

658.8.012.12

NGO TES

p.2

gent - #2



**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e  
Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial**

**O Caso da STV – SOICO Televisão**

**Sebastião Jossias Ngomane**

Outubro, 2007

Trabalho de Licenciatura em Gestão

Faculdade de Economia

Universidade Eduardo Mondlane

658.8.012.12

NGO TES

p.2

D. E. M. - ECONOMIA	
R. E.	29.8667
DATA	18 / 02 / 09
AQUISIÇÃO	Open
COTA	

## Declaração

Declaro que o presente trabalho é da minha autoria e resulta de pesquisa feita por mim.  
Declaro ainda que esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Maputo, 31 de Outubro de 2007

Sebastião Jossias Ngomane

(Sebastião Jossias Ngomane)

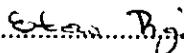
### Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado no dia 02 de Novembro de 2007 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane, tendo sido atribuído a classificação de BOM com a expressão numérica de 15 valores.

### Membros do Júri



(O presidente do júri)



(O arguente)



(O supervisor)

## Dedicatória

Dedico este trabalho a todos os que me apoiaram durante todos estes anos de escolaridade que, por sua vez, me conduziram até este nível.

Uma dedicatória especial e particular vai para minha família que soube acarinhar me nos momentos mais difíceis por que passei durante estes anos todos da minha formação. Dedico a tese aos meus pais, Jossias Ngomane e Alda Chaluco e aos meus irmãos, Micas, Ana, Alzira e Júlio, que sempre esperaram por este momento final da minha formação em Gestão.

## Agradecimentos

Ao meu supervisor, Diogo Eugénio Guilande, pela sua paciência e dedicação durante o apoio técnico e moral por si prestado no esboço, desenvolvimento e conclusão do presente trabalho.

Agradecimentos dirigidos igualmente ao grupo SOICO, em especial para a empresa STV (SOICO Televisão), que abriu as portas e permitiu que realizasse o trabalho a vontade, com particular destaque ao Director Geral, Daniel David, Director Executivo e Editorial, Jeremias Langa, Director da Comunicação Corporativa, Leandro Estrela e ao chefe da Redacção do Jornal "O País", Ramos Miguel pelo apoio nas técnicas de recolha de informação.

Endereço uma palavra de apreço a todos aqueles que me deram apoio moral para acreditar, ir em frente e concluir o presente trabalho.

Por último, uma dedicatória especial para todo o corpo docente e técnico administrativo da Faculdade de Economia, que em muito contribuiu para a minha formação.

## Epígrafe

---

“Todas as empresas ambicionam alcançar o sucesso, na forma de maiores vendas, resultados acrescidos ou cotações bolsistas mais elevadas. Para esse efeito, procuram adoptar estratégias que proporcionem aos seus clientes mais valor que a concorrência, aproveitando todas as potencialidades dos seus recursos à sua disposição. O desempenho competitivo a longo prazo de qualquer organização depende por isso da correcta formulação e implementação das suas orientações estratégicas”. (Freire, 1997)

## ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS .....	1
LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	2
Lista de Figuras .....	2
Lista de Gráficos.....	2
Lista de Tabelas .....	2
RESUMO .....	3
1. INTRODUÇÃO.....	4
1.1 Objectivo do Trabalho .....	5
1.2 Problema da Pesquisa .....	5
1.3 Relevância do Estudo do Tema .....	6
1.4 Estrutura do Trabalho.....	7
2. METODOLOGIA.....	8
2.1 Pesquisa Bibliográfica .....	8
2.2 Pesquisa Documental.....	8
2.3 Aplicação de Questionários.....	9
2.4 Entrevistas.....	9
2.5 Observação Empírica .....	10
3. REVISÃO DA LITERATURA.....	10
3.1. Conceito de Estratégia .....	10
3.2 Níveis de Estratégias.....	11
3.2.1 Estratégia Corporativa.....	12
3.2.2 Estratégia Funcional .....	12
3.2.3 Estratégia Operacional.....	12
3.3.1.1 Ameaça de entrada (novos concorrentes).....	13
3.3.1.2 Intensidade da rivalidade.....	13
3.3.1.4 Poder negocial dos compradores.....	14
3.3.1.5 Poder negocial dos fornecedores.....	14
3.3.2 As Estratégias Genéricas de Michael Porter.....	15

