margens, o que não exclui a necessidade de uma posição de baixo custo.

### **Enfoque**

Toda a estratégia de enfoque visa atender mais efectiva e eficientemente um alvo previamente determinado do que seus concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu grupo alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. O que quer dizer que a estratégia de enfoque atinge uma ou ambas as estratégias em relação ao seu público alvo. A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter retornos acima da média no seu sector, pois o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação ou ambas.

Mintzberg (1998:328) apresenta os tipos de estratégias organizadas em famílias de estratégias que em geral se dividem em cinco opções: localização do negócio central, distinção do negócio central, elaboração do negócio central, extensão do negócio central e reconcepção do negócio central.

Esta proposta visa complementar a proposta "matriz de quatro estratégias" de Ansoff que ele considera de difícil compreensão bem como as "incompletas" estratégias genéricas

propostas por Porter, pois segundo observa: "Nós devemos nos cuidar que enquanto uma estrutura de estratégias genéricas pode ajudar a pensar sobre o posicionamento de uma organização, o uso delas como uma lista imutável pode colocar a organização em desvantagem contra competidores que desenvolveram suas estratégias de maneira mais criativa." (Mintzberg, 1992: 82).

A localização do negócio central pode ser caracterizada pela junção de uma rede de indústrias comprando e vendendo. As estratégias de localização do negócio central podem ser descritas em função do estágio do negócio na rede e da indústria em particular.

A distinção do negócio central faz-se necessária para a observação das características que tornam a organização capaz de adquirir vantagens competitivas e sobreviver. Este segundo nível pode envolver todas as estratégias das várias áreas funcionais. Incluem estratégias relacionadas às fontes (pessoal, finanças, aquisições), ao processamento (desenvolvimento de processo, operações), às saídas ou distribuição (preço, promoção, vendas, distribuição, canais de mercado) e ao suporte (treinamento, controle, legal). A distinção do negócio central envolve, conforme Mintzberg (1992:89), dois tipos de estratégias genéricas de M. Porter: a estratégia de diferenciação e a estratégia de foco.

A estratégia de diferenciação relaciona-se com as distinções observadas entre as empresas em função das diferenças entre os seus produtos e serviços. As seguintes formas de diferenciação são apresentadas por Mintzberg:

- Estratégias de diferenciação de preço: a maneira mais básica para diferenciar um produto, obtida pela cobrança de baixo preço pelo produto.
- Estratégias de diferenciação na imagem: criação, através de marketing, de uma imagem para o produto, uma diferenciação que doutra forma não existiria.
- Estratégia de diferenciação na qualidade: define a fabricação dum produto melhor.
- Estratégia de diferenciação de projecto: busca a oferta de algo verdadeiramente diferente que rompe com o projecto tradicional, se existir um.

- Estratégia de não diferenciação: é a não existência de base de diferenciação como estratégia.

A estratégia de foco, na distinção do negócio central, envolve o foco nos produtos ou serviços, levando em consideração a extensão dos mercados nos quais eles serão vendidos. Está relacionada com a orientação à demanda. Enquanto a diferenciação está relacionada com a orientação ao fornecimento, o foco adopta a perspectiva do cliente, existindo apenas quando este percebe alguma característica do produto que agrega valor. São definidas as seguintes estratégias de foco:

- Estratégia sem segmentação: tipo de estratégia em que a organização tenta capturar uma grande porção de mercado com a configuração básica de um produto.
- Estratégia de segmentação: apesar da limitação da segmentação, é possível, segundo Mintzberg (1998:103), distinguir um arranjo de uma segmentação simples até uma refinada. Algumas organizações objectivam atender todo o segmento e outras apenas um certo segmento.
- Estratégia de nicho: foca um simples segmento.
- Estratégia "por encomenda" (*customizing strategies*): é o caso limite de segmentação em que cada cliente é tratado como um segmento de mercado separadamente. Pode ser pura, quando o produto para cada cliente é desenvolvido a partir do zero; "sob medida" (*tailored customization*), quando um projecto básico é modificado, normalmente num estágio de fabricação, para as necessidades específicas de um cliente; e padronizada (*standardized*), significando que o produto final é montado de acordo com os requisitos individuais de componentes padrões existentes.

Para a elaboração do negócio central, Mintzberg (1992:93) observa que uma organização pode dispor de várias maneiras. Ele descreve as seguintes estratégias de elaboração de negócio central:

- Estratégia de penetração: trabalha a partir de uma base de produtos existentes e mercados existentes, objectivando a penetração no mercado através da ampliação de sua participação. Isto pode ocorrer por expansão directa ou por absorção de competidores existentes.
- Estratégia de desenvolvimento de mercado: aqui a estratégia é a elaboração do mercado, isto significa a promoção de produtos existentes em novos mercados.;
- Ao contrário do desenvolvimento, a consolidação do mercado reduz o número de segmentos, visando racionalizar o mercado de forma a expurgar o excesso.
- Estratégia de expansão geográfica: é uma importante forma de desenvolvimento de mercado que oferece um produto existente para uma nova área geográfica.
- Estratégia de desenvolvimento de produto: envolve o oferecimento de um novo produto ou produto modificado na mesma base de negócios. No caso, uma estratégia de proliferação da linha do produto direcciona a uma ampla segmentação do produto e uma estratégia de racionalização implica a escolha de produtos e redução de sobreposições e excessos não rentáveis.

A extensão do negócio essencial envolve as estratégias que levam as organizações além dos seus negócios essenciais. Pode ser feito nas chamadas formas verticais ou horizontais, assim como pela combinação das duas. Vertical significa regressão ou progressão na cadeia de operações e horizontal ou diversificação plana refere-se à incorporação de outros negócios paralelos, não na mesma cadeia de operações. A extensão do negócio essencial insere as estratégias: de integração da cadeia, de diversificação, de entrada e controle e combinadas (diversificação e integração).

Estratégias de diversificação refere-se à entrada em negócios que não fazem parte da mesma cadeia de operações. Podem ser relacionadas, quando evidenciam potencial sinérgico entre os novos negócios e o essencial ou não relacionadas, também chamadas de conglomeradas, em que os negócios são na verdade actividades de cadeia de valor, como a venda de diferentes produtos pela mesma força de venda.

Na estratégia de entrada e controle, observa-se que a integração da cadeia ou diversificação pode ser realizada pelo desenvolvimento interno ou aquisição. Isto quer dizer que podem entrar num novo negócio através do seu desenvolvimento ou comprando uma organização pertencente àquele negócio. Ambas envolvem propriedade completa e controles formais do negócio diversificado. Mintzberg (1998:101) observa, no entanto, que há outras possibilidades estratégicas como:

- Propriedade e controle total: englobando o desenvolvimento interno e a aquisição;
- Propriedade e controle parcial: podendo ser maioritário ou minoritário, parcerias, inclusões (*joint venture*, *turnkey* ou controle temporário);
- Controle parcial sem propriedade: como o licenciamento, franchising, e contratos a longo prazo.

As Estratégias combinadas de diversificação e integração combinam integração da cadeia com diversificação de negócios. Mintzberg (1992:87) apresenta esta estratégia em três formas: diversificação de sub-produto (*by-product diversification*) envolvendo a comercialização de sub-produtos em mercados separados; diversificação relacionada (*linked diversification*) que estende a diversificação de sub-produtos, promovendo integração horizontal e vertical, comercializando pré-produtos, produtos finais e sub-produtos da sua produção ou doutros; e diversificação cristalina (*crystalline diversification*) que leva a estratégia anterior ao limite, tornando-se difícil ou irrelevante distinguir diversificação de integração e negócios essenciais de periféricos. Aqui, os negócios tendem a ser relacionados, pelo menos inicialmente, através do desenvolvimento de competências essenciais.

Estratégias de retirada revertem todas as estratégias de diversificação, momento em que as organizações retomam os seus negócios iniciais. Algumas vezes as organizações reduzem as suas actividades, cancelando as licenças a longo prazo ou param as vendas de sub-produtos e reduzem a sua rede cristalina. Outras vezes, reduzem os seus negócios ou até se livram deles.

Conforme observa Mintzberg (1992:322), após as fases de identificação, distinção, elaboração e extensão com frequência surge a necessidade de não apenas consolidá-lo mas reconceber o negócio, o que confere a fase denominada de reconcepção do negócio central. Isto torna -se necessário porque algumas organizações perdem o seu próprio senso ou identidade.

#### **Estratégias de distribuição**

Kotler e Armstrong (1998:422) dizem que as empresas têm de decidir o número de intermediários que vão ser usados em cada um dos níveis do canal. Elas normalmente optam por uma das três estratégias: distribuição exclusiva, distribuição intensiva e selectiva.

#### **Estratégias de fixação de preços**

Para Kotler (2003:477) existem nove estratégias de preço - qualidade: estratégia de preço premium, estratégia de alto valor, estratégia de super valor, estratégia de preço excessivo, estratégia de valor médio, estratégia de valor bom, estratégia de assalto ao cliente, estratégia de falsa economia e estratégia de economia.

#### **Estratégia de adequação de preços**

Conforme lembra Kotler (1998:450) as estratégias de adequação de preços disponíveis são: preço geográfico, preço com desconto e concessões, preço promocional, preço discriminatório e preço de mix de produtos.

### PARTE III

#### 3. ESTUDO DE CASO: A mCel

O serviço de telefonia móvel é hoje um factor determinante em todas as facetas da vida quotidiana privada, profissional e social, na medida em que permite um melhor contacto entre os Homens na sociedade, maior produtividade nos negócios, a facilidade em aceder e utilizar muito mais informações que possam vir em benefício do utente. Diariamente, em todo o mundo, um número cada vez maior de pessoas liga-se às redes móveis, passando a usar o telefone de um modo inovador e criando uma nova cultura de estar sempre contactável, independentemente da hora ou local em que se encontrem.

Em 1995, quando se iniciou o programa de desenvolvimento de uma rede móvel, os estudos de mercado não faziam prever um desenvolvimento tão rápido do mercado nacional de comunicações móveis. As primeiras previsões chegaram a estimar o valor de 6.500 clientes, para um período de 10 anos. O crescimento do mercado de comunicações móveis é motivado pelos novos serviços e pelo acesso dos serviços básicos a novos mercados onde existe um grande potencial de população sem acesso ao telefone.

A telefonia móvel foi introduzida no país em 1997 pelas Telecomunicações Móveis de Moçambique (TMM), detida em 74 por cento pela empresa pública Telecomunicações de Moçambique (TDM) e a alemã Detecom com 26 por cento. A TMM era uma empresa de gestão do serviço de telefonia móvel, não possuindo as infra-estruturas que continuavam propriedade das TDM e a Detecom era responsável pela gestão da empresa por um período de três anos, até 2001.

Com a abertura do mercado das telecomunicações em Moçambique e a atribuição de uma licença para um segundo operador em 2002 (Vodacom), o governo decidiu separar a TMM das TDM e, conseqüentemente, todos os activos e passivos relativos à telefonia móvel foram transferidos, a partir de Janeiro de 2003, das TDM para as TMM, que negociou os acordos de interligação com a TDM e recebeu a licença de operador nas mesmas condições que a Vodacom. Neste contexto, por razões de vária ordem, a Detecom decidiu vender a

sua participação às TDM, que passaram deste modo a deter 100 por cento das acções da TMM, passando esta última a se designar Moçambique Celular (mCel).

