

**ANÁLISE ESTRATÉGICA AO SEGMENTO DE  
TELECOMUNICAÇÕES MÓVEIS EM MOÇAMBIQUE**

**António Ornelle Sendi**

**Projecto de Mestrado  
em Gestão**

Orientador:

Prof. Doutor António Robalo, Professor Catedrático, ISCTE Business School,  
Departamento de Gestão

Outubro 2010

O segmento de telecomunicações móveis é um dos sectores mais dinâmicos e flexíveis. Constitui nos dias de hoje, mundo contemporâneo, invariavelmente uma forma de estar. É através deste serviço indispensável que são estabelecidos contactos que definem o rumo dos acontecimentos nos vários domínios da sociedade.



## **Dedicatória**

Para o meu admirado, ilustre, Pai (em memória), os teus conselhos, ensinamentos, sobretudo o exemplo, enchem-me de orgulho e conferem a audácia necessária para a materialização destes vãos!

À minha Mãe, a confiança depositada e tua presença iluminam a minha caminhada.

A vós, o meu eterno agradecimento!

## **Agradecimentos**

Ao Professor Dr. António Robalo pelo apoio inestimável e desafios colocados no âmbito desta pesquisa, a sua perspicácia foi crucial na concretização desta nobre aventura.

Extensivo aos estimados Dr. Américo Muchanga, Dr. Zandamela, Dr. Xavier de Jesus Maria, Dr. Riaz Jussub, Prof. Dr. Carlos Serra, pela contribuição técnica que endereçaram. Os vossos subsídios foram fundamentais na edificação desta pesquisa.

A minha Avó, meus irmãos, demais familiares, amigos, colega Rui e outros colegas do MBA, pelo apoio indirecto, presencialmente ou não, a vossa manifesta preocupação foi preciosa na dinâmica e celeridade desta pesquisa.

A todos, bem hajam!

“... Mobile phones could not work in Africa  
without prepaid because it’s a cash society”

**Mo Ibrahim**

*In “The economist – a special report on telecoms in emerging markets”*

September 2009

## **Resumo**

O segmento de telecomunicações móveis é caracterizado por intensa competitividade entre os operados instalados que repartem entre si o mercado e as receitas por ela gerada. Para tanto, as empresas imprimem estratégias competitivas de atracção e retenção dos clientes por forma a garantirem melhores resultados financeiros. Neste perspectiva, a presente pesquisa foi conduzida com base em informações sobre o ambiente que as empresas deste segmento operam. Ela tem por objectivo descrever o ambiente competitivo deste segmento, percorrendo as contribuições dos vários *stakeholders* envolvidos, aferindo-se as principais ferramentas analíticas de diagnóstico estratégico de modo a validar-se a possibilidade de sucesso de futuros operadores, avaliada pelo nível de atractividade do sector. Para efeitos de identificação, definição e implementação estratégica, foram analisados alguns paradigmas estratégicos que o estudo considera oportuno considerar para efeitos de competitividade empresarial.

Palavras-chave: Gestão estratégica; Estratégia competitiva; Atractividade; Competitividade;

***Abstract***

The mobile telecommunications market is highly competitive with the operators sharing the market and the profits generated thereof. This has warranted substantial efforts on the part of telecom operators to elaborate competitive strategies to gain new clients retain existing ones and improve financial results. This dissertation was produced on the basis of information about the environment in which the firms in this industry segment operate. The main purpose of this paper is to describe the competitive environment of the telecom segment observing the contribution of all stakeholders involved, employing the main analytical tools for strategy understanding in order to assess the possibility of success of future telecom operators, thus evaluating the attractiveness of the sector. For identification, definition and strategic implementation purposes, selected strategic paradigms for the study of entrepreneurial competitiveness were examined.

Kay-words: Strategic Management; Competitive strategies; Attractiveness; Competitiveness;

## Índice

Capítulo 1 - Introdução.....	1-1
1.1 Problemática.....	1-2
1.2 Objectivos.....	1-3
1.2.1 Objectivo geral.....	1-3
1.2.2 Objectivos específicos .....	1-4
1.3 Resultados esperados.....	1-4
Capítulo 2 - Revisão da Literatura.....	2-5
2.1 Modelo Teórico .....	2-5
2.2 Análise do Ambiente .....	2-7
2.2.1 Análise Interna .....	2-7
2.2.2. Análise Externa.....	2-9
2.3 Factores críticos de Sucesso (FCS's) .....	2-22
2.4 Competências Centrais (CC's).....	2-23
2.5 Estratégias Competitivas .....	2-24
2.6 Novos Paradigmas.....	2-28
2.6.1 <i>Corporate Government</i> .....	2-28
2.6.2 Gestão da Qualidade Total.....	2-31
2.6.3 <i>Blue Ocean Strategy</i> (BOS).....	2-33
Capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa .....	3-37
3.1 Recolha de Dados Primários .....	3-37
3.1.1 Entrevista .....	3-37
3.1.2 Observação.....	3-38
3.2 A Recolha de Dados Secundários .....	3-39
3.2.1 Pesquisa Bibliográfica .....	3-39

3.2.2	Pesquisa de Campo .....	3-40
Capítulo 4	– Análise dos Dados e Desenvolvimento da Informação .....	4-41
4.1	Análise Interna .....	4-41
4.1.1	Pontos Fortes.....	4-41
4.1.2	Pontos Fracos .....	4-41
4.2	Análise Externa .....	4-42
4.2.1	Envolvente Contextual.....	4-42
4.2.2	Envolvente Transaccional.....	4-62
4.3	Factores críticos de sucesso.....	4-89
4.4	Competências centrais.....	4-90
4.5	Estratégias competitivas.....	4-91
Capítulo 5	– Conclusões e Recomendações .....	5-93
Capítulo 6	– Bibliografia .....	6-96



## **Sumário Executivo**

O estudo incide sobre o segmento de telecomunicações móveis, que consiste num processo de diagnóstico estratégico ao segmento em questão, subordinado ao tema Análise Estratégica ao Segmento de Telecomunicações Móveis em Moçambique. Actualmente, este segmento conta com dois concorrentes, estando em iminência a entrada da terceira operadora, inicialmente prevista para seu início de actividade em Setembro de 2010.

O segmento de Telecomunicações Móveis é relativamente novo, existindo há cerca de 13 anos, encontrando-se assim na fase de crescimento. Os serviços que prestam cobrem um vasto portfólio de produtos, desde a actividade tradicional de comunicação e troca de dados aos serviços avançados da 3ª geração (3G) facilitados pela transversabilidade do uso da internet. A população Moçambicana é de cerca de 20,3 milhões de habitantes, sendo o mercado actualmente servido de apenas 6,1 milhão de habitantes, com uma alta taxa de crescimento, acima do inicialmente previsto.

Esta pesquisa, cujo objectivo geral caracterizar, descrever o ambiente estratégico do segmento de telecomunicações móveis em Moçambique, pretende diagnosticar estrategicamente este sector, recorrendo-se para o efeito à adaptação do modelo de Gestão Estratégica Empresarial.

Assim o fluxo de análises compreendidas neste roteiro segue uma sequência de análises, com início na análise interna, e posteriormente análise externa das envolventes contextual e transaccional através da aplicação das ferramentas PEST, SWOT e 5 Forças de Michael Porter, alinhamento das competências centrais com os factores críticos de sucesso, estratégias competitivas e por fim a validação dos novos paradigmas estratégicos. Esta última etapa, dos novos paradigmas, será a proposta de valor deste estudo não sendo, contudo, vinculativo as premissas e conclusões.

Os instrumentos de recolha de informação utilizados foram a observação directa, entrevista aos principais *stakeholders*, revisão bibliográfica e análise documental, implementados ao longo das várias etapas com intensidade diferenciada para cada ferramenta de acordo com sua pertinência e eficácia. No que toca as entrevistas, apenas foi possível ouvir o responsável da

empresa Moçambique Celulares (mCel), dada a falta de abertura sobretudo para fins académicos que as outras organizações apresentam.

A análise da informação recolhida sobre o assunto, sugere que o segmento de telecomunicações móveis em Moçambique é bastante atractivo e dinâmico, oferecendo boas perspectivas de sucesso aos seus operadores, graças a enorme aceitação consubstanciadas pelas vantagens que este serviço oferece aos seus clientes, sendo por isso, pertinente a entrada de mais operador(es) contribuindo para uma melhoria da qualidade do serviço actualmente prestado.

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 Taxas de Juro do Mercado Monetário Interbancário .....	4-50
Tabela 2 Evolução da Taxa de Câmbio Nominal (MZN/USD).....	4-51
Tabela 3 Reservas Internacionais Líquidas.....	4-52
Tabela 4 Análise SWOT .....	4-67
Tabela 5 Desempenho médio do segmento .....	4-77
Tabela 6 Adaptado Freire (2002:96) - Factores críticos de sucesso .....	4-89
Tabela 7 Adaptado Freire (2002:136) - Competências centrais .....	4-90

## **Índice de Gráficos**

Ilustração 0-1 Modelo Teórico de Análise Estratégica.....	2-6
Ilustração 0-2 - Análise SWOT.....	2-15
Ilustração 0-3 - Modelo das Cinco Forças de Michael Porter .....	2-17
0-4 Adaptado Porter (1989:10) - Estratégias Genéricas .....	2-25
0-5 Adaptado Kim & Mauborgne (2008:34) – Interação custos e valor para comprador ...	2-36
0-1Evolução da inflação anual na Cidade de Maputo.....	4-48
0-2 Desempenho do PIB por sectores de actividade.....	4-49
0-3 Estrutura do PIB e taxa de crescimento.....	4-50
0-4 Contas Correntes e de Bens em % do PIB.....	4-55
0-5 Nível de teledensidade em Moçambique 1997-2006 .....	4-63
0-6 Número de clientes do serviço de telefonia móvel.....	4-64
0-7 Síntese da Análise SWOT .....	4-72

## Glossário

Sigla	Significado
3G	Tecnologia da Terceira Geração
BM	Banco de Moçambique
BOS	<i>Blue Ocean Strategy</i>
CC's	Competências centrais
Capex	<i>Capital Expenditure</i> (sinc. Investimento Inicial de Capital)
C&T	Ciência e Tecnologia
FCS's	Fatores Críticos de Sucesso
HIPC	<i>Heavily Indebted Poor Countries</i>
INCM	<i>Instituto Nacional de Comunicações de Moçambique</i>
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INE	Instituto Nacional de Estatística
Mt	Metical
mCel	Moçambique Celulares, S.A.R.L
MMS	<i>Multi media services</i>
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
OGE	Orçamento Geral do Estado
PARPA II	Programa de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta II (2006-09)
PEST	Político, Económico, Socio-cultural e Tecnológico;
PIB	Produto Interno Bruto
PIB <i>per capita</i>	Produto Interno Bruto por indivíduo
<i>SBE</i>	<i>Social Business Enterprises</i>
SMS	<i>Short Message Services</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TDM	Telecomunicações de Moçambique
TQM	<i>Total Quality Management</i> (sinc. Gestão da Qualidade Total)
TIC'S	Tecnologias de Informação e Comunicação
USD	<i>United States Dollar</i>
VODACOM	Membro do grupo VODAFONE internacional
ZAR	<i>Zuid (South) African Rand</i>

## **Capítulo 1 - Introdução**

A pesquisa que se pretende desenvolver incide sobre o segmento de telecomunicações móveis, vulgo mercado de telefonia móvel em Moçambique, com vista a implementar-se uma análise estratégica dirigida a este segmento do mercado de comunicações. O segmento de comunicações móveis é um mercado relativamente novo, com cerca de 13 (treze) anos de existência, tendo surgido em Novembro de 1997 com a mCel a tornar-se pioneira deste mercado, que conta actualmente com apenas dois concorrentes, mas com um enorme potencial.

O segmento de telecomunicações móveis, faz parte do sector terciário de actividades, mais concretamente o sector de serviços. Ele compreende o serviço de providência de telecomunicações móveis, com uso de um aparelho móvel designado telefone celular ou simplesmente telemóvel.

Com esta abordagem, procura-se aferir as estratégias que estão a ser implementadas pelos intervenientes neste mercado. Para tal fim, vai-se seguir o paradigma típico de gestão ou análise estratégica, de acordo com uma abordagem estruturalista através de uma revista ao ambiente deste mercado, indentificação e caracterização dos *stakeholders* e dos concorrentes em particular, seus comportamentos e atitudes bem como estratégias adoptadas na busca incessante de clientes que contribuem para a geração de receitas.

Mais adiante, e quando se tiver uma ideia clara das estratégias em vigor neste mercado, poder-se-á aferir sobre a potencialidade do mesmo e perspectivas de crescimento, evolução e desenvolvimento, alinhada com a possibilidade de ocorrência de novos entrantes e suas perspectivas de sucesso. Esta componente em jeito de crítica, corresponderá a proposta de valor que esta pesquisa pretende emitir, contribuindo para um melhor conhecimento que se tem sobre o mercado.

A finalidade deste pesquisa é contribuir com opinião académica, na vertente de gestão estratégica, na solidificação de uma crítica construtiva sobre a liderança e visão estratégica, conhecimento estratégico e potencial evolutivo deste importante sector de actividade económica, onde um dos concorrentes faz parte do top 10 do ranking da KPMG sobre as maiores empresas que operam em Moçambique, avaliadas pelo seu volume de negócios.

## **1.1 Problemática**

O segmento de telefonia móvel em Moçambique, é um dos principais mercados ou segmentos económicos do país. Enquadra-se no sector terciário, na área de serviços. O serviço que fornece é de comunicações móveis. Este sector apresenta um rápido crescimento e desenvolvimento, superando as expectativas resultantes das previsões sobre as potencialidades evolutivas deste mercado. O mesmo mercado não pára de evoluir, apresentando-se como um mercado com largas potencialidades por explorar, dada a necessidade crescente de comunicação que é intrínseco e paralelo ao desenvolvimento do país.

Os benefícios da telecomunicação móvel não são apenas económicos tal referem alguns estudos realizados para países desenvolvidos, que relacionam uso de telemóveis com desenvolvimento económico. Estes estendem-se a outros níveis, na esfera política e social. Na esfera política, tem sido usado para denunciar casos que atentem os direitos humanos, linhas directas de contacto com entidades ou pessoas ligadas ao sistema judiciário na promoção da igualdade, monitoria de eleições presidências, etc.

Segundo refere *The Economist*<sup>1</sup>, o mercado Chinês é o maior mercado mundial de telefonia móvel, e África é a região com a mais rápida taxa de crescimento de subscritores. Com a saturação dos mercados desenvolvidos, o desenvolvimento de regiões rurais pobres irá contribuir em grande medida para um maior crescimento nos próximos anos.

Com o surgimento e propagação do serviço pré-pago, a maior barreira para o acesso a comunicação tornou-se a compra do aparelho telemóvel, que esteve caro até finais de 1990. Mas o preço desse mesmo aparelho caiu bruscamente de cerca de USD 250 em 1997, para os actuais USD 20. Como os produtores de aparelhos telemóveis ficaram precavidos da escassa oportunidade no mundo desenvolvido, eles viraram-se para a produção de modelos de baixo custo, de acordo com *The Economist*<sup>2</sup>.

No presente, operam duas companhias de fornecimento de serviços de comunicações móveis, que exploram o mercado Moçambicano e repartem uma quota de pouco mais de 5 milhões de clientes, para uma população global de cerca de 22 milhões de habitantes. Este crescimento resulta da expansão dos mesmos serviços acompanhados das estratégias agressivas de

---

<sup>1</sup> *In The Economist* (September 26th 2009:4)

<sup>2</sup> *In The Economist* (September 26th 2009:5).

penetração em mercados actuais e potenciais, bem como em jeito de resposta a necessidade permanente de comunicar.

Para melhor elucidar, as companhias aplicam cerca de 40% do total de custos em fornecimento e serviços de terceiros em despesas de marketing e publicidade, os quais constituem verdadeiros investimentos de divulgação e propagação das suas imagens, bem como bens e serviços que oferecem. Esta agressividade, muitas vezes acompanhada de práticas não éticas para ganhar mercado a todo custo, vem levantar uma inquietação: o potencial deste mercado, em concorrência com a capacidade de adaptação e inovação dos concorrentes, à medida que o mercado vai-se tornando saturado pelo menos ao nível das grandes cidades onde se concentram os grandes e principais clientes.

Por esta razão torna-se necessário proceder a um estudo aprofundado das estratégias dos concorrentes e sua adequação a realidade do mercado Moçambicano em particular, em linha com a capacidade de adaptação e evolução às necessidades e desejos dos consumidores.

Assim, o problema (pergunta) de pesquisa fundamenta-se em analisar o estágio e tendência evolutiva do segmento de telefonia móvel Moçambicano?

## **1.2 Objectivos**

### **1.2.1 Objectivo geral**

A premissa fundamental que vai nortear e inspirar este estudo na procura de resposta ao problema formulado, será:

- ✓ Descrever (caracterizar) estrategicamente o segmento de telefonia móvel em Moçambique - diagnóstico estratégico.

Este objectivo pressupõe proceder a uma apreciação global do mercado nas múltiplas vertentes, concretizável através de um processo de introspecção estratégica dirigida ao mercado específico.



### **1.2.2 Objectivos específicos**

Associado ao objectivo geral, estão os específicos que a ele fornecem subsídios. Os específicos, só existem quando está para o geral, estabelecendo-se assim uma relação directa; assim, estes constituem a fundamentação do geral, procurando dar a si resposta.

Os objectivos específicos da presente pesquisa são

- ✓ Caracterizar os concorrentes do mercado;
- ✓ Descrever a envolvente do mercado;
- ✓ Analisar a atractividade do mercado;
- ✓ Proceder a análise SWOT;
- ✓ Analisar as estratégias competitivas dos concorrentes.

### **1.3 Resultados esperados**

Os resultados esperados constituem o desdobramento dos resultados específicos, e são assim as suas respostas lógicas. Para tal fim, os resultados esperados devem estar alinhados com os resultados específicos, e serão os principais outputs deste estudo, os quais o pesquisador vai procurar trazer a relevo como resultados de pesquisa.

Assim, os principais resultados esperados são:

- ✓ Identificar os aspectos críticos oriundos da descrição das principais variáveis que compõem o ambiente deste mercado;
- ✓ Aferir o potencial competitivo para o alcance de sucesso neste sector;
- ✓ Identificar e alinhar as principais competências (competências centrais e factores críticos de sucesso) deste mercado;
- ✓ Enquadrar as estratégias competitivas viáveis.

## **Capítulo 2 - Revisão da Literatura**

Este capítulo contempla o arrolamento dos conceitos subjacentes a todo o projecto de dissertação, na esteira do conceito base em questão que é a análise estratégica. Mais adiante serão aflorados os outros conceitos implícitos ao presente projecto de pesquisa que vão corporizar a apreciação estratégica do sector em análise.

Apresentado o modelo teórico, vai-se proceder a uma análise ao ambiente competitivo do sector, desdobrado em ambiente geral e específico, de modo a ter-se um diagnóstico geral e respectivas ilações. Posteriormente, serão afloradas as estratégias competitivas segundo o Modelo de vantagem competitiva de Porter para, finalmente, fazer-se uma incursão às novas abordagens estratégicas relevantes para o mundo competitivo actual.

### **2.1 Modelo Teórico**

O processo racional que este estudo vai seguir vai consistir na implementação de um processo de gestão estratégica a nível de unidade de negócio aplicado, neste caso, a um mercado específico. Este modelo de análise estratégica do segmento de telefonia móvel, será assim, o alinhamento do processo de gestão estratégico aplicado ao processo de análise estratégica de um mercado concreto.

Com efeito, terá início na análise das **Envolventes** (ambiente geral e específico) do mercado identificando-se os respectivos FCS's (factores críticos de sucesso). No mesmo nível, será realizada a **Análise SWOT** (para a vertente interna e externa) e **Análise das Cinco (5) Forças de Michael Porter** para o mesmo mercado. Da análise interna vai-se identificar as competências centrais (CC's). O objectivo destas ferramentas é de fazer um diagnóstico sobre a atractividade geral e específica deste mercado.

De seguida vai-se aferir e alinhar as **CC's** e **FCS's**, de modo a contribuir com argumentos e ilações válidas sobre o tipo de comportamentos e atitudes que se deve considerar para este mercado. Estes resultados serão úteis para os potenciais entrantes, ou ainda para monitorar se as potenciais estratégias vão ao encontro daquilo que seria o alinhamento requerido para esta abordagem.

Mais adiante, serão apresentadas e discutidas as **Opções Estratégicas** que conferem vantagem competitiva aos concorrentes deste mercado, dentre as várias estratégias, designadamente: Liderança nos custos, diferenciação e focalização. O fundamental neste nível é trazer ao debate as possíveis saídas e respectivos fundamentos para ter sucesso e atingir os objectivos pretendidos.

Por fim, vão-se aflorar os paradigmas emergentes que devem ser acautelados na perspectiva de sustentabilidade e continuidade por longo prazo, em sintonia com a necessidade de criar e oferecer valor para os clientes deste mercado. Tais são o *Corporate Governance*, *Total Quality Management (TQM)* e *Blue Ocean Strategy*.

O Modelo teórico atrás descrito, é o que a seguir se apresenta:

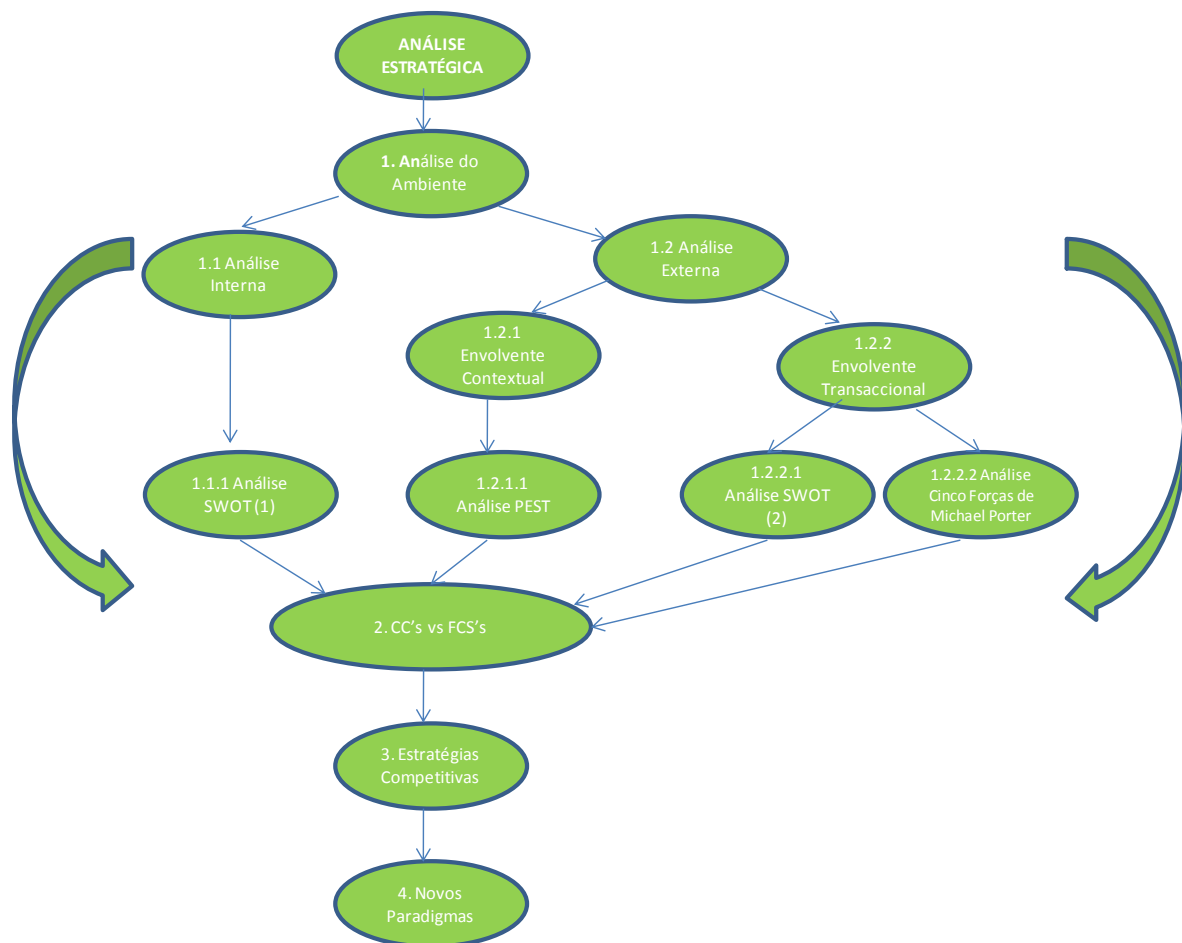


Ilustração 2-1 Modelo Teórico de Análise Estratégica

## **2.2 Análise do Ambiente**

A análise do ambiente, será realizada por via de uma abordagem estruturalista. De acordo com *Harvard Business Review*<sup>3</sup>, quando os executivos de uma organização desenvolvem uma estratégia corporativa, começam por analisar a indústria ou variáveis ambientais em que ela opera. De seguida, analisam os pontos fortes e fracos (análise interna) dos principais concorrentes. Terminado esse exercício mental, eles esboçam uma posição estratégica por onde se podem colocar no seio desse mercado, para enfrentar os seus opositores construindo uma vantagem competitiva.

A organização, alinha a sua cadeia de valor de forma sequenciada pelas seguintes actividades: manufactura e operações, comunicação e marketing, e estratégias competitivas dos recursos humanos. Na linha desse processo, são estabelecidos os objectivos financeiros, e é definida a alocação dos recursos financeiros (orçamento) por actividade em particular, e globalmente para toda a estrutura.

A lógica supracitada, é que as opções estratégicas competitivas de uma companhia no mercado em que está inserido, são derivadas em função do ambiente em que ela opera. Por outras palavras, a envolvente molda ou define a estratégia. Este processo de abordagem estruturalista, que tem suas raízes no pressuposto “a estrutura da envolvente conduz o desempenho das organizações económicas industriais”, tem dominado a prática da concepção e desenvolvimento de estratégias ao longo dos últimos 30 anos.

### **2.2.1 Análise Interna**

“A abordagem interna é sempre uma avaliação interessante dos recursos, da cultura e dos valores empresariais e deve, por isso, ser considerada como fundamental no contexto da determinação do onde estamos e, bem assim, fazer parte integrante de todo o pensamento estratégico”, de acordo com Carvalho & Filipe<sup>4</sup>.

A análise Interna consiste na apreciação aos recursos próprios da empresa, os quais a empresa tem pleno domínio e controlo sobre os mesmos. Estes recursos dependem da organização e são moldados por si, de acordo com as decisões internas de encontro com objectivos de

---

<sup>3</sup>In *Harvard Business Review*, September 2009, pp. 72

<sup>4</sup>In Carvalho & Filipe (2008), *Manual de Estratégia*, Edições Sílabo, 2ª edição, Lisboa, pp. 108

actuação traçados aos vários níveis organizacionais. A sua globalidade é também designada de forças, na medida em que quando bem aproveitados podem permitir alcançar vantagens em relação aos seus principais competidores.