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

3.3.2.1 Estratégia de Liderança no Custo Total .....	15
3.3.2.2 Estratégia de Diferenciação .....	15
3.3.2.3 Estratégia de Enfoque .....	16
<b>3.4 Abordagem sobre Planeamento Estratégico .....</b>	<b>16</b>
3.4.1 A Abordagem de Certo e Peter .....	16
3.4.1.1 Análise do Ambiente (Etapa-1).....	16
3.4.1.2 Estabelecimento de Directrizes Organizacionais (Etapa-2).....	17
3.4.1.3 Formulação da Estratégia (Etapa-3).....	17
3.4.1.4 Implementação da Estratégia (Etapa-4).....	17
3.4.1.5 Controle da Estratégia (Etapa-5) .....	18
<b>3.5 Modelo do BGC: Análise da Estratégia da Carteira de Produtos.....</b>	<b>19</b>
3.5.1 Rentabilidade e locação de Recursos .....	19
3.5.1.1 Oportunidade .....	20
3.5.1.2 Estrela.....	20
3.5.1.3 Vaca leiteira.....	20
3.5.1.4 Coelho.....	20
<b>3.6 A Análise SWOT.....</b>	<b>21</b>
3.6.1 Ameaças e Oportunidades .....	21
3.6.2 Forças e Fraquezas .....	22
<b>3.7 Ciclo de Vida do Produto.....</b>	<b>23</b>
3.7.1 Introdução .....	23
3.7.2 Crescimento .....	23
3.7.3 Maturidade .....	24
3.7.4 Declínio .....	25
<b>4. O MERCADO DA TELEVISÃO EM MOÇAMBIQUE .....</b>	<b>25</b>
4.1 O Mercado de Comunicações, Informação e Tecnologias de Informação.....	25
4.2 A Imprensa em Moçambique .....	26
4.2.1 Princípios Relacionados com a Programação .....	27
4.3 O Mercado de Televisão em Moçambique .....	28
<b>5. O CASO DA STV (SOICO TELEVISÃO).....</b>	<b>31</b>
5.1 Apresentação da Empresa .....	31
5.1.1 Âmbito da Actividade.....	31
5.1.2 Análise do Ambiente e Estratégias da Organização.....	31
5.1.2.1 Mercado - alvo da STV .....	31
5.1.2.2 Vantagens Competitivas.....	32
5.1.3 Missão, objectivos e estratégias .....	33
5.1.3 Estrutura Orgânica.....	34
<b>Figura 5: Organograma da STV até Dezembro de 2006 .....</b>	<b>34</b>
5.1.4 Síntese da História da STV .....	35
5.1.5 Fluxograma de Processamento de Informação .....	36

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado  
Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

<b>5.2 Razão da Escolha da STV .....</b>	<b>38</b>
<b>5.3 Liderança da STV no Mercado .....</b>	<b>39</b>
5.3.1 <i>Primeira Pesquisa de Audiência em Moçambique</i> .....	39
5.3.2 <i>Os Resultados da Pesquisa de Audiência</i> .....	40
5.3.3 <i>Teste da Pesquisa de Audiência do ISPU</i> .....	41
5.3.4 <i>Resultados do Teste da Pesquisa do ISPU</i> .....	42
<b>5.4 Estratégia para a Liderança da STV .....</b>	<b>45</b>
5.4.1 <i>A Estratégia de Inserção no Mercado Nacional</i> .....	45
5.4.2 <i>Inovação e Diferenciação dos Produtos da STV</i> .....	47
5.4.3 <i>Princípios de Liderança da STV</i> .....	48
5.4.3.1 <i>Estratégia de Qualidade</i> .....	48
5.4.3.2 <i>Propaganda Intensiva</i> .....	49
5.4.3.3 <i>Conhecimento do Consumidor</i> .....	49
5.4.3.4 <i>Perspectiva de Longo Prazo</i> .....	50
5.4.3.5 <i>Inovação do Produto</i> .....	50
5.4.4 <i>Estratégias de Defesa da STV como Líder de Mercado</i> .....	51
5.4.4.1 <i>Defesa de Flanco</i> .....	51
5.4.4.2 <i>Defesa Antecipada</i> .....	53
5.4.4.3 <i>Defesa Contra Ofensiva</i> .....	53
<b>5.5 Aplicação das Ferramentas de Marketing na Gestão da Empresa .....</b>	<b>55</b>
5.5.1 <i>Matriz BCG</i> .....	55
5.5.2 <i>Ciclo de Vida do Produto</i> .....	56
5.5.3 <i>As Cinco Forças Competitivas de Michael Porter</i> .....	56
5.5.3.1 <i>Ameaça de novas entradas</i> .....	56
5.5.3.2 <i>Intensidade da rivalidade</i> .....	57
5.5.3.3 <i>Pressão dos produtos substitutos</i> .....	57
5.5.3.4 <i>Poder negocial dos compradores</i> .....	57
5.5.3.5 <i>Poder negocial dos fornecedores</i> .....	57
5.5.3.6 <i>O Estado</i> .....	57
<b>5.6 Responsabilidade Social da STV .....</b>	<b>58</b>
5.6.1 <i>Projecto Moçambique em Acção</i> .....	58
5.6.1.1 <i>Acção Saúde</i> .....	59
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>60</b>
6.1 <i>Conclusões</i> .....	60
6.2 <i>Recomendações</i> .....	62
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO A: Legenda do Organograma da STV .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO B: Questionário da Pesquisa de Audiência do ISPU .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXO B1: Resposta do Questionário da Pesquisa de Audiência .....</b>	<b>68</b>

