

ESTRATÉGIA DE FIXAÇÃO DE PREÇOS/TARIFAS EM EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES: O CASO DA TDM

Inusse Cassamo Abdul Carimo

Maputo, Novembro de 2000

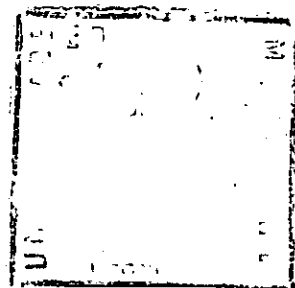
Tese de Licenciatura em Economia

Faculdade de Economia

Universidade Eduardo Mondlane

U. E. N. - ECONOMIA
R. E. 27732
DATA 27/08/01
AQUISIÇÃO oferta
COTA

Declaração



Declaro que o trabalho que a seguir apresento com o tema "Estratégia de Fixação de Preços/Tarifas em Empresa de Telecomunicações: O caso da TDM" é da minha autoria e resulta de um trabalho de investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa Instituição Educacional.

Inusse Cassamo L. Carimo
(Estudante)

Inusse Cassamo Abdul Carimo

Maputo, Novembro de 2000

Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado no dia 18 de Dezembro de 2000 por nós, membros do Júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.

Niquele Hene
(O Presidente do Júri)

Angelo Haineu
(O Arguente)

Laurenço Vemba
(O Supervisor)

Dedicatória

Dedico este trabalho à memória do meu pai, aos meus tios Jamal e Fátima, aos meus amigos Najú, Rui e Jaime pelo apoio e coragem que me deram ao longo dos anos que permaneci na Faculdade e aquando da preparação deste projecto.

Agradecimentos

À todos que apoiaram para a realização deste trabalho de licenciatura vão os meus sinceros agradecimentos.

Agradeço especialmente ao Dr. Loureço Veniça, meu tutor, por ter-me encorajado a escrever este tema e ter dispensado uma boa parte do seu tempo para a revisão deste trabalho. Ao Dr. Ibraimo Bhai, pelo fornecimento de dados e informações bibliográficas sobre o tema, incluindo o troca de impressões e correcção de termos técnicos e por último aos meus colegas das Telecomunicações de Moçambique - Direcção Financeira, em particular aos Drs Damião Fernandes e Miceles Miambo, pelo apoio moral e material.

A todos o meu muito obrigado.

Lista de Tabelas

1. Evolução dos Negócios da Empresa
2. Evolução de Indicadores Macro-económicos
3. Comparação dos Custos de Serviço Telefónico

Lista de Abreviaturas

TDM	Empresa Nacional de Telecomunicações de Moçambique, E.P.
INCM	Instituto Nacional de Comunicações de Moçambique
CNSP	Comissão Nacional de Salários e Preços
FF	Francos Franceses
PRE	Programa de Restruturação Económica
CCITT	Consultoria Internacional de Telefones e Telégrafos
TAF	Grupo Regional de Tarifas para África
TIR	Taxa Interna de Retorno
PIB	Produto Interno Bruto
TJCE	Tribunal de Justiça das Comunidades Europeias
UIT	União Internacional das Telecomunicações
CTT	Correios Telégrafos e Telefones
DSE	Direito de Saque Especial
TMM	Telefonia Movel de Moçambique
FMI	Fundo Monetário Internacional
BIM	Banco Internacional de Moçambique
PNB	Produto Nacional Bruto
USD	Dólar Americano
MT	Meticaís
MZM	Meticaís

Índice

Declaração de Autoria	ii
Dedicatória	iii
Agradecimentos	iv
Lista de Tabelas	v
Lista de Abreviaturas	v
I. Introdução	1
Justificação do tema, 2; Objectivos do Estudo, 4; Resultados Esperados, 4; Metodologia de Abordagem do Tema, 4;	
II. Revisão de Literatura	6
Conceito de Preços, 6; Serviços de Telecomunicações e suas Características, 6; Tendência Histórica de Fixação de Preços em Moçambique, 13; Regras e Estratégias Básicas de Formação de Preços, 14.	
III. Organização e Legislação Tarifaria Mundial	23
III. 1. Enquadramento Legal das Telecomunicações	23
III. 2. Direito e Obrigações dos Usuários	24
IV. Situação Interna da TDM	25
Breve Historia da Empresa, 26; Enquadramento Legal da Empresa, 28; Principais <i>Stakeholders</i> , 29; Liberalização, 29; Fixação Tarifaria, 31; Factores Críticos de Sucesso, 34; Evolução dos Negócios da Empresa, 36.	
V. Análise Comparativa	37
V. 1. Análise Crítica da Fixação de Preços/Tarifas nas TDM	37
VI. Identificação e Análise de Cenários	41
Hipótese 1. Manutenção de Preços Administrativos ou Sintéticos	42

Hipótese 2. Aplicação de Preços Baseados no Método de Custeio	43
---	----

VII. Conclusões e Recomendações	44
--	-----------

Conclusões, 44; Recomendações, 47.

Anexos

1. Estrutura Orgânica da TDM	49
2. 100 Maiores Empresas de Moçambique	54
3. Tarifário da TDM	56

Bibliografia	60
---------------------	-----------

I. Introdução

A elaboração e implementação de uma estratégia de fixação de preços/tarifas actualizada, constitui um grande desafio, pois permite as empresas se precaverem dos efeitos das novas tendências de mercado, resultantes da globalização, convergência e liberalização da economia.

Este desafio assume particular importância entre as empresas de telecomunicações, que cada vez mais oferecerem serviços de alta qualidade a preços competitivos por forma a conquistarem maiores quotas de mercado.

O processo de definição de preços e melhoramento dos serviços obriga as empresas a reestruturarem-se no sentido de melhorarem os seus processos de gestão, a aumentarem a eficiência, acompanhando o desenvolvimento da tecnologia, por forma a ganharem maior capacidade competitiva e assim vencerem os desafios impostos por uma concorrência cada vez mais agressiva e aberta.

As exigências cada vez maiores dos consumidores, melhor e mais informados devido ao progressivo avanço das novas tecnologias de informação, coloca às empresas sob uma forte pressão, obrigando-as para a sua sobrevivência a aumentarem através de uso de métodos inovadores e do empenhamento nos processos de gestão, a melhorarem seus indicadores de serviço, desde o atendimento ao cliente, ao tempo de instalação do telefone, ao tempo de reposição e ao serviço pós venda.

Tudo isto passa necessária e seguramente pelo aumento de competências¹.

A TDM não foge a regra das outras empresas. Como operadora de telecomunicações ela terá que redefinir toda a sua estratégia, não só a elevar continuamente o desenvolvimento de competências dos seus quadros, mais também proporcionar um desenvolvimento rápido e sustentável da sua infraestrutura de telecomunicações.

A TDM deverá redefinir os processos de fixação de preços/tarifas, imprimindo ao mesmo maior coerência e competitividade para obter dele

¹ Desenvolvimento de habilidades através do processo de formação na área comercial, operacional e administrativa.

vantagens competitivas no mercado. Assim sendo, o propósito final deste trabalho é o de propor a redifinição de uma estratégia de fixação de preços/tarifas para a TDM que responda as actuais mudanças verificadas no universo dos operadores de telecomunicações .

O presente trabalho é composto por sete capítulos principais: O primeiro capítulo, da introdução, aborda a importância da empresa adoptar um novo modelo de fixação de tarifas face ao actual estágio de desenvolvimento da economia. No segundo capítulo apresenta-se a revisão da literatura dos diferentes autores sobre o tema em análise, os vários métodos de fixação tarifária tendo em conta factores externos, internos de mercado e da concorrência. O Terceiro capítulo faz uma breve referência ao enquadramento legal das telecomunicações a nível internacional, bem como os direitos e obrigações dos usuários deste serviço. O quarto capítulo é dedicado a situação interna da TDM onde se faz um breve historial da empresa, os métodos de fixação de tarifas e os factores críticos de sucesso. No quinto capítulo faz-se uma análise crítica da prática da TDM com base naquilo que as teorias preconizam. O sexto capítulo é reservado a análise dos cenários e no ultimo capítulo apresenta-se as conclusões e recomendações do estudo.

Justificação do Tema

O presente tema reveste-se de grande importância a nível mundial, devido as transformações profundas no sector das Telecomunicações, resultantes das mudanças globais da economia mundial, tais como:

- a globalização;
- a convergência tecnológica; e
- as fusões entre as empresas deste ramo.

Foram alterados os quadros legislativos que regulam o sector, deu-se a separação das funções operativas das funções normativas e fiscalizadoras, ficando estas ultimas a cargo do estado.

Por exemplo nos países da Comunidade Europeia foram criados Institutos das Comunicações, que tem por finalidade o apoio ao governo na coordenação, tutela e planeamento do sector das comunicações.

As principais funções desses institutos são:

- definição da política de comunicações;
- estabelecimento do quadro legal regulador; e
- **fiscalização dos preços** e qualidade de serviços prestados pelos operadores de telecomunicações (Maxitel 1997:21).

Em muitos países africanos incluindo Moçambique onde o estado é o maior accionista da empresa de telecomunicações é difícil dissociar a função normativa da fiscalizadora.

Num contexto de liberalização das telecomunicações a separação das funções do estado e principalmente a aplicação dos preços pelos operadores são fundamentais para a competitividade.

Os preços aplicados pela utilização dos serviços prestados no ramo das Telecomunicações aos seus utilizadores são um elemento crucial para a Empresa e para os clientes, porque eles geram os fundos que possibilitam o financiamento do desenvolvimento da rede, por um lado, e por outro, os clientes exigem cada vez mais serviços com qualidade a preços baixos.

Embora o preço de um serviço seja estabelecido aquando do seu lançamento, há vários factores que podem justificar a sua actualização: a inflação, os novos mercados a atingir, o desenvolvimento do próprio serviço e dos que lhe são mais a fins ou concorrentes.

A realidade sócio - económica do país deve ser um dos factores de ponderação na definição dos preços, atendendo que a utilização dos

serviços de comunicações abrangem um largo espectro populacional, incluindo aqueles que em zonas remotas habitam.

As variáveis rendimento e consumo dos particulares e do sector público devem ser tomados em linha de conta nos estudos e no cálculo dos preços.

A Empresa Nacional de Telecomunicações tal como qualquer outro operador do sector possui uma política de preços e tem por missão a Gestão e exploração das infra-estruturas e serviços de Telecomunicações. Neste contexto é necessário obter um modelo tarifário eficiente e equilibrado que satisfaça simultaneamente a Empresa e os seus clientes.

Objectivos

- Avaliar e definir estratégias de fixação de preços/tarifas nas TDM.
- Avaliar os critérios de elaboração e divulgação tarifária no período 1997 à 1999.
- Dotar a TDM com um modelo tarifário coerente e competitivo.

Resultados Esperados

- Uma estratégia de fixação de preços eficiente e equilibrada.
- Um modelo de actualização tarifaria tendo por base a evolução dos principais factores internos e externos à Empresa.
- Reduzir o número de reclamações através da aplicação de um método justo/adequado.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a elaboração e análise deste trabalho consistiu em:

- Inquéritos aos gestores responsáveis pela elaboração das tarifas na empresa, quadros detentores de informação e com conhecimento profundos do processo tarifário, Clientes Oficiais (Estado), Profissionais (Empresas e Instituições) e residenciais;
- Revisão de Literatura relacionada directa ou indirectamente com o tema; e
- Consulta da legislação e documentação existente na Empresa, no Instituto Nacional de Comunicações de Moçambique (INCM), órgão regulador, no Ministério de Transportes e Comunicações, Banco de Moçambique e na Comissão Nacional de Salários e Preços (CNSP).

A análise da qualidade de serviço, do atendimento, da resposta às reclamações e o impacto da alteração tarifária no mercado foi feita com base nos resultados obtidos nos inquéritos.

A elaboração do Inquérito para diferentes Nichos de Mercado² permitiu obter sensibilidades diferentes a cerca da oferta do serviço.

A análise das Variáveis Internas e Externas foi feita com base no suporte de documentação diversa, nomeadamente legislação, ordens de serviço publicadas, tabelas e gráficos. O processo de esclarecimento da informação foi assegurado por meio de entrevistas junto as entidades ligadas ao assunto.

A análise da formação, procedimentos e políticas acerca da fixação ou alteração de preços de serviços de telecomunicações baseou-se no conjunto de informações disponível na Empresa Nacional de Telecomunicações, E.P e na Comissão Nacional de Preços e Salários.

Para testar e propor correcções da actual política tarifária, a metodologia da análise compreendeu a comparação da informação recolhida com a análise teórica, isto é, teve por base as várias hipóteses com vista a obter daí uma política e um modelo tarifário adequado para a TDM.

² Pequeno segmento de um dado sector atendido por uma ou poucas empresas (Kotler e Armstrong 1998: 515)

II. Revisão de Literatura

Todas as organizações com fins lucrativos e muitas sem fins lucrativos têm de estabelecer os preços dos seus produtos ou serviços. No dia a dia das organizações, dá-se muitos nomes ao conceito de preço:

O indivíduo paga um aluguer pelo apartamento, uma mensalidade pelos estudos, uma consulta para o médico ou dentista. As companhias aéreas, os trens, os táxis e os ônibus cobram passagens; os serviços públicos chamam seus preços de tarifas ou em alguns casos de taxas; o banco cobra juros pelo dinheiro que empresta. O conferencista cobra honorários; o "preço" de um executivo é um ordenado, o de um vendedor é uma comissão, o de um operário é um salário (Kotler, P & Armstrong, G 1998:235).

No sentido restrito, preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço. No sentido mais amplo, preço é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usarem um produto ou serviço (Kotler, P & Armstrong, G 1998:235).

Existem várias outras definições que permitem elucidar o conceito e a estratégia de fixação de preços:

1. " Preço é o valor atribuído a um bem ou serviço no mercado onde é comercializado. Sendo o mercado livre, o preço é determinado pelo encontro entre a oferta e procura, ou seja, entre a quantidade que há para vender e aquela que é pretendida pelos consumidores. Num mercado imperfeito, as empresas sentem por vezes a necessidade de optar por uma de duas soluções: ou estabelecem um preço mais elevado, elevando o lucro de cada peça, mas enfrentando perdas no volume de vendas; ou baixam o preço, diminuindo o ganho em cada produto, mas conquistando maior número de vendas..." (Enciclopédia Universal Multimédia On-Line - Retirado na pesquisa da Internet [www.universal.pt : 2000].

Esta definição é a que parece ser mais adequada para a abordagem do tema, porque é sustentada, sob o ponto de vista económico na lei da oferta e procura.

2. A estratégia de fixação de preços é a decisão que a empresa toma relativamente ao preço pela qual vai vender os seus produtos. As estratégias de fixação de preços incluem: preço de lançamento, maximização de lucros, captação de preços, discriminação de preços e preços de gama (Enciclopédia Universal Multimédia On-Line - Retirado na pesquisa da Internet [www.universal.pt : 2000].

Como é que os preços ou as tarifas são definidas numa empresa de Telecomunicações?

A resposta a esta questão é o principal objectivo do presente estudo pois, é a partir do preço que a empresa procura cobrir o custo total do fornecimento do serviço, incluindo a amortização do investimento inicial bem como gerar excedentes para garantir uma taxa de rentabilidade que se conforme com os objectivos da empresa.