Mais de 750.000 clientes constituem o universo da família mCel, graças a um conjunto de iniciativas inovadoras empreendidas pela empresa para o qual contribuíram a preferência dos clientes, o trabalho desenvolvido pelas diferentes equipas internas e o apoio de diferentes parceiros (revendedores e subvendedores existentes no país).

Partindo do pressuposto da sua aspiração estratégica: a manutenção da liderança no mercado nacional; a satisfação das necessidades dos clientes; a criação de valor para os accionistas; a motivação dos seus colaboradores; a consolidação de uma empresa socialmente responsável e a perpetuação das marcas mCel e Giro, a empresa definiu como Visão: *ser sempre pioneira* e como Missão: *Oferecer serviços de elevada qualidade a preços competitivos e com forte ligação ao cliente.*

### **3.1. Apresentação, Análise e Interpretação dos dados colhidos**

#### **3.1.1. A Concorrência**

Os concorrentes da mCel devem ser vistos sob vários pontos de vista. Assim, tem-se:

- *Concorrência de marcas:* muito particularmente no sector de telefonia móvel, podemos considerar concorrente da mCel a Vodacom Moçambique.
- *Concorrência sectorial:* as TDM; a Vodacom Moçambique; a Teledata de Moçambique, Lda.
- *Concorrência de forma:* a SATCOM, a NERA telecommunications, a EUTELSAT Communications Via Satellite, a Rádio Móvel de Moçambique; Sociedade de Notícias.
- *Concorrência genérica:* TVM, Rádio Moçambique, TV Cabo- Comunicações Multimédia, Lda; a Empresa Nacional de Correios de Moçambique, E.P. através dos seus inúmeros serviços que possibilitam a comunicação de pessoas e transferência de bens; as transportadoras aéreas nacionais e demais companhias estrangeiras, rodoviárias; lacustres e fluviais; a Internet; os CFM; os principais vendedores retalhistas de telemóveis: CellCon, Electronic Centre, Kayum Centre,



Tiger Shopping Centre, a Brithol Michcoma e as demais empresas retalhistas existentes bem como comerciantes informais.

### *3.1.2. Aplicação do Modelo das Cinco Forças de M. Porter ao caso da mCel*

#### **Ameaça de novos entrantes**

Não há bases legais que interditem a entrada de novas operadoras. A lei de Bases prescreve a necessidade de preenchimento de determinados requisitos para a concessão de licença de exploração, que confere a capacidade técnica para a provisão de serviços e produtos para o mercado. Todavia a obtenção de licença de exploração acaba sendo uma barreira à entrada porque para tal concessão se exige que o entrante apresente provas de capacidade financeira e técnica para a provisão de serviços para os quais concorre.

#### **Rivalidade actual <sup>1</sup>**

#### **Poder negocial dos compradores**

Vários são os compradores dos produtos e serviços da mCel, a maioria dos quais sem forte poder de negociação. Os que podem ser considerados com forte poder negocial são os seus maiores revendedores, que também são revendedores de serviços e produtos da Vodacom.

#### **Poder negocial dos fornecedores**

Os cartões de recarga são fabricados fundamentalmente na RAS (pela SANCOM) que detém um certo monopólio no seu fornecimento para o mercado moçambicano. A empresa alemã Detecom figura na lista de fornecedores como a maior fornecedora de meios materiais tecnológicos da mCel para a provisão de serviços à nível do mercado nacional. Isto faz com que a mCel se acomode às condições pré-estabelecidas por estes fornecedores. Entre as empresas nacionais que se encontram no grupo de fornecedoras com forte poder negocial são as agências de publicidade GOLO e VISÃO, que devido à qualidade dos serviços que prestam impõem uma certa pressão à empresa bem como as TDM que fornecem o sinal para a mCel.

---

<sup>1</sup> Mais pormenores na secção 3.1.1. sobre a Concorrência.

### **Ameaça de produtos sucedâneos**

Existem vários sucedâneos para os produtos e serviços da mCel. Entre os demais destacam-se os produtos oferecidos no mercado informal, que forçam os preços para baixo.

### **3.1.3. As Estratégias Competitivas**

A acelerada mudança e instabilidade ambientais, tendo em vista o universo de factores que interagem, como as condições políticas, económicas, legais, sociais, culturais e tecnológicas, a crescente limitação e escassez de recursos indispensáveis para assegurar os insumos necessários às empresas e a concorrência nos mercados passam a exigir estratégias e respostas empresariais capazes de assegurar a sobrevivência e a eficácia empresarial em situações de difícil diagnóstico e de incerteza.

O pensamento estratégico exige que se faça uma análise abrangente da empresa em relação aos seus consumidores, aos seus concorrentes e ao ambiente empresarial a curto e a longo prazo, pois a estratégia é, em última instância, o plano dum empresa para atingir os seus objectivos a curto, médio e longo prazo.

As estratégias competitivas devem começar a partir da visualização do consumidor e das suas necessidades. Duma vez que as pessoas diferem umas das outras é natural que também tenham necessidades e desejos diferentes. O maior objectivo da análise de valor dos consumidores é identificar os segmentos ou grupos de população com necessidades similares, determinar os benefícios desejados pelos consumidores no mercado-alvo e determinar como estes percebem o valor relativo das ofertas concorrentes com o intuito de traçar estratégias que visem a satisfação das suas necessidades lucrativamente.

Os produtos e serviços da mCel são comprados e usados por qualquer interessado (jovens, adultos, velhos, empresas privadas, empresas públicas bem como as instituições governamentais) bastando para tal reunir as condições mínimas que lhes permitam usufruir dos mesmos.

A mCel dispõe de uma enormidade de maneiras para segmentar o mercado no qual opera. Ela usa principalmente os critérios geográficos, demográfico e psicográfico. Após a

segmentação do mercado pelos critérios que escolhe, ela usa como estratégia de cobertura do mercado o marketing diferenciado.

Com a análise de mercado se pretende adoptar uma visão mais ampla dos consumidores em potencial para incluir tamanhos e tendências de mercado e inclui uma análise do meio ambiente competitivo. O mais importante é determinar quais são os factores competitivos chave no sector de actividade e onde se encontra o mercado no seu ciclo de vida do produto, entendendo-se por ciclo de vida do produto (CVP) as diferentes fases pelas quais um produto passa desde ao seu nascimento até a sua morte.

De salientar que no sector de telefonia existem quatro grandes factores competitivos chave que constituem o campo de batalha, nomeadamente a qualidade, o preço, a publicidade e a qualidade dos serviços prestados.

Em termos de CVP o sector de telefonia móvel encontra-se na fase de crescimento que é marcado por uma rápida expansão nas vendas. Os adoptantes imediatos gostam do produto e outros consumidores começam a comprá-lo. Novos concorrentes começam a aparecer, atraídos pelas oportunidades. Eles introduzem novas características ao produto e expandem a distribuição. Os preços continuam constantes ou a cair ligeiramente, dependendo do tempo que a demanda leva para aumentar. As empresas mantêm os seus gastos promocionais no mesmo nível ou num nível ligeiramente maior, para se manterem competitivas e continuarem a instruir o mercado.

#### *3.1.3.1. Análise interna e externa da empresa*

A esta altura, a empresa já deverá ter escolhido um ou mais segmentos de consumidores ao qual dirigir os seus esforços, sendo agora necessário delinear uma estratégia com vista a derrotar a concorrência. A análise visa poder compreender-se a posição estratégica da empresa no mercado.

*Análise interna da empresa*

A análise interna da empresa deve começar pela identificação da natureza dos principais recursos ao dispor da empresa e pela avaliação dos respectivos méritos. A clara identificação das áreas em que a empresa detém mais e melhores recursos que a concorrência permite concluir onde residem os seus pontos fortes, neutros, fracos da empresa e as competências centrais ou distintivas, tudo isto tendo em vista assegurar um bom nível de adequação estratégica.

*Análise externa*

A análise externa começa com a identificação das principais ameaças e oportunidades que o ambiente oferece e a consequente avaliação das ameaças a evitar e as oportunidades a aproveitar. Tudo isso está fortemente condicionado aos recursos internos da empresa.

A seguir apresenta-se o quadro resumo da aplicação da análise SWOT à mCel.

**PONTOS FORTES**

- ♣ *Forte rede de distribuição espalhada pelo país inteiro (forte implantação geográfica);*
- ♣ *Oferece os maiores bônus;*
- ♣ *Oferece os preços mais baixos relativamente ao seu concorrente de marca;*
- ♣ *Vasta gama de produtos e serviços;*
- ♣ *O maior roaming;*
- ♣ *É líder de mercado de telefonia móvel;*
- ♣ *A primeira operadora móvel a operar em Moçambique;*
- ♣ *É orgulhosamente moçambicana;*

**PONTOS FRACOS**

- ↓ *Elevados gastos de marketing: em promoções e publicidades*
- ↓ *Fraca capacidade tecnológica relação ao seu concorrente de marca: a Vodacom.*

#### OPORTUNIDADES

- ⚡ *Existência de grande parte do território moçambicano sem cobertura da rede de telefonia móvel;*
- ⚡ *Abertura ao comércio regional no âmbito da SADC;*
- ⚡ *Empresa popularmente conhecida pelo seu slogan "Você Primeiro", que leva as pessoas a identificá-la como a que se preocupa em primeiro lugar com a satisfação das necessidades dos clientes;*
- ⚡ *Expansão de infra-estruturas;*
- ⚡ *Liberalização do sector, aprovada no final de 1999 com a publicação da Lei de Bases do Sector das Comunicações.*

#### AMEAÇAS

- ⚡ *Inflação: agravamento dos custos das MP proveniente da RAS;*
- ⚡ *Concorrência mais poderosa;*
- ⚡ *Fragilidade do sistema de controlo e inspecção do mercado de aparelhos móveis pelo INCM e facilidades que particulares têm de importar telemóveis;*
- ⚡ *Liberalização do sector, aprovada no final de 1999 com a publicação da Lei de Bases do Sector das Comunicações.*

---

Fonte: Constatações do autor

#### 3.1.3.2. Estratégias usadas ao nível do marketing mix da mCel

O Mix de marketing ou composto de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir os seus objectivos de marketing no seu mercado-alvo. É constituído basicamente pelos 4P's do mercado: produto, preço, promoção e praça.

##### Produto

No concernente às estratégias genéricas de M. Porter, a mCel usa essencialmente a Diferenciação dos seus serviços e produtos dos da concorrência. A diferenciação assume diversas formas, como se procura mostrar a seguir.

#### *Diferenciação por serviços*

A chave para o sucesso competitivo da mCel está na adição de serviços valorizados e na melhoria da qualidade dos seus próprios serviços prestados. Aqui, a empresa conta como grandes elementos de diferenciação:

- Manutenção e reparo: através do programa de atendimento destinado a auxiliar os clientes a manter os seus produtos comprados em boas condições de funcionamento.
- Serviços diversos: através de garantias de uso durante um período de tempo.

#### *Diferenciação por pessoal*

Contratação de pessoal bem qualificado, bem treinado, com habilidades e conhecimentos necessários. Formação da mentalidade dos seus funcionários com vista a satisfazer em primeiro lugar as necessidades dos clientes e a capacitação de modo a que tenham iniciativas e habilidades para resolver problemas com boa vontade. Constantes cursos de capacitação aos seus balconistas e funcionários da linha do Cliente.

#### *Diferenciação por imagem*

Imagem refere-se a maneira como o público vê a empresa, os seus produtos ou os seus serviços.