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado  
Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

<b>ANEXO C: Questionário do Teste de Pesquisa de Audiência do ISPU.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO C1: Resposta ao Questionário do Teste de Pesquisa de Audiência do ISPU .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO D: Questionário aos Colaboradores da STV .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO D1: Resposta do Questionário aos colaboradores da STV.....</b>	<b>74</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

<b>BCG</b>	Boston Consulting Group
<b>CNCD</b>	Companhia Nacional de Canto e Dança
<b>CVM</b>	Cruz Vermelha de Moçambique
<b>CTA</b>	Confederação das Associações Económicas de Moçambique
<b>CNJ</b>	Conselho Nacional da Juventude
<b>ESEG</b>	Escola Superior de Economia e Gestão
<b>INOQ</b>	Instituto de Normalização da Qualidade
<b>INCM</b>	Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique
<b>ISPU</b>	Instituto Superior Politécnico Universitário
<b>PRM</b>	Polícia da República de Moçambique
<b>P&amp;D</b>	Pesquisa e Desenvolvimento
<b>PEST</b>	Política, Económica, Sociedade e Tecnologia
<b>RTK</b>	Rádio Televisão Klint
<b>RTP</b>	Rádio Televisão Portuguesa
<b>SOICO</b>	Sociedade Independente da Comunicação
<b>STV</b>	SOICO Televisão
<b>SWOT</b>	Strenghts(forças);Weaknesses(fraquezas);Opportunities(Oportunidades);Threats(Ameaças)
<b>TIC</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>TVM</b>	Televisão de Moçambique

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **Lista de Figuras**

Figura 1: Modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter .....	14
Figura 2: Etapas da Gestão Estratégica.....	18
Figura 3: Matriz BCG .....	19
Figura 4: Modelo da Análise SWOT .....	22
Figura 5: Organograma da STV até Dezembro de 2006.....	34
Figura 6: Fluxograma de Informação da STV .....	37
Figura 7: Estratégias de Defesa.....	52

### **Lista de Gráficos**

Gráfico 1: Ciclo de Vida do Produto .....	24
Gráfico 2: Licenciamento das Estações de Radiocomunicações em 2005 .....	30

### **Lista de Tabelas**

Tabela 1: Benefícios e Riscos das Parcerias para Marketing Social .....	59
---	----

## RESUMO

O intuito do presente trabalho é de avaliar a contribuição que a inovação e diferenciação assumem para a conquista da liderança no mercado. A razão principal que me levou a desenvolver um trabalho subordinado a este tema prende-se à necessidade de despertar na mente dos estudiosos, gestores moçambicanos e interessados na matéria, sobre a pertinência da adopção da estratégia de diferenciação e inovação dentro das organizações, para que as mesmas ocupem posições estratégicas e tenham vantagens competitivas no mercado em que se destinam a explorar.

Para tal, o trabalho em alusão baseou-se no estudo de um caso particular, a empresa STV – SOICO Televisão. Na realização do mesmo, algumas teorias sobejamente conhecidas e relacionadas com a matéria, nomeadamente, Teoria da Matriz BCG, Teoria das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter, a Teoria do Ciclo de Vida do Produto e a matriz da análise SWOT foram aplicadas. Os resultados da pesquisa foram confrontados e interpretados de acordo com a pesquisa bibliográfica efectuada e o método de observação.

Os resultados encontrados na STV revelam que, a inovação e diferenciação constituem o instrumento chave para o alcance das metas previamente traçadas pela organização. As estratégias em apreço se adequam perfeitamente à estrutura e cultura da empresa e ao ambiente em que ela se encontra inserida.

Uma das grandes limitações do trabalho é de que o mesmo não apresenta resultados ou conclusões gerais sobre o tipo de estratégia desenvolvida no mercado televisivo em Moçambique, em geral. Contudo, abre-se um campo para que sejam feitas pesquisas e análises semelhantes que incluem todas as empresas neste segmento de mercado, para que se tenha uma ideia mais aproximada sobre as estratégias de inserção no mercado de televisão moçambicano, que para além de ser muito restrito, está numa fase de emergência.

