

ANTÓNIO ALFREDO MOIANE

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO DA EMPRESA
KANGELA CELULAR, SA**

Trabalho de Licenciatura submetido em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane

Setembro de 2011

UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

Faculdade de Economia

Curso de Gestão

Trabalho de Licenciatura em Gestão

**“Análise das estratégias de negócio da empresa Kangela
Celular, SA”**

Autor:

António Alfredo Moiane

Maputo, Setembro de 2011

Declaração

Declaro 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, aos _____ de _____ de 2011.

António Alfredo Moiane

Aprovação do júri

Este trabalho foi aprovado no dia _____ de _____ de 2011 por nós, membros do júri examinador nomeado pela Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

(O presidente do júri)

(O arguente)

(A supervisora)

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família que sempre me deu o devido apoio nos momentos que mais necessitei em especial às 3 mulheres mais importantes da minha vida, nomeadamente a minha mãe Atália Machele, minha filha Gygy e minha mulher Nilza Machava.

Agradecimentos

Agradeço a Deus por ter me dar saúde e força suficientes para a realização deste sonho.

A todos que sempre acreditaram em mim em especial aos meus pais, irmãos, minha mulher, familiares e amigos que sempre me apoiaram e incentivaram na elaboração deste trabalho.

À minha supervisora Dra. Luiza Ribeiro por ter acreditado em mim, bem como pelas ideias, críticas e sugestões ao longo da minha pesquisa.

Aos meus colegas do curso e corpo docente da Faculdade de Economia, pelos ensinamentos e companheirismo durante os 5 anos de aprendizagem, em especial aos meus companheiros de grupo de estudo, o Roque Chivambo e Wilson Vembane pelas ideias e debates que tivemos durante os “fins de semana perdidos” a estudar.

Aos meus colegas de serviço na Kangelá Celular, pela forma como se disponibilizaram em contribuir com informações e dados que forma bastante úteis ao presente trabalho.

Finalmente, para todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para que a conclusão deste trabalho fosse possível.

Índice

Lista de figuras

Figura 1: Principais elementos de uma estratégia.....	7
Figura 2: Estratégias competitivas genéricas de Michael Porter.	9
Figura 3: Factores ambientais e sectorias que apresentam oportunidades e ameaças para as empresas.....	12
Figura 4: Cadeia de valor de uma organização segundo Michael Porter.....	16
Figura 5: Modelo de Ashridge para análise da missão organizacional.....	19
Figura 6: Matriz SWOT	23

Lista de tabelas

Tabela 1: Volume de venda percentual e margem bruta percentual da Kangela Celular no periodo de 2008 a 2010.	29
Tabela 2: Cadeia de Valor da Kangela Celular.....	33
Tabela 3: Análise SWOT - Factores ambientais que representam pontenciais pontos fortes, pontos fracos , oportunidades e ameaças da Kangela Celular	34
Tabela 4: Análise SWOT - Principais pontos fortes e fracos da Kangela Celular	35
Tabela 5: Principais oportunidades e ameaças da Kangela Celular.....	37
Tabela 6: Matriz SWOT da Kangela Celular.....	40

Lista de graficos

Gráfico 1: Volume de vendas mensal da Kangela Celular entre Julho de 2008 e Maio de 2010. 27

Gráfico 2: Margem bruta percentual da Kangela Celular entre Julho de 2008 e Maio de 2011 .. 28

Capítulo 1: Introdução	i
1.1 Definição, enquadramento temporal e espacial do tema	1
1.2 Problema de pesquisa.....	2
1.3 Formulação de hipóteses.....	2
1.4 Objectivos do trabalho	2
1.5 Metodologia	3
1.6 Relevância do estudo do tema.....	3
1.7 Estrutura do trabalho.....	4
Capítulo 2: Metodologia	5
Capítulo 3: Revisão de literatura.....	6
3.1 Conceito de Estratégia Empresarial	6
3.2 Processo de Gestão Estratégica.....	9
3.3 O ambiente externo	11
3.3.1 O macroambiente	13
3.3.2 A Indústria ou Sector e o Modelo de 5 Forças de Michael Porter	14
3.4 O Ambiente Interno	15
3.5 A Cadeia de Valor.....	16
3.6 O Conceito de Vantagem Competitiva	18
3.7 A Missão e os Objectivos Estratégicos.....	18
3.7.1 Conceito de Missão.....	18

3.7.2 Os Objectivos Estratégicos	20
3.8 Expectativas dos <i>Stakeholders</i>	21
3.9 A Análise SWOT	21
3.9.1 SWOT/Análise Externa	22
3.9.2 SWOT/Análise Interna.....	22
3.9.3 Matriz SWOT.....	23
Capítulo 4: Estudo de Caso da Kangelá Celular, SA.....	24
4.1 Apresentação da Empresa Kangelá Celular	24
4.2 Estrutura organizacional da Kangelá Celular	26
4.3 O desempenho Organizacional da Kangelá Celular de 2009 a 2011	26
4.4 Identificação da Visão, Missão e Objectivos Estratégicos da Kangelá Celular	30
4.5 As Estratégias de Negócios da Kangelá Celular.....	31
4.6 A Cadeia de Valor.....	32
4.7 Análise da Estratégia da Kangelá Celular com Base no Modelo SWOT	33
4.7.1 Análise dos Pontos Fortes	35
4.7.2 Análise dos Pontos Fracos	36
4.7.3 Análise das Oportunidades	37
4.7.4 Análise das Ameaças	38
4.7.5 Análise Global Aplicando a Matriz SWOT.....	39
Capítulo 5: Conclusões e recomendações.....	40
5.1 Conclusões	41
5.2 Recomendações.....	43
6. Bibliografia	45
7. Anexos	47
7.1 Questionários aos gestores e colaboradores da Kangelá Celular, SA.....	47

7.1.1 Questionário ao gerentes regionais e gerentes de loja da Kangela Celular,SA	48
7.2 Balanço Sucessivo da empresa Kangela Celular de 2010 e 2011	51
7.3 Vendas mensais da Kangela Celular	51
7.4 Organograma da Kangela Celular, SA.....	52

Sumário executivo

A gestão estratégica numa empresa é um processo contínuo de tomada de decisões que determinam o desempenho, tendo em conta, por um lado, as oportunidades e ameaças com que esta se depara no seu próprio ambiente, e por outro, as forças e fraquezas da mesma.

Este trabalho procura expôr os principais factores que podem estar por detrás do fraco desempenho da Kangela Celular, bem como, identificar algumas acções estratégicas que possam contribuir para a melhoria do funcionamento desta, tendo-se recorrido para tal à pesquisa bibliográfica, à realização de entrevistas e questionários aos principais gestores da empresa, e à aplicação de modelos teóricos, com ênfase à análise SWOT para identificação dos pontos fortes e fracos, das oportunidade e ameaças da empresa em análise.

A Kangela Celular têm direccionado a maior parte do seu esforço para a comercialização de recargas, um produto que proporciona menor margem de lucro em comparação à venda de telefones celulares. Esta prática deve-se à facilidade na obtenção de melhores condições de crédito daquele produto junto da Vodacom Moçambique, seu principal fornecedor. Tanto o volume de vendas como a margem bruta desta empresa apresentam uma grande variação ao longo do período em análise, como consequência da forte especulação de preços por parte de alguns agentes económicos.

A Kangela Celular está em risco de fracassar o alcance da sua visão definida na estratégia de 2009 a 2012, em se tornar-se líder na distribuição e comercialização de produtos e serviços de telefonia móvel em Moçambique, em consequência da não actualização das suas estratégias relativamente às mudanças ocorridas nos factores ambientais no sector em que opera, com destaque para a entrada de dois grandes grupos de empresas, nomeadamente a OLAM e a Africom, bem como, à deficiente formulação de algumas estratégias que tiveram como consequência o prematuro encerramento de algumas lojas em regiões que se revelaram pouco rentáveis. Para se manter competitiva a Kangela Celular deverá procurar adoptar novas formas de actuação, sobretudo em estabelecer parcerias com a OLAM e Africom que vendem as recargas a preços mais competitivos, bem como, diferenciar as estratégias de comercialização nas grandes cidades das adoptadas nas zonas rurais e, sobretudo, estar constantemente atenta às alterações do ambiente do sector de forma a maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças.

Capítulo 1: Introdução

Uma empresa precisa estar sempre a buscar inovações, estar actualizada, acompanhando as mudanças do mercado porque a sua sobrevivência depende da capacidade de interação com ambiente de negócios em que opera. A permanente evolução dos mercados gera múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as empresas têm que saber dar resposta e os concorrentes que forem menos rápidos e eficazes a adequar-se às tendências do ambiente correm o risco de perder clientes, e em última análise, de sair do negócio.

Muitas empresas em especial as de pequena e média dimensão limitam-se a produzir e a vender bons produtos ou serviços aos seus clientes sem contudo ter uma estratégia formulada, estando assim vulneráveis aos efeitos da mudança no ambiente de negócio onde estão inseridas. É ponto assente que o objectivo de qualquer empresa é de vender produtos e/ou serviços que os clientes atribuam valor, pois, só assim estes estarão dispostos a pagar para os adquirir. Porém, proporcionar valor ao cliente não é suficiente, é necessário fazê-lo melhor que a concorrência, que pode ser ao nível do preço, qualidade, rapidez ou outro factor de distinção.

No presente trabalho procurar-se-á mostrar a importância do processo de gestão estratégica da Kanela Celular, no sucesso ou insucesso do seu funcionamento com enfoque na análise dos factores ambientais que podem contribuir para minar o seu desempenho.

1.1 Definição, enquadramento temporal e espacial do tema

O presente trabalho tem como tema, “Análise das estratégias de negócios da empresa Kanela Celular, SA”, e pretende fazer uma análise da actuação da empresa em estudo no sector de revenda de produtos e serviços de telefonia móvel em Moçambique, no periodo de 2008 a 2011, através de um diagnóstico estratégico. Este estudo visa a empresa no seu conjunto em Moçambique, o que engloba as suas lojas espalhadas pelo país, no entanto, o principal enfoque é na zona sul que concentra 9 lojas que representam cerca de 87.21% do volume de negócios da empresa.

1.2 Problema de pesquisa

O presente trabalho pretende encontrar uma resposta à seguinte pergunta: “*De que forma a empresa Kangela Celular tem de se posicionar e actuar no mercado para que seja mais competitiva que a concorrência?*”

1.3 Formulação de hipóteses

A empresa Kangela Celular na sua estratégia para o período de 2009-2012, tinha definido, entre várias metas, a cobertura de todas as regiões do país (zona norte, centro e sul) em aproximadamente 6 meses, incorporando cerca de 40 lojas. Acontece, porém, que passados 2 anos, o número de lojas situa-se em 12 com uma cobertura essencialmente concentrada na região sul, onde possui 9 lojas, tendo acumulado nesse período um prejuízo de cerca de dezassete milhões de meticais.

Assim, as hipóteses que serão equacionadas neste trabalho baseiam-se no fraco desempenho da empresa Kangela Celular, SA, com cerca de 70% de incumprimento no estabelecimento das lojas.

- A primeira hipótese que se coloca neste estudo é: *Será que o baixo desempenho da empresa se deve a uma deficiente formulação das estratégias?* Neste caso, serão analisados os factores que concorrem para uma boa implementação da estratégia.
- A segunda hipótese do estudo é: *Existem factores ambientais externos à Kangela Celular com forte impacto sobre as actividades da empresa que condicionam o bom desempenho de acordo com as suas metas?*

1.4 Objectivos do trabalho

O objectivo geral deste trabalho é o de analisar o conjunto de decisões e acções que os gestores da Kangela Celular têm tomado para colocar a empresa numa posição competitiva favorável no mercado, visando destacar-se entre os concorrentes.

No presente trabalho, pretende-se ainda atingir os seguintes objectivos específicos:

1. Identificar com clareza a missão e os objectivos estratégicos da empresa Kangela Celular, SA;

2. Analisar o conjunto de variáveis do ambiente (interno e externo) que afectam a estratégia de negócios da empresa Kangela Celular, SA no âmbito do sector de revenda de produtos e serviços de telefonia móvel.
3. Avaliar as acções e decisões tomadas pela gestão da Kangela Celular, SA para que a empresa tenha sucesso em relação à concorrência; e
4. Propor acções futuras para tornar a empresa Kangela Celular, mais competitiva no mercado.

1.5 Metodologia

Para o alcance dos objectivos definidos no trabalho, a metodologia usada consistiu na revisão de literatura, pesquisa de documentos da empresa e entrevistas.

Para analisar a estratégia de negócios da empresa em estudo, o autor recorreu ao modelo SWOT, para análise dos factores ambientais internos e externos com impacto na empresa; ao modelo de Ashridge, para analisar a missão e os objectivos da empresa e ao modelo de classificação das estratégias genéricas de Michael Porter para se verificar se a empresa adoptou algum tipo de estratégia genérica deste autor.