De acordo com Freire<sup>5</sup> “A análise da empresa (análise interna) deve pois começar pela identificação da natureza dos principais recursos ao seu dispor e pela avaliação dos respectivos méritos” .

O grau de centralização na tomada de decisões, os níveis hierárquicos, o *span of management* (amplitude de controlo), o nível de especialização ou de polivalência entre as diferentes áreas, entre outros, são condicionantes essenciais para a compreensão da essência e dinâmica interna da organização, no seu contexto funcional.

Considera-se que a avaliação dos méritos consiste em medir o contributo que cada recurso tem para a organização como um todo, e por esta via determinar a sua importância relativa. Os principais recursos de uma organização podem ser classificados em recursos humanos, recursos financeiros e recursos materiais.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de actuação definidas por eles próprios.

A este nível podem-se identificar os respectivos pontos fortes (forças) e os fracos (fraquezas). Os pontos primeiros representam aqueles recursos, atitudes, competências que a empresa tem de mais precioso e vantajoso em relação aos concorrentes, e que permitem que a empresa se diferencie dos outros. As fraquezas representam todos os aspectos internos (recursos) deficientes ou inexplorados, os quais colocam a empresa numa posição competitiva desfavorável.

Uma vez identificados os pontos fortes e fracos, as atitudes que a empresa deve encetar são diferenciadas. Para os pontos fortes, a empresa deve procurar mantê-los ou maximizar as suas valências, recursos mais preciosos de modo a alcançar vantagem competitiva. Para os pontos fracos, a empresa deve procurar melhorar, corrigir, prestar maior atenção, e gastar mais energia e atenção na procura de meios, procedimentos ou identificação de processos que optimizem esses recursos.

---

<sup>5</sup> In Freire, Adriano (1997), *Estratégia - Sucessos em Portugal*, Editorial Verbo, 1ª edição, Lisboa/ São Paulo, pp. 119

### **2.2.2. Análise Externa**

“A sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interação com o meio envolvente. A análise do meio envolvente deve ser feita a dois níveis: o meio envolvente contextual, comum a todas as organizações, e o meio envolvente transaccional, específico para cada indústria”, segundo Freire<sup>6</sup>.

É facto, que a análise da envolvente assume um aspecto crucial e indispensável em algumas escolas do pensamento estratégico. Com efeito, independentemente do método estratégico em aplicação, é indispensável uma análise holística, visitando todos as vertentes da componente externa da empresa, de onde poderão emergir diversas oportunidade e ameaças, e consequentes sugestões de actuação, de acordo com Carvalho e Filipe<sup>7</sup>.

A análise externa consiste na verificação de todos os factores exógenos à própria organização, os quais não dependem dela para a sua ocorrência. Assim, compreende a avaliação das forças externas que influenciam as organizações. Essas forças externas designadas por ambiente ou envolvente, classificam-se em: contextual e transaccional.

Para com Freire<sup>8</sup>, o meio ambiente em que as organizações operam pode ser analisado sob duas vertentes, o ambiente mais global, e o ambiente específico.

Estamos em presença da envolvente contextual quando as forças que interagem afectam todas as organizações em simultâneo, independentemente da indústria ou sector de actividade que a organização faz parte.

A envolvente transaccional, é constituída por forças que afectem organizações que operam numa mesma indústria ou sector de actividade. Apesar de não podermos controlá-las, podemos monitorar e procurar aproveitar as oportunidades de maneira mais ágil e eficiente e evitar as ameaças enquanto for possível.

Da aferição as forças ambientais externas da organização, são identificadas dois grupos antagónicos de eventos, aqueles favoráveis e que devem por isso ser aproveitadas e

---

<sup>6</sup> In Freire, Adriano (1997), *Estratégia - Sucessos em Portugal*, Editorial Verbo, 1ª edição, Lisboa/ São Paulo, pp. 65

<sup>7</sup> In Carvalho & Filipe (2008), *Manual de Estratégia*, Edições Sílabo, 2ª edição, Lisboa:pp. 92

<sup>8</sup> In Freire, Adriano (2002), *Estratégia - Sucessos em Portugal*, Editorial Verbo, São Paulo

capitalizados para tirar benefício – oportunidades, e os desfavoráveis que devem ser evitados de modo a impedir que impactem negativamente no desempenho futuro da organização – as ameaças.

Kotler<sup>9</sup> enfatiza que o processo de análise externa, permite monitorar e identificar forças que afectam a capacidade da empresa realizar lucros. Os lucros, sendo resultados financeiros, são atingíveis sempre que as metas previstas são alcançadas e superadas. Essas metas fixadas, sofrem influências dos obstáculos externos que o ambiente em si constitui, podendo ser favoráveis a empresa facilitando assim o seu alcance ou então desfavoráveis impedindo a sua eficácia.

### **2.2.2.1 *Envolvente Contextual***

Segundo Sousa<sup>10</sup> “A envolvente contextual é o conjunto das características sociais, culturais, éticas e económicas que definem o sistema social amplo de que a organização é uma parte. É neste sentido que se afirma que a organização tem de conhecer profundamente essas características de forma a poder enquadrar dinamicamente a sua actividade na sua envolvente contextual e a fim de ser capaz de definir a sua actividade quer em termos internos (...), quer em termos externos (...).”

Contudo, as empresas normalmente não têm poder para, isoladamente, afectar a envolvente contextual. Neste ambiente, é particularmente importante monitorar e prever a sua evolução, porque a mudança é uma certeza, constituindo um obstáculo que as organizações enfrentam no seu todo.

Na envolvente contextual encontram-se os factores ou variáveis que se situam envolto de todo um mercado nacional, regional, continental ou global, se a segmentação desse mercado for por área geográfica, e que afectam todas as organizações independentemente de sua área ou actividade de actuação. Estas variáveis encontram-se a nível macro, consequentemente influenciam todas as organizações que operam no mercado global.

---

<sup>9</sup> In Kotler, Philip (1998), *Administração de Marketing*, Editora Atlas, 5a edição, São Paulo, pp 87

<sup>10</sup> In Sousa, António (1990), *Introdução à Gestão*, Editorial Verbo, 1ª edição, Lisboa/São Paulo, pp. 20

Para identificação das principais variáveis a ela adstricta, seguir-se-a a metodologia PEST. De acordo com Freire, Adriano<sup>11</sup>, as principais variáveis do meio ambiente contextual na óptica dessa metodologia são: Político-legal, Económico e Financeiro, Sócio-cultural e Tecnológico:

**Contexto político-legal** – Um dos principais factores do contexto político-legal é a estabilidade política, uma das condições basilares na decisão de investimento pelo empresário. O movimento de pacificação e democratização em todo mundo, constitui um dos requisitos e atributos de classificação e avaliação dos países, sendo um dos requisitos para a aceitação ou filiação a nível de organizações regionais, continentais ou transcontinentais.

A adopção de políticas económicas liberais, que favorecem a competitividade, abertura de mercado e concorrência livre, propicia a ocorrência de investimentos que aceleram o processo de desenvolvimento e geração de riqueza e prosperidade da nação a longo prazo.

A nível legal, a capacidade de elaboração, actualização, adopção de práticas legais actuais e consistentes ao contexto actual, favorece e acelera o crescimento e desenvolvimento económico. Este exercício sempre que é desenvolvido tendo em conta, substancialmente, aos princípios nobres, interesses do povo, e do país, considera-se que estejam alinhados ao processo de desenvolvimento.

Legislação laboral, restrições ou barreiras comerciais, legislação antimonopólio e a prática de *lobbying* são algumas das variáveis adicionais do ambiente político-legal que afectam o desempenho das empresas. A criação e manutenção de incentivos favoráveis ao desempenho empresarial são bons atractivos para a instalação e fomento de actividades empresariais, económica e financeiramente viáveis.

**Contexto económico** – as principais variáveis do contexto económico são o produto interno bruto, a taxa de inflação, taxa de juro, taxa de câmbio, taxa de desemprego, balança comercial, custos energéticos e taxa de poupança. A evolução do PIB resulta do desempenho passado da economia nacional como um todo, e influencia o comportamento futuro da economia para o período seguinte.

O crescimento sustentado do PIB induz ao aumento dos níveis de consumo e investimento privado e do Governo, enquanto que o seu decréscimo impacta na redução da procura de bens

---

<sup>11</sup> In Freire, Adriano (2002), *Estratégia - Sucessos em Portugal*, Editorial Verbo, São Paulo, pp. 66



de consumo, realização de despesas de investimento e por consequência à contracção da actividade empresarial.

A taxa de inflação e a taxa de juro são normalmente variáveis económicas que tem maior impacto a nível da actividade empresarial, por isso tem um efeito mais directo sobre o sector privado. Baixas taxas de juro e de inflação propiciam a maior procura de crédito para realização de investimento, como também emitem aparente sinal de estabilidade macroeconómica. Elevadas taxas de juro e de inflação produzem efeito contrário, desestimulando a actividade comercial e onerando a actividade de financiamento para realização de investimentos.

Outras variáveis adicionais, e não menos importantes são a taxa de câmbio, a taxa de desemprego, a balança comercial, os custos energéticos e a taxa de poupança, tem também conjuntamente um impacto considerável na vida das empresas. Diferentes empresas reagem de forma distinta a evolução destas variáveis não menos importantes naquilo que constitui o ambiente económico. Economias que vivem com base na importação de produtos, dependendo assim do mercado externo para a satisfação de necessidades básicas, desde alimentares às de suprimento de materiais e logística para empresas, como é a economia Moçambicana, são muito sensíveis a variável taxa de câmbio. Qualquer efeito na taxa de câmbio, produz impacto imediato no nível de preços desses produtos e, conseqüentemente, no custo de vida.

**Contexto sócio-cultural** – Das variáveis que integram a esfera sócio-cultura destaque para o estilo de vida. Porque o estilo de vida tem um impacto muito imediato e massificador a nível de grupo ou de uma sociedade, o seu impacto é vistoso e as empresas fácil e rapidamente acompanham essas tendências. A sociedade ou era de comunicação que se vive, propicia uma maior interacção e comunicação entre diversas pessoas e culturas, contangiando rapidamente a adopção de certas práticas sempre que se convencionam aceitáveis.

As alterações dos valores sociais também afectam sobremaneira o comportamento de uma sociedade. Assiste-se a uma crescente preocupação com ética e valores morais como princípios diferenciadores e de comportamento de grupos ou indivíduos. O mundo, e a actualidade é muito virada e atenta a ocorrência de eventos que estejam em conformidade com os valores sociais motivada pela massificação do movimento associativista e que defendem interesses comuns de certas classes ou assuntos sociais, em caso de violação o

mundo condena veemente estas atitudes quando se apresentam imorais e inadequadas a consolidação de uma sociedade imbuída de valores morais sólidos.

Factores demográficos, tais como a taxa de natalidade e a estrutura etária da população, constituem variáveis adicionais ao nível da esfera sócio-cultural, os quais as empresas devem tomar atenção e monitorar as suas tendências de forma a adequar a sua evolução. Para pasíses do terceiro mundo, onde quer a taxa de natalidade quer a de mortalidade infantil são altas, estas tendências podem representar oportunidades de aumento de quotas de mercado sempre que estas clientes emergentes representarem poder de compra, um efeito combinado com o bom desempenho do ambiente económico.

Outros factores integrantes do ambiente sócio-cultural destacam-se a taxa de analfabetismo, a distribuição geográfica da população, o nível educacional e a composição étnica da população. Estes factores, isolados ou combinados podem influenciar as decisões e comportamentos das empresas, com impacto no seu nível de produtividade e padrões de qualidade dos seus produtos.

**Contexto tecnológico** – As inovações tecnológicas podem constituir importantes fontes de diferenciação no mercado, se as empresas souberem explorar devidamente as vantagens competitivas daí adventes. Caso as empresas não acompanhem as tendências tecnológicas podem perder produtividade e competitividade, levando a que o mercado opte por aqueles fornecedores que ofereçam melhores soluções com maior produtividade, economia de tempo e rápida resposta aos problemas, em detrimento dos que utilizam tecnologias rudimentares e ultrapassadas.

As inovações no processo devem merecer igual importância. Os processos são cada vez mais importantes, complementando o avanço tecnológico e alicerçando sempre que o lado da tecnologia não está predominante ou patente. Os processos constituem meios de diferenciação valiosos, resultam do processo de aprendizagem organizacional na busca da melhoria contínua. Diferentemente da tecnologia que é comprada, o processo é altamente diferenciado, e depende muito das pessoas que estão a frente do processo.

Outros factores igualmente importantes a nível da esfera tecnologia são a legislação de protecção de patentes, os programas governamentais de incentivo à investigação e a adopção

de normas internacionais de qualidade nos mercados onde a empresa opera. A presença de leis de defesa de patentes e direitos de autor pode constituir um factor crítico na decisão de investimento empresarial. Empresas que operam em áreas de tecnologia e altamente especializadas, cujo custos de investimento e operação são bastante altos tornando-se risco de negócio, tem como principal escudo de defesa de seus interesses a legislação de protecção dos direitos autorais.

### **2.2.2.2 *Envolvente Transaccional***

De acordo com Chiavenato<sup>12</sup> “É o meio ambiente específico da empresa que corresponde ao segmento do ambiente geral mais imediato e próximo da empresa. É constituído pelas outras empresas, instituições, grupos e indivíduos com os quais uma determinada empresa mantém interface e entra em interacção directa para poder operar.”

Dentro da envolvente transaccional agrupam-se quatro forças:

- ✓ Clientes
- ✓ Concorrentes
- ✓ Fornecedores
- ✓ Grupos Regulamentadores

Este ambiente é constituído por forças que afectam as organizações que operam numa mesma indústria. Ao nível deste ambiente há possibilidade de uma determinada empresa do sector influenciar o ambiente transaccional, por exemplo, determinada empresa é líder do seu sector, tendo uma posição dominante ela terá um alto poder de negociação com os seus parceiros. Se ela propõe a redução do custo de aquisição junto do seu fornecedor, provavelmente ela poderá conseguir afectar o preço do mercado desse produto ou serviço que o fornecedor lhe abastece.

---

<sup>12</sup> In Chiavenato, Idalberto (2000), *Administração: Teoria, Processo e Prática*, Makron Books, São Paulo, pp. 78

## Análise SWOT

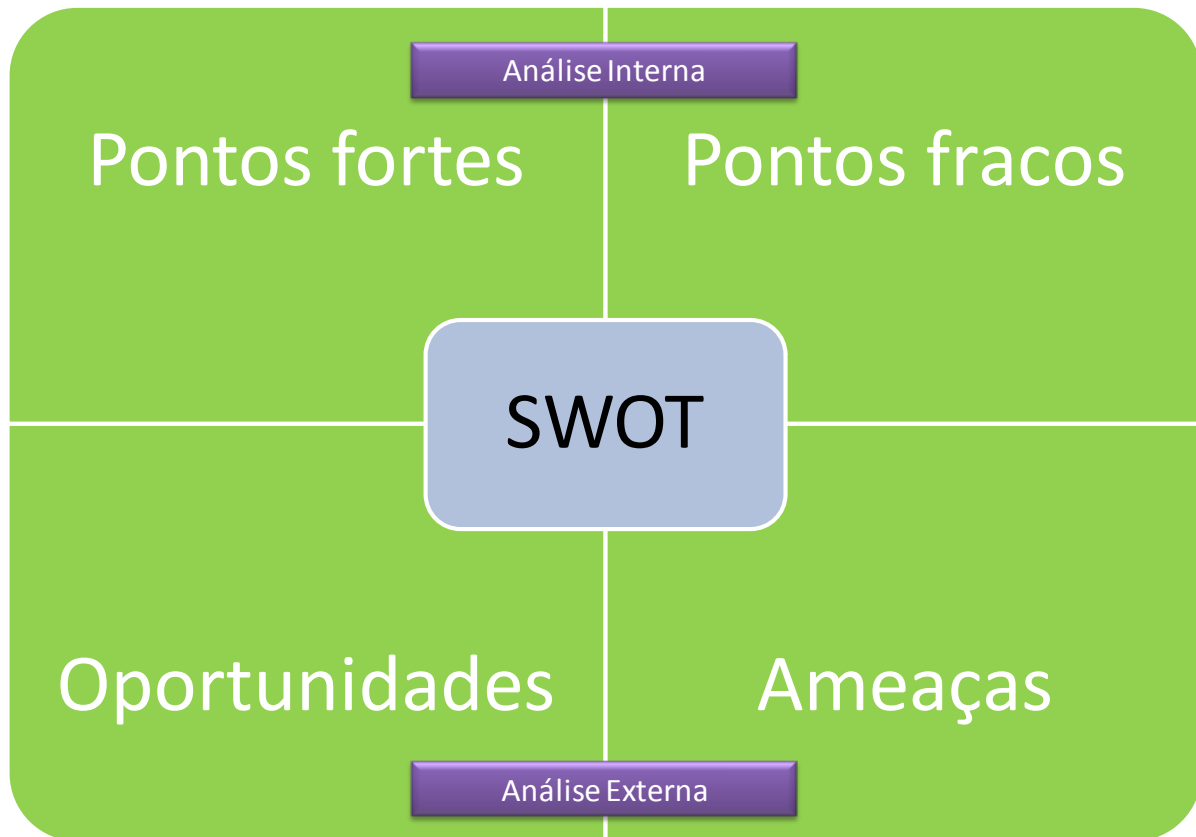


Ilustração 2-2 - Análise SWOT

Análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*), sigla inglesa que representa a conjugação da **análise interna** de uma empresa identificando os respectivos pontos fortes e os fracos, e a **análise externa** que identifica as oportunidades e as ameaças, tem por objectivo a identificação do intento estratégico que a empresa deve seguir acautelando os factores externos que o ambiente representa através de oportunidades e ameaças, por via das suas valências ou recursos internos, minimizando os pontos fracos e capitalizando os pontos fortes.

“Os primeiros modelos de análise estratégica vieram dos Estados Unidos, nos anos sessenta. O mais conhecido é o da *Harvard Business School*, e foi proposto pela primeira vez numa obra que se tornou clássica assinada pelos professores Learned, Christensen, Andrews e Guth” que foi chamado modelo LCAG, sigla das iniciais dos autores em homenagem ao seu contributo.

A análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) and *threats* (e ameaças).

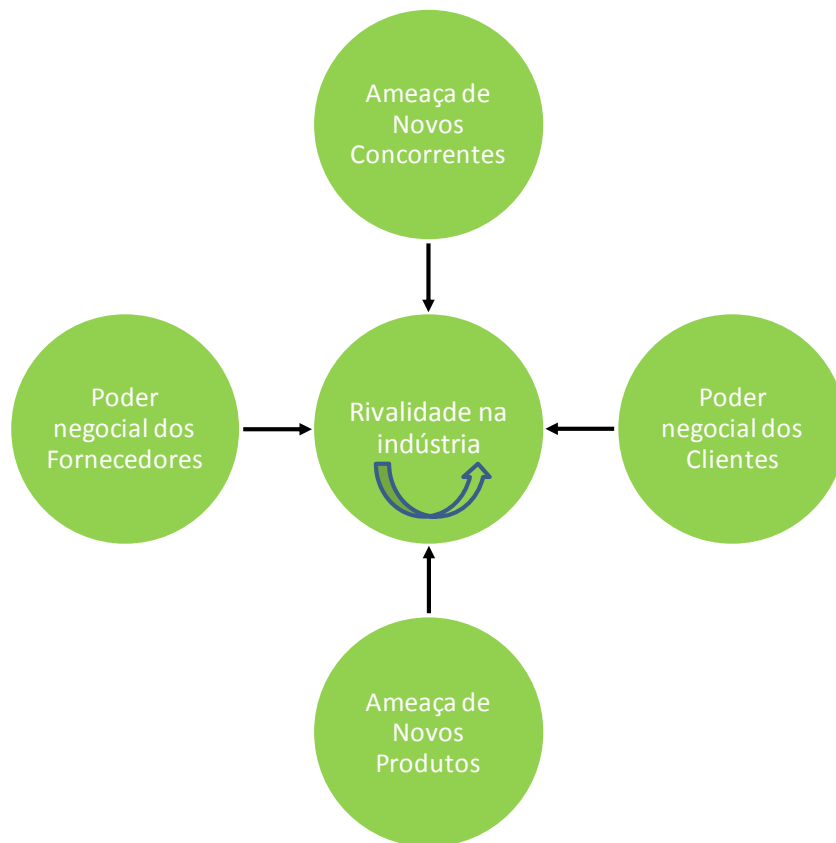
Por meio desta abordagem poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio envolvente, e do grau de adequação entre elas. Quando os pontos fortes de uma organização estão de acordo com os factores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado a empresa será, por certo, competitiva no longo prazo.

## **Modelo das Cinco Forças de Michael Porter**

O Modelo das Cinco Forças de Michael Porter vai permitir aferir o grau de competitividade a nível da indústria, e assim identificar o seu estágio competitivo. Esta análise mostra-se pertinente para saber-se a atractividade da indústria, e quais as possíveis estratégias a adoptar em função das suas constatações.

De acordo com Barney & Hesterly<sup>13</sup>, a estrutura de cinco forças identifica as cinco ameaças mais comuns que as empresas enfrentam em seus ambientes competitivos locais e as condições sobre as quais essas ameaças tem maior ou menor probabilidade de estar presentes.

Este Modelo que a obra supracitada apresenta, inspira-se na influente obra cujo modelo “A estrutura de Cinco Forças” foi desenvolvido pelo Professor Michael Porter.



**Ilustração 2-3 - Modelo das Cinco Forças de Michael Porter**

<sup>13</sup> In Barney, J.B & Hesterly, W.S. (2007), *Administração Estratégica e vantagem Competitiva*, Pearson Prentice Hall, São Paulo, pp.33

### **Ameaça de Novos Concorrentes**

Segundo Barney & Hestterly<sup>14</sup>“... Novos entrantes são empresas que iniciaram operações recentemente num sector ou que ameaçam começar operações em um sector em breve... De acordo com o Modelo E-C-D (modelo estrutura conduz desempenho), novos entrantes são motivados a ingressar num sector pelos lucros superiores que algumas empresas já estabelecidas no sector podem estar auferindo...”

Estas empresas que tencionam iniciar actividade em certo mercado ou lugar, vislumbram certas oportunidades ou são embuídos de certo optimismo em alcançar sucesso dentro dos seus objectivos de actuação. Para tal, podem realizar alguns estudos preliminares que lhes permitem analisar com algum grau de certeza quais as possibilidade de conseguir alcançar tais resultados.

Feitas tais pesquisas os novos entrantes iniciam actividade nesse sector, motivados em parte pelos resultados que os concorrentes actuais têm alcançado, aumentando assim o número de participantes e conseqüente intensidade do nível de concorrência e perda de protagonismo das empresas existentes.

Surge daí a necessidade de analisar a propensão do processo de novas entradas, que resulta da dicotomia custo de entrada *versus* lucro potencial. Se o custo de entrada num sector superar aos lucros potenciais, então considera-se que a entrada nesse sector não é acessível. De contrário, se o lucro potencial for superior ao custo de entrada, então as entradas ocorrerão até ao nível em que os lucros sejam iguais ou inferiores ao custo.

“A ameaça de entrada depende do custo de entrada, e este, por sua vez, depende da existência e da altura das barreiras à entrada. Barreiras a entrada são atributos da estrutura de um sector que aumenta o custo de entrada. Quanto maior é o custo, mais altas são essas barreiras”, Barney & Hestterly<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> In Barney, J.B & Hestterly, W.S. (2007), *Administração Estratégica e vantagem Competitiva*, Pearson Prentice Hall, São Paulo, pp. 34

<sup>15</sup> In Barney, J.B & Hestterly, W.S. (2007), *Administração Estratégica e vantagem Competitiva*, Pearson Prentice Hall, São Paulo, pp. 34

## **Rivalidade na Indústria**

A rivalidade constitui a intensidade de competição entre os concorrentes directos de um sector.

Barney & Hestterly<sup>16</sup> enfatiza que: a rivalidade ameaça as empresas, reduzindo seus lucros económicos. Altos níveis de rivalidade num sector são indiciados por acções como cortes frequentes de preço (por exemplo, descontos nos bilhetes no sector de empresas aéreas), introdução frequente de novos produtos (por exemplo, introdução contínua de produtos no sector de electrónicos de consumo), intensa rivalidade das campanhas de publicidade (por exemplo, publicidade da Pepsi *versus* Coca) e acções e reacções competitivas rápidas (empresas aéreas acompanhando rapidamente os descontos das concorrentes).

A rivalidade pode ser analisada sob quatro dimensões: número de empresas concorrentes, crescimento do sector, diferenciação dos produtos, capacidade de produção.

Maior é a rivalidade quando num sector existe um número elevado de empresas, todas elas do mesmo tamanho. Caso de mercados de concorrência perfeita, em que existem muitas empresas mas todas elas de pequena dimensão, que cada empresa individualmente não tem capacidade de influenciar o preço desse mercado.

Em sectores que apresentam um crescimento lento, a rivalidade tende a ser alta. Isso deve-se a pressão que as empresas exercem sobre o mercado de modo a aumentar suas influências no sector, através do aumento das quotas de participação nesse mercado.

Para sectores em que as estratégias de diferenciação não se mostram viáveis, as empresas tendem a competir com base nos preços. Nestes casos, os concorrentes apresentam produtos muito parecidos entre si, inibindo as escolhas dos consumidores com base nesse critério. Sendo assim, as empresas procuram a todo custo otimizar as suas cadeias de produção de modo a terem uma estrutura de custos competitiva. Este esforço, viabiliza a oferta de tais produtos a preços competitivos, e mais baixos, aumentando a rivalidade do sector.

A nível da capacidade de produção, sempre que as empresas procuram otimizar com grande esforço a sua capacidade produtiva de modo a atingir economias de escala, aumentam a rivalidade do sector.

---

<sup>16</sup> In Barney, J.B & Hestterly, W.S. (2007), *Administração Estratégica e vantagem Competitiva*, Pearson Prentice Hall, São Paulo, pp. 39



### **Ameaça de Novos Produtos**

Os produtos são definidos pelas funcionalidades que eles tendem a satisfazer. As funcionalidades são uma função dos atributos que os produtos devem conter. Quem define os atributos são os consumidores (compradores), e as funcionalidades são os fornecedores (vendedores).

Diferentes produtos podem procurar atingir uma mesma funcionalidade. Este universo de produtos que satisfazem a mesma funcionalidade, mas diferentes atributos, são considerados substitutos.

Segundo Barney & Hestterly<sup>17</sup> “...os produtos ou serviços oferecidos por rivais de uma empresa atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente, da mesma maneira que os produtos ou serviços oferecidos pela própria empresa. Os substitutos atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente mas de maneiras diferentes.”

Nalguns estágios os substitutos próximos, visto que os produtos visam satisfazer necessidades dos clientes, dependendo da evolução das principais tendências dos produtos tradicionais, podem ameaçar a continuidade dos produtos tradicionais. Por exemplo, quando a variável preço é bastante instável devido nomeadamente ao preço volátil da matéria-prima base, os produtos substitutos ganham campo e peso, sempre que os seus custos de produção são mais competitivos, aliviando assim a pressão sobre o nível geral dos preços desse mercado em particular.

