

658.8 gest-16
CON

**A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E O
POSICIONAMENTO COMPETITIVO COMO FONTES DE
VANTAGENS COMPETITIVAS.
“O CASO DA MOÇAMBIQUE CELULAR, SARL”**

Estudante: Eusébio Constantino

Supervisor: Doutor Ângelo António Macuacua



Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Economia

Trabalho de Licenciatura em Gestão

Maputo, Outubro de 2006

658.8
CON

2. B. 29800
17/09/07
oferta

Índice

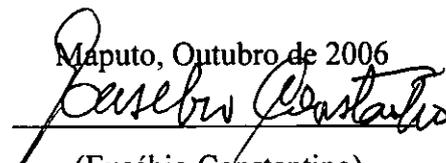
Declaração de honra.....	iv
Dedicatória.....	vi
Agradecimento.....	vii
Lista de abreviatura e siglas.....	viii
Lista de figuras.....	ix
Lista de quadros.....	x
Resumo.....	xi
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Nota introdutória.....	1
1.2 Estrutura do trabalho.....	3
1.3 Problema de estudo.....	3
1.4 Objectivos do trabalho.....	3
1.4.1 Objectivo geral.....	4
1.4.2 Objectivos específicos:.....	4
1.5 Razão da escolha do tema.....	4
1.6 Limitações do estudo.....	5
1.7 Metodologia.....	6
1.8 Hipóteses.....	7
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	8
2.1 Contextualização.....	8
2.1.1 Origem da segmentação de mercado.....	8
2.1.2 Conceito de segmentação de mercado.....	9
2.2. Bases para segmentação de mercado.....	10
2.2.1 Segmentação geográfica.....	11
2.2.2 Segmentação demográfica.....	12
2.2.3 Segmentação psicográfica ou sócio –económica.....	12
2.2.4 Segmentação comportamental.....	12
2.2.5 Segmentação por multi-Atributo.....	12
2.2.6 Segmentação baseada em comportamento de compra.....	13
2.2.7 Segmentação de mercados industriais.....	13
2.2.8 Segmentação de mercados internacionais.....	13

2.2.9 Segmentação intermercado	13
2.3 Requisitos para uma segmentação de mercado eficaz	14
2.4 Condições essenciais para óptima segmentação de mercado.....	15
2.5 Tipos de marketing de segmentação	18
2.6 Benefícios e inconvenientes da segmentação de mercado	19
2.6.1 Benefícios	19
2.6.2 Inconvenientes	19
2.7.1 Posicionamento de mercado.....	20
2.7.2 Estratégias de posicionamento competitivo	22
2.7.3 Posições competitivas	25
2.7.4 Escolha de estratégias de posicionamento	28
2.7.5 Implementação e avaliação de estratégias de posicionamento	28
2.7.6 Vantagens competitivas corporativas.....	29
2.8 A segmentação de mercado e o posicionamento competitivo como fontes de vantagens competitivas (desempenho comercial).....	31
2.8.1 Desempenho das empresas	31
3. ESTUDO DE CASO: A Moçambique Celular, SARL	33
3.1. Historial da mCel	33
3.2. Objectivos estratégicos da mCel	35
3.3. Análise da empresa	36
3.3.1 Análise do ambiente interno	36
3.3.2 Análise do ambiente externo.....	37
3.4 Segmentação de mercado e posicionamento da mCel	40
3.4.1 Segmentação de mercado	40
3.4.2 Posicionamento Competitivo	41
3.4.3 Vantagens competitivas da mCel	44
3.5 Desempenho comercial da mCel.....	45
3.5.1 Desempenho das vendas	47
4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	51
4.1 Verificação das hipóteses.....	51
4.2. Conclusões	51
4.3. Recomendações.....	53
BIBLIOGRAFIA.....	54

ANEXO.....58

DECLARAÇÃO DE HONRA

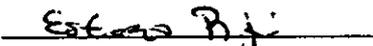
Declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

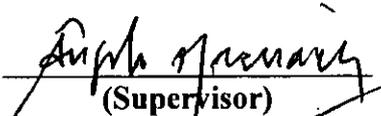
Maputo, Outubro de 2006

(Eusebio Constantino)

APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado com 15,0 valores no dia 20 de outubro de 2006 por nós membros do júri, examinador da Universidade Eduardo Mondlane.


(Presidente do Júri)


(Arguente)


(Supervisor)

“ O verdadeiro acto de descoberta
não consiste em descobrir novas terras,
mas sim em ver com novos olhos”

Marcel Prust

DEDICATÓRIA

À Joana Baltazar, minha adorada e paciente esposa,
pelo reconhecimento do carinho, amor e apoio que me tem dado.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus que, com a sua sagrada bondade, tem me guiado e abençoado com as mais auspiciosas graças.

Agradecer a todos os docentes e funcionários da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane pelo apoio e empenho prestado ao longo do curso.

Agradecimentos especiais vão ao meu supervisor Doutor Ângelo Macuacua pela paciência, ajuda moral, material e pela assistência académica que tornou possível a elaboração do presente trabalho de licenciatura.

Aos meus colegas de serviço e amigos especialmente aos senhores, Fernando Assona, Júlio A. Muiocha e Arminda M. Pelembe que me motivaram para que tivesse uma formação superior e me incentivaram ao longo dos cinco anos em que frequentei o curso de licenciatura em gestão na FE-UEM.

Ainda, agradeço aos meus colegas e amigos, de modo particular, ao Faqira António, Francisco C. Madureira Poxes (Munna) e António J. Joaquim que me ajudaram na organização deste trabalho e na administração do questionário e a todos os outros que em geral, directa ou indirectamente contribuíram para a minha formação.

De igual forma, agradeço aos gestores de marketing e trabalhadores da Moçambique Celular SARL pela disponibilidade e atenção oferecida durante a recolha de dados.

Não posso deixar de manifestar o meu reconhecimento pelo constante sacrifício, apoio moral e material da minha esposa e dos meus pais, Joana Baltazar, Constantino Moquino (Annihatha) e Marieta Puecheque (Apwiyamwene), respectivamente.

O meu apreço vai também aos meus tios José Gonçalves Moquino e José Muhephe (Nazaré), Ahano Puecheque e Catarina Puecheque que me incutiram a importância da educação.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CFM – Portos e Caminhos de Ferro de Moçambique
CVP – Ciclo de Vida do Produto
DETECON- Deutsche Telepost Consulting GmbH
FE - Faculdade de Economia
GUT – Gravidade, Urgência e Tendência
INCM – Instituto Nacional de Comunicação de Moçambique
INQM – Instituto Nacional de Normalização de Qualidade de Moçambique
KPMG¹ – Klynveld, Peat, Marwick e Goerdeler
mCel – Moçambique Celular
P & D – Pesquisa e Desenvolvimento
PRE – Programa de Reabilitação Económica
RAS – República da África do Sul
RDC – República Democrática do Congo
ROI – Return on Investment
SADC – Comunidade de Desenvolvimento da África Austral
SATCOM- Comunicações Satélites
SARL – Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada
SMS's² – Serviço de Mensagens Curtas
SOICO – Sociedade Independente de Comunicação
SWOT³ – Strength, Weakness, Opportunities and Threats
TDM – Telecomunicações de Moçambique
TMM – Telecomunicações Móveis de Moçambique
TVM – Televisão de Moçambique
UEM – Universidade Eduardo Mondlane

¹ KPMG - Resulta da fusão de três firmas de contabilidade: Klynveld Kraayenhof & Co. em Amsterdão, em 1917; William Barcelay Peat & Co. em Londres, em 1870; Marwick Mitchell & Co. em Nova York, em 1897 e Reinhard Goedeler, Presidente do Deutsche Treuhand-Gesellschaft e incentivador da fusão.

² Do inglês Short Message Service

³ Em português, FOFA - (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas de segmentação e posicionamento do mercado.....	17
Figura 2 - Triângulo do posicionamento competitivo.....	21
Figura 3 – Fontes gerais das posições competitivas.....	27
Figura 4 – Evolução de vendas da mCel.....	47
Figura 5 – Evolução percentual das vendas.....	48
Figura 6 – Vendas por segmentos de mercado.....	49
Figura 7 – Evolução da rentabilidade das vendas.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Estratégias de posicionamento competitivo.....	24
Quadro 2- Aplicação da análise SWOT à mCel.....	39

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade descrever e avaliar a segmentação de mercado e o posicionamento competitivo como estratégias competitivas implementadas na Moçambique Celular, SARL, empresa que opera na área da telefonia móvel.

O presente trabalho foi elaborado com base na consulta e análise da bibliografia que versa sobre o tema em estudo, constituindo o fundamento teórico. Fez-se um estudo de caso sobre a mCel, através de uma análise dos factores e variáveis relevantes para a decisão de implementação da segmentação de mercado.

Em função disso, permitiu a compreensão dos níveis de segmentação de mercado atendidos por esta empresa, das estratégias de posicionamento no mercado e da evolução do seu desempenho comercial (aumento de vendas).

A adopção de segmentação do mercado e o posicionamento competitivo possibilitaram a empresa a identificação de oportunidades do mercado-alvo em que actua e foram desenvolvidas estratégias competitivas específicas para cada segmento, visando oferecer produtos e serviços específicos que atendam às necessidades existentes; deste modo, alcançando o desempenho comercial que constitui a base fundamental na busca e manutenção sustentável da sua liderança no mercado moçambicano da telefonia móvel celular.

Desta forma, os resultados apresentados na pesquisa revelam que a segmentação de mercado e o posicionamento são duas estratégias competitivas muito importantes para a empresa, pois contribuíram para o alcance dos objectivos, concretamente: aumento na participação de mercado da telefonia celular, aumento das vendas, de rentabilidade e a liderança no mercado.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Nota introdutória

O actual contexto socio-económico global e as mudanças ambientais cada vez mais rápidas estão produzindo profundas alterações no comportamento do mercado. Por um lado, no âmbito empresarial, estas transformações estão aumentando o grau de incerteza nas decisões, favorecendo a procura por uma orientação estratégica na gestão de empresas. Por outro, o consumidor tornou-se cada vez mais racional no seu processo de decisão de compra e mais exigente quanto aos benefícios esperados dos produtos adquiridos, aumentando sua demanda por novos produtos e serviços voltados para suas necessidades.

Dada a maior competitividade das empresas no mercado contemporâneo resultante da crescente globalização¹, sobretudo baseada no controle de cliente, torna-se imperioso dividir o mercado em pequenos grupos (segmentos), possibilitando sobremaneira conhecer o tipo de produtos, preços a praticar e a qualidade preferida por cada segmento de mercado (Vieira, 2000:53).

As técnicas de segmentação e do posicionamento competitivo constituem instrumentos fulcrais para a formulação de estratégias que permitem as empresas a obter maior rentabilidade e manter a sua operacionalidade no mercado a longo prazo (*ibidem*).

A segmentação de mercado pode ser feita em termos de regiões e países nos quais os produtos são oferecidos por segmentos. Entretanto, o departamento de P& D nas empresas deve fazer uma análise conjunta² que permita identificar os segmentos mais promissores e conjugar esforços que conduzam no desenvolvimento de produtos/serviços para diferentes segmentos; sempre no pressuposto de que o mercado é heterogéneo e como uma empresa não pode competir em todos os lugares do mercado, tais segmentos devem ser eficazes com capacidade de se desenvolver programas de marketing para atrair, atendê-los e serem lucrativos.

¹ Globalização é um fenómeno económico de dimensão mundial, através do qual se expande o mercado onde as fronteiras nacionais parecem desaparecer, por vezes, nesse movimento de expansão (Viana e Hortinha, 1997:25).

² Análise conjunta é uma sofisticada ferramenta para implementação de estratégias de segmentação de mercado. Ela concentra-se sobre a mensuração de microfatores: preferências por níveis de atributos do produto, aos benefícios percebidos pelos consumidores, etc. (Filho, 2001:53).

A estratégia de segmentação de mercado possibilita a empresa identificar com maior exactidão das necessidades dos consumidores permitindo-a produzir ou inovar produtos e serviços com menores custos, e introduzi-los em determinados mercados, disponibilizando ao consumidor o acesso ao produto e satisfazê-lo de maneira mais adequada por intermédio do ajuste da oferta à demanda o que proporciona maiores níveis de retornos. Ela deve ser associada ao posicionamento competitivo de forma a consolidar o desempenho comercial (Kotler, 1996:89).

Em Moçambique, em 1997, a mCel pela primeira vez introduziu os serviços³ de telefonia móvel e esta empresa em menos de uma década lidera o sector de telefonia móvel, devido por um lado, até no ano de 2002 ser a única operadora e por outro, como resultado da sua gestão eficiente e de um marketing estratégico eficaz, onde predomina as estratégias de segmentação e do posicionamento competitivo que contribuem no seu crescimento das vendas.

³ Serviço é qualquer acto ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Op. Cit. (Kotler, 1998:412).

1.2 Estrutura do trabalho

Para o alcance dos objectivos propostos, o presente trabalho está estruturado em quatro partes. A primeira parte apresenta a introdução, que contém uma nota introdutória, problema de estudo, objectivos do trabalho, hipóteses a testar e a metodologia seguida; a segunda parte aborda o enquadramento teórico do tema; a terceira parte debruça-se sobre o estudo de caso da mCel; e finalmente, na última parte são apresentadas as principais conclusões e recomendações.

1.3 Problema de estudo

Neste trabalho, coloca-se como problema central a seguinte questão: em que medida a adopção de estratégias de segmentação de mercado e posicionamento competitivo pode contribuir para o desempenho comercial das empresas?

1.4 Objectivos do trabalho

A era da comunicação é caracterizada pela interligação dos acontecimentos no mundo. Uma das formas de comunicação mais importante e moderna é o sistema móvel celular, onde a tecnologia e a popularidade dos aparelhos se tornam um meio muito eficiente de estar interligado.

A existência de um mercado dinâmico e com constantes evoluções sociais, direccionam as novas regras do mercado, sendo assim, as organizações recentem a necessidade de satisfazer proactivamente tais alterações do ambiente, obviamente torna-se importante para que as empresas tracem estratégias adequadas e sustentáveis que permitam o alcance dos objectivos comerciais pretendidos.

É neste contexto que se desenvolve o presente trabalho que visa apresentar uma abordagem da estratégia⁴ de marketing tendo como base a segmentação de mercado e do posicionamento. E tem por objectivo discutir a importância dessas estratégias de mercado em relação ao crescimento de

⁴ A palavra estratégia (*strategie*) teve origem na Grécia, na civilização antiga, e era usada para designar a qualidade e habilidades dos generais na formulação de manobras militares necessárias para se atingir um objectivo na guerra (ganhar e manter territórios, proteger uma cidade contra invasões e destruir o inimigo). A noção de guerra remete a grupos que se enfrentam em francas lutas de poder, ostentando a idéia de competição. O uso do termo *estratégia* relaciona-se a planos e políticas de acção que visam ao sucesso organizacional no contexto de competição. (Henry & James, 2001:408).

volume de vendas de produtos ou serviços nas organizações prestadoras de serviços e criar valor para os diferentes grupos formados pelos proprietários e accionistas de um lado e pelos clientes⁵ do outro.

1.4.1 Objectivo geral

Analisar de acordo com os pressupostos teóricos as estratégias de segmentação de mercado e do posicionamento competitivo da mCel.

1.4.2 Objectivos específicos:

- Identificar a segmentação de mercado e o posicionamento competitivo usados na mCel;
- Caracterizar as vantagens competitivas da segmentação de mercado e do posicionamento competitivo que podem constituir estratégias sustentáveis da empresa a longo prazo;
- Avaliar o impacto da segmentação de mercado no desempenho comercial da mCel; e
- Verificar a influência do posicionamento da marca da mCel no processo decisório da compra dos clientes.

1.5 Razão da escolha do tema

O surgimento de novas tecnologias e o rápido desenvolvimento das telecomunicações, estão mudando o ambiente competitivo do mercado. No caso do sector de telefonia móvel, onde o ciclo de vida dos produtos e serviços é menor, as estratégias competitivas são bastantes predominantes e têm a finalidade de maximização dos resultados operacionais da empresa.

Neste mercado, as estratégias eficazes de segmentação de mercado e do posicionamento do produto ou da empresa podem ser determinantes para o estabelecimento de vantagens competitivas.

Em Moçambique em geral e no ramo de telefonia móvel celular em particular, o recurso à

⁵ Marketing de produtos utiliza mais o termo “ consumidores”, enquanto o de serviços se refere assiduamente a “ clientes”. Op. Cit. (Vieira, 2000:52).

estratégias de marketing visando o incremento do desempenho das vendas está a conhecer mudanças significativas, principalmente com a liberalização do sector através das leis nºs 14/99 de 1 de Novembro e 6/2002 de 5 de Fevereiro, o que sobremaneira permitiu no ano de 2003 a entrada da Vodacom, uma operadora mundial da telefonia móvel, o que trouxe consigo, conseqüentemente, uma melhoria substancial na oferta de produtos ou serviços de maior qualidade e prestação de serviços ao cliente. Deste modo, as empresas começam a centrar-se no sistema de atendimento do cliente pois se debatem com a questão de vender seus produtos/serviços de melhor qualidade possível de forma a atingir seus objectivos previamente estabelecidos.

Sendo assim, constitui a razão principal deste trabalho apresentar a importância de gestão de negócios através da utilização de algumas estratégias de marketing, a fim de fundamentar uma pesquisa exploratória que traga sugestões e auxilie na melhoria das formas de delimitação das estratégias de segmentação de mercado e do posicionamento competitivo das empresas que actuam no sector da telefonia móvel.

1.6 Limitações do estudo

O presente trabalho, não pretende esgotar a generalidade dos conceitos e assuntos discutíveis na temática sobre a segmentação de mercado e posicionamento competitivo. Contudo, procura-se, aqui, fazer um levantamento, certamente não exaustivo para mostrar as vantagens competitivas que as empresas podem obter com a segmentação de mercado e o posicionamento competitivo adequado, seu impacto no crescimento das vendas, aumento da quota do mercado bem como a provisão de produtos ou serviços de alta qualidade para os clientes. Este trabalho limitar-se-á no estudo de caso da empresa mCel no período que vai desde 2000 até 2004.

1.7 Metodologia

A elaboração de qualquer pesquisa científica requer a definição dos procedimentos metodológicos por forma a definir a natureza do estudo, as características da amostra, as variáveis a serem utilizadas no estudo, as técnicas de recolha e análise de dados e as possíveis limitações.

O método de pesquisa a adoptar será o hipotético-dedutivo de Popper (1935 *apud* Gil 1989:28) que a priori preconiza a definição de hipóteses.

Buscar-se-á consolidar um referencial teórico sobre o tema e apresentar um caso que exemplifique a aplicação dos conceitos apresentados.

A unidade de análise do caso é a Moçambique Celular (mCel), de capital nacional e que actua nos segmentos de telefonia móvel. O referido estudo de caso foi realizado em Abril de 2006.

Quanto à colecta de dados, e conforme proposto por Yin (2001:84), inicialmente procurou-se, através da pesquisa bibliográfica⁶, identificar as principais teorias que discorrem sobre o tema, seguindo-se a utilização de múltiplas fontes de evidência. Os principais métodos e fontes de colecta de dados foram: (1) Internet < www.mcel.co.mz > na qual se obteve dados mais recentes da empresa; (2) análise documental e de arquivos, principalmente das publicações institucionais sobre a história e o perfil da empresa, relatórios internos, balanços e planos estratégicos; e (3) entrevista com base num questionário estruturado ao director do marketing, onde se obteve dados sobre a história e o desenvolvimento da empresa.

⁶ A pesquisa bibliográfica ocorreu em bibliotecas da Faculdade de Economia, do Instituto Superior de Ciência e Tecnologia de Moçambique (ISCTEM), do Banco Comercial e de Investimento (BCM), do Centro de Estudos Brasileiros e do Instituto de Camões.

1.8 Hipóteses

Uma hipótese é uma suposição que se faz na tentativa de explicar um problema (Gil, 2002:51). As hipóteses constituem “respostas” supostas e provisórias ao problema. Devem ser testáveis e responderem ao problema e também servem de guia na pesquisa para verificar a sua validade. Estas surgem da observação directa, resultados de outras pesquisas, teorias ou intuição.

Especificamente para este trabalho foram adoptadas três hipóteses:

H1: As empresas que adoptam a segmentação de mercado têm possibilidades de aumentar o seu volume de vendas em relação àquelas que atendem o mercado de forma uniforme, dado que os consumidores diferem entre si em características e preferências.

H2: A segmentação de mercado e o posicionamento competitivo criam vantagens competitivas, visto que uma empresa que actua no mercado segmentado tem maior chance de reter e atrair clientes, obter boa imagem e prosperar a longo prazo.