## 1. INTRODUÇÃO

Desde os tempos remotos, as pessoas, as organizações e as sociedades sempre exerceram e continuam a exercer actividades para garantir a sua sobrevivência no meio onde elas se encontram a habitar. Se, por um lado, as pessoas se engajam em actividades com vista a alcançar o bem-estar, a felicidade e a segurança; as sociedades procuram assegurar o desenvolvimento sócio-económico, cultural e político, a convivência harmoniosa entre os seus membros, por outro, as organizações geralmente oferecem bens e serviços para as pessoas e as sociedades, na perspectiva de maximizar os seus retornos.

A consecução dos tais objectivos pressupõe o esboço de um caminho a percorrer que seja viável para almejar a meta desejada e que foi previamente determinada. Em gestão, o caminho que uma organização utiliza para conseguir alcançar a missão, visão e objectivos é denominado por estratégia competitiva. A estratégia competitiva, é definida através de um instrumento designado por planeamento estratégico.

Com o planeamento estratégico a empresa fica a saber do comportamento anterior dos factores determinantes da concorrência no mercado onde ela pensa entrar, as posturas que os seus concorrentes poderão assumir e a melhor resposta ou defesa que a mesma poderá dar, as mutações que o próprio mercado poderá sofrer com o andar do tempo e a melhor posição que a empresa deve adoptar para competir a longo prazo. Portanto, a estratégia assume um papel importante para o desempenho de uma empresa. Neste âmbito, Porter (1991) sustenta que:

*“... estratégia competitiva é um conjunto de acções ofensivas ou defensivas para criar uma posição de defesa em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um maior retorno sobre o investimento...” (Porter, 1991:49)*

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

Assim, a estratégia competitiva é entendida como sendo uma combinação dos fins (metas) que uma empresa persegue e dos meios (táticas) que ela usa para alcançar as respectivas metas.

**1.1 Objectivo do Trabalho**

O presente trabalho pretende focalizar os aspectos inerentes à estratégia empresarial, mediante o estudo de caso de uma empresa de televisão privada moçambicana, denominada STV – SOICO Televisão.

O objectivo geral do trabalho é o de estudar, compreender e explicar as razões que fazem da estratégia competitiva um dos instrumentos de gestão fundamentais para um desempenho satisfatório de qualquer tipo de organização no mercado concorrencial.

A par do objectivo geral, no âmbito da tese de licenciatura em gestão há outros objectivos específicos, nomeadamente:

- Estudar e compreender do ponto de vista teórico, os principais elementos relacionados com a estratégia competitiva nas organizações;
- Mostrar o nível de competitividade e o número de empresas que actuam no mercado televisivo nacional;
- Identificar e analisar o tipo de estratégia competitiva predominante na STV com base nalgumas teorias;
- Avaliar a contribuição da estratégia da empresa no seu desempenho;
- Apresentar as formas de defesa mais predominantes na STV.

**1.2 Problema da Pesquisa**

O presente trabalho pretende encontrar uma resposta numa perspectiva teórica e prática à seguinte questão:

*De que forma é que a estratégia assume um papel de relevo no desempenho das organizações num mercado competitivo?*

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

As hipóteses a serem colocadas neste trabalho em resposta à questão supra são as seguintes:

- A estratégia é que orienta os planos de acção das organizações;
- A estratégia define como é que a empresa deve enfrentar com os seus concorrentes;
- Dependendo da forma como a estratégia é definida e implementada, ela pode levar a empresa ao fracasso ou sucesso;
- É com a definição de uma estratégia que uma empresa pode melhor conceber os métodos de avaliar do seu próprio desempenho;
- Sem uma estratégia, uma organização pode não saber o que é hoje e para onde pretende chegar amanhã.

Apesar desta consideração, a análise não descarta a existência de outras variáveis ambientais que também desempenham um papel relevante para o sucesso das organizações. Portanto, mantendo o resto constante, pode se afirmar que a empresa terá um desempenho satisfatório, ao adoptar uma boa estratégia e, caso não, o seu investimento irá resultar num fracasso.

### **1.3 Relevância do Estudo do Tema**

A economia moçambicana está neste momento a conhecer a emergência da primeira geração de empresários. Paralelamente a este fenómeno, cada dia que passa o mundo está cada vez mais dinâmico, exigindo assim por parte dos gestores de organizações diferentes uma nova postura sob o ponto de vista das suas atitudes em matérias de gestão. Por que hoje em dia não basta só oferecer bens e serviços ao mercado, havendo igualmente a necessidade de oferecer produtos em conformidade com os padrões de qualidade que satisfaçam as necessidades dos potenciais consumidores, os gestores antecipam a mudança, aproveitando e maximizando os pontos fortes da empresa e as oportunidades do mercado, bem como minimizar o impacto dos pontos fracos e das ameaças que a mudança proporciona.