Para complementar, a análise, o autor deste texto recorreu também à observação do funcionamento da gestão da empresa e realização de entrevistas aos principais gestores e colaboradores. As entrevistas foram realizadas com a utilização de questionários do tipo misto, contendo perguntas abertas e fechadas.

1.6 Relevância do estudo do tema

A estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa o seu tamanho, pois o único modo de sobreviver é se diferenciar dos concorrentes, e na ausência de estratégia, não haverá regras para orientar a busca de novas oportunidades, tanto dentro como fora da empresa. A estratégia de negócios consiste no ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mudança, quase sempre com a empresa alterando as suas próprias formas de actuação nos mercados, tendo em vista os ajustamentos necessários e atempados.

A Kangela Celular é uma média empresa¹ que actua no sector de revenda de produtos e serviços de telefonia móvel e teve no exercício findo em Junho de 2010, um volume de negócios de 81.68 milhões de meticais, contando actualmente com 35 trabalhadores. Desde que a Kangela Celular começou a operar neste sector, muitas empresas faliram, dando lugar ao surgimento de outras que adoptando novos métodos de competição, exigem daquela a escolha de novas formas de actuação de modo a se manter no negócio.

O Governo de Moçambique, reconhecendo a existência de obstáculos no ambiente de negócios que impedem o crescimento das pequenas e médias empresas no país, através do Conselho de Ministros, aprovou em Sessão Ordinária em Agosto de 2007, a Estratégia para o Desenvolvimento das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique, com o objectivo de contribuir para a revitalização deste sector e permitir o alcance dos objectivos estabelecidos no Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta II (PARPA II), que assenta fundamentalmente em três vectores, nomeadamente: (1) a melhoria do ambiente de negócios, (2) a criação da capacidade tecnológica e de gestão e (3) o desenvolvimento do apoio estratégico para as pequenas e médias empresas.²

Este estudo é importante para o seu autor porque o vai ajudar como trabalhador da empresa Kangela Celular, por um lado, a perceber melhor como as variáveis ambientais podem minar o desempenho da empresa, e por outro, poder mostrar a importância da gestão estratégica no sucesso das empresas com impacto positivo no seu crescimento e na redução do desemprego e pobreza no país.

1.7 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma:

- O primeiro capítulo da introdução estabelece o objecto do trabalho, definindo o tema e enquadrando-o no espaço e no tempo, para além de apresentar o problema de pesquisa, a formulação das hipóteses, clarifica os objectivos da pesquisa, bem como a metodologia usada e justificativa da escolha do tema.

¹ Artigo 34 da Lei 23/2007 de 1 de Outubro

² Governo de Moçambique, (2007), Estratégia para o desenvolvimento das PME em Moçambique.

- O segundo capítulo apresenta em detalhe a metodologia usada, sendo descrito ao pormenor como foi efectuado o processo da recolha e análise dos dados.
- O terceiro capítulo é reservado à revisão de literatura, onde são apresentados os conceitos da estratégia, da tipologia de estratégias genéricas, do processo da gestão estratégica, da análise estratégica, e dos principais aspectos relacionados com o ambiente interno, ambiente externo das organizações.
- O quarto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos durante a pesquisa realizada. A finalidade deste capítulo é o de responder aos objectivos previamente apresentados, bem como verificar a veracidade das hipóteses apresentadas no início do trabalho.
- Finalmente, no quinto capítulo são apresentadas as principais conclusões da pesquisa, tendo como base a confrontação da literatura e do processo de gestão estratégica na empresa Kangela Celular, bem como, a apresentação de algumas recomendações que podem ser de grande utilidade para as futuras escolhas estratégicas da empresa.

Capítulo 2: Metodologia

O ambiente das organizações têm se caracterizado por transformações bastante aceleradas, os negócios são abordados numa perspectiva cada vez mais globalizada, factos estes que têm suscitado muitas produções científicas, contudo pouco se tem escrito sobre o processo de gestão estratégica das empresas em Moçambique no geral e no sector de revenda de produtos e serviços de telefonia móvel em particular, pelo que a metodologia usada consistiu na revisão de literatura, pesquisa de documentos internos da empresa e entrevistas aos colaboradores da Kangela Celular.

A revisão de literatura serviu de base para a fundamentação teórica adoptada para tratar o tema e o problema de pesquisa. Por meio da análise da literatura publicada pôde-se traçar um quadro teórico e a estruturação conceptual que deu sustentação ao desenvolvimento da pesquisa. A revisão de literatura consistiu no levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema e o problema de pesquisa escolhidos e permitiu um mapeamento de quem já escreveu e o que já foi escrito sobre o tema e/ou problema da pesquisa.

A pesquisa de documentos da empresa consistiu na análise e colecta de dados encontrados nos documentos internos da Kangela Celular, nomeadamente: a estratégia de negócios de 2008 a 2012; os relatórios financeiros e de gestão de 2008 a 2011 e o regulamento interno.

Para complementar a análise, o autor recorreu também à observação do funcionamento da gestão da empresa, à realização de entrevistas e à aplicação de questionários de tipo misto aos principais intervenientes na gestão da Kangela Celular, nomeadamente, ao Administrador Executivo, ao Gerente Financeiro, aos gerentes regionais de Gaza e de Inhambane e à Gerente de Contratos.

Para analisar os factores internos e externos que afectam a estratégia de negócios da empresa em estudo o autor recorreu ao modelo SWOT, ao modelo de Ashridge, para analisar o conteúdo da missão e os objectivos estratégicos da empresa, bem como, ao modelo de classificação das estratégias genéricas de Michael Porter para se verificar se a empresa adoptou algum tipo de estratégia genérica deste autor.

Capítulo 3: Revisão de literatura

3.1 Conceito de Estratégia Empresarial

De acordo com Freire (2003) a palavra estratégia vem do grego *strategos*, que significa a arte dos generais. Assim, pode-se dizer que o conjunto de estratégias é um arsenal à disposição da empresa para vencer os concorrentes.

Por outro lado, muitos autores como os casos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000:15) consideram que o conceito de estratégia empresarial apresenta uma “ampla variedade de produção literária, com distintas interpretações e significados.”

Por exemplo, Gaj (1995:18) define estratégia como sendo:

- Uma forma de pensar no futuro;
- Integra o processo decisório;
- Um procedimento formalizado e articulador de resultados; e
- Uma programação.

Para Chandler (1962:13) a estratégia pode ser definida como “a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objectivos de uma empresa, a adopção das linhas de acção e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.”

Enquanto McCarthy, Minichiello e Curran (1987: 285) defendem que estratégia pode ser vista como o mecanismo de defesa contra as forças competitivas e a procura de posicionamento em um mercado onde as forças são fracas.

Freire (2003) resume estratégia na figura 1 e afirma que esta pode ser definida como o conjunto de decisões e acções da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos seus clientes maior valor que o oferecido pela concorrência.

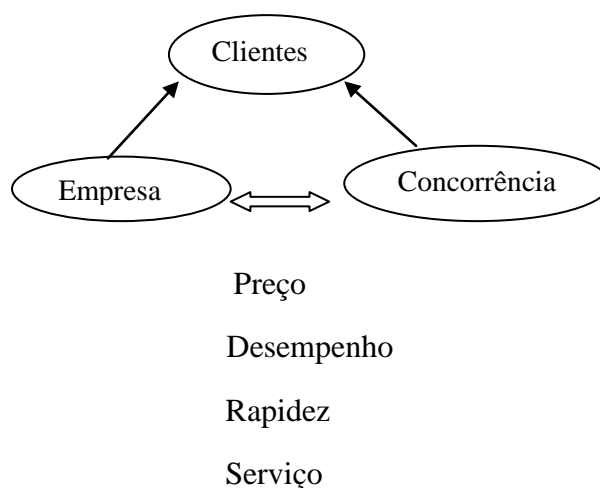


Figura 1: Principais elementos de uma estratégia

Fonte: Freire, Adriano (Estratégia – Sucesso em Portugal, Verbo, 2003)

Pelas definições acima apresentadas, torna-se evidente que de facto o conceito de estratégia empresarial, embora seja relativamente recente, apresenta uma produção literária bastante vasta e diversificada, sendo que cada autor incorpora os elementos que na sua forma de ver, mais se adequam ao conceito.

Para efeitos do presente trabalho adoptar-se-á como conceito de estratégia empresarial aquela que indica as acções alternativas que poderão ser usadas no sentido de proporcionar aos seus clientes maior valor que a concorrência, tendo em conta os factores ambientais em que opera.

Tais factores ambientais podem condicionar a forma de actuação das organizações, podendo diferentes empresas, actuando no mesmo sector, adoptar diferentes estratégias de forma a atingir os seus objectivos.

Tipos de Estratégias de Negócios

Segundo Porter (1997:49) para superar os concorrentes ao enfrentar forças competitivas numa indústria, as organizações têm adoptado como estratégias genéricas, a liderança de custos; a diferenciação e o foco.

Estratégia de liderança de custos baseia-se na obtenção de custos mais baixos do que a concorrência, utilizando a eficiência como factor fundamental. A organização procura alargar o seu âmbito de actuação com objectivo de atingir diversos segmentos em simultâneo, geralmente com um produto padrão e sem grande aposta nos serviços não essenciais como a embalagem, o desenho, a publicidade, etc. Porter (1997:50), acrescenta ainda que as fontes de vantagens de custo, variam de sector para sector, mas as mais comuns têm sido geralmente, as economias de escala, a curva de experiência, a localização e facilidade de acesso aos factores produtivos e aos mercados dos clientes, entre outros.

Estratégia de diferenciação baseia-se na obtenção de produtos de valor superior ao da concorrência, onde a organização deve procurar ser única no seu sector no que respeita a algumas áreas do produto e/ou serviço mais valorizadas pelos consumidores. Dependendo do sector em que a organização actua, estas áreas poderão ser as características do próprio produto, os prazos de entrega, as garantias, as condições de pagamento, a imagem, a variedade e qualidade dos serviços associados, a inovação, a proximidade em relação aos clientes, entre outras. Porter (1997:52) considera que esta estratégia permite à organização praticar um preço superior ou obter uma maior lealdade dos consumidores.

Estratégia de foco baseia-se na selecção de um segmento limitado de clientes, de linha de produtos ou mercado geográfico, onde se consegue servir melhor que a concorrência, em diferenciação ou eficiência, sendo uma estratégia típica de pequenas empresas. Através da estratégia de foco, a organização procura obter uma vantagem competitiva num segmento ou num grupo de segmentos de mercado pelos quais optou, excluindo os restantes segmentos. A

questão base desta estratégia é a selecção de segmentos específicos de mercado onde a concorrência tenha dificuldade em satisfazer eficazmente as necessidades dos consumidores.

Para Porter (1997:53), a estratégia de foco pode ser dividida em foco no custo (quando a organização procura uma vantagem de custo no seu segmento alvo) e estratégia de foco na diferenciação (quando a organização procura a diferenciação no seu segmento alvo).

A figura abaixo representa de forma clara as 3 estratégias competitivas genéricas, segundo Michael Porter.

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Figura 2: Estratégias competitivas genéricas de Michael Porter.

Fonte: Porter (1997:53).

Não basta à organização ter uma estratégia. Esta precisa ser gerida de forma continuada, podendo sofrer ajustamentos à medida que as mudanças no ambiente o justifiquem, daí afirmar-se que a gestão estratégica é um processo contínuo.

Wright, Kroll e Parnell (2000:37) sustentam que são raros os casos em que a alta administração é capaz de desenvolver um plano estratégico de longo prazo e implementá-lo por vários anos sem qualquer necessidade de modificação.

3.2 Processo de Gestão Estratégica

David (1989:4) afirma que a gestão estratégica pode ser definida como a arte e a ciência de formulação, implementação e avaliação das decisões que permitem o alcance dos objectivos da organização.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000:24), a gestão estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir:

1. Analisar as oportunidades e ameaças que existem no ambiente interno;
2. Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
3. Analisar/estabelecer a missão organizacional e os objectivos gerais;
4. Formular estratégias que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças;
5. Implementar as estratégias; e
6. Realizar actividades de controlo estratégico para assegurar que os objectivos gerais da organização sejam atingidos.

Johnson, Scholes e Wittington (2008:12), resumindo as tarefas mencionadas pelos autores acima, consideram que a gestão estratégica inclui a análise estratégica, a escolha estratégica e implementação da estratégia.

Na análise estratégica, o gestor procura compreender a posição estratégica da organização e envolve a análise do ambiente interno, do ambiente externo e da missão e objectivos estratégicos.

O objectivo da análise estratégica é entender a posição estratégica da organização através da identificação do panorama das influências chave no presente e no futuro, bem como, equacionar as oportunidades proporcionadas pelo ambiente e entender as competências da organização.