H3: A adopção da estratégia do posicionamento competitivo da empresa e dos seus produtos/serviços no mercado permite conquistar maior quota de mercado relativamente a concorrência e alcançar um nível de crescimento sustentável de vendas.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Contextualização

2.1.1 Origem da segmentação de mercado

As práticas clássicas de produção em massa em que a priori se destinavam a um mercado garantido, começaram a declinar no período da revolução económica da pós-guerra, em 1947, em que houve o desequilíbrio entre a oferta e a demanda no mercado.

Como resultado então da chamada curva de experiência aplicada à produção e ao marketing que mostra uma correlação entre redução de custos e as economias de escala, surgiu a necessidade da segmentação de mercado, com a tarefa de identificar numerosas de pessoas que constituem os mercados-alvo (Cobra, 1991:89).

Segundo Ben Enis e Keith Cox (1981:308) a razão da segmentação de mercado parte do reconhecimento, pela empresa, de que normalmente um produto comum não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores dum determinado mercado. O motivo disso é que, o mercado costuma ser rígido e inflexível: os consumidores são muitos, dispersos em diversas regiões; têm hábitos de compras diferentes, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências.

Enis e Cox enaltecem que a importância da segmentação de mercado como ferramenta estratégica, começou a ganhar força a partir do artigo de Wendell Smith (1956), no *Journal of Marketing*⁷, com o título: “Diferenciação⁸ do produto e segmentação do mercado como alternativas de estratégia de mercado”. De acordo com estes autores, Smith vê a segmentação de mercado como condição indispensável para direccionar oportunidades de mercado⁹ e o crescimento da empresa no concernente ao aumento do seu volume de vendas e sua quota de mercado.

⁷ Jornal de Marketing Publicado nos EUA

⁸ Diferenciação significa que as empresas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade nos seus clientes, originando do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria-mercado (Porter, 1997:27).

⁹ Oportunidade de mercado refere-se a um conjunto de indicadores: potencial de vendas, características dos compradores e seu grau de influência, localização do mercado, hábitos de compras, custos de produção e de vendas, preços, margens de lucros previstos, intensidade de concorrência e canais de distribuição.

McCarthy e Brogowicz (1982:173), defenderam a adoção da segmentação para maior sucesso no alcance dos objectivos comerciais da empresa, incluindo as considerações estratégicas do marketing no planeamento das actividades para obtenção de um alto nível de competitividade.

Enis (1981:309) enfatiza que a segmentação de mercado está na essência da estratégia de marketing. Esta ideia mais recente de orientar os negócios, começa não com a distinção de possibilidades de produto, mas sim com a distinção e classificação de interesses ou de necessidades dos consumidores ou clientes.

2.1.2 Conceito de segmentação de mercado

Segmentação de mercado consiste na divisão do mercado agregado em partes mais pequenas, homogêneas em alguns aspectos, com o objectivo de atribuir e oferecer o seu produto aos clientes com mais probabilidades de o querer (Murphy, 1998:162).

A segmentação é um conceito de marketing relativamente moderno e revolucionário. Ele emergiu no período em que as empresas deixaram de produzir em massa, como consequência da adequação dos produtos e serviços para atender gostos cada vez mais diferenciados.

A partir da revolução industrial, verificou-se a massificação da produção como resultado da melhoria da capacidade produtiva o que de certo modo motivou as empresas a procurarem o mercado agregado¹⁰, onde pudessem comercializar toda a produção (Ferber e Blonkertz, 1964:7).

A dimensão filosófica do conceito de segmentação refere-se à divisão da população em subgrupos (nichos de mercado)¹¹ e expandiu-se nos fins da década cinquenta e início da década sessenta, em que houve mudanças tecnológicas e sociais que permitiram aos consumidores exigir às empresas a qualidade, desempenho do produto, etc, assim, o mercado agregado passou a ser vulnerável perante a concorrência. Para combater a perda de quota de mercado, as empresas começaram a fazer a identificação dos grupos-alvo e a diferenciação do produto. É neste contexto que a

¹⁰ Mercado não dividido em segmento, mas entendido como um todo, e um só programa de marketing pode ser usado para vender o produto a todos os clientes. Op. Cit. (Murphy, 1998:161).

¹¹ Nicho de mercado- representa conjunto mais pequeno de consumidores que têm necessidades bem definidas ou uma combinação única de necessidades (Linnerman & Stanton, 1993:25).

segmentação de mercado tornou-se uma ferramenta relevante para as empresas hierarquizarem as oportunidades e competir no mercado.

De acordo com Wendell Smith (1956 *apud* Kotler, 2000:43), a segmentação consiste na capacidade de se observar num mercado heterogéneo, vários grupos homogéneos menores, que demonstram determinadas preferências de produtos ou serviços com características similares.

A essência do conceito de segmentação de mercado assenta-se de que os consumidores são diferentes e têm necessidades e desejos distintos.

Weinstein (1995:19), define a segmentação de mercado como sendo o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades ou características similares, que provavelmente exibirão comportamento de compra similar.

Lendrevie, J. et alli (2004:139), definem a segmentação de mercado como acto de dividir o mercado global num número reduzido de subconjuntos a que se chamam segmentos, devendo cada um deles ser suficientemente homogéneo quanto aos seus comportamentos, necessidades e motivações.

2.2. Bases para segmentação de mercado

A formulação de estratégia de marketing depende da adequação da segmentação de mercado. E para segmentar convenientemente um mercado é preciso conhecer as necessidades dos consumidores-alvo, bem como as suas atitudes e comportamentos mais usuais de compra.

Desse modo, verifica-se um conjunto de pressupostos que devem nortear as decisões sobre as bases de segmentação de mercado. Não há uma única forma de segmentar o mercado. McCarthy et alli (1981:217), afirmam que as bases podem variar conforme os tipos de produtos ou serviços.

Estes autores salientam que apesar de a segmentação não ser feita nos ramos de actividades, mas a história da segmentação de mercados, foi sempre assente na evolução das bases utilizadas nessas actividades. Primeiramente foram usados os factores geográficos, que predominavam, através dos quais as empresas escolhiam os clientes com base em sua localização. Foram agregados

posteriormente, os critérios demográficos, como sexo, etnia¹², idade, renda percebida, e outros. Contudo esta classificação dos consumidores era muito abrangente, havia a necessidade de se incluir nestes critérios elementos que classificassem os consumidores por seus gostos, preferências e valores. Neste contexto, Toledo (1972) deu à segmentação um tratamento integrado, ao abordar a segmentação numa dimensão mais ampla, considerando-a como instrumento que auxilia o gestor no processo decisório.

Outra contribuição importante nessa abordagem sobre a segmentação foi feita por Haley (1968) e Plummer (1974) apud (Murphy, 1998:65) ao incluir os factores psicológicos como bases para segmentação de mercados, através da segmentação por benefícios e por estilos de vida, respectivamente. Estes autores, ainda contemplam no processo de segmentação os aspectos psicológicos dos indivíduos, como preferências, motivações para a compra, padrões de comportamento, benefícios procurados em determinado produto e valores.

Yankelovich (1964) apud (Boyd, 1972:118) sugeriu a segmentação de mercado com base em atitudes dos consumidores, em três grupos: os que se sentem motivados na compra de produtos de qualidade razoável a preço baixo; aqueles que preferem produtos de maior valor durante muito tempo e estilo de vida; e os que desejam maior valor de uso, mas também têm qualidade emocional que simboliza a uma ocasião especial. Este tipo de segmentação procura identificar nas diversas parcelas de consumidores, os atributos desejados nos produtos e, através deste critério, agrupá-los em diferentes segmentos.

Cobra (1991:91), aponta as seguintes bases para a segmentação de mercado (vide anexo 3):

2.2.1 Segmentação geográfica

Requere uma divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiões, províncias, distritos, cidades, vilas ou bairros. As empresas podem optar em actuar num ou mais mercados geográficos, mas devem considerar as diferenças regionais dos consumidores (Kotler, 2000:285).

¹² Etnia é um processo de identificação de grupo no qual pessoas usam para definirem-se a si mesmas e aos outros. Uma perspectiva subjectiva reflecte as percepções que as pessoas fazem de si mesmas. A definição objectiva é derivada das categorias socio-culturais (Webster e Wind, 1975:67).

2.2.2 Segmentação demográfica

Divide o mercado em diferentes grupos, com base a geodemografia. São consideradas bases mais usuais para a segmentação dos grupos de consumo, pois as necessidades e desejos variam conforme as mudanças demográficas.

A maioria das empresas segmenta o mercado combinando duas ou mais variáveis demográficas, por exemplo, sexo e idade, idade e ciclo de vida da família (*ibidem*).

2.2.3 Segmentação psicográfica ou sócio –económica

Na segmentação psicográfica¹³, a empresa segmenta o mercado com base nos perfis do estilo de vida dos diferentes consumidores. Segmenta os grupos na classe social, na personalidade, nas atitudes e na percepção das pessoas.

2.2.4 Segmentação comportamental

Nesta segmentação, os compradores são divididos em grupos, tomando-se como base seu conhecimento, atitude, uso ou resposta para um determinado produto. São ainda consideradas, entre as variáveis citadas, a influência na compra, hábitos de compra e intenção de compra dos consumidores. Alguns profissionais de marketing destacam que as variáveis comportamentais são o melhor ponto de partida para segmentar o mercado (Kotler e Armstrong, 1998:165).

2.2.5 Segmentação por multi-Atributo

Este critério usa como base os conglomerados geográficos, que poderão proporcionar informações mais detalhadas sobre os consumidores. Na utilização desta técnica de segmentação requer a avaliação dos atributos que os consumidores atribuem a um determinado produto ou serviço, pois há consumidores que preferem produtos multifuncionais (Kotler, 1998:239).

¹³ Psicografia-é uma variável que trata da diferença entre pessoas (e empresas) com base em factores psicológicos. O principal motivo de os factores demográficos poderem prever diferenças entre as pessoas é o facto dessas diferenças estarem vinculadas a diferenças psicológicas (Crandall, 2000:37).

2.2.6 Segmentação baseada em comportamento de compra

Dum modo geral, os profissionais de marketing segmentam o mercado com recurso ao comportamento de compra do consumidor. O comportamento de compra pode ser: prudente, impulso, pessimista, tradicional e confiante. A segmentação baseada no comportamento dos consumidores normalmente centra-se em algumas combinações de frequência de uso, situação de lealdade e situação de usuário (Cobra, 1991:114).

2.2.7 Segmentação de mercados industriais

Para segmentar os mercados industriais, usam-se muitas bases de segmentação de consumidores finais: segmentação demográfica, segmentação por variáveis operacionais, segmentação por abordagens de compra, segmentação por factores situacionais e segmentação por características pessoais. A segmentação de mercados industriais para a estratégia competitiva deve ser mais ampla do que a segmentação de mercado de consumo final (Porter, 1986:213).

2.2.8 Segmentação de mercados internacionais

Os mercados internacionais podem ser segmentados através de uma única variável ou por combinação delas: segmentação por localização geográfica, usando-se as regiões; segmentação com base em factores económicos, que assenta ao nível de renda; segmentação por factores políticos e legais, que se circunscrevem na estabilidade do governo e sua receptividade às empresas estrangeiras; segmentação cultural; e com base em vantagens competitivas (Cateora et alli, 2001:204).

2.2.9 Segmentação intermercado

Esta segmentação toma em consideração consumidores com necessidades, hábitos de consumo e compra semelhantes, embora estejam localizados em regiões diferentes. É recomenda-se o uso deste critério sempre que se pretenda segmentar consumidores ou clientes que se encontram nas zonas fronteiriças entre estados ou países, pois é normal encontrar um grupo étnico em dois países ou provinciais diferentes mas mantendo os hábitos do consumo (Kotler & Armstrong, 1998:69).

2.3 Requisitos para uma segmentação de mercado eficaz

As empresas segmentam seus mercados, escolhem um ou mais segmentos e desenvolvem produtos que se adequam aos consumidores, de modo mais vantajoso que seus concorrentes.

Tendo identificados os potenciais segmentos e avaliados, a empresa deve seleccionar de forma adequada as bases de segmentação, visto que são tantas, mas nem todas são eficazes. McDaniel, (1979:41) menciona alguns requisitos para a segmentação:

- 1. Mensuráveis** – a empresa tem de criar segmentos de maneira que o seu tamanho, o poder aquisitivo, comportamento de compra, e outras características dos segmentos possam ser medidos com eficácia. As preferências de diferenças para produtos devem ser identificáveis e capazes de ser mensuráveis.

- 2. Substanciais** – os segmentos precisam de ser amplos e lucrativos para serem atendidos. Um segmento deve ser mais homogêneo possível para justificar a criação de um programa de marketing adequado.

- 3. Diferenciáveis** – os segmentos são conceitualmente distintos e respondem de forma diferente a diversos programas e elementos do composto de marketing, assim, devem existir diferenças claras nas preferências do consumidor pelo produto.

- 4. Ser economicamente acessível** – um segmento precisa de ser viável em relação aos custos por suportar no seu alcance, nas técnicas a empregar para motivar a compra e os resultados de vendas esperados. A empresa tem de determinar se os custos envolvidos na criação de segmentos serão compensados pelo aumento de receitas e lucros que, presume-se, irão ocorrer em cada segmento. É igualmente imperioso avaliar antes de proceder a segmentação de mercado como o segmento pretendido irá reagir eficazmente aos esforços de marketing.

- 5. Ser estável** – o segmento deve provar suficiente estabilidade a longo prazo ou mostrar evidências de que os processos de mutação são facilmente identificáveis com uma boa antecedência. Segmentos que surgem e desaparecem rapidamente não são viáveis para a empresa, pois apresentam um risco de mercado e custos elevados sem economias de escala.

2.4 Condições essenciais para óptima segmentação de mercado

A melhor forma dos mercados serem segmentados está relacionada à aplicação de técnicas sucessivas para subdividi-los. Para isso, há procedimentos formais para identificar os principais mercados. Boyd & Massay (1972:109), destacam duas condições essenciais para a implementação de uma estratégia de segmentação:

1. Identificação de diferentes oportunidades de marketing e estabelecimento de prioridades entre eles; e
2. Eficiente alocação de recursos para o mercado-alvo escolhido.

Murphy (1998:147) aponta oito etapas para efectuar a segmentação de mercado com vista atingir público-alvo com um composto de marketing¹⁴ personalizado (vide figura 1); todavia devem ser integrados alguns estágios no processo de segmentação de mercados:

1) Estágio de levantamento

Esta etapa envolve o levantamento das informações de macro e microambiente que serão utilizadas para o desenvolvimento das estratégias da empresa. Para o efeito, faz-se uma busca preliminar de dados através de entrevistas informais a certos grupos de consumidores a fim de obter informações sobre as motivações, atitudes e comportamento dos consumidores. Posteriormente, elabora-se um questionário para recolha de dados sobre: consciência e avaliação da marca; atributos do produto e grau de importância; padrões de utilização do produto; aspectos demográficos, psicográficos e hábitos de média ou mídia dos inquiridos.

2) Estágio de análise

Este estágio consiste em analisar as informações obtidas mediante a aplicação de várias técnicas, onde se destaca análise conjunta com vista a escolher as variáveis devidamente correlacionadas, e para posteriormente criar segmentos altamente diferenciados, internamente homogêneos e externamente heterogêneos.

¹⁴ Composto de Marketing-o conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para influenciar aos consumidores. Essas variáveis são classificadas de quatro factores, denominados 4p's: produto, praça, promoção e preço (Megido e Szulcsewski, 2002:26).

3) Estágio de desenvolvimento de perfil

Nesta etapa, ocorrem momentos de activação dos pontos fortes e fracos. É o resultado das duas etapas anteriores, traduzidas em acções concretas. Cada segmento de mercado é desdobrado em suas atitudes, comportamento, factores demográficos, psicográficos e hábitos de média ou média, associando a cada segmento escolhido, para cada um deles, um produto ou uma política de marketing especialmente adequado.

4) Avaliação e selecção de segmentos de mercado

Depois de ter sido identificados os distintos segmentos estratégicos e feita a segmentação, a empresa deve avaliar os vários segmentos e decidir quantos e quais devem ser atendidos ou delimitar o mercado. Esta delimitação é necessária pelo facto de uma empresa não poder dispor recursos suficientes ou potencialidades para atender a todos os compradores de um determinado mercado. Kotler (1998:243), refere que a avaliação dos diversos segmentos de mercado envolve dois critérios básicos:

- a) **Atractividade do segmento** - consiste em examinar as características como, tamanho, taxa de crescimento, lucratividade, economias de escala e risco aparente do segmento.
- b) **Objectivos da empresa e recursos disponíveis** - se há compatibilidade entre o investimento necessário para atingir o segmento, e as competências, recursos e objectivos organizacionais.

A selecção de segmentos de mercado, em conjunto com outras análises dos ambientes externo e interno de marketing, propicia ao gestor a melhorar as condições para localizar e avaliar as oportunidades de mercado e decidir quais dos mercados deve a empresa atender de forma a identificar os segmentos-alvo e interessantes. Kotler (2000:296) apresenta cinco modelos de selecção do segmento-alvo que são muito usuais para as empresas:

- 1) **Especialização por produto** - a empresa concentra suas habilidades na produção ou comercialização de um produto ou serviço para vários segmentos e através desta especialização obter um conhecimento profundo do mercado e conquistar reputação sólida na sua área em relação a concorrência. Esta estratégia apresenta um risco aparente no caso de ser substituído por uma tecnologia ou produtos inovados que possam desempenhar mais eficientemente a mesma função e suprimir o produto da empresa.

2) Especialização por mercado - a empresa selecciona o mercado e concentra-se no atendimento de todas as necessidades de um determinado grupo de clientes.

3) Concentração num único segmento - a empresa escolhe um único segmento e especializa-se no seu atendimento empregando o marketing concentrado o qual faculta o conhecimento profundo das necessidades do segmento e desfrutar maior presença no mercado. Este modelo de selecção de mercado envolve risco maior quando um novo concorrente entrar no segmento, reduzindo drasticamente a lucratividade das empresas.

4) Especiliazação selectiva - a empresa selecciona um número de segmentos atraentes e apropriados, conforme os recursos e objectivos definidos, mas todos devem ser potencialmente rentáveis. Esta estratégia tem a vantagem de diversificar o risco da empresa.

5) Cobertura ampla de mercado - a empresa que adopta este padrão de selecção, visa atender a todos os grupos de consumidores com todos os produtos que estes possam precisar. Esta estratégia é vantajosa para grandes empresas que podem cobrir um mercado amplo através de dois tipos de marketing: marketing indiferenciado e marketing diferenciado.

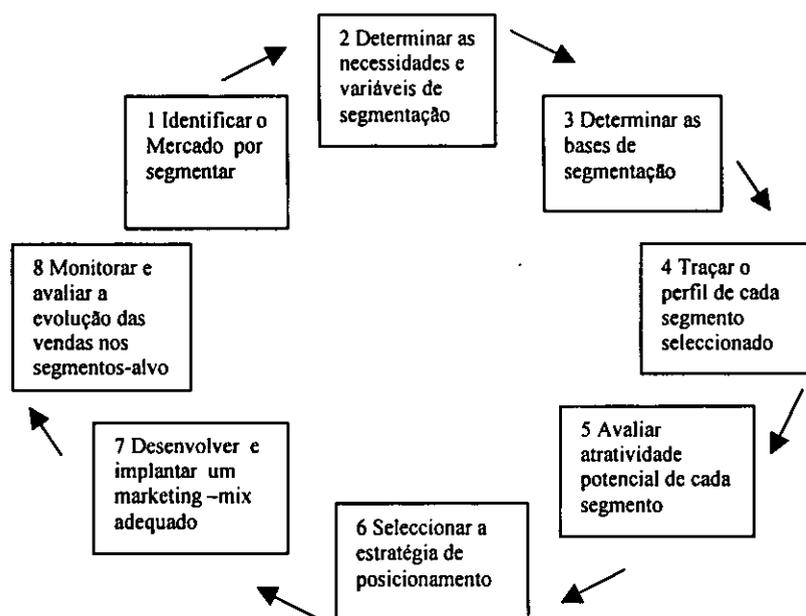


Figura 1: Etapas de segmentação e posicionamento do mercado
Fonte: Adaptado de Murphy (1998), MBA Intensivo em Marketing, Lisboa

2.5 Tipos de marketing de segmentação

As acções de marketing e da estratégia de segmentação de mercado visam fundamentalmente criar condições para o incremento do desempenho e previsão das vendas de uma empresa. Kotabe & Helsen (2000:31), assegurou que as empresas podem adoptar os seguintes níveis de segmentação de mercado: (i) marketing de massa; (ii) marketing de segmento; (iii) marketing de nicho; (iv) Marketing diferenciado; (v) marketing local; (vi) marketing individual; (vii) marketing internacional; e (viii) marketing global. Entretanto, observou que no processo de segmentação de mercado são mais usuais os seguintes tipos:

1) Marketing de massa

A empresa concentra as suas atenções na produção, distribuição, propaganda¹⁵ e promoção de um produto para todos os consumidores. Este tipo de marketing proporciona a vantagem de criar maior potencial de mercado, custos reduzidos e consequentemente maiores margens de lucro (Kotler, 1998:225).