- *Media*: a imagem escolhida deve ser trabalhada com anúncios e *media* que transmitam um chamamento que seja algo distintivo, como por exemplo "VOCÊ PRIMEIRO". Esta imagem é facilmente visionada em relatórios; catálogos; envelopes; página na Internet bem como em painéis nas vias públicas.
- *Eventos*: a empresa constrói uma identidade através dos inúmeros eventos que ela patrocina.<sup>2</sup>

Durante o estágio de crescimento, a mCel usa diferenciadas estratégias para sustentar o acelerado crescimento de mercado pelo maior tempo possível: melhorar a qualidade do produto, acrescentar novas características e melhorar seu estilo; acrescenta novos modelos e produtos e serviços, como são os casos da introdução de:

---

<sup>2</sup> Exemplos elucidativos podem ser vistos na secção que aborda sobre a Promoção

- *Turbogiro*: que é uma recarga pré-paga inovadora no mercado, oferecendo tarifas reduzidas pelo período de trinta dias após a sua activação, e que podem ser alongadas pelo tempo em que o utilizador for activando novas recargas. Esta recarga oferece os habituais trinta mil meticais de bónus e todos os restantes benefícios do giro, funcionando na base do tarifário por segundo, o mais adequado para os consumidores, pois estes somente pagam pelo que despenderem e constitui a recarga que oferece os preços mais baixos de Moçambique no serviço pré-pago.
- *Tarifa por segundo no contrato*: este serviço permite a alteração gratuita do sistema tarifário, de tarifa por segundo para tarifa por minuto e vice-versa, uma vez por mês. Este serviço é activado no espaço de 24 horas, bastando para tal que o cliente contacte a Linha do Cliente ou qualquer uma das lojas mCel.
- *Contrato Duo*: este tipo de contrato oferece a liberdade do contrato com o controlo e conveniência do giro, permitindo um total controlo dos gastos com comunicações, tarifas reduzidas, tarifação por segundo, total flexibilidade, e ainda um bónus adicional de 7.5% por mês, em todos os carregamentos feitos na conta. O utilizador escolhe com total flexibilidade o valor mensal que quer gastar com o seu contrato (mínimo de 250.000.00MT), pagando então esse valor mensalmente, e falando sem custos adicionais até esgotá-los, e beneficiando-se mesmo de um bónus adicional de 7.5%, quando o limite mensal escolhido atinge o fim. As vantagens do giro tornam-se evidentes, pois o utilizador pode recarregar a sua conta com recargas giro, a qualquer momento e lugar, continuando no entanto a beneficiar das tarifas reduzidas que somente o Duo oferece.
- *Chamadas em conferência*: um serviço que permite aos usuários do contrato efectuarem chamadas em conferência abrangendo simultaneamente várias pessoas com o máximo de seis.
- *m-Bip*: é um serviço, que encontra inspiração na palavra popular "bipar", permite o envio de uma mensagem a solicitar que o destinatário lhe ligue de volta. O serviço é

inteiramente grátis e permite que o utilizador envie de forma gratuita 5 pedidos por dia, quer para a rede mCel, quer para as outras redes móveis nacionais e internacionais;

- *Tomalá*: um serviço que permite a obtenção e partilha de crédito entre os utilizadores, e constitui na prática a recarga mais baixa do mercado, pois permite que qualquer utilizador recarregue a sua conta com um mínimo de 1.750 meticais e um máximo de 100.000 meticais, independentemente da sua localização geográfica no país e sem necessidade de deslocação a uma loja da empresa ou a um distribuidor;
- *m-ligado*: serviço que pela primeira vez foi lançado aquando dos Jogos Olímpicos de Atenas 2004, que permitiu que os clientes da mCel pudessem acompanhar por via telefónica, todos os importantes acontecimentos daqueles jogos. O serviço vem sofrendo melhorias substanciais e actualmente incorpora informações sobre filmes em exibição nas diferentes casas de cinema moçambicanas; a hora do nascimento do sol, o dia da semana em que a pessoa nasceu; advinhas, anedotas, a temperatura do dia em determinada cidade moçambicana e a situação da maré a um custo de apenas 750,00 Mts por item;
- *m-nice*: serviço que confere estilo próprio ao telefone em termos de imagens e melodias adicionais aos inicialmente constantes do telemóvel.
- *Nova Secretária 082*: um serviço que se consubstancia no acréscimo de novas e únicas funcionalidades à antiga secretária 082, tornando-a numa completa e eficiente atendedora de chamadas. A secretária 082 passou agora a ter funcionalidades únicas no mercado, alertando com o serviço "Avisa-me" ao utilizador, que alguém que ele tentou ligar já está de volta à rede e indicando com o serviço "Quem me ligou" quem tentou falar com o utilizador, mesmo quando este esteve desligado ou fora de rede gravando e indicando a existência de gravações de mensagens de voz com o serviço "Mensagem falada";
- *Recargas de 30.000MTs com 50 SMS's*: esta recarga especial de SMS oferece o preço mais baixo do mercado para SMS's- 600 MT por SMS e é destinada aos



amantes de SMS's. Este produto tem estado disponível em ocasiões especiais como por exemplo em sextas feiras ou em feriados nacionais.

- *SMS's grátis no giro:* o serviço pré-pago da mCel ficou mais giro, ao oferecer SMS's grátis nas recargas;
- *O bónus de utilizador frequente Yó-Yó:* o programa de bónus Yó-Yó é o único do género no país, premiando utilizadores frequentes e superutilizadores com crédito gratuito. O programa foi reforçado durante o ano de 2004, permitindo a oferta instantânea do *bónus de utilizador frequente* a quem dele tenha direito, sem necessidade de mais esperas ou contacto com agentes da mCel, como era em 2002 e 2003. O crédito de utilizador frequente passou, assim, a ser atribuído, logo na altura da activação das recargas giro.
- *Meia -hora grátis e 25 SMS grátis no contrato:* este é um bónus de conversação gratuita com carácter permanente, disponível nos pacotes pós-pago (contrato: executivo e Económico).
- *Recarga inchada:* que se consubstancia na compra de uma recarga e ao facto de se esta mesma recarga estiver na lista das premiadas, o cliente ter o valor da recarga multiplicado por 10 no mesmo minuto.

### **Preço**

Em sentido restrito o preço representa o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço e em sentido amplo é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usarem um produto ou serviço.

### *Estratégias de fixação de preços*

Antigamente, os preços eram definidos por um grupo de compradores e vendedores que discutiam entre si pois os compradores ofereciam-se a pagar menos do que podiam e os vendedores estipulavam um preço mais alto do que efectivamente a coisa valia, e essa discussão mantinha-se até chegar-se a um preço consensual.

Através da determinação de preços, uma empresa pode perseguir um dos cinco principais objectivos que determinam o comportamento da empresa no mercado: sobrevivência, maximização do lucro corrente, maximização da quota de mercado, desnatamento máximo do mercado ou liderança na qualidade do produto.

Uma empresa estabelece um preço pela primeira vez quando desenvolve um novo produto, introduz seu produto actual num novo canal de distribuição ou numa nova área geográfica. Aqui, a empresa deve decidir onde posicionar o seu produto ou serviço em termos de qualidade e preço.

Algumas formas de concorrência são instáveis – o caso da concorrência por preços- sendo bastante provável que deixem o sector de telefonia móvel numa situação pior que a actual ou anterior, dum vez que os cortes de preços são rápida e facilmente igualados pelas empresas rivais.

Uma vez igualados os preços, reduzem-se as receitas para todas as empresas que operam no sector de actividade. A alternativa está nas batalhas de publicidade dum vez que podem levar à expansão da demanda ou aumento do nível de diferenciação do produto no sector de actividade com benefícios para todos, bem como nas inovações.

Ultimamente os preços finais dos serviços e produtos da mCel têm sido fixados em observância aos aspectos psicológicos, as políticas de preços da própria empresa e o impacto que a fixação do preço possa vir a ter perante terceiros, nomeadamente os concorrentes, os fornecedores, o governo, as forças de venda. Acima de tudo os preços têm sido fixados através de uma minuciosa equiparação aos preços da concorrência.

#### *Estratégias de adequação de preços*

Normalmente as empresas não determinam um único preço, mas sim elaboram uma estrutura de preços que reflecte variações geográficas da demanda e nos custos, exigência de segmentação de mercado, oportunidades de compra, níveis de pedidos, frequência de entregas, garantias, contractos de serviços como resultado de descontos, reduções de preços e apoio promocional. Sendo assim urge a adopção de uma estratégia de adequação de preços.

Em relação à adequação de preços há evidências do uso por parte da mCel da estratégia de *preço geográfico* que se consubstancia na determinação de preços cada vez mais altos dos seus produtos aos clientes que se situam mais distantes da Cidade de Maputo e também dos *preços com descontos* por quantidade (principalmente aos seus maiores compradores, de modo que estes fiquem com uma margem); *funcionais ou comerciais* (concebido fundamentalmente para os diferentes membros do seu vasto canal de distribuição) e *descontos sazonais* (concebido para ocasiões especiais). A mCel usou e ainda usa frequentemente os *preços promocionais* bem como o *preço discriminatório*.

#### *Respostas à mudanças de preços*

As empresas frequentemente deparam-se com situações em que poderão ter de reduzir ou aumentar os seus preços por iniciativa própria ou mesmo por pressão exercida pela concorrência.

As motivações principais para a redução dos preços prendem-se com a existência de excesso de capacidade, a diminuição da quota de mercado e a tentativa de dominar o mercado por meio de custos mais baixos.

Por seu turno, o aumento dos preços deve-se fundamentalmente à inflação de custos que leva muitas vezes à remarcação antecipada de preços; o excesso de demanda.

Qualquer mudança de preços provoca uma reacção dos clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores e mesmo do Governo.

Relativamente às mudanças de preços impostas pela concorrência, a mCel responde com um abaixamento dos preços dos seus produtos e serviços, como aconteceu com o pacote inicial bem como com a recarga da tarifa por segundo e com as ligações para a África do Sul, isto para atrair os compradores sensíveis aos preços, tendo em vista reforçar a sua posição competitiva actual no mercado. O que equivale a dizer que a mCel, entre outras estratégias, usa também a diferenciação através de preços.

### Promoção

A promoção abrange todos os esforços de venda do plano de marketing. A imagem escolhida pela mCel é trabalhada com anúncios e *media* que transmitem um chamamento que seja algo distintivo "VOCÊ PRIMEIRO". Esta imagem é facilmente visionada em relatórios; catálogos; envelopes; anúncios publicitários bem como na página da Internet da empresa.

Os esforços promocionais da mCel são guiados por estratégias *pull* consistindo em puxar os compradores para as lojas que vendem o seu produto, através de inúmeros comerciais na Televisão e rádio mostrando que a mCel é a primeira e *push* através da concessão de estímulos aos canais de distribuição de modo a estocarem e a venderem os seus produtos aos clientes. A mCel preocupa-se em construir uma identidade através dos eventos que ela patrocina como são os casos do programa musical "fantástico 2004" e um programa de promoção de vendas que é feita incluindo um vasto sortimento de ferramentas como são os casos de diferentes concursos de envio de SMS's para dar prognósticos de jogos, votação de músicas no programa Top 10; melhores apresentadores da Televisão de Moçambique (TVM) de 2004; melhores programas televisivos de 2004 e melhores *spots* publicitários e consequente premiação bem como descontos especiais oferecidos pela empresa para os seus produtos, que é evidenciada pela venda de recargas especiais contendo 50 SMS's a um preço abaixo do de mercado, de 30.000 Mts, tudo isso com vista a atrair a tenção do consumidor e oferecer fortes incentivos à compra.