### **Poder negocial dos Fornecedores**

Os fornecedores constituem um dos principais *stakeholders* das empresas. Os principais insumos por eles fornecidos são as matérias-primas, mão-de-obra, informação, materiais e equipamentos diversos, viaturas, etc. O seu conjunto designa-se por cadeia de fornecedores. Teorias modernas de logística alicerçadas no *Supply Chain Management*, enfatizam que a selecção das melhores cadeias de fornecimento conferem a empresa uma vantagem competitiva.

Como ficou descrito, eles representam uma forte aliança. As principais vantagens que pode-se obter dos fornecedores, é qualidade dos produtos, e rapidez de entrega, para além das

---

<sup>17</sup> In Barney, J.B & Hestterly, W.S. (2007), *Administração Estratégica e vantagem Competitiva*, Pearson Prentice Hall, São Paulo, pp. 40

facilidade de pagamento que advém das relações que se criam e cultivam originando confiança e fidelidade.

A ameaça dos fornecedores verifica-se a dois níveis: número de fornecedores, e único fornecedor ou altamente diferenciado. Em relação a primeira asserção, quando o número de fornecedores de um determinado mercado for pequeno, eles possuem um maior poder de negociação em relação aos seus clientes, processo inverso para casos em que o número de fornecedores é expressivo. Quando o fornecedor é único ou altamente diferenciado, o seu poder de decisão negocial é ainda maior, porque a sua oferta é única e altamente diferenciada.

### **Poder negocial dos Clientes**

Os compradores é o grupo de pessoas que tem necessidades e poder de compra, e para o efeito estão dispostos a realizar despesas de compra de produtos para satisfação de suas necessidades. O sinal, equilíbrio de negociação entre os compradores e os vendedores, é o preço de venda dos produtos. O preço, por sua vez, incorpora os custos de aquisição ou produção por parte do produtor, mais o *markup* que corresponde a margem de venda sobre os custos totais. Por outro lado, para os compradores, o preço mede o nível de satisfação que certo produto representa para os compradores, devendo este ser sempre igual ou inferior a este para que a maximização das opções e decisões de compra.

Em geral, o mercado é cada vez mais aberto, e à escala mundial. Com efeito, os compradores dispõem de uma imensa variedade opcional de compra. Este leque de opções de compra, reflecte a massificação da actividade comercial e empresarial, que resulta num ambiente competitivo renhido. O equilíbrio de forças dos compradores *versus* vendedores realiza-se sempre que os vendedores agem para aumentar os preços de vendas em contraparte os compradores interferem de modo a reduzi-los.

Para Barney & Hestterly<sup>18</sup> independentemente da carteira de compradores que certa empresa apresenta, estes podem representar sempre uma ameaça, quer seja apenas um ou vários compradores. O grande indicador é o volume de vendas que cada comprador representa.

Se os produtos fornecidos por um certo fornecedor forem altamente padronizados, a ameaça dos compradores tende a ser menor, porque em geral existem muitas opções de fornecimento

---

<sup>18</sup> In Barney, J.B & Hestterly, W.S. (2007), *Administração Estratégica e vantagem Competitiva*, Pearson Prentice Hall, São Paulo, pp. 42

visto que mais empresas fornecem produtos similares e pouco diferenciados. Assim, quando ocorre alguma alteração nas condições de oferta, os compradores podem ameaçar mudar de fornecedor, forçando-os a manter as condições anteriores de oferta.

Quanto maior representar o custo de fornecimento de um produto na estrutura de custos do comprador, esse comprador terá maior probabilidade de romper com as condições de fornecimento e procurar um fornecedor alternativo que representa um menor custo de compra de produtos, aliviando assim a sua pesada estrutura de custos.

### **2.3 Factores críticos de Sucesso (FCS's)**

“Uma vez analisada a tendência do meio envolvente, a atractividade e a estrutura da indústria, é necessário identificar as actividades ou variáveis de gestão que têm de ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio, os factores críticos de sucesso”, Freire<sup>19</sup>.

Os factores críticos de sucesso (FCS's) resultam da análise externa. Constituem os principais atributos definidos pelo meio externo a empresa, considerados críticos para o sucesso de qualquer organização que pretende-se que seja competitiva.

Os factores críticos de sucesso têm origem na combinação das características dos clientes com a natureza da concorrência. Assim, os factores críticos de sucesso para uma organização são as atitudes que melhor valor propicionam aos seus clientes do que as dos concorrentes.

Eles devem ser enquadrados num sector para efeitos de validação. Deste modo, devem procurar satisfazer três critérios genéricos, para que estejam alinhados para uma determinada indústria:

- ✓ Aplicáveis a todos os concorrentes;
- ✓ Relevância decisiva;
- ✓ Possibilidade de controlo pelas empresas.

Uma vez identificados e conhecidos os factores de sucesso de uma certa indústria, as empresas podem pautar por duas opções estratégicas: superar-se dos actuais factores críticos

---

<sup>19</sup> In Freire, Adriano (2002), *Estratégia Sucessos em Portugal*, Lisboa, pp. 95

de sucesso, ou reformular ou adaptar ou ainda reformar os factores críticos de sucesso vigentes.

Essas opções de actuação das empresas em relação aos factores críticos de sucesso, determinam em grande medida aquilo que é a posição competitiva de cada empresa. Neste caso, contribuem para esse desempenho organizacional os valores de cada empresa, as estratégias e os processos de gestão empregues, as atitudes em relação ao meio envolto, questões transversais como a responsabilidade social e corporativa da empresa, responsabilidade com os accionistas, Estado e outros *stakeholders*, etc.

Enfim, os detalhes acabam por distinguir e diferenciar as empresas. As que, por exemplo, assimilam os sinais de aumento de motivação, e melhoria do ambiente laboral como forma de promover um melhor desempenho através do desenvolvimento de programas de treinamento, remuneração por desempenho e simplificação de procedimentos de trabalho, obtem maior produtividade e eficácia traduzida em conceitos de produto com maior valor e passíveis de elevar a satisfação dos clientes.

## **2.4 Competências Centrais (CC's)**

Na óptica do cliente é necessário verificar quais os recursos e competências que são distintos e de valor em relação a concorrência. Ao alinhar as suas competências com as dos concorrentes, a empresa pode assim identificar as áreas em que possui uma vantagem relativa no mercado em que actua.

Este processo de comparação sistemática das capacidades relativas da empresa em relação aos concorrentes é efectuada por via de *benchmarking* estratégico, como indicador padrão que permite aferir determinada variável, facilitando a equiparação entre eles de modo a tirar conclusões fiáveis e objectivas.

Esta análise sistémica entre os concorrentes permite identificar e distinguir os pontos fortes dos fracos. Na óptica do mercado, uma dada actividade ou recurso da empresa constitui um ponto forte se contribuir para satisfazer as necessidades dos clientes melhor que as dos concorrentes. Do modo inverso considera-se ponto fraco, quando uma dada actividade ou recurso não contribui como desejado para a satisfação das necessidades dos clientes ou contribui menos que as actividades equivalentes dos concorrentes.

Para Freire<sup>20</sup>, as competências centrais devem satisfazer três requisitos fundamentais:

- ✓ Valor;
- ✓ Dificuldade de imitação;
- ✓ Acesso a novos mercados.

Importa salientar que as competências centrais não resultam simplesmente da existência dessas actividades ou recursos ímpares de forma isolada, como também de um processo de aprendizagem contínua movidos pela dinâmica de adaptação desses recursos ao ambiente, acompanhando assim as alterações dos desejos dos clientes.

Para sustentar uma vantagem relativa sobre a concorrência no mercado, as empresas devem pois capitalizar constantemente as suas competências centrais, quer através de desenvolvimento dos recursos internamente, quer através de estabelecimento de parcerias ou ainda de aquisições externas.

De acordo com Exame<sup>21</sup>, as empresas que desenvolvem programas de actuação orientados para o meio envolvente, procurando dessa forma compatibilizar a obtenção do lucro com a necessidade de criação de valor para os clientes, são designadas *Social Business Enterprise* (SBE), os verdadeiros empreendedores sociais. Para funcionarem com sucesso, esses programas têm de radicar nos valores autênticos da empresa.

## **2.5 Estratégias Competitivas**

De acordo com Porter<sup>22</sup>, a questão central em estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa no contexto de sua indústria. O posicionamento da empresa nessa indústria determina se a rentabilidade esperada de uma empresa está abaixo ou acima da média do sector. Uma empresa bem posicionada é capaz de obter bons níveis de retorno mesmo que a estrutura da indústria seja desfavorável e rentabilidade média modesta. A premissa fundamental de obter desempenho acima da média é vantagem competitiva sustentável.

---

<sup>20</sup> In Freire, Adriano (2002), *Estratégia Sucessos em Portugal*, Lisboa, pp. 135

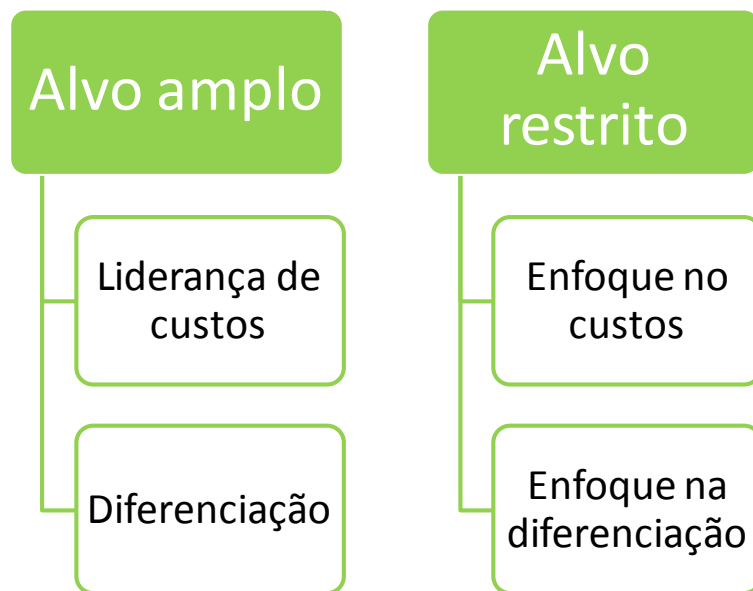
<sup>21</sup> In Revista EXAME, Julho 2010:90

<sup>22</sup> In Porter, Michael E. (1989), *Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Elsevier Editora, 27ª Edição, Rio de Janeiro, pp. 9

Existem fundamentalmente dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança nos custos e diferenciação. Estas vantagens competitivas associadas com o escopo de actividade para os quais uma empresa procura obtê-los, conduzem a três estratégias genéricas para alcançar desempenho acima da média numa indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Esta última, pode ser acoplada a cada uma das duas primeiras abordagens de estratégia de vantagem competitiva, resultando em duas vertentes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

A estratégia de foco, é aquela pela qual a empresa aborda um número reduzido e controlável, de segmentos de mercados de dimensão reduzida, em vez de ir atrás de um mercado de grande expressão e dimensão numérica. A focalização pode ser obtida de duas formas associadas as outras estratégias, conforme refere Kotler.

As estratégias de liderança no custo e diferenciação visam obter uma vantagem competitiva num vasto campo de segmentos industriais, enquanto a estratégia de enfoque perspectiva uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou na diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento restrito e devidamente identificado do mercado global.



23

2-4 Adaptado Porter (1989:10) - Estratégias Genéricas

<sup>23</sup> In Kotler, Philip (1998), *Administração de Marketing*, Editora Atlas, 5a edição, São Paulo. Pp. 90

Barney & Hesterly<sup>24</sup> apregoam que a estratégia de **liderança nos custos**, é uma das opções estratégicas de nível de negócio passível de gerar vantagem competitiva sustentável, por meio de redução de custos de operação a níveis inferiores aos dos concorrentes da indústria. Efectivamente, seguir estritamente essa estratégia pode levar a empresa a produzir produtos de baixo custo e conseqüentemente menor qualidade medida pela redução da dimensão dos seus atributos ou componentes em seguimento da directriz, levando a que ocorram redução da procura do mesmo produto. Uma empresa que segue esta estratégia concentra suas energias em manter os custos ao mais baixo nível.

Existem inúmeras razões pelas quais as empresas podem querer seguir uma estratégia de liderança nos custos, designadamente diferença de tamanho e economias de escala, diferenças de tamanho e deseconomias de escala, diferenças de experiência e economias de curva de aprendizagem, acesso diferencial de baixo custo e insumos de produção, vantagens tecnológicas independentes da escala e escolhas de política.

A fonte mais citada de vantagem de custo é o tamanho de empresa. Quanto maior for o tamanho da empresa, é passível de gerar economias de escala, que resulta da redução do custos médio unitário de produção até ao nível óptimo de produção, após o qual ocorrem deseconomias de escala em razão do crescimento do custo médio por unidade produzida.

De acordo com Porter<sup>25</sup>, o ponto de partida para a análise dos custos é definir a cadeia de valor de uma empresa e atribuir custos a cada actividade, para permitir a análise da distribuição dos custos da empresa. Uma empresa conta com vantagem de custo sempre que o acumulado da execução de todas as actividades de valor for mais baixo do que os custos dos concorrentes. O valor estratégico da vantagem de custo está baseado na sua viabilidade e persistência por longo prazo. Constituirá vantagem, se for difícil de imitar ou replicar pelos concorrentes, e caso a empresa ofereça um produto com nível de valor aceitável para os compradores.

A vantagem de custo só resultará num desempenho acima da média da indústria se a empresa conseguir criar e manter por longo prazo. Para tal, a empresa deve cultivar fontes sustentáveis de vantagem de custo para atingir posição de liderança no custo. Quando se melhora a

---

<sup>24</sup> In Barney, J.B & Hesterly, W.S. (2007), *Administração Estratégica e vantagem Competitiva*, Pearson Prentice Hall, São Paulo, pp. 102

<sup>25</sup> In Porter, Michael E. (1989), *Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Elsevier Editora, 27ª Edição, Rio de Janeiro, pp. 59

posição relativa de forma insustentável, a empresa mantém uma paridade ou proximidade de custos aos concorrentes.

Segundo Barney & Hesterly<sup>26</sup>, a **diferenciação de produto** é uma estratégia de nível de negócio por meio da qual as empresas buscam ganhar vantagem competitiva aumentando o valor percebido de seus produtos em relação ao valor percebido dos seus concorrentes. Ao aumentar o valor percebido de seus produtos a empresa poderá cobrar um prêmio como lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais, com efeito no aumento relativo do preço. Uma empresa diferencia-se da concorrência quando oferece algo singularmente valioso para os compradores muito além da simples oferta de um preço acessível.

Segundo Porter<sup>27</sup>, a diferenciação não pode ser entendida se a empresa for considerada como um todo, deve ademais considerar-se como uma soma de partes, portanto da cadeia de valor (conjunto de actividade) da empresa. Actividades de valor que representam apenas uma menor percentagem de custo total podem, porém, ter um grande contributo sobre a diferenciação.

Normalmente a singularidade acarreta custos. Por a singularidade exigir que a empresa execute actividades de valor de uma forma melhor que a concorrência, ela incorre em custos mais altos relativamente aos concorrentes. Os mecanismos para os quais esses custos são compensados pelo preço-prêmio pago pelo consumidor, são: reduzindo o custo do comprador e elevando o desempenho do comprador.

Qualquer que seja o valor oferecido por uma empresa aos seus compradores, estes encontram dificuldades para avaliá-lo com antecipação. Com efeito, uma avaliação fiável de como o produto afecta o seu custo ou desempenho, exige uma ampla experiência no seu uso. Assim, o preço-prêmio pedido por uma empresa reflectirá não apenas o valor de facto apresentado ao seu comprador como também até que ponto este comprador percebe este valor.

Normalmente as empresas orientam-se ao aumento das percepções dos produtos por via da alteração das características objectivas e palpáveis desses produtos. Por fim, a questão de alteração das características como forma de diferenciar, é aspecto intrínseco de percepção dos clientes pelo produto, o qual poderá ser relativo.

---

<sup>26</sup> In Barney, J.B & Hesterly, W.S. (2007), *Administração Estratégica e vantagem Competitiva*, Pearson Prentice Hall, São Paulo, pp. 130

<sup>27</sup> In Porter, Michael E. (1989), *Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Elsevier Editora, 27ª Edição, Rio de Janeiro, pp. 113



Destarte, as percepções dos clientes pelos produtos podem criar diferenciação de produto que são essencialmente idênticos, como a sua ausência em produtos com características muito semelhantes pode impedir a diferenciação. Sentidos apurados podem ser essenciais e fazer a diferença, o acesso e gosto pela informação por parte dos consumidores sobre determinados produtos também contribuir para essa percepção, factores culturais e preferências pessoais ou colectivas também impactam no nível de percepção dos clientes.

Por último, embora a diferenciação de produto seja sempre uma questão de percepção do consumidor, as empresas podem desenvolver um conjunto de acções com vista a influenciar tais percepções. Estas acções podem ser factores diferenciadores bases à geração de diferenciação entre os produtos.

## **2.6 Novos Paradigmas**

### **2.6.1 *Corporate Government***

As empresas sendo agentes económicos, que para o garante de sua sustentabilidade devem procurar gerar receitas que permitam no mínimo cobrir os seus custos de funcionamento, procuram atingir margens suficientes para obter o retorno dos seus investimentos, e a partir daí produzir lucros para os seus accionistas.

Nesse prisma, as empresas agem como verdadeiro agentes económicos, que procuram atingir objectivos financeiros para viabilizar o seu negócio. Em mercados altamente competitivos, nem sempre a obtenção de lucros torna-se tarefa facilitada, na medida em que as melhores estratégias vincam, podendo assim garantir melhores resultados para esses concorrentes.

Deste modo, as práticas e valores que as empresas cultivaam devem estar viradas para a criação de uma imagem corporativa de empresa socialmente responsável, de modo a criar boas relações com os diversos *stakeholders*.

*Corporate Governance* (Governança Corporativa ou simplesmente Governança) é o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada. O termo inclui também o estudo das relações entre os diversos actores envolvidos e os objetivos pelos quais a empresa se

orienta. Os principais actores são: os accionistas, a alta administração e o conselho de administração.

“A governabilidade empresarial, em sentido lato, é o conjunto coerente de mecanismos que legitimam a função de Administração e o seu controlo – ou seja, o poder de gestão delegada aos gestores funcionais (tecno-estrutura). Dito formal ou informalmente, é o “direito constitucional” das empresas. Estas são vistas como uma instituição (Gomez, 2001)”, Jorge Rodrigues<sup>28</sup>.

A Governança surge da necessidade de interacção e diálogo entre os 3 (três) sectores: Público (inclusive Governamental) – Privado – e Social. Logo, a palavra e a sua respectiva adopção na gestão, tornou-se fortalecido a partir do momento em que a economia se torna coerente com a sua necessidade de adopção.

“Governança é uma filosofia de gestão (Privada, Pública-Governamental e Social), sistémica e dialética, onde o processo decisório é compartilhado, de forma a atender os reais interesses (Accionistas – Cidadãos – Comunidades), tornando eficiente, participativo e transparentes as decisões administrativas, ao mesmo tempo que legitima o valor social do consenso, tornando-se eficaz e produzindo efectividade, com ética e responsabilidade social”, de acordo com Bechara<sup>29</sup>.

A Governança Corporativa surge para amenizar e até mesmo tentar resolver o chamado “conflito de agência”, presente a partir do fenómeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. O “principal” (titular da propriedade) delega ao “agente” o poder de decisão sobre essa propriedade, pois os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão alinhados com os do seu titular. Sob a perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos accionistas/proprietários. E, principalmente, tornar a gestão mais participativa, na busca da concretização da visão e da missão organizacional.

---

<sup>28</sup> In Rodrigues, Jorge (2009), *Corporate Governance – Retomar a Confiança Perdida*, Editora Escolar, Lisboa, pp. 86

<sup>29</sup> In Notas do Módulo de *Corporate Governance*, Mestrado em Administração Pública, Instituto Superior de Administração Pública (ISAP), Maputo

A boa Governança Corporativa proporciona aos Proprietários (sócios/accionistas) a gestão estratégica de sua organização e a efectiva monitoria da direcção executiva (dirigentes). As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão, são:

- ✓ Conselho de Administração: órgão colegiado de deliberação superior a quem compete, juntamente com a Direcção Executiva, administrar a organização. O elenco de Direcção sugerido tem a seguintes estrutura: 1 Presidente, 1 Vice-presidente, Membros (2 a 4) e 1 Secretário geral;
- ✓ Auditoria Independente: É um órgão assessor, sem nenhuma subordinação hierárquica, que se ocupa de avaliar a coerência entre o Planeamento – Execução – Controle – Resultados);
- ✓ Conselho Fiscal: É o órgão de controlo interno, composto por 3 ou 4 membros titulares e igual número de suplentes;

Cada um destes três órgãos, deve ter seu Regulamento Interno (manual que descreve as competências adstritas e normativo de acções). A organização que opta pelas boas práticas de Governança Corporativa adopta como linhas mestres:

- ✓ Transparência: conjunto de regras, normalizações, processos, métricas e índices de desempenho – amplamente divulgados e conhecidos por todos);
- ✓ Prestação de contas (*accountability*): mecanismos e processos de prestação de contas para o público interno e para a Sociedade – publicação de balanços, inclusive o balanço social;
- ✓ Equidade: Justiça com moderação e igualdade – reconhecimento do direito de cada um, indiferente dos de outrém no seio da organização.

Para que essa tríade esteja presente em suas diretrizes organizacionais, é necessário que o Conselho de Administração, exerça seu papel na organização, que consiste especialmente em estabelecer estratégias para a empresa, eleger a direcção, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão e escolher a auditoria independente.

## **2.6.2 Gestão da Qualidade Total**

De acordo com EXAME<sup>30</sup>: “o Kaizen é uma filosofia de desenvolvimento humano que começa na vida da vida pessoal de cada um: utilizar o mínimo de recursos para alcançar o máximo de resultados”.

A filosofia de melhoria contínua também conhecida por *Kaizen* teve como seu mentor o japonês Masaaki Imai, nos anos 80. Na óptica de Deming, o ciclo de melhoria contínua constitui uma das ferramentas da Gestão da Qualidade Total, que tem como principais fases planejar, executar, verificar e actuar.

TQM é uma filosofia de gestão orientada para as necessidades e desejos dos consumidores com vista ao melhoramento contínuo nos processos de trabalho. Alguma literatura associa Deming a esta filosofia de gestão, dando conta que a TQM foi inspirada por um conjunto de figuras proeminentes da área da qualidade, dentre os quais o mais destacado foi o Deming. Porém, Deming nunca utilizou a designação TQM. Ele refutou este conceito, e fundamentalmente era contra as práticas nela preconizadas.

A Gestão da Qualidade Total, ou na versão inglesa TQM (*Total Quality Management*), é uma abordagem de gestão dirigida para um desenvolvimento organizacional eficaz e flexível. Os principais objectivos de um programa de qualidade são melhorar a qualidade, melhorar a produtividade, garantir postos de trabalho, assegurar a sobrevivência da empresa a longo prazo e melhorar a posição competitiva.

A Gestão da Qualidade é um processo abrangente, que envolve e afecta todo o processo de gestão da organização, com ênfase na alta administração, Ela desenvolve-se ao longo do tempo, de forma contínua e progressiva rumo a melhoria da eficiência organizacional. Ela é, portanto, abrangente e evolutiva. Não se trata de um esforço temporário, mas de algo que se faz sempre, sendo por isso uma característica que identifica a organização e o seu *modus operandi*. A Gestão da Qualidade cria condições para a alteração do modelo de gestão da organização

“Juran define a Gestão da Qualidade Total como a extensão do planeamento dos negócios da empresa que inclui o planeamento da qualidade (Juran e Gryna, 1991:210)”, conforme

---

<sup>30</sup> In Revista EXAME, edição Julho 2010, pp.86

Paladini<sup>31</sup>. Com efeito, a Gestão da Qualidade é encarada sob muitos prismas, designadamente como uma filosofia, um conjunto de métodos, melhoria contínua, serviço (ao consumidor e aos clientes) e envolvimento de mão-de-obra. Para cada uma das vertentes de análise da Gestão da Qualidade, derivam respectivas estratégias da Gestão da Qualidade específica.

Essas estratégias, possuem caracterização bem definida. Possuem ferramentas e métricas processuais específicas, e geram benefícios ao processo da Gestão da Qualidade quando implantadas consoante certos padrões definidos na concepção. Contudo, carregam consigo, algumas restrições que devem ser acauteladas e consideradas para impedir que inviabilizem o seu alcance.

O elemento básico da TQM, para Joram, é o planeamento. Os objectivos de um programa da TQM podem ser definidos como o desenvolvimento do planeamento estratégico da qualidade. Como a actividade de planeamento estratégico é da responsabilidade da alta administração, decorre a necessidade do envolvimento do pessoal da cúpula administrativa ao reforço da qualidade. Nessa linha, a TQM gera uma acção estratégica da qualidade, que resulta no desdobramento dos objectivos gerais da organização passando a incorporar a definição de responsabilidade, afectação de recurso e controlo da qualidade a todos os níveis.

Paladini<sup>32</sup> destaca que a TQM orienta a necessidade de gestão da qualidade por toda a empresa, ou seja, uma abordagem sistémica que define e procura atingir metas de qualidade. O cometimento, e envolvimento de todas as áreas da organização mostra-se fundamental no desenvolvimento do processo da TQM para atingir qualidade, que depende da sua inclusão a nível de topo na definição dos objectivos organizacionais.

As etapas que compõem um processo de TQM iniciam no estabelecimento de políticas globais, definição de objectivos e metas, identificação dos recursos necessários para executar tarefas e estabelecimento dos modelos de avaliação de desempenho. Neste processo, fica salvaguardada a função organizacional de planeamento, como actividade que viabiliza a TQM, dentro do planeamento estratégico da qualidade, com o envolvimento da alta administração e de todos os sectores da organização.

---

<sup>31</sup> In Paladini, Edson P. (2007), *Gestão da Qualidade*, Editora Atlas, 2ª edição, São Paulo, pp. 36

<sup>32</sup> In Paladini, Edson P. (2007), *Gestão da Qualidade*, Editora Atlas, 2ª edição, São Paulo, pp. 142

### **2.6.3 Blue Ocean Strategy (BOS)<sup>33</sup>**

Paradigma de Estratégia *Blue Ocean* é um conceito que se desenvolveu nos anos mais recentes. Constitui uma oposição a abordagem estruturalista da gestão estratégica, concebida e desenvolvida por Michael Porter e seguidores, a qual pressupõe uma abordagem reconstrucionalista de gestão estratégica.

Nesta base, a teoria da abordagem reconstrucionalista defende em vez de se alinhar a estratégia da empresa de acordo com o diagnóstico ao ambiente segundo o processo tradicional da gestão estratégica, deve-se desenvolver uma solução estratégica capaz de definir ou moldar o ambiente.