2) Marketing de segmento

De acordo com Kotler (1999:170), segmento de mercado é formado por um um grande grupo de compradores indetectáveis num mercado.

Os clientes diferem em seus desejos, poder de compra, localização geográficas, atitudes e hábitos de compra. As empresas procuram seleccionar alguns segmentos amplos que formam um mercado e personalizar seus produtos para esse mercado. O marketing de segmento não é tão preciso como o marketing individual, mas é melhor que o de massa.

3) Marketing diferenciado

Caracteriza-se quando as empresas dirigem-se a vários segmentos compostos individuais de marketing. Este constitui uma estratégia altamente adequada às empresas estruturadas e sólidas financeiramente, com uma posição definida no mercado e altamente competitiva (McDaniel, 1979:43)

¹⁵ Propaganda é um componente do plano de marketing considerado o mais persuasivo, eficaz, imediato método para influenciar o cliente nas decisões de compra (Marconi, 1998:152).

4) Marketing internacional

Este tipo de marketing, a empresa tem a orientação policêntrica, à predisposição de ela reconhecer a existência de diferenças culturais locais significativas nos mercados externos que exigem uma direcção e estratégia do nível de marketing independente e diferente para ajustar à cultura de cada país (Kotabe e Helsen, 2000:33).

2.6 Benefícios e inconvenientes da segmentação de mercado

2.6.1 Benefícios

Os benefícios da segmentação surgem pelo próprio objecto, que é atender com distinção as parcelas da demanda do produto ou serviço.

Kinnear e Bernhardt (1986:108), apresentam alguns benefícios que se podem obter com a adopção da estratégia de segmentação de mercado:

1. Definição com maior precisão das necessidades do mercado e domínio de tecnologia capaz de produzir bens e serviços preferidos por certas classes de consumidores ou clientes;
2. Alocação eficiente de recursos de marketing e maior proximidade ao consumidor final;
3. Possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos; e
4. Disponibilidade de pontos de venda adequados aos seus produtos ou serviços.

2.6.2 Inconvenientes

Pese embora os benefícios mencionados anteriormente, Weinstein (1995:29) apresenta os seguintes inconvenientes de segmentação de mercado:

1. Aumento de custos de marketing (implementação de programas e monitoria de cada segmento);
2. Pode levar a uma proliferação de produtos que se torna excessivamente onerosa a sua gestão;
3. Pode impedir que um produto desenvolva a fidelidade à marca; e
4. A empresa pode distanciar-se do seu produto tradicional e perder a sua marca de referência.

2.7. Posicionamento competitivo e vantagens competitivas

2.7.1 Posicionamento de mercado

A perspectiva da empresa baseada na segmentação serve também como alcance para a reflexão sobre estratégia em diversos negócios. A estratégia de posicionamento é a fase subsequente da segmentação. As abordagens tradicionais ao posicionamento concentram-se na definição e diferenciação da marca¹⁶.

Conforme (Filho, 2001:41), para a definição de estratégia de posicionamento de uma empresa sugere a elaboração de um mapa perceptivo que aponte claramente as oportunidades de mercado a partir de segmentos-alvo bem como a sua oferta e que identifique o posicionamento dos concorrentes em termos de benefícios¹⁷ obtidos em relação as suas ofertas realizadas aos clientes.

O posicionamento envolve a criação de uma percepção favorável do produto em relação aos concorrentes na mente dos consumidores potenciais. O resultado – o posicionamento do produto – é a visão dos clientes potenciais a respeito do produto em comparação com outras alternativas.

Para um sucesso sustentável, a marca deve, também, estar intimamente associada às metas do consumidor. Essas decisões envolvem deliberações da empresa com objectivo de alterar as percepções do cliente, numa visão triangular que inclui os clientes, a empresa e seus concorrentes (vide figura 2).

¹⁶ Marca- refere-se o nome e o símbolo que sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos (Aaker, 1988:44).

¹⁷Um benefício é intangível e considerado como algo que o consumidor recebeu no produto. Existem benefícios directos e indirectos. Os directos resultam directamente no uso do produto e os indirectos seguem aos directos.

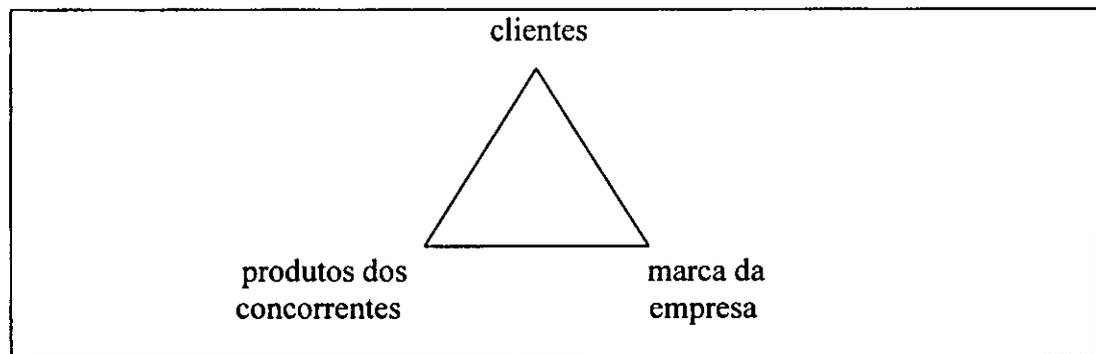


Figura 2: Triângulo do posicionamento competitivo

Fonte: Adaptado de Lendrevie Lévy (2004), Mercator-Teoria e prática de marketing, Lisboa

Ries & Trout (2002:38) argumentam que o conceito de posicionamento aplicável tanto a uma empresa, como a um produto descreve o processo de inserção de uma marca ou empresa na mente do segmento-alvo. Ainda, acrescentam que a essência do posicionamento não é criar alguma coisa nova e diferente, porém, manipular aquilo que já está na mente dos clientes. O correcto posicionamento do produto e/ou da empresa na mente dos consumidores é factor imprescindível para sobrevivência num mercado competitivo.

Ansoff e McDonnell (1993:84) observaram que para assegurar a óptima utilização de uma estratégia de posicionamento, o perfil de potencialidade da empresa deve se ajustar a ela, sendo isso essencial para o sucesso.

O posicionamento constitui uma importante tarefa estratégica de toda a organização (a operacionalização estratégica a nível de cada área, de forma integradora). Ele é um pilar da orientação ao mercado e joga um papel fundamental no êxito global da estratégia de marketing, na medida em que resulta da combinação da análise de mercado e da organização.

Em consonância com Lovelock (2001:110), há divergências quanto ao conceito de posicionamento apresentado por vários autores, visto que muitos diferem na sua definição. Para alguns, o posicionamento baseia-se exclusivamente no próprio processo de segmentação e, para outros, representa apenas a imagem da empresa, ou ainda, a selecção de características do produto que se deve enfatizar na publicidade. Finalmente, para alguns, a estratégia de posicionamento considera-se a estas três definições conjuntas.

Lovelock define-o como a criação e manutenção de um lugar no mercado, tanto para a empresa como para os seus produtos, traduzindo a forma como quer seja visto pelos segmentos-alvo e pelos concorrentes.

Mckenna (1993:137) considera o posicionamento um processo multidimensional e distingue-o em três níveis:

1. Posicionamento do produto – busca-se uma posição sólida para que o produto tenha maior êxito no espaço competitivo através do lugar que ele ocupa na mente dos consumidores, isto é, a forma como os consumidores definem um determinado produto em função dos seus atributos mais importantes.

2. Posicionamento da empresa – é a forma como a empresa é vista pelos consumidores e pela concorrência, ou seja, visa a empresa estabelecer um ponto de referência em relação à concorrência através da ocupação de uma posição de líder de mercado ou de seguidor, de desafiante ou ocupador de nicho.

3. Posicionamento do produto no mercado – refere-se à resposta do mercado ao novo produto que tem que ser reconhecido e ganhar credibilidade junto ao consumidor. As empresas têm controle restrito sobre esta fase do posicionamento, pois ela é determinada, em grande parte, pelas percepções das pessoas que estão no mercado.

Posicionamento é o acto de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos (Kotler, 2000:321).

2.7.2 Estratégias de posicionamento competitivo

A partir de uma análise do ambiente competitivo (que inclui entidades e forças externas), será definida a estratégia competitiva que permite criar e entregar valor superior ao cliente e, com isso, obter vantagem competitiva.

Depois de definidos, avaliados e seleccionados os segmentos, os gestores de marketing devem traçar estratégias de posicionamento dos produtos e da empresa que possibilitem atender às

necessidades dos segmentos-alvo e obter vantagens competitivas sustentáveis (Filho, 2001:45).

Há várias estratégias de posicionamento que as empresas adoptam de acordo com os objectivos definidos e os recursos disponíveis para operar num dado mercado. Cada uma define e implementa a estratégia ou estratégias julgadas convenientes e com expectativas de lhe trazer vantagens competitivas em relação a concorrência.

Hooley e Saunders (1996:51) defendem que posicionar os produtos e as empresas é um factor importante no marketing. Entre as várias estratégias de posicionamento que os gestores de marketing podem buscar para posicionarem os produtos e as suas empresas, destacam-se as seguintes (vide quadro 1):

- 1. Posicionamento por atributos específicos do produto** – é o mais tradicional e mais vulgar; ocorre quando uma empresa posiciona-se num atributo mediante a associação do produto com uma característica, como tamanho ou tempo de existência.
- 2. Benefícios desejados pelos consumidores** – os gestores de marketing realizam estudos de mercado com a finalidade de conhecer os benefícios que os consumidores desejam nos produtos das empresas.
- 3. Posicionamento em relação à concorrência** – a imagem de um concorrente bem posicionado, ou ainda, pode ser explorada para comunicar a intenção de uma empresa, ou ainda, para construir uma imagem desejada junto aos seus potenciais compradores ou consumidores.

Quadro 1: Estratégias de posicionamento competitivo

1. Posicionamento por atributos específicos do produto
2. Conforme as necessidades que os produtos satisfazem
3. Benefícios desejados pelos consumidores
4. Ocasão de uso do produto
5. Posicionamento em função dos usuários
6. Posicionamento contra a concorrente
7. Posicionamento em relação à concorrência
8. Posicionamento em contraste com o seu concorrente

Fonte: Kotler (2000), Administração de Marketing, São Paulo

Montgomery e Porter (1998:15) referem que existe uma relação positiva entre um posicionamento bem formulado e claramente definido e o desempenho da empresa, em termos de lucratividade e/ou eficiência. Também advogam que o posicionamento estratégico de uma empresa baseia-se na busca das vantagens competitivas. Estes sugerem ainda que as vantagens competitivas podem provir de três estratégias que uma empresa pode adoptar:

1. Liderança de custos totais – a empresa prioriza a produção e distribuição do produto a baixo custo o que consequentemente garante uma oferta dos seus produtos a preços extremamente baixos em relação aos seus concorrentes e conquistar grande quota de mercado. Nesta estratégia, uma empresa líder de custo obtém paridade ou proximidade¹⁸ com base na diferenciação relativa a seus concorrentes o que lhe permite competir acima da média do sector.

2. Diferenciação – as empresas que adoptam esta estratégia envidam esforços na criação de linhas de produtos e programas de marketing altamente diferenciados por forma a se tornarem líderes de classe no mercado. A lógica desta estratégia assenta no desenvolvimento da marca e criação de vantagem competitiva que seja rápida e facilmente percebida pelo consumidor bem como oferta sustentável de cadeia de valor¹⁹.

¹⁸ Proximidade na diferenciação significa que o desconto de preço necessário para obter uma parcela de mercado aceitável não compensa a vantagem de custo de um líder de custo. Op. Cit. (Porter, 1997:28).

¹⁹ Cadeia de valor é um conceito que serve de base para o raciocínio estratégico sobre as actividades desenvolvidas em qualquer negócio e a avaliação do seu custo relativo.

3. Enfoque – consiste em, a empresa seleccionar alguns segmentos de mercado e adoptar a sua estratégia para atendê-los. Esta estratégia baseia-se na segmentação e na melhoria da forma do atendimento de um grupo restrito de segmentos-alvo. A estratégia de enfoque tem duas variantes: no enfoque de custo - uma empresa procura uma vantagem de custo no seu segmento-alvo, enquanto no enfoque na diferenciação a empresa busca a diferenciação no seu segmento-alvo.

2.7.3 Posições competitivas

Os gestores de marketing devem planear as posições que darão a maior vantagem possível aos seus produtos nos mercados-alvo seleccionados e programar um composto de marketing para essas posições.

De acordo com Oliveira (2001:64) há várias técnicas de análise da posição competitiva e, conseqüentemente são várias as características que criam diferenciação entre as empresas que actuam num determinado mercado, estas podem definir em seus objectivos perseguidos e em recursos ao seu alcance. Algumas empresas são grandes, outras são de média dimensão e outras ainda são pequenas; umas têm recursos e outras não, podem ser de âmbito nacional ou multinacionais.

Churchill e Peter (2000:102), colocam a posição competitiva das empresas como um factor determinante para a estratégia de marketing onde as forças da empresa são identificadas em relação aos seus concorrentes com vista a manter a sua marca no topo e tirar vantagens de oportunidades no mercado.

A chave da competição eficaz está nas empresas encontrar uma posição do mercado a partir da qual possam influenciar em seu favor ou defender-se das cinco forças competitivas (entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os actuais concorrentes).

Como afirmam Cravens e Lamb (1983:310), as empresas constroem vantagens competitivas com base em muitos posicionamentos que envolve conjunto de estratégias interligadas das quais mais frequentemente usadas são: distribuição, melhores produtos e serviços, melhor qualidade, preço mais baixo, publicidade e promoção de vendas e tecnologia mais avançada. Estes autores fundamentam que uma empresa se optar por um destes posicionamento e cumprí-lo de forma conveniente aliando-a a uma forte estratégia de comunicação poderá incrementar as suas vendas com muito sucesso (vide figura 3).

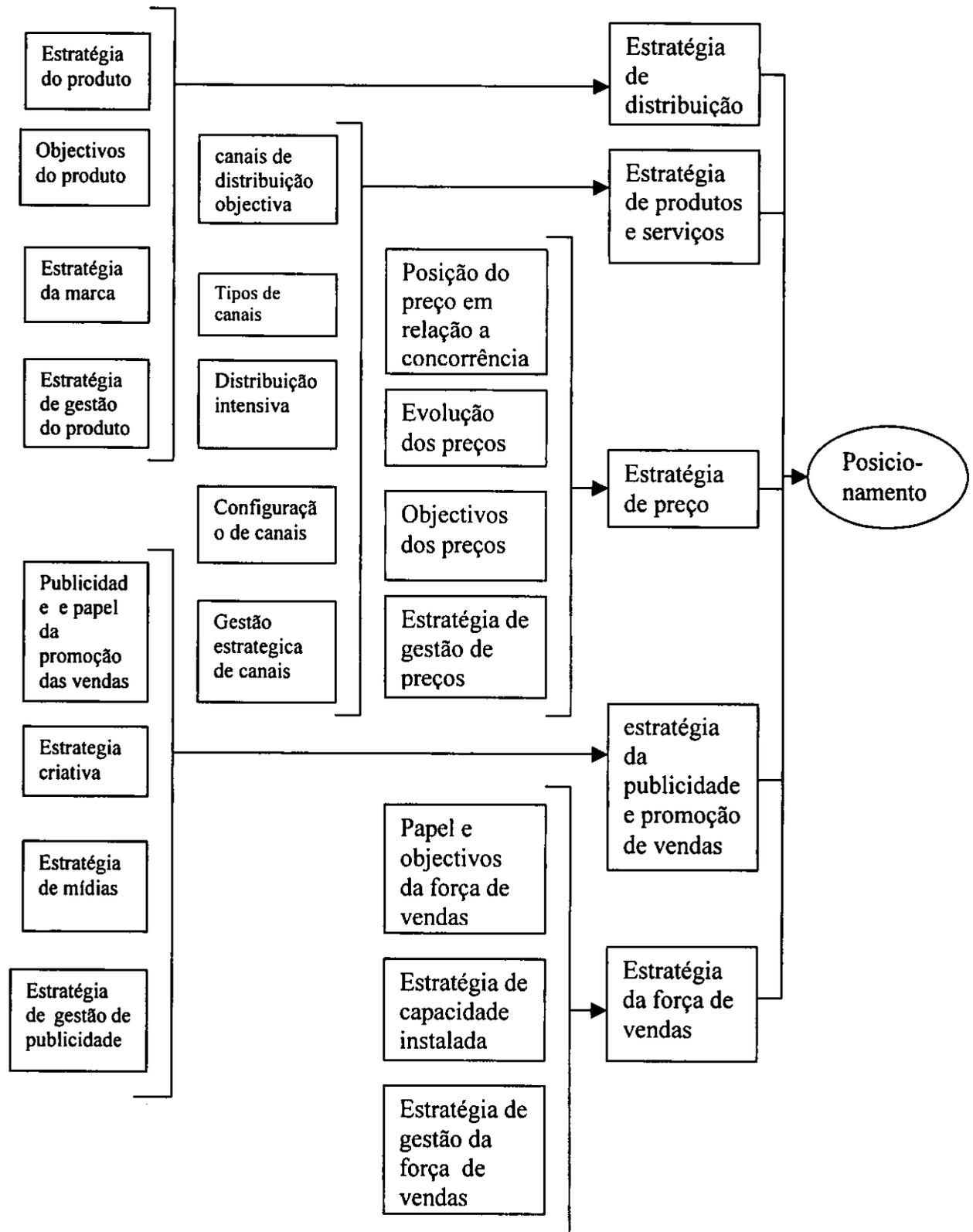


Figura 3: Fontes gerais das posições competitivas

Fonte: Adaptado de Cravens e Lamb (1983), *Strategic marketing: cases and applications*, USA.

Re: 29800

2.7.4 Escolha de estratégias de posicionamento

A escolha de estratégias assenta-se a que representa a melhor interacção entre a empresa e o ambiente; mas que também contribua directamente para a empresa obter as vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Oliveira (2001:66), sugere que a maneira mais estruturada para a escolha da estratégia do posicionamento de mercado deve ser baseada na técnica de análise decisória, tal como a GUT²⁰ (Gravidade, Urgência e Tendência) que consiste em: (i) identificação de vantagens competitivas; (ii) selecção das vantagens competitivas certas e; (iii) comunicação e apresentação eficiente do posicionamento escolhido para o mercado.

Levy (1986:122) salienta que no caso de existir recursos financeiros suficientes e variedade de produtos orientados para mais de um segmento, é conveniente que a empresa escolha a estratégia de multiposicionamento que garante o aumento da rentabilidade total.

2.7.5 Implementação e avaliação de estratégias de posicionamento

Quando o gestor implementa uma estratégia deve merecer atenção aos factores que exigem alterações internas na empresa, tais como na estrutura organizacional, sistema de informação estratégico (SIE) e recursos. Na implementação de uma estratégia é importante fazer um planeamento e ser flexível no ajustamento das mudanças do ambiente para evitar problemas quanto aos resultados esperados com a estratégia escolhida. Portanto, as acções de implementação transformam-se num processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas.

Conforme Certo e Peter (1993:17), a qualidade da implementação de estratégias empresariais resulta de três vertentes:

- ✓ Qualidade na formulação das estratégias, incluindo as alternativas;
- ✓ Qualidade na escolha de estratégias básicas; e

²⁰ Técnica de escolha da estratégia de posicionamento desenvolvida por Kapner & Tregoe nos EUA. Ver Georg A. Steiner-Management Policy and Strategy. New York: Macmillan Co, INC, 1977.

- ✓ Qualidade decisória e gestão de equipe que cataliza e coordena a implementação de estratégias.

A implementação do posicionamento deve estar pautada numa direcção estratégica ampla, envolvendo a definição de mercado-alvo e a diferenciação da oferta, no contexto da dinâmica do ambiente competitivo e das características do mercado, considerando ainda, fundamentos em bases sólidas, de modo a não se desfazer com as mudanças ambientais.