Assim sobre a estratégia de fixação de tarifas, importa caracterizar o serviços de Telecomunicações, fazendo simultaneamente uma alusão geral aos princípios da formação dos seus preços.

Serviços de Telecomunicações e Suas Características

Os serviços de Telecomunicações atravessam uma reestruturação radical, motivada por:

- necessidade de sobrevivência num novo, dinâmico e competitivo mercado global;
- novas possibilidades que o desenvolvimento das novas tecnologias permitem combinar em novas formas de oferta e;
- crescente intervenção do cliente na formulação das suas necessidades, quer em comunicações individuais, quer de empresa ou colectiva (AICEP 1992 : 21).

Este desenvolvimento de novas tecnologias conjugado com as necessidades dos clientes, obrigaram as empresas de Telecomunicações a segmentarem e classificarem os seus serviços em:

- Básicos
- Complementares e de;
- Valor acrescentado

Serviço Básico de Telecomunicações

Envolve a comunicação entre terminais, através da rede do operador, sem nenhum procedimento adicional.

São exemplo destes serviços básicos de Telecomunicações :

- Serviço Telefónico Fixo;
- Serviço telex;
- Serviço telegráfico;
- Comunicação de dados; e
- Circuitos alugados.

Estes serviços resultam da obrigação do estado em promover uma oferta universal que pode ser por ele directamente explorado ou dado em concessão a operadores ditos de serviços públicos, pessoas colectivas de direito público ou de direito privado e que, para o efeito, estabelecem e gerem a Rede Básica de Telecomunicações, nos termos dos respectivos contratos de concessão (Maxitel 1997: 66).

Serviço Telefónico Fixo - Este serviço garante o estabelecimento de uma comunicação de voz, ponto a ponto, dentro do território nacional ou com qualquer outro ponto do globo, no caso duma comunicação internacional.

Os utentes deste serviço estão ligados a uma central de comutação, cuja tecnologia é crescentemente digital, em substituição das anteriores centrais analógicas.

Estes serviços geram vários tipos de tráfego local, regional e internacional. Para cada tipo de tráfego são criados vários escalões de tarifas e taxas, em função das distâncias entre centrais que compõem o grupo de redes.

Por este serviço, o cliente é normalmente facturado com periodicidade mensal pelas comunicações efectuadas e também por taxas fixas. As taxas aplicadas são as seguintes:

Taxa de Instalação pela ligação à rede, paga à data do contrato, numa prestação única e destina-se a cobrir os custos inerentes ao equipamento terminal e sua montagem.

Taxa de assinatura pelo acesso à rede, paga mensalmente. Estas receitas destinam-se a cobrir parcialmente os custos suportados com a rede de assinante e a manutenção da rede.

Taxa de utilização, neste caso os valores são facturados com periodicidade mensal e variáveis em função do número de comunicações efectuadas, do tempo de conversação, da hora do dia e respectivos destinos.

A unidade de taxação das comunicações telefónicas é o *impulso* para as ligações automáticas e o *minuto* para ligações com intervenção de outros operadores.

Para o cliente as ligações manuais são na generalidade mais onerosas, porque há a necessidade de remunerar os meios humanos adicionais intervenientes, neste caso a operadora de ligação.

Em França, por exemplo, os custos das comunicações do telefone fixo também variam em função da duração e da distância:

- 0,55 francos³ por tempo ilimitado, para as proximidades;
- de 0,55 francos a 1,40 francos por minuto até cerca de 100 quilómetros de distância e:
- 2,75 francos por minuto, a partir de 100 quilómetros de distância, seja qual for a cidade para onde se pretende ligar (Lajouanie, A. 1993 : 15).

Nos últimos dez anos, estas tarifas baixaram sucessivamente e esta tendência continuara certamente no futuro, pois a política do operador francês, dada a concorrência, será orientada para a promoção de chamadas, e é natural que isso se traduza por:

- uma continuação da redução da taxa de ligação e do montante das assinaturas;

³ Câmbios Médios 1997 (1 FF = 2068,9 MT) ; 1998 (1 FF = 2063,75 MT); 1999 (1FF = 1959 MT).

- uma modificação no processo de taxaço, baseada mais na duraço do que na distância;
- uma reduço das tarifas em funço das faixas horárias; e
- aparecimento de tarifas de "grandes utilizadores, como as existentes para a Electricidade de França, transportes públicos e o telefone nos Estados Unidos (*Wat line*) (Lajouanie, A. 1993 : 16).

Esta queda dos preços das telecomunicações são uma grande vantagem que os consumidores principalmente os europeus retiraram do processo de liberalização, além do aumento do número de operadores. E as descidas dos preços em todos os segmentos de mercado têm sido significativas, tanto para os clientes residenciais como para os empresariais.

Portugal, de acordo com os dados fornecidos pela comissão europeia apresenta uma maior taxa de reduço de tarifas no serviço telefónico, onde os custos de ligações de utilizadores residenciais caíram 13% ao ano (Comunicações, 1999:26).

Serviço Telex - Trata - se de uma comunicação de texto efectuada através das infra-estruturas de Telecomunicações e usa normalmente terminais do tipo teleimpressores.

Trata-se de um serviço em declínio, devido à substituição por outros serviços mais rápidos, de melhor qualidade e menos onerosos, em particular o fax e o e-mail.

Desde finais da década de 70 que se tem assistido à quebra da procura. No entanto esse decréscimo tem-se processado com alguma lentidão, porque:

- tem-se assistido a reduções nos preços;
- os clientes deste serviço são organizações, geralmente, empresas e bancos;
- em países menos desenvolvidos os meios de comunicação alternativos são ainda difíceis.

Em termos de manutenção os custos deste serviço são inferiores ao do serviço telefónico porque utiliza menos capacidade nos meios de transmissão, em virtude de ser escoado através de circuitos telegráficos.

No serviço telex a unidade de taxação é o minuto. A exemplo do serviço telefónico, o cliente é também facturado por uma taxa única de instalação e por uma taxa de assinatura mensal.

Nas comunicações internacionais, as tarifas reflectem também o valor da taxa total de contabilização negociada entre os operadores intervenientes.

Serviço Telegráfico - Trata-se de uma comunicação de texto estabelecida num sentido único em que a aceitação e a distribuição da mensagem está a cargo do operador de Telecomunicações.

Para o cliente representa o benefício de não ter de suportar custos fixos com equipamentos terminais, dado que a aceitação e expedição é feita nos postos de atendimento.

Este serviço foi outrora bastante importante, em termos de procura e de rendibilidade. Com o desenvolvimento de outros serviços, veio perdendo influência e presentemente na maior parte dos operadores de Telecomunicações os valores são diminutos.

A unidade de taxação é a palavra. Poderá também ser adoptado o sistema de taxação binária, em que existe uma taxa fixa por telegrama e uma taxa variável em função do número de palavras.

Serviço de Comunicação de Dados - O Cliente utiliza uma rede específica para transmissão de dados. É um serviço para o qual se verificam e prevêem crescimentos significativos, devido às potencialidades do mesmo em termos de transporte e processamento da informação.

O tarifário mais habitual apresenta um sistema de taxação binária. É taxado o volume de informação por *kilosegmento* e o tempo utilizado na comunicação por *minuto*. Mas, com as altas capacidades de transmissão disponíveis, o volume transportado constitui a principal variável a ser taxada.

Aluguer de Circuitos - Trata-se de circuitos disponibilizados aos clientes, pontualmente ou com carácter permanente, para estes efectuarem

as suas comunicações ponto a ponto, podendo ser unidireccionais ou bidireccionais.

É uma solução para clientes que necessitam de escoar grandes volumes de tráfego entre dois pontos específicos, com uma total autonomia, sendo na generalidade órgãos de comunicação social, bancos e empresas com filiais.

Relativamente ao tarifário deste serviço, o cliente é facturado pelas seguintes taxas:

- taxas de instalação única após a decisão do operador em satisfazer a solicitação do cliente;
- Taxa de aluguer mensal pelas linhas de rede disponibilizadas, cujo cálculo conta a distância entre o posto de cliente e a central de comutação telefónica do operador; e
- Taxa de aluguer mensal dos circuitos.

Serviços Complementares - São todos aqueles que, para serem prestados, utilizam redes complementares à rede fixa ou interligando-se a ela.

Dentro dos serviços complementares de Telecomunicações, destacam-se pela sua importância, os serviços móveis e *paging*.

Serviços de Valor Acrescentado - São todos os que envolvem o processamento da informação transmitida em dois pontos. Estes serviços são mais onerosos pelo facto de serem remuneradas outras empresas intervenientes no negócio.

A intervenção do operador consiste na disponibilização e afectação dos meios a pessoas singulares e colectivas, mediante prévia autorização do regulador, e o seu benefício provém do aumento do volume de tráfego facturado (Maxitel 1997: 66).

Assim, para actualizar as tarifas dos serviços de telecomunicações existem várias opções que podem ser seguidas pelos operadores, dependendo da estratégia e política de cada um:

- alterar o preço unitário do impulso;

- alterar a cadência dos impulsos, mantendo o preço unitário;
- alterar em simultâneo o preço e a cadência dos impulsos: e
- alterar as bandas horárias.

Tendência Histórica da Fixação de Preços em Moçambique

Segundo Castel - Branco *in Moçambique: Perspectivas Económicas*, antes de 1987 em Moçambique, os preços dos produtos industriais eram fixados administrativamente através do governo. O Programa de Restruturação Económica (PRE) introduziu uma reforma do sistema de preços tendente à sua gradual liberalização.

Numa primeira fase, foram estabelecidas três modalidades para a formulação dos preços:

- preços Fixos e subsidiados pelo Estado, para bens e serviços considerados estratégicos;
- preços condicionados, que eram formulados em função dos custos de produção; e
- preços livres, teoricamente determinados pela relação entre a oferta e procura no mercado.

A quantidade de produtos com preços fixo foi gradualmente reduzida, até ser completamente eliminada em 1993 através da política de liberalização de preços que visava a longo prazo, a liberalização do mercado e o aumento da concorrência; e a curto prazo, a rentabilização das empresas industriais (Castel-Branco 1994 :133).

Neste período, muitas indústrias operavam em condições de monopólio e oligopólio. Dado os limites do mercado doméstico e as restrições impostas pelo ambiente macro-económico, era improvável que um novo investimento viesse alterar as condições de competição entre as empresas. Por isso, com a introdução da liberalização dos preços reforçou-se a ineficiência monopolista ou oligopolista, porque os lucros dependiam do

poder do produtor sobre o mercado e da sua capacidade de fixar o preço, e não do aumento da eficiência empresarial motivada pela competição.

Outros factores como a inflação decorrentes dos efeitos da política cambial e de crédito, a obsolescência tecnológica e a sub-utilização da capacidade instalada, constituíram um forte constrangimento na recuperação das empresas. Estas não puderam aumentar os preços da sua produção à mesma taxa do aumento dos seus custos, devido a baixa utilização da capacidade instalada e a elevada elasticidade da procura dos bens industriais relativamente ao rendimento e aos preços.

No que concerne aos impostos indirectos verificou-se um substancial aumento dos preços dos produtos sobre os consumidores, provocado pelas taxas elevadas e a sua aplicação em cascata sobre o valor bruto do produto. Como resultado desta política, os consumidores pagavam preços altos pelos produtos industriais, enquanto as empresas recebiam uma porção que, frequentemente, era inferior a metade desse valor.

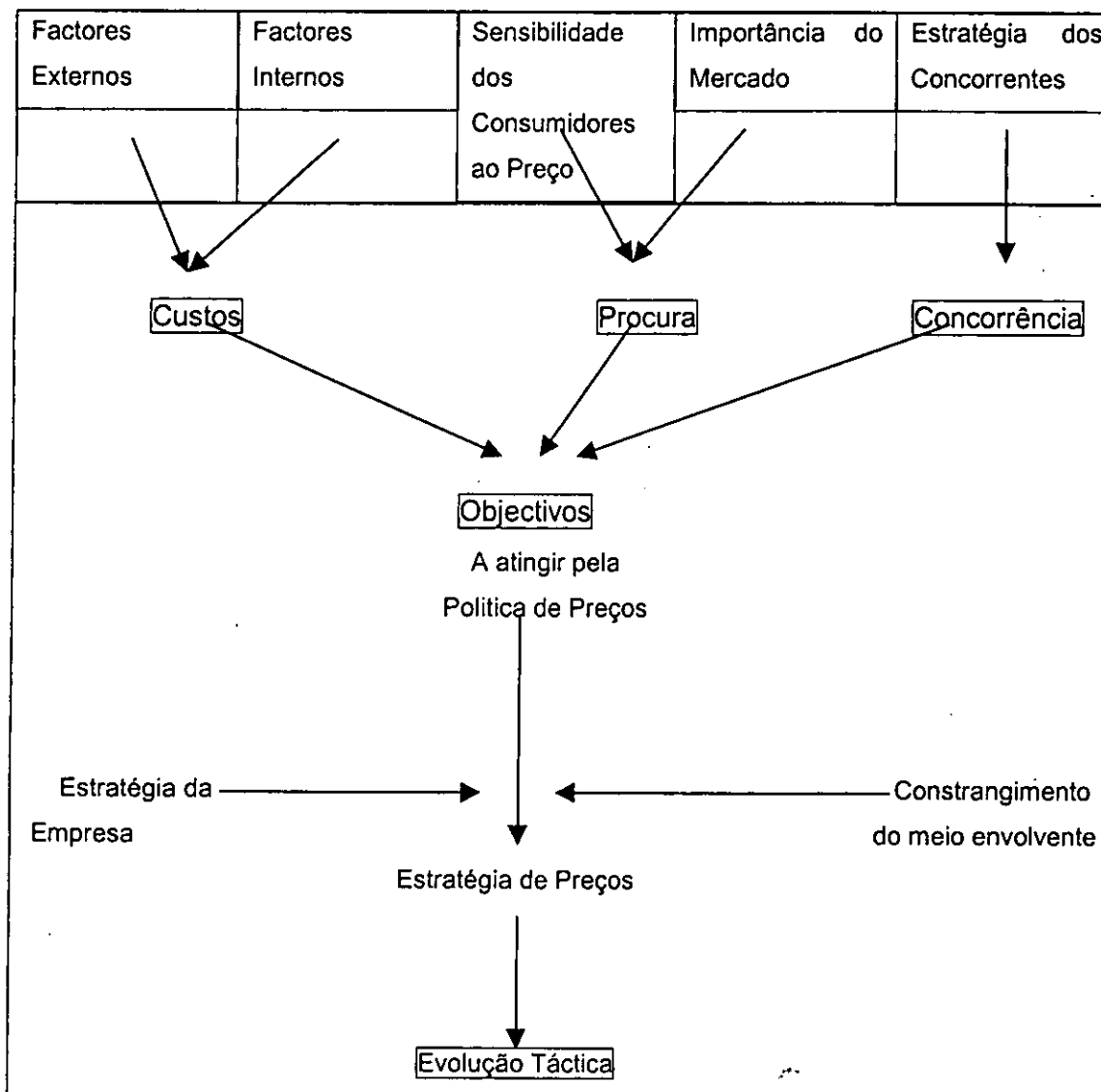
Neste quadro o mercado para os produtos industriais foi-se tornando cada vez mais pequeno e face a isso, as empresas diminuíram ou paralisaram as suas produções (Castel-Branco 1994:134).