David (1989:4), afirma que a análise estratégica consiste na identificação das oportunidades e ameaças da organização, determinar as forças e fraquezas, estabelecer a missão e os objectivos, gerando estratégias alternativas e escolha das estratégias a seguir.

Johnson, Scholes, Wittington, (2008:13) acrescentam afirmando que entender a posição estratégica da organização está relacionado com a identificação do impacto do ambiente externo, do ambiente interno ou capacidade estratégica da organização e das expectativas e influências dos *stakeholders*.

A escolha estratégica envolve a formulação de possíveis cursos de acção, sua escolha e seleção. A estratégia é na sua essência composta por escolhas, e o processo da escolha estratégica é importante na definição da forma como a empresa irá competir, bem como assegurar que o seu foco esteja voltado para os clientes que percebem valor no seu produto ou serviço.

Johnson, Scholes e Wittington (2008) consideram que processo da escolha estratégica é fortemente influenciado pelos valores dos gestores e de outros grupos com interesse na empresa. Nesse contexto, Andrews (1971:104) afirma que “os responsáveis pelo destino da empresa não olham exclusivamente para o que ela deve ou pode fazer. São, por vezes fortemente influenciados pelo que eles pessoalmente querem fazer.”

A implementação da estratégia consiste no planeamento dos recursos para pôr em prática a estratégia escolhida e a gestão das mudanças necessárias. Para Wright, Kroll e Parnell (2000:267) a implementação estratégica eficaz requer uma estrutura organizacional capaz de colocar em prática a sua estratégia, tendo em conta as variáveis como a liderança, o poder e a cultura organizacional.

3.3 O ambiente externo

O ambiente externo de uma empresa é o conjunto de indivíduos, grupos e organizações que se encontram no meio exterior desta e que influenciam e são influenciados por ela.

É importante a análise do ambiente externo porque permite verificar se as estratégias de negócios estão alinhadas às características dos factores ambientais externo, tornando-se necessário a compreensão das peculiaridades do contexto no qual a empresa está inserida. Existem algumas ferramentas para diagnosticar o comportamento ambiental, com destaque para as análises PEST e o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter. A figura 3 na página a seguir mostra o impacto dos factores macroambientais e sectoriais na estratégia de uma organização.

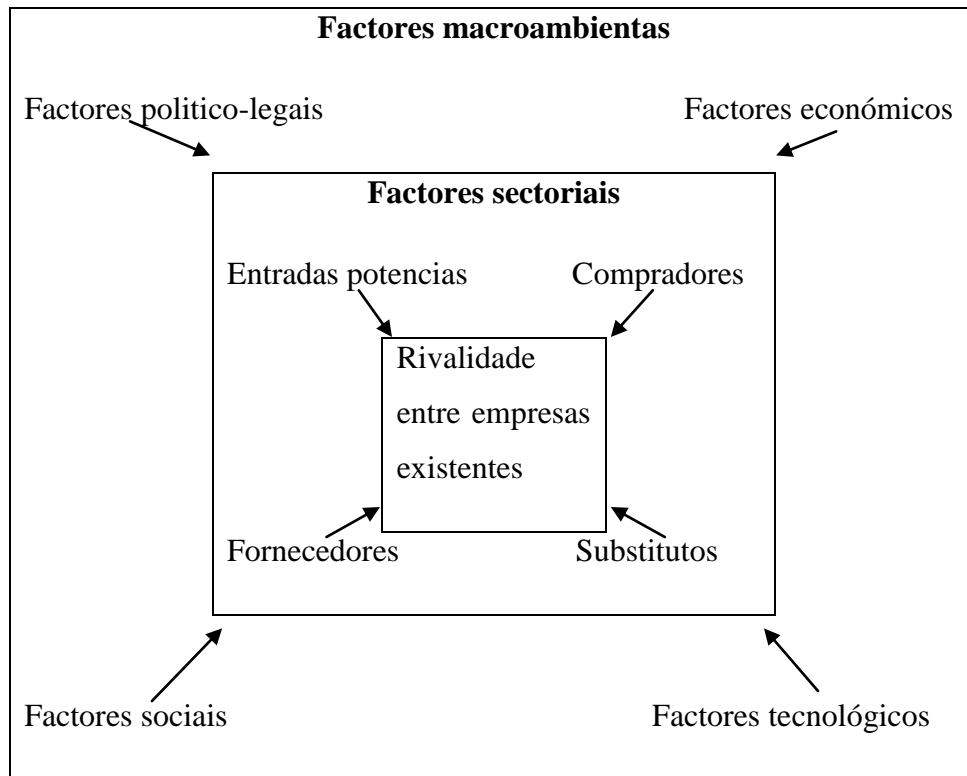


Figura 3: Factores ambientais e sectoriais que apresentam oportunidades e ameaças para as empresas.

Fonte: (Wright, Kroll e Parnell, 2000: 59)

A análise externa corresponde ao estudo dos diversos factores do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseados nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas.

Ansoff (1977:127) considera que a análise externa é a análise das oportunidades de produtos e mercados disponíveis à empresa fora de seu conjunto corrente das linhas de produtos *versus* segmentos de mercado.

Para efeitos deste trabalho será usada a abordagem de Wright, Kroll e Parnell (2000:47), segundo estes, o ambiente externo da organização pode ser dividido em duas partes distintas, nomeadamente: o macroambiente e a indústria ou sector.

3.3.1 O macroambiente

O macroambiente é o conjunto de todos os factores externos que têm influência na generalidade das organizações, independentemente do sector em que operam.

Wright, Kroll e Parnell (2000:48) sustentam afirmando que tais forças macroambientais, geralmente não estão sob controlo directo das organizações e identificam quatro factores, nomeadamente: político-legais, económicos, tecnológicos e sociais.

- Os factores *político-legais* compreendem a legislação aprovada e os elementos que estão relacionados à obrigação governamental. Este componente descreve regras ou leis que todos os membros da sociedade devem seguir.
- Os factores *económicos* indicam como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente. Referem-se aos factores macroeconómicos como a taxa de câmbio, ciclo económico e as diferenças nas taxas de crescimento nas economias mundiais.
- Os factores *sociais* descrevem as características da sociedade na qual a organização existe. Influências sociais incluem mudanças culturais ou demográficas, tradições e valores.
- Os factores *tecnológicos* incluem novas abordagens para a produção de produtos e serviços, bem como, melhorias e inovações científicas como são o caso da internet.

Para a análise do impacto dos factores macroambientais na estratégia das organizações tem-se usado a análise PEST que fornece uma lista de influências político-legais, económicas, sociais e tecnológicas que contribuem para o sucesso ou fracasso de determinada estratégia, avaliados sob cenários múltiplos.

“Os cenários múltiplos são visões ou possibilidades detalhadas e plausíveis de como o ambiente de negócios de uma organização pode se tornar no futuro baseado nos factores chaves para mudança sobre as quais existe um grande nível de incerteza.” (Johnson, Scholes e Wittington, 2008:56)

Factores chaves para a mudança são todos aqueles que podem contribuir decisivamente no sucesso ou fracasso da estratégia de uma organização.

Por seu lado Wright, Kroll e Parnell (2000:77) reiteram que ao se formular cenários, os gestores devem identificar as principais forças no macroambiente e no sector, avaliar suas possíveis inter-relações e estimar a sua influência sobre os eventos futuros.

Os cenários múltiplos oferecem visões alternativas de como o ambiente de negócios da organização pode-se desenvolver no futuro, pelo que diferentes estratégias deverão ser desenhadas para cada cenário.

3.3.2 A Indústria ou Sector e o Modelo de 5 Forças de Michael Porter

Porter (1997:24) define indústria ou sector como o grupo de empresas que produzem bens ou serviços que são substitutos bastantes aproximados entre si.

Por seu lado, Oliveira (2009:127), define indústria como o conjunto de empresas do mesmo ramo e numa situação competitiva.

A análise de uma indústria, do ponto de vista estratégico, efectua-se pela caracterização dos factores de competitividade determinantes da estrutura dessa indústria, da sua evolução e das relações que se estabelecem entre eles.

Porter aponta 5 factores, a que chama “as 5 forças competitivas”, nomeadamente:

- A rivalidade entre empresas concorrentes;
- O poder negocial dos fornecedores;
- O poder negocial dos clientes;
- A ameaça de entrada de novos concorrentes; e
- A ameaça de produtos ou serviços substitutos.

O ponto relativo à rivalidade na indústria consiste na análise interna ao sector, enquanto no poder negocial dos fornecedores e dos clientes pretende-se proceder a uma análise externa relacionada com o sector. Na análise das ameaças de entrada de novos concorrentes, bem como de produtos ou serviços substitutos, pretende-se fazer uma análise externa, não relacionada actualmente com o sector, mas sobretudo que evidencia as ameaças e oportunidades futuras da indústria.

O modelo de Porter tem como principais objetivos, entender o ambiente competitivo da organização e identificar acções e estratégias futuras para que se obtenha vantagem no sector.

Segundo este modelo, atractividade de um investimento está inversamente relacionada com a intensidade das forças competitivas, pelo que, quando mais intensas forem as forças competitivas, menos atractiva será o sector.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) a estrutura de um sector influencia a intensidade da competição entre as empresas que dele fazem parte, impondo algumas restrições em suas operações e oferecendo várias oportunidades para que as empresas bem administradas obtenham vantagens sobre a concorrência. Assim, para melhor competir num determinado sector estratégico, ou indústria, deve decidir a sua estratégia, com base no conhecimento da estrutura do sector de actividade em que compete e na perfeita identificação dos clientes alvo.

Deste modo, e citando Wright, Kroll e Parnell (2000:60), “a chave da competição eficaz está em a empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar essas cinco forças em seu benefício ou defender-se contra elas.”

3.4 O Ambiente Interno

O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro dela e normalmente tem implicação imediata e específica na gestão da organização. A análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência os pontos fortes e fracos da empresa que está sendo analisada. O ambiente interno é constituído pelos recursos da organização, a missão e os objectivos estratégicos.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000:87) os pontos fortes e fracos da organização constituem os seus recursos e podem-se dividir em recursos humanos, organizacionais e físicos que trabalham juntos para oferecer uma vantagem competitiva sustentada.

Nos recursos físicos pode-se incluir os edifícios, equipamento ou capacidade de produção da organização. A natureza destes recursos como a idade, condições, capacidade e localização vai determinar a utilidade de cada um.

Recursos humanos incluem uma mistura de capacidade, experiência, habilidades e conhecimento dos trabalhadores da organização.

Os recursos organizacionais incluem as patentes, marcas, sistema de negócio, base de clientes, base financeira, cultura, sistemas de controlo, etc.

Johnson, Scholes e Wittington (2008:96) consideram que a eficiência e a efectividade dos recursos não dependem somente da sua existência mas de como são geridos, a cooperação entre as pessoas, sua adaptabilidade, capacidade de inovação, o relacionamento com os clientes e fornecedores, a experiência e aprendizagem sobre o que funciona bem e o que não funciona.

A avaliação dos recursos organizacionais depende de se saber se estes estão adequadamente alinhados com as estratégias e se são suficientes para a implementação dessas estratégias. Essa avaliação é feita, recorrendo a análise da cadeia de valor.

3.5 A Cadeia de Valor

A cadeia de valor descreve o conjunto de actividades desempenhadas por uma organização durante o processo de produção de um produto ou serviço, desde as relações com os fornecedores e passando pelo ciclos de produção e venda até à fase da distribuição final.

Segundo Johnson, Scholes e Wittington (2008:110), o conceito da cadeia de valor é bastante útil aos gestores na identificação das principais actividades que contribuem para o alcance da vantagem competitiva da organização.

O modelo representado na figura 4 que foi desenvolvido por Michael Porter³ representa a cadeia de valor de uma organização. Este autor considera a cadeia de valor, como o instrumento básico para diagnosticar e intensificar a vantagem competitiva de uma organização.



Figura 4: Cadeia de valor de uma organização segundo Michael Porter

Fonte: Johnson, Scholes e Wittington (2008:110)

³ Jonhson, Scholes e Wittington (2008:110)

A análise da cadeia de valor de acordo com o modelo de Porter remete a divisão das actividades da organização em duas partes: as actividades primárias e as de apoio ou suporte.

Nas actividades primárias encontramos a logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços.

- A logística interna compreende as actividades relacionadas com o manuseamento de materiais, armazenagem e controle de estoques utilizados para receber e alocação dos insumos ao processo de produção.
- As operações são as actividades necessárias para converter os insumos fornecidos pela logística interna na forma de produto final.
- A logística externa compreende as actividades relacionadas com a colecta, armazenamento e distribuição física do produto final para o cliente.
- O marketing e vendas são as actividades relacionadas com a promoção e comercialização dos produtos.
- Os serviços são as actividades relacionadas com o serviço pós-venda e se destinam a realçar ou manter o valor de um produto

Nas actividades de suporte, encontram-se a infraestrutura da organização; a gestão de recursos humanos; desenvolvimento de tecnologia e a aquisição.