Para o caso concreto de Moçambique, sobretudo nas instituições públicas, ainda persiste um défice acentuado no que diz respeito à qualidade dos bens e serviços que as mesmas oferecem. Até um certo ponto, este comportamento pode ser justificado pela resistência à mudança, o que acaba concorrendo substancialmente para a ineficiência das estratégias nas empresas públicas, embora sejam notáveis os esforços que o Governo, através do Ministério da Administração Estatal, Instituto de Normalização de Qualidade (INOQ) e o Ministério de Indústria e Comércio (com o projecto *Made in Mozambique*), está a exercer para reverter a situação. Com o trabalho não se pretende oferecer soluções para todos os problemas que as empresas moçambicanas enfrentam, mas sim despertar a atenção dos diferentes agentes económicos sobre a preponderância que a estratégia pode exercer na vida de qualquer organização.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

O trabalho está dividido em seis (6) capítulos a saber:

- O primeiro capítulo é composto pela parte de introdução;
- O segundo apresenta, já de forma mais pormenorizada, a metodologia usada na pesquisa e as razões da sua adopção;
- O terceiro capítulo é constituído pela revisão da literatura no qual são apresentados os conceitos e as teorias mais relevantes relacionados com a estratégia;
- O quarto capítulo apresenta uma breve referência sobre o mercado de comunicações, informação e tecnologia de informação em Moçambique, bem como o papel do Instituto Nacional da Comunicação como entidade reguladora;
- O quinto capítulo apresenta o estudo de caso bem como o apuramento dos resultados e a sua análise de acordo com a revisão de literatura efectuada;
- O sexto e último capítulo é reservado a apresentação das conclusões da pesquisa, sugestões e algumas recomendações.

## **2. METODOLOGIA**

Com o intuito de alcançar os objectivos deste trabalho, a metodologia adoptada consiste na pesquisa bibliográfica, na pesquisa documental, na observação empírica e na aplicação de entrevistas e questionários aos intervenientes da empresa em estudo. Para analisar a estratégia da empresa sob ponto de vista de sua defesa face à concorrência, a correlação entre o comportamento dos seus produtos e a participação da empresa no mercado, a relação entre os factores externos e internos à empresa, foram utilizadas as seguintes teorias: Teoria da Matriz BCG, Teoria das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter, a Teoria do Ciclo de Vida do Produto e a matriz da análise SWOT.

A metodologia usada foi seleccionada em conformidade com os objectivos que se pretendiam alcançar com o trabalho. Para além da pesquisa bibliográfica e documental foram também aplicados questionários. A observação empírica foi muito útil para fazer face às deficiências dos outros métodos de pesquisa.

### **2.1 Pesquisa Bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica serviu para obter a ferramenta para a compreensão de todos os elementos ligados à estratégia nas organizações. Este método consistiu basicamente na consulta de obras de vários autores que fizeram abordagens sobre as estratégias empresariais e outros que se ocuparam em outros assuntos que demonstram uma grande correlação com a forma como as organizações devem actuar num determinado ambiente, com vista a alcançar a missão e os objectivos por elas estabelecidos.

### **2.2 Pesquisa Documental**

A pesquisa documental foi útil para o estudo e conhecimento do mercado de comunicação, informação e tecnologias de informação em Moçambique, no geral, bem como da empresa e do seu negócio. Para o efeito, consultou-se alguns documentos que circulam dentro da empresa e materiais relacionados com a legislação (Lei) da imprensa a nível nacional.

### **2.3 Aplicação de Questionários**

Os questionários serviram para padronizar e sistematizar a recolha de dados no que diz respeito à identificação:

- do grau de satisfação dos telespectadores face aos serviços prestados;
- dos produtos que mais concorrem para a satisfação dos mesmos e que, por isso, são estratégicos para a empresa;
- dos tipos de estratégias desenvolvidas pela empresa para fazer face à concorrência;

Desde modo, para medir o grau com que a empresa, como uma televisão, satisfaz os seus consumidores finais (telespectadores) foram aplicados questionários para um público seleccionado e que serviu de amostra representativa do universo abrangido pelo canal televisivo em apreço. O mesmo foi respondido por 100 casas, o que corresponde a telespectadores de diferentes faixas etárias, níveis de escolaridade e bairros. Os resultados permitiram apurar os produtos que mais vão de encontro com as exigências do consumidor, ou seja, os produtos que mais os satisfazem. Com os dados obtidos do questionário foi possível encontrar um ponto de concordância entre os tipos de estratégia que a empresa adoptou para fazer face à concorrência e a maneira como os telespectadores percebiam a sua forma de actuação no mercado. Ademais, fez-se uma análise e interpretação das acções da empresa no mercado mediante o uso de ferramentas de gestão como: Ciclo de Vida do Produto, a matriz BCG, a matriz da análise SWOT e as estratégias genéricas de Michael Porter.