A avaliação e acompanhamento da estratégia de posicionamento corresponde à fase na qual o gestor verifica se as estratégias implementadas, estão proporcionando o alcance dos objectivos e metas da empresa aos quais elas estavam relacionadas.

2.7.6 Vantagens competitivas corporativas

A filosofia orientadora da estratégia de diversificação de muitas empresas mudou acentuadamente desde o início dos anos setenta. A maioria enfatiza hoje a diversificação relacionada mediante ao ajuste e as grandes correcções de portfólios²¹. Para o feito, as empresas que quer ser bem sucedidas devem criar marcas usando estratégias de posicionamento e não produtos (Ries e Trout, 2002:69).

A vantagem competitiva²² tem como objectivo criar uma diferença que seja proveitosa para uma empresa, permitindo-lhe beneficiar de uma posição atractiva perante os seus consumidores e que a diferenciem relativamente da concorrência. Ela também possibilita que a empresa beneficie de uma rentabilidade superior à dos concorrentes e tenha chance de sucesso comercial sustentável.

As empresas que assumem a posição de fornecedor de valor superior através de preços baixos, maior desempenho do produto ou maiores benefícios para os segmentos seleccionados, melhor que os concorrentes ganham vantagens competitivas.

²¹ Método mais usado para determinar vantagem competitiva mediante análise de produtos ou serviços que têm maior interesse de se posicionar no mercado (Trompson e Strickland, 1990:177).

²² Vantagem competitiva concentra-se na empresa a introduzir o conceito de cadeia de valor e é um companheiro indispensável da estratégia que esta concentra-se na análise sectorial. Ver Porter (1998)- Estratégia: A busca da vantagem competitiva e Marconi (1993)- Marketing em Época de Crise.

Uma empresa possui uma vantagem competitiva quando a taxa de rentabilidade a longo prazo é superior à média da indústria num dado mercado ou segmento de mercado.

A avaliação do nível de vantagem competitiva dos vários concorrentes deve ser baseada na respectiva rentabilidade operacional, calculada em função das vendas ou dos activos afectos à actividade de exploração da empresa (Percy, 2001:94).

Uma vez que a vantagem competitiva é função do diferencial dos resultados de uma empresa em relação à média do sector onde actua, a competitividade relativa de cada concorrente pode ser simplesmente deduzida da sua capacidade de:

- Praticar preços de venda acima da média com custos equivalentes aos concorrentes;
- Ter custos operacionais abaixo da média com preços de venda equivalentes aos dos concorrentes; ou
- Praticar preços de venda acima da média e ter custos operacionais abaixo da média da concorrência.

As vantagens competitivas devem sempre traduzir-se numa maior rentabilidade da empresa e valor para o consumidor. Freire (2002:228) sugere as seguintes fontes de vantagens competitivas: (i) qualidade superior; (ii) baixo custo na diferenciação; (iii) superioridade na eficiência; (iv) desempenho superior; e (v) superioridade na inovação.

Outra abordagem útil na vantagem competitiva é o ciclo de vida do produto (CVP). De acordo com esta teoria, as vendas de uma empresa passam por quatro estágios ao longo do tempo nomeadamente: (1) introdução, (2) crescimento, (3) maturidade, e (4) declínio. Neste contexto, a estratégia de posicionamento competitivo deve sistematicamente estar ajustada com a dinâmica de cada estágio e à variação das condições do mercado (Las Casas, 2002:64).

2.8 A segmentação de mercado e o posicionamento competitivo como fontes de vantagens competitivas (desempenho comercial)

2.8.1 Desempenho das empresas

A base fundamental do desempenho de uma empresa acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. O desempenho de uma empresa é parcialmente um resultado da estrutura do seu sector. Mas, a concorrência não está apenas limitada às empresas do mesmo sector (Porter, 1989:9).

As condições do sector têm um importante papel de desempenho de empresas, sendo assim os gestores devem ter uma forma sistemática de avaliar seus respectivos ambientes competitivos. As empresas adoptam estratégias que as diferenciam dos demais concorrentes. Naturalmente, essas estratégias fazem com que o desempenho que é traduzido através do volume de vendas alcançado de cada empresa seja diferente.

Day (2001:265) confere maior importância o desempenho das organizações e relaciona-o com as estratégias de marketing que tem em vista gerar e sustentar vantagens competitivas. O autor advoga ainda que o melhor desempenho da empresa pode ser atribuído à geração de maior valor para os clientes e a sua sustentação ao longo prazo.

A análise do desempenho tanto económico como financeiro de uma empresa pode ser efectuado segundo uma abordagem qualitativa e outra quantitativa. Mckenna (1989:65) evidencia como indicadores qualitativos de desempenho comercial²³ competitivo: o posicionamento dos produtos da empresa no mercado em relação aos da concorrência e a imagem de marca que uma determinada empresa no mercado possui que pode ser medida pelo grau de penetração no mercado e pela facilidade de ser reconhecida pelos clientes.

Segundo Daugherty (1996:33) não é fácil e nem existe consenso sobre a forma de análise de indicadores qualitativos. Dada esta dificuldade, a abordagem cingir-se-á aos indicadores

²³ Desempenho comercial é execução das metas comerciais (vendas) estabelecidas no plano de actividade da empresa podendo este, ser positivo ou negativo. Mckenna na análise do desempenho focaliza o impacto de uma maior qualidade de produto e, verificou que há correlação positiva entre a qualidade de produto e retorno sobre o investimento (ROI).

quantitativos que estão intrinsecamente relacionados com as vendas da empresa que constituem elementos indispensáveis para medir o desempenho de uma empresa.

Conforme recomenda Freire (2002), a avaliação do impacto das estratégias de mercado deve-se basear nos rácios de rentabilidade operacional da empresa através de relatórios de contas no determinado intervalo de tempo (geralmente, anual). Gitman (2003:200) apresenta quatro métodos para avaliar o desempenho de uma empresa: o método dos indicadores, *cross-sectorial*, séries temporais e análise combinada (*cross-sectorial* e séries temporais). A lucratividade média do sector é, sem duvida, o índice mais significativo na análise do desempenho de uma empresa (Montgomery & Porter, 1998: 15).

Para análise do desempenho, as vendas de uma empresa são o elemento chave em relação a alguns componentes do balanço e demonstrações de resultados e sendo assim, o estudo de caso doravante a ser apresentado limitar-se-á ao método de *cross-sectorial* e de rentabilidade de vendas²⁴.

²⁴ Rentabilidade de vendas é um índice de lucratividade que proporciona informações sobre o nível de resultados de exploração por unidade monetária de vendas, é calculada através da fórmula: $RV = RE/VL * 100$ (Brigham, 2000:60).

3. ESTUDO DE CASO: A Moçambique Celular, SARL

3.1. Historial da mCel

O período compreendido entre 1990 e 1998 foi marcado por contínuas mudanças na estrutura política e económica do país. O ambiente competitivo nesse período caracterizou-se pela inserção de Moçambique numa estratégia de liberalização do mercado que teve início com a introdução do PRE em 1987.

As mudanças do sistema político no período, caracterizadas pela adopção de planos económicos sempre voltados à obtenção de estabilidade e implantação de uma estrutura direccionada ao desenvolvimento do país, promoveram forte impacto no ambiente económico, na estrutura produtiva e da gestão das empresas nacionais, começando assim a estabelecer-se novos condicionantes para o desempenho competitivo dessas empresas.

É no contexto da reestruturação económica e na implementação do programa do governo saído das primeiras eleições democráticas de 1994 que propiciaram o fortalecimento da economia e criaram condições para o surgimento da Telefonia Móvel Celular²⁵ em Moçambique.

A telefonia móvel celular foi introduzida no país em 1997 pelas Telecomunicações Móveis de Moçambique, Limitada (TMM, Lda), uma empresa moçambicana em sociedade por quotas constituída na cidade de Maputo, juridicamente, conforme o Boletim da República nº 20, III Série de 14 de Maio de 1997, com objecto social a exploração da telefonia móvel celular. A TMM era uma joint venture²⁶ entre a TDM que detinha 74 por cento e a DETECON (Deutsche Telepost Consulting GmbH) com 26 por cento. Ela por não possuir instalações próprias funcionou nas infra-estruturas das TDM. A Deletecon foi responsável pela gestão da empresa por um período de três anos, até 2001.

²⁵ O sistema de telefonia móvel é composto pelos aparelhos celulares, estações rádio-base (ERBs) e centrais de comutação e controle (CCCs). A cada CCC ligam-se diversas ERBs, por meio de cabos ou por rádio frequência. A cada ERB estão associadas antenas, torres, equipamentos de energia e outros.

²⁶ Joint -Venture- consiste em uma empresa estrangeira juntar os capitais com uma ou mais empresas nacionais constituindo uma nova organização juridicamente distinta, com o fim de desenvolver uma sociedade produtiva e/ou comercial (Viana e Hortinha, 1997:366).

Nessa altura, foi introduzida uma nova gestão independente dos sócios, quando a empresa possuía cerca de 169 trabalhadores, mais de 52 mil clientes activos, 64 acordos de roaming com os operadores e um serviço limitado às cidades de Maputo e arredores, Xai-Xai, Inhambane, Beira e Chimoio.

Com a abertura do mercado das telecomunicações em Moçambique e a consequente liberalização do serviço da telefonia móvel celular, tornada efectiva pela entrada em vigor da lei nº 6/2002, de 5 de Fevereiro e do Decreto nº 47/2002 de 26 de Dezembro, a criação do Instituto Nacional de Comunicações (INCM- órgão regulador e responsável pelo licenciamento, gestão do *spectrum*, formulação e implementação das políticas do sector) e a atribuição de uma licença para um segundo operador em 2002 (Vodacom), o governo decidiu separar a TMM das TDM. Assim, em Janeiro de 2003, todos os activos e passivos relativos a telefonia móvel foram transferidos das TDM para a TMM, que negociou os acordos de interligação com as TDM e recebeu a licença de operadora nas mesmas condições da Vodacom.

A detecon decidiu vender a sua participação de 26% às TMM e em Março de 2003 foi alterada a denominação social e os estatutos da sociedade, passando esta a ser denominada Moçambique Celular, Limitada, abreviadamente (mCel).

A Moçambique Celular, de acordo com o Boletim da República nº 13, III Série de 31 de Março de 2004, foi transformada em sociedade anónima com um capital social de trinta mil milhões de meticais, sendo 74% detidos pelas Telecomunicações de Moçambique e 26% pelo Instituto de Gestão das Participações do Estado.

Em Novembro de 1997 a mCel iniciou as actividades utilizando a mais avançada tecnologia móvel celular a nível mundial denominada GSM- Global System for Mobile Communications. Quando a empresa começou a operar só fornecia o produto pós-pago (a marca mCel) mediante um contrato mensal que um cliente singular ou empresa assinava mediante a documentação de identificação, certificado de emprego e rendimento ou certidão comercial para o caso da empresa e uma conta bancária para pagamento por débito directo, com um valor de garantia inicial de 2.500.000,00MT e 6.000.000,00MT, para apenas acesso a rede nacional e para acesso nacional e internacional, respectivamente.

Em Setembro de 1999, com intuito de assegurar o rápido crescimento que se observava no mercado, a mCel lançou a marca giro, um produto pré-pago vocacionado para as camadas sociais de nível médio, acessível a todos, desde jovens a idosos e pessoas de menos recursos financeiros. O resultado desta operação superou todas as expectativas e traduziu-se no maior aumento anual de vendas e a procura dos serviços desta telefonia excedeu as previsões inicialmente feitas, que apontavam alcançar um crescimento dez anos após o seu surgimento.

A mCel oferece ainda uma vasta gama de serviços adicionais, onde alguns são comuns a ambos os produtos²⁷ e outros não devido a característica de cada um deles.

Em 2001, a mCel adopta o *slogan* “orgulhosamente moçambicana” que só viria a ser substituído em 2003 por “você primeiro”, em vigor.

3.2. Objectivos estratégicos da mCel

A mCel ao ingressar no mercado embrionário da telefonia celular, passou adquirir a quota do mercado existente da telefonia fixa comprometendo-se com os accionistas de que as operações da empresa mediante a adopção de estratégias de segmentação e de posicionamento competitivo rendam dividendos no curto prazo, forneçam expectativas de crescimento de suas receitas e de rentabilidade no longo prazo. Partindo do pressuposto da sua aspiração estratégica a empresa definiu os seguintes objectivos:

Missão – produção e oferta de serviços de telefonia celular de elevada qualidade a preços competitivos, proporcionando valor e virado para o cliente;

Valores – integridade, honestidade e reputação das marcas mCel e Giro e responsabilidade social que permitam a sua manutenção na liderança no mercado nacional de telefonia móvel;

Visão – ser pioneira e ser a melhor prestadora de serviços da telefonia celular em Moçambique;

Propósitos – exceder as expectativas de clientes, orientado para o cliente e geração de resultados.

²⁷ Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado. Ele é um bem físico que pode ser descrito através dos seus atributos (volume físico, durabilidade, etc.). Enquanto que serviços é algo que pode ser comprado ou vendido, mas que não é tangível. No caso das empresas prestadoras de serviços, os seus produtos apresentam-se sob forma de serviços (Gronroos, 1993:78). Ver também outros autores: Alexandre L. Las Casas (2002) Marketing de serviços e Graham C. & Roberto Johnston (2002) Administração de operações de serviços.

3.3. Análise da empresa

O desenvolvimento da tecnologia de transportes, incluindo a explosão da tecnologia de informação, principalmente das telecomunicações, tem mudado a natureza da concorrência mundial. A distância geográfica tornou-se cada vez menos relevante para a delimitação das estratégias organizacionais. A inovação tecnológica tem provocado a internacionalização dos negócios, e todos os níveis de trabalhadores acabam-se envolvendo com a interacção cultural (Kotabe & Helsen, 2000:216).

A empresa passou por fases distintas (nascimento e crescimento), dentro das quais evoluíram suas estratégias de segmentação e do posicionamento. Inicialmente a mCel traduziu-se na penetração no mercado nacional da telefonia celular e na fase do crescimento baseou-se na diversificação e desenvolvimento de produtos e serviços.

De forma paralela, as estratégias competitivas também acompanharam essa evolução. Na fase de nascimento, quando a estratégia de segmentação baseava-se na maior cobertura da rede nacional, objectivando no aumento das vendas dos produtos, no crescimento o posicionamento preocupava-se em oferecer maior valor agregado aos clientes e com o ambiente competitivo.

3.3.1 Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno é constituída por todos agente e factores que interagem directamente com a industria (sector) em que a empresa opera, os elementos que integram o meio transaccional são:

Concorrência- A mCel tem vários concorrentes que devem ser vistos sob várias formas de classificação:

- *Concorrência de marcas:* a Vodacom Moçambique, muito forte no sector de telefonia móvel e apresenta-se no mercado como rival.
- *Concorrência sectorial:* as TDM; Saicom – Celular público; Teledata de Moçambique, Lda.
- *Concorrência de forma:* a SATCOM; a Nera telecommunications; a RádioMóvel Moçambique, Lda; Marconi Comunicações, SA; Motorola e Alcatel Moçambique, Lda.

- *Concorrência genérica:* TVM; Rádio Moçambique; TV Cabo-Comunicações Multimédia, Lda; Stv (SOICO televisão); Correios de Moçambique, E.P. através dos seus serviços possibilitam a comunicação de pessoas e transferência de bens; as transportadoras aéreas nacionais e estrangeiras, rodoviárias, lacustres e fluviais; a internet; os CFM; os principais vendedores retalhistas de telemóveis: Cell Com, Siemens, Electronic Centre, Kayum Centre, Tiger Shopping Centre, a Brithol Michcoma e as demais empresas retalhistas existentes bem como comerciantes informais.

Fornecedores – Os principais fornecedores da mCel dividem-se em dois níveis:

- *Estrangeiros:* a SANCOM da RAS que fabrica os cartões de recarga e detém um certo monopólio no seu fornecimento para o mercado moçambicano e a Detecon, empresa alemã a maior fornecedora de material tecnológico.
- *Nacionais:* as TDM que fornecem o sinal da fibra óptica e as agências de publicidade GOLO e VISÃO.

Clientes- a mCel tem todos os tipos de clientes (jovens, adultos, velhos, empresas privadas, públicas bem como as instituições do Estado, entidades diplomáticas e organizações não governamentais), portanto, os seus produtos e serviços são para todas as camadas da sociedade.

3.3.2 Análise do ambiente externo

Todas as organizações operam num meio envolvente bastante abrangente que condiciona, a longo prazo, a actividade da empresa. Existem os seguintes elementos da envolvente contextual:

Economia – O preço de um contrato e outros serviços da mCel inicialmente era determinado com base a estrutura dos seus custos elevados; um contrato pós-pago para acesso nacional e internacional era vendido 2.500.000, 00MT e 6.000.000, 00MT, respectivamente, bastante elevados e inacessíveis considerando o nível de renda da população moçambicana. Com a redução substancial de custos e a introdução de novos produtos (giro pré-pago) em 1999, os preços caíram significativamente e tais produtos tornaram-se acessíveis para qualquer Moçambicano.

Política – a mCel criada no âmbito da reforma do sistema das Telecomunicações de Moçambique

e esta sendo uma empresa nacional, o ambiente político é favorável para o seu desenvolvimento.

Mercado – o mercado alvo é bastante amplo e é constituído por todas as facetas da sociedade moçambicana que possuam condições financeiras mínimas para usufruir os produtos e serviços da empresa.

Cultura – a nível cultural a telefonia móvel trouxe aos moçambicanos uma nova cultura de usar um telefone e de estar sempre comunicável, independentemente da hora ou local em que se encontrem.

Ideologia – a mCel trouxe a ideia da eficiência na comunicação na medida em que permite um rápido e melhor contacto entre os Homens na sociedade, maior produtividade nos negócios , a facilidade em aceder e utilizar muito mais informações que possam beneficiar ao utente.

Ambiente – não existe um ambiente próprio para usar telefone celular bem como serviços da mCel, pois pode se telefonar e/ou receber chamadas a qualquer hora e onde quer que esteja (na área da cobertura da rede).

Publicidade – a mCel é uma das empresas com melhor *slogan* e formas de publicidade e o seu investimento durante o período em estudo foi de 321.334 milhões de Meticais, correspondentes a 7% de 4.401.839 milhões de Meticais de custos operacionais totais. Conforme estes dados, a mCel teve maiores custos directamente ligados a esta área, (vide anexo 4). Tem patrocinado várias modalidades desportivas e nos eventos sócio-culturais com objectivo de promover a sua marca. A publicidade é feita pelas agências GOLO e VISÃO, bem como pelas mídias e a Televisão.

Depois da análise da empresa, torna-se necessário relacionar os elementos do modelo das cinco forças de M. Porter à análise SWOT²⁸ aplicada à mCel que pretende identificar os pontos fortes (strengths), pontos fracos (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats), conforme ilustra o quadro abaixo:

²⁸ Análise SWOT é um instrumento importante para avaliação do ambiente competitivo da empresa e foi introduzido nas escolas de administração dos EUA nos anos 60 (Trompson & Strickland, 1990:90).

Quadro 2: Aplicação da análise SWOT à mCel

Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none">✓ Forte rede de distribuição espalhada pelo país (forte implantação geográfica);✓ Excelente rentabilidade económica e financeira;✓ Oferta de maiores bónus;✓ Grande portfólio de produtos e serviços o que permite a diversificação e redução do risco no mercado;✓ Liderança do mercado de telefonia móvel;✓ Primeira telefonia móvel a operar em Moçambique;✓ Orgulho de ser moçambicana; e✓ Maior roaming.
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none">✓ Elevados custos de marketing: em publicidade e promoção;✓ Fraca capacidade tecnológica em relação a sua concorrente directa da marca, a Vodacom;✓ Dependência das suas operações do fornecimento do sinal fibra óptica das TDM.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">✓ Expansão de infra-estruturas;✓ Existência de grande parte do território moçambicano sem cobertura da rede de telefonia móvel;✓ Abertura ao comércio regional no âmbito da SADC;✓ Maior popularidade, conhecida pelo seu <i>slogan</i> "Você Primeiro", que leva as pessoas a identificá-la;
Ameaças	<ul style="list-style-type: none">✓ Fragilidade do sistema de controlo e inspecção do mercado de aparelhos móveis celulares pelo INCM e facilidades que agentes informais têm de importar telemóveis;✓ Forte concorrência no sector da telefonia celular ;✓ Elevada inflação: agravamento dos custos de importação de equipamentos e outros meios básicos provenientes da RAS e outros países;✓ Maior liberalização do mercado de telefonia móvel com a aprovação da Lei nº 14/99 de Bases do sector das Comunicações.

Fonte: Constatações observadas pelo autor do trabalho.