De acordo com *Harvard Business Review*<sup>34</sup>, a história de desenvolvimento empresarial revela vários casos pelos quais estratégias empresariais moldam estruturas das suas respectivas indústrias, desde o Modelo T da Ford até aos Nintendo Wii. Nos últimos 15 anos tem-se desenvolvido uma teoria de estratégia, conhecida como *Blue Ocean Strategy*, que reflecte o facto de que o desempenho de uma companhia nem é necessariamente determinado pelo ambiente competitivo da indústria.

*BOS* tem as suas raízes numa emergente escola económica conhecida como crescimento endógeno, cujo paradigma central defende que idéias e acções dos indivíduos podem afectar o *landscape* económico e industrial. Em outras palavras, a estratégia pode moldar a envolvente estrutural. Enquanto a abordagem estruturalista é valorizada e relevante, a abordagem reconstrucionalista é mais aplicável no estabelecimento de certos sectores económicos e industriais.

Com efeito, as vicissitudes económicas actuais, estabelecem as balizas para o reforço de uma alternativa reconstrucionalista. A primeira grande tarefa dos líderes é de escolher a abordagem estratégica mais apropriada em paralelo com os desafios que a organização encara, embora esta não seja, por si, suficientemente seguro. Adiante, os líderes devem certificar-se que as suas organizações estejam alinhadas com as estratégias de forma a produzir um desempenho sustentável.

As abordagens estatégicas mais apropriadas são determinadas por três factores:

---

<sup>33</sup> *In Harvard Business Review* (September 2009:73)

<sup>34</sup> *In Harvard Business Review* (September 2009:74)

- ✓ Condições estruturais pelas quais a organização opera;
- ✓ Suas capacidades e recursos;
- ✓ Intento (pensamento) estratégico.

Para Kim & Mauborgne<sup>35</sup>, os oceanos vermelhos representam todas as indústrias que existem actualmente, enquanto os oceanos azuis são todas as indústrias que são desconhecidas.

Nos oceanos vermelhos, as fronteiras das indústrias e as regras de jogo estão definidas e conhecidas pelos *stakeholders*. As empresas tentam alcançar e superar os seus concorrentes de forma a conquistarem uma maior quota de mercado. À medida que a concorrência intensifica com a entrada de novos concorrentes, o mercado vai-se saturando e as perspectivas de crescimento e obtenção de lucro são se tornando escassas, por efeito da pouca diferenciação entre os produtos oferecidos pelos concorrentes.

Em oposição, os oceanos azuis constituem mercados ou nichos de mercado inexplorados, onde se pode gerar procura e há possibilidades de crescimento e lucro. Uma parte dos oceanos azuis transcendem as fronteiras das indústrias existentes, e a sua maioria é criada por extensão dos oceanos vermelhos. Nos oceanos azuis, a intensidade de concorrência não existe e é irrelevante, porque as regras de jogo ainda não foram definidas.

Normalmente, quando as condições estruturais de uma indústria ou ambiente são atractivas e a organização possui as competências e recursos adequados para definir uma estratégia competitiva viável, a abordagem estruturalista é mais aplicável e válida, mesmo que as condições da indústria ou ambiente não sejam favoravelmente atractivas, bastando que a organização reúna as melhores competências e recursos do que os concorrentes.

Porém, quando as condições não são favoráveis e não permitem a devida adequação dos capacidades e recursos, a abordagem estruturalista não é a melhor opção. Caso bastante característico em indústrias com excesso de oferta, alto nível de competitividade e baixas margens de retorno com lucratividade. Nestas circunstâncias, a organização deve adoptar uma abordagem reconstrucionalista e conceber uma estratégia que possa reformular a indústria, criando assim um novo espaço (nicho) para si,

---

<sup>35</sup> In Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée (2008), *A Estratégia Oceano Azul*, Editora Actual, 3ª edição, Lisboa, pp.20

Por último, quando nem as condições estruturais e nem as capacidades e recursos indicam claramente a melhor abordagem, a melhor escolha irá depender do intento estratégico (pensamento estratégico), definida pelos mentores da organização e/ou seus seguidores desde que conservem os valores primordiais e essenciais, valores corporativos da organização.

“Aquilo que diferenciou de forma consistente os vencedores dos perdedores na criação de oceanos azuis foi a forma de abordar a estratégia”, segundo Kim & Mauborgne<sup>36</sup>. As estratégias adoptadas no oceano vermelho seguem uma abordagem convencional, lutando para arrebatar aos seus rivais através de definição de um processo de “ataque em defesa” tendo em conta a estrutura actual.

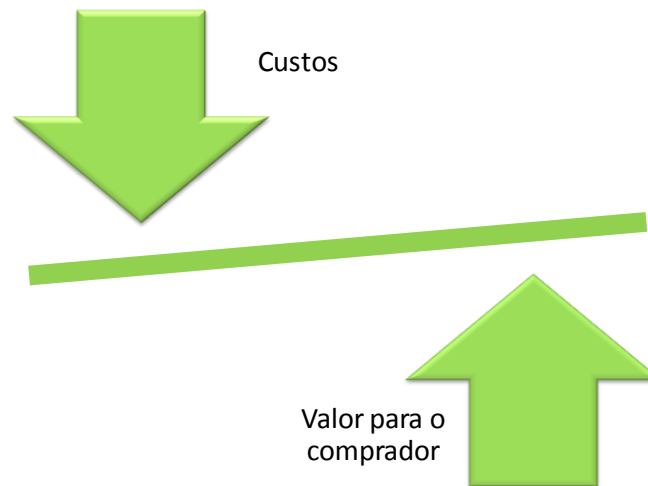
Efectivamente, os oceanos azuis não enveredam pelo comportamento da concorrência como seu *benchmark*. Pelo contrário, optam por um racional estratégico diferente, designado inovação com valor. A inovação com valor é a base do *Blue Ocean Strategy*. A lógica desse procedimento estratégico consiste em dar ênfase a conceitos como valor e inovação. Nessa base, desenrola-se por meio de criação de mais valor para os consumidores e para a própria empresa em vez de concentrar-se na estrutura que define a concorrência actual, abrindo caminho para um novo espaço de mercado ainda não explorado.

Um aspecto relevante é que a opção inovação com valor, enfrenta criticamente um dos dogmas mais generalizados da estratégia, que tem por base a concorrência e define as opções de escolha dos consumidores no seio do mercado: *trade-off* entre valor e custo. É crença generalizada que as empresas ou optam por criar um valor elevado para os clientes assumindo assim custos mais elevados ou então por criar um valor razoável com custos mais baixos.

---

<sup>36</sup> In Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée (2008), *A Estratégia Oceano Azul*, Editora Actual, 3ª edição, Lisboa, pp.30





2-5 Adaptado Kim & Mauborgne (2008:34) – Interação custos e valor para comprador

A figura acima ilustra a dinâmica da interação entre a capacidade de redução de custos com o aumento de valor para os compradores, no âmbito do *trade-off* estratégico. Atendendo que o valor para o consumidor resulta da utilidade e do preço de compra que a empresa oferece, e que o valor para a empresa é gerado com base no preço de venda em relação a sua estrutura de custos, a inovação com valor só é atingível quando todo sistema de actividade da empresa está alinhado com o seu mercado. Esta abordagem sistémica, é que torna a estratégia *Blue Ocean* sustentável.

Com efeito, existem seis princípios que definem as condições pelas quais a estratégia de oceano azul pode ser bem sucedida, a nível da sua (1) formulação e (2) implementação:

(1) Princípios de formulação:

- ✓ Reconstruir as fronteiras do mercado;
- ✓ Concentrar-se no cenário global e não somente nos números;
- ✓ Procurar alcançar para além da proura existente;
- ✓ Conseguir a sequência estratégica certa.

(2) Princípios de implementação:

- ✓ Ultrapassar os principais obstáculos organizacionais;
- ✓ Incluir a implementação na estratégia.

## **Capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa**

A metodologia e as técnicas de pesquisa usadas na presente pesquisa foram elaboradas recorrendo-se ao método descritivo e explicativo, tendo como objectivo a compreensão de uma realidade presente. Essa realidade estudada compreende a descrição ou caracterização do segmento de telecomunicações móveis em Moçambique, para tal, vai-se identificar e descrever todos os *stakeholders*, em todos os aspectos intrínsecos a competitividade desse mercado, recorrendo-se a algumas ferramentas analíticas de análise estratégica e paradigmas de gestão estratégica.

As ferramentas de investigação e recolha de dados aplicados no processo de elaboração do trabalho foram:

- ✓ A recolha de dados primários (entrevista e observação directa);
- ✓ A recolha de dados secundários (informação bibliográfica e consulta documental).

### **3.1 Recolha de Dados Primários**

#### **3.1.1 Entrevista**

“A entrevista é um instrumento muito útil e pertinente na colecta de dados. Por excelência, ela é efectuada através de um encontro entre duas partes, em que uma delas está interessada em obter informações a respeito de um determinado assunto, podendo assim essa parte explorar com maior exactidão sobre a questão que pretende.”, para Gil<sup>37</sup>.

Segundo Marconi e Lakatos<sup>38</sup> “a entrevista é uma conversa efectuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária”.

De acordo com Quivy & Capenhoudt<sup>39</sup> Na sua condução, realiza-se uma verdadeira troca, em que o interlocutor do investigador exprime as suas percepções sobre um determinado facto

---

<sup>37</sup> In Gil, Antonio Carlos (1987), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, Editora Atlas, São Paulo, pp. 113

<sup>38</sup> In Marconi, Marina de Andrade, Lakatos, Eva Maria (2002), *Técnicas de Pesquisa*, Editora Atlas SA, 5ª edição, São Paulo, pp. 92

<sup>39</sup> In Quivy, R. & Capenhoudt, L.V (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, 2ª Edição, Lisboa, pp. 191

enquanto, o investigador orienta essa comunicação através de suas perguntas abertas e reacções, permitindo que as objectivos da pesquisa estejam a ser aflorados devidamente.

O tipo de entrevistas utilizado no trabalho foi o estruturado, onde se elaborou previamente um roteiro das questões a colocar aos entrevistados.

A entrevista nesta pesquisa serviu para:

- ✓ Proceder a apreciação estratégica e crítica ao Segmento de Telecomunicações Móveis em Moçambique;
- ✓ Percorrer aos principais operadores (companhias provedoras do serviço) com objectivo geral de aferir a situação e tendência actual do mercado;
- ✓ Obter informação sobre as características da envolvente contextual e transaccional;
- ✓ Identificar as estratégias em prática pelos intervenientes no mercado;
- ✓ Analisar a posição competitiva dos concorrentes e suas perspectivas evolutivas, aliadas a dinâmica do mercado e do sector em específico.

Esta técnica permitiu tirar algumas dúvidas que se foram encontrando à medida que se deparou com o diverso material que foi disponibilizado, bem como aprofundar certos conceitos considerados relevantes.

No decurso do trabalho fez-se entrevistas aos representantes das instituições *core* do sector, nomeadamente as empresas prestadoras de serviço de telecomunicações móveis (concorrentes mCel e Vodacom) e ao órgão regulador INCM, cujos roteiros se encontram-se em anexo a este documento.

### **3.1.2 Observação**

“A observação é uma técnica de colecta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade” afirma Marconi e Lakatos<sup>40</sup>.

Esta ferramenta não deve considerar apenas a audição e visão dos factos, mas também pode-se proceder ao respectivo exame dos mesmos, é uma ajuda para identificar e obter provas a respeito de determinadas situações, pois obriga o investigador a um contacto directo com a

---

<sup>40</sup> In Marconi, Marina de Andrade, Lakatos, Eva Maria (2002), *Técnicas de Pesquisa*, Editora Atlas SA, 5ª edição, São Paulo, pp. 88

realidade. É também considerada pelos autores acima citados como um elemento fundamental da investigação científica e utilizada em larga escala em diversas áreas de conhecimento.

“...Os métodos de observação directa, constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem e mediação de um documento ou de um testemunho. Nos outros métodos, pelo contrário, os acontecimentos, as situações ou os fenómenos estudados são reconstituídos a partir das declarações dos actores (inquérito por questionário e entrevista) ou dos vestígios deixados por aqueles que os testemunharam directa ou indirectamente (análise documental)”, segundo Quivy & Capenhoudt<sup>41</sup>.

## **3.2 A Recolha de Dados Secundários**

### **3.2.1 Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica ou fontes secundária conforme Saint – George (1997) é considerada como sendo uma pesquisa documental que recorre essencialmente a documentos escritos (livros, artigos de revistas, relatórios de investigação, etc.).

Embora a pesquisa documental possa recorrer também a documentos não escritos, a pesquisa bibliográfica é uma das suas técnicas particulares e limita-se exclusivamente às fontes escritas.

Saint e George (1997) propõem duas maneiras de realizar uma pesquisa bibliográfica:

- ✓ **Maneira Prática:** consultar um ou mais especialistas e questioná-los sobre as tendências recentes da investigação, (estabelecer uma lista de professores, colegas ou profissionais da área).
- ✓ **Maneira Exaustiva:** uso de dicionários, enciclopédias e diversa literatura, permite a estimulação da reflexão nesta fase, como ter em conta vários aspectos em que não tínhamos pensado inicialmente e eliminar pistas inúteis.

---

<sup>41</sup> In Quivy, R. & Campenhoudt, L.V (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, 2ª Edição, Lisboa, pp. 196

### **3.2.2 Pesquisa de Campo**

A pesquisa de campo consiste na observação de factos e fenómenos tal como ocorrem espontaneamente, na colecta de dados a eles referentes e no registo de variáveis que se presume relevante, para analisá-los (Marconi & Lakatos<sup>42</sup>).

Os dados secundários que consistiram na leitura de variada bibliografia, relatórios sobre o desempenho das companhias em particular e evolução do mercado em geral, brochuras, entre outros, foram úteis para elaboração da revisão bibliográfica, no que diz respeito aos seguintes:

- ✓ Caracterização do mercado de telecomunicações móveis
- ✓ Análise da envolvente: Conetxtual e transaccional
- ✓ Análises Interna e Externa
- ✓ Análise SWOT
- ✓ Análise das Cinco Forças de Ameaças
- ✓ Análise das Cinco Forças de Ameaças Ambientais
- ✓ Competências Centrais
- ✓ Factores Críticos de Sucesso

---

<sup>42</sup> In Marconi, Marina de Andrade, Lakatos, Eva Maria (2002), *Técnicas de Pesquisa*, Editora Atlas SA, 5ª edição, São Paulo, pp. 85

## **Capítulo 4 – Análise dos Dados e Desenvolvimento da Informação**

Uma vez identificado o problema de investigação, e as premissas fundamentais que vão nortear o processo de condução da pesquisa, e recolhidos os dados atinentes ao problema formulado, segue-se a sua análise e respectivo desenvolvimento de informação relevante para, posteriormente, permitir a sua adequada comparação.

Segundo Gil<sup>43</sup>, a análise dos dados e desenvolvimento da informação tem como objectivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de resposta ao problema proposto para investigação.

### **4.1 Análise Interna**

O segmento de telecomunicações móveis é relativamente novo, com cerca de 10 anos de existência. Assim as empresas que concorrem neste mercado estão na fase de consolidação do negócio possuindo já algum conhecimento e maturidade sobre a actividade. Esta experiência aliada aos recursos que possuem possibilita-lhes exercer alguma pressão e influência sobre o mercado que operam. Em termos de recursos internos, temos:

#### **4.1.1 Pontos Fortes**

- ⇒ Infra-estrutura tecnológica implantada e expandida por todo país;
- ⇒ Expansão dos serviços para fora da capital;
- ⇒ Alto nível de rivalidade entre as operadoras;
- ⇒ Experiência internacional da Vodacom;
- ⇒ Disponibilidade de aparelhos para estabelecer ligação às operadoras;
- ⇒ Rede 3G e fibra óptica estabelecida;

#### **4.1.2 Pontos Fracos**

- ⇒ Baixa formação e treinamento dos funcionários;
- ⇒ Protecção do Estado a um dos *players* em prejuízo da competitividade;
- ⇒ Baixo nível de desenvolvimento de infra-estrutura tecnológica;

---

<sup>43</sup> In Gil, Antonio Carlos (1987), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, Editora Atlas, São Paulo, pp. 168

⇒ Concentração do parque tecnológico na capital Maputo;

## **4.2 Análise Externa**

A análise externa vai-se desenvolver sobre as quatro vertentes da análise PEST, com incidência nos principais desenvolvimentos e acontecimentos que marcaram o país em geral. Para o efeito, recorreu-se as principais fontes de informação para cada uma das especialidades em análise. Neste processo, deparou-se com uma intransigente dificuldade de obtenção devido a inexistência de informação publicada, difícil localização de instituições que se ocupam de elaborar tais informações e nalguns casos inexistência de informação compilada na forma que se pretende, baixo nível de divulgação de informação institucional para o conhecimento do público em geral e dos académicos em particular.

De modo a ultrapassar tais dificuldades, recorreu-se a pesquisa electrónica por via de busca por palavra-chaves, passível de obter informações soltas, ou bem elaboradas noutros casos embora para âmbitos de análise distintos, e posteriormente conformar e sistematizá-las de forma a ganharem o sentido que se pretende. Daí que haja alguma inconsistência em termos de alcance, âmbito, exaustão, amplitude e desenvolvimento de informação para cada uma das vertentes de análise externa, em função das dificuldades encontradas em cada caso.

### **4.2.1 Envoltente Contextual**

Moçambique encontra-se na costa oriental da África, entre a África do sul e Tanzânia, com uma área de 313,661 milhas quadradas. O seu território é dividido em duas regiões principais, a zona sul que possui uma terra baixo e zona norte onde a terra é alta, separandas pelo rio Zambezi. Assim, no sul a altitude é em média 200 pés acima do nível do mar por quase toda a regioa, excepto em Chimoio. No norte as montanhas tem uma altura media de 5000 a 8000 pés de altitude. A rede hidrográfica compreende mais de 65 rios. O clima do país é tropical. Alguns recursos naturais são carvão, titânio, e gás natural.

A sua capital é Maputo, a sul, conhecida antes da independência como Lourenço Marques. Moçambique foi, do século XV XVI até 1975 uma colónia portuguesa, conquistando nesta data a independência, após mais de 10 anos de luta armada contra o poder colonial. Embora a lingua oficial seja o português, a maior parte da população fala pelo menos uma língua africana, por vezes não aprender português.

O nome oficial de Moçambique é República de Moçambique. O presidente é Armando Emílio Guebuza. O sistema político é multipartidário e democrático de república, e a sua moeda nacional é o metical.

#### **4.2.1.1 Análise PEST**

##### **Político-legal**

<sup>44</sup>Em termos de direitos políticos, desde 1990 a Constituição da República de Moçambique pós-guerra tem proporcionado um quadro jurídico e institucional favorável a mudanças políticas fundamentais, incluindo a introdução do sistema multi-partidário, de políticas neoliberais e a liberdade de expressão e associação.

Presentemente, os cidadãos têm o direito de eleger o Presidente da República e 33 Presidente de Municípios, através do sufrágio universal. Contudo, existem vozes de apreensão quanto ao estado actual do ambiente político relativamente à Sociedade Civil. Francisco & Matter chamam a atenção para o facto de o cidadão exercer poder directo de voto sobre menos de 5% dos órgãos (Presidente da República e Presidentes de Municípios), enquanto os restantes 95% das oportunidades de exercício de voto são delegadas aos partidos, aos presidentes que nomeiam os governantes do executivo e outros órgãos administrativos.

<sup>45</sup>Ao longo dos anos, Moçambique tem enfrentado sérias dificuldades no estabelecimento de um governo estável e democrático no país. O país conquistou sua independência somente em 1975, quinze anos depois da maioria dos países africanos, tendo o poder colonial deixado poucos recursos para trás. Na sequência, o país foi quase imediatamente envolvido numa sangrenta guerra civil, em grande parte financiada pelos regimes brancos minoritários da Rodésia e, depois, África do Sul.

Os processos de reconciliação e reconstrução nacional, assim como a transição democrática, têm trazido consigo imensos desafios, os quais, contudo, não têm impedido o país de obter considerável sucesso em várias áreas, num esforço que tem sido corretamente elogiado nacional e internacionalmente: três eleições gerais e três eleições autárquicas foram realizadas sem maiores conflitos e com poucos (embora houve alguns) incidentes mais sérios

---

<sup>44</sup> In *Índice da Sociedade Civil em Moçambique 2007*, pp. 83

<sup>45</sup> In *Relatório da AfriMAP- Democracia e Participação Política em Moçambique* (2009:4)



que ameaçassem a sua legitimidade. Mesmo quando se considera o facto de que os partidos políticos de oposição, alguns analistas de imprensa e académicos levantaram sérias dúvidas acerca da justeza e transparência de alguns dos aspectos destas eleições, elas foram reconhecidas por observadores nacionais e internacionais como, no geral, livres e justas.

<sup>46</sup>No cenário político, a falta de confiança entre as duas forças políticas anteriormente em guerra, a FRELIMO e a RENAMO (Resistência Nacional Moçambicana), continua bastante alta. Entretanto, a FRELIMO tem aumentado o seu domínio da arena política: nos próximos anos, o multipartidarismo corre o risco de tornar-se em pouco mais que a coexistência entre um partido dominante e vários outros partidos menores e com pouca força política, a democracia no país tornando-se bastante vulnerável ao grau de democracia no seio da FRELIMO.

Quanto a competição política, embora a lei vigente em Moçambique permita a criação de um sistema partidário, fora do período eleitoral o papel dos partidos políticos é pouco sentido. Na prática, predomina um bipartidarismo, com o partido Frelimo no poder e o partido RENAMO como principal partido da oposição.

Importantes arranjos políticos para a participação popular foram estabelecidos, incluindo passos para a uma maior descentralização do governo aos níveis locais, assim como o envolvimento da sociedade civil em alguns processos governamentais, estes arranjos estão ainda na sua fase embrionária, muitos deles sendo pouco mais que mecanismos de consulta: não há nenhum compromisso do Governo em seguir suas recomendações. Adicionalmente, a participação popular nos processos políticos formais está declinando: há uma tendência preocupante em direcção a um menor número de votantes nas eleições gerais.

A clivagem interna dentro do principal partido da oposição após as últimas eleições gerais realizadas em Novembro do ano passado, RENAMO, intensificou-se quando despoletou o conflito entre o partido na liderança e os seus membros no parlamento, quando o seu líder, Afonso Dhlakama, afirmou que não iria reconhecer como membros do partido, os 51 deputados que tomaram posse.

Embora se possa alcançar um entendimento entre Dhlakama e o resto do partido, uma mudança de liderança torna-se provável. Uma tentativa por parte da oposição de solicitar um

---

<sup>46</sup> In *Economist Intelligence Unit Report*, June 2010

inquérito oficial sobre a politização do sector público, foi votado contra pelo partido no poder, diante de aceras contestações. A medida foi anulada com 169 votos contra da FRELIMO, enquanto a RENAMO com 43 apoiada pelos oito do Movimento Democrático de Moçambique (MDM) votaram a favor. A oposição alega que o partido no poder politizou instituições independentes, e ser membro do partido no poder dedve ser um pré-requisito para aprogressões de carreira. Informações sobre o cancelamento do apoio ao Orçamento Geral do Estado por parte de doadores internacions vieram logo a seguir, alegando-se que o Governo do partido no poder implementa práticas anti-democráticas que inibem o pluralismo partidário.

Em termos formais, Moçambique avançou consideravelmente na protecção de direitos da cidadania. O país tem um dos mais generosos regimes para a aquisição de nacionalidade no continente, concedendo nacionalidade automaticamente a todas as crianças nascidas no seu território (com a Excepção de filhos de diplomatas) e, em conformidade com os tratados de direitos humanos dos quais Moçambique é parte, não há discriminação racial ou de género na concessão da nacionalidade. O actual texto constitucional, aprovado em 2004, consagra e promove a igualdade jurídica, proibindo quaisquer formas de discriminação. Em linhas gerais, todos os cidadãos moçambicanos, tanto os portadores de nacionalidade originária como adquirida, possuem amplas possibilidades de participação política e de exercício da cidadania.

Existem, contudo, restrições aos direitos políticos para cidadãos naturalizados, os quais não podem ser membros do parlamento, dos serviços diplomáticos e das forças armadas. As principais barreiras ao exercício da cidadania em Moçambique estão relacionadas às desigualdades de género e riqueza, à pobreza, ao analfabetismo, e à falta de acesso às estruturas formais do Estado.

No que concerne à igualdade de género, a proibição à discriminação da mulher vem desde a aprovação da primeira constituição em 1975, tendo Moçambique ratificado a Convenção Sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra a Mulher (CEDAW) e seu Protocolo Opcional, assim como o Protocolo à Carta Africana dos Direitos Humanos e dos Povos relativo aos Direitos da Mulher em África.

Em Julho de 2009, após anos de debate, o parlamento moçambicano finalmente aprovou a Lei contra a violência doméstica. Na legislação nacional, contudo, ainda restam áreas em que

a estrutura normativa deve avançar para proporcionar salvaguardas legais às mulheres contra condutas abusivas, principalmente com a reforma tanto do Código Penal como da Lei de Sucessões, as quais contêm disposições discriminatórias em relação às mulheres.

Outro assunto que merece especial atenção é a adopção de uma lei acerca do acesso à informação, a qual obrigaria as instituições públicas, e as instituições privadas que realizam funções públicas ou tenham obtido fundos públicos, a publicar informação sobre suas actividades, oferecendo ainda mecanismos legais para o caso de não cumprimento do dever de informar. Uma proposta de lei acerca do acesso à informação foi submetida à Assembleia da República há mais de três anos para análise, discussão e adopção.

Tão importante aos processos democráticos quanto à liberdade de expressão e de imprensa são as liberdades de reunião e manifestação, de acordo com o estabelecido na Carta Africana dos Direitos dos Homens e dos Povos. Em termos jurídicos, não existem impedimentos claros ao seu exercício, apesar de alguns dispositivos legais permitirem interpretações demasiado restritivas.

A obrigatoriedade de as manifestações e reuniões em lugares públicos serem precedidas de aviso de seus propósitos às autoridades civis e policiais da área, dispositivo que, em princípio, busca salvaguardar a segurança dos manifestantes e o decorrer pacífico da manifestação/reunião, tem sido muitas vezes utilizado como um meio de coibir manifestações, quando se alega que os organizadores do evento não comunicaram as autoridades acerca de seus objectivos.

Aqui, seria importante avançar com cursos de capacitação em questões legais e de direitos humanos aos polícias, esclarecendo que as disposições constantes da legislação lá estão para assegurar, e não coibir, o exercício deste direito constitucional. As autoridades policiais devem também instruir claramente os polícias que aqueles que não concordam como o governo têm o direito de manifestarem publicamente suas opiniões.

Relativamente ao estado de direito, a Polícia aparece em diversas pesquisas como a entidade que menos confiança inspira no cidadão. Foi o caso da pesquisa do CEP de 2001. Na altura a maior confiança ia para o Presidente da República, a CNE e as organizações religiosas (CEP, 2001). Mais recentemente, o estudo da UTRESP, de 2005, sobre governação e corrupção, também apontou a falta de confiança na polícia e órgãos ligados a administração da justiça.