### **2.4 Entrevistas**

As entrevistas serviram para obter junto dos colaboradores da empresa aspectos ligados com: a forma como os mesmos são orientados para actuar no mercado, desde a racionalização dos recursos materiais até ao processamento da própria informação para que a mesma apresente vantagens competitivas para a concorrência, que apresenta uma evolução cada vez mais positiva. Neste âmbito foram desenvolvidas entrevistas informais a alguns jornalistas seniores da empresa e ao Director Executivo e Editorial (vide anexo D, p.73-74). Adicionalmente, os dados das entrevistas foram também preponderantes para a análise da competitividade da empresa, o conhecimento da sua história, estrutura

orgânica (a informação disponível na página electrónica, [www.stv.co.mz](http://www.stv.co.mz), foi também crucial para ter noção da estrutura orgânica da empresa), entre outros.

### **2.5 Observação Empírica**

Importa referir que para a realização deste trabalho houve a necessidade de um estágio por um período correspondente a 7 meses na redacção da STV. O estágio contribuiu significativamente para a efectivação do método de observação usado em todas as etapas do estudo da empresa para interpretação de factos, cuja aplicação de outros métodos não se mostrava eficiente.

## **3. REVISÃO DA LITERATURA**

### **3.1. Conceito de Estratégia**

A palavra estratégia tem origem grega. Provem de *stratego*, que significa literalmente a arte da liderança. Era utilizada para designar a função do chefe do exército. Durante vários séculos os militares utilizaram esta palavra para o que era dado à guerra, visando a vitória militar. Assim, a elaboração de planos de guerra passou a ser denominada estratégia.

Ao longo dos anos, estratégia passou a ter uso comum, e, na Administração, é utilizada para designar o caminho que a organização irá seguir, no futuro, para atingir seus objectivos. A palavra estratégia foi naturalmente agregada à palavra planeamento, que, genericamente, pode ser definida como um estudo das acções que a organização irá tomar no futuro (Freire, 1997). A estratégia foi alvo de abordagem por parte de diferentes autores, por conseguinte, é definido de diversas formas:

Segundo Thompson & Stricklan III (2000:147), a estratégia da empresa consiste em um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais, que os gerentes executam para atingirem o melhor desempenho da empresa, buscando reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objectivos de desempenho.

A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)

De acordo com Mintzberg *et all* (2000:126), pode ser que não haja uma definição simples de estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia, que são as seguintes:

- Diz respeito tanto à organização como ao ambiente;
- É complexa, pois, mesmo considerando que as mudanças remetem a novas circunstâncias para a organização, sua essência deve permanecer inalterada;
- Afecta a organização como um todo;
- Implica questões de conteúdo e de processo;
- Existe em níveis diferentes na organização;
- Envolve vários aspectos conceptuais e analíticos.

Segundo Ansoff (1990:55), a estratégia diz basicamente à utilização dos diversos recursos empresariais - humanos, técnicos e financeiros – que estão à disposição do empresário. Portanto, ao adoptar uma estratégia, o empresário deve analisar a sua organização e o ambiente no qual está inserida, com o intuito de estabelecer quais são os caminhos, os cursos e os programas de acção que devem ser seguidos para alcançar os objectivos previamente definidos pela empresa.

Em síntese, a **estratégia** constitui um instrumento de gestão traçado pelos dirigentes da empresa e que consiste em um conjunto de acções para que a mesma explore os seus pontos fortes e maximize as oportunidades do mercado, controle e minimize o impacto dos pontos fracos e das ameaças, satisfaça as necessidades dos seus potenciais clientes, alcance uma posição e vantagem competitiva no mercado, não se desnorteie da sua missão, visão e objectivos que a empresa previamente definiu e, por fim, conseguir dar retorno aos seus investimentos.

### **3.2 Níveis de Estratégias**

De acordo com Certo & Peter (1993:82), as estratégias empresariais podem ser classificadas em níveis que, por sua vez, podem ser sincronizados e coordenados, nomeadamente: estratégia corporativa, funcional e operacional.

### **3.2.1 Estratégia Corporativa**

Estabelece posições comerciais, em diferentes mercados, que possibilitam melhorar o desempenho do grupo de negócios em que a empresa se diversificou. Segundo Thomson & Strickland III (2000:152), a elaboração desta estratégia é realizada nos níveis mais altos da administração e, para uma empresa diversificada, envolve quatro tipos de iniciativas: fazer mudanças para executar a diversificação; iniciar acções para reforçar o desempenho combinado dos negócios nos quais a empresa se diversificou; descobrir maneiras de conquistar as sinergias entre as unidades de negócios, transformando-a em vantagem competitiva e estabelecer prioridades de investimento, direccionando os recursos para as unidades de negócio mais atractivas.