- A aquisição compreende as actividades que visam a compra dos insumos necessários à fabricação dos produtos, bem como ativos fixos.
- O desenvolvimento tecnológico abarca aquelas actividades cujo objectivo é de melhorar o produto e os processos de fabricação.
- A gestão de recursos humanos são actividades relacionadas com recrutamento e seleção, admissão, treinamento, desenvolvimento e remuneração do pessoal.
- A infra-estrutura da organização inclui actividades necessárias ao apoio total de toda a cadeia de valor como direção geral da organização, planeamento, finanças, contabilidade, apoio legal e relações governamentais.

De salientar que de acordo com o conceito da cadeia de valor, o sucesso da organização, não depende apenas da excelência do trabalho de cada departamento isoladamente, mas principalmente da coordenação e integração destes com objectivo de adicionar valor aos

produtos e serviços oferecidos aos seus clientes, conseguindo assim, aumentar a sua vantagem competitiva.

3.6 O Conceito de Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma determinada empresa consegue criar para os seus clientes e que ultrapassa os custos de produção. O termo valor aqui aplicado representa aquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço; um valor superior resulta da oferta de um produto ou serviço com características percebidas idênticas aos da concorrência mas por um preço mais baixo ou, alternativamente, da oferta de um produto ou serviço com benefícios superiores aos da concorrência que mais do que compensam um preço mais elevado.

Oliveira (2009:95) afirma que vantagem competitiva é a identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de actuação.

Para Porter (1997:53), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: a liderança no custo e diferenciação.

Soloner, Shepard e Podolny (2001:26), por seu lado identificam dois tipos de vantagem competitiva, nomeadamente: vantagens baseadas em capacidades (ambiente interno) e as vantagens baseadas na posição (ambiente externo).

Assim, pode-se afirmar que vantagem competitiva de liderança no custo é baseada nas capacidades da organização, enquanto a vantagem competitiva de diferenciação é aquela que é baseada na posição.

3.7 A Missão e os Objectivos Estratégicos

3.7.1 Conceito de Missão

A Missão consiste numa declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da organização. A criação de uma missão fundamenta-se no conjunto de atitudes que a empresa está disposta a fazer e tem como objectivo difundir o espírito da empresa por todos os colaboradores.

Neste contexto, Wright, Kroll e Parnell (2000:93) afirmam que declaração de missão é uma declaração de propósitos genérica mas duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer aos seus varios *stakeholders*.

Assim, e recorrendo ao modelo de Ashridge e Campbell⁴, pode-se afirmar que na missão, procura-se responder às seguintes questões:

- Qual é a razão de ser da empresa?
- Qual é o negocio da empresa?
- Quais são as futuras competências requeridas pela empresa?
- Quem são os principais clientes ou segmentos de mercados da empresa?
- Quais são os produtos ou serviços da empresa?
- Quais são os princípios básicos e os valores da empresa?

A figura 5 mostra os principais elementos da missão, segundo o modelo de Ashridge e Campbell, nomeadamente: o propósito, a estratégia, o sistema de valores e os padrões de comportamento.

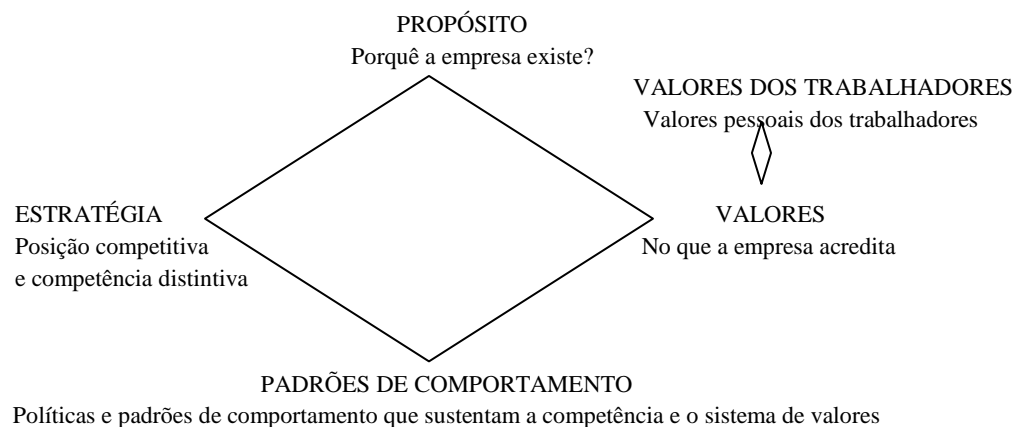


Figura 5: Modelo de Ashridge para análise da missão organizacional.

Fonte: Adaptado de <http://www.12manage.com>

Segundo este modelo, a missão de uma organização, é composta pelo propósito, estratégia, padrões de comportamento e pelos sistemas de valores.

⁴ www.12manage.com/methods_campbell_ashridge_mission_model_pt.html

Para Oliveira (2009:110), os propósitos correspondem à explicitação de posições ou áreas de actuação planeadas para toda organização. A declaração de propósitos visa fundamentalmente identificar por um lado, a razão de ser da organização, e por outro, os beneficiários do esforço empreendido na organização.

Oliveira (2009:67) define ainda valores como o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma organização que sustentam suas principais decisões. Tais princípios e crenças, determinam a forma como os eventos e as comunicações são interpretados e recebem significado dentro da organização, sendo a chave da motivação e da cultura.

Enquanto padrões de comportamento correspondem à maneira de agir sempre que se repetem determinadas situações semelhantes dentro das organizações. Em diversas organizações os padrões de comportamento estão na forma escrita de códigos de conduta e comportamento profissional que devem ser seguidos pelos gestores e trabalhadores.

Em sintonia com a missão, a organização deve estabelecer um conjunto de objectivos concretos para cumprir juntamente com a missão da empresa.

3.7.2 Os Objectivos Estratégicos

Segundo varios autores, os objetivos estratégicos da organização podem ser divididos em gerais e específicos.

Write, Kroll e Parnell (2000:98) por exemplo, afirmam que enquanto a missão é a razão de existir da empresa, os objetivos gerais representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa. Os mesmos autores acrescentam que, os objetivos específicos são versões mais restritas e frequentemente quantificadas dos objetivos gerais.

Oliveira (2009:110) considera que os objetivos correspondem à explicitação de posições ou áreas de actuação planeadas para toda a empresa, devidamente aceitas por seus accionistas e executivos como desejáveis e possíveis.

A definição dos objectivos deve ter como base, diversas informações tais como:

- Conhecimento do ambiente externo, mais concretamente com quem a organização se relaciona, como avaliam-se esses parceiros, como estes afectam a organização, e que evolução previsível terão;

- Quais os recursos da organização e as suas relações de poder internas; quais os recursos financeiros, técnicos e humanos existentes, a cultura da organização e o espírito de corpo; quais as relações de poder que podem fazer decidir entre objectivos em conflito;
- Qual o sistema de valores dos gestores, ou seja o seu conjunto de atitudes sobre o que é bom ou mau, desejável ou indesejável pois isso influencia a escolha dos objectivos e da estratégia.

Os objectivos explicam o que a organização deseja alcançar com a sua actividade, com um carácter temporal. Estes são essenciais na gestão estratégica, na medida em que esclarecem onde se quer chegar e como avaliar se a organização o está a conseguir

3.8 Expectativas dos *Stakeholders*

“*Stakeholders* é um conjunto de indivíduos ou grupo que é afectado pelas operações de uma empresa ou podem influenciá-la” (Wright, Kroll e Parnell, 2000:80).

Como exemplo de stakeholders pode-se citar os proprietários e accionistas, os administradores, os funcionários, o governo, os fornecedores, os clientes e os bancos.

Cada stakeholder estabelece um objectivo de acordo com os seus próprios interesses que estão directa ou indirectamente relacionado com o sucesso e a riqueza da organização. Como os interesses dos diferentes *stakeholders* muitas vezes são conflitantes, a empresa deve seguir uma abordagem ampla, procurando equilibrar as expectativas de todos.

3.9 A Análise SWOT

Esta análise foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School.

O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras em inglês *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Assim, a análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente).

A análise SWOT deve ser feita e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos da análise interna e externa, para que o diagnóstico que dela resulta seja fiável e constitua uma fonte de informação e suporte adequada às necessidades da gestão estratégica, que se ocupa das decisões que vão no fundo delinear o futuro a médio e longo prazo da organização.

3.9.1 SWOT/Análise Externa

No âmbito da análise SWOT, a análise externa tem como objectivo a identificação das principais oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) que num determinado momento se colocam perante a organização. A avaliação do ambiente externo costuma ser dividida em duas partes:

- O macroambiente: nível exterior que afecta todas as indústrias, embora de modo diferenciado; e
- Ambiente da indústria ou competitivo: que diz respeito a todos os intervenientes próximos e é tratado na análise de Porter.

Pode-se concluir que as mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afectar (positiva ou negativamente) seu desempenho e sua forma de actuação. As mudanças no ambiente externo, sempre afectam de maneira homogénea todas as organizações que actuam numa mesma área geográfica e num mesmo sector e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todos.

A análise do ambiente externo é importante porque uma organização que perceba que o ambiente externo está a mudar e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as consequências das ameaças.

3.9.2 SWOT/Análise Interna

Em termos de análise interna, a análise SWOT propõe a identificação dos principais pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*) que caracterizam a organização num determinado momento.

Se por um lado é importante perceber que o ambiente externo está a mudar, por outro é vital que a organização tenha competência para adaptar-se a estas mudanças aproveitando as oportunidades e/ou enfrentando as ameaças.

É também importante referir que a consideração de uma determinada característica da empresa como força ou fraqueza é sempre relativa e potencialmente alterável, na medida em que se pode verificar ao longo do tempo alterações importantes ao nível da concorrência e do seu comportamento.

A correcta listagem das suas forças e fraquezas dá à organização elementos importantes no que se refere à sua orientação estratégica, que tenderá naturalmente a tirar o maior partido possível das forças e a minimizar as fraquezas.

3.9.3 Matriz SWOT

Consiste na avaliação da posição competitiva de uma empresa no mercado através do recurso a uma matriz de dois eixos, cada um dos quais composto por duas variações: pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses) da análise interna; oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) da análise externa. Ao construir a matriz as variáveis são sobrepostas, conforme se pode ver pela tabela 6, facilitando a sua análise e a procura de sugestões para a tomada de decisões, sendo uma ferramenta imprescindível na formação de Planos e na definição de Estratégias de negócio.

Matriz SWOT

		Análise Interna	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Externa	Oportunidades	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas	Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	Ameaças	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas	As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Figura 6: Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de Andrews (1971)

Esta matriz sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzem à maximização das oportunidades do ambiente e construídas sobre os pontos fortes da empresa e à minimização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa.

A análise SWOT deve ser, tanto quanto possível, dinâmica e permanente. Além da análise da situação actual, é importante confrontá-la com a situação no passado, a sua evolução, a situação prevista e sua evolução futura.

Capítulo 4: Estudo de Caso da Kangela Celular, SA

4.1 Apresentação da Empresa Kangela Celular

A Kangela Celular é uma sociedade anónima com um capital social de 20.000,00 Mt representada por 200 acções com valor nominal de 100,00 Mt cada uma, integralmente suscritas e realizadas e que se dedica a prestação de serviços de comunicação móvel; compra, venda e distribuição de equipamentos de comunicação móvel; e publicidade e marketing de equipamento electrónico e sem fio.

A empresa teve o início de actividades em Novembro de 2007, com sede social na Av. Das Indústrias nr 605, Cidade da Matola, ocupando os escritórios da empresa Kangela Comercial, Lda, sob um Contrato de Comodato⁵. Em Março de 2009, a empresa mudou a sua sede social para a Av. 24 de Julho nr 2798 na Cidade de Maputo, onde se encontra actualmente a operar.

De acordo com os dados extraídos dos relatórios de gestão, no último exercício findo em Junho de 2010, a Kangela Celular teve um volume de vendas de 81,68 milhões de meticais, com um activo total de 25,08 milhões de meticais e um prejuízo de 5,36 milhões de meticais. A empresa conta actualmente no seu quadro de pessoal com 35 trabalhadores, dos quais 4 têm funções administrativas e os restantes 29 estão alocados às vendas nas diversas lojas localizados ao longo do país, nomeadamente em Maputo, Gaza, Inhambane, Manica e Nampula.