Com o fim da guerra de desestabilização e a abertura do mercado, novas perspectivas se abriram para a economia. As empresas estatais que eram fortemente subsidiadas pelo estado passaram para um processo de privatização mantendo-se as estratégicas em empresas publicas, com autonomia financeira e administrativa, o que permitiu aos dois grupos o melhoramento da capacidade de gestão e consequente aumento da rentabilidade ditada pela lei da oferta e procura.

Regras e Estratégias Básicas de Formação de Preços

As decisões de fixação de preços de uma empresa de telecomunicações são influenciadas por factores organizacionais internos e factores ambientais externos (Fig 1).

Fig-1



Fonte: Lendrevie, J 1996: 237

• Factores Internos

Os factores internos que influem na fixação do preço são os seguintes:

- custos
- qualidade de serviço
- capacidade da Rede

Nos Custos, o preço a ser cobrado deve incluir os custos com a produção, distribuição e Venda do produto, além de proporcionar um

retorno médio razoável pelo esforço e risco da empresa. Os custos podem ser um elemento importante na estratégia de preços (Kotler, P e Armstrong, G 1998: 237).

Na estrutura de custos de uma empresa os investimentos detêm a maior parcela, isto devido a necessidade de desenvolvimento tecnológico, aumento de capacidade e qualidade que levam a um investimento contínuo.

No que respeita ao investimento, a política de preços a seguir deve ser analisada sob dois aspectos:

- a) é através dela que se geram receitas para a empresa;
- b) a modernização dos meios e dos equipamentos vem proporcionar a racionalização dos custos.

Outras rubricas que contribuem para o aumento dos custos são os gastos com o pessoal e os custos com financiamento.

Os Gastos com pessoal devem ocorrer de uma forma equilibrada, em função do dimensionamento da empresa e do seu volume de negócios, de modo a proporcionar índices de produtividade semelhantes aos padrões internacionais para o sector.

Para se analisar esta situação, é conveniente dividir os recursos humanos em dois grandes grupos:

1. pessoal operacional e comercial, directamente ligada à actividade principal.
2. pessoal ligado aos sectores de apoio.

Enquanto que nos custos de financiamento, a realização de projectos depende da capacidade de negociação de empréstimos, deve-se conseguir acordar prazos bastante dilatados de amortização, conjugados com taxas de juros bonificadas, o que normalmente se consegue pelo facto de se tratar dum sector cujo negócio oferece garantias e onde a probabilidade de riscos são mínimas (Meneses, H. 1999:176).

De acordo com as recomendações da consultoria internacional de telefones e telégrafos (CCITT), os custos totais dos serviços de telecomunicações provem, nomeadamente, das seguintes factores:

- custos operacionais;

- taxas de juros;
- carga fiscal;
- depreciação do equipamento;
- gastos de pesquisa e desenvolvimento; e
- Custos de Formação.

Estes custos quando desajustados e incontrolados, condicionam a normal actividade da empresa influenciando a política de elaboração de preços.

Contudo, por razões políticas ou sociais o preços de certos serviços podem ser organizados por forma que não cubram todo os custos envolvidos. Nestas situações o balanço geral nos serviços de telecomunicações pode ser atingido pela aplicação de um factor de correcção de compensação entre serviços, isto é, a redução de tarifas em serviços relacionados directamente com as áreas sociais deverão ser compensadas por aumento em áreas não sociais.

Em todo o caso as taxas a serem adoptadas devem ser de tal forma que evitem uma competição entre os diferentes tipos de serviços oferecidos pela organização.

Para o cálculo tarifário muitas organizações usam o método simples puramente pragmático, designado por **método sintético**, ou o método complexo, baseado no estudo de custos, designado por **método analítico**.

Método sintético - É usado quando os dados necessários para calcular os custos de infra-estrutura técnica e do trabalho envolvido na oferta do serviço não são disponíveis. Também pode ser usado quando a administração decide não fazer um estudo detalhado e determina a sua tarifa a partir de factores macro-económicos ou baseado na síntese das tarifas aplicadas por várias outras administrações da região.

Método analítico - É o procedimento adequado para a elaboração de tarifas, pois, permite individualizar todos os custos associados a cada serviço, por forma a definir uma política de preços baseada nos custos ou, pelo menos, orientada pelos custos.

Para calcular os custos, as organizações utilizam dados que são derivados do sistema de contabilidade analítica (Traduzido Dalmaz K, 1990:10-11).

Em função do que foi descrito, resulta claro que o método analítico apresenta-se mais científico que o método sintético.

Este método, usado em várias empresas da Europa e América, provou o seu valor e eficiência nestes continentes.

O Grupo regional de tarifas para África (TAF) também optou pelo método analítico, contudo, o sucesso do método emperrou na parametrização dos sistemas, na confiança das respostas aos questionários usados para a colecta de dados básicos necessários para o estudo dos custos de infra-estrutura de comunicações (Traduzido Dalmaz K, 1990 :11).

Entretanto muitos países na impossibilidade de utilizam o método analítico, utilizam o calculo da taxa interna de retorno (TIR), como alternativa para rentabilizar o investimento e obter o equilíbrio entre os ganhos e as perdas, garantindo ao mesmo tempo um preço justo e equilibrado para os clientes.

As despesas e as receitas decorrentes deste método são geralmente calculados a preços constantes. O valor presente das despesas ou receitas pode ser calculado para o ano (t), de acordo com a seguinte formula :

$$Co = \frac{Ct}{(1+a)^t}$$

Onde:

a = Taxa de Juros

C₀ = Custo no ano 0 (inicial)

C_t =Custo no momento t

O valor presente e actual para a proposta tarifaria para o período poderá ser obtido através da variação das taxas de juros e do valor de retorno do ano 0 a T através da seguinte formula:

$$P = -I + \sum_{t=0}^{t=T} \frac{Rt - Et - It}{(1+a)^t} + \frac{Vr}{(1+a)^T}$$

Onde:

I_0 = Investimento Inicial

R_t = Proveitos Operacionais no momento 0

E_t = custos operacionais no momento 0

I_t = investimento do ano t

V_r = Valor residual do Investimento

a = taxa de juros

Um projecto é viável se a taxa de retorno calculada é maior do que a taxa de juros requerida (Traduzido Dalmaz K, 1990 : 40).

Qualidade de Serviços, a fundamentação dos serviços praticados por um operador de telecomunicações apoia-se também na qualidade prestada. O índice de satisfação dos clientes é medido através dos indicadores de qualidade de serviço. Existe uma maior aceitação por parte dos clientes às **variações de preços definidas pelo operador**, quando estamos perante uma boa qualidade dos serviços. Por, exemplo, uma elevada percentagem de ligações tentadas e não conseguidas por um cliente produz efeitos negativos directos na procura, donde o melhoramento da qualidade dos serviços prestados contribui positivamente para o melhoramento da imagem da Empresa e igualmente para o aumento das receitas.

Capacidade da Rede, o dimensionamento e a gestão da rede deverão ter em conta a análise da procura e a evolução dos preços. A medição dos fluxos de tráfego e a sua distribuição horária serve de base ao dimensionamento da rede e a elaboração de uma política tarifaria. Uma rede de Telecomunicações saturada tem influencia negativa nas receitas e imagem da empresa.

Quando a empresa apresenta uma rede saturada, a oferta torna-se inelástica, uma vez que o operador não consegue satisfazer a lista de espera na proporção do aumento das tarifas.

Factores Externos

A Actividade duma Empresa pode ser afectada por factores externos, incontroláveis pela própria Empresa, que se traduzem em oportunidades e ameaças.

Essas variáveis, podem ser divididos em três, os que incluem a natureza do mercado e a demanda, a concorrência e factores Macroeconómicos (Kotler, P e Armstrong, G 1998: 240).

O Impacto específico de cada variável na decisão de fixação de preços é:

No Mercado e a Demanda

O mecanismo de fixação de preços varia consoante o tipo e as leis do mercado.

Existem quatro tipos de estrutura de mercado, básicas e significativas que ajudam a entender o processo de fixação e variação dos preços dentro duma economia . São as seguintes:

1. concorrência perfeita;
2. monopólio;
3. oligopólio; e
4. concorrência monopolista (Rossetti , J 1995: 290).

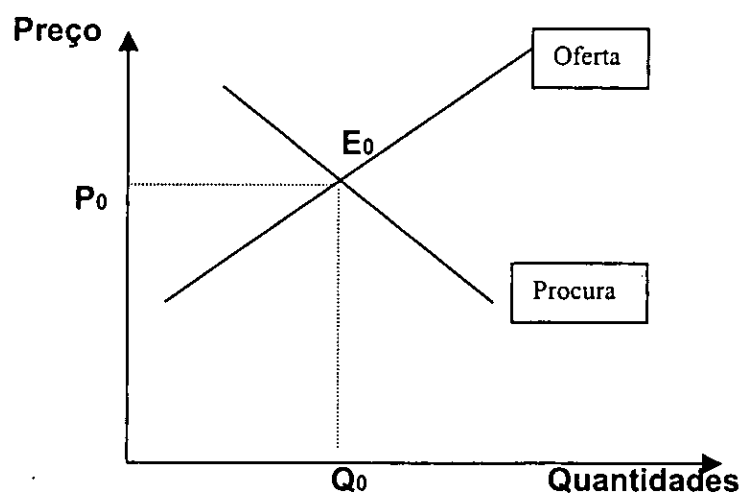
Concorrência perfeita, caracteriza-se por apresentar um número elevado de empresas produtoras e de compradores, por não existência de quaisquer barreiras para a entrada e saída de novas empresas no mercado e que os intervenientes no processo de troca não podem modificar os padrões e os níveis de oferta e procura, nem mesmos os preços vigentes (Rossetti, J 1995 : 290).

Monopólio, neste mercado há existência de apenas uma empresa ou um vendedor que oferece um determinado produto que não tem substituto no mercado; " Estes ou compram do único produtor existente ou então deixarão de consumir o produto ou qualquer outro bem ou serviço capaz de substituí-lo satisfatoriamente" (Rossetti, J 1995 : 290).

Oligopólio, há poucos vendedores porque é extremamente difícil entrar no mercado. Cada vendedor mantém-se atento às estratégias e ao movimento dos seus concorrentes. Por exemplo, quando um vendedor de um bem baixa os preços os outros automaticamente baixam sob o risco de perderem compradores (Kotler, P & Armstrong, G 1998:240).

Concorrência Monopolista, existência de grande numero de compradores e vendedores que trabalham com variadíssimos preços de mercado. Os bens e serviços podem variar de acordo com a qualidade, com a variedade e com o estilo, obrigando os consumidores a pagarem preços diferenciados porque os vendedores, dada a agressividade, lançam ofertas para diferentes segmentos de consumidores (Kotler, P & Armstrong, G 1998:240).

Numa economia aberta a análise atenta da relação entre o preço e a procura conduz-nos a conclusão de que o preço é determinado pelas curvas de oferta e procura, " as duas curvas encontram-se no ponto correspondente ao preço de equilíbrio, determinando a igualdade das quantidades procuradas e oferecidas. Abaixo desse ponto de encontro, as quantidades procuradas serão superiores às oferecidas, o que levará a uma competição entre os consumidores, não só estimulando os produtores no sentido de um incremento das quantidades produzidas, como também forçando a elevação natural do nível de preços. Acima do ponto de encontro das duas curvas, os exedentes das quantidades oferecidas em relação às procuradas conduzirão a uma competição entre os produtores, não só provocando uma retração no fluxo das quantidades como também na redução dos preços" (Rosseti, J 1995 : 266).



Factores Macro-económicos

Existem factores macro-económicos, que condicionam a fixação de preços numa empresa. O ciclo de desenvolvimento, a recessão, a inflação⁴, o PIB, e as taxas de câmbios, porque afectam directamente os custos de fabricação do produto e também a percepção que os compradores têm do preço e do valor desse produto, são disso exemplos claros.

A taxa de inflação do país é um indicador de referencia muito importante para a actualizações tarifárias periódicas. Na construção de modelos de revisões tarifarias a taxa de inflação é geralmente uma das componentes com maior peso.

O PIB é uma variável macro - económica importante e indicadora das perspectivas de desenvolvimento do país, no qual não é alheio o negócio das telecomunicações.

Ao crescimento do rendimento das famílias e o das empresas está associada uma maior procura dos serviços de telecomunicações, resultante das necessidades e do crescimento das actividades económicas.

A taxa de câmbios e a taxa de desvalorização da moeda nacional tem um grande impacto nas entidades estrangeiras, que se traduzem, por uma lado, na aquisição de equipamentos e em alugueres de meios necessários à exploração do serviço, e por outro na remuneração a correspondentes pelas comunicações internacionais. Sendo os pagamentos ao exterior efectuados em divisas, é importante conhecer a relação cambial entre a moeda nacional e a divisa a que se refere a dívida.

A evolução da taxa de câmbios origina variações nos custos das comunicações internacionais pelas partilhas de taxas e também nos das comunicações nacionais devido à amortização dos bens de equipamento adquiridos.

Quando a taxa de desvalorização da moeda é muito acentuada, a construção do modelo tarifário é indexada de forma periódica aos preços

⁴ Consiste no aumento contínuo e generalizado dos preços. A taxa de inflação é medida através da taxa de variação de um índice de preços de um conjunto de bens. Normalmente considera-se o índice do Preço ao Consumidor (Santos, J; Braga, J ;Teixeira, M; Aubyn, M 1994: 184)

das comunicações internacionais e ao índice de desvalorização da moeda nacional em relação as principais divisas.

"Ao definirem-se os preços, as vendas a longo prazo, a participação no mercado e as metas de lucro deve-se tomar em conta, para além desses factores atrás referenciados, as preocupações sociais" (Kotler, P & Armstrong, G 1998:243).

III. Organização e Legislação tarifaria mundial.

O objectivo deste capítulo é fazer uma breve referência ao enquadramento legal das telecomunicações a nível internacional e os direitos e obrigações dos usuários, cujo impacto tem efeitos directos na política e no negócio das telecomunicações.

III.1. Enquadramento legal das telecomunicações

Cabe a organização internacional das telecomunicações regular, actualizar normas, estudar questões técnicas, operacionais, tarifarias e garantir sobretudo o controlo dos negócios de comunicações entre nações.

Dentro do ordenamento regulamentar existem dois tipos de normas: as gerais, que são aplicadas a todos os membros e se referem a garantia dos serviços básicos, e as restritas, que são aplicados casuísticamente, quando existam conflitos entre dois países (Rabello, A 2000: 4-6).

Com os primeiros estudos elaborados pelo tribunal de justiça das comunidades europeias (T.J.C.E), na década 80, surgiu a legislação actualizada relativa a aplicação dos princípios da liberdade de estabelecimento, de prestação de serviços e de defesa de concorrência no sector das comunicações, o que veio a dar origem mais tarde ao aparecimento do "livro verde" em 1987, instrumento fundamental na introdução da livre concorrência no sector das comunicações ao abolir a consagração legal dos direitos exclusivos ou especiais de exploração do mercado do equipamentos e serviços de telecomunicações, a nível mundial.

Este livro definiu os seguintes princípios básicos na política das telecomunicações:

- restrição dos monopólios às infra-estrutura e aos serviços básicos (serviço de telefone fixo e telex);
- separação clara entre as funções de regulamentação e actividade de exploração;
- tarifação dos serviços orientada para os custos reais e com medidas que eliminem os subsídios cruzados;
- estabelecimento de metas, por parte do governo, para expansão do serviço universal⁵ telefónico para as zonas rurais; e
- coordenação entre estados membros para adopção de posições comuns no seio de organizações internacionais, nomeadamente, GATT, Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional e outras (Maxitel 1999 :56).