### **3.2.2 Estratégia Funcional**

A estratégia funcional é formulada por especialistas em cada área funcional da empresa (marketing, recursos humanos, finanças, pesquisa e desenvolvimento), descrevendo as tarefas específicas que devem ser executadas para se implementar a estratégia da empresa. A estratégia funcional possui uma abrangência mais restrita e adiciona detalhes relevantes ao plano geral do negócio. Os objectivos da estratégia são os seguintes: fornecer apoio para a estratégia geral de negócios e para a abordagem competitiva da empresa e descrever como a área funcional vai atingir os seus objectivos e a sua missão.

### **3.2.3 Estratégia Operacional**

A estratégia operacional é direccionada, segundo Thompson e Strickland III (2000:162), às unidades operacionais básicas, tais como as fábricas, regiões e departamentos dentro de áreas funcionais. Esta estratégia está relacionada com iniciativas estratégicas e abordagens mais restritas à gestão de unidades operacionais chaves e para o tratamento de tarefas operacionais diárias, que tenham significado estratégico, acrescentando detalhes e complementos às estratégias funcionais e ao plano geral do negócio.

## **3.3 Abordagem de Michael Porter**

### **3.3.1 As Cinco Forças Competitivas de Michael Porter**

As cinco forças competitivas nomeadamente: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores (clientes), poder de negociação dos fornecedores e rivalidades entre os actuais concorrentes, reflectem o facto de que a concorrência em

determinado sector de mercado não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os que demonstram potencialidades para entrar no negócio são todos concorrentes para as empresas que estão em plena fase de exploração no mesmo segmento (vide figura 1, p.14).

As forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência no mercado, bem como a rentabilidade, sendo que as mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação das estratégias. Este modelo assume a especial importância da concorrência num contexto de escassez de recursos, internacionalização e constante mudança técnica e social.

#### **3.3.1.1 Ameaça de entrada (novos concorrentes)**

As novas indústrias que entram para o mercado trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade.

#### **3.3.1.2 Intensidade da rivalidade**

A rivalidade entre os concorrentes existentes no mercado assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade existe porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a sua posição ou quota de mercado.

2.3.1.3 Pressão dos produtos substitutos

Numa economia de mercado, onde se verifica a concorrência, todas as empresas competem, em termos amplos, com outras que fabricam produtos substitutos ou semelhantes. Os produtos substitutos (tanto perfeitos quanto não) reduzem os retornos potenciais de uma empresa, porque aumentam os produtos no mercado onde elas operam e diversificam as oportunidades de escolha para os clientes e, por sua vez, colocam um teto nos preços que as empresas podem fixar como lucro.

### 3.3.1.4 Poder negocial dos compradores

Os compradores competem com a empresa forçando-a a praticar preços baixos, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, tudo à custa da rentabilidade da empresa.