3.4 Segmentação de mercado e posicionamento da mCel

3.4.1 Segmentação de mercado

Os produtos ou serviços da mCel são segmentados para todo mercado nacional desde jovens, adultos e aos idosos, sectores privado e governamental e organizações não governamentais (ONGs), portanto, são serviços que abarca todas as camadas da sociedade.

Inicialmente a mCel privilegiou os contratos e optou por se especializar nos segmentos considerados mais atrativos: grandes e médias empresas e famílias de rendimentos superiores e com maiores poupanças, visto que os pagamentos dos contratos eram efectuados por descontos directos nas contas bancárias dos clientes.

A mCel possui diversas formas para segmentar o mercado no qual opera. Após a segmentação do mercado pelos critérios que escolhe, ela usa como estratégia de cobertura ampla de mercado através da oferta de chamadas telefónicas com a maior quantidade do giro (pré-pago) e actualmente adopta o nível de segmentação de *marketing de segmento*.

Os critérios de segmentação de mercado mais vulgarmente utilizados pela mCel são os de diferenciação dos produtos passando pela criação de novos produtos para os diversos segmentos (individual, comercial que integra: pequenas, médias e grandes empresas, institucionais e não governamentais) e marketing-mix onde o sistema de distribuição (lojas, revendedores e ambulantes) desempenha um papel preponderante nas vendas.

A mCel usa predominantemente a segmentação geográfica que é composta de três grandes segmentos regionais (Sul, Centro e Norte) onde cada um deles, por sua vez, segmenta-se aos níveis acima mencionados e oferece produtos e serviços de acordo com as características e especificidades desses segmentos. O segmento da região Sul compreende as províncias de Maputo, Gaza e Inhambane; a região Centro integra as províncias de Manica, Sofala e Tete e, o segmento da região Norte, composto por Zambézia, Nampula, Niassa e Cabo-Delgado. Em cada segmento regional tem uma delegação nas principais cidades (Maputo, Beira e Nampula).

Ainda, na segmentação por marketing-mix a mCel usa os canais de distribuição. Para o efeito, a empresa possui três tipos de canais de distribuição:

1. Loja da mCel – estabelecimento, para além da sede da empresa ou sucursal, onde se vendem os produtos (contratos, pacote inicial e recargas), incluindo os aparelhos celulares. A loja serve de intermediária para que os produtos e serviços cheguem aos diferentes clientes.

2. Revendedor - o grossista ou retalhista desempenha um papel essencial na cadeia de distribuição de pacote inicial e recargas giro, uma vez que se responsabiliza por interiorizar os produtos aos mais particulares mercados e clientes. Por ser de pequeno porte, tem a sua actividade restrita às pequenas zonas de influência onde está localizado, o que possibilita conhecer as necessidades de seus clientes e, desenvolver um relacionamento directo com seu público-alvo, criando uma relação que vai muito além da simples troca de produtos e serviços.

3. Ambulante – agente que ocupa um vasto canal de distribuição, adquire produtos mediante descontos sazonais ou a preços promocionais nas lojas da empresa ou então nos revendedores.

Pese embora, a mCel possuir produtos que se destinam a todos os clientes, ela desenvolve produtos ou serviços para segmentos específicos como é o caso de linha telefónica móvel (teleconferência) fornecida às empresas, instituições governamentais e não governamentais.

Desta forma, observa-se que a estratégia de segmentação de mercado implementada na mCel, é muito importante porque a sua operacionalização influenciou mudanças significativas na gestão de negócios da empresa.

3.4.2 Posicionamento Competitivo

A empresa para fortalecer as suas marcas mCel e giro, usa estratégia de posicionamento²⁹. Nisto, tem vantagens pelo facto de ser pioneira na telefonia móvel em Moçambique e é líder neste mercado. Numa primeira fase a mCel introduziu o símbolo nacional “orgulhosamente moçambicana”. Este símbolo constava em todas as peças publicitárias da empresa.

²⁹ Como posição, refere-se à capacidade da empresa de se destacar no seu ambiente, a harmonização entre os contextos internos e externos ou simplesmente aproveitamento dos recursos disponíveis para criar vantagens que tragam retornos económicos. Esta estratégia enquadra-se na definição do Ries & Trout a qual a mCel adopta nos mídias, com maior enfoque na televisão através da publicidade, do seu *slogan* “Você Primeiro”.

A mCel busca as características de marketing agressivo através das suas acções de comunicação; usa todos os órgãos dos sentidos importantes das pessoas (visão, audição e fala), e investe milhões de meticais em publicidade e promoções das marcas desenvolvidas basicamente por :

- **Mídias:** a imagem escolhida e trabalhada é transmitida em anúncios com chamamento distintivo, focalizados e próximos ao consumidor, como por exemplo “Você Primeiro” que é facilmente visualizada e gravada em relatórios; catálogos, envelopes; página na internet bem como em painéis nas vias públicas.
- **Eventos:** a empresa constrói uma identidade mediante o patrocínio de vários eventos desportivos e sócio-culturais.

Com estas acções e outras fazem com que os seus produtos e serviços estejam sempre presentes na mente dos clientes com um posicionamento muito claro. Pois, as marcas mCel e giro inspiram confiança em todo o Moçambique.

Importa notar que a mCel usa uma mensagem diferente dentro da propaganda normal através de mídia gerando deste modo um efeito de diferenciação. Uma das grandes estratégia de posicionamento competitivo usada pela empresa é a diversificação do seu portfólio de produtos e serviços, com a introdução de: contratos (normal, duo, ouro e diamante), turbogiro, giros (50.000,00MT; 80.000,00MT; 150.000,00MT; 300.000,00MT e 600.000,00MT) e recargas de 30.000MT com 50 SMS's e serviços: tarifa por segundo no contrato, chamadas em conferência, m-Bip, tomalá, m-ligado, m-nice, nova secretária 082, SMS's grátis no giro, bónus de utilizador frequente Yó-Yó, meia -hora grátis e 25 SMS's grátis no contrato e recarga inchada, fax e dados, logo corporate personalizado (grátis) e chamadas em espera (grátis).

A maioria destes produtos encontram-se no estágio de crescimento e para assegurar a sua posição de líder do sector a mCel possui um modelo de gestão de qualidade que consiste em garantir que, em qualquer parte do país (onde haja rede) e no estrangeiro através do roaming³⁰, haja comunicação de qualidade.

³⁰ Roaming - é um serviço que possibilita ao cliente a utilização do seu cartão mCel e o celular GSM na rede de qualquer operador GSM estrangeiro com o qual a mCel tenha um acordo.

Segundo a KPMG (2005), a mCel assume-se como o líder nacional de telefonia móvel no concernente ao maior volume de negócios, cobertura territorial (55%), número de clientes e quota de mercado (75%)- cobertura populacional).

3.4.2.1 Política e gestão de qualidade da mCel

A empresa buscou, principalmente, a excelência operacional de produtos segmentados e otimizar a relação qualidade e preço.

A política da mCel encontra-se orientada na busca do seu diferencial na satisfação dos clientes mediante a oferta do valor adicionado no fornecimento de produtos e na prestação de serviços ao menor custo total.

A mCel oferece produtos e serviços de qualidade superior aos seus clientes cada vez mais exigentes, através de comprometimento de: criação do valor e a diferenciação da oferta. Para o efeito, todas as actividades da empresa estão interligadas e mantém-se numa comunicação harmoniosa. Os serviços estão sincronizados com as necessidades específicas do cliente e baseados na qualidade dos produtos a nível dos padrões de gestão do Instituto Nacional de Normalização de Qualidade de Moçambique (INQM).

Para verificar em que medida a sua actuação está enquadrada com a evolução das necessidades do mercado, a mCel efectua com regularidade inquéritos rigorosos aos clientes sobre a qualidade dos seus produtos e serviços em cada segmento.

3.4.2.2 Sistema de atendimento e atracção de cliente

A empresa para obter sucesso focalizou-se no cliente, a ênfase está sendo dada na maior oferta de serviços para atender as necessidades e desejos do cliente. Os serviços ao cliente da mCel fornecem uma vantagem especial quando em situações de competição avançada.

A mCel procura enquadrar cada cliente no canal de distribuição que melhor se adequa ao seu perfil específico e ao seu potencial de rentabilidade. A longo prazo, o correcto alinhamento entre as redes das chamadas e as características dos diferentes segmentos contribuiu simultaneamente para uma maior eficiência operacional e para uma melhor adequação comercial aos interesses dos

respectivos utentes. A mCel possui uma cultura empresarial voltada para o cliente, o que faz com a qualidade dos serviços prestados seja superior, baseada em:

Manutenção: consiste na reparação de celulares auxiliando aos clientes a manter os seus produtos comprados em boas condições de funcionamento e maior durabilidade; e

Linha de cliente: atendimento por linha telefónica grátis onde o pessoal qualificado e cordialmente recaminha as mensagens, recarregamentos e fornecem diversas informações.

Em Dezembro de 2004, a mCel detinha 681.843 clientes correspondentes a um crescimento de 58% em relação ao ano de 2003. Este incremento deveu-se, em grande parte, ao aumento de clientes de pré-pago de 60% e de 17% no segmento pós-pago.

3.4.2.3 Satisfação dos clientes

A mCel foi a primeira operadora na área de telefonia móvel, daí que os clientes não conseguiam avaliar até que ponto estes produtos e serviços são perfeitos. Ela adoptou a prática de melhorar o desempenho dos seus produtos com vista a satisfazer seus clientes devido à concorrência no mercado e também o crescimento de clientes mais exigentes e que procuram maior atenção por parte dos concorrentes. A empresa avalia o nível de satisfação de clientes através de um questionário periódico cujas perguntas são feitas conforme as especificidades de cada segmento-alvo.

3.4.3 Vantagens competitivas da mCel

Na mCel as actividades se complementam umas às outras, de uma forma que gera efectivo valor económico. Suas vantagens competitivas derivam da forma como as actividades se compatibilizam e se reforçam mutuamente. O custo de uma segmentação reduzido e baixo custo na diferenciação e demais actividades entre si compatibilizadas, mostram de certa maneira como essa compatibilidade estratégica dá origem às vantagens competitivas e à rentabilidade superior.

A mCel tem vantagens competitivas porque está implantada há bastante tempo no território nacional e tem clientes de base, forte sistema de distribuição dos seus produtos e melhores revendedores e possui melhor posicionamento das suas lojas. Outra vantagem resulta dos

investimentos em activos (como novas centrais telefónicas, equipamentos de transmissão e recepção, antenas e infra-estruturas de serviços) realizados nos anos anteriores e no período em análise que começaram a gerar retornos; por priorizar a alocação de recursos na defesa da base de clientes e da participação do mercado, deste modo preparando-se para o novo cenário de concorrência (Vodacom). Ainda a capacidade financeira pode ser considerada como a vantagem competitiva que a empresa possui sobre os seus concorrentes na aplicação de recursos para a exploração do mercado nacional.

3.5 Desempenho comercial da mCel

O desempenho comercial, especificamente a rentabilidade de vendas, pode ser apontada como o factor mais importante para avaliar e visualizar o crescimento de uma empresa. Nesta perspectiva torna-se relevante uma análise quantificada para medir o impacto da segmentação de mercado e do posicionamento em relação ao aumento das suas vendas.

Para o efeito, proceder-se-á a análise da mCel com base nos dados dos balanços e mapas de demonstração de resultados referentes aos exercícios económicos de 2000 a 2004. A avaliação será feita através dos métodos de rácios de lucratividade e *cross-sectorial* que melhor evidenciam a importância das estratégias adoptadas no desempenho da empresa; e a escolha destes rácios prende-se pelo facto de estarem directamente ligados as vendas líquidas da empresa (vide anexo 5).

As vendas da mCel nos exercícios económicos de 2000 e 2001 atingiram 249.451 e 288.632 milhões de contos, sucessivamente.

Durante o período de 2000 a 2003 a mCel posicionou-se sempre em segundo lugar no sector de comunicação, informação e de tecnologias de informação, no ranking das 100 maiores empresas, publicada pela KPMG (vide anexo 6).

O aumento dos resultados líquidos da mCel em 224 milhões de contos em 2002, correspondendo a um crescimento de 42% em relação ao ano de 2001, foi resultado da expansão da sua cobertura de rede móvel a todas as províncias do país, como contribuição das TDM pela entrada em funcionamento do cabo submarino de fibra óptica que liga Maputo à Beira que possibilitou o uso

do seu sinal.

Entre os anos de 2002 e 2003 a mCel registou volume de vendas de 632.300 e 1.878 milhões de contos, respectivamente com um crescimento acima de 100% e, em dois anos consecutivos ela situou-se em 6º lugar entre as cem maiores empresas moçambicanas, segundo ranking das 100 > da pesquisa (survey)³¹ da KPMG de 2003. Em 2003, a mCel teve uma rentabilidade de vendas de 14.9% menor relativamente a de 2002 de 38.5%. Esta situação deveu-se aos elevados custos operacionais que se situaram em 1.210 milhões de contos como consequência, de um lado, de avultosos custos de reestruturação e de marketing para enfrentar a concorrente (Vodacom) que acabava de entrar no mercado e por outro, efeitos de inflação decorrente da depreciação da moeda nacional (Metical) em relação ao Rand³² pelo agravamento do custo de produtos e materiais importados da RAS.

Um outro aspecto relevante, a mCel passou da 6ª para 1ª posição do ranking do sector de Comunicações, Informação e Tecnologias de Informação de 2004 com um volume de vendas de 2.587 milhões de contos, representando uma taxa de crescimento de 38% em relação a 2003. A subida da empresa deveu-se ao aumento de investimentos (construção de antenas, torres e expansão da rede telefónica para algumas zonas rurais e estratégicas: Ponta d'Ouro, Tofo, Praia de Jangamo, Moma, Goba, etc.) que resultou no aumento do volume de vendas dos seus produtos e serviços (vide anexo 7).

Quanto ao ranking sectorial de 2004, de maiores volumes de vendas e dos resultados líquidos, a empresa posicionou-se também em 1º lugar, com um montante de 660 milhões de contos, o que representou 73% dos resultados líquidos totais do sector.

É importante salientar que a par das estratégias, foi implantado um programa de formação e motivação dos trabalhadores para o melhoramento do seu desempenho³³ e comprometimento com a missão e os objectivos da empresa, ao nível de prestação de serviços oferecidos no mercado, visando aumentar as vendas, elevar a participação de mercado e obter maior rentabilidade.

³¹ Survey é método de investigação que consiste no levantamento de dados de forma descritiva-quantitativa.

³² Rand-moeda Sul-Africana.

³³ O desempenho aqui tem por base o processo de guiar, avaliar, desenvolver, motivar e remunerar as pessoas de forma a que estas melhorem os seus resultados e os da respectiva organização.

3.5.1 Desempenho das vendas

Nos anos de 2000 a 2004 o crescimento da empresa foi fortemente suportado pelas vendas do giro, que alcançaram 60% da receita total. Nesse período a estratégia competitiva da empresa continuou a se focalizar na busca de altos volumes de vendas e baixo custo.

As vendas da mCel em 2001 cresceram apenas em 16% comparativamente ao ano anterior que foram de 100.9% e em 2002 este crescimento atingiu 120% representando uma variação de 104 pontos percentuais. Neste ano a empresa triplicou suas receitas relativamente as do 2001 que passaram de 288.632 para 635.300 milhões de contos. Nessa altura a empresa passa, também, a operar na rede internacional através de Roaming, alcançando uma receita de 29.494 milhões de contos (vide figura 4).

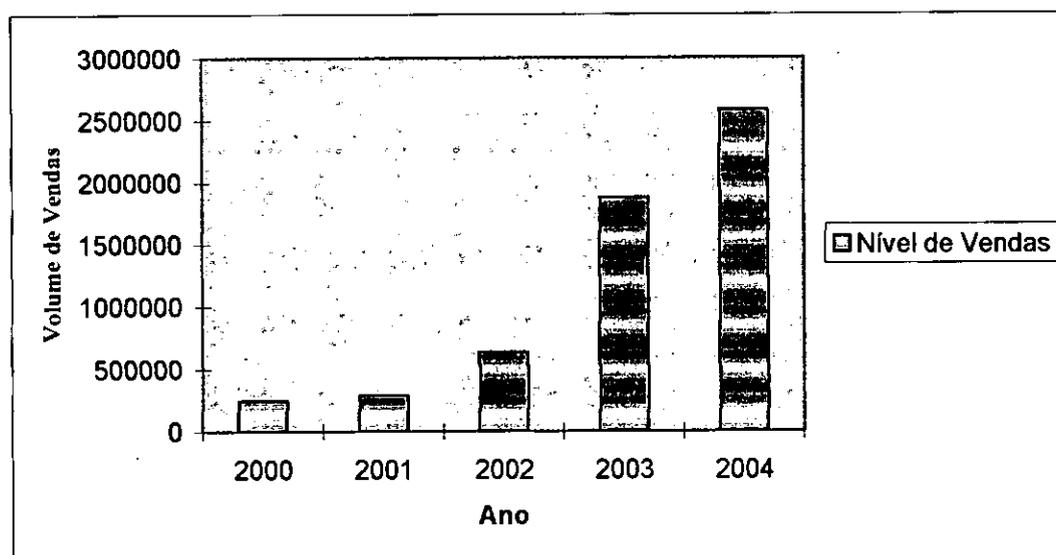


Figura 4 – Evolução de vendas da mCel

Fonte: Elaborada pelo autor do trabalho dos dados extraídos dos Relatórios de contas

Com a entrada da Vodacom, uma operadora mundial em telefonia móvel, no ano de 2003 no mercado moçambicano, a quota do mercado da mCel não se retraiu e ela passou a adoptar a estratégia de diversificação não relacionada, aperfeiçoamento na segmentação de mercado, investindo na expansão da rede, na abertura de algumas sucursais (lojas) nas cidades de Lichinga e Pemba e alargamento dos segmentos de vendas de recargas de giro. Neste ano, o nível de crescimento das vendas foi de 196% significando um aumento de volume de vendas em 295.6%. Esta subida foi originada pelos investimentos realizados nos anos anteriores que permitiram o

alargamento da cobertura da rede e na mudança de estratégias competitivas no negócio que levaram a atracção de mais clientes em relação a concorrência. Em 2004 as vendas cresceram em 38%, mas com uma variação negativa de 158 pontos percentuais em relação ao ano de 2003 (vide figura 5).

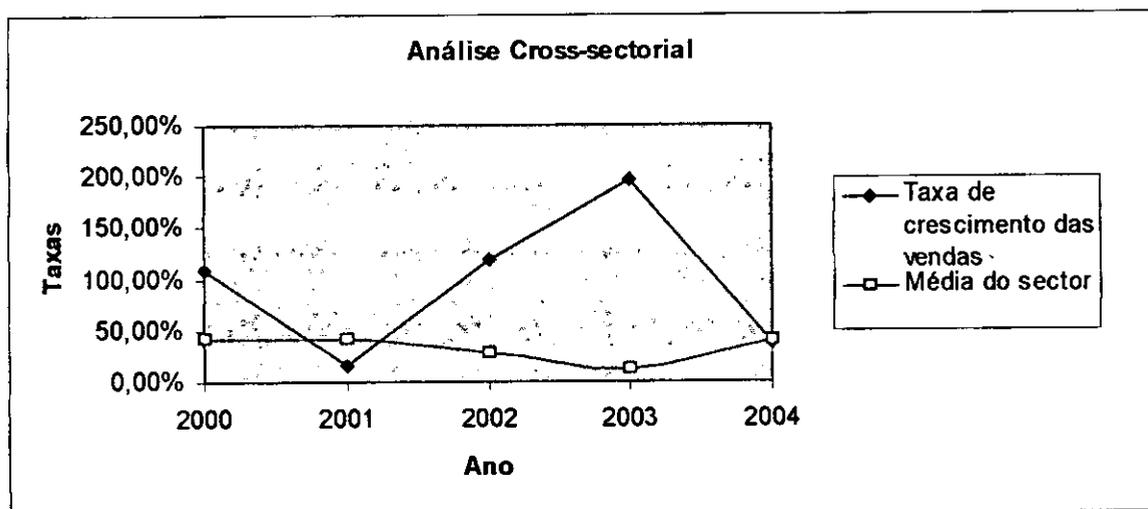


Figura 5 – Evolução percentual das vendas.

Fonte: Elaborada pelo autor do trabalho dados extraídos de Relatório de conta.

A distribuição geográfica aponta para a região Sul 2.819.399 contos correspondentes a 50% das vendas totais e lidera as vendas da empresa em termos regionais, pois isto deveu-se ao facto da empresa ter começado a operar nesta região onde existe um forte potencial económico (especialmente na capital do país). O segmento da zona Centro ocupou 1.691.638 contos que representam 30% das vendas totais, seguindo-se a região Norte com 1.127.757 contos, com 20% das vendas (vide figura 6).