Ainda no âmbito das suas campanhas promocionais a mCel patrocinou as transmissões televisivas do Euro 2004, transmitidas em directo pelo canal televisivo Stv e dos Jogos Olímpicos de Atenas de 2004, pela TVM. Os Jogos Olímpicos de Atenas fizeram também ocasionar uma atenção muito especial por parte de clientes da mCel, não só pela aguardada presença da nossa Menina de Ouro, Lurdes Mutola, as marchas de solidariedade, corridas e outros eventos desportivos e sociais em praticamente todas as capitais provinciais em apoio à Maria de Lurdes Mutola, bem como pelos prémios, bastante cobiçados, que a mCel oferecia a quem participasse na promoção Celebrando Moçambique, destacando-se o facto de dois clientes da mCel terem ganho como prémio uma viagem para Atenas durante os

dias dos jogos, com todas as despesas pagas pela mCel, constituindo mais uma razão para ser cliente da mCel.

Patrocinou igualmente o campeonato Nacional de Basquetebol e Futebol edição 2004 e várias equipas de Futebol-11.

Um dos eventos promocionais de realce é o denominado "*Verão Amarelo*" que veio a dar um novo fôlego ao panorama cultural nacional, trazendo até Maputo, Beira, Nampula e Quelimane cantores de craveira internacional e proporcionando o reencontro do público com os seus ídolos nacionais. Também o "*Girou-Ganhou*", concurso milionário da mCel, proporcionou ao longo de 2004 momentos altos de participação por parte dos clientes da mCel. A final deste concurso, agendada para Outubro de 2004, era aguardada com muita expectativa devido aos fabulosos prémios que estavam em jogo, nada menos do que 120 milhões de meticais para cada um dos cinco primeiros sorteados, quatro televisores Samsung de 74 cm plano e multi-sistema, 10 telefones Nokia 3410 acompanhados por 10 pacotes iniciais e mais 150 recargas no valor unitário de 2.100.000.00 Mts cada bem como mais outros 160 prémios, bastando para o efeito ser utilizador do giro.

Em suma, para atrair compradores para uma loja ou para pressionar os canais de distribuição a estocar e vender os seus produtos, a mCel usa cinco categorias gerais de esforços promocionais: a propaganda, as vendas pessoais, as promoções de vendas, as relações públicas e publicidade.

### **Praça**

Para alcançar o seu mercado-alvo, a empresa faz uso de três tipos de canais de marketing. Ela utiliza os canais de comunicação (jornais, revistas, periódicos da empresa, rádio, televisão, folhetos e Internet) para transmitir as mensagens aos seus compradores-alvo e deles receber mensagens, canais de diálogo através da providência dos números de ligação gratuita e canais de distribuição para demonstrar ou entregar produtos ou serviços ao cliente (revendedores, distribuidores e atacadistas) bem como canais de venda para a realização de transacções (distribuidores, revendedores e bancos).

No que concerne às estratégias de distribuição adoptadas pela mCel, os dados colhidos indicam que a empresa usa a distribuição intensiva nos locais onde a empresa sente a presença da concorrência sectorial consistindo na colocação dos seus serviços em maior número possível de canais de distribuição: lojas de variedade, cantinas, bares, restaurantes, escolas, barracas, ruas (através da sua força de venda) e distribuição selectiva nos locais onde ela se sente sem concorrentes, consistindo na venda em apenas uns poucos pontos em cada um desses mercados.

Relativamente a escolha de canais de distribuição, para a mCel esta depende de vários factores, nomeadamente *aspectos específicos do produto* - nível de atenção necessário para fazer a compra derivado do grau de novidade do produto/serviço; *necessidade de controle* da maneira pela qual o produto é vendido e *margens desejadas*.

Os profissionais de marketing chamam os caminhos que levam até ao consumidor de canais de distribuição. Existem muitas maneiras de chegar aos clientes, mas duas perguntas devem ser feitas para lhe fornecer uma base para a decisão quanto à distribuição:

Para o caso da mCel, os canais intermédios normalmente usados para chegar até ao consumidor são os atacadistas, distribuidores, representantes de vendas, equipas de vendas e varejistas.

#### *Quem tem poder nos diferentes canais?*

Esta questão é muito decisiva na selecção do local da venda. Se o produto não tem substituto e está sendo procurado, a empresa tem o poder de equacionar os termos do relacionamento, caso contrário os intermediários do canal poderão ditar os termos para conseguirem o máximo de margem possível. Isso é exactamente o que está acontecer com a mCel, na medida em que nos locais em que não tem concorrentes, esta fixa preços altos através de suas representações nesses locais o mesmo não acontecendo nos locais onde se verifica uma presença massiva de concorrentes.

Quadro resumo de algumas Diferenças e Semelhanças entre a mCel e a Vodacom relativamente as Estratégias Competitivas no mix de marketing

	mCel	Vodacom
produto	<p><b>Diferenciação por produtos/serviços:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção, reparo e serviços diversos;</li> <li>• turbo giro;</li> <li>• contrato Duo;</li> <li>• N.a.</li> <li>• N.a</li> </ul> <p>• m-ligado;</p> <p>• m-nice;</p> <p>• secretária 082</p> <p>• nova secretária 082;</p> <p>• recargas de SMS's;</p> <p>• bónus Yó-Yó;</p> <p>• meia hora de borla e 25 SMS's no contrato;</p> <p>• tarifa por segundo no contrato;</p> <p>• m-bip;</p> <p>• recarga inchada</p> <p>• Diferenciação por pessoas</p> <p>• Diferenciação por imagem: "VOCÊ PRIMEIRO"</p> <p>• Onecell, Khuluma e Saicom</p>	<p><b>Diferenciação por produtos/serviços:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção, reparo e serviços diversos</li> <li>• N.a.*</li> <li>• N.a</li> <li>• Fale Mais 50, Fale Mais 100, Fale Mais 150</li> <li>• Fale Mais265 e Fale Mais 500</li> <li>• N.a.</li> <li>• N.a</li> <li>• Secretária electrónica</li> <li>• N.a.</li> <li>• N.a</li> <li>• N.a.</li> <li>• Mais de meia hora de borla e 15 SMS's no contrato;</li> <li>• tarifa por segundo no contrato;</li> <li>• ligue-me</li> <li>• N.a.</li> <li>• Diferenciação por pessoas;</li> <li>• Diferenciação por imagem: "APROXIMANDO PESSOAS"</li> <li>• N.a.</li> </ul>
preço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 43% mais baixos para as mensagens internacionais</li> <li>• Igual valor cobrado para chamadas nacionais no ser pré-pago;</li> <li>• Menor custo das chamadas para a RAS;</li> <li>• Preços fixados em equiparação com os preços da concorrência;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N.a.</li> <li>• Igual valor cobrado para chamadas nacionais no ser pré-pago;</li> <li>• N.a.</li> <li>• Preços fixados em observância às políticas da Vodacom</li> </ul>
promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias <i>pull</i> e <i>push</i> através de rádios, Televisão, patrocínio de diferentes actividades: transmissão de novelas, jogos: espectáculos</li> <li>• <i>Verão Amarelo</i></li> <li>• <i>Girou Ganhou</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias <i>pull</i> e <i>push</i>, através de rádios, Televisão, patrocínio de diferentes actividades: programa televisivo <i>mercados</i>; espectáculos, faces;</li> <li>• <i>Verão Azul</i> (Futebol de praia)</li> <li>• N.a</li> </ul>
praça	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de canais de comunicação</li> <li>• Canais de distribuição (distribuidores, revendedores, força de venda)</li> <li>• Canais de venda (ATM de bancos, revendedores)</li> <li>• Distribuição intensiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de canais de comunicação</li> <li>• Canais de distribuição (distribuidores, revendedores)</li> <li>• Canais de venda (ATM de bancos, revendedores)</li> <li>• Distribuição selectiva</li> </ul>

Fonte: *Constatações do autor*

\* N.a. significa Não aplicável

\* Vide anexo das tabelas de preços praticados.

## PARTE IV

### IV. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

#### 4.1. Verificação de hipóteses

O estudo esteve orientado com base em duas hipóteses. A partir dos dados colhidos, foi possível concluir que se verifica a segunda hipótese (H2) segundo a qual as estratégias actualmente adoptadas pela mCel, tem por fim último fazer face à Vodacom, não obstante a existência de outros concorrentes; e também se verifica a terceira hipótese (H3) segundo a qual a mCel usa todas as estratégias ao seu dispor para fazer face ao novo ambiente competitivo. Com os dados colhidos não foi possível validar a primeira hipótese (H1) segundo a qual a mCel não fez e não faz nada para fazer face ao novo ambiente e forças competitivas.

#### 4.2. Conclusões gerais

O leque de concorrentes da empresa é muito vasto e há uma necessidade de se efectuar uma monitoria de cada um deles. Apesar da lei conferir a livre entrada para o sector de telefonia móvel, na verdade existem barreiras para a maioria das empresas moçambicanas devido a exigência de elevadas somas monetárias e provas de capacidade técnica, operacional e financeira para operar no sector. Estas barreiras fazem com as maiores ameaças de entrantes venha do exterior do país.

A mCel tem fornecedores internos e externos, sendo que os externos têm maior poder negocial devido à sua experiência na provisão de serviços e produtos de qualidade superior relativamente aos nacionais. O leque de clientes da mCel é vasto e abarca todas as camadas da população, desde que para tal estejam interessados e tenham poder de compra. Tal como os clientes, os produtos sucedâneos são vários.

Como líder de mercado de telefonia móvel, a mCel tem capacidade para influenciar o comportamento do mercado quer ditando o comportamento dos preços como da qualidade dos produtos e serviços.



Através da análise SWOT da mCel, é possível concluir que existem muitas oportunidades de negócios que podem ser exploradas de forma vantajosa usando-se as vantagens competitivas que os seus pontos fortes podem providenciar. Os pontos fracos da empresa podem ser compensados pelos vários pontos fortes da empresa. O ambiente interno da empresa permite-lhe enfrentar com sucesso a concorrência e adoptar estratégias competitivas de modo a garantir a manutenção da posição, o desenvolvimento e expansão da empresa a longo prazo.

A mCel usa estratégias genéricas e específicas para fazer face ao novo ambiente competitivo. Usa muito a estratégia genérica de diferenciação do produto por via dos serviços, do seu pessoal e a introdução de mais e melhores serviços e produtos. Ao nível de preços, as evidências indicam que a mCel actualmente fixa os preços dos seus serviços e produtos através de um processo de equiparação aos preços de serviços iguais e produtos da concorrência. No que se refere à promoção dos seus serviços e produtos, a mCel usa a estratégia *pull e push* ao passo que a nível de praça e no que concerne aos meios de distribuição, a empresa opta por uma distribuição intensiva. Relativamente à adequação dos seus preços, a mCel usa o preço com desconto, preços promocionais e a discriminação de preços.

A um abaixamento dos preços por parte da concorrência, a mCel responde com um abaixamento dos preços dos seus produtos e serviços acrescidos de uma melhoria substancial da qualidade dos mesmos.

Para fazer chegar as informações aos seus clientes, a mCel usa a rádio, a televisão, a Internet bem com a sua força de vendas.