A Kangela Celular, SA, faz parte do grupo de empresas Kangela/Kawena, na qual também fazem parte, entre outras, a Kangela Comercial, Kawena Distribuidores e Select Services. Na sua sede social, para além do escritório central, onde funciona todo o pessoal administrativo, existe uma

⁵ Contrato através do qual uma das partes (comodante) proporciona à outra (comodatário), mediante entrega, o gozo temporário de uma coisa imóvel ou coisa móvel, sem retribuição, com a obrigação de a restituir.

loja anexa, sendo esta uma das doze (12) que a empresa possui ao longo do país, nomeadamente, em Ressano Garcia, Xinavane, Macia, Xai-xai, Cidade de Inhambane, Massinga, Maxixe, Vilanculos, Chimoio, Cidade de Nampula e Nacala.

Porém, para além das lojas acima mencionadas, a Kangela Celular já teve outras mas devido à falta de retorno esta empresa viu-se obrigada a encerrá-las, nomeadamente: Malanga; T3; Chokwé; Beira; Lichinga, Quelimane, Namialo, Machangulo e Ilha de Moçambique.

No que tange aos serviços de comunicação móvel, a Kangela Celular só presta serviços exclusivamente da rede Vodacom, podendo publicitar e fazer marketing de equipamento electrónico; comprar, vender e distribuir equipamentos de comunicação móvel de qualquer marca, desde que não seja concorrente directa da marca Vodacom. Os principais produtos comercializados são: as recargas, os pacotes iniciais, os telefones celulares, os modems e os painéis solares.

Pela prestação de serviços, a Kangela Celular recebe da Vodacom os incentivos pelas chamadas e incentivos pelo registo de cartões SIM. Os serviços prestados subdividem-se em pré-pago e pós-pago. No pré-pago, os clientes pagam antecipadamente para se beneficiarem dos serviços enquanto no pós-pago, a cobrança dos serviços prestados é feita à posterior.

Os incentivos pelas chamadas, subdividem-se em pós-pago e pré-pago e são calculados com base na aplicação de uma taxa sobre o total dos gastos em chamadas efectuados pelos clientes que estão conectados à rede Vodacom cujos números de cartão foram vendidos pela Kangela Celular.

Este número de clientes constitui a base de subscritores, que cresce à medida que mais utilizadores se conectam à Vodacom por via dos cartões iniciais vendidos pela Kangela Celular. Por exemplo, em Maio de 2011, a base de subscritores do pós-pago da Kangela Celular foi de 374 clientes que gastaram em chamadas, o total de 924.580,75 Mt tendo sido pago a comissão de 5%, cabendo de incentivos, o valor de 46.229,04 Mt.

4.2 Estrutura organizacional da Kangela Celular

A empresa é constituída por um conselho de Administração representada por três administradores, sendo destes um executivo e dois não executivos⁶.

Não existe um organograma escrito na empresa, mas das informações recolhidas durante a pesquisa foi possível a construção de um, conforme o anexo 7.4 do presente trabalho onde é possível identificar que imediatamente abaixo do Administrador Executivo encontramos os seguintes órgãos: gerente financeiro, gerente de contratos, gerente de recursos humanos e gerentes regionais. Abaixo dos gerentes regionais, estão os gerentes de lojas. Pode-se constatar também que existem algumas lojas que prestam contas directamente ao Administrador Executivo, nomeadamente, os gerentes das lojas de Maputo, Ressano Garcia, Nampula e Nacala.

De salientar ainda que na Kangela Celular, os serviços de Sistema de Informação e Comunicação são executados por um profissional no regime de parcial, pelo que não consta na estrutura organizacional da empresa, um órgão de informação e comunicação.

4.3 O desempenho Organizacional da Kangela Celular de 2009 a 2011

Para analisar o desempenho organizacional recorreu-se aos relatórios de gestão da empresa, na base dos quais foi possível produzir os gráficos 1 e 2 que seguem.

A evolução das vendas totais anuais nos períodos financeiros 2008, 2009 e 2010, que compreende os períodos de Julho de 2008 a Junho de 2009, de Julho de 2009 a Junho de 2010 e de Julho de 2010 a Junho de 2011, respectivamente, é representada no gráfico 1, onde pode-se constatar:

- No período financeiro de 2008, as vendas totais apresentam um comportamento estável, sendo que o volume de vendas mensais variou entre 3.900.000,00 Mt (em Junho de 2009) e os 6.600.000,00 Mt (Dezembro de 2008), tendo em média, vendido 4.960.000,00 Mt.
- No período financeiro de 2009 as vendas em geral apresentaram um aumento, comparativamente ao período anterior, tendo a Kangela Celular, comercializado como média mensal, o valor de 6.800.000,00 Mt, pese embora tenha vendido apenas 2.630.000,00 Mt no mês de Outubro de 2009, período a partir do qual, registou vendas

⁶ Estatutos da empresa publicados no Bolentim da República, III série – Número 47 em Novembro de 2007

com tendência crescente, tendo atingido o pico, em fevereiro de 2010, com volume de vendas de 9.940.000,00 Mt.

- O exercício financeiro de 2010, caracterizou-se pelas constantes aumentos e diminuições nas vendas, com relativa estabilidade no primeiro trimestre do período, uma queda significativa das vendas no mês de Outubro, de 13.350.000,00 Mt para 10.030.000,00, seguido de um aumento contínuo mensal nos 4 meses subsequentes, para atingir o máximo das vendas no mês de Janeiro de 2011, no valor de 20.755.000,00 Mt, com uma queda estrondosa em fevereiro de 2011, seguido de um período de relativa estabilidade.

Evolução das Vendas totais da Kangela Celular no período de 2008 a 2010⁷

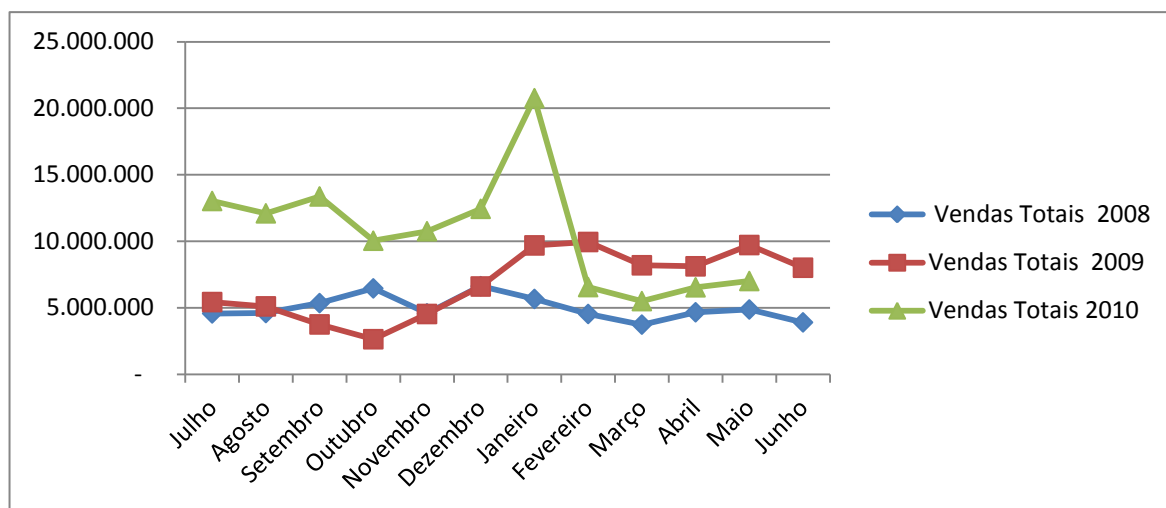


Gráfico 1: Volume de vendas mensal da Kangela Celular entre Julho de 2008 e Maio de 2010

Esta constante flutuação do volume de vendas deve-se essencialmente ao efeito da especulação de preços neste sector, de acordo com o Administrador Executivo da Kangela Celular em entrevista concedida. Explica ainda este entrevistado que existem alguns agentes que usam este sector como uma fonte para financiar os seus negócios em outros sectores, por exemplo, algumas empresas que compram a crédito de 60 dias, uma grande quantidade de recargas a determinado preço e vendem imediatamente a um preço 2% a 4% abaixo do valor compra, obtendo uma liquidez imediata que aplicam em outros negócios que proporcionam maiores margens. Assim,

⁷ Fonte: Demonstrações Financeiras da Kangela Celular de 2008 a 2010

quando esta situação ocorre, a Kangela Celular encontra muitas dificuldades para competir com esses outros agentes que adquiriram os mesmos produtos mas a preços mais baixos.

Por outro lado, o gráfico 2, que se segue, ilustra a evolução da margem bruta em percentagem⁸ que mede a rentabilidade das vendas, fornecendo uma indicação mais directa de quanto a empresa está a ganhar como resultado imediato da sua actividade.

Evolução da margem bruta percentual da Kangela Celular nos exercícios de 2008 a 2010⁹

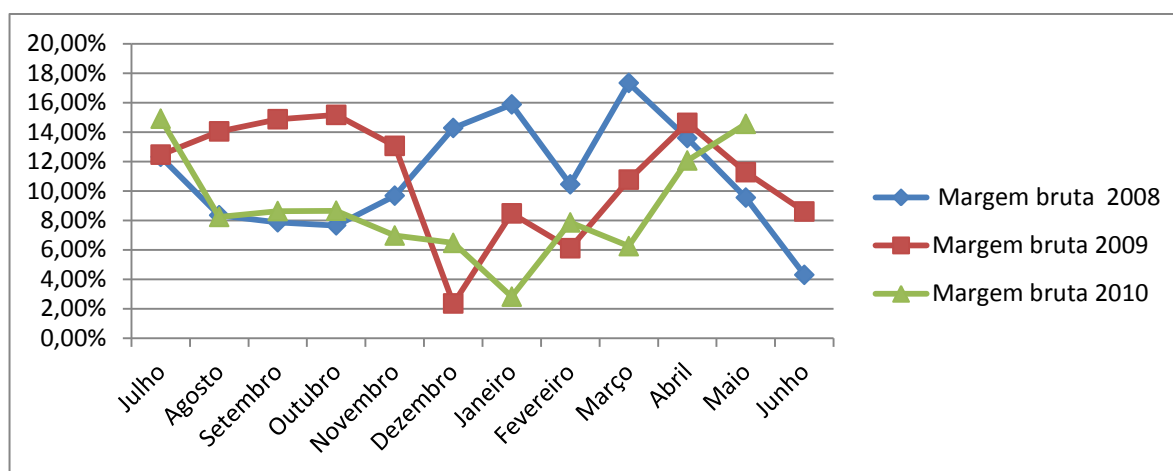


Gráfico 2: Margem bruta percentual da Kangela Celular entre Julho de 2008 e Maio de 2011

Pode-se notar através deste gráfico, que a margem bruta durante o período em análise apresenta uma variação bastante grande, a alternar entre aumentos e reduções muito acentuados como consequência também da constante alteração nos preços das recargas, segundo o Administrador Executivo da Kangela Celular, tendo atingido o mínimo da margem em Dezembro de 2010 nos 2% e o máximo em Março de 2008 em 17.8%.

As constantes alterações nos preços das recargas, tem um impacto muito significativo na rentabilidade da Kangela Celular, uma vez que è sobre este produto onde estão direccionadas as principais estratégias desta empresa, conforme pode se ver pela tabela 1 abaixo em que nos

⁸ Margem bruta= (lucro bruto/vendas operacionais liquidadas totais)*100

⁹ Fonte: Demonstrações Financeiras da Kangela Celular de 2008 a 2010

exercício de 2008, 2009 e 2010 a venda deste produto, contribuiu com cerca de, 65.28%, 62.11% e 69.08% respectivamente, por seu lado a venda de telefones celulares contribuiu com cerca de 16.80%, 19.87% e 16.19%, respectivamente.

Por outro lado, e ainda com base na tabela 1, pode-se constatar que a venda de recargas tem contribuído com menor margem bruta, tendo nos períodos de 2008, 2009 e 2010 se situado em 1.63%, 2.73% e 4.53% respectivamente, enquanto para os telefones celulares, os valores estiveram em 14.58%, 12.05% e 10.89%, respectivamente.

Volume de vendas e margem bruta percentuais da Kangela Celular de 2008 a 2010

Anos	Volume de vendas percentual			Margem bruta percentual		
	Recargas	Celulares	Incentivos	Recargas	Celulares	Incentivos
2008	65.28%	16.80%	3.21%	1.63%	14.58%	100%
2009	62.11%	19.87%	6.81%	2.73%	12.05%	100%
2010	69.08%	16.19%	8.31%	4.53%	10.89%	100%

Tabela 1: Volume de venda percentual e margem bruta percentual da Kangela Celular no período de 2008 a 2010¹⁰.