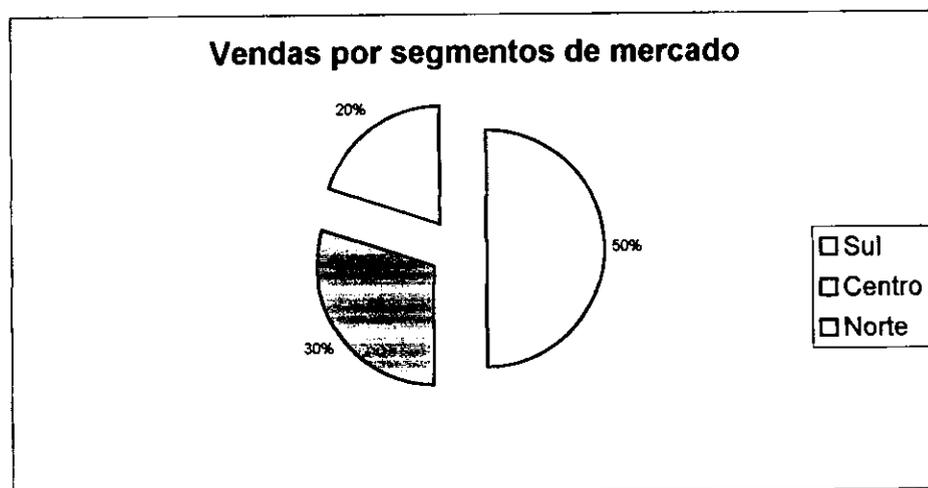


Figura 6 – Principais segmentos de mercado da mCel.

Fonte: Elaborada pelo autor do trabalho dos dados extraídos do Relatório de vendas.

De um modo geral, ao longo do período em estudo as vendas tiveram um crescimento contínuo. Este desempenho positivo das vendas da mCel resultou de um lado, da segmentação de mercado que permitiu o conhecimento com precisão as necessidades de clientes possibilitando o desenvolvimento de produtos e serviços de acordo com as suas preferências, aliado ainda, o posicionamento competitivo através de grandes investimentos no marketing, com maior destaque na publicidade e a respectiva promoção de produtos, por outro, pelo facto da empresa ser a primeira operadora sem concorrente no mercado da telefonia celular em Moçambique.

A introdução do pacote inicial do pré-pago bem como as respectivas recargas no ano de 1999 contribuiu significativamente para o aumento da quota de mercado da mCel. Em particular, o giro-crédito pré-pago visou introduzir em Moçambique um novo conceito de telefonia móvel celular a retalho, onde as chamadas meramente transaccionais deram lugar a oportunidades comerciais para a satisfação da globalidade das necessidades de comunicação dos clientes de uma forma acessível, rápida e conveniente, o que sobremaneira traduziu no aumento da rentabilidade de vendas (vide figura 7).

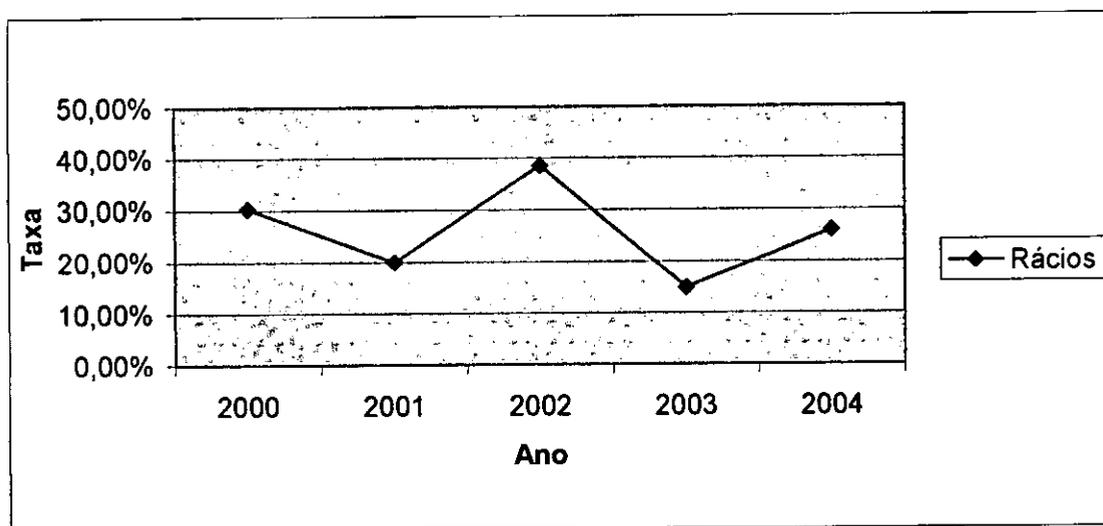


Figura 7- Evolução da rentabilidade de vendas

Fonte: Elaborada pelo autor do trabalho dos dados extraídos dos Relatórios de contas.

4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 Verificação das hipóteses

Os resultados do estudo de caso realizado na mCel foram satisfatórios, para responder às questões formuladas no seu início, e mostraram boa aderência às hipóteses teóricas. Tais resultados, entretanto, limitam-se à empresa estudada. O teste de hipóteses levantadas na primeira parte deste trabalho não será apresentado por um modelo estatístico por não se considerar necessariamente imperioso, mas sim circunscrever-se-á na análise do autor fundamentada com base aos dados e factos observados na mCel.

Este estudo de caso, cujo enfoque está centrado na análise das estratégias de segmentação e do posicionamento competitivo que foram desenvolvidas ao longo do tempo, demonstrou que tanto a abordagem teórica, assim como o estudo confirmam todas as hipóteses apresentadas no presente trabalho. Verifica-se a hipótese 2 de que com a segmentação de mercado a mCel obtém vantagens competitivas das quais se pode ilucidar, como exemplo, as marcas dos produtos e serviços permitem a sobrevivência da empresa a longo prazo.

A variedade de produtos que a empresa possui certificam a hipótese 3 pois é consistente, de que uma empresa que se posiciona e desenvolve os seus produtos e serviços que forneçam um valor diferenciado para os clientes de uma forma eficaz tem largas oportunidades de alcançar um nível de crescimento sustentável de vendas. De salientar que através dos indicadores de vendas foi possível constatar que a segmentação e o posicionamento competitivo exercem uma influência significativa sobre as vendas e por consequente na rentabilidade da empresa.

4.2. Conclusões

Em relação ao estudo de caso desenvolvido na mCel foi feita uma análise profunda sobre as estratégias de segmentação de mercado e do posicionamento competitivo implementadas, levando em consideração as variáveis que influenciaram no seu desenvolvimento, o que proporcionou condições para às conclusões que puderam atender ao objectivo geral e aos objectivos específicos, a observar a avaliação e a relevância para a gestão empresarial.

Com base nos resultados dos indicadores de desempenho da mCel durante o período em análise, pode-se inferir que a adopção de estratégias de segmentação de mercado e do posicionamento competitivo é de extrema valia para gestão empresarial, pois deixa claro a importância dessas estratégias na área da telefonia móvel. Assim sendo, a empresa passou a assumir uma postura pró-activa em relação ao mercado,

antecipando-se da concorrência, e atingindo alto nível de competitividade.

No concernente aos tipos de marketing a mCel pratica o marketing de segmentos o qual permite identificar e conhecer profundamente os seus clientes. Usa estratégias de diversificação e diferenciação dos produtos e incrementa as suas vendas apostando na cobertura ampla do mercado nacional por uma segmentação baseada em critérios geográficos. No processo de desenvolvimento de novos mercados a empresa empenha-se na diversificação do tipo de contrato (normal, económico duo, executivos ouro e diamante) e recarga para giro ambos mediante o valor (custo de tarifas das chamadas).

A mCel posiciona-se no mercado como líder da telefonia móvel celular e no sector de telecomunicações de moçambique devido as suas vantagens competitivas que possui, concretamente: na qualidade, na extensão da rede, na melhor localização das suas lojas e na imagem de marca em relação aos seus concorrentes directo e indirectos. A mCel possui vantagens competitivas por ser pioneira no mercado, vende os seus produtos a preços relativamente baixos, oferece bónus aos clientes que utilizam cada vez mais dos seus produtos e serviços.

O desempenho positivo da empresa traduzido no crescimento das vendas deveu-se de um lado, a adopção das estratégias de segmentação de mercado e de posicionamento competitivo que fortalece as marcas (mCel e giro) e a imagem das mesmas através do marketing estratégico que permitiu, de certo modo, diversificar o seu portefólio de produtos bem como o risco de mercado; e por outro, entre outros factores, a propria tecnologia usada e ainda, pelo facto da empresa ser a primeira operadora sem concorrente no mercado da telefonia celular em Moçambique.

O aumento do volume das vendas do pré-pago, entre os anos de 2002 a 2003, foi de 196%, isto se deve à conquista de maior participação de mercado ao longo dos anos, principalmente como fruto da implementação da estratégia de segmentação de mercado que permitiu identificar características próprias de cada segmento e face a isso, a empresa desenvolveu uma segmentação eficaz em função das especificidades do mercado moçambicano e do posicionamento competitivo o qual impulsionou à entrada de novos clientes, considerando ainda que a maioria da população moçambicana é jovem e sendo importante observar que o uso de telefone celular está aumentando em Moçambique.

Os níveis da rentabilidade alcançados pela empresa nos anos em estudo e da análise SWOT aplicada à mCel, é possível concluir que existem muitas oportunidades de negócios que podem ser exploradas de forma vantajosa usando-se as vantagens competitivas que os seus pontos fortes podem proporcionar. Os pontos fracos da empresa podem ser compensados pelos vários pontos fortes. A nível do ambiente interno

da empresa permite-lhe enfrentar com sucesso a concorrência e adoptar a estratégia do posicionamento competitivo sustentável de forma a garantir a manutenção da sua posição de liderança, desenvolvimento e expansão da empresa.

4.3. Recomendações

Em função dos resultados deste trabalho, para que a empresa continue a obter maiores vantagens competitivas e aumento de vendas, recomenda-se :

- A mCel deve procurar uma nova base de segmentação do mercado (comportamental), pois as estratégias de segmentação e do posicionamento são actividades que se enquadram num processo contínuo e interativo, de forma que a organização esteja sempre integrada ao ambiente, o qual está em constante transformação, visto que o mercado é constituído por compradores que são pessoas, pessoas são indivíduos, e como indivíduos são susceptíveis de mudanças de hábitos ou comportamentos de compra (Cobra, 1991:89).
- Considerando o papel que a telefonia móvel joga na sociedade, na medida em que permite uma eficiente comunicação entre os Homens e dado o nível de crescimento alcançado por esta empresa resultante da adopção das estratégias de segmentação e do posicionamento competitivo, recomenda-se à nível académico que sejam feitos estudos sobre esta área e a mCel seja escola (modelo) onde , gestores e empresários vão saber a importância destas estratégias , pois este tema em moçambique, ainda é novo na arena empresarial.
- Pelo impacto que as actividades da mCel tem na dinamização da economia do país, estimulando as oportunidades de negócio para as pessoas, invés de a empresa priorizar o seu negócio nos corredores de desenvolvimento e nas zonas urbanas, deve apostar na expansão da telefonia celular nos mercados rurais onde a falta de concorrência pode trazer maiores retornos.
- É imperioso ainda que a mCel, na luta pela rentabilidade sustentável, busque permanentemente vantagens competitivas, privilegiando a estratégia de liderança de custos que se consubstancia no investimento de tecnologia capaz de reduzir os custos, na aquisição de equipamentos e outros meios básicos e/ou produtos (cartões de crédito) junto dos fabricantes ao mais baixo custo possível de modo a oferecê-los nos segmentos com mais baixo preço.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, David A. Strategic Management. 2nd ed. USA: Wiley & Sony, INC, 1988.
- AAKER, D & SHANSBY, J. - Market Position and Industrial segmentation. New York:: Free Press, 1982.
- ANSOF.F e MCDONNELL, E. J.- Implementando a Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.
- BOYD, Harper White e MASSAY, William F. – Marketing Management. USA: HBJ, INC, 1972.
- BRIGHAM, Eugene e WESTON, Fred- Fundamentos de Administração Financeira. São Paulo: McGraw-Hill, 2001.
- CATEORA, Philip R. e GRAHAM, John.- Marketing Internacional. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- CERTO, Samuel C. e PETER, J.Paul- Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHURCHILL. e PETER, J. P. -Marketing: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CLANCY, Kevin J. – A Revolução no Marketing. Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1993.
- COBRA, Marcos.- Marketing Básico. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- CRANDALL, Rick.-Marketing de Serviços: para pessoas que odeiam vender. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CRAVENS, David W e LAMB, Charles Jr. USA: Ricard IRWIN, INC, 1983.
- DAUGHERTY, P. J. -Achieving logistics performance improvents. Supply Chain Management. USA: Bradford, 1996.
- DAY, George S. – Empresa Orientada para o Mercado. 1ª ed. Poto Alegre: Bookman, 2001.
- ENIS, Ben M. e COX, keith k.- Marketing Classics: a selection of influential articles. 4th ed. USA: Allyn and Bacon, INC, 1981.
- FERBER, Robert e BLONKERTZ, Donald F.- Marketing Research. New York: Press Company, 1964.
- FILHO, Milton M. A.-Dominando o Marketing: manual completo para o MBA em marketing. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FREIRE, Driano-Estratégia Sucesso em Portugal. 1ª ed. Lisboa: Verbo, 2002.
- GIL, António C.- Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboarção de Monografias. 4ª ed. São Paulo:

Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J.- Princípios de Administração Financeira. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GRONROOS, Christian. Marketing: Gerenciamento e Serviços- A competição por serviços na hora da verdade. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JOHNSTON, Roberto E & CLARK, Graham. -Administração de Operações de Serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

HOOLEY, Graham J. & SAUNDERS, J.- Posicionamento Competitivo, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAS CASAS, Alexandre L.-Marketing de Serviços. 3ª ed. São Paula: Atlas, 2002.

LENDREVIE, Jacques et alli.- MERCATOR-Teoria e prática do marketing. Lisboa: Dom Quixote, 2004.

LEVY, Alberto R.- Estratégia em Acção. São Paulo: Atlas, 1986.

LINNEMAN, R. E. & STANTON, Jr.-Marketing de nichos. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

LOVELOCK, C.H.- Serviços: Marketing e Gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

KINNEARD Thomas e BERNHARDT kenneth - Principles of Marketing. 2nd ed. USA: Scott and Co, 1986.

KOTABE, M. e HELSEN, K.-Administração de Marketing Global. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip.- Marketing. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Marketing: Pensar globalmente, actuar globalmente. São Paulo:Atlas, 1997.

_____. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.* 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Princípios de Marketing. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____. *Administração de Marketing: A edição do novo milénio.* 10ª ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

_____. Marketing para século XXI. Lisboa: Presença, 2000.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary- Princípios de Marketing. 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

MARCONI, Joe -Marketing em época de crise. São Paulo: Bookman, 1993.

McCARTHY, E. J. BROGOWICZ, Andrew A. e GRASHOF, John F.- Reading in Basic Marketing. 3rd USA: Ricard IRWIN, INC, 1981.

- McCARTHY, E. J. BROGOWICZ Andrew A.- Essentials of Marketing. USA: Ricard IRWIN, INC, 1982.
- McDANIEL, Carl – Marketing An Integrate Approach. USA: Harper & Row Publishers, 1979.
- MCKENNA, Regis. Estratégias de marketing em tempos de crise. São Paulo: Atlas, 1989.
- _____. Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MEGIDO, J.L. e SZULCSEWSKI, C.J.- Adminstração Estratégia de Vendas, São Paulo: Atlas, 2002.
- MONTGOMERY, C. e PORTER, Michael E.-Estratégia: A busca da vantagem competitiva, Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MURPHY, Dallas – MBA Intensivo em Marketing. Lisboa: Control Jornal editora, 1998.
- OLIVEIRA, D. Pinto Rebouças- Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PERCY, Niguel F. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 2001.
- PORTER, Michael- *Estratégias Competitivas*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. *Vantagens Competivas- Criando e Sustenando o Desempenho Superior*. 10ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RIES, Al e TROUT, Jack- Posicionamento: a batalha por sua mente. São Paulo: Makron Books, 2002.
- Relatórios de Contas da mCel, SARL dos exercícios económicos de 2000, 2001, 2002, 2003 e 2004.
- Revistas da KPMG, 100 Maiores Empresas de Moçambique, edições de 2000, 2001, 2002, 2003 e 2004.
- TROMPSON Jr. A e STICKANDIII A.J.- Stategic Managment Concepts and Cases: USA, 1990.
- VIANA e HORTINHA- Marketing Internacional.1ª ed. Lisboa: Sílabo Gestão, 1997.
- VIEIRA, José Manuel C.- Inovação e Marketing de Serviços.Lisboa: Verbo, 2000.
- VIVAS, H. Valência. Dicionário Manual de Marketing. 1ª ed. Maputo: UEM, 1991.
- WEINSTEN, Art. Segmentação de Mercado. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1995.
- WEBSTER, Frederick e WIND, Yoran- Comprtamento do Consumidor. São Paulo: Atlas, 1975.
- YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Sites consultados

< www.mcel.co.mz > Acesso em 5 de Março de 2006.

< www.mcel.co.mz/p > Acesso em 6 de Março de 2006.

< www.mcel.co.mz/roaming > Acesso em 2 de Abril de 2006.

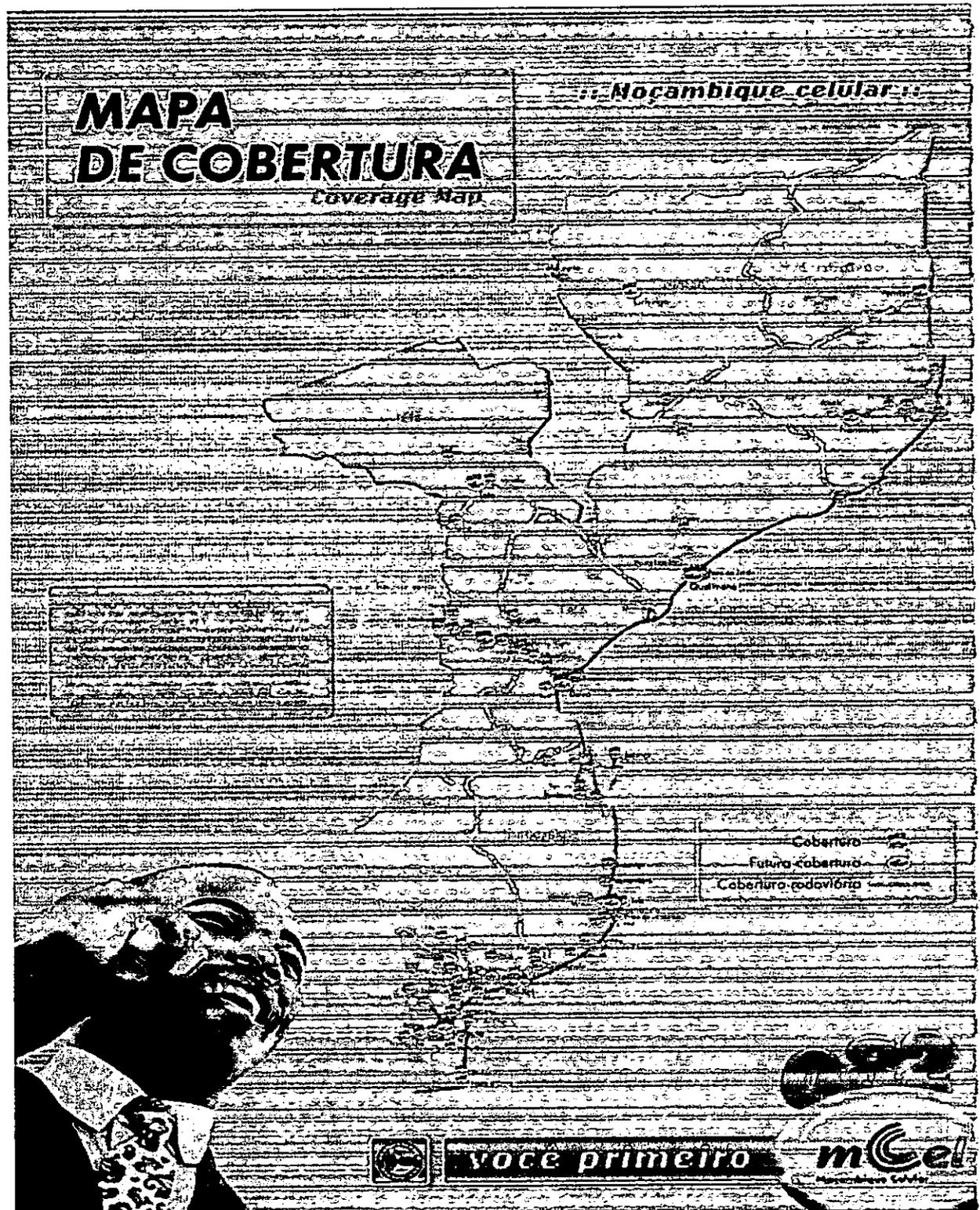
< www.kpmg.co.mz > Acesso em 10 de Abril de 2006.