#### 4.3. Recomendações

Assim, recomenda-se que:

- A mCel privilegie o uso da estratégia genérica de Liderança de Custos que se consubstancia na aquisição de produtos junto dos fabricantes ao mais baixo preço possível de modo a oferecê-los ao mais baixo preço e desincentivar, assim, a compra de individuais no estrangeiro e no mercado informal. Esta estratégia faz sentido na

medida em que visa a obtenção de rentabilidade baseada no maior volume de vendas contrastando-se com a actual perspectiva de maior margem de lucro a curto prazo;

- A empresa tenha muita atenção com o comportamento do ambiente legal, porque a fraca capacidade de controlo, fiscalização e inspecção dos telemóveis pelo INCM permite a actuação de vendedores não licenciados que importam telemóveis ilegalmente ou praticam descaminho aduaneiro, concorrendo de forma desleal no mercado. Para tal, a mCel deverá usar o prestígio que tem a nível nacional para tentar forçar medidas a seu favor “manipulando o ambiente político”;
- Accione mecanismos com vista a que o serviço Pré-pago Giro seja sem prazo para fazer e receber chamadas e também fazer com que a tarifa por segundo tenha uma mudança grátis para a tarifa por minuto, e vice-versa, no pacote pré-pago Giro. Isto ia ser particularmente útil na medida em que igualaria a concorrência de marca na provisão e prestação destes serviços e retiraria a vantagem que a concorrência tem nestes serviços;
- Continue a incentivar o maior uso dos seus serviços e produtos, a maior frequência de uso dos seus produtos e serviços através das várias promoções e continuar a accionar mecanismos que visem a protecção da sua quota de mercado; e
- Aposte ainda mais na provisão dos seus produtos e serviços nas zonas desocupadas pela concorrência directa por via da expansão da sua rede e infra-estruturas.

## V. BIBLIOGRAFIA

- Andrews, K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. New York: Dow-Jones Irwin, 1971
- Ansoff, H. Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- Bethlem, Agrícola S. Os Conceitos de Política e Estratégia. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, jan/mar. 1980
- Booms, B. H & Bitner, M. J. "Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms". In: Donnelly, J & George, W. R. *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, 1981.
- Carvalho, J. *Sistemas de Gestão Empresarial*. Lisboa: ISE, 1985.
- Cardoso, L. *Gestão Estratégica das Organizações: Ao Encontro do 3º Milénio*. 2ª Edição. Lisboa: Editorial Verbo, 1997.
- Chiavenato, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2ª Edição, Rio de Janeiro. Campus, 1999.
- De Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças. *Planeamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*. 15ª Edição Revista - São Paulo. Editora Atlas S.A, 2001.
- Freire, Adriano. *Estratégias: Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo. Lisboa. 2002
- Kotler, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milénio*. 10ª Edição. São Paulo (Brasil): Prentice Hall, 2003.
- Kotler, Philip. *Administração de Marketing*. 10ª Edição. São Paulo (Brazil): Prentice Hall., 1998
- Kotler, Philip & Armstrong, Garry. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro. LTC. 7ª Edição, 1998.

McCarthy, E. Jerome. *Basic Marketing: a managerial approach*. 12ª Edição, Homewood, IL: Irwin, 1996.

Mintzberg, Henry & Scholes, Kevan. *The Strategy Process*. Prentice Hall, New Jersey/ USA, 1992.

Mintzberg, Henry et al. *Strategy*. Safari. Great Britain. Prentice Hall, 1998.

Moçambique. *Lei N° 14/99*. Boletim da Republica. I Série N 43.

Porter, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Porter, Michael E. *Strategy Under Conditions of Adversity*. Discussion paper, Harvard Graduate School of Business Administration, 1976.

Porter, Michael E. e Spence, M. *Capacity Expansion in a Growing Oligopoly: The Case of Corn Wet Milling*- Discussion paper, Harvard Graduate School of Business Administration, 1978

Porter, Michael E. *The structure Within Industries and Companies' Performance: Review of Economic and Statistics*. LXI. Maio, 1979

Porter, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*; tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga. 7ª Edição - Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Ribelo, M. *Texto de Apoio de Gestão e Estratégia de Empresas*. Faculdade de Economia. Universidade Eduardo Mondlane. Maputo, 1998.

Steiner, George A. *Top management planning*. New York: Macmillan, 1969.

Thompson, James D & McEwen, William J. *Objectivos de Organização e Ambiente: Estabelecimento de Objectivo como um processo de Interacção*, São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária/ Editora da USP, 1975.

[www.mcel.co.mz](http://www.mcel.co.mz)

**ANEXOS**

ANEXO 1: MAPA DE COBERTURA



Fonte: Mcel. Mapa de Cobertura (2005)

ANEXO 2:

QUESTIONÁRIO AOS FUNCIONÁRIOS DO DEPARTAMENTO DE  
MARKETING E RELAÇÕES PÚBLICAS DA mCel

O que é uma estratégia competitiva?

Quais e quem são os concorrentes da mCel?

Qual é o número de concorrentes directos e indirectos da mCel?

Através de que circuitos a mCel faz a distribuição dos seus produtos/serviços?

Que condições favorecem aos grossistas? E aos retalhistas?

Fale-me tudo o que pode sobre as estratégias da mCel no que se refere ao seu composto de marketing (produto, preço, praça e promoção)?

Quem são os clientes da mcel?

Quais são os factores fundamentais de concorrência no sector de telefonia móvel?

O que tem sido feito pela empresa para fazer face ao novo ambiente competitivo instalado a partir de 2002, com a entrada em funcionamento da Vodacom?

Quem são os fornecedores da empresa e qual é o poder negocial que cada um tem?

ANEXO 3:

TARIFAS DA mCel

3.1. PACOTE EXECUTIVO

Pacote Executivo (Mt/Minuto)			
<b>Taxa Mensal: 509.000.00 Mt</b>			
Tarifa	Rede 082	Móvel para Fixo	Rede 082 para outra rede móvel
Tarifa Normal	2.950.00 Mt	5.100.00 Mt	5.100.00 Mt
Tarifa Reduzida	2.450.00 Mt	3.000.00 Mt	4.250.00 Mt
Tarifa Super Reduzida	2.000.00 Mt	2.500.00 Mt	4.250.00 Mt
30 minutos gratis na rede 082			

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_executivo-tarrifs.htm](http://www.mcel.co.mz/p_executivo-tarrifs.htm)

Pacote Executivo (Mt/segundo)			
<b>Taxa Mensal: 509.000.00 Mt</b>			
Tarifa	Rede 082	Móvel para Fixo	Rede 082 para outra rede móvel
Tarifa Normal	64.00 Mt	111.00 Mt	111.00 Mt
Tarifa Reduzida	53.00 Mt	65.00 Mt	92.00 Mt
Tarifa Super Reduzida	43.00 Mt	54.00 Mt	92.00 Mt
30 minutos gratis na rede 082			

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_executivo-tarrifs.htm](http://www.mcel.co.mz/p_executivo-tarrifs.htm)

*Tarifa normal* – Todos os dias úteis das 07:00 Horas até as 18:59 minutos.

*Tarifa reduzida* - Todos os fins de semana e feriados nacionais bem como nos dias úteis das 19:00 até as 23:59 Horas e das 06:59 minutos.

*Tarifa super reduzida*- Todos os dias das 00:00 Horas às 05:59 minutos.



Tarifas Internacionais (Mt/Minuto)		Pacote Executivo		
Grupo	Destino	Tarifa Normal	Tarifa Reduzida	Tarifa Super Normal
I	RAS, Swazilândia, Zimbabwe, Lesotho, Botswana, Malawi, Namíbia, Tanzania, Zâmbia, Angola, Portugal, Reino Unido, Brazil, Espanha, EUA, França, Itália, RDC, Maurícias e secheles.	10.500.00 Mt	9.980.00 Mt	9.980.00 Mt
II	Quênia, cabo Verde, Guiné-Bissau, Uganda, São Tomé e Príncipe, Nigéria, Paquistão, Suécia, Alemanha, China, Líbano, Índia, EAU, Suíça, Austrália e Holanda.	17.770.00 Mt	16.990.00 Mt	16.990.00 Mt
III	Restantes países da África, Europa, Ásia, América e Oceânia.	21.040.00 Mt	19.990.00 Mt	19.990.00 Mt

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_executivo-tarrifs.htm](http://www.mcel.co.mz/p_executivo-tarrifs.htm)

Tarifas Internacionais (Mt/Minuto)		Pacote Executivo		
Grupo	Destino	Tarifa Normal	Tarifa Reduzida	Tarifa Super Normal
I	RAS, Swazilândia, Zimbabwe, Lesotho, Botswana, Malawi, Namíbia, Tanzania, Zâmbia, Angola, Portugal, Reino Unido, Brazil, Espanha, EUA, França, Itália, RDC, Maurícias e secheles.	11.550.00 Mt	10.978.00 Mt	10.978.00 Mt
II	Quênia, cabo Verde, Guiné-Bissau, Uganda, São Tomé e Príncipe, Nigéria, Paquistão, Suécia, Alemanha, China, Líbano, Índia, EAU, Suíça, Austrália e Holanda.	19.547.00 Mt	18.689.00 Mt	18.689.00 Mt
III	Restantes países da África, Europa, Ásia, América e Oceânia.	23.144.00 Mt	21.989.00 Mt	21.989.00 Mt

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_executivo-tarrifs.htm](http://www.mcel.co.mz/p_executivo-tarrifs.htm)

<b>Serviço Celular de Dados - Aplicável, dependendo do pacote tarifário: +10% de sobretaxa</b>			
<b>Dados Executivo (Mt/Minuto)</b>			
<b>Tarifa</b>	<b>Rede 082</b>	<b>Móvel para Fixo</b>	<b>Rede 082 para outra rede móvel</b>
Normal	3.245.00 Mt	5.610.00 Mt	5.610.00 Mt
Reduzida	2.695.00 Mt	3.300.00 Mt	4.675.00 Mt
Super Reduzida	2.200.00 Mt	2.750.00 Mt	4.675.00 Mt

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_executivo-datas.htm](http://www.mcel.co.mz/p_executivo-datas.htm)

<b>Tarifas Internacionais de Dados (Mt/Segundo)</b>		<b>Pacote Executivo</b>		
<b>Grupo</b>	<b>Destino</b>	<b>Tarifa Normal</b>	<b>Tarifa Reduzida</b>	<b>Tarifa Super Normal</b>
I	RAS, Swazilândia, Zimbabwe, Lesotho, Botswana, Malawi, Namíbia, Tanzânia, Zâmbia, Angola, Portugal, Reino Unido, Brazil, Espanha, EUA, França, Itália, RDC, Maurícias e seycheles.	250.00 Mt	238.00 Mt	238.00 Mt
II	Quênia, cabo Verde, Guiné-Bissau, Uganda, São Tomé e Príncipe, Nigéria, Paquistão, Suécia, Alemanha, China, Líbano, Índia, EAU, Suiça, Austrália e Holanda.	424.00 Mt	405.00 Mt	405.00 Mt
III	Restantes países da África, Europa, Ásia, América e Oceânia.	501.00 Mt	476.00 Mt	476.00 Mt

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_economic-tariffs.htm](http://www.mcel.co.mz/p_economic-tariffs.htm)

<b>Dados Executivo (Mt/Segundo)</b>			
<b>Tarifa</b>	<b>Rede 082</b>	<b>Móvel para Fixo</b>	<b>Rede 082 para outra rede móvel</b>
Normal	70.00 Mt	122.00 Mt	122.00 Mt
Reduzida	58.00 Mt	71.00 Mt	101.00 Mt
Super Reduzida	48.00 Mt	60.00 Mt	101.00 Mt