Com base na informação da tabela 1, pode se concluir que:

- A empresa Kangela Celular tem direccionado a maior parte dos seus esforços para as recargas que são produtos que oferecem menor margem em comparação com os telefones celulares. Este maior volume de negócios nas recargas, deve-se à facilidade na aquisição deste produto a crédito, derivado do contrato de parceria existente com a Vodacom;
- A Kangela Celular deveria aproximar-se dos tais agentes especuladores dos preços das recargas para junto desses, passar a comprar esses produtos de forma a aumentar a margem de lucro na venda ou em alternativamente, procurar identificar e explorar

¹⁰ Fonte: Demonstrações Financeiras da Kangela Celular de 2008 a 2010.

parceria junto dos grandes compradores de recargas na Vodacom, nomeadamente a Africom e a OLAM;

- A venda de telefones celulares oferece maior margem de lucro do que as recargas, mas a Kangela Celular encontra limitações de obtenção de facilidades de créditos junto dos seus fornecedores;
- A margem bruta nas recargas tende a aumentar enquanto a dos telefones celulares tem uma tendência decrescente;
- O volume de venda percentual dos incentivos tende a crescer como consequência do constante aumento da base de subscritores da Kangela Celular junto da Vodacom.

4.4 Identificação da Visão, Missão e Objectivos Estratégicos da Kangela Celular

Da análise efectuada à Estratégia da Kangela Celular de 2009 a 2012, pode-se concluir que:

1. A empresa definiu como visão: ser líder na distribuição de produtos e serviços de telefonia móvel da marca Vodacom em Moçambique, e tornar-se um actor significativo no mercado grossista e retalhista de telefones celulares através da expansão da cobertura de suas lojas.
2. A missão da empresa é oferecer serviços e produtos de comunicação móvel de alta qualidade a preços competitivos aos retalhistas e público em geral, contribuindo para o melhoramento da qualidade de cobertura da rede móvel Vodacom e crescimento sustentado do grupo Kangela/Kawena.
3. Os objectivos estratégicos são: (i) Aumentar a base de subscritores do pré-pago e pós-pago; (ii) aumentar a receita média por utilizador; (iii) aumentar a receita na venda de telefones celulares; (iv) Potenciar um centro de reparação de telefones celulares por todo o país e (v) a cobertura de todas as regiões do país em aproximadamente 6 meses, incorporando cerca de 40 lojas.

Com a entrada no sector de distribuição de produtos de telefonia móvel por parte da AFRICOM e da OLAM, dois grupos constituídos por uma cadeia de empresas com dimensão internacional que exploram a distribuição e comercialização a grosso e a retalho de diversos produtos com

ênfase na África sub-sahariana, a Kangela Celular perdeu o protagonismo neste sector, uma vez que estas duas empresas, fazendo uso do seu forte poder de compra e capacidade de distribuição através da cadeia de empresas, transformaram este sector em oligopólio.

A entrada destes dois actores neste sector, pode comprometer seriamente o alcance da visão da Kangela Celular em se tornar líder na distribuição de produtos de telefonia móvel da Vodacom, e consequentemente impedir a concretização da sua missão e os objectivos estratégicos, pelo que poder-se-á exigir desta empresa a reformulação das estratégias e da visão, se necessário para melhor se adequarem a esta nova realidade.

4.5 As Estratégias de Negócios da Kangela Celular

Para alcançar os objectivos estratégicos definidos, a empresa Kangela Celular tem como estratégias, as seguintes:

1. Uma parceria de exclusividade desenvolvida com a empresa Vodacom, que consiste em a Kangela Celular estar proibida de comercializar produtos e serviços de marca de outras operadoras concorrentes. Com esta parceria, a Kangela Celular tem acesso a todos produtos e serviços da Vodacom a preços mais competitivos, beneficiando-se também das promoções em suas lojas. Ao deter um contrato de exclusividade, a Kangela consegue um poder de negociação maior, pois age como um parceiro de negócios com a Vodacom, pelo que todo o cliente captado por este é imediatamente direccionado a esta operadora.
2. Expansão da representatividade das suas lojas ao longo de todo o país. A empresa pretende com esta estratégia aumentar a sua base de clientes, estabelecendo-se em regiões pouco explorados mas que apresentam um grande potencial de expansão.
3. Realizar vendas directas aos clientes, no intuito de fornecer a estes, serviço personalizado e construir um relacionamento baseado na confiança da qualidade de atendimento. A empresa pretende por um lado, estar perto do cliente, identificando suas necessidades e procurando formas de satisfazê-las, por outro lado, garantir uma receita contínua para a empresa através da fidelização dos clientes.

4. Sub-contratar revendedores para as regiões onde a Kangela Celular não tenha representação. Pretende a Kangela Celular, explorar também mercados que embora tenham potencial, pela sua reduzida dimensão ainda não se justifique a implantação de uma loja.
5. Realizar parcerias comerciais com as empresas do grupo. Esta estratégia, permite um fácil e rápido acesso às regiões onde as empresas do grupo estejam representadas. Permite também
6. Realizar vendas ambulantes e a retalho em mercados abertos. Pretende-se que os produtos da Kangela Celular/Vodacom estejam disponíveis onde o cliente estiver, possibilitando obter maior margem de lucro, uma vez que neste tipo de venda os produtos (especialmente as recargas) são vendidos ao preço facial.

4.6 A Cadeia de Valor

A Kangela Celular, por se tratar de uma empresa que se dedica a compra e venda de produtos e serviços no ramo da telefonia móvel, e devido à sua sua reduzida dimensão, não apresenta todas actividades mencionadas no modelo de Michael Porter como as Operações e Desenvolvimento de Tecnologias, apostando como principais fontes de vantagem competitiva, o serviço personalizado aos clientes, alta qualidade de seus produtos e serviços comercializados e representatividade nas principais cidades do país. A tabela que se segue representa a cadeia de valor da Kangela Celular.

Variáveis	Descrição
Fornecedores	1.Vodacom Moçambique, 2.Suretel Comunicações, Moçambique Representações, 84 Celulares, Unicomunicações.
Clientes	Publico em geral, retalhistas, empresas do grupo Kangela/Kawena, subscritores dos contratos.
Concorrentes	Oxygen, Moçambique Representações, Unicomunicações; Vodashops, lojas da

	mcel.		
Segmentos	1. Revendedor de telefones celulares e seus derivados; 2. Revendedor dos produtos e serviços de telefonia móvel da Vodacom		
Actividades de suporte	Seleccção de fornecedores e compras, recursos humanos, serviços financeiros e administrativos, sistemas de informação e comunicação, distribuição		
Recepção, conferência e armazenagem no escritório sede e posterior envio dos stocks às lojas, consoante as necessidades destes.	Angariação de potenciais clientes de pós-pago, de pré-pago e de telemóveis e seus derivados através de realização de promoções e publicidades.	Venda dos produtos e serviços nas lojas, assistência personalizada na assinatura de contrato pós-pago.	Serviços de reparação de telemóveis, de renovação de contrato pós-pago.

Tabela 2: Cadeia de Valor da Kangela Celular

Fonte: Adaptado de Johnson, Scholes e Wittington (2008:110)

4.7 Análise da Estratégia da Kangela Celular com Base no Modelo SWOT

Para aplicação do modelo SWOT, primeiro procedeu-se a identificação dos factores internos e externos que potencialmente podem influenciar o sucesso da estratégia da Kangela Celular, tendo, para tal, o autor deste texto usado como base os elementos descritos em Oliveira (2009) e à observação dos processos organizacionais da empresa. Posteriormente identificou os factores internos que afectam a estratégia da Kangela Celular, com base na análise de documentos internos da empresa, nomeadamente; a estratégia para o período 2009-2012 e os relatórios financeiros de 2009 a 2011. Para a identificação dos factores externos que têm impacto no desempenho da Kangela Celular, o autor recorreu essencialmente a entrevistas aos principais colaboradores da empresa, bem como, à leitura de informação publicada nos jornais e revistas e nas estações de televisão do país.

Assim, resultou a análise SWOT que se segue:

Tabela dos Factores Internos e Externos da Kangela Celular

Factores Internos	Factores Externos
1. Habilidades profissionais dos vendedores	1. Velocidade de crescimento do número de clientes
2. Liquidez da empresa	2. Qualidade de cobertura da rede Vodacom
3. Qualidade dos produtos e serviços	3. Entrada de terceira operadora
4. Custo de distribuição dos produtos	4. Poder de barganha do fornecedor
5. Parcerias comerciais com as empresas do grupo	5. Inovações tecnológicas
6. Preço dos produtos e serviços	6. Multiplicidade de concorrentes
7. Publicidade e promoção	7. Poder negocial dos clientes
8. Sistema de controlo interno	8. Produtos homogéneos
9. Reputação da marca comercializada	9. Preço do produto dos concorrentes
10. Parcerias comerciais com as empresas do grupo	

Tabela 3: Análise SWOT - Factores ambientais que representam potenciais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da Kangela Celular¹¹

Após a identificação dos principais factores internos e externos da Kangela Celular, procedeu-se entre esses, a selecção dos principais pontos fortes e pontos fracos, conforme a tabela 4 e das oportunidades e ameaças, conforme a tabela 5, através da aplicação de questionários aos principais colaboradores da empresa, cujos resultados se apresenta de seguida:

Tabela dos principais pontos fortes e fracos da Kangela Celular

¹¹ Fonte: Questionários e entrevistas aos principais colaboradores e gestores

Pontos fortes	Pontos Fracos
Baixo custo de distribuição	Política de estabelecimento de preços de venda das recargas
Baixo custo de publicidade e promoções	Fraca liquidez da empresa
Parcerias eficientes com as empresas do grupo	Sistema de controlo interno deficiente
Boa qualidade dos serviços e produtos	

Tabela 4: Análise SWOT - Principais pontos fortes e fracos da Kangela Celular

4.7.1 Análise dos Pontos Fortes

Baixo custo de distribuição constitui um ponto forte porque a empresa consegue ter uma boa capacidade de distribuição sem incorrer em custos elevados, por exemplo, para a região sul, a Kangela Celular tem usado os camiões da Kangela Comercial para transportar os produtos para os locais onde ambos tenham representações. Na região centro e norte, também se beneficiado da capacidade de distribuição da Vodacom Moçambique, pois esta última tem se encarregado de fazer chegar os produtos nas lojas da Kangela Celular.

Baixo custo de publicidade e promoções, na medida em que como revendedor dos produtos da marca vodacom, cabe a Vodacom Moçambique, incorrer em custos de publicidade e promoção. O mesmo se aplica para a venda de telefones celulares e produtos relacionados, cabendo aos representantes das marcas as despesas relacionadas com o marketing.

Parceria eficiente com as empresas do grupo é um ponto forte na medida em que permite o acesso a regiões onde muitos dos seus concorrentes não tem capacidade para explorar, devido à dificuldade de acesso que torna os custos de distribuição elevados. A Kangela Celular por exemplo estabeleceu as suas lojas da Massinga, Macia e Vilanculos no espaço físico da Kangela Comercial sem incorrer em custos de arrendamento. Esta parceria tem permitido também a que clientes que assinam contrato pós-pago da vodacom via Kangela Celular, levantem material de construção na Kangela Comercial nas respectivas regiões onde esta tenha armazém.

Boa qualidade dos produtos e serviços pois, como representante da vodacom, à Kangela Celular é exigido que suas lojas detenham um padrão de qualidade similar às *vodashops*, pelo

que seus trabalhadores têm sido submetidos às mesmas formações que os da Vodacom Moçambique. No que se refere aos telefones celulares, a Kangelá Celular só compra de empresas que ofereçam garantia de qualidade, pelo que qualquer cliente que compre em qualquer de suas lojas tem a certeza que em caso de alguma anomalia nos produtos, pode retornar para reclamação e caso de certifique que a anomalia não foi por mau uso por parte do cliente, o produto é imediatamente trocado.

4.7.2 Análise dos Pontos Fracos

Política de estabelecimento de preços de venda das recargas constitui um ponto fraco, na medida em que, a Kangelá Celular tem apostado na venda a retalho e ao público em geral, que pese embora lhes proporciona menor volume de vendas, alternativamente oferece maior margem de lucro, sendo que por exemplo, as recargas vodacom vende ao *preço facial*, diferentemente de outros concorrentes que preferem vender a grosso, oferecendo assim, preços mais baixos. No caso dos telefones celulares, porque exige qualidade de seus fornecedores, o preço de venda é relativamente menos competitivo que os praticados para por exemplo os ditos telefones “chineses” ou os telefones recondicionados.

Fraca liquidez da empresa constitui um ponto fraco porque a empresa apresenta índice de liquidez bastante preocupantes, tendo por exemplo a liquidez corrente se situado nos 53.50%, 83.83% e 68.81% nos exercícios de 2008, 2009 e 2010, respectivamente. Este indicador revela que se todos os seus fornecedores exigissem ao mesmo tempo as suas dívidas, a Kangelá Celular não teria capacidade no curto prazo de liquidar as suas obrigações. Assim dificilmente algum banco comercial aprovaria algum financiamento solicitado por esta empresa, no sentido de aumentar suas vendas.