No que toca a corrupção<sup>47</sup>, os estudos disponíveis indicam que o nível de percepção pública é de que a corrupção é bastante elevada, podendo mesmo ameaçar a sobrevivência das bases para uma sociedade democrática (USAID, 2005; UTRESP, 2005). É verdade que existem vários outros países muito piores do que Moçambique. Mas enquanto os piores exemplos não deverem servir de motivo para se ser complacente com a má qualidade, a distância dos padrões moçambicanos em relação aos países africanos melhor classificados deve ser motivo de preocupação e reflexão.

Em relação à descentralização, o desafio tem duas dimensões: uma relacionada com o poder de decisão do cidadão e a outra relacionada com o acesso aos recursos públicos. Em ambos os casos o nível de descentralização é débil e embrionário. Fala-se muito de descentralização e participação do cidadão, mas na prática os mecanismos de acesso efectivo as duas dimensão de descentralizações retromencionadas são fracós.

### **Económico-Financeiro<sup>48</sup>**

Nos últimos 5 anos, a economia Moçambicana tem crescido a uma taxa estável, a dois dígitos até 2009, ano em que devido ao efeito da crise financeira cresceu em 8% ao ano. É uma economia eminentemente de serviços, apesar de ser um país subdesenvolvido onde cerca de 80% da população vive nas zonas rurais e praticante da agricultura como actividade de subsistência.

O ano de 2009 foi marcado pela crise mundial financeira e económica, que teve o seu início em 2008. Em face da dependência externa em cerca de 55% pelos principais parceiros de cooperação ao apoio ao Orçamento Geral do Estado, da depreciação dos preços no mercado mundial dos principais produtos de exportação e ainda da redução do volume de investimento estrangeiro, a economia nacional foi afectada passivamente pelo efeito da crise, que se fez sentir mais acentuadamente nos países desenvolvidos.

Ainda assim, o desempenho da economia nacional em 2009 foi positivo registando um crescimento de 6,3%, contra 6,5% registado no ano anterior, sendo o sector agrícola o que apresenta maior contributo, com 27% do total do Produto Interno Bruto (PIB).

---

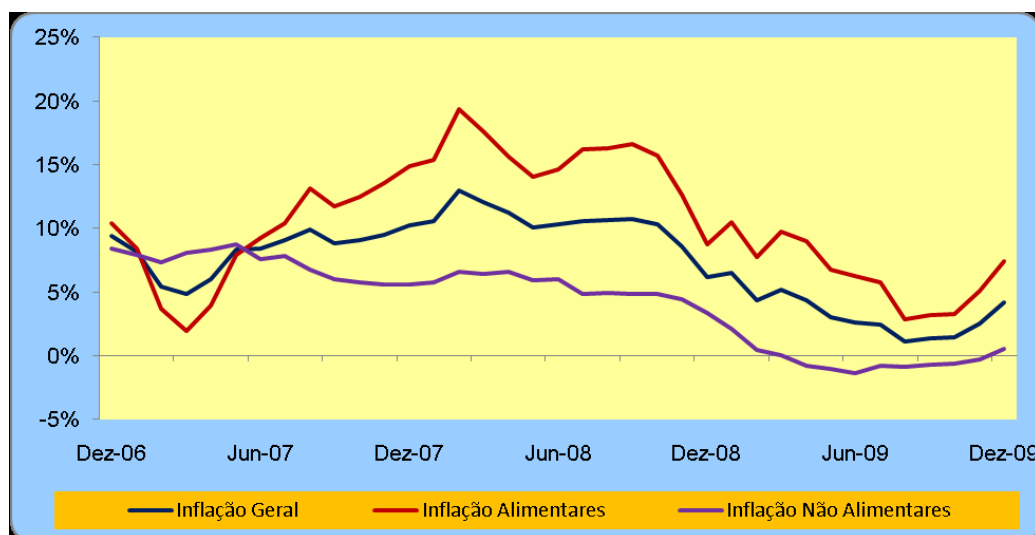
<sup>47</sup> In *Índice da Sociedade Civil em Moçambique 2007*, pp. 85

<sup>48</sup> In *Relatório Anual: Situação Macroeconómica 2009*, Banco de Moçambique

Com efeito, os principais indicadores do desempenho macroeconómico tiveram o seguinte comportamento :

### **Preços**

A inflação acumulada em 2009 posicionou-se em 4.21%, face a 6.19% no ano de 2008. A Inflação média anual, medida pelo índice do preço ao consumidor (IPC), fixou-se em 3,25%, contra 10,33% em 2008, tendo contribuído substancialmente para o efeito o agravamento dos preços dos produtos pertencentes a classe de alimentação e bebidas não alcoólicas na ordem de 1,32pp na inflação total. O comportamento do IPC ao longo do ano beneficiou-se do congelamento do preço os combustíveis líquidos com uma inflação anual negativa de 34,91%, acabando por influenciar a classe dos produtos não alimentares.



#### **4-1Evolução da inflação anual na Cidade de Maputo**

De acordo com o gráfico acima os preços dos produtos alimentares em particular, cujo índice registou uma variação anual de 7.4% em Dezembro de 2009, inverteram a tendência de desaceleração tendo a inflação anual passado para 4.21% em Dezembro de 2009, agravamento associado, em parte, pela depreciação do Metical em relação ao rand e ao dólar norte-americano, com conseqüente impacto sobre os preços dos produtos importados, aliado à especulação de preços nos mercados internos, característica recorrente das quadras festivas.

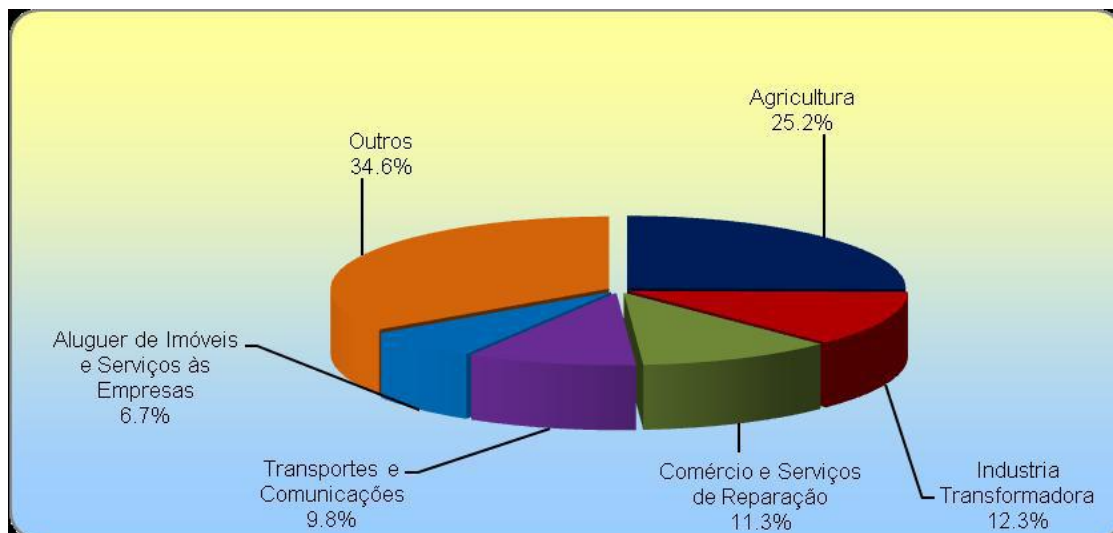
### **Produto Interno Bruto (PIB)**

De acordo com dados preliminares divulgados pelo INE, o Produto Interno Bruto (PIB), que tom por base o somatório das estimativas trimestrais de 2009, medidos como soma dos

valores acrescentados não ajustados à sazonalidade de todos os ramos mais os impostos líquidos de subsídios, cresceu, em termos reais, em 6.3%. Esta estimativa representa um abrandamento da economia na ordem de 40 pb, quando comparada com o crescimento registado em 2008.

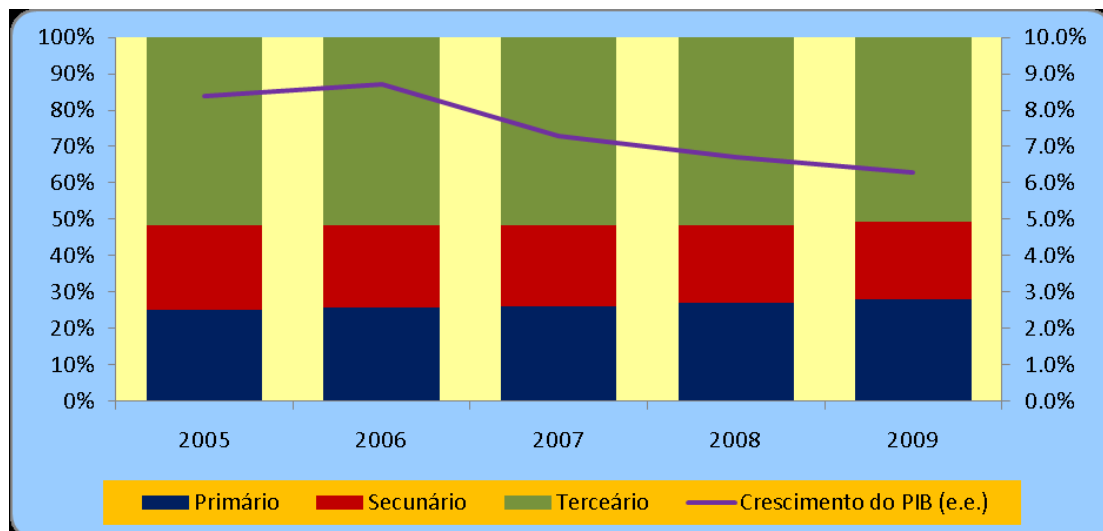
O crescimento do PIB em 2009 resultou da contribuição de todos os sectores, nomeadamente o terciário com uma contribuição de 3.6 pp, resultante do crescimento no ano de 10.5%, seguido do secundário com uma contribuição de 1.5 pp, decorrente da expansão de 5,6% e do primário, que contribuiu em 1.2 pp em resultado de uma variação positiva de 4%.

Destaque para o sector terciário, que em resultado do dinamismo dos subsectores dos serviços de administração pública e dos serviços financeiros cujas taxas de variação anual aceleraram para 15.1% e 14.0%, respectivamente, após 9.6% e 3.7% em 2008.



#### **4-2 Desempenho do PIB por sectores de actividade**

O crescimento das actividades da administração pública esteve associado ao impacto das despesas com a organização e realização das eleições gerais, presidenciais e provinciais, enquanto o dos serviços financeiros resulta, em boa parte, do alargamento dos mesmos às zonas rurais e conseqüente entrada em funcionamento de novos balcões de bancos comerciais e constituição de novas instituições financeiras e operadores de microcrédito.

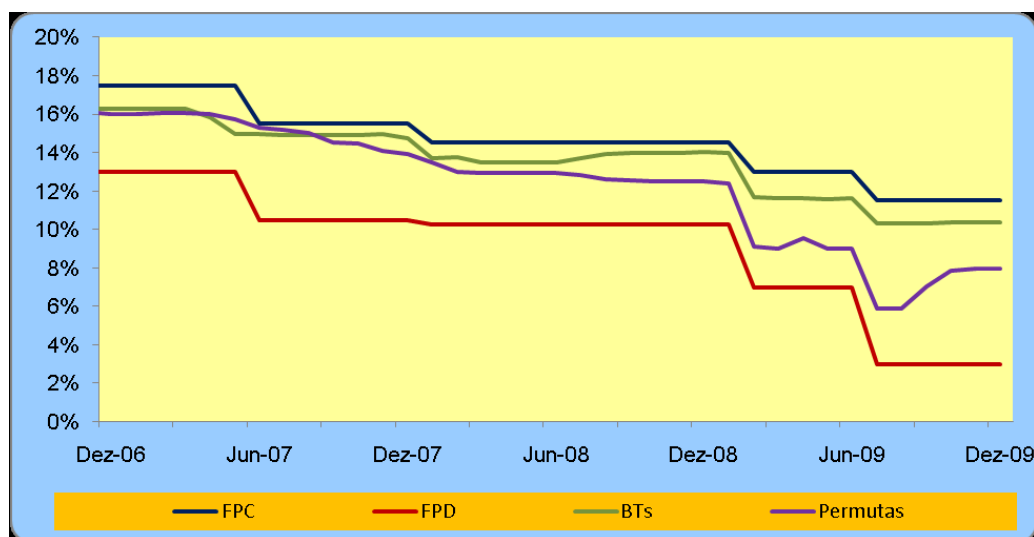


4-3 Estrutura do PIB e taxa de crescimento

## Taxas de Juro

As condições macroeconómicas e a conjuntura de 2009 permitiram que o BM reduzisse as suas taxas de intervenção no Mercado Monetário Interbancário (MMI), medida que esteve em linha com a desaceleração da inflação anual e permitiu que as taxas de juro dos restantes produtos transaccionados no MMI e nos demais segmentos também reduzissem. Com efeito, as taxas de juro da FPC (Facilidade Permanente de Liquidez e da FPD decresceram cumulativamente em 3.0 pp e 7.25 pp durante o ano para 11.5% e 3.0%, respectivamente, tendo a última redução sido realizada em Julho.

Tabela 1 Taxas de Juro do Mercado Monetário Interbancário



As taxas de juro dos demais instrumentos do MMI evidenciaram o seguinte comportamento:

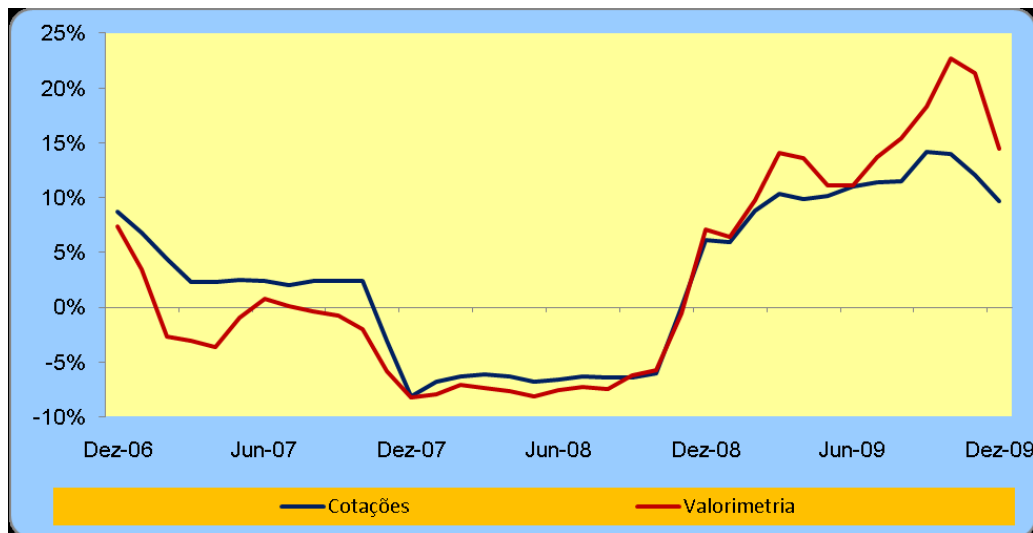
- ✓ As taxas dos leilões de BTs (Bilhetes de Tesouro) para as maturidades de 91, 182 e 364 dias registaram quedas acumuladas no ano de 4.55 pp, 3.91 pp, e 3.48 pp, passando para 9.5%, 10.34%, e 11.01%, respectivamente.
- ✓ No segmento das permutas de liquidez a redução da taxa de juro foi mais pronunciada, ao passar de 12.43% em Dezembro de 2008 para 7.95% no período homólogo de 2009.

## **Taxas de Câmbio**

Em 2009, o comportamento do Metical caracterizou-se por uma tendência de depreciação em relação às moedas dos principais parceiros comerciais de Moçambique, justificada, em parte, pela deterioração da conta corrente (menos receitas de exportação) e expectativas dos agentes económicos, bem como, o fortalecimento do dólar norte-americano no mercado internacional.

Relativamente ao euro e rand, a depreciação do valor nominal do metical esteve associado ao fortalecimento daquelas moedas em relação ao dólar no mercado internacional, e no caso do rand, tal deveu-se, essencialmente, a apreciação do ouro, principal produto de exportação da África do Sul, que, no ano, estabeleceu novos máximos históricos.

**Tabela 2** Evolução da Taxa de Câmbio Nominal (MZN/USD)



Com efeito, a cotação média do Metical face ao dólar norte-americano no MCI foi, no último dia de Dezembro de 2009, de 27.51 MZN/USD, correspondente a uma depreciação anual de 9.65%, mais 3.56 pp em relação à depreciação observada em 2008. Note-se que a perda de valor nominal do metical foi mais intensa em Janeiro (variação mensal de 6.2%) e nos meses seguintes, o que levou a que a depreciação anual atingisse cerca de 15% em Outubro, seguido

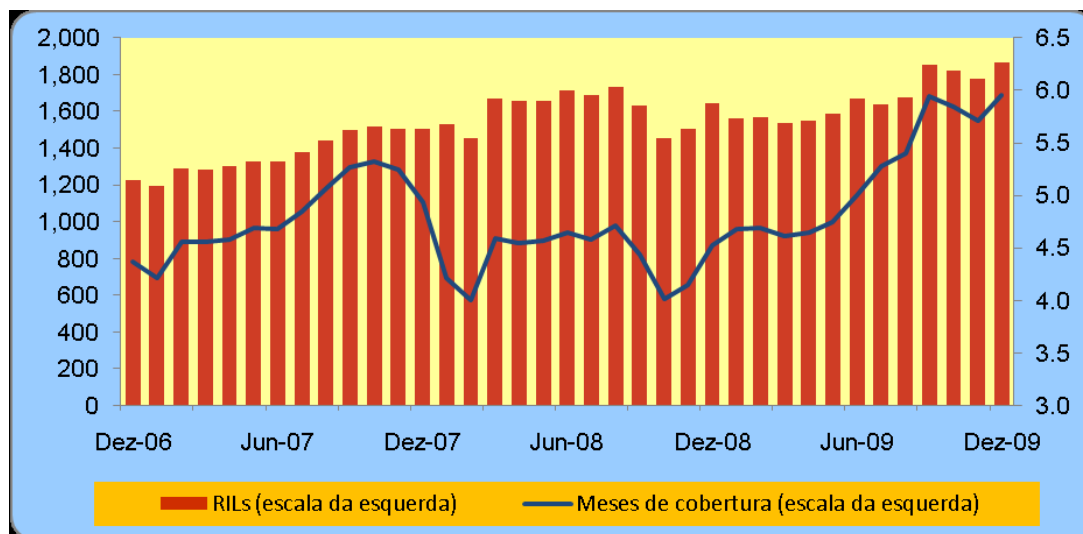


de uma desaceleração para o nível já referido, no fecho do ano, justificada pelo maior volume de vendas do Banco Central no MCI, traduzindo os esforços das autoridades monetária e cambial em estabilizar o preço da moeda e prover a economia de liquidez suficiente para o seu normal funcionamento.

### Sector Externo – Reservas Internacionais Líquidas (RIL's)

O saldo das Reservas Internacionais Líquidas (RILs) do País situou-se, no fecho do ano, em USD 1,840.7 milhões, montante que representa uma constituição anual de USD 197.5 milhões, contra um aumento de reservas de USD 139.7 milhões observado em 2008 (Gráfico 17). Por seu turno, no final de 2009, o saldo das reservas internacionais brutas atingiu um nível suficiente para cobrir 5.7 meses de importações de bens e serviços não factoriais, quando incluídas operações dos grandes projectos, após 4.5 meses em 31 de Dezembro do ano anterior. Excluindo as importações dos grandes projectos, o saldo das reservas brutas apuradas cobre 7.3 meses.

Tabela 3 Reservas Internacionais Líquidas



A constituição das RIL's em 2009 foi favorecida, fundamentalmente, pela alocação ao país, pelo FMI, de um montante total de SDR 108.8 milhões, equivalente a USD 170 milhões, no âmbito da iniciativa de reforço de liquidez que se destinou a mitigar os efeitos da crise económica internacional.

Adicionalmente, contribuíram para o crescimento das reservas internacionais brutas, e consequentemente dos meses de cobertura das importações, a entrada, em duas tranches, no âmbito do *Exogenous Shocks Facility* do FMI, de um montante de SDR 99.7 milhões,

equivalente a USD 152.4 milhões de um empréstimo total de USD 172 milhões solicitado pelo BM para a minimização dos efeitos do choques externos relacionados com o impacto negativo da crise financeira internacional.

### **Balança de Pagamentos (BoP)**

Dados preliminares da Balança de Pagamentos de 2009 reflectem o impacto negativo da crise financeira e económica mundial, por via do seu efeito sobre a procura agregada mundial, de que resultou a queda do valor das exportações de bens de Moçambique, como o seu principal e mais importante canal de transmissão. As estatísticas também sustentam a mais baixa magnitude de contratação anual de empréstimos externos dos últimos cinco anos pelo sector privado.

Não obstante a crise financeira internacional e a consequente deterioração do saldo das transacções de bens e serviços, Moçambique registou em 2009, um fluxo líquido de entrada de recursos financeiros externos (excluindo o empréstimo concedido pelo FMI no âmbito da facilidade para choques exógenos) da magnitude de USD 1016.4 milhões, explicado pelos influxos de investimento directo estrangeiro (USD 881 milhões), a alocação de direitos especiais de saque (USD 170 milhões) e os empréstimos dos parceiros de desenvolvimento, o que permitiu financiar as importações de bens e serviços factoriais e não factoriais e fazer face às obrigações com não residentes.

Os dados da Posição de Investimento Internacional mostram que, comparativamente a 2008, a situação líquida devedora deteriorou em 11.6%, determinada pelo aumento de passivos sob a forma de Investimento Directo Estrangeiro no País e empréstimos da Administração Central. Em termos de sua sustentabilidade, esta posição representa cerca de 4 vezes as exportações realizadas no ano, menos 1.6 relativamente à 2008, e 85% do PIB (nominal) contra 82% em 2008.

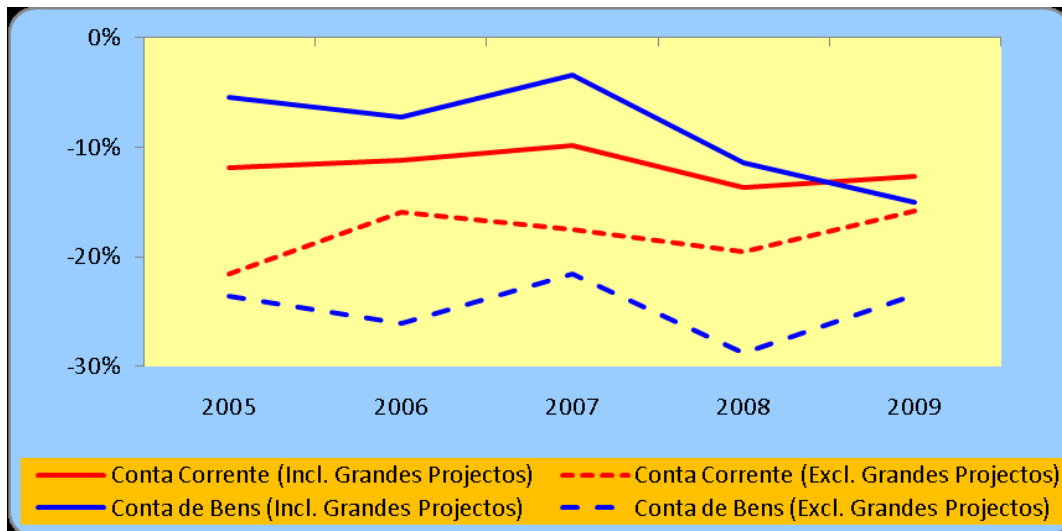
Em relação a Conta Corrente, os dados preliminares da BoP de 2009 reflectem o impacto negativo da crise financeira internacional por via da segunda ronda dos seus efeitos sobre a redução da procura agregada mundial, de que resultou a queda do valor das exportações de bens do País.

Com efeito, o défice da balança comercial incluindo os grandes projectos, cresceu em 40.4%, para USD 1,390.5 milhões, justificado por uma redução acentuada das exportações dos

grandes projectos (32%), apesar da queda das importações em 11%. Em termos globais, as exportações totais reduziram em 30% de 2008 para 2009, correspondendo ao mais baixo valor dos últimos 5 anos. Porém, a conta corrente registou uma melhoria virtual de 0.7%, corolário do abrandamento dos ganhos dos grandes projectos e o conseqüente não repatriamento de dividendos.

Por outro lado, excluindo os grandes projectos, o saldo da balança comercial melhora em 12.9%, a reflectir uma redução mais acentuada do valor das importações em 2009, seguindo a tendência de redução dos preços médios dos combustíveis e cereais entre 2008 e 2009, apesar da queda das exportações em 26.8%. Na mesma trajetória, a conta corrente registou um saldo negativo de USD 1,260 milhões, o que representa uma melhoria de 12.9% relativamente à 2008, pese embora a diminuição em 9% dos donativos para financiamento do consumo privado e público e em 27% dos rendimentos líquidos das aplicações de factores de produção .

No entanto, a análise dinâmica sugere o início da reversão da tendência crescente de agravamento do défice da conta corrente iniciada em 2007, impulsionada pela gradual recuperação das exportações a partir do segundo trimestre de 2009. Com efeito, o défice da conta corrente excluindo grandes projectos passou de 20% do PIB em 2008 para 16% em 2009, a reflectir a mudança da tendência do défice da conta parcial de bens de 29% do PIB para 24% em 2009 (Gráfico 19). No entanto, o saldo das transacções correntes incluindo os grandes projectos mostra sinais de um lento processo de reversão (de 14% do PIB em 2008 para 13% em 2009), como consequência de um crescimento acelerado das importações relativamente às exportações, no contexto da implantação dos megaprojectos.



4-4 Contas Correntes e de Bens em % do PIB

### Sócio-cultural

<sup>49</sup>Com a independência nacional em 1975, Moçambique passou a ser orientado por um sistema político democrático popular, estruturado nos modelos dos países socialistas do leste europeu. A organização social e os sistemas de valores políticos foram suportados por todo um conjunto de ritos, símbolos que, tendo como função a integração/exclusão dos cidadãos no projecto de construção da nação socialista, estes elementos são determinantes para a compreensão das questões hoje colocadas pela introdução do sistema democrático.

Os grupos sociais que aspiravam a aumentar o seu poder de determinação da evolução social tiveram de adoptar uma prática social que ia de encontro com os princípios ideológicos mais valorizados. A sociedade civil desse período se encontrava fortemente influenciada pelos princípios ideológicos do regime e, na maioria das vezes esses grupos eram uma criação do próprio Partido-Estado.