Nesta fase de desenvolvimento do sector a U.I.T. tem sido o quadro tradicional de coordenação internacional no domínio das telecomunicações, cabendo ao Comité Consultivo Internacional Telefónico e Telégrafo (CCITT), a análise das questões técnicas e de exploração dos serviços nos países membros da organização.

Neste quadro as questões comerciais são preferencialmente deixadas para acordos bilaterais ou multilaterais, salvaguardando-se no entanto, os interesses das populações no que respeita aos serviços básicos de telecomunicações.

III.2. Direitos e Obrigações dos Usuários

Direitos

- usuário tem o direito de acesso aos serviços, com padrões de qualidade e regularidade adequadas à sua natureza, em qualquer ponto do território do seu país;
- à informação adequada sobre as condições de prestação dos serviços, suas tarifas e preços;

⁵ " O serviço universal é entendido como sendo um conjunto de serviços de telecomunicações de uso publico, visando a satisfação das necessidades de comunicações das populações e das actividades económicas e sociais, em todo o território nacional, em termos de igualdade e continuidade e mediante condições adequadas de aplicação tarifaria" (Maxitel 1997:67).

- de não ser discriminado quanto as condições de acesso e disponibilização dos serviços;
- à inviolabilidade e ao segredo de sua comunicação, salvo nas hipóteses e condições constitucionais e legalmente previstas;
- à não suspensão de serviço prestado em regime público, salvo por débito directamente decorrente de sua utilização ou por não cumprimento de condições contratuais;
- ao prévio conhecimento das condições de suspensão do serviço;
- ao respeito de sua privacidade nos documentos de cobrança e na utilização de seus dados pessoais pela prestadora de serviços;
- de resposta às suas reclamações pela prestadora de serviços; e
- à reparação dos danos causados pela violação dos seus direitos.

Obrigações

- Utilizar adequadamente os serviços, equipamentos e rede de telecomunicações;
- respeitar os bens públicos e aqueles voltados a utilização do público em geral; e
- comunicar às autoridades competentes as irregularidades ocorridas e actos ilícitos cometidos por prestadora de serviços de telecomunicações (Júnior, D 2000 : 2).

IV. Situação Interna da TDM

O sector das telecomunicações em Moçambique caracteriza-se hoje por uma cobertura nas principais cidades e com fraca penetração nas zonas rurais, apesar do esforço para a implementação de projectos de expansão os quais ainda não satisfazem as populações do interior do país.

Para uma melhor percepção do fenómeno das telecomunicações importa fazer referência a um breve historial da empresa Telecomunicações de Moçambique.

Breve Historial da Empresa

A história das T.D.M confunde-se com a história da evolução de grandes Empresas de Telecomunicações mundiais. Nessa perspectiva, é necessário assinalar os processos de desenvolvimento organizacional e institucional da empresa, caracterizados fundamentalmente pela transformação de uma empresa estatal com prioridade na expansão e desenvolvimento da Rede para uma Empresa Pública orientada para o negócio e o mercado.

Este processo evoluiu ao longo das seguintes etapas:

Etapa I (1975-1981)

O serviço de Telecomunicações estava associado aos Correios, Telégrafos e Telefones (CTT) até 1980. Da cisão desta em 1981 foram criadas duas empresas Nacionais:

- Telecomunicações de Moçambique E.E.(TDM, E.E.); e
- Correios de Moçambique E.E.

Etapa II (1981-1992)

Esta etapa enfatizou o Desenvolvimento da Rede Nacional de Telecomunicações e a optimização na aplicação do investimento nos grandes centros urbanos (capitais provinciais), tendo resultado num aumento rápido do número de assinantes e, consequentemente, do volume de tráfego gerado.

Para garantir esse desenvolvimento a TDM E.E. dependia dos programas e financiamentos aprovados pelo governo.

Etapa III (1993-1996)

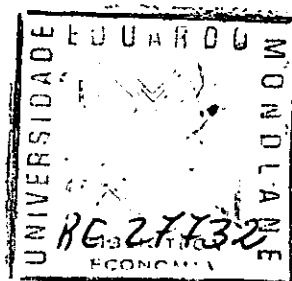
A TDM E.E. é transformada em Empresa Publica a partir de 01 de Janeiro de 1993. Esta transformação permitiu um aumento da eficiência das operações técnicas e da qualidade de serviços prestados. Permitiu também um melhoramento da gestão dos recursos humanos, e na implementação de mudanças ao nível da estrutura organizacional que facilitassem o desenvolvimento e implementação das estratégias da empresa. Ao mesmo tempo impulsionou o melhoramento da capacidade de planeamento e de tomada de decisões dinamizando o desenvolvimento de competências dos gestores e quadros da empresa.

Etapa IV (A partir de 1997)

Esta etapa, que se vem desenvolvendo até ao momento, caracteriza-se fundamentalmente por:

- Expansão de uma diversificada gama de produtos/serviços e consequente aumento da sua cobertura em termos de mercados;
- Desenvolvimento de Infra - estrutura de Informação através de acesso a novas tecnologias;
- Melhoramento da gestão técnica, comercial e administrativa com vista a maximização do valor da empresa; e
- Desenvolvimento de competências e transferencia de *Know-how* visando a permanência de quadros nacionais como gestores de projectos e de linha.

Estas acções visaram preparar e potenciar a empresa face aos desafios iminentes derivados dos processos de liberalização do mercado, nomeadamente a concorrência e o aumento das exigências dos clientes no que se refere à diversificação de soluções de Telecomunicações de elevada qualidade (TDM - Plano Trienal 2000 : 5).



Enquadramento Legal da Empresa

A Empresa Nacional de Telecomunicações de Moçambique (TDM) foi criada pelo decreto n.º 5/81, de 10 de Junho na sequência da cisão dos Correios Telégrafos e Telefones (CTT), e transformada em Empresa Pública, EP., pelo decreto n.º 23/92 de Setembro, conservando, por conseguinte, a universalidade patrimonial e assumindo todos os direitos e obrigações derivados de actos ou contratos celebrados até à data da transformação.

Ao abrigo da mesma lei, a TDM é uma Empresa Pública de âmbito nacional, dotada de personalidade jurídica e com autonomia administrativa, financeira e patrimonial que tem por objectivo principal o planeamento, instalação e exploração do serviço público nacional e internacional de Telecomunicações, compreendendo os serviços telefónico e de telex exercidos em regime de exclusividade.

As actividades da TDM, EP., são inscritas num contrato - Programa, rubricado, por um período mínimo de três anos, entre o Ministro dos Transportes e Comunicações, do Plano e Finanças e o Presidente do Conselho de Administração da Empresa. O Contrato Programa tem por objecto o desenvolvimento das acções que definam:

- As orientações estratégicas da empresa;
- Os objectivos globais da evolução tarifária dos serviços públicos prestados pela empresa em regime de exclusivo;
- As grandes orientações sociais, económicas e financeiras, em especial a massa salarial, os investimentos e as necessidades de financiamentos;
- Os critérios de apreciação dos resultados esperados e a natureza dos indicadores correspondentes.

O conteúdo do contrato programa é suportado por um conjunto de parâmetros económicos previsionais exteriores à actividade da empresa. As diferenças entre a evolução prevista e a evolução real desses parâmetros dão lugar a ajustamentos anuais, de acordo com as modalidades expressas no contrato - programa.

O balanço da execução deste contrato entre a empresa e o governo é apresentado anualmente pelo Presidente do Conselho de Administração da

Empresa ao Ministro do Plano e Finanças e ao Ministro dos Transportes e Comunicações.

Principais Stakeholders no Sector

São consideradas três entidades separadas no sector, nomeadamente o Governo, o Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique (INCM) e os Operadores da Rede/Fornecedores de Serviços, cabendo à TDM o papel de operador público de telecomunicações.

O Governo, representado pelo Ministério de Transportes e Comunicações e mediante consulta ao Ministério do Plano e Finanças, define as políticas e fiscaliza, acompanha e inspecciona as actividades e operações da TDM. Estes Ministérios decidem na sua qualidade de detentores exclusivos do capital da empresa, em representação do Estado, competindo-lhes estabelecer, sob proposta da administração da TDM, as tarifas para o serviço telefónico nacional.

O INCM é um corpo regulador autónomo, que tem por missão garantir e supervisionar o funcionamento do sector, sob tutela do Ministério dos Transportes e Comunicações.

Por fim, a TDM, empresa pública, detém os direitos exclusivos de planear, instalar e operar os serviços de telefone e telex nacional e internacional. Compete ao governo aprovar os fornecedores de serviços complementares e de valor acrescentado, para os quais é emitida uma licença a entidade individual ou colectiva.

Liberalização do Sector

Uma das vertentes da política dos transportes e comunicações aprovada pelo governo em 1996 contempla a liberalização progressiva do sector das Telecomunicações.

Legalmente a TDM pode operar em regime de concorrência com outros operadores, devidamente licenciados, na prestação de serviços de Telecomunicações complementares e de valor acrescentado. A estratégia seguida até ao momento em relação a estes últimos tem sido a de constituir

parcerias com outros operadores para a exploração destes serviços, como por exemplo a Rede Móvel Celular, Serviços de Internet, *Paging*, entre outros.

O Governo tem estado a analisar a situação do Sector das Telecomunicações, num processo de liberalização gradual do mercado.

Por forma a acautelar o processo de entrada da liberalização do sector o Governo decidiu elaborar e implementar uma nova estratégia de desenvolvimento do sector, que culminou com a aprovação de uma nova Lei de Telecomunicações - Lei 14/99, de 1 de Novembro.

Com a entrada em vigor da lei e sua implementação estarão criadas as condições de base para a liberalização do mercado por forma a impulsionar o desenvolvimento deste importante sector económico e social do país, por um lado, e por outro, garantir o reforço da Autoridade Reguladora, o INCM, criada em 1992.

A lei estabelece importantes premissas relativamente aos principais intervenientes e aspectos relacionados ao desenvolvimento do sector, destacando-se:

- A liberalização do sector, havendo desde já um regime de livre concorrência em todos os serviços, com excepção do serviço fixo de telefone;
- O reforço de competências da Autoridade Reguladora, tais como a regulamentação e fiscalização, a promoção da concorrência sã e sustentável, a arbitragem de litígios entre operadores e/ou prestadores de serviços, a elaboração do plano de numeração, a realização de concursos públicos para concessão de licenças, a definição de objectivos anuais para o serviço universal; e
- A competência do Governo a Aprovação de taxas e tarifas - os operadores do serviço universal não podem oferecer serviços sem que o governo aprove a proposta tarifaria do operador. (Lei 14/99, de 1 de Novembro).

Fixação Tarifaria

O sistema de Fixação de Tarifas praticado pela TDM tem como base as recomendações da União Internacional das Telecomunicações (UIT). As tarifas aplicadas no serviço internacional são estabelecidas pela UIT e as nacionais fixadas pelo Estado mediante proposta aos ministérios de Transportes e Comunicação e das Finanças.

O mercado nacional é o segmento sobre o qual a empresa exerce uma acção activa na fixação dos preços e é dele que se fará uma abordagem relacionada com os métodos de cálculo, restringindo-se a análise aos serviço telefónico no qual são identificadas três tarifas:

1. taxa de instalação - aplicada uma única vez, é que vincula o cliente a rede de telecomunicações e tem por finalidade cobrir os custos associados a:
 - trabalhos de ligação da linha de rede, entre o ponto de distribuição e a morada do cliente, incluindo a tomada;
 - ligação do terminal;
 - trabalho de ligação da linha de rede na central;
 - ensaios;
 - parte de investimento na infra-estrutura ocupada pela linha de rede; e
 - outros custos, administrativos e indirectos, associado ao atendimento do cliente.
2. taxa de assinatura - cobrada mensalmente, garantindo assim a continuidade da ligação do cliente a rede e a disponibilidade desta em fornecer o serviço. Esta taxa destina-se a cobrir custos associados a:
 - investimentos na infra-estrutura ocupada pela linha de rede (rede local mais equipamento específico do cliente na central, com a respectiva remuneração de capital).
3. taxa de conversação - que é aplicada em função do uso que o assinante faz a rede, podendo variar para o serviço telefónico, consoante Área (Chamadas locais e Interurbanas) a duração, a distância e o horário (Bhai 1992:13).

Área Local - a área de influência duma central local com excepção dos centros urbanos em que a área local engloba as áreas de influencia das

diferentes centrais existentes em cada centro. Neste momento encontra-se nesta situação Maputo, Beira e Nampula, em que cada uma delas constitui uma área local composta por mais do que uma central.

As chamadas locais (manuais e automáticas) são taxadas independentemente da distância.

As manuais originadas do posto de assinante estão incluídas na tarifa de assinatura mensal e as originadas de postos públicos são taxadas por períodos de três minutos.

As locais automáticas são taxadas por impulso, não estando sujeitas a modulação horária (independentemente da hora e do dia em que são efectuadas).

Chamadas Interurbanas são chamadas estabelecidas entre linhas de rede situadas em áreas locais distintas, e são taxadas em função da distancia medida em linha recta entre centrais locais, independentemente do percurso de encaminhamento da chamada, estando definidos em quatro patamares:

- até 50 km;
- de 50- 250 km;
- de 250-500 km; e
- além de 500 km.

Estas também estão subdivididas em manuais e automáticas:

As chamadas interurbanas manuais, originadas de postos de assinante ou de posto públicos são taxadas por um período mínimo de três minutos, sendo o restante da comunicação taxado por minuto e não estão sujeitos a modulação; enquanto que as interurbanas estão sujeitas a modulação horária definindo-se três tarifas distintas conforme o dia e a hora em que são estabelecidas as comunicações:

- tarifa normal - comunicações estabelecidas entre o período das 6 às 18 horas, de segunda à sexta-feira;

- tarifa económica - comunicações estabelecidas entre o período das 18 às 24 horas, de segunda à sexta-feira e entre as 6 e as 24 horas, aos sábados, domingos e feriados nacionais; e
- tarifa super - económica - comunicações estabelecidas entre as 24 horas de um dia e as 6 horas do dia seguinte em qualquer dia da semana.

As taxas de conversão internacional, de acordo com o artigo 21 dos estatutos da empresa, são fixadas tendo em consideração as recomendações dos organismos internacionais competentes, a concorrência no mercado internacional e os acordos estabelecidos com as empresas congéneres estrangeiras.

As taxas são negociadas em DSE's (Direito de Saque Especial) e a unidade de taxação é o minuto. A quota parte de cada um dos operadores é 50%. No caso em que não existam circuitos directos, é também remunerada a rota ou rotas de trânsito por valor inferior aos dos países terminais.

As tarifas internacionais de saída são contabilizadas e convertidas do DSE para meticais.

Enquanto que as taxas de conversações nacionais são fixadas pelo Ministério dos Transportes e Comunicações mediante prévio sancionamento da CNSP, conforme o disposto no artigo 5 do Decreto n.º 10/82 de 22 de Junho..

Em abril de 1992, a CNSP aprovou a fórmula de ajustamento automático das tarifas, através da qual a TDM ficou habilitada a reajustar as tarifas do serviço telefónico nacional sempre que o factor de correcção (F) fosse igual ou superior a 1,05.