< www.campus.com.br > Acesso em 12 de Abril de 2006.

< www.telecom-daily.com/africa > Acesso em 26 de Abril de 2006.

ANEXOS

ANEXO 1: MAPA DE COBERTURA (DEZEMBRO 2004)



Fonte: Direcção Comercial da mCel-Serviços de Marketing

ANEXO 2

ROTEIRO DE PERGUNTAS FEITAS AO DIRECTOR DE MARKETING DA MCEL

- 1 Fale-me do surgimento da mCel.
2. Quais são os factores que mais influenciaram a decisão de implantação da estratégia segmentação de mercado?
3. Quais as variáveis mais importantes a serem consideradas para a implantação da segmentação de mercado dar resultados positivos?
4. Quais foram os maiores obstáculos para implantação da segmentação de mercado?
5. A empresa possui ferramentas para avaliar os custos de implantação da segmentação de mercado, juntamente com o retorno e os benefícios obtidos?
6. Que produtos são oferecidos aos segmentos- alvo identificados?
7. Quais são as características da marca mCel?
8. Qual é o *slogan* da empresa e o porquê do mesmo? Desde que foi adoptado sofreu alguma alteração?
9. Quais são os segmentos mais receptivos aos apelos de marketing da empresa? Quem são os influenciadores-chave na decisão de compra?
10. Quais são os canais de distribuição de produtos/serviços usados? Que condições favorecem aos grossistas? E aos retalhistas?
11. Porquê os clientes compram os produtos da empresa? Qual é o posicionamento dos produtos e da empresa?

12. A empresa utiliza os dados da segmentação de mercado para desenvolver estratégias competitivas?
13. Quais são os segmentos mais rentáveis para a empresa?
14. Quais são os principais benefícios que a segmentação de mercado está proporcionando à empresa?
15. Quais são as vantagens competitivas da empresa pela adoção de estratégias de segmentação de mercado e do posicionamento competitivo?
16. A empresa utiliza algum meio de comunicação/mídia, para divulgar o nome da empresa e as marcas mCel e giro?
17. Que tipo de ferramenta promocional (propaganda, promoção de vendas, publicidade relações públicas, venda pessoal) a empresa tem utilizado, porquê?
18. Como é que a empresa usa o composto de marketing para atingir os seus objectivos?
19. Quantos clientes a mCel tinha em Dezembro de 2004?
20. Qual foi o nível da cobertura territorial da rede da mCel no mercado nacional em Dezembro de 2004?

ANEXO 3

BASES PARA OPTIMA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Quadro 1: *Crítérios para segmentação de mercado*

Variáveis de segmentação	Tipo de dimensão	Divisão
1. Geográfica	Limites políticos Área comercial	Região, Província, País Zonas francas
2. Demográfica	Idade Sexo Estado civil, Estágio, ciclo de vida Raça, nacionalidade, etnia	Faixa etária Masculino/Feminino Solteiros, casados e a relação etária e o número de filhos Grupos étnicos
3. Socio-Económica	Renda Ocupação Educação	Classes Alta, Média, Baixa Sector de actividade (secundária) Grau de escolaridade
4. Tipos de Produtos	Benefícios Configuração espacial Lealdade da marca Tempo de compra Amplitude de modelos Durabilidade	Tipo de benefícios Posicionamento do produto concorrente Sequência, proporção de compra, probabilidade de repetição e preferência Comprador conservador e inovador Por linha de produto e variedade de modelo

	Utilizador final	Tempo útil
5. Comportamento	<p>Processo e ocasião de compra</p> <p>Quando as compras são feitas</p> <p>Taxa de uso do produto</p> <p>Razões de compra</p> <p>conhecimento de compra</p> <p>Lealdade na compra</p> <p>Hábitos socioculturais</p> <p>Motivos de compra</p> <p>Influência de compra</p> <p>Benefícios buscados</p> <p>Como a compra é feita</p>	<p>Ocasional, normal</p> <p>Semanal, mensal</p> <p>Baixa, média, alta</p> <p>Utilidade, razões psicológicas</p> <p>Nenhuma informação, pouca</p> <p>Nenhuma, média, forte, total</p> <p>Estratificação por hábito</p> <p>Necessidade real, <i>status</i></p> <p>Quem usa o produto, compra</p> <p>Economia, conveniência</p> <p>Por impulso ou marca</p>
6. Benefícios	<p>Satisfação sensorial</p> <p>Actual</p> <p>Psicológico</p> <p>Durabilidade/Qualidade</p>	<p>Estratificação por tipo de satisfação (prazer, aventura)</p> <p>Estratificação social (<i>status</i>)</p> <p>Tipo de reação (posse, aceitação)</p> <p>Tipos de desempenho esperado</p>
7. Psicológica	<p>Personalidade</p> <p>Atitudes</p> <p>Estilo de vida</p> <p>Actividade</p> <p>Interesses</p> <p>Opiniões</p>	<p>Tipo de personalide</p> <p>Atitudes favoráveis: Alto uso</p> <p>Atitudes desfavoráveis: Baixo uso</p> <p>Atitude neutras: Médio uso</p> <p>Tipos de estilo de vida</p>
	Tipo de actividade	Sector de negócio

8. Ramo de Actividade	Tipo de distribuição ao consumidor Tipo de consumidor Geografia Tamanho	Canais de distribuição Classificação por estilo de vida e processo de compra Por segmento Sectorial/geográfica
9. Marketing Mix	Preço Marca Promoção de vendas Merchandising ¹ Publicidade Esforço de venda Canal de distribuição	Por faixa de preço Por grau de prestígio Tipos de promoção Instrumentos de persuasão Tipo de caracterização de uso Tipo de caracterização de uso Tipo de canal

Fonte: Adaptado de Marco Cobra (1991), *Marketing Básico*, São Paulo

¹ Merchandising- refere-se a operação de planeamento necessário para colocar no mercado o produto ou serviço no momento e pelo preço certo (Heindingsfield e Blankenship, 1971:270).

ANEXO 4

APURAMENTO DE CUSTOS OPERACIONAIS E DE PUBLICIDADE DA MCEL

Quadro: 5 Desenvolvimento da conta 6.4- Serviços de Terceiros: Publicidade

Ano	Valor em 10 ⁶ Meticais
2000	10.043
2001	21.895
2002	42.424
2003	106.821
2004	140.151
Totais	321.334

Fonte: Relatórios de Contas da mCel dos exercícios económicos de 2000 a 2004

Quadro: 6 Apuramento de Custos Operacionais- Classe 6 do PGC

Ano	Valor em 10 ⁶ Meticais
2000	141.162
2001	287.178
2002	413.657
2003	1.455.189
2004	2.104.652
Totais	4.401.840

Fonte: Relatórios de Contas da mCel dos exercícios económicos de 2000 a 2004

ANEXO 5

ANÁLISE DA EVOLUÇÃO E RENTABILIDADE DAS VENDAS DA MCEL

Quadro 1: Vendas anuais em 10⁶ Meticais

Ano	2000	2001	2002	2003	2004
Vendas	249.451	288.632	635.300	1.878.099	2.587.311

Fonte: Dados Compilados dos Relatórios de contas da mCel dos exercícios económicos de 2000 a 2004

Quadro 2: Taxa de crescimento das vendas

Anos	2000	2001	2002	2003	2004
Vendas (em 10 ⁶ Meticais)	249.451	288.932	635.300	1.878.099	2.587.000
Taxa de crescimento das vendas	100.9%	16%	120%	196%	38%
Média do sector	41.8%	41.5%	28.7%	11.9%	40%

Fonte: Dados calculados pelo autor, dos Relatórios de Contas e das revistas da KPMG das 100 > empresas de Moç.

Quadro 3: Rentabilidade das vendas da mCel

Anos	2000	2001	2002	2003	2004
Rácios	30.3%	.20%	38.5%	14.9%	26%

Fonte: Dados calculados pelo autor, dos Relatórios de Contas dos exercícios económicos de 2000 a 2004

Quadro 4: Vendas anuais por região em 10⁶ Meticais

Região						%
	2000	2001	2002	2003	2004	
Sul	124.726	144.316	317.650	939.050	1.293.657	50
Centro	74.835	86.590	190.590	563.430	776.193	30
Norte	49.890	57.726	127.060	375.619	517.462	20
Totais	249.451	288.632	635.300	1.878.099	2.587.311	100

Fonte: Dados compilados dos Relatórios de Vendas da mCel dos exercícios económicos de 2000 a 2004

ANEXO 6

RANKING DO SECTOR DE COMUNICAÇÕES, INFORMAÇÃO E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO*Quadro 7: Análise do Ranking Sectorial de comunicações, Informação e Tecnologias de Informação*

Rank		Empresa	Valores em 10 ⁶ Mt				
2003	2002		Volume de Negócios	Resultados Líquidos	Activos Líquidos	Capitais Próprios	Cust. Op
1	1	TDM, E.P.	2.376.182	170.099	5.770.187	2.849.415	2.128.461
2	2	mCel, Lda	1.878.099	279.923	2.813.207	411.364	1.210.260
3	3	Televisa, Lda	331.223	14.961	433.595	51.387	213.501
4	4	Bytes & Pieces, Lda	162.772	n.d	74.165	20.892	n.d
5	11	TVM, Lda	125.180	(5.158)	126.457	93.479	31.562
6	7	TV CABO, Lda	116.387	5.318	206.975	24.449	104.732
7	6	Datasetv, Lda	105.155	n.d	54.091	n.d	n.d
8	10	Sociedade de Notícias	103.185	6.466	39.129	23.715	79.687
9	9	Teledata de Moç. Lda	89.117	52	118.669	18.560	85.365
10	8	Listas Telefónicas Moç.	80.620	n.d	153.276	77.678	n.d
11	14	Golo-A. Publicidade	64.726	573	22.058	2.885	15.534
12	13	Correiros de Moç., E.P.	52.398	1.192	58.521	37.420	52.345
13	12	Software H. M., Lda	24.335	(2.254)	11.703	(8.114)	11.363
14	n.a	Imagem Global, Lda	23.400	n.d	n.d	n.d	n.d
15	17	Skynetw. Express, Lda	15.550	2.210	7.212	4.118	13.301
16	n.a	EMIL, Lda	14.870	46	7.325	494	14.858
17	18	Visão-A. Publicidade	12.402	50	6.802	607	12.089
18	n.a	SOICO-Soc.Comunicaç	10.039	(1.729)	11.175	(1.210)	11.234
19	16	Expertel	3.719	(641)	4.428		1.849

Fonte: KPMG (2003) Ranking das maiores 100 empresas em Moçambique, Maputo: Editando

ANEXO 7

RANKING DO SECTOR DE COMUNICAÇÕES, INFORMAÇÃO E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Quadro 8: Análise do Ranking Sectorial² de comunicações, Informação e Tecnologias de Informação

Rank		Empresa	Valores em 10 ⁶ Mt				
2004	2003		Volume de Negócios	Resultados Líquidos	Activos Líquidos	Capitais Próprios	Custos Operacion.
1	2	mCel	2.587.311	660.024	3.688.340	962.443	1.703.450
2	1	TDM, E.P.	2.494.680	193.545	5.870.453	2.977.988	2.346.856
3	3	Televisa, Lda	310.376	9.559	345.110	47.473	194.481
4	n.a	Siemens, Lda	304.276	(3.868)	82.072	161	20.546
5	5	TVM, E.P.	153.444	12.426	128.739	105.694	146.673
6	6	TV CABO, Lda	137.102	11.691	217.451	35.023	140.473
7	8	Sociedade de Notícias	106.734	298	37.345	21.151	94.185
8	7	Dataserv, Lda	102.891	n.d	41.246	12	n.d
9	10	Listas Telefónicas Moç.	88.365	27.459	134.896	73.999	n.d
10	9	Teledata de Moç. Lda	83.505	(7.217)	122.342	11.342	87.284
11	11	Golo-A. Publicidade	62.590	1.251	13.472	3.596	18.524
12	12	Correios de Moç. E.P.	58.448	659	59.673	38.075	55.387
13	n.a	Telescan, Lda	47.879	1.058	38.834	3.371	6.966
14	18	SOICO-Soc. Comunic.	27.819	1.914	27670	432	25.905
15	15	Sky W. Express, Lda	18.219	765	8.180	4.152	15.770
16	n.a	Extra Publicidade, Lda	5.200	79	1.911	551	2.800

Fonte: KPMG (2004) Ranking das maiores 100 empresas em Moçambique, Maputo: Editando

n.a – Não participou na pesquisa

n.d – Participou na pesquisa mas não disponibilizou os dados

² É importante referir que a composição dos rankings de 2004 e 2003 são diferentes, dado que 8 empresas entraram para o ranking em 2004. Deste modo, para efeitos desta análise, considerou-se os valores e a posição de cada empresa em 2004 e 2003, ignorando o efeito da sua composição.

ANEXO 8

TARIFAS DA mCel

8.1 PACOTE EXECUTIVO

Pacote Executivo (Mt/Minuto)			
Taxa Mensal: 509.000,00 Mt			
Tarifa	Rede 082	Móvel para Fixo	Rede 082 para outra rede móvel
Normal	2.950,00 Mt	5.100,00 Mt	5.100,00 Mt
Reduzida	2.450,00 Mt	3.000,00 Mt	4.250,00 Mt
Super Reduzida	2.000,00 Mt	2.500,00 Mt	4.250,00 Mt
30 minutos gratis na rede 082			

Fonte: http://www.mcel.co.mz/p_executive-tarifs.htm

Pacote			
Taxa Mensal: 509.000,00 Mt			
Tarifa	Rede 082	Móvel para Fixo	Rede 082 para outra rede móvel
Normal	64,00Mt	111,00 Mt	111,00 Mt
Reduzida	53,00 Mt	65,00 Mt	92,00 Mt
Superior Reduzida	43,00 Mt	54,00 Mt	92,00 Mt
30 minutos gratis na rede 082			

Fonte : http://www.mcel.co.mz/p_executive-tarifs.htm

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

Faria reduzida – Todos os fins de semana e feriados nacionais bem como nos dias úteis das 19.00 até as 23.59 Horas e das 06:59 até 17:59 Horas.

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

Tarifas Internacionais (Mt/Minuto)		Pacote Executivo		
Grupo	Destino	Tarifa Normal	Tarifa Reduzida	Tarifa Super Normal
I	RAS, Swazilândia, Zimbabwe, Lesotho, Botswana, Malawi, Namíbia, Tanzania, Zâmbia, Angola, Portugal, Reino Unido, Brasil, Espanha, EUA, França, Itália, RDC, Maurícias e Seychelles.	10.500,00 Mt	9.980,00 Mt	9.980,00 Mt
II	Quênia, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Uganda, São Tomé e Príncipe, Nigéria, Pasquistão, Suécia, Alemanha, China, Líbano, Índia, EAU, Suíça, Austrália e Holanda.	17.770,00 Mt	16.990,00 Mt	16.990,00 Mt
III	Restantes países da África, Europa, Ásia, América e Oceânia.	21.040,00 Mt	19.990,00 Mt	19.990,00 Mt

Fonte: http://www.mcel.co.mz/p_executive-tariffs.htm

Tarifas Internacionais (Mt/Minuto)		Pacote Executivo		
Grupo	Destino	Tarifa Normal	Tarifa Reduzida	Tarifa Super Normal
I	RAS, Swazilândia, Zimbabwe, Lesotho, Botswana, Malawi, Namíbia, Tanzania, Zâmbia, Angola, Portugal, Reino Unido, Brasil, Espanha, EUA, França, Itália, RDC, Maurícias e Seychelles.	11.550,00 Mt	10.978,00 Mt	10.978,00 Mt
II	Quênia, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Uganda, São Tomé e Príncipe, Nigéria, Pasquistão, Suécia, Alemanha, China, Líbano, Índia, EAU, Suíça, Austrália e Holanda.	19.547,00 Mt	18.689,00 Mt	18.696,00 Mt
III	Restantes países da África, Europa, Ásia, América e Oceânia.	23.144,00 Mt	21.989,00 Mt	21.989,00 Mt

Fonte: http://www.mcel.co.mz/p_executive-tariffs.htm

Serviço Celular de Dados		Aplicável, dependendo do pacote tarifário +10% de sobretaxa	
Dados Executivos (Mt/Minuto)			
Tarifas	Rede 082	Móvel para Fixo	Rede 082 para outra rede móvel
Normal	3.245,00 Mt	5.610,00 Mt	5.610,00 Mt
Reduzida	2.695,00 Mt	3.300,00 Mt	4.675,00 Mt
Super Reduzida	2.200,00 Mt	2.750,00 Mt	4.675,00 Mt

Fonte: http://www.mcel.co.mz/p_executive-datas.htm

Tarifas Internacionais (Mt/Segundo)		Pacote Executivo		
Grupo	Destino	Tarifa Normal	Tarifa Reduzida	Tarifa Super Normal
I	RAS, Swazilândia Zimbabwe, Lesotho Botswana, Malawi, Namíbia, Tanzania, Zâmbia, Angola, Portugal, Reuno Unido, Brasil, Espanha, EUA, França, Itália, RDC, Maurícias e Seychelles.	250,00 Mt	258,00 Mt	238,00 Mt
II	Quênia, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Uganda, São Tomé Príncipe, Nigéria, Pasquistão, SUÉCIA, Alemanha, China, Líbino, Índia, EAU, Suiça, Austrália e Holanda.	424,00 Mt	405,00 Mt	405,00 Mt
III	Restantes países da África, Europa, Ásia, América e Oceânia.	501,00 Mt	476,00 Mt	476,00 Mt

Dados Executivo (Mt/Segundo)			
Tarifa	Rede 082	Móvel para Fixo	Rede 082 para outra rede móvel
Normal	70,00 Mt	122,00 Mt	122,00 Mt
Reduzida	58,00 Mt	71,00 Mt	101,00 Mt
Super Reduzida	48,00 Mt	60,00 Mt	101,00 Mt

Fonte: http://www.mcel.co.mz/p_executive-datas.htm

8.2 PACOTE ECONÓMICO

Pacote Económico (Mt/Minuto)			
Taxa Mensal: 226.000,00 Mt			
Tarifa	Rede 082	Móvel para Fixo	Rede 082 para outra rede móvel
Normal	3.350,00 Mt	6.950,00 Mt	5.400,00 Mt
Reduzida	2.750,00 Mt	3.500,00 Mt	4.250,00 Mt
Super Reduzida	2.000,00 Mt	2.750,00 Mt	4.250,00 Mt

15 minutos grátis na rede082

Fonte: <http://www.mcel.co.mz/p.economic-tariffs.htm>

Pacote Económico (Mt/Segundo)			
Taxa Mensal: 226.000,00 Mt			
Tarifa	Rede 082	Móvel para Fixo	Rede 082 para outra rede móvel
Normal	73,00 Mt	151,00 Mt	117,00 Mt
Reduzida	60,00 Mt	76,00 Mt	92,00 Mt
Super Reduzida	43,00 Mt	60,00 Mt	92,00 Mt

15 minutos grátis na rede 082

Fonte: <http://www.mcel.co.mz/p.economic-tariffs.htm>

Tarifas Internacionais (mt/Minuto)		Pacote Económico		
Grupo	Destino	Tarifa Normal	Tarifa Reduzida	Tarifa Super Normal
I	RAS,Swalzilândia, Zimbabwe, Lesotho, Botswana, Malawi, Namíbia, Tanzania, Zâmbia, Angola, Portugal, Reino Unido, Brasil, Espanha, EUA, França, Itália, RDC, Maurícias e Seychelles.	11.000,00 Mt	9.980,00 Mt	9.980,00 Mt
II	Quénia, Cabao Verde, Guiné-bissau, Uganda, São Tomé e Príncipe, Nigéria, Paquistão, Suécia, Alemanha, China, Líbano, Índia, EAU, Suíça, Austrália e Holanda.	18.520,00 Mt	17.700,00 Mt	17.700,00 Mt
III	Restantes países da África, Europa, Ásia, América e Oceânia.	22.040,00 Mt	20.940,00 Mt	20.940,00 Mt