As alterações no modelo político introduzidas nos fins da década de 80 e principio dos anos 90, com a introdução do sistema político multipartidário, criaram novos campos de intervenção pública, permitindo a produção de novas formas de acesso e ocupação do espaço público. Iniciaram a emergir no país inúmeras organizações da sociedade civil, facto que vem reflectir, por um lado, um descontentamento e o enfrentamento à política de fechamento do Estado, e, por outro lado, o amadurecimento da população em termos de cultura política e

<sup>49</sup> In Google search: "Características da Sociedade Moçambicana"

cidadania. Lutando pela conquista e manutenção de sua autonomia, estas organizações vêm contribuir com a ampliação da esfera pública para além do espaço estatal.

Falta ainda uma característica fundamental à sociedade civil moçambicana: a maioria dos seus membros ainda não assumiram o seu papel como cidadãos com direitos e deveres para com o estado democrático. A não ser que os membros da sociedade civil não assumam o seu papel de cidadãos, acredita-se que as OSCs (Organizações da Sociedade Civil) continuarão a ser instrumentos dos actores mais poderosos.

A existência de uma sociedade civil que conduza a uma democracia baseia-se na asserção em que as pessoas são cidadãos de facto, que têm direitos e deveres, que estão bem informados sobre os seus direitos e que têm a possibilidade de articular essas exigências. Apesar dos moçambicanos usufruírem formalmente dos direitos de cidadania, a vasta maioria da população rural de Moçambique não pode ser caracterizada como cidadãos activos, na concepção tradicional do termo no ocidente:

- ✓ Não têm poder para influenciar a governação;
- ✓ O seu conhecimento em como participar na governação ou pedir contas sobre planos e orçamento é mínimo ou nulo;
- ✓ O seu nível educacional é muito fraco e têm pouco acesso à informação;
- ✓ A sua participação é limitada por medo e desconfiança, baseados em experiências dos regimes coloniais e de partido único em Moçambique;
- ✓ Têm pouca informação e conhecimento sobre normas e legislação.

Quanto ao nível de confiança pública<sup>50</sup> em Moçambique mantém-se baixa. O inquérito do CEP (2003) indicava que a confiança aumenta com o conhecimento entre as pessoas. Num primeiro contacto entre duas pessoas desconhecidas, cerca de 75% admitiu acreditar pouco ou nada no que dizem as pessoas desconhecidas. As mulheres confiam menos do que os homens e os urbanos menos do que os rurais. Após algum conhecimento com a pessoa o nível de confiança aumenta para 51,4%.

No que diz respeito a tolerância, apesar da história difícil de Moçambique em termos de relacionamento com imigrantes e estrangeiros, sobretudo de raças minoritárias, as evidências quotidianas sugerem existir um sentido de grande tolerância e aceitação da diversidade

---

<sup>50</sup> In *Índice da Sociedade Civil em Moçambique 2007*, pp. 90

cultural. Todavia, acontecem episódios de intolerância em relação a alguns grupos minoritários como os homossexuais ou marginais. Neste último caso, em certas zonas, como a Cidade de Maputo, os exemplos de reacção violenta aumentam, em relação às pessoas que praticam homicídios e furtos. Mas isto parece acontecer mais em reacção à inoperância das autoridades de protecção pública, do que propriamente por intolerância popular.

Em relação ao indicador dignidade e honestidade pública, existe uma percepção que os órgãos de justiça têm o dever de fazer com que a população obedeça à lei. As pessoas manifestam preocupação com os níveis de furto na via pública, os assaltos de diversa gravidade e outras manifestações públicas impróprias. Os elevados níveis de falta de confiança na eficácia das autoridades de segurança e da justiça, justifica que este assunto mereça uma investigação mais detalhada<sup>51</sup>.

Em termos culturais e de costumes, temos a seguinte situação:

- ✓ A hierarquia é a base da sociedade, e isso inclui qualquer relação de poder qual seja autoridade, poder, conhecimento, dinheiro. Isso faz com que até na linguagem utilizada seja de um dominante para um dominado;
- ✓ A mulher tem um papel muito importante na sociedade: é quem cuida da casa, das crianças e quem garante o alimento, e não é necessariamente reconhecida por esse papel;
- ✓ Em geral, todos são muitos religiosos. A religião impregna todos os âmbitos: saúde, cultura, política distrital, economia. E a religião moçambicana é permeada de compreensões mágicas de destino e espiritualidade;
- ✓ A figura do curandeiro ou nyanga é muito comum, é sempre mais eficaz coordenar as acções de um médico com os conselhos de um nyanga, pois as pessoas têm uma concepção de saúde e doença influenciada pela espiritualidade;
- ✓ A arte é muito presente em Moçambique: dança e música, como a marrabenta, são parte do quotidiano;
- ✓ Além das expressões artísticas serem muito comuns, elas têm como traço marcante a exaltação de Moçambique e do seu povo.

Os problemas actuais com que a sociedade Moçambicana se depara são fundamentalmente os seguintes:

---

<sup>51</sup> In *Índice da Sociedade Civil em Moçambique 2007*, pp. 91

- ✓ A mulher apesar de ter um papel essencial na preservação da família, ainda tem fraco reconhecimento, especialmente em áreas mais remotas e isoladas. Uma das consequências é que nesses lugares, a preferência de estudar ainda é do menino e as meninas acabam por engravidar mais cedo e/ou contrair HIV por estarem menos expostas a informações e oportunidades;
- ✓ Secas, inundações e ciclones ainda deixam regiões como Nampula e Zambézia em processo contínuo de recuperação económica;
- ✓ Cerca de 35 por cento das famílias são afectadas por insegurança alimentar crónica em províncias como Zambezia, Tete e Inhambane;
- ✓ No controle da epidemia de SIDA, ainda falta uma melhor coordenação entre as entidades governamentais, não-governamentais e internacionais que actuam nessa área;

O papel das crianças na sociedade se opera da seguinte forma:

- ✓ São enquadrados no apoio às comunidades para actividade de construção de uma melhor infra-estrutura de higiene e sustentabilidade;
- ✓ Criam-se oficinas de trabalhos manuais e outras actividades de geração de renda;
- ✓ Contribuem para a criação da horta familiar;
- ✓ A nível pré-escolar, são capacitados a desenvolver competências em actividades tais como: construção, preparação de professores, incentivo às famílias das crianças e alfabetização de adultos;
- ✓ Recebem educação e informação sobre medidas de prevenção de doenças endémicas e epidémicas como HIV/SIDA.

### **Tecnológico**

O país não produz tecnologia, apenas importa na sua totalidade. Foi construída o primeiro parque tecnológico, estando a funcionar no país a apenas 2 anos. Nesta área não se tem resultados palpáveis em termos de criação, geração de produtos e serviços da área tecnológica. Em termos formais, e para contrariar esta tendência enraizada na cultura e natureza do país que tem reflexo no baixo nível de desenvolvimento tecnológico, o Governo em reconhecimento do papel das tecnologias para caminhar rumo a um desenvolvimento

integrado contemplou acções estratégicas nesta área, no plano de acções para o combate a pobreza absoluta.

Assim, o PARPA II<sup>52</sup> identificou duas características-chave de C&T (Ciência e Tecnologia) que merecem reconhecimento estratégico bem como o efeito operacional dentro de qualquer estratégia de redução da pobreza para que o potencial da C&T seja aproveitado. Primeiro, a natureza transversal da C&T (incluindo a TICs) deve ser reconhecida. A C&T não deveria ser vista como um sector por si, mas como uma fonte de cruzamento de soluções para todos os sectores em que a batalha contra pobreza é enfrentada, de saúde para educação, habitação, geração de emprego.

Segundo, e relacionando com a primeira característica, a C&T (incluindo os TICs) deve ser popularizado dentro de cada sector ou pilar. Para que a contribuição potencial da C&T seja entendida, não é suficiente que ela seja considerada apenas como uma reflexão tardia dentro de um sector, ou uma extensão, que recursos ou outros constrangimentos permitem. A C&T deve ser considerada como um dos blocos de um todo edifício, essencial para a estratégia de redução de pobreza dentro de cada sector.

Para que a C&T possa jogar um papel estratégico, deve ser estabelecido um sistema nacional de C&T completamente desenvolvido. Por exemplo, tal sistema incluirá políticas directivas e estratégias das instituições públicas e privadas, que gerem um conhecimento (i.e. pesquisa científica), que transforme o conhecimento em produtos, serviços e soluções (i.e. o resultado de inovação), que desenvolva recursos humanos (por exemplo, sector de educação) que dirija e coordene o sistema (i.e. MCT), e também os papéis, relações e ligações entre os intervenientes dentro do sistema de C&T que deve ser estabelecido e correctamente mantido para permitir o funcionamento do sistema tal como se exigido.

Um ingrediente essencial para o desempenho do sistema da C&T em curso é o desenvolvimento de recursos humanos apropriados. Um fluxo crescente no sistema de cientistas qualificados, engenheiros, tecnológicos e peritos em TI são indispensáveis. Assim, recursos devem ser disponibilizados para permitir que as pessoas adquiram conhecimento científico, tecnológico e perícias, numa base sustentável.

---

<sup>52</sup> In *PARPA II 2006-09*, pp. 75



Finalmente, o desempenho eficiente e efectivo do sistema de C&T será habilitado e melhorado através de apropriados níveis de financiamento, em paralelo com os veículos necessários, coordenação e mecanismos de controlo. Por exemplo, tais veículos incluirão fluxos de financiamento que estão consagrados a C&T em sectores já identificados, e um Fundo Nacional de Pesquisa que irá dar fundos para:

- ✓ Pesquisa sobre a base competitiva;
- ✓ A promoção de inovação que conduza a produtos novos, prestação de serviços e soluções;
- ✓ O apoio de infra-estrutura da C&T;
- ✓ Projectos de pesquisa da C&T identificados pelo Governo como sendo necessário para o alcance dos objectivos nacionais.

Os mecanismos de coordenação e controle incluirão, por exemplo, uma Agenda Nacional de Pesquisa, avaliação e coordenação dos planos de pesquisa do sector pelo MCT (Ministério da Ciência e Tecnologia), e reuniões de coordenação com agências de financiamento. Para que a estratégia de Moçambique use a C&T e TICs para a redução da pobreza (e também para desenvolvimento económico) foi desenvolvido integralmente no documento intitulado *Estratégia de Inovação da Ciência e Tecnologia de Moçambique* (MSTIS).

A visão para Ciência, Tecnologia e Inovação para o ano 2015, tal como se estabelece no MSTIS é: “*A disponibilidade omnipresente e equitativa e o uso de Ciência, Tecnologia, Inovação e TICs como um direito de todos os Moçambicanos para acelerar a redução da pobreza, geração de riqueza e a melhoria do seu bem-estar social*”

A Missão é: “*Promover a fornecimento de soluções científicas e tecnológicas a sectores prioritários definidos em programas de desenvolvimento nacional como PARPA e a Agenda 2025 para o benefício da sociedade Moçambicana*”.

Os objectivos-base da estratégia são:

- ✓ Construir e melhorar os instrumentos de política, instituições e infra-estruturas do sistema nacional de Ciência e Tecnologia;
- ✓ Estabelecer políticas de financiamento e mecanismos para pesquisa e inovação;
- ✓ Promover desenvolvimento de recurso humano a todos os níveis nas áreas de ciência, tecnologia e inovação;

- ✓ Incutir uma cultura de inovação na sociedade de Moçambicana;
- ✓ Promover inovação de subsistência e o uso de abordagens da C&T pelas comunidades pobres e desfavorecidas;
- ✓ Promover inovação no sector industrial e público;
- ✓ Melhorar a liderança e administração do sistema de C&T;
- ✓ Rever, avaliar e melhorar o desempenho do sistema de C&T.

## **4.2.2 Envolvente Transaccional**

### **4.2.2.1 Fornecedores**

Há escassa informação sobre este destacado *stakeholder* – fornecedores – devido ao facto de os principais fornecedores de equipamento, material, peças, sistemas e tecnologias, e outro tipo de suprimento específico particularmente tecnológico, serem externos, o que equivale a dizer que estes fornecedores são estrangeiros e sendo, por isso, importado este tipo de material.

A nível dos fornecedores temos um conjunto de *inputs* que entram para o fornecimento do serviço de telefonia móvel a nível interno e externo. A empresa TDM (Telecomunicações de Moçambique) é o principal fornecedor local, que estabelece a comunicação, espalhando o sinal por satélite para as rede das operadoras, através de um conjunto de antenas que as operadoras instalam ao longo do país pelas principais zonas, com tendência para alargamento para outras zonas não cobertas com objectivo de médio prazo de atingir a cobertura a nível nacional.

Os fornecedores externos (estrangeiros), fornecem equipamentos diversos para a montagem de redes quer sejam recursos tecnológicos, insumos e consumíveis, como também algum pessoal altamente especializado, que realiza a manutenção periódica que garante o funcionamento contínuo dos serviços.

A mão-de-obra local, é na sua maioria nacional com qualificações distintas de acordo com o tipo e especificações de trabalho a realizar.

### **4.2.2.2 Clientes**

O segmento de telefonia móvel em Moçambique constitui um diamante por lapidar. Em termos de mercado de clientes, este sector apresenta um ritmo de crescimento assinalável. Com efeito<sup>53</sup>, dados do estudo feito pela PriceWaterhouseCoopers sobre a teledensidade dos serviços fixo e móvel no período 1997 a 2006, referem que em 2006 o serviço telefónico no componente subscritor teve um crescimento na ordem de 47%. Estudos realizados antes de 1998 sobre a teledensidade indicavam que Moçambique haveria de atingir uma teledensidade

---

<sup>53</sup> In *Relatório e Contas INCM 2006*, pp. 10

de de 1 a 2% em 2007, porém os resultados obtidos são muito acima do esperado nos últimos cinco anos (2002-2006).

O gráfico abaixo, ilustra que houve um crescimento acentuado na penetração telefónica em Moçambique onde a teledensidade global no 3º trimestre de 2006 situava-se em 10.59 telefones por cada 100 habitantes, contra 8.71 e 0.43 telefones por cada 100 habitantes em 2005 e 1997 respectivamente.



**4-5 Nível de teledensidade em Moçambique 1997-2006**

Este índice, que mede o grau de penetração do uso de telemóveis por cada 100 habitantes, representa um marco importante no desenvolvimento do sector das telecomunicações.

Em termos de número de subscritores, com a implementação da reforma do sector das telecomunicações no ano de 2002, o sector cresceu em termos de número de clientes, tendo-se acentuado este crescimento em 2003, altura do licenciamento do segundo operador de telefonia móvel em Moçambique, tendo transitado de 12.200 no ano de 1999 para 470.000 em 2003. Em 2006, o parque telefónico situava-se na ordem de 2.697.266 clientes na rede móvel.



#### 4-6 Número de clientes do serviço de telefonia móvel

Da leitura ao gráfico acima, verifica-se que o serviço de telefonia móvel em 2006 ao atingir 2.697.266 contra 1.503.943 subscritores em 2005, registou um crescimento na ordem de 47%. Foram factores que contribuíram para este crescimento os seguintes:

- ✓ Intensas campanhas de publicidade;
- ✓ Redução do custo do pacote inicial;
- ✓ Contratos de facilidade de obtenção de telemóveis;
- ✓ Outro tipod e incentivos.

O actual mercado interno<sup>54</sup> é de cerca de 6,1 milhões de clientes, com um potencial nacional de cerca de 20.3 milhões de habitantes de acordo com censo populacional de 2007.

Este mercado, tem uma dinâmica bastante alta. O fluxo de comunicação, acompanha o crescimento que se regista em termos homólogos. O mercado internacional, que é constituído pelos cidadãos estrangeiros que se movimentam na região e não só, por várias razões tem se deslocado para Moçambique e sempre que o fazem recorrem aos serviços das operadoras para se manterem contactáveis.

O uso de aparelhos telefónicos móveis, é uma questão de estilo de vida. As pessoas para se sentirem munidas e devidamente equipadas, devem portar o seu dispositivo como forma de garantir que a qualquer momento recebam e possam efectuar qualquer ligação que necessitem, nacional como internacionalmente. É uma questão de vivência, a todos os níveis e em todos lugares as pessoas trocam contactos e cartões-de-visita que contém como um dos

<sup>54</sup> In <http://www.oje.pt/noticias/negocios>, edição de 20 de Setembro de 2010

principais elementos os contactos válidos, sendo o contacto directo (telefone celular pessoal e directo) o mais pertinente e requerido pelos utentes.

#### **4.2.2.3 Concorrentes**

O segmento de telefonia móvel em Moçambique é, actualmente, apenas constituído por duas empresas concorrentes designadamente a mCel e a Vodacom. Estes são os únicos concorrentes directos da indústria de telefonia móvel, constituindo assim um oligopólio. Assim sendo, eles repartem a globalidade do mercado. A mCel com cerca de 3,8 milhões de clientes tem uma quota de 66%, enquanto a Vodacom com 2,3 milhões de clientes preenche o remanescente 34% do mercado. Porém, de acordo com informações prestadas pelo PCA da Vodacom Salimo Abdula aos jornalistas durante a apresentação de projectos de "consolidação e expansão" da Vodacom em Moçambique para este ano, assegurou que a empresa atingiu uma quota de mercado de 45%.

O mercado incorpora, para além destes, os concorrentes indirectos, nomeadamente a empresa TDM (Telecomunicações de Moçambique, S.A.R.L) que é a provedora de serviço de telecomunicações fixa, a KHULUMA e ONECEL que são *dealers* das operadoras, prestando serviço de telefonia móvel para o público, as provedoras de internet tais como TELEDATA, TVCabo, TDM, I-burst, etc, video-conferências, bem como os serviços de telecomunicações por internet como o Skype, FaceBook, etc.

Publicação<sup>55</sup> recente refere que a empresa mCel, é a segunda maior companhia nacional em termos de volume de negócios com uma facturação estimada em MMt 7.085.653,00Mt. Considerando que a população nacional é estimada em cerca de 20,3 milhões de habitantes e que actualmente a dimensão do mercado é de 6.1 milhões de clientes, há ainda uma quantia substancial de clientes individuais por fornecer, sem mencionar o mercado empresarial que representa um forte segmento em termos de facturação de cerca de 40%. Pela magnitude de investimentos previstos a ocorrerem em linha com o crescimento que o país regista, percepção-se um mercado potencial e emergente bastante apetecível.

Esta característica do mercado, influenciado pela sua dimensão e potencialidade constitui um forte motivo para a intensidade de rivalidade. De facto, o nível de competitividade é bastante

---

<sup>55</sup> In *Ranking das 100 maiores empresas Moçambique 2008*, KPMG - Moçambique

renhido. As estratégias em prática, e a comunicação corporativa veiculada pelas operadoras ao mercado, é um retrato fiél de que a concorrência á bastante demolidora. A empresa mCel despendeu em custos com marketing e publicidade em 2006 cerca de MMt 478.

O fito último das comunicações ofensivas ao mercado é de tirar proveito em desvantagem da companhia rival. As mensagens são intencionalmente emitidas como forma de criar uma imagem negativa e/ou pejorativa. Em linha com isso, o impacto dessas comunicações são visíveis, o mercado cria a sua opinião com efeito das comunicações conjugadas com as acções de cada companhia.

O efeito sobre isso é imediato, porque o mercado percepcionando e consumindo essas comunicações, agem influenciandos. As suas decisões e opções de compra, são reflexo das opiniões formadas.

#### **4.2.2.4 Grupos regulamentares**

A instituição que se dedica exclusivamente a regulação do segmento das telecomunicações em Moçambique é o INCM (Instituto Nacional das Telecomunicações em Moçambique). Assim, das actividades previstas para o ano de 2010, destaque vai para a aprovação de legislação específica e pertinente ao funcionamento adequado do sector das telecomunicações.

Com efeito, para o exercício de 2010 as atenções estarão viradas para o licenciamento da terceira operadora de telefonia móvel celular. A necessidade de complementar o quadro legal deste sector é outro componente primordial nos desafios do INCM. Neste contexto, serão empreendidas acções com vista a assegurar a aprovação e implementação dos seguintes instrumentos legais<sup>56</sup>:

- ✓ Revisão da Lei nº 8/2004, de 21 de julho, Lei das telecomunicações;
- ✓ Revisão da estratégia do sector das telecomunicações;
- ✓ Regulamento sobre a qualidade de serviço de telecomunicações;
- ✓ Regulamento de acesso e partilha de infra-estruturas de telecomunicações;
- ✓ Regulamento de exploração de redes e serviços de telecomunicações;
- ✓ Revisão do regulamento de licenciamento;

---

<sup>56</sup> In *Plano de Actividades do INCM 2010*, pp. 1

- ✓ Elaboração da proposta sobre princípios gerais de fixação de tarifas.

A par do INCM não existe alguma instituição ou organização da sociedade civil, ONG, público ou privada, que actua na área de regulamentação do sector das telecomunicações em Moçambique.

### **Análise SWOT**

<p><b>Pontos fortes (Análise Interna)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Infra-estrutura tecnológica implantada e expandida por todo país;</li> <li>⇒ Expansão dos serviços para fora da capital;</li> <li>⇒ Alto nível de rivalidade entre as operadoras;</li> <li>⇒ Experiência internacional da VODACOM;</li> <li>⇒ Disponibilidade de aparelhos para estabelecer ligação às operadoras;</li> <li>⇒ Rede 3G e fibra óptica estabelecida;</li> </ul>	<p><b>Pontos fracos (Análise Interna)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Baixa nível de formação dos funcionários;</li> <li>⇒ Baixo nível de desenvolvimento de infra-estrutura tecnológica;</li> <li>⇒ Concentração do parque tecnológico na capital Maputo;</li> </ul>
<p><b>Oportunidades (Análise Externa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Abertura do mercado e integração regional;</li> <li>⇒ Livre circulação de pessoas dentro da região;</li> <li>⇒ Crescimento acentuado da economia e da renda;</li> <li>⇒ Expansão das cidades e da actividade comercial;</li> <li>⇒ População jovem e maioritariamente feminina;</li> <li>⇒ Baixas índice de qualidade de serviços;</li> <li>⇒ Boas atractividade turística que o país oferece;</li> <li>⇒ Crescimento da população.</li> </ul>	<p><b>Ameaças (Análise Externa)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Baixa pontuação no <i>ranking doing business</i>;</li> <li>⇒ Baixa domínio de tecnologia;</li> <li>⇒ Baixo nível de formação escolar;</li> <li>⇒ Baixa renda per-capita</li> <li>⇒ Baixa cotação do Metical em relação ao USD e ZAR.</li> <li>⇒ Custos altos de produção</li> <li>⇒ Protecção do Estado a um dos <i>players</i> em prejuízo da competitividade;</li> </ul>

**Tabela 4 Análise SWOT**



## **Descrição das vertentes da SWOT**

### **Pontos fortes**

1. Infra-estrutura tecnológica implantada e expandida por todo país – a infra-estrutura tecnológica expalhada por todo país, resulta do esforço das empresas de estender a cobertura a nível nacional de modo que os serviços possam chegar por todos os cantos do mercado nacional.
2. Expansão dos serviços para fora da capital – a necessidade de desconcentrar e descentralizar a cobertura e oferta de serviços para fora da capital, embora esteja concentrado o capital. É uma atitude proactiva no seguimento da tendência de deenvolvimento que se verifica de dentro para fora.
3. Alto nível de rivalidade entre as operadoras – as duas operadoras que estão a operar intensificam esforços no sentido de aumentar as sua quotas de mercado. Elas, actualmente, dividem o mercado e usam estratégias competitivas e distintas de modo a tirar vantagem em relação, facto muito notório nas comunicações que realizam com o mercado através de suas campanhas de publicidade e não só.
4. Experiência internacional da VODACOM – a empresa VODACOM é uma companhia (grupo) internacional com grande experiência internacional conquistada pelo mundo fora, aliada a reputação que premeia, sendo de destacar a posição de liderança em alguns mercados internacionais como o sul-africano.
5. Disponibilidade de aparelhos (telefones celulares) para estabelecer ligação às operadoras – o negócio de celulares altamente disputados pelas várias companhias complementa o serviço das operadoras. Para este caso, as operadoras oferecem pacotes promocionais os quais incluem os próprios aparelhos de ligação as redes. Este mercado é bastante dinâmico e competitivo, sendo composto pelo segmento formal, e informal onde grande parte dos utilizadores obtêm os seus aparelhos que apesar de serem usados, são mais acessíveis com todos os riscos que daí advém, nomeadamente por poderem ter sido furtados aos legítimos proprietários.
6. Tecnologia 3G e fibra óptica estabelecida – a mais alta tecnologia mundial de comunicação e troca de dados já é uma realidade, viabilizada através da instalação da fibra óptica a nível nacional, mas apenas operativa em algumas partes do país. Com esta tecnologia disponível, é possível operar as funcionalidades da rede com maior

rapidez e qualidade, para além de otimizar o funcionamento de algumas funções mais avançadas dos chamados telemóveis da terceira geração.

### **Pontos fracos**

1. Baixo nível de formação e treinamento dos funcionários – a maior parte dos colaboradores das companhias não possui formação especializada na área. Muitos deles, são recrutados externamente e beneficiam de formação no local de trabalho (*in job training*). O baixo nível de formação é notória a nível do serviço de *call centre*, onde a qualidade do atendimento é bastante fraca nomeadamente na indisponibilidade de atendimento, congestionamento de rede, demora na resolução dos problemas apresentados, etc.
2. Baixo nível de desenvolvimento tecnológica em geral – o país investe pouco em tecnologia. A sua clara aposta e visão de desenvolvimento não passa pela aposta na área de tecnologia. Sendo assim, o país é um importador de tecnologia por excelência.
3. Concentração do parque tecnológico na capital Maputo – o escasso parque tecnológico existente no país concentra-se na sua cidade capital, devido a razões de localização de infra-estruturas de apoio e consequente viabilidade de localização de projectos desta natureza.

### **Oportunidade**

1. Abertura do mercado – o espaço regional que se abriu com o fenómeno da integração regional, abre perspectivas para aumento do mercado, deixando de ser nacional (intra-fronteiras) para regional que contempla todos os países da região.
2. Livre circulação de pessoas e bens – Este mercado potencial, constitui uma vantagem para conquista de potenciais utilizadores que se aproveitam da abertura do mercado, e consequente livre circulação de pessoas pelo espaço regional de acordo com os protocolos que favorecem a devida integração da região num espaço comum.
3. Crescimento da economia e da renda – o crescimento económico que se regista anualmente e acumulado, coloca o país numa posição transitória de economia dependente de doações e empréstimos do grupo de países mais ricos, para uma futura

situação de redução do nível de dependência ou mínima dependência de recursos externos, porém há ainda uma longa caminhada por percorrer. Outro facto registado, é a tendência de investimento que se verifica, onde pelos vários pontos do país ocorrem avultadas iniciativas de investimento directo estrangeiro e não só, aproveitando os recursos naturais e vantagens comparativas que o país oferece.