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_executivo-datas.htm](http://www.mcel.co.mz/p_executivo-datas.htm)

### 3.2. PACOTE CONÓMICO

Pacote Económico (Mt/Minuto)			
<b>Taxa Mensal: 226.000.00 Mt</b>			
Tarifa	Rede 082	Móvel para Fixo	Rede 082 para outra rede móvel
Tarifa Normal	3.350.00 Mt	6.950.00 Mt	5.400.00 Mt
Tarifa Reduzida	2.750.00 Mt	3.500.00 Mt	4.250.00 Mt
Tarifa Super Reduzida	2.000.00 Mt	2.750.00 Mt	4.250.00 Mt
15 minutos gratis na rede 082			

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_economic-tarrifs.htm](http://www.mcel.co.mz/p_economic-tarrifs.htm)

Pacote Económico (Mt/Segundo)			
<b>Taxa Mensal: 226.000.00 Mt</b>			
Tarifa	Rede 082	Móvel para Fixo	Rede 082 para outra rede móvel
Tarifa Normal	73.00 Mt	151.00 Mt	117.00 Mt
Tarifa Reduzida	60.00 Mt	76.00 Mt	92.00 Mt
Tarifa Super Reduzida	43.00 Mt	60.00 Mt	92.00 Mt
15 minutos gratis na rede 082			

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_economic-tarrifs.htm](http://www.mcel.co.mz/p_economic-tarrifs.htm)

Tarifas Internacionais (Mt/Minuto)		Pacote Económico		
Grupo	Destino	Tarifa Normal	Tarifa Reduzida	Tarifa Super Normal
I	RAS, Swazilândia, Zimbabwe, Lesotho, Botswana, Malawi, Namibia, Tanzania, Zâmbia, Angola, Portugal, Reino Unido, Brazil, Espanha, EUA, França, Itália, RDC, Maurícias e seycheles.	11.000.00 Mt	9.980.00 Mt	9.980.00 Mt
II	Quênia, cabo Verde, Guiné-Bissau, Uganda, São Tomé e Príncipe, Nigéria, Paquistão, Suécia, Alemanha, China, Líbano, Índia, EAU, Suíça, Austrália e Holanda.	18.520.00 Mt	17.700.00 Mt	17.700.00 Mt
III	Restantes países da África, Europa, Ásia, América e Oceânia.	22.040.00 Mt	20.940.00 Mt	20.940.00 Mt

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_economic-tarrifs.htm](http://www.mcel.co.mz/p_economic-tarrifs.htm)

Dados Económico (Mt/Minuto)			
Tarifa	Rede 082	Móvel para Fixo	Rede 082 para outra rede móvel
Normal	3.685.00 Mt	7.645.00 Mt	5.940.00 Mt
Reduzida	3.025.00 Mt	3.850.00 Mt	4.674.00 Mt
Super Reduzida	2.200.00 Mt	3.025.00 Mt	4.674.00 Mt

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_economic-datas.htm](http://www.mcel.co.mz/p_economic-datas.htm)

Tarifas Internacionais de Dados (Mt/Minuto)		Pacote Económico		
Grupo	Destino	Tarifa Normal	Tarifa Reduzida	Tarifa Super Normal
I	RAS, Swazilândia, Zimbabwe, Lesotho, Botswana, Malawi, Namíbia, Tanzania, Zâmbia, Angola, Portugal, Reino Unido, Brazil, Espanha, EUA, França, Itália, RDC, Maurícias e secheles.	12.100.00 Mt	11.495.00 Mt	11.495.00 Mt
II	Quênia, cabo Verde, Guiné-Bissau, Uganda, São Tomé e Príncipe, Nigéria, Paquistão, Suécia, Alemanha, China, Líbano, Índia, EAU, Suíça, Austrália e Holanda,	20.372.00 Mt	19.470.00 Mt	19.470.00 Mt
III	Restantes países da África, Europa, Ásia, América e Oceânia.	24.245.00 Mt	23.034.00 Mt	23.024.00 Mt

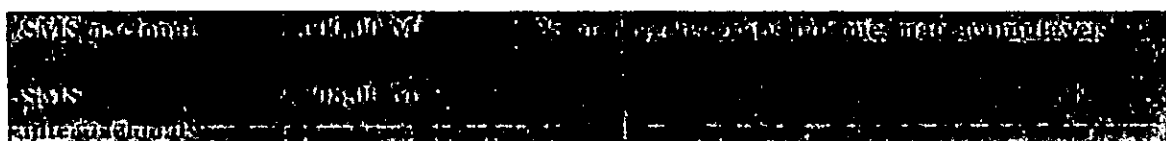
Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_economic-datas.htm](http://www.mcel.co.mz/p_economic-datas.htm)

Tarifas Internacionais de Dados (Mt/Segundo)		Pacote Económico		
Grupo	Destino	Tarifa Normal	Tarifa Reduzida	Tarifa Super Normal
I	RAS, Swazilândia, Zimbabwe, Lesotho, Botswana, Malawi, Namíbia, Tanzania, Zâmbia, Angola, Portugal, Reino Unido, Brazil, Espanha, EUA, França, Itália, RDC, Maurícias e secheles.	262.00 Mt	249.00 Mt	249.00 Mt
II	Quênia, cabo Verde, Guiné-Bissau, Uganda, São Tomé e Príncipe, Nigéria, Paquistão, Suécia, Alemanha, China, Líbano, Índia, EAU, Suíça, Austrália e Holanda,	441.00 Mt	422.00 Mt	422.00 Mt
III	Restantes países da África, Europa, Ásia, América e Oceânia.	525.00 Mt	599.00 Mt	599.00 Mt

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_economic-datas.htm](http://www.mcel.co.mz/p_economic-datas.htm)

Dados Económico (Mt/Segundo)			
Tarifa	Rede 082	Móvel para Fixo	Rede 082 para outra rede móvel
Normal Normal	80.00 Mt	166.00 Mt	129.00 Mt
Reduzida	66.00 Mt	83.00 Mt	101.00 Mt
Super Reduzida	48.00 Mt	66.00 Mt	101.00 Mt

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_economic-datas.htm](http://www.mcel.co.mz/p_economic-datas.htm)



#### Método de pagamento

Débito Directo: A factura mensal é directamente debitada na conta bancária do cliente

#### Tarifas de Roaming

Chamadas efectuadas em roaming      Tarifas do Operador visitado + 25% de taxa  
 Chamadas recebidas em roaming      Tarifa internacional da mCel

Serviços			
Serviços	Taxa de Ligação	Taxa Mensal	Tarifa por minuto
Bloqueio de Chamadas	Grátis	Grátis	Não aplicável
Facturação Detalhada	Grátis	25.000.00 Mt	Não aplicável
Secretária Electrónica 082	Grátis	Grátis	Grátis

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_economic-services.htm](http://www.mcel.co.mz/p_economic-services.htm)

Serviços Extra	
Mudança do número de Celular	200.000.00 Mt
Substituição do cartão mCel	90.000.00 Mt
Troca do pacote tarifário	50.000.00 Mt
Interrupção temporária do serviço	320.000.00 Mt
Atraso de dois ou mais pagamentos num período de seis meses	300.000.00 Mt
Avisos de cobrança 1 e 2	120.000.00 Mt

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_economic-services.htm](http://www.mcel.co.mz/p_economic-services.htm)

### 3.3. PRÉ- PAGO GIRO

<b>Validade de Recargas</b>				
<i>Preço da Recarga</i>	<i>Valor em chamadas</i>	<i>Período para fazer e receber chamadas (em dias)</i>	<i>Período extra para receber chamadas (em dias)</i>	<i>Número de SMS's grátis</i>
50.000.00 Mt	50.000.00 Mt	15	45	5
80.000.00 Mt	80.000.00 Mt	20	60	5
150.000.00 Mt	150.000.00 Mt	30	70	5
300.000.00 Mt	300.000.00 Mt	60	80	10
600.000.00 Mt	600.000.00 Mt + 30.000.000 Mt grátis	90	90	15
2000.000.00 Mt	2.000.000.00 Mt + 100.000.00 Mt grátis	250	180	30

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_giro-tariffs.htm](http://www.mcel.co.mz/p_giro-tariffs.htm)

<b>Pré-Pago Giro</b>				
<i>Tarifa por Minuto</i>				
<i>Tarifa</i>	<i>Rede 082</i>	<i>Móvel para Fixo</i>	<i>Rede 082 para outra rede móvel</i>	<i>SMS</i>
<i>Tarifa Normal</i>	5.850.00 Mt	8.750.00 Mt	5.850.00 Mt	1.750.00 Mt
<i>Tarifa Reduzida</i>	4.250.00 Mt	5.100.00 Mt	4.250.00 Mt	1.200.00 Mt
<i>Tarifa Super Reduzida</i>	2.750.00 Mt	3.750.00 Mt	4.250.00 Mt	1.000.00 Mt

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_giro-tariffs.htm](http://www.mcel.co.mz/p_giro-tariffs.htm)

<b>Pré- Pago Giro</b>				
<i>Tarifa por Segundo</i>				
<i>Tarifa</i>	<i>Rede 082</i>	<i>Móvel para Fixo</i>	<i>Rede 082 para outra rede móvel</i>	<i>SMS</i>
<i>Tarifa Normal</i>	118.00 Mt	177.00 Mt	118.00 Mt	1.750.00 Mt
<i>Tarifa Reduzida</i>	94.00 Mt	94.00 Mt	94.00 Mt	1.200.00 Mt
<i>Tarifa Super Reduzida</i>	74.00 Mt	84.00 Mt	94.00 Mt	1.000.00 Mt

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_giro-tariffs.htm](http://www.mcel.co.mz/p_giro-tariffs.htm)

Tarifas Internacionais Por Minuto		Pacote Pré Pago Giro		
Grupo	Destino	Tarifa Normal	Tarifa Reduzida	Tarifa Super Normal
I	RAS, Swazilândia, Zimbabwe, Lesotho, Botswana, Malawi, Namíbia, Tanzania, Zâmbia, Angola, Portugal, Reino Unido, Brazil, Espanha, EUA, França, Itália, RDC, Maurícias e seycheles.	11.800.00 Mt	11.210.00 Mt	11.210.00 Mt
II	Quênia, cabo Verde, Guiné-Bissau, Uganda, São Tomé e Príncipe, Nigéria, Paquistão, Suécia, Alemanha, China, Líbano, Índia, EAU, Suíça, Austrália e Holanda,	19.720.00 Mt	18.840.00 Mt	18.840.00 Mt
III	Restantes países da Africa, Europa, Ásia, América e Oceânia.	23.640.00 Mt	22.460.00 Mt	22.460.00 Mt

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_giro-tariffs.htm](http://www.mcel.co.mz/p_giro-tariffs.htm)

### 3.4. TURBOGIRO

Preço da recarga	Valor em chamadas	Período para fazer e receber chamadas	Período extra para receber chamadas
600.000.00 Mt	600.000.00 Mt +30.000.00 Mt Grátis	90 dias	90 dias