Quando o factor de correcção é inferior a 1,05 a empresa não pode reajustar as tarifas, ainda que os factores de correcção macro-económicos sejam favoráveis ao mercado ou a empresa (Bhai 1992 : 14).

$$F = (0,75 \times C/Co) + [0,15 \times (1 + I/Io)] + (0,10 \times S/So)$$

Onde:

F - factor de correcção;

C - taxa de câmbio médio do dólar no mês a ajustar;

Co - taxa de câmbio médio do dólar no mês em que se efectuou o último reajuste;

I - taxa de inflação no mês a ajustar;

Io - taxa de inflação no mês em que se efectuou o último reajuste;

S - índice de reajuste salarial no mês a ajustar; e

So - índice de reajuste salarial no mês em que se efectuou o último reajuste.

Factores Críticos de Sucesso

O posicionamento da empresa no mercado poderá determinar a variação dos preços. Na telefonia fixa, a empresa ocupa uma posição monopolista, pois possui exclusividade na prestação deste serviço. Nas comunicações de dados, serviço *internet* e serviços complementares, a TDM não se apresenta como líder do mercado, em virtude da liberalização destes serviços e da consequente entrada de novos operadores.

Segundo a nova lei das Telecomunicações, lei 14/99, pressupõe que a liberalização dos serviços, móveis seja imediata, enquanto que para as comunicações fixas a empresa beneficiará de pelo menos 3 anos de exclusividade⁶.

A liberalização do sector vai certamente constituir um factor de pressão, originando a curto e médio prazos maior competitividade nas comunicações móveis e fixas, com a consequente perda de uma fatia de mercado da TMM e da TDM em favor de outros operadores.

A liberalização do sector tem se revelado positiva, dela decorrendo um substancial melhoramento na prestação de serviços, o que traduz obviamente em ganhos tanto para o operador como para o cliente, em virtude de gerar políticas tarifárias fixadas pelas forças do mercado.

Nestas circunstâncias, a empresa tem que desenvolver e encetar um processo de reestruturação de forma a obter maior competitividade e a reforçar vantagens competitivas, preparando-se adequadamente para os desafios da concorrência.

⁶ Dados obtidos através de Entrevista ao Director de Desenvolvimento Comercial da TDM

Para isso a que resolver alguns factores críticos que directa ou indirectamente afectam a qualidade de serviço ao cliente, tais como:

- Falta de pacotes tarifários atractivos aos grandes clientes com vista a fideliza-los;
- Fraca qualidade da rede,
- Não implementação de soluções tecnológicas flexíveis capazes de descongestionar a rede e disponibilizar o serviço em locais sem rede ou saturados;
- Inexistência de políticas que garantam a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes no atendimento, na resposta as solicitações e no pós-venda;
- Falta de planos para expansão de redes locais com potencial sócio económico ; e
- Inexistência de uma estrutura de atendimento personalizado aos grandes clientes capaz de garantir a satisfação plena das suas necessidades.

Para além dos factores críticos identificados associam-se outros com grande impacte no processo de elaboração, avaliação e implementação das tarifas, como ficou demonstrado pelo inquérito realizado aos gestores e quadros da TDM, que são à:

- Inexistência da Contabilidade Analítica para o calculo das tarifas;
- Falta de um órgão Funcional que se dedique exclusivamente a análise e tratamento das tarifas⁷;
- Fraca formação dos quadros na área de tarifas;
- Falta de uma política de preços e promoções;
- Inexistência da facturação detalhada a todos os níveis de serviços nacionais praticados pela empresa;
- Existência do subsidio cruzado entre as chamadas Internacionais e nacionais, e
- Inexistência de bases de dados, sistematizada, com estatísticas de fluxos de tráfego e preços, que possibilite a fundamentação nas revisões tarifarias, na negociações de taxas e na definição de

⁷ Ver o anexo - Estrutura Organizacional da TDM

objectivos a médio/longo prazo da TDM, incluindo a elaboração de planos e orçamentos.

Evolução dos Negócios da Empresa

A TDM, com um volume de receita bruta de exploração em 1999 de 1.194 milhões de contos, representando um crescimento de 15.5% em relação a 1998 e 24.7% em relação a 1997 é o principal fornecedor de serviços de telecomunicações ocupando o 3º lugar, na lista das 100 melhores empresas de Moçambique, conforme estudo realizado pela KPMG, ver anexo 2.

Do total de proveitos de 1999, 68.3%, provêm do serviço telefónico fixo, 12.9% do serviço móvel celular, 12.2% da repartição com outras administrações, e os restantes 6.6% emergem de outros serviços.

Este comportamento na evolução dos negócios da TDM tem-se verificado numa escala crescente desde 1997 como se pode observar pelo quadro ilustrativo que a seguir se apresenta.

Tabela.1

Un.10⁶MT

SERVIÇOS	1997		1998		1999	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
Venda de Meios Circulantes Materiais	376	0.0%	1,170	0.1%	1,309	0.1%
Telefone Fixo	621,756	74.9%	725,722	70.2%	816,051	68.3%
Postos Públicos (Assistidos e a Cartão)	23,822	2.9%	31,211	3.0%	43,776	3.7%
Telefone Móvel	8,998	1.1%	95,011	9.2%	153,926	12.9%
Telegramas	72	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Telex	10,128	1.2%	4,275	0.4%	1,747	0.1%
Aluguer de Circuitos	14,918	1.8%	19,196	1.9%	20,619	1.7%
Repartição com Outras Administrações	148,121	17.9%	145,915	14.1%	145,666	12.2%
Outras Receitas	1,563	0.2%	11,871	1.1%	11,457	1.0%
RECEITA BRUTA DE EXPLORAÇÃO ...	829,754	100.0%	1,034,371	100.0%	1,194,550	100.0%

Fonte: Relatório de Contas da TDM, E.P.1998/99

Os factores que contribuíram para o crescimento do negocio foram: o aumento do parque telefónico (de 65.606 em 1997 para 78.072 em 1999) e a oferta de novos serviços de dados, voz e imagem, tais como:

- telefone público a cartão;
- telefone público assistido;

- circuitos alugados;
- serviço móvel celular; e
- *internet*

Aos factores atrás referidos acresce ainda o programa de rebalanciamento tarifário implementado pela empresa com o objectivo de eliminar o subsidio cruzado entre as tarifas internacionais e nacionais que originou um aumento médio das chamadas nacionais em 37,6% e contribuiu na redução dos preços das chamadas internacionais em cerca de 13%, permitindo desta forma um decréscimo do tráfego nacional em -2% e um incremento do internacional em 10% durante o ano 1999 comparativamente ao ano de 1998.

Mesmo com este aumento real verificado existe uma significativa insatisfação da procura (cerca de 39.686 potenciais assinantes na lista de espera no fixo) e uma grande subutilização da capacidade instalada em certas regiões do país (TDM - Plano Trienal 2000: 8).

V. Análise Comparativa

V.1. Análise Crítica da Fixação de Preços/ Tarifas na TDM.

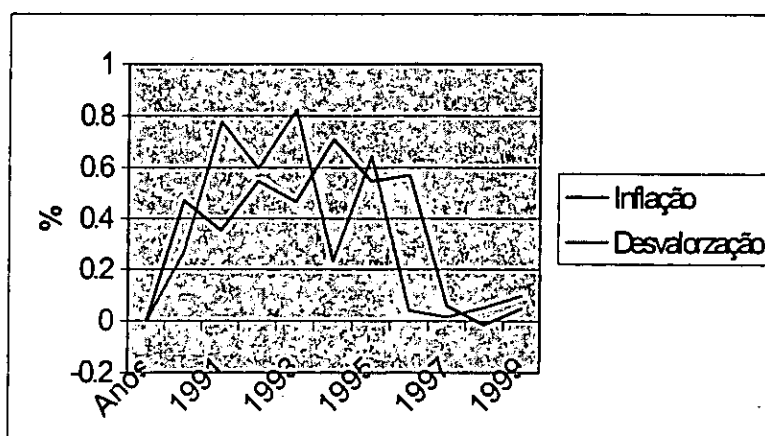
A estratégia de Fixação de preços/tarifas praticadas pela TDM não se afigura ajustada às actuais tendências e mesmo às fórmulas usadas por outros operadores de telecomunicações credenciados no sector.

A fórmula ainda seguida pela TDM na fixação de preços e tarifas não corresponde ao desenvolvimento macro-económico do país, revelando-se por isso anacrónica e carecendo de um enquadramento no actual contexto de desenvolvimento, na medida em que ao assentar toda a sua filosofia em pressupostos de um período económico em que apenas a taxa de inflação e a desvalorização da moeda pesavam na definição e elaboração da política tarifária, marginaliza hoje, novas técnicas de cálculo de tarifas, ao excluir na sua elaboração factores fundamentais para uma definição justa, equilibrada e consentânea com o actual momento caracterizado por uma economia de

mercado, e de acordo com o que as novas teorias de preços e tarifas preconizam.

Tabela 2. Evolução de Indicadores Macro-económicos

Anos	Inflação Acumulada	Desvalorização Médica
1990	47.1%	26.6%
1991	35.2%	77.8%
1992	54.5%	59.6%
1993	46.5%	82.6%
1994	71.0%	23.2%
1995	54.5%	64.5%
1996	56.9%	4.1%
1997	5.9%	1.5%
1998	-1.3%	5.2%
1999	4.8%	9.8%



Fonte: Relatório do FMI Nº 98/59 de 1998 e Relatório e Contas do BIM de 1997/99

A estrutura de preços da TDM baseia-se no modelo sintético, em que os preços das chamadas interurbanas variam em função das distâncias (Ver anexo 3). Este procedimento deixa de ser o mais adequado porque, havendo em todas as Áreas de Telecomunicações a excepção de alguns distritos, instaladas estações terrenas, o factor distância deixa de ser relevante na definição das tarifas, uma vez que as comunicações neste contexto se fazem via satélite.

A tarifação na TDM também peca, por não estabelecer uma diferenciação de preços por impulso nas chamadas locais, quer para o escalão Normal, Económica e Super Económica.

A leitura que hoje é feita ao tráfego carece de fiabilidade por não existir uma base de dados informatizada, que permita segmentar o volume de tráfego gerado nas áreas de Telecomunicações, tráfego permutado inter-áreas e perfis de tráfego diária, semanal e mensal, pois a existente não fornece informação agregada que com a devida celeridade permita analisar a sua variação por forma a tomar decisões de gestão.

A inexistência de um órgão na estrutura da TDM virado para o estudo e análise tarifária dificulta a sua inserção nos actuais sistemas em uso ao remeter para apenas dois técnicos, dos serviços de finanças e logística e

das operações, esta missão, obstaculizando todo o processo de elaboração da política tarifária.

Sendo o tarifário um documento que define as regras e os preços aplicáveis à globalidade dos serviços de telecomunicações prestados, bem como aos produtos conexos oferecidos pela empresa, ele estabelece relações de ordem comercial, operacional, técnica e institucional, tanto interna como externa. sendo um documento de consulta, publicidade e promoção, de divulgação intensiva, como é obvio, este documento na TDM não informa nem esclarece as razões de reajustamentos tarifários⁸, bem como a utilização, de serviços alternativos, vantajosos e que ofereçam facilidades aos clientes.

A ausência de instrumentos que permitam recolher com fidelidade informação pormenorizada para a cálculo da tarifa, reflecte-se na uniformidade de atribuição de preços aos diferentes segmentos de clientes (residenciais, empresárias e oficiais), decorrendo daí a insatisfação dos consumidores e a elevados índices de cortes e levantamentos nos segmentos desfavorecidos da sociedade, obrigando deste modo a políticas de excessiva austeridade ao uso de serviços telefónicos. Como alternativa aos altos preços esta classe de consumidores opta pelos serviços suplementares que restringem a utilização e favorecem ao máximo o controlo no uso de telefone.

O bloqueio de linha é, pelo volume de procura e solicitações, um exemplo apenas da necessidade de revisão da actual política tarifária, pois trata-se de um serviço inibidor, por isso não incentivado.

Tomando o tarifário de alguns países da África Austral como referência, Botswana e Malawi, constata-se que:

- A taxa de instalação em Moçambique é 19.7% mais cara da praticada em Botswana e 63.1% da praticada em Malawi;
 - A taxa de Assinatura em Moçambique é 302.8% superior da Praticada em Botswana e 269% superior da Praticada em Malawi;
- e

⁸ Anexo 3

- As conversações Locais (por chamada, é 60% superior da praticada em Botswana e 100% superior da praticada em Malawi.

Tabela 3. Comparação dos Custos do Serviço Telefónico

Un. USD				
Países	Taxa de Chamada Local	Taxa de Instalação	Taxa de Assinatura	PNB/Per Capita
Botswana	0.05	21,670	2,080	3,240
Moçambique	0.08	25,960	8,380	230
Malawi	0.04	15,910	2,270	240

Fonte: Tarifica, P 1999

Sendo Moçambique um país com um produto nacional bruto per capita inferior aos países tomados como referencia na comparação dos custos do serviço telefónico, consequentemente com baixo poder de compra das populações, as tarifas a adoptar pela TDM deveriam ser inferior aos praticados naqueles países.

A contabilidade Analítica pela importância acumulada em outros operadores que dela fazem uso, vem provar que é um instrumento fundamental em todo o processo tarifário pelo que a sua inexistência ou não implementação não favorece nem permite individualizar todos os custos associados a cada serviço para em consequência se elaborar uma política de preços baseada nos custos de modo a emergir maior justeza no cálculo das tarifas.

O INCM não está a desempenhar as suas actividades de forma autónoma e integral. Até 1998 este dependia financeiramente da TDM. Importa atribuir a este órgão regulador condições adequadas de funcionamento e recursos humanos com capacidade para acompanhar as profundas mudanças no universo das comunicações.

Moçambique apresenta um dos índices mais baixos de teledensidade, 0,46 por 100 habitantes, o que representa uma fraca disponibilidade do serviço telefónico para a maior parte da população, colocando o país com um nível de penetração telefónica muito baixa comparativamente aos padrões regionais. O parque telefónico nacional situa-se abaixo das 90.000 linhas de rede, das quais apenas cerca de 1% estão nas zonas rurais.

Analísado o rendimento médio por agregado por zonas geográficas chegamos a conclusão que a taxa de instalação do serviço telefónico (cerca de 485.550,00mts) é muito elevada, daí que os rendimentos da população rural sejam direccionados à satisfação de outras necessidades, não tendo estas as condições para instalar o serviço básico.

Zonas Geográficas	Rendimento Médio Mensal (MT)
URBANA	993,780
RURAL	523,444

Fonte:Relatório do Inquerito Nacional aos agregados Familiares (1996/97)

O crescimento da procura de telecomunicações num país depende de uma serie de variáveis que englobam fundamentalmente as actividades de desenvolvimento económico - social dos diferentes sectores nacionais em particular, a distribuição da população pelo território poderá jogar um papel importante: quando a população se encontra concentrada nas zonas urbanas as telecomunicações irão concentra-se nos maiores centros comerciais deixando praticamente a população dispersa com baixo rendimento. Da mesma forma se o sector dominante for a agricultura, a procura dos serviços de telecomunicações não é significativa, especialmente se a actividade agrícola é de mera subsistência e não comercial (Repici, G 1998: 2)

VI. Identificação e Analise de Cenários

A tarifa é o indicador final do equilíbrio atingido num processo interactivo entre diversos mercados que dominam o sistema das telecomunicações. Por isso, o processo de elaboração e fixação tarifaria é fundamental e extremamente importante para o negócio futuro da empresa, obrigando, deste modo, os gestores a elaborarem cenários ou hipóteses, por forma a acautelar os riscos e incertezas e adoptarem os melhores métodos de elaboração e gestão tarifaria, que facilite a tomada de decisões e garanta, simultaneamente, a criação de condições necessárias para obtenção de uma tarifação justa, equilibrada e não penalizante para os consumidores.