4. Expansão das cidades e da actividade comercial – Os esforços de descentralização e redução de assimetrias deu lugar a política de finanças descentralizadas, através do fenómeno “sete milhões”, que é o montante de financiamento descentralizado fixadas para a implementação do programa PAAIL (Programa de Apoio a Investimento a Iniciativas de Investimento Local), catalizou o desenvolvimento descentralizado do país, criando condições para um crescimento homogéneo do país, dissipando as avultadas assimetrias regionais que se registavam. Este programa é enquadrado no programa do Governo que define o distrito como o “pólo de desenvolvimento”. Assim, este programa estruturado e desenvolvido concomitantemente a nível central, visa a expansão de uma rede de infra-estruturas (*Cluster*) que propiciem o desenvolvimento de uma rede comercial forte e a esfera nacional.
5. População jovem e maioritariamente feminino – o país apresenta um estrutura populacional jovem, onde cerca de 46,9%<sup>57</sup> está na faixa etária dos 0=14 anos, evidência de uma população jovem. Em termos de distribuição por sexo, a população feminina é de 51,9% de acordo com os mesmos dados. Estes factos, justificam a alta taxa de natalidade que ocorre. Este segmento populacional representa grande consumidor deste tipo de serviço, pelo facto de dominarem as tecnologias de informação e estarem preocupados em se manter na vanguarda nesta era de informação.
6. Baixas índice de qualidade de serviço – Os serviços actualmente prestados apresentam-se com uma comparativa baixa qualidade de serviço, abrindo-se perspectivas para acomodação de novas tecnologias ou serviços mais evoluídos e complementares ao serviço de comunicação móvel.
7. Boa atractividade turística – o país tem sido de forma exponencial um destino preferido de turistas de todo o mundo. A excelente localização, a beleza natural, o clima favorável, a diversidade de mariscos frescos e de qualidade superior, as belas e virgens praias e ilhas ao longo da costa, a vasta bacia hidrográfica de rios e lagos pelo

---

<sup>57</sup> In [www.ine.gov.mz](http://www.ine.gov.mz): “indicadores básicos de Moçambique”

interior, parques naturais, flora diversa, etc, constituem factores inequívocos que colocam o país na rota dos principais destinos de turismo.

8. Intenso movimento migratório – o país regista movimento intenso de muitos turistas que procuram como um destino preferencial de turismo e lazer. As taxas de visitas são altas e as entradas que se registam anualmente são cada vez crescentes. Esta constatação, abre espaço para a afluência deste segmento de clientes.
9. Crescimento da população – a população Moçambicana cresceu a uma taxa de 2,8% reportados ao ano de 2007, de acordo com os indicadores demográficos relativos ao ano de 2007.

### **Ameaças**

1. Baixa pontuação do *doing business* – em termos de avaliação e *ranking* do país na categoria *doing business* o país está mal cotado. O *doing business* é uma avaliação que é feita aos países de modo a aferir o ambiente geral para a realização de investimentos ou implantação de negócios. Dentre vários *items* avaliados, constam a legislação comercial, burocracia, facilidade ou simplificação de procedimentos para obtenção de licença de início de actividade, o clima de negócio, a concorrência, etc. Este *standard* é considerado pelos investidores na sua decisão de investimento num determinado país.
2. Protecção do Estado a um dos *players* em prejuízo da competitividade – a empresa mCel é participada pela empresa pública TDM, e indirectamente pelo Estado. Assim, é interesse do Estado salvaguardar os seus interesses na obtenção de receitas para si, surgindo daí alegado conflito de interesse pelo facto de ser papel do Estado de garantir que as condições e o ambiente competitivo seja adequado e transparente de modo que as empresas competam em igualdade de circunstância.
3. Economia subdesenvolvida – Moçambique é um país economicamente subdesenvolvido. A actividade básica é a agricultura de subsistência realizada no campo, onde se concentra grande maioria de sua população, tendo aí a maior parte de mão-de-obra, cerca de 75% dedica-se a esta actividade. O PIB *per capita* é de apenas USD 385, situando-se entre as mais baixas rendas a nível mundial.

4. Baixa domínio de tecnologia – a maior parte da população é analfabeta, cerca de 49,2%, de acordo com Indicadores básicos de Moçambique. O rácio de acesso a tecnologias de informação e comunicação é bastante baixo, não existindo dados oficiais sobre o índice de analfabetismo digital no país, números provavelmente bastante baixos.
5. Baixo nível de formação escolar – apenas 10% da população possui nível superior. Deste número, somente 2% tem o nível de Mestrado ou superior.
6. Baixa cotação do Metical em relação ao USD e ZAR – o Metical, moeda nacional, é uma moeda bastante instável. Grande parte das transações é cotada e realizada em moeda estrangeira, sendo de destacar o USD e o Rand Sul-africano, devido ao poderio comercial e proximidade com a África do Sul. Assim o Metical teve uma média de depreciação anual<sup>58</sup> em relação ao USD de 9,65%, e 39.6% face ao Rand sul-africano.
7. Custos altos de produção – os custos de produção de Moçambique são bastante onerosos, principalmente para indústrias de capital intensivo, porque o país importa na sua totalidade a tecnologia.



#### 4-7 Síntese da Análise SWOT

<sup>58</sup> In *Publicação do Banco de Moçambique*, comunicado nº 24/2009

## **Modelo das Cinco Forças de Michael Porter**

### **Ameaça de Novos Concorrentes**

Alto nível de investimento (Capex - Capital expenditure) requerido para a início de actividade, associado ao capital social mínimo exigível, bem como, garantias e hipotecas requeridas, encarecem este tipo de investimento, tratando-se de sector de grande dimensão e com nível tecnológico exigente.

Estes níveis elevados de recursos financeiros, impactam nos retornos de investimento podem ocorrer a médio e longos prazos. Apesar da fertilidade do mercado, os retornos para este tipo continuado de investimento ocorrer a medio e longo prazos, o que exige visão ampla d enegócios, experiência e maturidade empresarial.

A burocracia e a inflexibilidade que este segmento representa, podem constituir uma séria ameaça. A necessidade de o Estado e o regulador estabelecer balizas que permitem as empresas concorrentes obterem retorno dos seus invetsimentos em função dos invetimentos realizados, pode constituir um entrave a rápida adopção e entrada de novos e futuros operadores. Pelo facto de este mercado ser estruturante, os esforços de entrada são também complexos, exigindo para isso prazos mínimos óptimos de obtenção de retornos de investimentos, com vista a conferir a sustentabilidade que o mercado merece.

Provável protecționismo por parte do Estado à operadora mCel, por este ser participada pelo Estado. A empresa mCel goza de privilegios na senda competitiva. A mão invisível não está isenta de influências que visam estancar inoperância ou desempenho favorável da empresa, mantendo-a na posição de liderança no mercado. Este facto, redundo ao fracasso a intenção do estabelecimento de ambientes competitivos de concorrência perfeita como pilares para o desenvolvimento sustentável que por último conferem vantagem aos clientes.

### **Ameaça de Novos Produtos**

Desenvolvimentos recentes das tecnologias de comunicação e informação imprimem uma outra dinâmica a este segmento. Produtos e serviços recentes que acompanham o desenvolvimento da internet a nível global, cravam uma futura batalha para o serviço tradicional das chamadas, passando as empresas a terem que prestar atenção a novos serviços, adoptando-os aos seus sistemas.

Dentro do mercado de aparelhos de comunicação, os telemóveis, o advento dos *smarthphones* abre uma nova página e desafio as operadoras. O *blackberry* aparelho deste segmento, para competir com a líder mundial neste segmento, a *apple*, trouxe um serviço grátis para todos os utilizadores a escala mundial deste aparelho, o *messenger*. Com este serviço, todos os utilizadores deste aparelho podem conversar gratuitamente, bastando para o efeito serem subscritores dos serviços *blackberry*. Esta saída de cooperação com os *smarthphones* mostra-se vantajoso para as operadoras, e pode ser o caminho que elas devem seguir atentamente para se manterem firmes, evitando colapsos ou desalinhamentos estratégicos que podem custar caro a sobrevivência das empresas.

Outra inovação é o serviço de *skype* através de chamadas grátis que todos os utilizadores deste serviço tem direito bastando para tal terem acesso a internet e estarem cadastrados nesta rede. Assim, os utilizadores deste serviço podem efectuar chamadas totalmente grátis por tempo ilimitado, com possibilidade de recarregarem as suas contas por pré-pagamento, constituindo uma séria ameaça ao serviço de chamada das comunicações móveis

### **Rivalidade na Indústria**

Alto nível de competitividade que ocorre no mercado, associada a dispendios de recursos financeiros constitui uma ameaça. Os novos empreendedores devem ter em conta que estes mercados são bastante exigentes e competitivos. Os custos com fornecimento e serviços de terceiros, em particular custos com marketing e publicidade são mais significativos e estrategicamente pertinentes na difusão dos produtos e serviços bem como das promoções, facilidades e ofertas que cada empresa oferece ao mercado como forma de vender mais ganhando assim maior quota de mercado.

Os níveis de aceitação deste serviço pelo mercado, a apetência aquisitiva, são factores que motivam a intensa rivalidade que se verifica. A dimensão do mercado global, face ao mercado actual, sem falar dos produtos e serviços que ainda não estão a ser explorados pelo mercado actual devido a limitações decorrentes da infraestrutura tecnológica, mostra que há um potencial enorme por explorar. Esta constatação, aliadas a necessidade de aumentar as vendas para melhorar o desempenho económico-financeiro com vista a sustentabilidade das empresas justificam a rivalidade existente.

As mensagens e comunicações intencionalmente comparativas que as empresas usam para alavancar a sua imagem em prejuízo do seu rival, são largamente eficazes. Os termos usados são facilmente adoptados pelos clientes no seu dia-a-dia. Este facto mostra o poder dos canais de comunicação utilizados maioritariamente pelos mídias que são um veículo transmissor altamente prático por um lado, e por outro lado evidencia que os clientes estão atentos as evoluções das actividades, criatividade e inovação, mensagens e comunicações sobre os produtos e serviços que as empresas comunicam, sendo este um dos critérios fulcrais na decisão de escolha de um em detrimento de outro.

Em linhas gerais o mercado encontra-se quase perfeitamente dividido. A maior parte das pessoas é indiferente a uma ou outra operadora. Alguns ainda com maior poder aquisitivo optam por ter dois aparelhos sendo cada um dos aparelhos ligado a cada uma das operadoras existentes, como forma de tirar melhor proveito face as ineficiências de uma operadora em relação a outra.

### **Poder negocial dos Fornecedores**

Nos casos remotos, em que ocorre o fornecimento de bens por parte do mercado nacional, o poder de negociação dos fornecedores locais é baixo, justificado pela fraca qualidade dos produtos nacionais. Para colmatar tais ausências, essas ofertas são conseguidas com recurso aos fornecedores regionais, com destaque para o mercado sul-africano.

A maior dos suprimentos deste mercado provém do mercado exterior. Os sistemas, aparelhos, tecnologias, peças, componentes e outros materiais tecnológicos vem na sua totalidade importados do estrangeiro, não sendo produzidos no mercado nacional. Esta ausência de



fornecimento nacional de equipamento tecnológico resulta do baixo nível de desenvolvimento tecnológico que o país regista.

### **Poder negocial dos Clientes**

Os clientes do mercado nacional são cada vez mais informados e exigentes, beneficiando do fluxo migratório de e para fora do país, a entrada de estrangeiros, a abertura ao mercado regional, aumento do poder de compra das clientes que passam a exigir um produto de maior qualidade e a preços mais competitivos ou acessíveis, cabendo as operadoras o desafio de tornarem-se competitivas mantendo ou superando a qualidade dos serviços oferecidos.

O acesso a internet e a televisão constitui também um factor inequívoco de maior exposição a informação, constituindo este um factor que as empresas devem tomar em conta no nível de comunicação que estabelecem com os clientes. Outra questão fundamentalmente relevante é a disseminação das redes sociais que jobam um papel de *lobbying* muito importante. Esses fóruns agregam mercados bastante alargados e heterogeneos, os quais constituem um parte significativa do mercado global. É do reconhecimento do seu papel e importância que as empresas que adoptam sistemas de informação de marketing eficientes extraem informações fulcrais das redes sociais para a sua tomada de decisão.

Associado a isto, encontra-se a proliferação de instituições de ensino em geral e de ensino superior em particular, a aderência que elas registam dada a importância que a educação cada vez mais assume para um melhor acesso a emprego sustentável e formação especializada como atributo bastante requerido, o aumento do nível de educação formação do público tornando-se esta massa de clientes mais críticos e exigentes, requerendo uma actuação das empresas cautelosa e ao encontro das necessidades dos clientes.

### **Desempenho médio do segmento**

O desempenho médio do segmento é uma aferição qualitativa que pretende determinar qual o nível de desempenho esperado de uma empresa no sector, face as variáveis ambientais que esse mesmo sector comporta. Para o efeito vai-se seguir a abordagem do modelo E-C-D<sup>59</sup>, que destaca quanto maior for o nível de ameaça maior o desempenho esperado, porque as

---

<sup>59</sup> In Barney, J.B & Hestterly, W.S. (2007), *Administração Estratégica e vantagem Competitiva*, Pearson Prentice Hall, São Paulo, pp. 33

empresas são forçadas a ter que aumentar o seu nível de actividade de forma a superar os obstáculos/ameaças presentes.

**Tabela 5 Desempenho médio do segmento**

	Segmento de Telecomunicações Móveis em Moçambique
Ameaça de entrada	Alto
Ameaça de rivalidade	Alto
Ameaça de substitutos	Médio
Ameaça de fornecedores	Médio
Ameaça de compradores	Médio
Desempenho médio esperado das empresas	Médio-alto

A tabela acima procura prever o nível médio de desempenho do segmento. A sua posição resulta da conjugação da análise da interacção das cinco forças de ameaças ambientais. De acordo com essa previsão, o segmento de telecomunicações móveis em Moçambique tem um nível médio-alto de desempenho

De salientar que esta posição assumida neste quadro não é em si conclusiva, mas sim resulta de uma visão tangencial do segmento considerando a exiguidade de informação disponível. Ademais, o carácter deste estudo não tem fito de determinar o nível ou grau de atractividade do segmento, mas sim de caracterizar, descrevendo as suas variáveis competitivas aplicadas num modelo de análise estratégico.

Esta assumpção depende, sobremaneira, do peso que se atribui a cada uma das ameaças no conjunto das ameaças como um todo, e o seu impacto na leitura geral do nível de desempenho do segmento. Por outro lado, depende também da percepção que se tem da pertinência ou validade da influência que o sector de uma empresa constitui como determinante fundamental do desempenho geral, ignorando os factores conjunturais que também tem papel relevante na aferição do nível de desempenho do segmento.

## **Principais intervenientes:**

### **O Regulador – INCM**

O segmento Moçambicano de telefonia móvel é regulado pelo INCM (Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique). O artigo 1 do Decreto n.º 32/2001, de 6 de Novembro, estabelece que o Instituto Nacional de Comunicações de Moçambique é “Autoridade Reguladora dos Sectores Postal e de Telecomunicações”, tendo, pois, por finalidade, em conformidade com o art. 3 do mesmo decreto, regular e fiscalizar o sector das comunicações bem como a gestão do espectro de frequências radioelétricas.

Por sua vez, o art. 11 da Lei n.º 8/2004 define o INCM como sendo “uma instituição pública, autoridade reguladora, dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial”. O INCM é tutelado pelo ministro responsável pelos transportes e comunicações.

Em conformidade com as atribuições e competências estabelecidas por lei (Decreto n.º 32/2001, de 6 de Novembro), compete ao INCM, sem prejuízo de outras atribuições cometidas por lei, designadamente:

#### 1. No âmbito da regulação dos sectores postal e de telecomunicações:

- Submeter os projectos de legislação e regulamentação necessários ao funcionamento dos sectores postal e de telecomunicações, bem como dar parecer sobre projectos de legislação e regulamentação propostos por outros organismos ou entidades;
- Regular os serviços postal e de telecomunicações de modo a garantir que sejam prestados de forma a melhor servir e contribuir para o desenvolvimento económico e social do país;
- Regular a interligação das redes e as condições de interoperabilidade dos serviços de telecomunicações de uso público;
- Regular os preços do serviço fixo de telefone prestado em termos de Serviço Universal,

- Controlar, acompanhar e proceder à revisão de tarifas dos serviços públicos de telecomunicações;
  - Fiscalizar a qualidade dos serviços prestados pelos operadores e prestadores de serviços postal e de telecomunicações de uso público;
  - Exercer as funções de conciliação, mediação e arbitragem entre diferentes operadores, prestadores e consumidores dos serviços de telecomunicações.
2. No âmbito do desenvolvimento das áreas postal e de telecomunicações:
- Promover a livre concorrência na prestação de serviços postais e de telecomunicações, prevenir e tomar medidas necessárias contra a práticas anticoncorrenciais e abusos de posição dominante,
  - Realizar estudos do desenvolvimento dos sectores postal e de telecomunicações;
  - Implementar na sua esfera de atribuições a política nacional dos sectores postal e de telecomunicações;
  - Preparar e realizar concursos públicos para atribuição de licenças de prestação de serviços de telecomunicações nas condições previstas na lei;
  - Preparar os estudos necessários à coordenação entre as comunicações Civas e das Forças de Defesa e Segurança, bem como entre operadores de comunicações de uso público e os operadores da comunicação social;
  - Efectuar estudos necessários à coordenação das infra-estruturas dos vários sistemas de telecomunicações incluindo as da teledifusão;
  - Cobrar taxas e emolumentos decorrentes da prestação dos serviços postal e de telecomunicações;
  - Atribuir, renovar e alterar licenças para o estabelecimento e exploração de redes e serviços de telecomunicações ou registar nos casos previstos na lei;
  - Licenciar a exploração de serviços na área postal.

3. No âmbito das especificações técnicas das telecomunicações:

- Planear, controlar e gerir o espectro radioelétrico e posições orbitais;
- Proceder a normalização, aprovação e homologação dos materiais e equipamentos de telecomunicações e definir as condições da sua ligação à rede, de acordo com a legislação aplicável;
- Elaborar e gerir o plano de numeração e distribuir aos operadores de uma forma objectiva, transparente e não discriminatória;
- Coordenar a utilização do espectro de frequências radio-elétricas a nível regional e internacional.

4. No âmbito da fiscalização dos sectores postal e de telecomunicações:

- Fiscalizar o cumprimento dos termos e obrigações das licenças, dos contratos de concessão, das disposições constantes nos cadernos de encargos e respectivos estatutos, dos operadores de serviços postal e de telecomunicações, bem como a observância das disposições legais regulamentares aplicáveis;
- Fiscalizar e superintender a actividade dos operadores e prestadores de serviços postal e de telecomunicações no cumprimento das respectivas disposições legais e regulamentares, bem como a aplicação das correspondentes sanções;
- Fiscalizar as condições de utilização do espectro radioelétrico, bem como controlar e fiscalizar utilizações abusivas que possam causar interferências radioelétricas.

5. No âmbito da representação dos sectores postal e de tele-comunicações:

- Coordenar, no âmbito nacional, tudo quanto respeite à execução de tratados, convenções e acordos internacionais, relacionados com os sectores postal e de telecomunicações, bem como a representação do Estado Moçambicano nos correspondentes organismos internacionais, quando de outro modo não for determinado;

- Representar o Governo e/ou participar em reuniões e negociações internacionais em assuntos relacionados com os sectores postal e de telecomunicações, bem como com o espectro radioelétrico e as posições orbitais;
  - Promover a cooperação com administrações dos sectores (postal e de telecomunicações dos países da região, com vista à prossecução dos objectivos de interesse comum.
6. No âmbito da salvaguarda dos interesses do consumidor:
- Dirimir litígios entre operadores e/ou prestadores de serviços postal e de telecomunicações, sem prejuízo de recurso ao tribunal competente;
  - Manter ligação com associações de utentes e empreender estudos e análises que se repute de interesse;
  - Fornecer toda a informação necessária ao público, excepto se tal carecer de tratamento confidencial.

### **Missão**

Promover o desenvolvimento dos sectores postal e de telecomunicações, visando o acesso universal, com preços e qualidades aceites pelos cidadãos, num ambiente competitivo.

### **Estrutura do INCM**

O Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique tem, como órgãos:

- O Conselho de Administração
- O Conselho Fiscal
- A Direcção Geral

A Direcção Geral apresenta uma estrutura mais complexa, com unidades agrupadas em áreas funcionais:

**Operacional**

- Direcção Postal e de Telecomunicações
- Direcção de Radiocomunicações e Tecnologias
- Departamento de Fiscalização

**De Assessoria**

- Gabinete de Estudos, Regulação do Mercado e Desenvolvimento;
- Gabinete Jurídico e
- Gabinete de Relações Exteriores

**De Suporte**

- Direcção de Administração e Finanças
- Gabinete de Comunicação e Imagem
- Gabinete de Gestão de Sistemas de Informação

## **Concorrentes:**

### **I – Moçambique Celulares (mCel)**

<sup>60</sup>A mCel – Moçambique Celular é a empresa líder da telefonia móvel em Moçambique. Fundada em Novembro de 1997, a mcel tem sido responsável pelo crescimento explosivo do serviço de telefonia móvel celular em Moçambique.

A mCel é a única operadora que assegura a cobertura de Norte a Sul de Moçambique, através de mais de 750 antenas, criando uma verdadeira espinha dorsal de acesso aos mais avançados serviços de voz, dados e multimédia, e cobrindo actualmente cerca de 60% do território geográfico e acima de 75% da população do País, graças a um ambicioso programa de expansão levado a cabo nos últimos anos e que irá continuar.

A empresa foi também a primeira operadora do País a disponibilizar acesso a tecnologias de ponta como são os casos do 3G e Blackberry, mostrando assim o seu compromisso de continuar a ser a operadora com os melhores serviços e ofertas aos seus Clientes.

### **Missão da mCel**

“Ser o operador e a marca preferida em Moçambique” – Através do fornecimento de produtos e serviços de voz, dados e banda larga de qualidade e padrão mundial, fáceis de utilizar, a preços atractivos e com elevado profissionalismo e competitividade;

Para esse fim, a mcel tornar-se-á a empresa moçambicana mais orientada ao cliente e, actuando de uma forma social e ambientalmente responsável, agregando simultaneamente valor aos seus parceiros.

### **Valores da empresa**

Os valores que a empresa apregoa formam um conjunto de abordagens que orientam a empresa na materialização de sua missão: ser fortemente orientado para o cliente, apoiar os interesses da empresa, compreender e aplicar o princípio de qualidade, ser socialmente responsável, agir profissionalmente, promover o intercâmbio do conhecimento e inovação constante, ser um exemplo de honestidade e integridade e promover uma comunicação transparente.

---

<sup>60</sup> In [www.mcel.co.mz](http://www.mcel.co.mz)



## **Desempenho da empresa em 2008<sup>61</sup>**

A empresa deu prosseguimento às acções de consolidação de sua posição de liderança do mercado, através da realização de diversas acções estratégicas a nível de áreas focalizadas, das quais se destacam as seguintes:

- ✓ Expansão da rede e infra-estruturas comerciais;
- ✓ Preparação de sistemas e plataformas, lançamento e futuramente expansão do serviço da 3G's;
- ✓ Reorganização do sector de vendas e marketing adaptado a um novo estilo de gestão;
- ✓ Lançamento de novos produtos e serviços;
- ✓ Manutenção de pacotes atractivos nalguns pacotes pós-pago para segmento PME e individual;
- ✓ Diversas promoções destinadas aos segmentos de baixo poder aquisitivo, e introdução de produtos aos segmentos de alto poder aquisitivo;
- ✓ Melhoria dos processos de gestão com vista a obtenção de certificação de qualidade ISO 9001;
- ✓ Programas de formação orientados ao aprofundamento do conhecimento e habilidade dos seus colaboradores com vista ao desenvolvimento do capital humano.

## **Resultados de Actividade**

A nível operacional a empresa obteve um resultado na ordem de MMt 699 contra 497 decorrentes do exercício anterior, que se consubstancia num crescimento na ordem de 41%, graças ao bom desempenho dos proveitos operacionais que cresceram na ordem de 22% (MMt 7.085 contra 5.828 no ano transacto).

Na estrutura de proveitos as rubricas venda de recarga, venda de tráfego e interligação, assumiram-se como as principais fontes de rendimento, onde as vendas de recarga ocupam um lugar de destaque com uma contribuição de 69% do total de proveitos.

Do lado dos custos, as rubricas de fornecimento e serviço de terceiro e amortizações foram as mais significativas com peso relativo de 53% e 20% respectivamente do total de custos. Assim as amortizações dos activos fixos representaram neste exercício MMt 1.290, e os

---

<sup>61</sup> In *Relatório Anual de Actividades (2008)*, Moçambique Celulares S.A.R.L

fornecimentos e serviços de terceiros MMt 3.314, onde os custos com marketing e publicidade representaram MMt 478.

Os resultados líquidos atingiram a quantia de MMt 548 contra 346 registado no ano anterior. Com excepção do exercício de 2004 que teve um resultado acima devido sobretudo aos ganhos cambiais, o ano de 2008 foi o melhor dos últimos 5 anos.

### **Desenvolvimentos recentes**

A mcel – Moçambique Celular acaba de vencer a competição mundial “Global Mobile Awards de 2010” na categoria Green Network (Melhor Rede Ecológica), para a qual concorreram empresas do ramo das comunicações de telefonia móvel com padrões de qualidade excepcional.

A premiação acaba de ser anunciada esta tarde em Barcelona, na cerimónia do Global Mobile Awards de 2010, para a qual a mcel havia sido nomeada nas categorias de “Melhor Contribuição da Telefonia Móvel para o Desenvolvimento Socio-Económico” e prémio de “Melhor Rede Ecológica”.

De referir que a Global Mobile Awards (GSMA) representa os interesses da indústria de comunicações de telefonia móvel no mundo inteiro e reúne mais de 800 operadoras de telefonia celular no mundo, bem como 200 empresas no ecossistema mais amplo da telefonia móvel, incluindo fabricantes de aparelhos celulares, empresas de software, fornecedores de equipamentos, empresas de Internet e organizações de media e entretenimento. O Mobile World Congress é um dos maiores e mais prestigiados eventos à escala planetária.

Recorde-se que a mcel – Moçambique Celular confirmou, mais uma vez em 2009, a posição de empresa líder no sector de tecnologias de informação e comunicação, no País, ao se posicionar no 3º lugar no “ranking” das 100 maiores empresas de Moçambique, segundo a pesquisa anual realizada pela consultora KPMG, relativa ao exercício de 2008.

### **Quota de mercado**

Com mais de 3,8 milhões de clientes em todo o País, o que representa uma quota de mercado estimada em 66%, a mcel é a única operadora que assegura a cobertura de 128 distritos de Norte a Sul do País, através de cerca de 900 antenas, criando uma verdadeira espinha dorsal

de acesso aos mais avançados serviços de voz, dados e multimédia, e cobrindo actualmente cerca de 62% do território geográfico e acima de 83% da população moçambicana

## **II – Vodacom Moçambique (VM)**

<sup>62</sup>A Vodacom Moçambique é uma empresa moçambicana que iniciou a sua operação em Moçambique em Dezembro de 2003 e, desde o início, os seus objectivos primordiais foram os mesmos: oferecer uma rede móvel de alta qualidade, fiável e atingir a liderança do mercado.