Tarifas	Dentro da rede OS2	Da mCel para a Rede Fixa	Da mCel para a Vodacom	Internacional	SMS
Tarifa Normal	95.00 Mt	151.00Mt	118.00Mt	Grupo I 197.00 Mt Grupo II 329.00 Mt Grupo III 394.00 Mt	1.500,00 Mt
Tarifa Económica	70.00 Mt	76.00 Mt	94.00Mt	Grupo I 187.00 Mt Grupo II 314.00 Mt Grupo III 375.00 Mt	1.100,00 Mt
Tarifa Super-económica	45.00 Mt	60.00 Mt	94.00Mt	Grupo I 187.00 Mt Grupo II 314.00 Mt Grupo III 375.00 Mt	1.000, 00 Mt

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_giro-tariffs.htm](http://www.mcel.co.mz/p_giro-tariffs.htm)

ANEXO 4 : OS PAÍSES NOS QUAIS SE PODE FAZER ROAMING

País	Nome da Rede	Código para escolha da rede	Código de Acesso Internacional/Nacional	Código do País	Código de Acesso da Rede
RAS	Cell C; MTN; Vodacom	655 07 655 10 655 01	(+0.00 ou 09)/(0) (+0.00 ou 09)/(0) (+0.00 ou 09)/(0)	27 27 27	84 83, 73 82, 72
Angola	Unitel	631 20	(+0.00)/(0)	244	92
Alemanha	T-Mobile Vodafone D2 E-plus 02 (Germany)	262 01 262 02 262 03 262 07	(+0.00)/(0) (+0.00)/(0) (+0.00)/(0) (+0.00)/(0)	49 49 49 49	151, 160, 170 172, 173, 174, 162, 1520 177, 178, 163 176, 179
Argélia	Orascom-Djezzy	603 20	(+0.00)/(0)	213	70, 71, 72, 73, 74
Arábia Saudita	Saudi Telecom	420 01	(+0.00)/(0)	966	56, 55, 54, 53, 52, 57, 58, 59
Austrália	YES OPTUS Telstra	505 02 505 01	(+0.0011)/(0) (+0.0011)/(0)	61 61	411, 412, 413 417, 407, 418
Austria	T-Mobile AT Tele.ring	232 30 232 07	(+0.00)/(0) (+0.00)/(0)	43 43	676 650
Azerbaijão	Bakcel GSM 2000	400 02	(+0.00)/(0)	994	55
Bahrain	Batelco	426 01	(+0.00)	973	90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 98
Bélgica	Base NV/SA Belgacom Mobile	206 20 206 01	(+0.00)/(0)	32 32	485, 486 472, 473, 474
Bielorússia	MDC	257 01	(+0, 810)/(8)	375	296
Botswana	MASCOM Orange	652 02 652 02	(+0.00)/(0)	267 267	71 72
Brasil	TIM-BRASIL (cento-sul) TIM-BRASIL (Rio Norte) TIM BRASIL (São Paulo)	724 04 724 02 724 03	(+0.00)/(0)	55 55 55	558111, 558112, 558113 21811, 21812, 21897 11811, 11812, 11813
Bulgária	Mobile Bg	284 01	(+0.00)/(0)	359	88, 87, 89
Burquina Faso	Celtel	613 20	(+0.00)/(0)	226	60, 61, 62, 63, 64
Burundi	Telecel Burundi	642 82	(+0.00)/(0)	257	9



Cabo Verde	CV Movel	625 01	(+0.00)/(0)	238	91, 92, 96, 97
Camarões	MTN Cameroon	624 01	(+0.00)/(0)	237	7
China	China Mobile China Unicom GSM	460 00 460 01	(+0.00)/(0)	86 86	139 130, 131
Congo-Brazzaville	Celtel	630 01	(+0.00)/(0)	242	20, 21, 23, 26, 28, 29, 31, 33, 36, 37, 38, 39, 51, 53, 56, 57, 58, 59
Congo-RDC	Vodacom Celtel	630 01 630 02	(+0.00)/(0)	243 243	81 97, 98, 99
Costa do Marfim	Orange CI Loteny/Telecel	612 03 612 05	(+0.00)/(0)	225 225	07 05
Cuba	C COM	368 01	(+0.00)/(0)	53	7264
Dinamarca	Sonofon Telia A/S Orange/ A.S TDC	238 02 238 20 238 30 238 01	(+0.00)/(8)	45 45 45 45	405, 206, 226 281, 282, 283, ... 26, 27 401, 421, 521, ...
Egipto	Vodafone Egypt	602 02	(+0.00)/(0)	20	10
EAU	Etisalat	424 02	(+0.00)/(0)	971	50
Equatorial Guiné	Getesa	627 10	(+0.00)/(0)	240	7, 6, 5, 4, 3
Espanha	Vodafone Amena Telefonia Moviles	214 01 214 03 214 07	(+, 07)/(0)	34 34 34	607, 670, 610 651, 652, 653 606, 608, 609, ...
EUA	AT & T	310 38	(+, 011)/(0)	1	90783
Filipinas	Globe Telecom	515 02	(+0.00)/(0)	63	917, 916
Finlândia	Radiolinja Ab Sonera	244 05 244 91	(+, 909)/(0)	358 358	50, 46 40, 42, 456
França	Orange France SFR Bouygues Telecom	208 01 208 10 208 20	(+0.00)/(0)	33 33 33	607, 607, 630 603, 609, 610 660, 661, 662
Ghana	Scancom	620 01	(+0.00)/(0)	233	24
Grécia	Vodafone- Greece STET Hellas	202 05 202 10	(+0.00)/(0)	30 30	94 93
Holanda	Orange Vodafone KPN Telecom	204 20 204 04	(+, 001)/(0)	31 31 31	618, 628, 648 611, 671 610, 612, 613
Hongkong	New World PCS Smartone Peoples Hong Kong CSL	454 10 454 6 454 12 454 00	(+, 001)/(0)	852 852 852	628, 613, 617 601, 611, 901, 913, 916/7, 920, 934, 951 605, 614, 629

Índia	BPL Mobile (Mumbai)	404 00 404 46	(+0.00)/(0)	91 91	9821 9846
	BPL Mobile Cellular (Kerala)	404 27		91	9823
	BPL Mobile Cellular (Tamil Nadu, Maharashtra)	404 05		91	9825
	Fascel	404 27		91	9811
	Hutchison Essar	404 20		91	9820, 9884, 9885,
	Hutchison Max TL	404 49		91	9886
	Bharti Mobile Limited	404 04 404 44		91 91	9849, 9831 9891
	Idea- Dehli				9844, 9814
	Spice Telecom				
Indonésia	Satelindo	510 01	(+, 001)/(0)	62	816, 815
Irlanda	Vodafone Ireland Plc	272 01	(+0.00)/(0)	353	87
	Meteor	272 03		353	85
Islândia	Landssimn	274 03	(+0.00)/(0)	354	82, 659, 616, 617
	TAL (Og Vodafone)	274 02		354	69, 68, 67, 66
Israel	Orange	425 01	(+, 019)/(0)	972	54, 55, 67, 66
	CellCom Israel Ltd	425 02		972	52/53/58/64
Itália	Vodafone Omnitel	222 10	(+0.00)/(0)	39	34x, x=6, 7, 8, 9, 0
	Telecom Italia	222 01		39	330, 333 to 339, 360,
	Mobile	222 88		39	368
	Wind Telecomunicazioni				320, 328, 329, 327
Jordânia	Mobilecom	416 77	(+0.00)/(0)	962	77
Japão	J-Phone	440 20	(+0.00)	81	90665, 803yly2, 901yly, 902yly2, 903yly2, 904yly, 906yly2, 908yly2, 909yly2
Kenya	KenCell	639 03	(+0.00)/(0)	254	733
	Safaricom	639 02		254	721, 722
Kuwait	Watniya	419 03	(+0.00)/(0)	965	6, 701
Lesotho	Econet Ezi-Cel	651 02	(+0.00)/(0)	266	6
Luxemburgo	P & T Luxembourg	270 01	(+0.00)/(0)	352	021
Luxemburgo /Liechtenstein	Tango S.A	270 77	(+0.00)/(0)	352	091
Macau	CTM	455 01	(+0.00)/(0)	853	68, 66, 50
	Hutchison Telephone	455 3		853	63, 634

Madagáscar	Orange	646 2	(+0.00)/(0)	261	32
Malásia	Maxis Mobile DiGi	502 12 502 16	(+0.00)/(0)	60 60	12 16
Malawi	Telekom Network CelTel	650 10 650 01	(+, 101)/(0)	265 265	8 90, 91, 93, ...
Mali	Malitel	610 01	(+0.00)/(0)	223	65, 66, 67, 67, 68, 69,
Marrocos	IAM	604 1	(+0.00)/(0)	212	61, 62, 66, 67, 68, 70
Maurícias	Cellplus EMTEL	617 01 617 10	(+0.00)/(7)	230 230	25, 75, 76, 77 421, 423, 72
Namíbia	MTC	649 01	(+,09)/(0)	264	81
Niger	CelTel	614 02	(+0.00)	227	96, 97, 98, 99
Nigéria	Econet Wireless	621 20	(+, 009)/(0)	234	802
Noruega	NetCom as Telenor Mobil GSM 900	242 02 242 01	(+0.00)/(0)	47 47	40, 45, 92 41, 47, 480
Polónia	ERA GSM PLUS GSM	260 02 260 01	(+0.00)/(0)	48 48	602, 604, 606 601, 603, 605
Portugal	Optimus Vodafone TMN	268 03 268 01 268 06	(+0.00)/(0)	351 351 351	93, 6093, 6693 91 96, 6096, 6696
Eslovénia	Mobitel	293 41	(+0.00)/(0)	386	31, 41
R. Checa	Eurotel Praha	230 02	(+0.00)/(0)	420	601, 602, 606, ...
Eslováquia	EuroTel Bratislava a.s	231 02	(+0.00)/(0)	421	902, 903, 904
Reino Unido	02 T- Mobile (UK) Orange Vodafone	234 10 234 30 234 33 234 15	(+0.10)/(0) (+0,10)/(0) (+0.10)/(0) (+0.10)/(0)	44 44 44 44	7701, 7702, 7703, ... 7956, 7957, 7958, ... 7773, 7779, 7074, ... 7000, 7002, 7004, ...
Reunion Mayotte	SRR	647 10	(+0.00)/(0)	262	85 (Mayonette: 269 65 - 9)
Roménia	Orange	226 10	(+0.00)/(0)	40	74
Rússia	KB Impuls (Bee Line) Megafon	250 99 250 02	(+, 810)/(0)	7 7	9031, 9032, 9033 812 96, 812 90, 912 91
Satellite	Thuraya	901 05	(+0.00)/(0)	882	16
Senegal	Sentel	608 02	(+0.00)/(0)	221	68, 66