Sistema de controlo interno deficiente constitui um ponto fraco porque algumas de suas lojas, por situarem-se em regiões muito distantes de Maputo, não tem sido frequente a deslocação do pessoal da contabilidade para esses locais, devido ao elevado custo de viagem, limitando-se praticamente a confiar nas informações que são fornecidos pelos gerentes das lojas. Outro factor que contribui para o sistema de controlo deficiente é a demora no envio da informação produzida nas províncias, uma vez que a contabilidade é centralizada em Maputo.

Tabela das principais oportunidades e ameaças da Kangelá Celular

Oportunidades	Ameaças
1. Medida legal da obrigatoriedade de registo do número de cartão SIM	1. Forte sensibilidade dos clientes em relação ao preço dos produtos
2. Expansão de cobertura da rede Vodacom	2. A mudança de imagem da Vodacom
3. Inovações tecnológicas	3. Forte poder de barganha dos fornecedores
4.	4. Entrada em funcionamento da terceira operadora

Tabela 5: Principais oportunidades e ameaças da Kangelá Celular

4.7.3 Análise das Oportunidades

O acordo de redução das tarifas para 5,00 Mt/min nas chamadas para qualquer operadora constitui uma oportunidade para a Kangelá Celular, pois poderá aumentar a sua base de clientes, na medida em que:

- A Vodacom apresenta-se como a operadora com melhor qualidade de cobertura;
- O custo de chamada de uma operadora para a outra é igual;
- O custo de os clientes mudarem de uma operadora para a outra é baixo; e
- Os clientes tenderão a escolher aquela operadora que oferecer melhor qualidade de serviços.

Expansão da cobertura da rede Vodacom, constitui uma oportunidade na medida em que a Kangelá Celular por ter representações em regiões onde os principais concorrentes ainda não exploram, pode conseguir alargar a sua base de clientes nas recargas, aproveitando este factor para aumentar a sua receita na venda de telefones celulares.

Medida legal da obrigatoriedade de registo do número de cartão SIM, constitui uma oportunidade porque a Kangela Celular é uma das empresas seleccionadas para fazer o registo dos números de cartão SIM para novos utilizadores, podendo se beneficiar das seguintes vantagens:

- Possibilidade de captação de novos clientes no momento do registo do número, tanto para as recargas como de outros produtos comercializados na loja;
- Cada cliente que comprar o número de cartão SIM na Kangela Celular, este pode contribuir para o aumento da base de clientes;
- A cada número SIM registado, a Kangela Celular, recebe da Vodacom Moçambique, um valor monetário no valor de 11,70 Mt, contribuindo para o aumento da receita.

7.4.4 Análise das Ameaças

Entrada em funcionamento da terceira operadora constitui uma ameaça porque esta operadora por oferecer produtos e serviços substitutos aos comercializados pela Kangela Celular, vai partilhar os clientes potenciais, o que poderá resultar na redução da procura disponível para os produtos e serviços comercializados pelas operadoras já existentes (Vodacom e Mcel) e consequente diminuição da parcela do mercado.

O *timing* mudança de imagem da Vodacom pode constituir uma ameaça, na medida em que foi introduzida num período muito próximo ao anúncio da entrada no mercado da terceira operadora, podendo criar alguma confusão aos actuais clientes da Vodacom, principalmente, tendo em conta o baixo grau de escolaridade da população, em particular nas regiões rurais, onde a Kangela Celular tem direccionado as suas vendas.

Forte poder de barganha dos fornecedores constitui uma ameaça para a empresa, na medida em que, existem poucos fornecedores, os produtos fornecidos são muito importantes para a empresa e o custo de mudança de fornecedor é elevado. Assim qualquer aumento nos preços praticados pelos fornecedores, tem um impacto negativo e imediato na rendibilidade da empresa.

Forte sensibilidade dos clientes em relação ao preço dos produtos pode constituir uma ameaça, devido aos seguintes factores:

- A política de venda das recargas ao preço facial ao público adoptada pela Kangel Celular, bem como a política selectiva de seus fornecedores de telefones celulares, tem tornado os seus produtos mais caros em relação a concorrência;
- Os produtos comercializados têm pouca diferenciação em relação a dos seus concorrentes;
- Os clientes detêm muita informação sobre alternativas de mercado;

7.4.5 Análise Global Aplicando a Matriz SWOT

Assim, aplicando a matriz SWOT, na tabela 6, se seguem algumas das acções que podem ser tomadas de modo a melhor se enfrentarem com sucesso os factores ambientais acima identificados:

		Análise Interna	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Externa	Oportunidades	Neste contexto, a Kangel Celular deve aproveitar o baixo custo de distribuição e as parcerias com as empresas do grupo, que lhe garante uma maior representatividade nas províncias em relação aos concorrentes tanto os da mesma operadora como os da mcel, para explorar melhor a crescente expansão da cobertura e da qualidade da rede Vodacom para aumentar a sua carteira de clientes e das vendas, bem como na qualidade de atendimento dos	A Kangel deverá aproveitar a medida sobre a obrigatoriedade de registo dos cartões iniciais SIMs uma vez que é um dos agente oficial da Vodacom com maior número de lojas, podendo aproveitar este facto para incrementar a sua receita com impacto positivo na liquidez, uma vez que a Vodacom a esta empresa, um valor de 11,70 Mt por registo.
	Ameaças		

		clientes com ênfase nos clientes corporativos para garantir a fidelização destes.	
	Ameacas	A Kangela Celular poderia, por exemplo tentar uma parceria mais rentável com a terceira operadora, pois já possui um atractivo canal de distribuição, podendo garantir que os produtos desta operadora estejam de imediato disponíveis na maior parte das cidades do país. Embora esta opção implicaria desde logo, a alteração maior parte das cidades do país. Embora por um lado, esta opção implicaria desde logo, a alteração profunda da visão da empresa em tornar-se líder na distribuição dos produtos e serviços da Vodacom, por outro, poderia permitir o alcance da sua missão e de seus objectivos estratégicos.	A Africom está actualmente a vender as recargas a seus clientes a um preço 2% mais barato que a Vodacom. A Kangela poderia comprar os produtos neste fornecedor o implicaria por um lado, um incremento na margem bruto, e por outro, uma redução no prazo de pagamento de dívida em cerca de 45 dias, pois a Vodacom vende os produtos a 60 dias com um limite de crédito de 15 milhões no máximo, mas a Africom oferece apenas 15 dias para um limite máximo de 6 milhões. Esta estratégia, pode permitir a Kangela Celular, aumentar a margem na venda de recargas e apostar o remanente do investimento na compra e venda de telefones celulares onde obtém maiores margens, podendo no longo prazo contribuir para o melhoramento da situação financeira desta empresa.

Tabela 6: Matriz SWOT da Kangela Celular

Capítulo 5: Conclusões e recomendações

5.1 Conclusões

O objectivo geral do trabalho era de analisar o papel do processo da gestão estratégica para colocar determinada organização, em particular a empresa Kangela Celular, SA, numa posição competitiva favorável no mercado. As hipóteses que eram equacionadas neste trabalho baseiam-se no fraco desempenho da empresa Kangela Celular, SA, que teve cerca de 70% de incumprimento no estabelecimento das lojas, sendo a primeira a de que o baixo desempenho da empresa se deve a uma deficiente formulação das estratégias, e a segunda, a de que existem factores ambientais externos à Kangela Celular com forte impacto sobre as actividades da empresa que condicionam o bom desempenho de acordo com as suas metas.

Na formulação da estratégia a Kangela Celular definiu para o período de 2009 a 2012, como visão, tornar-se líder na distribuição de produtos e serviços de comunicação móvel da Vodacom, tendo para tal, definido como seu principal objectivo, a cobertura das principais regiões de Moçambique através da abertura de cerca de 40 lojas em 6 meses. Destas, foram abertas apenas 21 lojas das quais, passados 2 anos a empresa conta com apenas 12 lojas concentradas na zona sul, sendo que 9 lojas já foram encerradas por fraco desempenho, pelo que somente 30% do seu objectivo foi cumprido. Portanto, houve falha por parte dos gestores desta empresa por um lado na escolha de algumas regiões para abertura das lojas, e por outro na aplicação da mesma estratégia tanto nas grandes cidades como nas zonas rurais, validando assim a hipótese de que o fraco desempenho da Kangela Celular deveu-se a deficiente formulação da estratégia.

Para serem competitivas as organizações devem salvaguardar que suas estratégias estejam alinhadas com a visão, missão e objectivos estratégicos de modo a que os esforços de todos elementos da organização estejam canalizados na mesma direcção. A correcta formulação, selecção e implementação destes elementos é de extrema importância para o futuro da organização, pois facilita a identificação dos principais factores internos e externos que podem contribuir para o sucesso da organização.

A entrada da Africom e Olam, no sector de revenda de produtos e serviços de telefonia móvel resultou na perda da principal fonte de vantagem competitiva da Kangela Celular, que era a sua boa capacidade de distribuição, não tendo esta empresa se ajustado a esta nova realidade,

validando também a hipótese de que houve factores ambientais externos à empresa que tiveram forte impacto no desempenho da empresa.

As estratégias de negócios adoptadas pela Kangela Celular, possuem características próximas à estratégia genérica de foco de Michael Porter tendo-se identificado como principais fontes de vantagem competitiva, um segmento limitado de clientes e de linha de produtos conforme a tabela abaixo:

Segmento	Descrição	Justificação
Clientes	Pequenos retalhistas e público em geral	Oferecem maior margem porque vende-se ao preço facial.
Produtos	Produtos e serviços da vodacom, e telefones celulares de alta qualidade	Proporcionam melhor cobertura de rede celular e maior satisfação dos clientes.

Da análise aos factores do ambiente externo e interno da Kangela Celular com base no modelo SWOT, pôde-se identificar como pontos fortes: a boa capacidade distribuição; o baixo custo de publicidade e promoções; a parceria eficiente com as empresas do grupo e a boa qualidade dos produtos e serviços, tendo, por outro lado, como pontos fracos: a política de venda das recargas ao preço facial, a fraca liquidez da empresa e o deficiente sistema de controlo interno.

Foram também identificados oportunidades e ameaças. Das oportunidades identificadas, as principais são: o recente acordo de redução das tarifas para 5,00 Mt/min nas chamadas para qualquer operadora; a forte expansão da cobertura da rede Vodacom e a medida legal da obrigatoriedade de registo do número de cartão SIM. Das ameaças identificadas as principais são a entrada em funcionamento da terceira operadora, o *timing* da mudança de imagem da Vodacom; o forte poder de barganha dos fornecedores e a forte sensibilidade dos clientes em relação ao preço dos produtos.

Por outro lado, constatou-se que o maior volume de negócios da Kangela Celular provém da venda de recargas, tendo por exemplo, no último exercício económico ascendido a cerca 69% do total das vendas com uma margem de lucro de 4.50%, seguido da venda de telemóveis com 16%

do total das vendas com a margem de 11% e dos incentivos nas chamadas com cerca de 8.30% do total das vendas, com a particularidade de não ter nenhum custo directamente associado. Fica assim claro que esta empresa tem direccionado maior parte do seu esforço para a comercialização de recargas, um produto que oferece menor margem de lucro em comparação com outros produtos, como o caso dos telefones celulares.

5.2 Recomendações

Da análise aos factores críticos de sucesso, como recomendações, para se melhorar o desempenho dos negócios da Kangela Celular, pode-se citar o seguinte:

- Adopção de diferentes estratégias de negócios conforme as características de cada região. Por exemplo, na região rural provavelmente a exigência da qualidade dos serviços dos clientes é menor que nos grandes centros urbanos, por outro lado, nas regiões rurais os clientes são mais sensíveis ao preço devido ao seu poder de compra, pelo que esta empresa poderia apostar na venda de recargas a preços mais baixos e dos telefones celulares mais baratos nas zonas rurais em contrapartida gastando menos em serviços personalizados ao clientes e apostar mais na venda de contratos pós pago e dos telefones celulares de mais caros nas grandes cidades pois os clientes são mais exigentes e tem maior poder de compra.
- Direccionar forças para acções que aumentem o volume de vendas de telefones celulares, pois é onde obtem maior margem. Tais acções podem ser por exemplo, propôr acordos com seus fornecedores para vendas em consignação, solicitar aumento do limite de crédito ou extensão do prazo de pagamento das facturas, procurando através do grupo de empresas que faz parte, oferecer garantias junto de seus fornecedores.
- Melhorar o sistema de controlo dos stocks nas lojas mais distantes, por exemplo solicitando auxílio aos gerentes das lojas das empresas do grupo para as regiões onde estejam representados ou solicitar serviços privados de firmas de auditoria, para realização de uma inventariação periódica no mínimo trimestral.
- Estar em constante análise das potenciais mudanças no ambiente externo do sector de modo a identificar e aproveitar ao máximo as oportunidades e evitar as ameaças como

aconteceu por exemplo com as entradas da AFRICOM e OLAM onde a Kangela Celular continuou a adoptar a mesma postura, sabendo de antemão da desvantagem em competir de igual para igual com estes dois grupos de empresa.