A implementação de qualquer modelo pressupõe uma análise comparativa dos factores **favoráveis ou desfavoráveis (Vantagens e Desvantagens)** antes da sua aprovação.

Para o presente trabalho, far-se-á a comparação entre a prática actual na TDM - fixação administrativa - e o método de custeio ou analítico preconizado na Teoria.

HIPÓTESE 1 - Manutenção de Preços Administrativos ou Sintéticos

Vantagens

- Permite a cobertura da inflação e desvalorização monetária. Nos países com taxas de inflação muito elevadas as tarifas tem que acompanhar as taxas de inflação verificadas, mais na situação em que o operador de telecomunicações tenha atingido um nível apreciável de desenvolvimento tecnológico e harmonizado por uma política de gestão orientada para a redução de custos, as tarifas poderão evoluir a um ritmo inferior ao índice de inflação ou de desvalorização.
- Permite a probabilidade de erosão do preço real do serviço.
- Permite manter o preço real constante, se os ajustamentos forem proporcionais a inflação.
- Permite equilibrar o efeito da desvalorização da moeda, minimizando o efeito das perdas cambiais.
- Permite um maior controlo por parte do Governo, principalmente nos países de Economias Centralizadas

Desvantagens

- Não tem em atenção as leis do mercado, de oferta e procura.
- Não provoca o aumento real dos preços
- Utiliza índices de ajustamento tarifário calculados com base em ponderadores.

- Não apura os preços reais de cada segmento de negócios e quanto é que cada serviço contribui para formação do resultado líquido, informação fundamental para sabermos se existe algum produto/serviço que dá prejuízo ou que não é suficientemente rentável.
- Não tem em atenção os custos unitários de instalação e de tráfego necessários para efeito de determinação de preços de venda e de controlo dos custos operacionais.
- É estático porque não pressupõe alteração/variação das componentes principais da formação do preço (custos, tráfego e Marketing).

HIPÓTESE 2 - Aplicação de preços baseados no método de custeio

Vantagens

- É dinâmico porque admite a alteração/variação das componentes que fazem parte da formação do preço
- permite individualizar todos os custos associados a cada serviço, por forma a definir uma política de preços baseada nos custos ou, pelo menos, orientada pelos custos.
- Permite aplicação de tarifas diferenciadas e direccionadas a um determinado segmento de clientes (fundamental para a determinação do custo do serviço universal), tendo em conta também o número de centrais e os respectivos meios de transmissão envolvidos na comunicação.
- Permite uma melhor análise de quando, quanto e onde investir, e quais as modalidades de vendas a adoptar para esse investimento.
- Permite a obtenção de rentabilidade por produto/serviços, segmento de mercado e por área geográfica.
- Permite o estabelecimento de preços de promoção, lançamento de novos produtos e campanhas de angariação de clientes.

Desvantagens

- Dificuldade na separação dos custos fixos e variáveis para o cálculo de tarifas .
- Pressupõe a existência de um sistema de custeio adequado e fiável.
- Dificuldade em parametrizar as ferramentas informáticas que assegurem a implementação de um sistema de custeio e garantam a fiabilidade de informação para o cálculo da tarifas.
- Não é totalmente compatível com o regime de controlo actualmente em vigor (submissão das tarifas ao governo para aprovação).

Na análise das vantagens e desvantagens identificadas para os dois métodos e de acordo com as actuais tendências de evolução do sector das telecomunicações no âmbito dos novos desafios da globalização e liberalização dos mercados, da intensificação da concorrência, do desenvolvimento tecnológico e da necessidade de melhoramento da qualidade de serviços ao cliente, em termos de pacotes de preços específicos e satisfação de novas necessidades de mercados, através da introdução de novos segmentos de negócio, **a segunda hipótese é a mais adequada para as TDM.**

VII. Conclusões e Recomendações

Conclusões

A escolha de uma estratégia tarifária constitui um acto importante e fundamental na evolução dos negócios e na sobrevivência das empresas face aos desafios decorrentes da concorrência emergente, globalização e liberalização dos mercados. Como todos os negócios também nas telecomunicações os serviços têm o seu ciclo de vida, nascem, crescem estagnam e morrem, por isso as empresas que têm tido sucesso são aquelas que preparam devida e cuidadosamente toda a sua estratégia, de acordo

com a sensibilidade dos consumidores face aos preços, importância do mercado e estratégia dos concorrentes.

A crescente liberalização e privatização dos serviços de telecomunicações que têm marcado decisivamente as sociedades neste final de milénio obrigam a TDM a priorizar nos seus planos a implementação de estratégia tendentes a precaver às mudanças do ambiente macro, resultantes dos factores atrás mencionados, e por forma, a garantir por um lado, a expansão dos negócios, acesso a novas tecnologias, *know-how*, novos mercados, e por outro melhorar continuamente a qualidade e os preços dos produtos oferecidos.

Pelas razões expostas, concluiu-se não ser aconselhável o cálculo de tarifas utilizando o método sintético, por:

1. Dificultar o cálculo dos preços diversificados e de promoção;
2. Ser um método que é utilizado para países com elevada taxa de inflação e de economias puramente centralizadas, onde não funcionam as leis da oferta e procura.

Moçambique está a viver neste momento uma estabilidade macro-económica, com os principais indicadores a revelarem em 1999 um forte dinamismo, taxa de crescimento do PIB (9%), taxa de inflação (4.8%), desvalorização média do metical (8%) e aumento das exportações em (6%) (PES 2000 : 26).

3. Ter sido introduzido uma nova lei das telecomunicações, 14/99 de 1 de Novembro, que define as bases gerais para o estabelecimento, gestão e exploração de redes de telecomunicações, bem como a prestação de serviços, num regime de livre concorrência.
4. As empresas terem a necessidade de determinar por "ramos de actividade, produtos, serviços, clientes ou por outros elementos normais ou extraordinários:
 - o montante das vendas;
 - Os conjuntos dos custos correspondentes; e

- Depois os proveitos e os custos de cada uma daquelas categorias, com o fim de obter lucros e prejuízos para cada uma delas", e se for o caso, apresentar ao órgão regulador ou outras entidades as justificações de fixação ou alteração dos preços ou tarifas (Pereira & Franco 1994: 25);
- 5. Não permitir enfrentar os desafios decorrentes da concorrência emergente, globalização e liberalização dos mercados.

O problema é que poucas empresa por falta de sistema de custeio não adoptam estratégias de fixação tarifária flexível, que possibilitem as adaptações às situações de desenvolvimento contínuo das economias.

Essa estratégia para além de resguardar o emergir da livre concorrência, que visa permitir uma maior competitividade no mercado global, deverá garantir, simultaneamente, a acessibilidade de preços e o estabelecimento de pacotes dirigidos a cidadãos de baixos recursos.

As tarifas a serem aplicadas constituirão um indicador final de equilíbrio a ser atingido ao fim de um processo interactivo entre as diferentes forças do mercado que dominam o sector das telecomunicações. A competição tem lugar entre os consumidores e produtores.

Segundo as leis económicas, os consumidores, como compradores necessitam de serviços de telecomunicações e procuram maximizar a sua utilidade em função do seu rendimento. Os fornecedores como vendedores fornecem os serviços e pretendem ou otimizar a produção, de acordo com a preferência do mercado ou maximizar as receitas através das tarifas.

As regras deste jogo mudam em função da regulamentação dos mercados na actualidade. A regulamentação monopolista envolve um comportamento diferente dos principais actores que conduzem o sistema, opções e estruturas das telecomunicações.

As tarifas e o negócio das telecomunicações estão intimamente ligados. Desta forma a evolução das estratégias de fixação de preços/tarifas ao longo do tempo está intimamente ligada a evolução do sector de telecomunicações e dos mercados (Repici, G 1998: 2)

Por isso, com a introdução de uma orientação de economia virada para o mercado em Moçambique, a TDM e outras empresas deveriam

introduzir enormes mudanças e desafios de gestão com vista, não só a melhorar ou substituir os actuais modelos, como na criação de competências para dar resposta a todos os factores críticos de sucesso.

Recomendações

Este trabalho tem por finalidade preencher a lacuna existente na fixação de preços/tarifas na TDM, não podendo ser assumido como um documento acabado, mas sim como um instrumento de reflexão que poderá apoiar os gestores no processo de definição de políticas de preços/tarifas através do recurso a métodos coerentes e modernos. Assim, torna-se pertinente adiantar algumas recomendações:

1. Implementação do sistema de contabilidade analítica para adopção do método de custeio, que assegura uma base justa e equilibrada de definição de tarifas/preços.

Esta actividade assume carácter urgente na sua implementação, dada a forte competitividade que se avizinha e da necessidade de se criarem mecanismos de diferenciação de preços para melhor identificar a natureza dos custos, devendo essa diferenciação ter em linha de conta o número de centrais e os meios de transmissão na comunicação, em lugar do actual modelo de fixação e da actual política de rebalanciamento tarifário.

2. Criação de um órgão de **análise de tarifas e tráfego** com as seguintes funções:
 - Elaborar procedimentos para a recolha de informação necessária à definição e ao ajustamento de tarifas.
 - Elaborar estudos e pareceres sobre preços/tarifas
 - Criar de uma base de dados que agrupe os elementos históricos de ao tráfego. A base de dados proposta, deverá conter a evolução do tráfego em volume e a sua sazonalidade, os custos, e perfil por horas, dias e semanas.

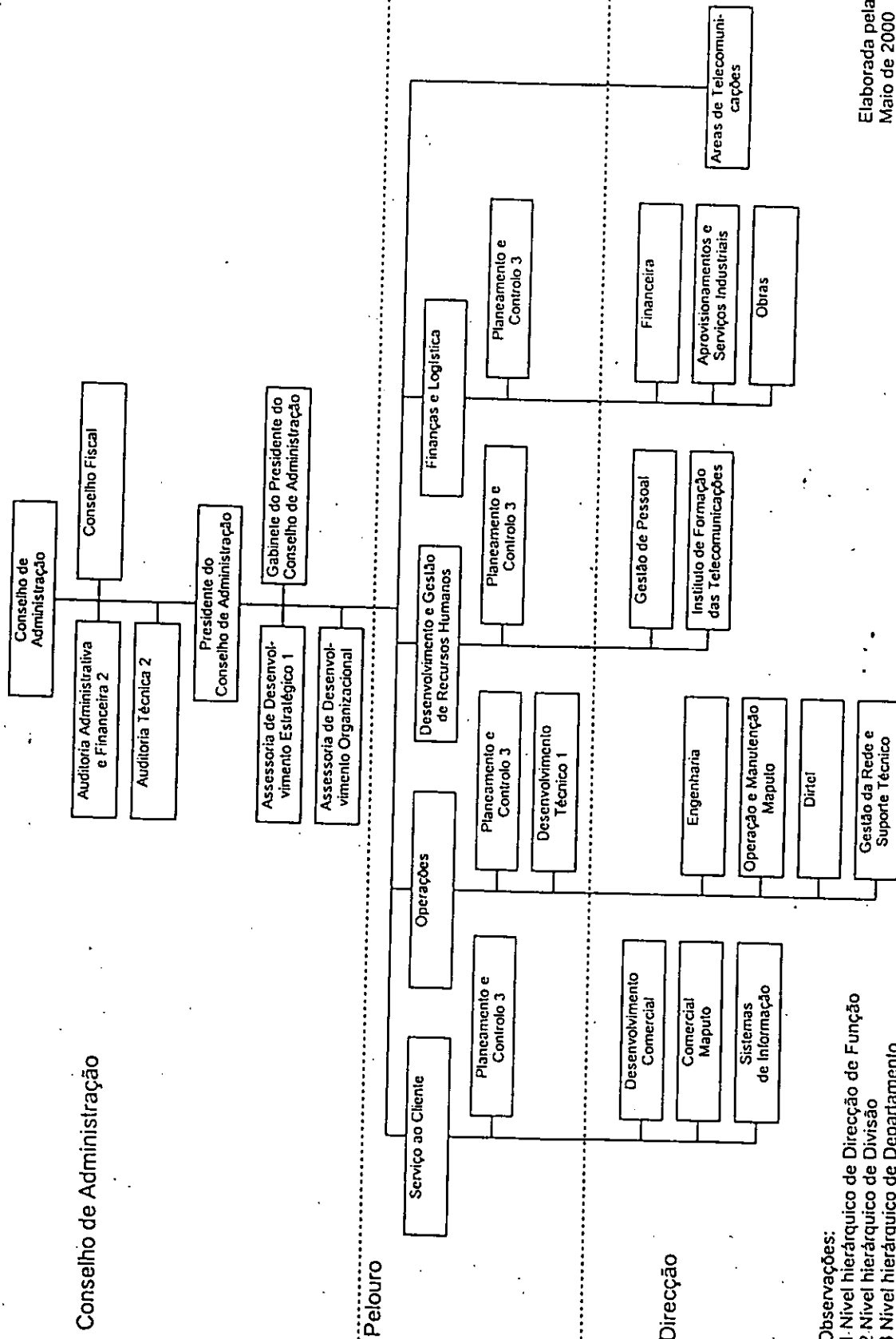
- Controlar a aplicação da tarifa e proceder ao estudo comportamental do mercado, nos períodos imediatamente posteriores às actualizações tarifárias, de modo a medir a reacção da procura face ao preço, contribuindo assim para uma mais correcta elaboração do tarifário.
- 3. Acelerar a expansão da rede telefónica para as zonas rurais oferecendo as populações dessas zonas o acesso básico e facilitando a comunicação a preços compatíveis com o seu rendimento.
- 4. Tendo em conta um universo diversificado de clientes à TDM é recomendada a publicação de um tarifário simples, flexível e de fácil leitura onde contém de forma resumida as razões de ajustamentos e figure a entrada de novos serviços.
- 5. Adopção do processo de facturação detalhada no serviço nacional, para reduzir o índice de reclamações de facturação.
- 6. Criação de competências ao nível dos seus recursos humanos, através de uma aposta na formação direccionada à área de negociação e fixação de tarifas/preços.
- 7. Separação clara entre as funções políticas do regulador e operacionais da empresa, por forma a garantir a aplicação da lei e regulamentação da prestação de serviços de telecomunicações no país.

Esta separação permitirá de forma transparente e não-discriminatória, a aprovação e o controlo das alterações tarifárias sugeridas pelas empresas privadas e publicas.