Seychelles	CABLE & WIRELESS	633 01	(+0.00)/(0)	248	5
Singapura	MobileOne	525 03	(+0, 002)/(0)	65	968, 969, 974
	Singtel-1800	525 02	(+, 001)/(0)	65	9057, 9113, 9116
	Singtel-900	525 01		65	901, 903, 9050
Sri Lanka	MTN Sri Lanka	413 02	(+0.00)/(0)	94	77
Suécia	Vodafone	240 08	(+0.00)/(0)	46	708, 709, 733
	Tele2 AB	240 07		46	707, 704, 7321
	telia	240 01		46	592, 593, 595
Suiça	TDC Switzerland	228 02	(+0.00)/(0)	41	76
	Orange	228 30		41	76, 78, 79
Swazilândia	Swazi MTN Limited	653 10	(+0.00)/(0)	268	60, 61
Tailândia	TAC	520 18	(+, 001 ou 009)/(0)	66	12, 13, 14
Taiwan	Far EasTone	466 01	(+,002)/(0)	886	936, 930, 926,...
	Chunghwa	466 92	(+,002)/(0)	886	910, 911, 912,...
Tanzania	CelTel Tanzania Ltd	640 05	(+0.00)/(0)	255	748
	Mobitel	640 02		255	741
	Vodacom Tanzania	640 04		255	744
Tunísia	Tunise Telecom	605 02	(+0.00)/(0)	216	98, 97
Turquia	Telsim	286 02	(+0.00)/(0)	90	542, 543, 544,...
	Turkcell	286 01		90	532, 533, 534, 535, 536, ..
Uganda	CelTel Cellular	641 01	(+0.00)/(0)	256	75
	MTN- Uganda	641 10		256	77
Ucrânia	Kyivstar	255 03	(+,810)/(8)	380	67
Yemen	Sabafon	421 01	(+0.00)/(0)	967	91
Zâmbia	CelTel Zambia	645 01	(+0.00)/(0)	260	97
Zimbabue	ECONET	648 04	(+0.00)/(0)	263	91
	NETONE	648 01	(+0.00)/(0)	263	11
	TELECEL	648 03	(+0.00)/(0)	263	23

Fonte: [http://www.mcel.co.mz/p\\_roam-services.htm](http://www.mcel.co.mz/p_roam-services.htm)

## ANEXO 5. TARIFAS DA Vodacom

### 5.1. PRÉ-PAGO VODAGO

Valores das chamadas nacionais	Vodago por minuto		Vodago por segundo	
	Periodo de Pico	For a do Periodo de Pico	Periodo de Pico	For a do Periodo de Pico
Vodacom para Vodacom	5.850.00 Mt	4.250.00 Mt	118.00 Mt/seg	94.00 Mt/seg
Vodacom para mCel	5.850.00 Mt	4.250.00 Mt	118.00 Mt/seg	94.00 Mt/seg
Vodacom para rede fixa	8.750.00 Mt	5.100.00 Mt	177.00 Mt/seg	94.00 Mt/seg
SMS Nacionais	1.750.00 Mt	1.200.00 Mt	1.750.00 Mt	1.200.00 Mt
SMS internacional	4.750.00 Mt	4.750.00 Mt	4.750.00 Mt	4.750.00 Mt

Fonte: Vodacom. Tarifas do pré-pago Vodago (2005)

### 5.2. CARTÕES DE RECARGA VODAGO

Preço	Valor em chamadas
50.000.00 Mt	Em valor de chamadas e sem limitação de recepção de chamadas com acesso para a vida
80.000.00 Mt	Em valor de chamadas e sem limitação de recepção de chamadas com acesso para a vida
120.000.00 Mt	Em valor de chamadas e sem limitação de recepção de chamadas com acesso para a vida
150.000.00 Mt	5PIN com 30.000.00 Mt por cada em valor de chamadas e sem limitação de recepção de chamadas com acesso para a vida
200.000.00 Mt	Em valor de chamadas e sem limitação de recepção de chamadas com acesso para a vida
500.000.00 Mt	Em valor de chamadas e sem limitação de recepção de chamadas mais 25.000.00 Mt de bónus.
1.500.000.00 Mt	Em valor de chamadas e sem limitação de recepção de chamadas mais 75.000.00 Mt de bónus.
2.000.000.00 Mt	Em valor de chamadas e sem limitação de recepção de chamadas mais 100.000.00 Mts de bónus.

Fonte: Vodacom. Tarifas do pré-pago Vodago (2005)

\* recargas electrónicas

### 5.3. TARIFAS PARA CHAMADAS INTERNACIONAIS

<i>Tarifas para chamadas internacionais</i>	<i>Por minuto</i>	<i>Por segundo</i>
Zona A	Período de Pico/ For a do período de pico	Período de Pico/For a do período de pico
RAS, Swazilândia, Zimbabwè, Zâmbia, Botswana, Lesotho, Malawi, Namibia, Tanzania, Angola, Maurícias, Seychelles, RDC, França, Itália, Portugal, EUA, Reino Unido, Brasil	11.820.00 Mt	194.00 Mt/seg
Zona B Restantes países da África, Europa, Ásia, América, Oceânia	Período de Pico/ For a do período de pico 23.640.00 Mt	Período de Pico/ For a do período de pico 394.00 Mt/seg
Custo de chamadas internacionais em roaming	Custo de chamadas	
Chamada Local (feita na fronteira do país de visita):	25.500.00 Mt	
Chamada Internacional (Limitada ao país de origem)	51.000.00 Mt	
SMS	6.800.00 Mt	
Chamadas recebidas internacionais	11.820.00 Mt	

Fonte: Vodacom. Tarifas do pré-pago Vodago (2005)

## 5.5. CHAMADAS INTERNACIONAIS

Taxa mensal	Fale Mais 50	Fale Mais 50	Fale Mais 100	Fale Mais 100	Fale Mais 150	Fale Mais 150	Fale Mais 265	Fale Mais 265	Fale Mais 500	Fale Mais 500
<b>Chamadas internacionais (Zona A)</b>										
RAS, Swazilândia, Zimbabwê, Zâmbia, Botswana, Lesotho, Malawi, Namíbia, Tanzania, Angola, Maurícias, Seychelles, RDC, França, Itália, Portugal, EUA, Reino Unido, Brasil										
Período de Pico e Fora de Pico	197.00 Mt/seg	11.820.00 Mt	197.00 Mt/seg	11.820.00 Mt	197.00 Mt/seg	11.820.00 Mt	197.00 Mt/seg	11.820.00 Mt	197.00 Mt/seg	11.820.00 Mt
<b>Chamadas internacionais (Zona B)</b>										
Restantes países da África, Europa, Ásia, América, Oceânia										
Período de Pico e Fora de Pico	394.00 Mt/seg	11.820.00 Mt/seg	394.00 Mt/seg	11.820.00 Mt/seg	394.00 Mt/seg	11.820.00 Mt/seg	394.00 Mt/seg	11.820.00 Mt/seg	394.00 Mt/seg	11.820.00 Mt/seg
Tarifas de Rcaming	Tarifa de operadores estrangeiros -25%	Tarifa de operadores estrangeiros -25%	Tarifa de operadores estrangeiros -25%	Tarifa de operadores estrangeiros -25%	Tarifa de operadores estrangeiros +25%	Tarifa de operadores estrangeiros +25%	Tarifa de operadores estrangeiros +25%	Tarifa de operadores estrangeiros +25%	Tarifa de operadores estrangeiros +25%	Tarifa de operadores estrangeiros +25%

Fonte: Brochura sobre Tarifas para Contratos Fodacom

#### 5.4. CONTRATOS (PACOTES FALE MAIS)

Taxa mensal	Fale Mais 50	Fale Mais 50	Fale Mais 100	Fale Mais 100	Fale Mais 150	Fale Mais 150	Fale Mais 265	Fale Mais 265	Fale Mais 500	Fale Mais 500
Min/seg incluído	3000 seg	50 min	6000 seg	100 min	9000 seg	150 min	11.800 seg	200 min	15.000 seg	250 min
<b>Chamadas domésticas</b>										
<i>Período de Pico</i>										
Vodacom para Vodacom	83.00 Mt/seg	4.560.00 Mt	71.00 Mt/seg	3.840.00 Mt	59.00 Mt/seg	2.950.00 Mt	59.00 Mt/seg	2.950.00 Mt	43.00 Mt/seg	2.000.00 Mt
Vodacom para a mCel	83.00 Mt/seg	4.560.00 Mt	71.00 Mt/seg	3.840.00 Mt	59.00 Mt/seg	2.950.00 Mt	59.00 Mt/seg	2.950.00 Mt	43.00 Mt/seg	2.000.00 Mt
Vodacom para rede fixa	122.00 Mt/seg	7.080.00 Mt	110.00 Mt/seg	6.120.00 Mt	110.00 Mt/seg	5.100.00 Mt	65.00 Mt/seg	3.000.00 Mt	54.00 Mt/seg	2.500.00 Mt
<i>Fora do período de Pico</i>										
Vodacom para Vodacom	48.00 Mt/seg	2.450.00 Mt	48.00 Mt/seg	2.450.00 Mt	48.00 Mt/seg	2.450.00 Mt	48.00 Mt/seg	2.450.00 Mt	48.00 Mt/seg	2.450.00 Mt
Vodacom para a mCel	48.00 Mt/seg	2.450.00 Mt	48.00 Mt/seg	2.450.00 Mt	48.00 Mt/seg	2.450.00 Mt	48.00 Mt/seg	2.450.00 Mt	48.00 Mt/seg	2.450.00 Mt
Vodacom para rede fixa	59.00 Mt/seg	3.000.00 Mt	59.00 Mt/seg	3.000.00 Mt	59.00 Mt/seg	3.000.00 Mt	59.00 Mt/seg	3.000.00 Mt	59.00 Mt/seg	3.000.00 Mt
SMS Grátis	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
SMS nacional	1.000.00 Mt	1.000.00 Mt	1.000.00 Mt	1.000.00 Mt	1.000.00 Mt	1.000.00 Mt	1.000.00 Mt	1.000.00 Mt	1.000.00 Mt	1.000.00 Mt
SMS internacional	4.750.00 Mt	4.750.00 Mt	4.750.00 Mt	4.750.00 Mt	4.750.00 Mt	4.750.00 Mt	4.750.00 Mt	4.750.00 Mt	4.750.00 Mt	4.750.00 Mt

Fonte: Brochura sobre Tarifas para Contratos Vodacom



## 5.6. SERVIÇOS ADICIONAIS

Serviço Vodacom	Descrição	Taxas	Serviço Vodacom	Descrição	Taxas
CLIP	Apresentação da identificação da chamada em linha	Grátis	Ligue de Volta	Serviço de mensagem	Grátis
CLIR	Restrição de chamadas	Grátis	Ligue-me	*140* número de destinatário# envio	Grátis
Reenvio de chamadas	Envio de chamada para qualquer número incluindo o encaminhamento de mensagens	De acordo com as taxas correspondentes	SMS Nacional	Serviço de mensagens curtas de telemóvel para outro	Taxa de SMS aplicável
Chamadas em espera	Aceitação de entrada de uma chamada enquanto est'a ocupada com uma primeira	Grátis	SMS Internacional	Serviço de mensagens curtas de telemóvel para outro	Taxa se SMS aplicável
Chamadas presas	Fazer uma segunda chamada enquanto mantém ligado à primeira	Grátis	Serviço Celular de Fax	Envio e impressão de faxes através do seu celular	Taxa se chamada aplicável
Bloqueio de Chamadas	Bloqueio de envio e recepção de chamadas efectuadas	Grátis	Serviço Celular de Dados	Envio e impressão de dados através do seu celular	Taxa se chamada aplicável
Facturação Detalhada	Informações detalhadas de chamadas efectuadas	Grátis	Substituição de SIM	Substituição do seu cartão SIM em caso de dano ou perda	230.000.00 Mt
Informação sobre o saldo de tempo e de chamadas	Envie um SMS com a letra T para o 084555 e descubra quantos minutos/segundos incluídos a pessoa tem.	Taxa de SMS aplicável.	Reserva de número especial	Reserva de um número de telemóvel à sua escolha	120.000.00 Mt
			Informação sobre saldo de conta	Envio de um SMS com a letra S para o 084555 e descubra qual é o saldo da sua conta	Taxa se SMS aplicável

Fonte: Vodacom. Tarifas para Contratos Vodacom.(2005)