- A Kangela Celular ao invés de concorrer com a AFRICOM e OLAM, poderia procurar parcerias com estes, comprando produtos a melhores preços contribuindo para o melhoramento dos lucros, pois tem a possibilidade de aplicar preços mais competitivos e aumentar as vendas.
- A Kangela Celular para melhorar o desempenho poderia fazer uma maior divulgação dos valores e princípios da empresa aos seus colaboradores, de forma a garantir que estes conheçam e estejam comprometidos com os os objectivos da organização.

6. Bibliografia

ANDREWS, Kenneth, (1971), *The concept of Corporate Strategy*, Homewood, Dow Jones-Irwin

ANSOFF, Igor, (1977), *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill.

ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA, (2007), *Lei 23/2007 de 01 de Agosto*, Imprensa Nacional

CHANDLER, Alfred, (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

CONSELHO DE MINISTROS, *Estratégia para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas em Mocambique*, www.mic.gov.mz/docs/ind/index.htm, acessado a 05 de Abril de 2011

DAVID, Fred, (1989), *Concepts of Strategic Management*, 2ª Edição, Ohio, Merrill Publishing Company.

FACIDER-SEI, “*Manual para a elaboração de trabalhos científicos*”, www.seicesucol.edu.br/pdf/Manual_Revisado.pdf, acessado a 03 de Março de 2011

FACULDADE DE ECONOMIA - UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE, “*Guião de Trabalho Científico*”, www.economia.uem.mz, acessado a 15 de Maio de 2011

FREIRE, Adriano, (2003) “*Estratégia – Sucesso em Portugal*”, Lisboa, Verbo.

GAJ, Luis, (1995), *Admininistração Estratégica*, 3ª Edição, São Paulo, Editora Ática.

GRACIOSO, Francisco, (1987), *Planejamento Estratégico orientado para o mercado*, São Paulo, Editora Atlas.

GRANT, Robert, (1998), *Contemporary Strategy analysis*, 3ª Edição, 1998, Massachusetts, Blackwell publishing Inc

JOHNSON, Gerry, SCHOLLES, Kevan, WITTINGTON, Richard, (2008), *Exploring Corporate Strategy – Texts and cases*, 8ª Edição, Prentice Hall, Financial Times

MCCARTHY, Daniel, MINICHIELO, Robert; CURRAN, Joseph, (1987), *Business policy and strategy – Concepts and readings*; 4ª Edição, Richard D.Irwin Inc.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph, (2000), *Safári de Estratégia*, Porto Alegre, Bookland.

OLIVEIRA, Djalma, (2009), *Planejamento Estratégico – Conceito, Metodologia e Prática*, 26ª Edição, São Paulo, Editora Atlas.

PORTER, Michael, (1997), *Estratégia Competitiva – Técnicas de Análise de Indústrias e da Concorrência*, 7ª Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus.

SALONER, Garth, SHEPARD, Andrea, PODOLNY, Joel, (2001), *Administração Estratégica*, Rio de Janeiro, LTC Editora.

SANTOS, Francisco,(2003), *Estratégia e competitividade*, 2ª Edição, Lisboa, Edições 4ª Vaga.

SILVA, Carlos, “*Design e Estratégias Competitivas*”, https://portal.fucapi.br/tec/imagens/revistas/023_028_design_e_estrategias_competitivas_SEG.pdf, acessado a 05 de Fevereiro de 2011

SOARES, Oliveira Et al, (1999), *Análise Estratégica – Avaliação de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial*, Lisboa, Edições Sílabo.

UNIFENAS, “*Manual para a elaboração de trabalhos científicos*”, [www.unifebas.br/.../manual metodologia/normasdepublicacoes.pdf](http://www.unifebas.br/.../manual_metodologia/normasdepublicacoes.pdf), acessado a 03 de Março de 2011

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark, PARNELL, John, (2000), *Administração Estratégica – Conceitos*, São Paulo, Editora Atlas

www.12manage.com/methods_campbell_ashridge_mission_model acessado a 13 de Abril de 2011

www.cadvogados.pt/files/Contrato_de_Comodato acessado a 14 de Abril de 2011

7. Anexos

7.1 Questionários aos gestores e colaboradores da Kangela Celular, SA

Meu nome é António Moiane, trabalhador desta empresa e estudante finalista da Universidade Eduardo Mondlane do curso de Gestão, pretendo realizar um questionário sobre a estratégia de negócios da Kanga Celular, com objectivo de complementar o conteúdo do trabalho de Licenciatura.

Neste contexto venho por este meio, solicitar a sua colaboração no preenchimento do questionário em anexo, que não levará mais do que 10 minutos do seu precioso tempo.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração para o sucesso da presente pesquisa como um contributo para a realização do trabalho de Licenciatura em Gestão.

Instruções gerais

- 1 Leia cada uma das questões e responda de forma clara e sincera
- 2 Nas questões com opções numéricas, deverá-se interpretar (1) como fraco(a); (2) como razoável; (3) como bom ou boa; (4) como excelente
- 3 Ao terminar o questionário, verifique se respondeu a todas as questões

Melhores cumprimentos

O investigador

António Alfredo Moiane

7.1.1 Questionário ao gerentes regionais e gerentes de loja da Kangela Celular,SA

O objectivo deste questionário é de identificar os principais pontos fortes e os pontos fracos e da Kangela Celular em relação às vendas e marketing, bem como as oportunidades e ameaças da mesma.

1. Quantos anos de experiência tem?.....
2. Há quantos anos trabalha na Kangela Celular?.....
3. Há quantos anos ocupa este cargo na Kangela Celular?.....
4. Como avalia a forma de actuação dos vendedores?.....(1).....(2).....(3).....(4)
5. Como avalia a qualidade do trabalho dos canais de distribuição?.....(1).....(2).....(3).....(4)
6. Quantos dias de espera para receber uma encomenda?.....
7. Como avalia a marca dos produtos e serviços da empresa?.....(1).....(2).....(3).....(4).....(5)
8. Na sua opinião, qual acha que é o principal factor que faz com que o cliente opte por comprar os vossos produtos? Preço, Qualidade do produto, promoção ou outro.....
 - 8.1 Se escolheu outro, especificar.....
9. Qual é a opinião dos clientes em relação à qualidade dos serviços e produtos da Kangela Celular?.....(1).....(2).....(3).....(4)
10. Que medida atribuirias à força da concorrência?.....(1).....(2).....(3).....(4)
 - 10.1 Justificar.....
11. Quantos vendedores ambulantes existem nas lojas?.....
 - 11.1 Acha este número suficiente?.....(sim).....(não)
 - 11.2 Se não, quantos na sua opinião deveriam ser?.....
12. Como avalia a potencialidade desta área?(1).....(2).....(3).....(4)
13. Qual é o nível de capacitação dos vendedores?(1).....(2).....(3).....(4)
14. Como avaliar a eficiência das promoções e publicidades na região?.....(1)....(2)....(3)....(4)
15. Quais os principais clientes da empresa?.....(público consumidor).....(pequenos revendedores).....(empesas).....(outro)
 - 15.1 Se outro, especificar.....

7.1.2 Questionário ao gerente financeiro da Kanela Celular, SA

O objectivo deste questionário é de identificar os principais pontos fortes e os pontos fracos da Kanela Celular em relação ao sector financeiro.

1. Quantos anos de experiência tem?.....
2. Há quantos anos trabalha na Kanela Celular?.....
3. Existe algum sistema informático de processamento de informação contabilística?
4. Os clientes têm pago as dívidas atempadamente?
5. A empresa tem pago as facturas a tempo?
6. Como avalia o comprometimento da empresa Kanela Celular no pagamento de impostos?....(1)....(2)....(3)....(4)
7. As contas tem sido anualmente auditadas?.....
8. Que qualificação foi atribuída às últimas contas auditadas?....(1)....(2)....(3)....(4)
9. Qual é a periodicidade da contagem física dos inventários na empresa?(semanal)
....(mensal)....(anual)
10. Qual é a periodicidade de envio de documentos das lojas?....(diário)....(semanal)
....(mensal)
11. Como é feito o registo da informação contabilística?....(centralizada)....(descentralizada)
12. Qual a periodicidade de preparação e apresentação dos relatórios financeiros?.....
13. A contabilidade tem recebido a informação das lojas a tempo?.....(sim).....(não)
13.1 Se não, o que tem sido feito para melhorar?.....
14. Como tem sido o relacionamento com os bancos comerciais?....(1)....(2)....(3)....(4)
15. Como avalia o sistema de controle dos estoques nas lojas?....(1)....(2)....(3)....(4)

7.1.3 Questionário ao administrador executivo da Kangela Celular, SA

O objectivo deste questionário é de identificar os principais pontos fortes e fracos da Kangela Celular em relação aos aspectos organizacionais, bem como as oportunidades e as ameaças.

1. Quantos anos de experiência tem?.....
2. Há quantos anos trabalha da Kangela Celular?.....
3. Há quantos anos ocupa este cargo na Kangela Celular
4. Como avalia o grau cumprimento das normas e procedimentos?....(1)....(2)....(3)....(4)
5. Como avalia o grau de comprometimento dos trabalhadores em relação a missão e os objectivos estratégicos da empresa?(1)....(2)....(3)....(4)
6. Como avalia a actuação dos concorrentes?....(1)....(2)....(3)....(4)
7. Quais considera os principais concorrentes da Kangela Celular?(1)....(2)....(3)....(4)
8. Quais os pontos fortes dos concorrentes?(1)....(2)....(3)....(4)
9. Quais os pontos fracos dos concorrentes?(1)....(2)....(3)....(4)
10. Qual dentre os principais concorrentes da Kangela Celular considera o mais forte?.....
 - 10.1 Porque?.....
11. Como avalia a relação da empresa com os fornecedores?.....(1)....(2)....(3)....(4)
12. Como avaliar a relação da empresa com os clientes?(1)....(2)....(3)....(4)
13. Qual a região do país que considera ter maior potencial?.....
 - 13.1 Indicar o motivo?.....
14. Como avaliar a competência profissional dos trabalhadores?(1)....(2)....(3)....(4)
16. Quais os principais clientes da empresa?.....(público consumidor).....(pequenos revendedores).....(empresas).....(outro)
 - 16.1 Se outro, especificar.....
15. Como é conduzido o processo de captação de novos clientes pela empresa?.....
16. Qual o faturamento mensal médio da organização?.....
17. Como avaliar as tendências do mercado em relação aos produtos que a empresa comercializa?(1)....(2)....(3)....(4)
18. Na sua opinião, qual acha que é o principal factor que faz com que o cliente opte por comprar os vossos produtos? Preço, Qualidade do produto ou promoção.....
 - 18.1 Se não for nenhum dos factores acima mencionados, indicar qual.....

7.2 Balanço Sucessivo da empresa Kangel Celular de 2010 e 2011

BALANÇO DA KANGELA CELULAR DE 2008 a 2010

Valores em Meticais

ACTIVO	2008	2009	2010
Imobilizado	2,963,788	795,842	2,278,708
Inventários	5,219,773	6,453,782	13,013,993
Contas a receber	5,255,765	8,306,028	7,323,370
Caixa e Bancos	1,774,691	1,994,338	2,468,148
TOTAL	15,214,018	17,549,990	25,084,219

PASSIVO E FUNDOS PRÓPRIOS

Capital Social	20,000	20,000	20,000
Resultados	-11,731,906	-11,758,366	-17,087,340
Empréstimos	9,077,407	9,302,565	9,009,905
Contas a Pagar	17,848,517	19,985,791	33,141,654
TOTAL	15,214,018	17,549,990	25,084,219

7.3 Vendas mensais da Kangel Celular

Valores em meticais

Meses	2008	2009	2010
Julho	4,571,908	5,424,565	13,025,376
Agosto	4,601,367	5,099,462	12,097,626
Setembro	5,348,846	3,744,488	13,368,660
Outubro	6,455,373	2,631,979	10,038,138
Novembro	4,576,699	4,529,491	10,751,320
Dezembro	6,621,105	6,596,070	12,436,253
Janeiro	5,662,415	9,685,188	20,754,893
Fevereiro	4,531,215	9,941,598	6,553,955
Março	3,730,992	8,191,452	5,500,071
Abril	4,658,041	8,114,145	6,536,856
Maiο	4,869,479	9,714,264	7,009,655
Junho	3,898,119	8,007,914	
TOTAIS	4,960,463	6,806,718	10,733,891

7.4 Organograma da Kangela Celular, SA