ANEXOS

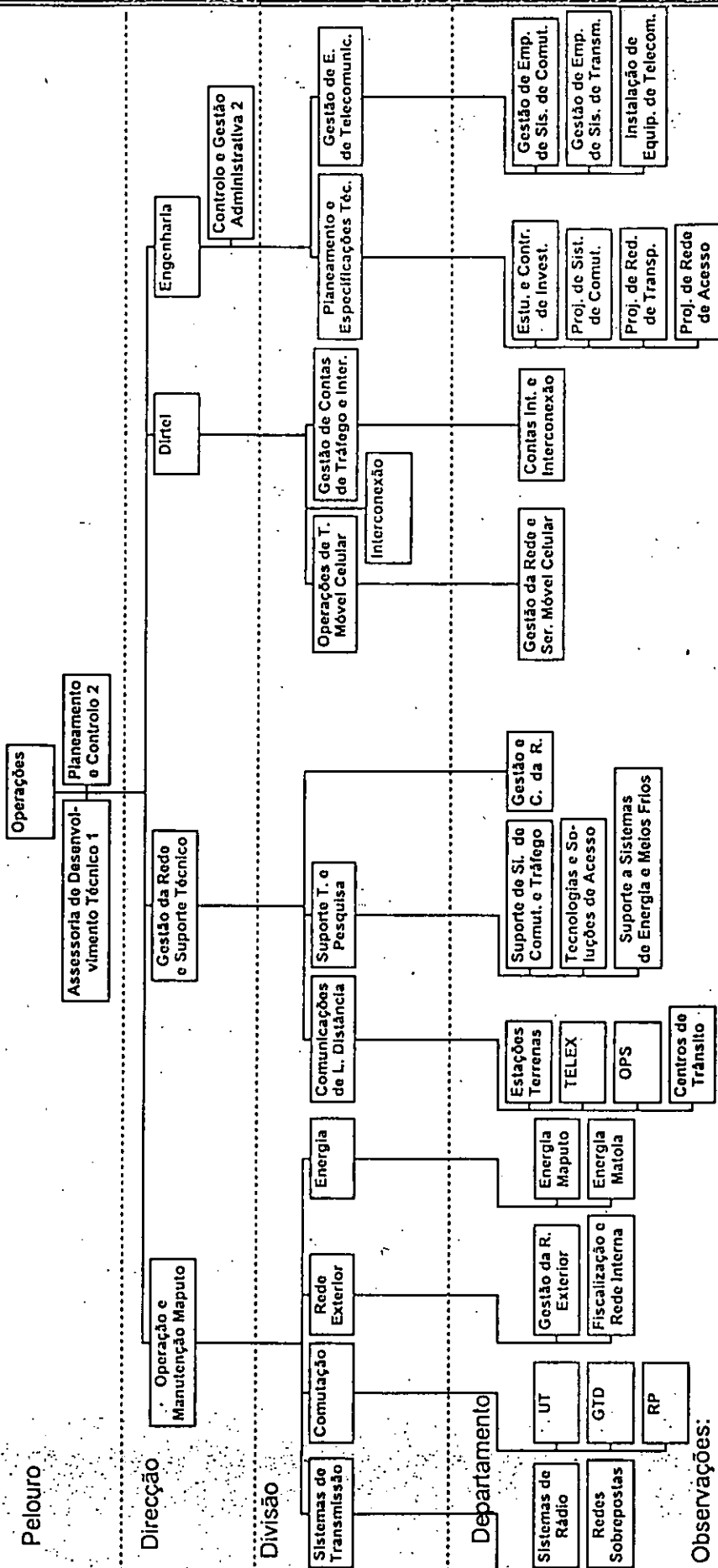
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL GERAL DA TDM A SER IMPLEMENTADA EM 2000

Anexo nº 1



Elaborada pela ADE
Maio de 2000

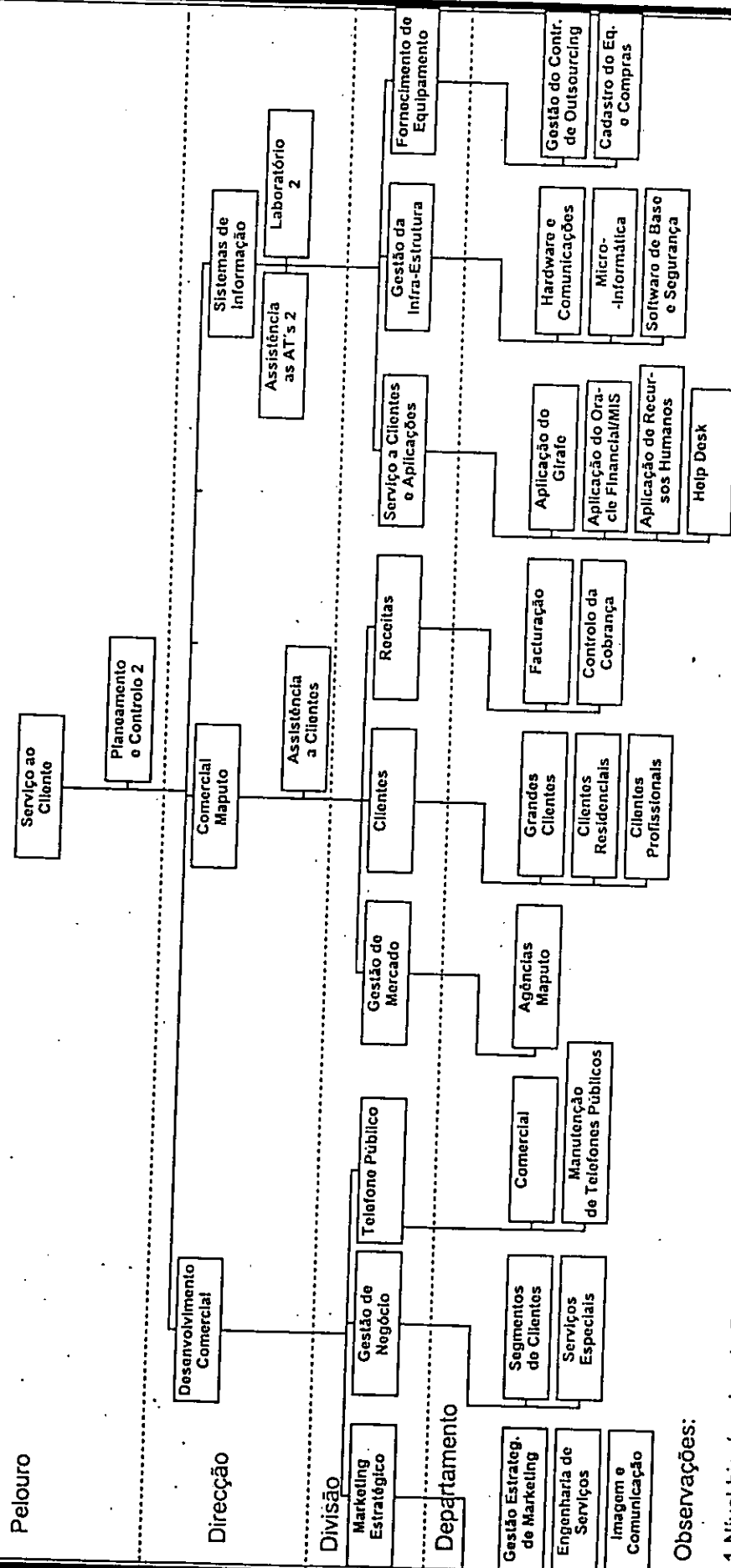
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PELOURO DAS OPERAÇÕES A SER IMPLEMENTADA EM 2000



Elaborada pela ADE
Maio de 2000

1 Nível hierárquico de Direcção
2 Nível hierárquico de Departamento

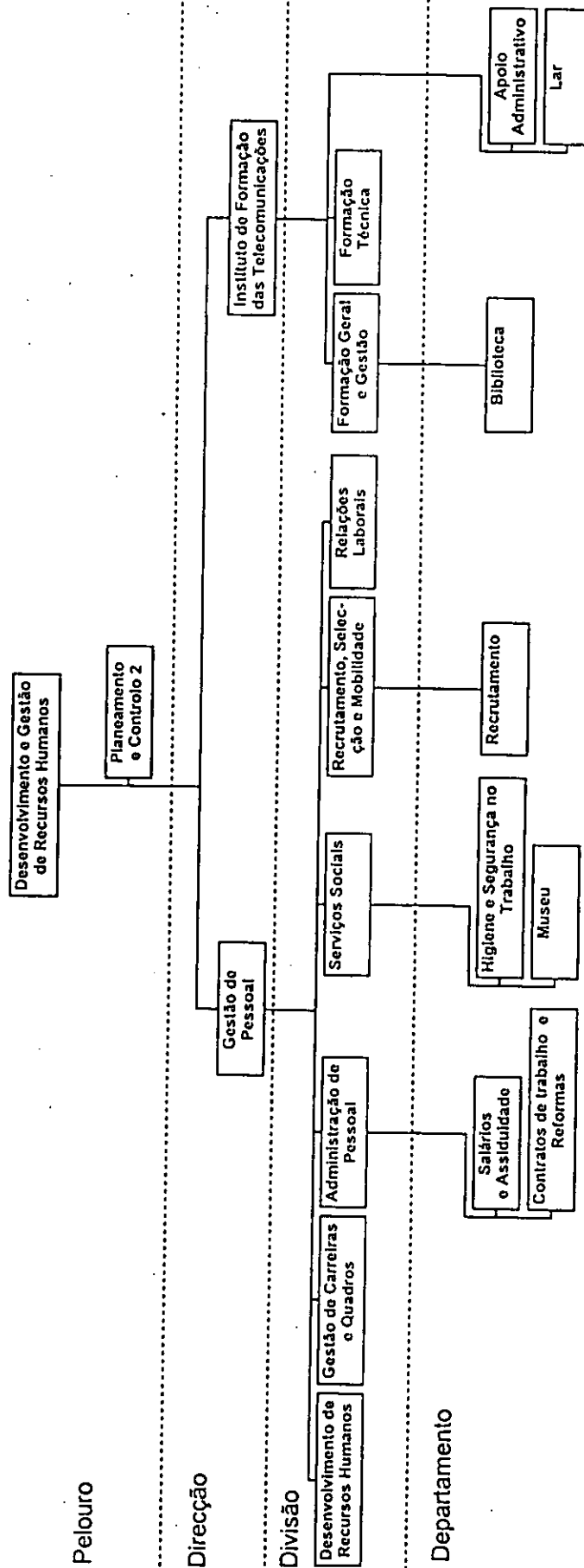
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PELOURO DE SERVIÇO AO CLIENTE A SER IMPLEMENTADA EM 2000



1 Nível hierárquico de Divisão
2 Nível hierárquico de Departamento

Elaborada pela ADE
Maio de 2000

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PELOURO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS A SER IMPLEMENTADA EM 2000

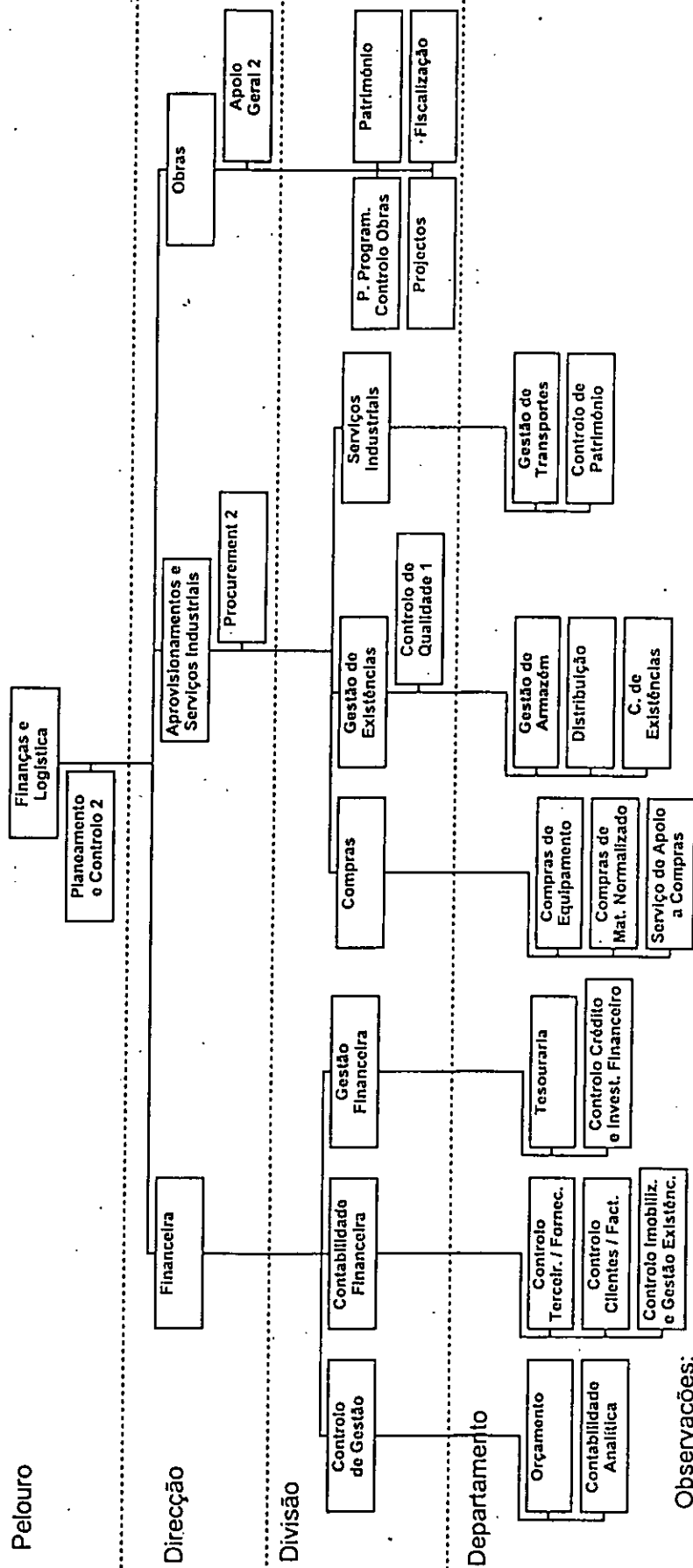


Observações:

- 1 Nível hierárquico de Divisão
- 2 Nível hierárquico de Departamento

Elaborada pela ADE
Maio de 2000

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PÉLOURO DE FINANÇAS E LOGÍSTICA A SER IMPLEMENTADA EM DE 2000



Observações:

1 Nível hierárquico de Divisão

2 Nível hierárquico de Departamento

Elaborada pela ADE
Maio de 2000

Ranking das 100 Maiores Empresas de 1998 em Dólares					
Rank	Empresa	Sector de Actividade	Volume de Negócios	Resultados Líquidos	Activo Líquido
1	Hidroeléctrica de Cahora Bassa	Energia eléctrica	110,073,234	-255,466,375	2,417,832,201
2	CFM-Portos e Caminhos de Ferro de Moç.	Portos e caminhos de ferro	84,402,832	-78,575,763	906,350,235
3	TDM-Telecomunicações de Moçambique	Telecomunicações	77,811,310	3,919,855	246,788,371
4	Cervejas de Moçambique	Cerveja	70,494,185	11,327,237	51,487,061
5	EDM-Electricidade de Moçambique	Energia eléctrica	66,874,684	2,103,068	320,999,838
6	Banco Comercial de Moçambique	Banca	57,034,131	2,975,898	419,590,086
7	LAM-Linhas Aéreas de Moçambique	Transportes aéreos	48,342,828	265,296	22,727,802
8	BP Moçambique	Distribuição de combustíveis	43,758,470	nd	22,605,450
9	Petromoc-Petróleos de Moçambique	Distribuição de combustíveis	41,358,672	1,208,495	74,642,649
10	Coca-Cola Sabco (Moçambique)	Refrigerantes	34,914,967	nd	nd
11	Cimentos de Moçambique	Cimentos	34,538,513	244,396	63,660,683
12	Entrepasto Comercial de Moçambique	Comercialização de viaturas	22,341,986	196,865	22,595,827
13	Socimol	Moagem	21,815,692	3,399,798	12,569,384
14	Banco Standard Totta de Moçambique	Banca	21,170,824	2,527,979	167,124,373
15	Pescamar	Pesca	20,565,481	2,475,898	20,835,517
16	Banco Austral	Banca	19,757,290	1,070,959	159,324,600
17	Banco Internacional de Moçambique	Banca	19,050,480	3,122,114	165,804,221
18	Emose	Seguros	18,194,168	835,581	29,477,600
19	Toyota de Moçambique	Comercialização de viaturas	18,026,546	59,666	13,240,336
20	CMC Di Ravena	Construção	16,788,387	122,788	65,968,381
21	Lomaco	Algodão	15,102,225	-2,324,288	13,433,447
22	Euragel	Comércio geral	14,950,447	16,855	9,593,967
23	Efripel	Pesca	14,175,544	-4,308,191	14,528,465
24	Água de Maputo	Distribuição pública de água	13,765,380	-567,672	16,508,329
25	Mocargo	Transportes e transitário	12,738,749	206,557	6,356,704
26	Ceta	Construção	10,752,823	8,933	9,568,737
27	Mobeira	Moagem	10,416,905	-602,309	14,911,693
28	Televisa	Construção	10,236,137	1,086,550	10,632,137
29	Hotel Polana	Hotelaria	9,786,196	225,518	16,686,156
30	Edicrel	Construção	8,711,360	11,208	355,976
31	Grupo Madal	Agricultura	8,381,763	-1,763,189	41,004,852
32	Fasol/Saborel	Prod. de óleo e sabão	8,323,361	575,341	6,829,371
33	ulc Moçambique	Leasing	7,793,528	-211,866	15,182,355
34	Banco de Fomento	Banca	7,480,280	1,743,890	55,617,904
35	Impar	Seguros	7,125,147	86,887	18,979,783
36	Mabor de Moçambique	Pneus e câmaras de ar	6,995,702	-923,647	9,003,962
37	Total Moçambique	Distribuição de combustíveis	6,517,023	185,909	9,704,836
38	UGC-União Geral das Cooperativas	Agro-pecuária	6,514,748	696,696	9,599,385
39	Banco Comercial e de Investimentos	Banca	6,309,961	533,710	42,515,769
40	Cometal	Metalomecânica	6,002,528	22,670	5,776,160
41	Engil Moçambique	Construção	5,729,985	116,383	4,960,537
42	Brithol Mitchoma Moçambique	Comércio geral	5,668,717	21,659	5,438,056
43	Manica Freight Service	Serviços à navegação	5,573,572	57,644	12,219,230
44	Moçacor	Distribuição de gás	5,290,494	448,087	4,186,479
45	Rádio Moçambique	Rádio	5,136,777	-38,682	8,246,401
46	S. E. Guinwala & Filhos	Prod. de óleo e sabão	5,030,423	176,302	1,402,555
47	Medimoc	Comercialização medicamentos	4,903,590	395,837	7,309,235

48	Mogás	Gases industriais	4,758,638	-545,592	4,219,230
49	Indústrias de Cajú Mocita	Indústria de cajú	4,728,215	-2,412,945	11,248,423
50	Tata de Moçambique	Comercialização de viaturas	4,611,326	-11,461	3,066,068
51	Colgate-Palmolive Moç.	Higiene pessoal	4,539,693	252,318	1,268,802
52	Transportes Públicos de Maputo	Transporte de passageiros	4,522,670	-2,781,392	3,645,075
53	Alfa-Segurança de Pessoas e Instalações	Segurança	4,406,708	201,332	218,988
54	Casino Hotel Polana	Casino	4,397,859	457,104	7,347,889
55	Scanmo de Moçambique	Comercialização de viaturas	4,333,979	-161,891	5,057,658
56	Inácio de Sousa	Descasque de arroz	4,289,651	12,641	1,038,250
57	Hotel Cardoso	Hotelaria	4,236,643	75,257	12,039,787
58	SalvorHoteis Moçambique	Hotelaria	4,121,608	-2,929,631	19,652,030
59	Empresa de Lotarias e Apostas Mútuas	Lotarias e apostas mútuas	3,909,068	nd	245,674
60	Emocil	Construção	3,710,012	142,929	3,370,047
61	Mozline	Transportes marítimos	3,628,013	-880,078	672,651
62	Sociedade do Noticias	Imprensa	3,563,459	116,804	980,268
63	Terminal de Carvão da Matola	Terminal portuário	3,433,760	37,671	2,243,652
64	Sotux	Comércio geral	3,370,976	252,823	808,669
65	Navique	Transportes marítimos	3,325,383	-531,434	4,697,234
66	Avis-Moçambique Car Rental	Aluguer de viaturas	3,098,601	nd	5,486,900
67	Cornelder de Moçambique	Terminal portuário	3,038,935	252,739	4,740,256
68	KPMG Moçambique	Auditoria e consultoria	3,015,506	-120,260	1,370,451
69	Companhia Nacional Algodoeira	Algodão	2,998,146	-142,845	2,735,889
70	Alif Química Industrial	Prod. de óleo e sabão	2,875,527	34,637	3,314,168
71	SMS-Soc. Moçambicana de Serviços	Catering	2,617,816	12,388	858,806
72	SIP-Sociedade Industrial de Pesca	Pesca	2,558,992	14,748	184,943
73	Sulbrita	Produção de brita	2,390,780	149,419	3,824,519
74	Frexpo de Moçambique	Comercialização de viaturas	2,372,998	-38,850	3,296,377
75	Ronil	Comercialização de viaturas	2,289,061	38,176	795,811
76	Indicopesca	Pesca	2,262,178	11,461	399,482
77	Correios de Moçambique	Correios	2,184,982	42,053	2,801,876
78	Lusalite de Moçambique	Indústria de fibrocimento	2,144,193	-78,965	2,262,170
79	Pescabom	Pesca	2,035,395	-79,302	5,440,239
80	CIL-Custódio e Irmão	Construção	1,972,779	13,990	1,801,229
81	Naval	Serviços à navegação	1,940,587	-203,944	1,146,935
82	Emopesca	Gestão participações sociais	1,884,207	68,852	5,920,670
83	Salvador Caetano (Moç.)	Metalomecânica	1,744,311	207,736	2,360,666
84	Hotel Terminus	Hotelaria	1,734,873	226,867	1,797,995
85	Planet-Agência de Viagens	Agência de viagens	1,725,265	60,172	549,976
86	Domus	Imobiliário	1,672,763	51,660	761,928
87	Emodraga	Dragagens	1,629,867	-300,101	1,575,853
88	Plus Rent-A-Car	Aluguer de viaturas	1,587,393	179,842	1,388,080
89	Ceres	Prod. de bolachas e massas	1,550,986	-174,364	1,341,339
90	Companhia de Pescas da Zambézia	Pesca	1,437,890	-376,117	2,122,675
91	Matola Cargo Terminal	Terminal rodoviário internacional	1,401,399	59,919	3,582,889
92	GARP Despachante Oficial	Despachante oficial	1,381,342	94,303	423,985
93	Companhia Geral de Seguros de Moçamb.	Seguros	1,336,929	9,860	1,811,742
94	TVM-Televisão de Moçambique	Televisão	1,326,226	-99,865	7,173,540
95	Metech	Metalomecânica	1,310,551	24,692	356,138
96	Geralco	Prod. de óleo e sabão	1,302,039	-117,563	4,839,803
97	Sogel	Construção	1,224,423	-1,377,634	2,688,986
98	ICL Moçambique	Informática	1,220,630	20,310	1,128,255
99	Wade Adams Construction	Construção	1,155,571	-147,902	471,858
100	Sociedade Hotel Tivoli	Hotelaria	1,155,233	-268,498	2,159,550

Fonte: KPMG, 1999

SERVIÇO TELEFÔNICO

1997 - 1999

U : Meticais

DATA	Instalação	Assinatura	Impulso
1/01/97	862.500,00	69.000,00	460,00
1/04/97	862.500,00	69.000,00	460,00
1/07/97	577.500,00	80.850,00	500,00
1/10/97	577.500,00	80.850,00	550,00
Media	720.000,00	74.925,00	492,50
1/01/98	577.500,00	87.600,00	620,00
1/09/98	540.000,00	95.000,00	850,00
Media	565.000,00	90.066,67	696,67
1/01/99	540.000,00	100.000,00	950,00
1/04/99	540.000,00	105.000,00	1.025,00
1/06/99	526.500,00	102.375,00	1.000,00
1/07/99	485.550,00	105.300,00	1.074,00
1/10/99	485.550,00	111.150,00	1.170,00
Media	511.650,00	105.143,75	1.052,67

Importante: Os preços constantes na tabela incluem o imposto

(IC (20%) até 31/5/99 e IVA (17%) a partir de 1/6/99)

Fonte: TDM

CUSTO DAS CONVERSÇÕES DO SERVIÇO AUTOMÁTICO NO POSTO DO ASSINANTE

CONVERSÇÕES													
PREÇO POR IMPULSO	LOCAIS	INTERURBANAS										DA REDE FIXA PARA A REDE MÓVEL	
		0 - 50 km		50- 250 km		250 - 500 km		Além de 500 km		Duração do Impulso (seg.)	Preço por minuto (MT)	Duração do Impulso (seg.)	Preço por minuto (MT)
		Duração do Impulso (seg.)	Preço por minuto (MT)	Duração do Impulso (seg.)	Preço por minuto (MT)	Duração do Impulso (seg.)	Preço por minuto (MT)	Duração do Impulso (seg.)	Preço por minuto (MT)				
T A R I F A	NORMAL Seg. a Sexta 06 às 18 h	180	90	780	24	2.927	15	4.680	12	5.850	12	5.850	5.850
	ECONÓMICA Seg. a Sexta 18 às 24 h e Sab., Domingos e Feriados 06 às 24 h	180	132	530	36	1.950	24	2.925	18	3.900	18	3.900	3.900
	SUPER ECONÓMICA Todos os dias 24 às 06 h	180	180	390	48	1.465	30	2.340	24	2.925	24	2.925	2.925

Nota : A taxação das conversções do serviço automático é feita por impulso.
Importante: Os preços constantes na tabela já incluem o IVA (17%)

CUSTO DAS CONVERSÇÕES DO SERVIÇO AUTOMÁTICO NO POSTO DO ASSINANTE

CONVERSÇÕES											
PREÇO POR IMPULSO	LOCAIS	INTERURBANAS									
		0 - 50 km			50- 250 km			250 - 500 km			Além de 500 km
		Duração do Impulso (seg.)	Preço por minuto (MT)	Duração do Impulso (seg.)	Preço por minuto (MT)	Duração do Impulso (seg.)	Preço por minuto (MT)	Duração do Impulso (seg.)	Preço por minuto (MT)		
T A R I F A	NORMAL Seg. a Sexta 06 às 18 h	180	567	24	2.125	15	3.400	12	4.250		
	ECONÓMICA Seg. a Sexta 18 às 24 h e Sab., Domingos e Feriados 06 às 24 h	180	386	36	1.417	24	2.125	18	2.833		
	SUPER ECONÓMICA Todos os dias 24 às 06 h	180	283	48	1.063	30	1.700	24	2.125		

Nota : A taxaão das conversções do serviço automático é feita por impulso.

CUSTO DAS CONVERSÇÕES DO SERVIÇO AUTOMÁTICO NO POSTO DO ASSINANTE

PREÇO POR IMPULSO		CONVERSÇÕES									
		INTERURBANAS						Além de 500 km			
		0 - 50 km		50 - 250 km		250 - 500 km		Preço por minuto (MT)		Duração do Impulso (seg.)	
		Duração do Impulso (seg.)	Preço por minuto (MT)	Duração do Impulso (seg.)	Preço por minuto (MT)	Duração do Impulso (seg.)	Preço por minuto (MT)	Duração do Impulso (seg.)	Preço por minuto (MT)	Duração do Impulso (seg.)	Preço por minuto (MT)
T A X A	NORMAL Seg. a Sexta 07 às 19 h	240	120	275	24	1.375	12	2.750	6	5.500	
	ECONÓMICA Seg. a Sexta 19 às 23 h e Sab. e Domingos 07 às 23 h	240	180	183	36	917	18	1.833	9	3.667	
	SUPER ECONÓMICA Todos os dias 23 às 07 h	240	240	138	48	688	24	1.375	12	2.750	

Nota : A taxação das conversções do serviço automático é feita por impulso.

válida a partir do dia 1 de Outubro de 1997

Referências Bibliográficas

- Kotler, P & Armstrong, G. 1998. Princípios de Marketing. Brasil. Editora Prentice - Hall.
- WWW. Universal. PT. 2000. Enciclopédia Universal Multimédia.
- AICEP 1992. Comunicações, O Negócio. Maputo.
- Maxitel 1997. O Mercado das Telecomunicações. Lisboa.
- Maxitel 1999. O Mercado das Telecomunicações. Lisboa.
- Lajouanie, A. 1993. Telemarketing: O Marketing Telefónico. Lisboa. Editora Planeta.
- Comunicações, ed. Janeiro de 1999. Portugal: Cenários para o Mundo Digital. Lisboa. Editora Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunidades.
- Castel-Branco, C. 1994. Moçambique: Perspectivas Económicas. Maputo. Editora UEM.
- Lendrevier, J. 1996. Mercator: Teoria e Prática de Marketing. Lisboa . Publicações Dom Quixote.
- Meneses, H. 1999. Princípios de Gestão Financeira. Lisboa. Editora Presença.
- Dalmaz, K. 1990. *Tariff and Economic Studies*. Maputo.
- Rossetti, J. Introdução à Economia. São Paulo. Editora Atlas S.A.
- Santos, J. Braga, J. Teixeira, M. e Miguel, A. 1994. Macroeconomia: Exercícios e Teoria. Portugal. Editora McGraw-Hill.
- Rabelo, A. 2000. A legislação das Telecomunicações no Direito Internacional Público. São Paulo.
- Júnior, D. 2000. Direito das Telecomunicações. São Paulo. Editora Alta Vista.
- TDM. 2000. Plano Trienal 2000-2001. Telecomunicações de Moçambique, E.P. Maputo. Não Publicado.
- Bhai, I. 1992. Estrategia de Desenvolvimento das Telecomunicações de Moçambique. Maputo.
- Imprensa Nacional 1981. Decreto nº 5/81 de 10 de Junho. Maputo.
- Imprensa Nacional 1982. Decreto nº 10/82 de 22 de Junho. Maputo.

Imprensa Nacional 1992. Decreto nº 22/92 de 10 de Setembro. Maputo.
Imprensa Nacional 1999. Lei nº 14/99 de 1 de Novembro. Maputo.
PES - 2000. Plano Económico e Social. Ministério do Plano e Finanças.
Maputo.
Fundo Monetário Internacional. 1998. IMF. Staff Country Report nº 98/59.
Maputo.
TARIFICA, P. 1999. *WorldWide Telecommunications Tariffs*. London
Repice, G. 1998. *Evolution of Telephone Tariffs World-Wide*. Harare. Post &
Telecommunications Corporation.
Pereira, C. e Franco, V. 1994. Contabilidade Analítica. Lisboa: Artes Gráficas.