Fonte: <http://www.mcel.co.mz/p.economic-tariffs.htm>

Dados Económico (Mt/Minuto)			
Tarifa	Rede 082	Móvel para Fixo	Rede 082 para outra rede móvel
Normal	3.685,00 Mt	7.645,00 Mt	5.940,00 Mt
Reduzida	3.025,00 Mt	3.850,00 Mt	4.674,00 Mt
Super Reduzida	2.200,00 Mt	3.025,00 Mt	40674,00 Mt

Fonte: <http://www.mcel.co.mz/p economic-datas.htm>

Tarifas Internacionais de Dados (Mt/Minuto)		Pacote Económico		
Grupo	Destino	Tarifa Normal	Tarifa Reduzida	Tarifa Super Normal
I	RAS, Swazilândia, Zimbabwe, Lesotho, Botsswana, Malawi, Namíbia, Tanazania Zâmbia, Angola, Portugal, Reino Unido, Brasil, Espanha, EUA, França, Itália, RDC, Maurícias e Seychelles.	12.100,00 Mt	11.495,00 Mt	11.495,00 Mt
II	Quênia, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Uanda, São Tomé e Príncipe, Nigéria Paquistão, Suécia, Alemanha, China, Líbano, Índia, EAU, Suíça, Austrália e Holanda.	20.372,00 Mt	19.470,00 Mt	19.470,00 Mt
III	Restantes países da África, Europa, Ásia, América e Oceânia.	24.245,00 Mt	23.034,00 Mt	23.024,00 Mt

Fonte: <http://www.mcel.co.mz/p economic-datas.htm>

Tarifas Internacionais de Dados (Mt/Segundo)		Pacote Económico		
Grupo	Destino	Tarifa Normal	Tarifa Reduzida	Tarifa Super Normal
I	RAS, Swazilândia, Zimbabwe, Lesotho, Botsswana, Malawi, Namíbia, Tanazania Zâmbia, Angola, Portugal, Reino Unido, Brasil, Espanha, EUA, França, Itália, RDC, Maurícias e Seychelles.	262,00 Mt	249,00Mt	2489,00 Mt
II	Quênia, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Uanda, São Tomé e Príncipe, Nigéria Paquistão, Suécia, Alemanha, China, Líbano, Índia, EAU, Suíça, Austrália e Holanda.	441,00 Mt	422,00 Mt	422,00 Mt
III	Restantes países da África, Europa, Ásia, América e Oceânia.	525,00 Mt	599,00 Mt	599,00 Mt

Fonte: <http://www.mcel.co.mz/p economic-datas.ht>

T arifa	Rede 082	Móvel para Fixo	Rede 082 para outra rede móvel
Normal	80,00 Mt	166,00 Mt	129,00 Mt
Reduzida	66,00 Mt	83,00 Mt	101,00 Mt
Super Reduzida	48,00 Mt	66,00 Mt	101,00 Mt

Fonte: <http://www.mcel.co.mz/p economic-datas.htm>

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

Serviços			
Serviços	Taxa de ligação	Taxa mensal	Tarifa por minuto
Bloqueio de chamadas	Grátis	Grátis	Não aplicável
Facturação detalhada	Grátis	25.000,00 Mt	Não aplicável
Secretária Electónica 082	Grátis	Grátis	Grátis

Fonte: <http://www.mcel.co.mz/p economic services.htm>

Serviços Extra	
Mudança do numero de celular	200.000,00 Mt
Substituição do cartão mCel	90.000,00 Mt
Troca do pacote tarifário	50.000,00 Mt
Interrupção temporário do serviço	320.000,00 Mt
Atraso de dois ou mais pagamentos num período de seis meses	300.000,00 Mt
Avisos de cobrança 1 e 2	120.000,00 Mt

Fonte: <http://www.mcel.co.mz/p services.htm>

8.3 PRÉ-PAGO GIRO

Validade de recargas				
Preço da Recarga	Valor em chamadas	Período para fazer e receber chamadas (em dias)	período extra para receber chamadas (em dias)	Número de SMS's grátis
50.000,00 Mt	50.000,00 Mt	15	45	5
80.000,00Mt	80.000,00 Mt	20	60	5
150.000,00 Mt	150.000,00 Mt	30	70	5
300.000,00 Mt	300.000,00 Mt	60	80	10
600.000,00 Mt	600.000,00 Mt	90	90	15
2.000.000,00 Mt	2.000.000,00 Mt + 100.000,00 Mt grátis	250	180	30

Fonte: http://www.mcel.co.mz/p_giro-tarrifs.htm

Pré-Pago Giro				
Tarifa por Minuto				
Tarifa	Rede 082	Móvel para Fixo	Rede 082 para outra rede móvel	SMS
Normal	5.850,00 Mt	8.750,00 Mt	5.850,00 Mt	1.750,00 Mt
Reduzida	4.250,00 Mt	5.100,00 Mt	4.250,00 Mt	1.200,00 Mt
Super reduzida	2.750,00 Mt	3.750,00 Mt	4.250,00 Mt	1.000,00 Mt

Fonte: http://www.mcel.comz/p_giro-harrifs.htm

Pré-Pago Giro				
Tarifa por Segundo				
Tarifa	Rede 082	Móvel para Fixo	Rede 082 para outra rede móvel	SMS
Normal	118,00 Mt	177,00 Mt	118,00 Mt	1.750,00 Mt
Reduzida	94,00 Mt	94,00 Mt	94,00 Mt	1.200,00 Mt
Super Reduzida	74,00 Mt	84,00 Mt	94,00 Mt	1.000,00 Mt

Fonte: http://www.mcel.co.mz/p_giro-tarrifs.htm

Tarifas Internacionais Por Minuto		Pacote Pré Pago Giro		
Grupo	Destino	Tarifa Normal	Tarifa Reduzida	Tarifa Super Normal
I	RAS,SwazilândiaZimbabwe, Lesotho Botsowana,Malawi,Namíbia,Tanzania Zâmbia, Angola, Portugal, Reino Unido,Brasil, Espanha, EUA, França, Itália, RDC, Maurícias e Seychelles.	11.800,00 Mt	11.210,00 Mt	11.210,00 Mt
II	Quênia, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Uanda, São Tomé e Príncipe, Nigéria Paquistão, Suécia, Alemanha, China, Líbano, Índia, EAU, Suíça, Austália e Holanda.	19.720,00 Mt	18.840,00 Mt	19.470,00 Mt
III	Restantes países da África, Europa, Ásia, América e Oceânia.	23.640,00 Mt	22.460,00 Mt	22.460,00 Mt

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

8.4 TURBOGIRO

Preço de recarga	valor em chamadas		Período para fazer e receber chamadas	Período extra para receber chamadas
600.000,00 Mt	600.000,00 Mt	+30.000,00 Mt	90 dias	90 dias
	grátis			

Tarifas	Dentro da rede	Da mCel para rede Fixa	Da mCel para Vodacom	Internacional	SMS
Normal	95,00 Mt	151,00 Mt	118,00 Mt	Grupo I 197,00 Mt Grupo II 329,00 Mt Grupo III 394,00 Mt	1.500,00 Mt
Económica	70,00 Mt	76,00 Mt	94,00 Mt	Grupo I 187,00 Mt Grupo II 314,00 Mt Grupo III 375,00 Mt	1.100,00 Mt
Super Económica	45,00 Mt	60,00 Mt	94,00 Mt	Grupo I 187,00 Mt Grupo II 314,00 Mt Grupo III 375,00 Mt	1.000,00 Mt

Fonte: [http:// www.mcel.co.mz/p_tgiro-tariffs.htm](http://www.mcel.co.mz/p_tgiro-tariffs.htm)

ANEXO 9

PAÍSES COM OS QUAIS A MCEL POSSUI ROAMING

País	Nome da Rede	Código para escolha da rede	Código de Acesso Internacional/Nacional	Código do País	Código de Acesso da Rede
África Do Sul	Cell C	655 07	(+0.00 ou 09)/(0)	27	84
	MTN	655 10	(+0.00 ou 09)/(0)	27	83, 73
	Vodacom	655 01	(+0.00 ou 09)/(0)	27	82, 72
Alemanha	T-Mobile	262 01	(+0.00)/(0)	49	151, 160, 170
	Vodafone D2	262 02	(+0.00)/(0)	49	172, 173, 174, 162,
	E-plus	262 03	(+0.00)/(0)	49	1520
	02 (Germany)	262 07	(+0.00)/(0)	49	177, 178, 163 176, 179
Angola	Unitel	631 20	(+0.00)/(0)	244	92
Arábia Saudita	Saudi Telecom	420 01	(+0.00)/(0)	966	56, 55, 54, 53 ,52, 57, 58, 59
Argélia	Orascom-Djezzy	603 20	(+0.00)/(0)	213	70, 71, 72, 73, 74
Austrália	YES OPTUS	505 02	(+0.0011)/(0)	61	411, 412, 413
	Telstra	505 01	(+0.0011)/(0)	61	417, 407, 418
Áustria	T-Mobile AT	232 30	(+0.00)/(0)	43	676
	Telering	232 07	(+0.00)/(0)	43	650
Azerbaijão	BakcelGSM 2000	400 02	(+0.00)/(0)	994	55
Bahrain	Batelco	426 01	(+0.00)/(0)	973	90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 98
Bélgica	Base NV/SA	206 20	(+0.00)/(0)	32	485, 486
	Belgacom Mobile	206 01	(+0.00)/(0)	32	472, 473, 474
Bielorrússia	MDC	257 01	(+0.810)/(8)	375	296
Botswana	MASCOM	652 02	(+0.00)/(0)	267	71
	Orange	652 02	(+0.00)/(0)	267	72
Brasil	TIM-BRASIL (centro-sul)	724 04	(+0.00)/(0)	55	558111,558112,
	TIM-BRASIL (Rio Norte)	724 02	(+0.00)/(0)	55	558113 21811, 21812,
	TIM-BRASIL (Sao Paulo)	724 03	(+0.00)/(0)	55	21897 11811, 11812, 11813
Bulgária	Mobile Bg	284 01	(+0.00)/(0)	359	88, 87, 89

A Segmentação de Mercado e o Posicionamento Competitivo como fontes de Vantagens Competitivas: O caso da mCel.

Burquina Faso	Celtel	613 20	(+0.00)/(0)	226	60, 61, 62, 63, 64
Burindi	Telecel Burindi	642 82	(+0.00)/(0)	257	9
Cabo Verde	CV Motel	625 01	(+0.00)/(0)	238	91, 92, 96, 97
Camarões	MTN Cmaron	624 01	(+0.00)/(0)	237	7
China	China Mobile	460 00	(+0.00)/(0)	86	139
	China Unicom GSM	460 00	(+0.00)/(0)	86	130, 131
Congo-Brazzaville	Celtel	630 01	(+0.00)/(0)	242	20, 21, 23, 26, 28, 29 31, 33, 36, 37, 38, 39, 51, 56, 57, 58, 59
Congo-RDC	Vodacom	630 01	(+0.00)/(0)	243	81
	Celtel	630 02	(+0.00)/(0)	243	97, 98, 99
Costa do Marfim	Orange CI	612 03	(+0.00)/(0)	225	07
	Loteny/Telecel	612 05	(+0.00)/(0)	225	05
Cuba	C CM	368 01	(+0.00)/(0)	53	7264
Dinamarca	Sonofon	238 02	(+0.00)/(8)	45	405, 206, 226
	Telia A/S	238 20	(+0.00)/(8)	45	281, 282, 283
	Orange/AS	238 30	(+0.00)/(8)	45	26, 27
	TDC	238 01	(+0.00)/(8)	45	401, 421, 521
Egipto	Vodafone Egypt	602 02	(+0.00)/(0)	20	10
EAU	Etisalat	424 02	(+0.00)/(0)	971	50
Equatorial Guiné	Getesa	627 10	(+0.00)/(0)	240	7, 6, 5, 4, 3
Espanha	Vodafone	214 01	(+0.07)/(0)	34	607, 670, 610
	Amena	214 03	(+0.07)/(0)	34	651, 652, 653
	Telefonia Moviles	214 07	(+0.07)/(0)	34	606, 608, 609
EUA	AT&T	310 38	(+0.11)/(0)	1	90783
Filipinas	Globe Telecom	515 02	(+0.00)/(0)	63	917, 916
Finlândia	Radiolinja Ab	244 05	(+, 909)/(0)	358	50, 46
	Sonera	244 91		358	40, 42, 45
França	Orange France	208 01	(+0.00)/(0)	33	607, 606, 630
	SFR	208 10	(+0.00)/(0)	33	603, 609, 610
	Bouygues Telecom	208 20	(+0.00)/(0)	33	660, 661, 662
Ghana	Scancom	620 01	(+0.00)/(0)	233	24
Grécia	Vodafone-Greece	202 05	(+0.00)/(0)	30	94
	STET Hellas	202 01	(+0.00)/(0)	30	93
Holanda	Orange	204 20	(+, 001)/(0)	31	618, 628, 648
	Vodafone	204 04	(+, 001)/(0)	31	611, 615, 621
	KPN Telecom		(+, 001)/(0)	31	610, 612, 613

Hongkong	New Word PCS	454 10	(+, 001)/(0)	852	628, 613, 617
	Smartone	454 6	(+, 001)/(0)	852	601, 611, 901, 913
	Peoples	454 12		852	916, 917
	Hong Kong CSL	412 00			920, 934, 951 605, 614, 629
Índia	BPL Mobile	404 00	(+0.00)/(0)	91	9821
	(Mumbai)	404 46	(+0.00)/(0)	91	9846
	BPL Mobile				
	Cellular	404 27		91	9823
	(kerala)				
	BPL Mobile				
	Cellular	404 05		91	9825
	(Tamil Nadu,	404 27		91	9811
	Maharashtra)	404 20		91	9820, 9884, 9885
	Fascel	404 49		91	9886
	Hutchison Essar	404 04		91	9849, 9831
	Huctison Max TL	404 44		91	9891
Bharti Mobile Limited				9844, 9814	
Idea-Dehli					
Spice Telecom					
Indonésia	Satelindo	510 10	(+, 001)/(0)	62	816, 815
Irlanda	VodafoneIreland	272 01	(+0.00)/(0)	353	87
	Plc	272 03	(+0.00)/(0)	353	85
	Meteor				
Islândia	Landssimn	274 03	(+0.00)/(0)	354	82, 659, 616, 617
	TAL (Og	274 02	(+0.00)/(0)	354	69, 68, 67, 66
	Vodafone)				
Israel	Orange	425 01	(+, 019)/(0)	972	54, 55, 67, 66
	CellCom Israel Ltd	425 02		972	52/53/58/64
Itália	Vodafone Omnitel	222 10	(+0.00)/(0)	39	34x, x=6, 7, 8, 9, 0
	Telecom Italia	222 01	(+0.00)/(0)	39	330, 333 to 339,
	Mobile	222 88	(+0.00)/(0)	39	360, 368
	Wind Telecomunicazioni				320, 328, 329, 327
Japão	J-Phone	440 20	(+0.00)/(0)	81	90665, 803y1y2, 901y1y, 902y1y2, 906y1y2, 904y1y.
Jodânia	Mobilecom	416 77	(+0.00)/(0)	962	77
Kenya	KenCell	639 03	(+0.00)/(0)	254	733
	Safaricom	639 02	(+0.00)/(0)	254	721, 722
Kuwait	Watniya	419 03	(+0.00)/(0)	965	6, 701
Lesotho	Econet Ezi-Cel	651 02	(+0.00)/(0)	266	6
Luxemburg o	P & T Luxembourg	270 01	(+0.00)/(0)	352	021

Luxemburg /Liechtenstein	Tango S.A	270 77	(+0.00)/(0)	352	091
Macau	CTM Hutchison Telephone	455 01	(+0.00)/(0)	853	68, 66, 50
		455 03		853	63, 64
Madagás Car	orange	646 2	(+0.00)/(0)	261	32
Malásia	Maxis Mobile DiGi	502 12	(+0.00)/(0)	60	12
		502 16	(+0.00)/(0)	60	16
Malawi	Telekom Network CelTel	650 10	(+, 101)/(09	265	8
		650 01		265	90, 91, 93
Mali	Malitel	610 01	(+0.00)/(0)	223	65, 66, 67, 68, 69
Marrocos	IAM	604 01	(+0.00)/(0)	212	61, 62, 66, 67, 68, 70
Maurícias	Cellplus EMTEL	617 01	(+0.00)/(7)	230	25, 75, 76, 77
		617 10	(+0.00)/(7)	230	421, 423, 72
Namíbia	MTC	649 01	(+, 09)/(0)	264	81
Níger	CelTel	614 02	(+0.00)/(0)	227	96, 97, 98, 99
Nigéria	Econet Wireless	621 20	(+, 009)/(0)	234	802
Noruega	NetCom as Telenor Mobil GSM 900	242 02	(+0.00)/(0)	47	40, 45, 92
		242 01	(+0.00)/(0)	47	41, 47, 48
Polónia	ERA GSM PLUS GSM	260 02	(+0.00)/(0)	48	602, 604, 606
		260 01	(+0.00)/(0)	48	601, 603, 605
Portugal	Optimus Vodafone TMN	268 03	(+0.00)/(0)	351	93, 6093, 6693
		268 01	(+0.00)/(0)	351	91
		268 06	(+0.00)/(0)	351	96, 6096, 6696
R.Eslóvia	Mobitel	293 41	(+0.00)/(0)	386	31, 41
R. Checa	Eurotel Praha	230 02	(+0.00)/(0)	420	601, 602, 606
R.Eslovaquia	Euro Tel Bratislava	231 02	(+0.10)/(0)	421	902, 903, 904
Reino Unido	02 T-Mobile (UK) Orange Vodafone	234 10	(+0.10)/(0)	44	7701, 7702, 7703
		234 30	(+0.10)/(0)	44	7956, 7957, 7958
		234 33	(+0.10)/(0)	44	7773, 7779, 7074
		234 15	(+0.10)/(0)	44	7000, 7002, 7004
Reunion Mayotte	SRR	647 10	(+0.00)/(0)	262	85 (Mayonette:269 65- 9
Roménia	Orange	226 10	(+0.00)/(0)	40	74
Rússia	KB Impuls (Bee Line) Megafon	250 99	(+, 810)/(0)	7	9031, 9032, 9033
			(+, 810)/(0)	7	812 96, 812 90, 912 91

Satellite	Thuraya	901 05	(+0.00)/(0)	882	16
Senegal	Sentel	608 02	(+0.00)/(0)	221	68, 66
Seychelles	CABLE & WIRELESS	633 01	(+0.00)/(0)	248	5
Singapura	MobileOne	525 03	(+ ,002)/(0)	65	968, 969, 974
	Singtel-1800	525 02	(+ ,001)/(0)	65	9057, 9113, 9116
	Singtel-900	525 01		65	901, 903, 9050
Sri Lanka	MTN Sri Lanka	413 02	(+0.00)/(0)	94	77
Suécia	Vodafone	240 08	(+0.00)/(0)	46	708, 709, 733
	Tele2 AB	240 07	(+0.00)/(0)	46	707, 704, 732
	Telia	240 01	(+0.00)/(0)	46	592, 593, 595
Suiça	TDC Switzerland	228 02	(+0.00)/(0)	41	76
	Orange	228 30	(+0.00)/(0)	41	76, 78,79
Swazilân Dia	Swazi MTN Limite	653 10	(+0.00)/(0)	268	60, 61
Tailândia	TAC	520 18	(+,001 ou 009)/(0)	66	12, 13, 14
Taiwan	Far Eas Tone	466 01	(+, 002)/(0)	886	936, 930, 926
	Chunghwa	466 02	(+, 002)/(0)	886	910, 911, 912
Tanzania	Celtel Tanzania Ltd	640 05	(+0.00)/(0)	255	748
	Mobitel	640 02	(+0.00)/(0)	255	741
	Vodacom Tanzania	640 04	(+0.00)/(0)	255	744
Tunísia	Tusine Telecom	605 02	(+0.00)/(0)	216	97, 98
Turquia	Telsim	286 02	(+0.00)/(0)	90	542, 543, 544
	Turkcell	286 01	(+0.00)/(0)	90	532, 533, 534, 535, 536
Uganda	Celtel Cellular	641 01	(+0.00)/(0)	256	75
	MTN-Uganda	641 10	(+0.00)/(0)	256	77
Ucrânia	Kyivstar	255 03	(+, 810)/(8)	380	67
Yemen	Sabafon	421 01	(+0.00)/(0)	967	91
Zâmbia	Celtel Zambia	645 01	(+0.00)/(0)	260	97
Zimbabwe	ECONET	648 04	(+0.00)/(0)	263	91
	NETONE	648 01	(+0.00)/(0)	263	11
	TELECEL	648 03	(+0.00)/(0)	263	23

Fonte: http://www.mcel.co.mz/p_roamin-services.htm