Os accionistas da Vodacom Moçambique incluem a Vodacom International Limited (85%); e parceiros locais como a EMOTEL – Empresa Moçambicana de Telecomunicações, SARL (5%), a Intelec Holdings, Limitada (5%) e a Whatana Investments, Limitada (5%).

O Dr. Salimo Abdula, representante da accionista Intelec Holdings, Limitada, é o Presidente do Conselho de Administração da Vodacom Moçambique desde 1 de Abril de 2009. O Presidente do Conselho de Administração é nomeado numa base bi-anual, sendo a posição rotativa entre todos os accionistas.

Em Junho de 2006, a Vodacom lança o serviço de dados GPRS, a única operadora com tecnologia EDGE na altura e juntamente com os inovadores serviços e pacotes Clique.

Em Março de 2009, a Vodacom atinge uma quota de mercado de 44,7%.

Determinada em liderar e oferecer sempre o melhor serviço, a Vodacom tem vindo a desenvolver importantes acções de responsabilidade social nas mais diversas áreas, sendo de destacar a reabilitação e construção de escolas, a instalação de salas de informática e a distribuição de livros e material escolar em diversas escolas espalhadas pelo país. A Vodacom caminha assim a passos largos e centrada nos seus objectivos, proporcionando tudobom a Moçambique.

### **Perfil competitivo**

Em termos competitivos a empresa identifica-se como seguidora de uma postura mais agressiva no mercado, através do lançamento de uma estratégia de actuação renovada,

---

<sup>62</sup> In [www.vm.co.mz](http://www.vm.co.mz), “perfil da empresa”

melhorada e mais focalizada, baseada em uma maior ligação com o mercado local, no reposicionamento como líder de valor no mercado, na continuação de implementação de uma estratégia de seguidor da Mcel e na introdução de produtos *flat rate* como forma de aumentar a base de clientes e a receita média por cliente. Com esta estratégia, foi ainda capaz de criar percepções negativas quanto ao posicionamento sólido da Mcel no mercado, gerando percepções acerca de um eventual declínio da mesma.

Esta actuação estratégica, obrigou a concorrente mCel a desenvolver um tática de reposicionamento da sua imagem e visibilidade, após a ocorrência de alguma perda de espaço publicitários em locais estratégicos e de outras importantes propriedades da marca, em benefício da concorrência.<sup>63</sup>

### **Estratégia de actuação**

A empresa de telemóveis Vodacom Moçambique investirá este ano 50,5 milhões de euros na expansão da rede e tecnologias 3G, permitindo aos clientes navegarem a uma velocidade de 7,2 Mb/por segundo<sup>64</sup>.

O presidente do conselho de administração da Vodacom Moçambique, consórcio sul-africano e moçambicano, Salimo Abdula, disse que a operadora investiu 33,7 milhões de euros num plano de expansão da rede entre 2009 e 2010, registando um aumento de 42,5% no número de clientes relativamente a 2008. Em termos de *performance* financeiro, no ano passado as receitas da empresa cresceram 34,8%, tendo atingido este ano uma quota de mercado de 45%,

### **Cenário futuro**

O representante da empresa afirmou que o compromisso da Vodacom Moçambique no futuro é investir em tecnologia, qualidade, expansão da melhor rede de telefonia móvel e recursos humanos, incluindo moçambicanos.

Actualmente, a Vodacom Moçambique tem 300 trabalhadores, número que deverá crescer 25% até ao final deste ano, e que trabalharão no novo edifício de 16 andares com cerca de 7.500 metros quadrados.

---

<sup>63</sup> In *Relatório Anual da mCel* (2008)

<sup>64</sup> In <http://www.oje.pt/noticias/negocios>, edição do dia 20 de Setembro de 2010

### **III – Abertura do mercado (Terceira Operadora)**

O licenciamento é uma actividade permanente que o INCM tem cumprido conforme preconizado legalmente, visando alcançar os seguintes objectivos:

- ✓ Resposta à procura do mercado face ao crescimento do sector das telecomunicações;
- ✓ Aceleração dos processos de licenciamento;
- ✓ Garantia de uma comunicação com bom nível de cobertura do território nacional através de serviços e redes de comunicações;
- ✓ Adequação das licenças tendo em consideração a convergência dos serviços e redes.

É no prosseguimento desta actividade, resultante do estudo do mercado de telecomunicações em 2007, que o INCM vai proceder em 2010 ao licenciamento do terceiro operador de telefonia móvel celular, que visa essencialmente aumentar a concorrência, expandir o serviço telefónico no país e aumentar a acessibilidade dos serviços de telecomunicações.

Para o sucesso desta meta prevista para seu término em Setembro de 2010, estão previstas por parte do INCM as seguintes actividades:

- ✓ Publicação do regulamento de concurso;
- ✓ Preparação e aprovação de documentos do concurso com recurso à consultoria externa;
- ✓ Lançamento do concurso e recepção das propostas;
- ✓ Elaboração do relatório de avaliação;
- ✓ Negociação e licenciamento da empresa vencedora.

De momento aguarda-se pela publicação da empresa vencedora do concurso que será assim a terceira operadora de telefonia móvel a par da mCel e da Vodacom em Moçambique, cumpridas que foram as fases de lançamento de concurso e recepção das propostas para os devidos efeitos, conforme preconizado no plano de actividade de licenciamento previsto para o corrente ano pelo INCM.

### 4.3 Factores críticos de sucesso

De acordo com o mercado, existem actividades ou variáveis críticas de gestão pelas quais os concorrentes devem prestar atenção de modo a promover a procura de bens e serviços pelos clientes. Os factores críticos de sucesso (FCS's) são, assim, as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor.

A este nível, e porque estamos a analisar as tendências de um mercado específico, interessa identificar os FCS's do segmento de telecomunicações móveis. Assim, neste segmento as variáveis críticas que mais valor proporcionam aos clientes são:

**Tabela 6 Adaptado Freire (2002:96) - Factores críticos de sucesso**

<b>Factores-chave de compra (A)</b>	<b>Factores de competição (B)</b>	<b>Factores críticos de sucesso (A+B)</b>
Disponibilidade a venda	Canais de distribuição	Redes de distribuição
Preço de venda	Preços Gestão de perdas	Planeamento e controle de custos
Qualidade de serviço	Melhores processos	Gestão de Qualidade Total
Preços promocionais	Optimização de custos	Parceiros estratégicos
Maior cobertura	Capacidade de resposta	Infra-estrutura instalada
Variiedades de produto	Adaptação do serviço	Desenvolvimento de novos produtos

Da leitura a tabela acima, os factores críticos de sucesso identificados resultam da conjugação das colunas factores-chave de compra (os aspectos que representam valores para o cliente) e factores de competição (as variáveis de competição para os intervenientes do segmento).

De salientar que, dada a inexistência ou melhor a dificuldade de acesso a estudos de mercado, sobre matérias como os factores críticos de sucesso deste segmento, a informação acima ilustrada resulta da observação do autor.

#### 4.4 Competências centrais

Na óptica dos clientes, é necessário identificar os recursos ou competências cruciais que proporcionam vantagem para as empresas na sua actividade de prestação de serviços com valor. Entraremos assim em linha de conta com os pontos fortes, aquelas actividades que o segmento, no seu conjunto, realiza bem e que concorrem para a satisfação das necessidades dos clientes.

É importante perceber que as competências centrais do segmento das telecomunicações móveis são fruto de sua aprendizagem colectiva, e não de esforços ou de recursos isolados dos seus intervenientes. O seu produto final, é fusão das afinidades sinérgicas que elas geram em função de sua interacção competitiva.

Com efeito, as competências centrais do segmento das telecomunicações móveis em Moçambique, são:

Tabela 7 Adaptado Freire (2002:136) - Competências centrais

Produtos/serviços críticos	Competências centrais
Disponibilidade da rede	Infra-estrutura tecnológica instalada
Qualidade de serviços	Técnicos qualificados
Rápida adopção de tendências de mercado (produtos inovadores)	Sistemas de informação eficientes
<i>Roaming</i> (operação fora da rede doméstica)	Parcerias internacionais
Outros serviços (serviços transversais)	Sistemas flexíveis (tecnologia de ponta)
Velocidade (fluxo) de informação	Sistemas <i>backup</i>

De acordo com a tabela acima, verifica-se que para cada produto ou serviço crítico na óptica dos clientes, está associada uma actividade ou recurso único organizacional que assegura a concretização ou viabiliza a execução concepção do produto.

As actividades mais importantes de uma empresa não constituem por si só competências centrais, uma vez que não garantem uma vantagem competitiva sustentável sobre os seus concorrentes. As competências centrais resultam, pois, da sua aprendizagem colectiva com os demais actores do mercado.

Dada a ausência de evidências documentadas e restrição pública de acesso a informação, a tabela acima resulta da observação do pesquisador.

#### **4.5 Estratégias competitivas**

Em termos de estratégias competitivas, e de acordo com as estratégias genéricas de Michael Porter, existem duas principais fontes vantagem competitiva sustentável para as empresas: liderança nos custos e diferenciação. Acoplada a estas vantagens competitivas genéricas, está a estratégia de focalização (nicho de mercado), que resultam ao todo em três estratégias competitivas.

As operadoras nacionais, porque as vicissitudes do mercado permitem, realizam um vasto conjunto de actividades, alargando a sua cadeia de valor em termos de actividades, integrando-as quer vertical quer horizontalmente. Em resultado disso, as operadoras em parceria com outras organização (*outsourcing*) ou a título próprio, realizam a actividade de venda de aparelhos telefónicos, ou em geral, o suprimento de diversos materiais e outros recursos é efectuada internamente pelos serviços de logística e compra, apesar de os mesmos recursos não serem produzidos internamente.

Em termos estratégicos, os produtos e serviços produzidos e oferecidos pelos operadores no mercado nacional são bastante parecidos. As suas ofertas não se diferenciam, a divisão do mercado nos moldes actuais pelos dois concorrentes (oligopólio) evidência a pouca diferenciação entre si. Alguma discrepância nota-se ao nível de serviços ao cliente, nomeadamente no serviço de atendimento ao público, presteza e empatia que ilustra a preocupação dos concorrentes em relação a sua estratégia de desenvolvimento da quota de mercado que detém em relação ao concorrente. Igual tendência é notável desigualdades de percepção dos clientes em relação a aspectos de natureza tangível tais como a garantia, segurança e confiabilidade em relação aos serviços prestados. Estes aspectos conjugados, demonstram alguma propensão a mudança<sup>65</sup> de uma operadora a outra, particularmente para os clientes mais jovens.

---

<sup>65</sup> In Mtumuke, Nuri (2010), *Um estudo da propensão a mudança em telefonia móvel celular em Moçambique*, Projecto Dissertação Mestrado Marketing, Universidade Politécnica



Com efeito, no segmento de telecomunicações móveis em Moçambique a estratégia competitiva da operadora mCel é de diferenciação, traduzida na capacidade de inovação e resposta rápida ao desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, consubstanciando num vasto portfólio de produtos e serviços.

A estratégia da Vodacom é diferenciação com valor, assumindo-se como promotora de serviços de qualidade superior, focalizada na satisfação das necessidades do cliente através da dinamização de esforços com vista a maior proximidade, comodidade e conforto ao cliente, por via da criação de centros de atendimento de customização de massa.

## **Capítulo 5 – Conclusões e Recomendações**

Nesta secção, apresentam-se em linhas gerais as respectivas conclusões e recomendações do estudo que versa sobre a análise estratégica do segmento de telecomunicações móveis em Moçambique. De salientar que o objectivo geral do estudo é de caracterizar, descrever o ambiente estratégico empresarial que constitui o segmento de telecomunicações móveis em Moçambique.

Assim, a presente análise vai incidir sobre três aspectos ou fases do processo de análise estratégico, designadamente a envolvente contextual (1), envolvente transaccional (2) e estratégias competitivas (3). A temática transversal sobre a apresentação e validação dos paradigmas recentes de gestão estratégica, em forma de proposta de valor desta pesquisa, estará nas recomendações uma vez que não foi articulada e desenvolvida na fase de desenvolvimento de informação, somente na revisão da literatura.

1. A nível da envolvente contextual, o cenário que o mercado Moçambicano apresenta mostra-se favorável ao bom desempenho de segmento. O conjunto das quatro variáveis da análise PEST no contexto Moçambicano, apresentam um comportamento encorajador a afluência de investimentos no país.

A aceitação tácita da sociedade Moçambicana cada vez mais informada e aberta, o clima político-legal virado ao incentivo e captação do investimento privado como um dos pilares de desenvolvimento, o crescimento acelerado que a economia regista reagindo positivamente a adopção de políticas e reformas macroeconómicas e financeiras, e a efectiva importância atribuída ao uso e domínio das tecnologias como catalizador ao desenvolvimento, são bons sinais a nível da envolvente contextual.

2. A atractividade da envolvente transaccional é média-alta, evidenciando-se assim a adequada fertilidade do mercado favorável a entrada do terceiro operador. Apesar de não constituir um indicador isolado e imperativo de avaliação de atractividade de um sector, existindo outras variáveis e análises a nível macro também relevante para essa avaliação, o desempenho previsto do sector, com base na análise conjunta das variáveis das ameaças ambientais, mostra-se favorável a obtenção de resultados sustentáveis de actividade.

3. Em relação às estratégias competitivas, do conjunto de aspectos inerentes a actividade da mCel depreende-se que actua seguindo uma estratégia de diferenciação, inovação nos processos e vasto portfólio de produtos e serviços, aproveitando a vantagem de ter sido a primeira operadora a instalar-se no mercado e com posição de liderança consolidada embora, com paulatina redução de margem. Por outro lado, a Vodacom segue uma estratégia de diferenciação com valor, aproveitando as ineficiências do seu concorrente em termos, nomeadamente, de qualidade de serviço aos grandes clientes e cobertura a pequenos clientes sobretudo em zonas rurais onde se concentram as massas (maior parte da população) com potencial de geração de economias de escala;

As recomendações imanentes às conclusões acima descritas são:

- ✓ Necessidade de inovar continuamente como motor de sobrevivência;
- ✓ A adopção da sustentabilidade<sup>66</sup>, enquanto mecanismo de actuação complacente com o ambiente, como novo condicionante para a inovação e contínua actividade por longo prazo;
- ✓ Capitalizar os recursos humanos como factor de diferenciação para criação de ofertas de produtos e serviços de valor superior;
- ✓ Acompanhar e adequar a oferta às necessidades e desejos dos clientes;
- ✓ Melhorar as práticas de gestão atendendo a necessidade de actuação segundo os padrões de actuação com responsabilidade, numa óptica de *Social Business Enterprise*.
- ✓ Quanto a proposta de valor deste estudo que associa a pertinência e validação dos paradigmas competitivos recentes, mostra-se favorável seguindo estritamente cada um dos modelos devidamente adequados à realidade do contexto Moçambicano:
  - A *BOS* pode ser aproveitada como forma de adopção de um modelo reconstrucionalista de análise estratégica, através de uma actuação forte e consentânea com o objectivo de satisfação de nicho de mercado, quebrando as actuações conservadoras e repetitivas que viciam o mercado.

---

<sup>66</sup> In *Harvard Business Review*, September 2009, pp.58

- O *TQM* como filosofia de melhoria contínua, propicia a adopção de melhores práticas que visam a criação de pacotes de valor superior aos dos concorrentes. Para esse fim, a análise da cadeia de valor vai merecer especial atenção com vista a identificação de actividades críticas e selecção da melhor rede de suprimento (cadeia de parceiros) que optimizem a orientação à satisfação dos desejos dos clientes através da oferta de produtos e serviços de qualidade superior.
- *Corporate Government* joga um papel de destaque na conjuntura da actividade empresarial, atendendo a plena satisfação dos interesses dos diversos *stakeholders* a nível interno e externo. Esta orientação de responsabilidade, joga um papel preponderante na sobrevivência das empresas por longo prazo. Concorrem para a construção e manutenção de uma imagem fidedigna, a sua imagem corporativa, que se assume como um activo distinto e de capital importância para o sucesso imaculado das empresas por longos prazos. Cada vez mais, a actuação das empresas deve procurar compatibilizar objetivos internos, de lucratividade, com os externos de criação de valor através de externalidades.
- É nesta vertente que assenta o poder de influência que as actores externos representam para a sobrevivência das empresas, através de suas opiniões. Em momentos críticos e difíceis da vida da empresa, o ambiente externo (sobretudo a sociedade civil, as comunidades, grupos de pressão, sindicatos e os clientes) é que julga e determina a setença da empresa.

## Capítulo 6 – Bibliografia

### *Monografias (livros):*

Barney, J.B & Hestterly, W.S. (2007), *Administração Estratégica e vantagem Competitiva*, Pearson Prentice Hall, São Paulo.

Carvalho, José & Filipe, Cruz (2008), *Manual de Estratégia*, 2ª edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Chiavenato, Idalberto (2000), *Administração: Teoria, Processo e Prática*, Makron Books.

Coughlin, Peter & Langa, Julieta (1997), *Claro e Directo como Escrever um Ensaio*, 2ª Edição, Maputo.

Freire, Adriano (2002), *Estratégia*, Lisboa, Editora Verbo.

Freire, Adriano (1997), *Estratégia Sucessos em Portugal*, 1ª edição, Lisboa/ São Paulo, Editorial Verbo.

Gil, Antonio Carlos (1987), *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, São Paulo, Editora Atlas.

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée (2008), *A Estratégia Oceano Azul*, 3ª edição, Editora Actual, Lisboa.

Kotler, Philip (1998), *Administração de Marketing*, 5ª edição, Editora Atlas, São Paulo.

Marconi et all (2002), *Técnicas de Pesquisa*, 5ª edição, São Paulo, Editora Atlas SA.

Paladini, Edson P. (2007), *Gestão da Qualidade*, Editora Atlas, 2ª edição, São Paulo.

Porter, Michael E. (1989), *Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, 27ª Edição, Rio de Janeiro, Elsevier Editora.

Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, 2ª Edição, Lisboa.

Robbins, S. & Coulter, Mary (1999), *Management*, 6<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall.

Rodrigues, Jorge (2009), *Corporate Governance – Retomar a Confiança Perdida*, Editora Escolar, Lisboa.

Samuelson, Paul (2002), *Economia*, 16ª Edição, Lisboa.

Sousa, António de (1990), *Introdução à Gestão*, 1ª edição, Editorial Verbo, Lisboa/São Paulo.

*Revistas de Especialidade*

*Harvard Business Review* (2009), volume 87, número 9;

Revista EXAME (Junho de 2010), nº 314;

Revista EXAME (Julho de 2010), nº 315;

*The Economist* (2009), *A special report on telecoms in emerging markets*, volume 392, número 8650.

*Teses:*

Freire, T. L. (2010), *Standards Culturais Portugueses – Pontos de vista Esanho*, Projecto de Mestrado em Gestão, ISCTE (Business School).

M'tumuke, N. D. (2010), *Um Estudo da Propensão a Mudança em Telefonía Móvel Celular em Moçambique*, Projecto de Mestrado em Gestão de Marketing, Universidade Politécnica.

*Referências não publicadas retiradas da internet:*

In Google search (<http://www.google.com>): Características da Sociedade Moçambicana.

In <http://www.oje.pt/noticias/negocios>, edição de 20 de Setembro de 2010.

In <http://www.ine.gov.mz>: indicadores básicos de Moçambique.

In <http://www.mcel.co.mz>: perfil da empresa.

In <http://www.vm.co.mz>: perfil da empresa.

## **Anexos**

## **Anexo 1**

### **Questionário de recolha de informações para elaboração da Dissertação de Mestrado**

#### **Tema: Análise Estratégica do Sector de Telecomunicações Móveis em Moçambique**

Dissertador: António Ornelle Sendi

**Instituição: Moçambique Celulares, S.A.R.L**

**Sector ou Departamento: Direcção de Marketing e Estratégia**

**Entrevistado: Riaz Jussub**

1. Existe um plano estratégico em vigor na instituição? Qual a periodicidade? É elaborado internamente ou contratam serviços de consultoria para tal efeito?  
R: existe um Plano Estratégico anual (documento interno) com recurso a Consultoria Externa quem fornece dados nacionais e estrangeiros, feita por especialistas de estudos de mercado e do sector de telefonia móvel.
2. Qual a missão, visão da empresa?  
R: Website contém essa informação.
3. Quais são os objectivos estratégicos a luz do plano estratégico? Estão a ser integralmente cumpridos, ou se não são os objectivos alcançáveis?  
R: Manter a posição de liderança (quota e inovação), rentabilidade, contribuir para o desenvolvimento do país.
4. Qual a posição da empresa no mercado? Qual o segredo para ser e manter a liderança neste mercado bastante competitivo e inovador?  
R: O segredo para mantêr a posição no mercado é a estratégia, como sendo a principal arma; todas as direcções tem o seu plano de negócio.
5. Qual a estratégia competitiva que a empresa emprega para competir no mercado? Está a ser eficazmente alcançado?  
R: Seguem uma estratégia de diferenciação (inovação e portfólio de produtos).
6. Existe espaço para a empresa competir no mercado nos próximos 10 anos (longo prazo)?  
R: Para um horizonte superior ao prazo de 10 anos



7. Na possibilidade do mercado se abrir a mais um operador, como se propala, a empresa sente-se encorajada a mantêr a actual posição?  
R: Depende muito da natureza da empresa; está previsto no Plano Estratégico a possibilidade de ocorrerem novas entradas, havendo para tal um plano de contingências com vista a manter a posição de liderança.
8. Como classifica o mercado de telefonia móvel (tipo de mercado)?  
R: Em termos práticos classifica concorrência perfeita, teóricos oligopólio
9. A concorrência perfeita e a mão invisível funcionam eficiente?  
R: Sim, funcionam. A segmentação do mercado pré e pós-oago está a diluir Os critérios de segmentação e classificação do mercado utilizado é o psico-social (estilo de vida), nº de pessoas da classe jovem-trabalhador (faixa etária 18-35 anos)
10. A crise financeira mundial teve efeitos nas contas da empresa nos últimos dois anos? Quais as principais lições tiradas deste fenómeno económico? Elaboram a ferramenta matriz BCG?  
R: fez-se sentir os efeitos da crise financeira; os equipamentos específicos da área agravaram-se por serem todos importados.
11. Há espaço para conluios como forma de criar barreiras competitivas aos futuros operadores?  
R: Quem devia fazer conluio seria a Vodacom por ser a seguidora.
12. Que ferramentas analíticas estrategicas são implementadas a nível estratégico da empresa (SWOT, plano estratégico, *brainstormings*, BCG, 5 Forças de Michael Porter, Estratégias Competitivas de Michael Porter, entre outras)?  
R: SWOT, Plano Estratégico, *Branstorming*, *key perfomance indicators*, e outros ded forma não sistemática tais como Análise das 5 forças de Michael Porter, BCG e outros.
- O *slogan* do selo made in mozambique “orgulhasamente moçambicano” foi inspirado pela mCel. Por último a marca é definida pelo mercado, a empresa tenta transmitir ao mercado o que gostava que fosse a sua marca.

Obrigado pela atenção e disponibilidade emprestada para transmissão de conteúdos pertinentes para elaboração desta pesquisa académica!

Maputo, 15 de Janeiro de 2010

**Anexo 2**

**Questionário de recolha de informações para elaboração da Dissertação de Mestrado**

**Tema: Análise Estratégica do Sector de Telecomunicações Móveis em Moçambique**

Dissertador: António Ornelle Sendi

**Instituição: Vodacom Moçambique, S.A.R.L**

**Sector ou Departamento: Direcção de Marketing e Estratégia**

1. Existe um plano estratégico em vigor na instituição? Qual a periodicidade? É elaborado internamente ou contratam serviços de consultoria para tal efeito?
2. Qual a missão, visão da empresa?
3. Quais são os objectivos estratégicos a luz do plano estratégico? Estão a ser integralmente cumpridos, ou se não são os objectivos alcançáveis?
4. Qual a posição da empresa no mercado? Qual o segredo para ser e manter a liderança neste mercado bastante competitivo e inovador?
5. Qual a estratégia competitiva que a empresa emprega para competir no mercado? Está a ser eficazmente alcançado?
6. Existe espaço para a empresa competir no mercado nos próximos 10 anos (longo prazo)?
7. Na possibilidade do mercado se abrir a mais um operador, como se propala, a empresa sente-se encorajada a mantêr a actual posição?
8. Como classifica o mercado de telefonia móvel (tipo de mercado)?
9. A concorrência perfeita e a mão invisível funcionam eficiente?
10. A crise financeira mundial teve efeitos nas contas da empresa nos últimos dois anos? Quais as principais lições tiradas deste fenómeno económico? Elaboram a ferramenta matriz BCG?
11. Há espaço para conluios como forma de criar barreiras competitivas aos futuros operadores?
12. Que ferramentas analíticas estrategicas são implementadas a nível estratégico da empresa (SWOT, plano estratégico, *brainstormings*, BCG, 5 Forças de Michael Porter, Estratégias Competitivas de Michael Porter, entre outras)?
13. Quais são os principais fornecedores e produtos oferecidos? E clientes da empresa?

Obrigado pela atenção e disponibilidade emprestada para transmissão de conteúdos pertinentes para elaboração desta pesquisa académica!

Maputo, 27 de Julho de 2010

**Anexo 3**

**Questionário de recolha de informações para elaboração da Dissertação de Mestrado**

**Tema: Análise Estratégica do Sector de Telecomunicações Móveis em Moçambique**

Dissertador: António Ornelle Sendi

**Instituição: Instituto Nacional de Comunicações de Moçambique (INCM)**

**Sector ou Departamento: Direcção de Mercado ou Comunicações**

1. Existe um Plano Estratégico do desenvolvimento do sector? Qual a periodicidade? É elaborado internamente ou contratam serviços de consultoria para tal efeito?
2. Qual a missão, visão da Instituição?
3. Quais são os objectivos estratégicos a luz do plano estratégico? Estão a ser integralmente cumpridos, ou se não são os objectivos alcançáveis?
4. Qual é a situação (estágio) competitiva do sector em Moçambique? Existe espaço para mais um concorrente, sob que condições?
5. Qual a dimensão do mercado actual? E do mercado potencial?
6. Qual a estrutura do mercado (segmentos de clientes)?
7. Quais são os principais fornecedores e produtos oferecidos?
8. O sector é sustentável? Existe espaço para os concorrentes (prestadores de serviço) continuarem actividade nos próximos 10 anos (longo prazo)?
9. Como classifica o mercado de telefonia móvel (tipo de mercado)?
10. A concorrência perfeita e a mão invisível funcionam eficiente?
11. A crise financeira mundial teve efeitos no desempenho do sector? Quais as principais lições tiradas deste fenómeno económico?
12. Há espaço para conluios como forma de criar barreiras competitivas aos futuros operadores?
13. Que ferramentas analíticas estratégicas são implementadas a nível estratégico do sector (SWOT, plano estratégico, *brainstormings*, BCG, 5 Forças de Michael Porter, Estratégias Competitivas de Michael Porter, entre outras)?

Obrigado pela atenção e disponibilidade emprestada para transmissão de conteúdos pertinentes para elaboração desta pesquisa académica!

Maputo, 10 de Agosto de 2010