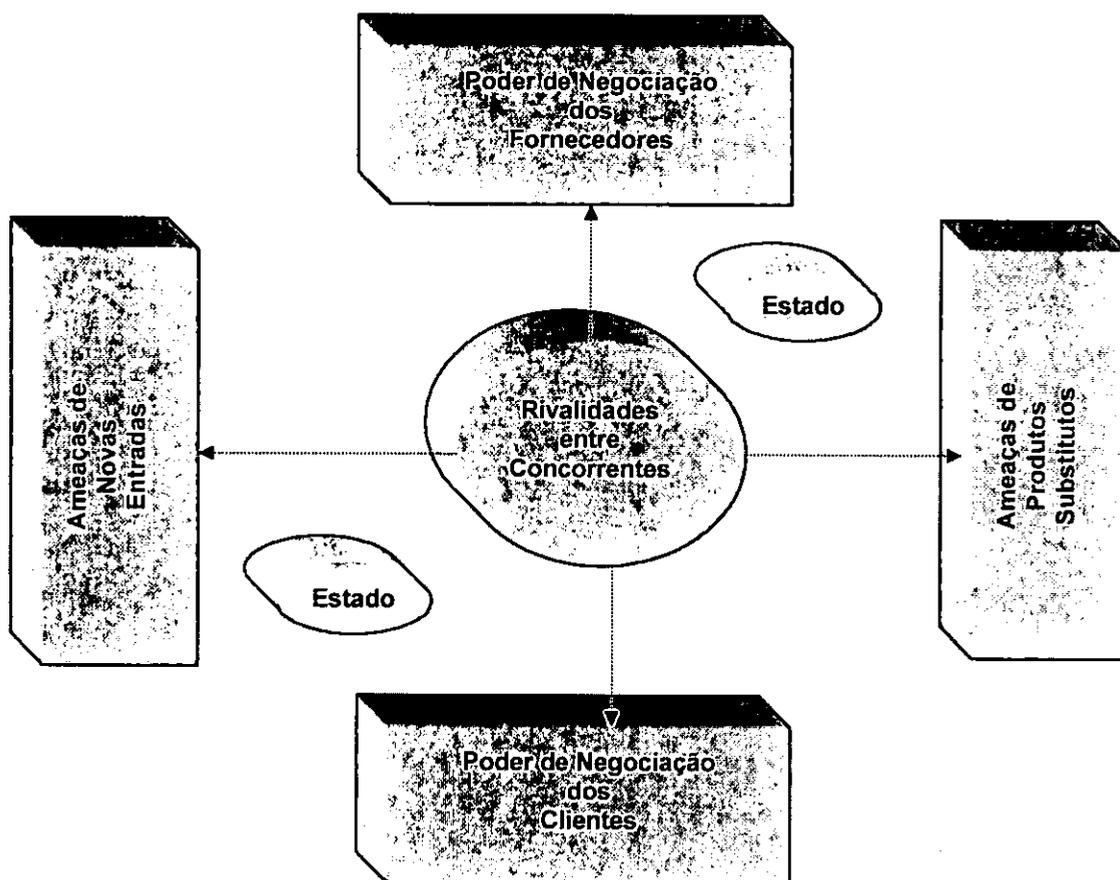


Figura 1: Modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael Porter (Kotler, 1991:4)

### 3.3.1.5 Poder negocial dos fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre participantes de uma empresa ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem, conseqüentemente, sugar a rentabilidade de uma empresa incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços (Porter, 1991: 17-28).

### **3.3.2 As Estratégias Genéricas de Michael Porter**

Segundo Porter (1999:36-40), para que a empresa enfrente com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um maior retorno sobre o investimento para a empresa pode utilizar as três estratégias internamente consistentes (que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada) para criar uma posição de defesa a longo prazo e superar os concorrentes no mercado. As três abordagens estratégicas e genéricas potencialmente bem sucedidas para superar a concorrência são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

#### **3.3.2.1 Estratégia de Liderança no Custo Total**

A liderança no custo total exige a construção de instalações em escala suficiente, um controle rígido do custo e das despesas gerais e a minimização de custos nas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média na sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. Esta posição dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que os seus concorrentes tenham consumido os lucros na competição. A posição defende ainda a empresa contra compradores e fornecedores poderosos no que diz respeito à redução dos preços e aumento do custo dos insumos, respectivamente.

#### **3.3.2.2 Estratégia de Diferenciação**

É uma estratégia segunda a qual a empresa concentra os seus esforços para diferenciar o produto ou serviço fornecido pela mesma, criando algo que seja considerado único no âmbito de todo o mercado em que opera. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca e à consequente menor sensibilidade ao preço. Esta estratégia produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo assim, menos sensíveis ao preço. A empresa que se diferencia para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.

### **3.3.2.3 Estratégia de Enfoque**

Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir os seus objectivos no âmbito de todo o mercado, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado. A empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades do seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista de mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

## **3.4 Abordagem sobre Planeamento Estratégico**

### **3.4.1 A Abordagem de Certo e Peter**

Segundo Certo e Peter (1993), a gestão estratégica consiste em uma série de etapas contínuas e cíclicas, que tem por objectivo assegurar que a organização como um todo se integre ao seu ambiente. As etapas que compõem a gestão estratégica são; planeamento (análise do ambiente, estabelecimento da directriz organizacional, formulação da estratégia), implementação e controle da estratégia (vide figura 2, p.18).

#### **3.4.1.1 Análise do Ambiente (Etapa-1)**

Este processo consiste em fazer um estudo do ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras, que possam influenciar na capacidade da empresa em atingir seus objectivos. A análise ambiental aborda três níveis, nomeadamente:

- O ambiente geral, que diz respeito à PEST<sup>1</sup> análise;
- O ambiente operacional, que é o nível do ambiente externo à empresa, constituído de sectores com implicações específicas e mais directas à organização, como: comportamento e características dos clientes, concorrência, disponibilidade de mão-de-obra, fornecedores e implicações internacionais;

---

<sup>1</sup> É o estudo relacionado com as componentes com amplo escopo, como o económico, o social, político e tecnológico.

- O ambiente interno, que diz respeito aos pontos fortes e fracos da própria organização.

#### **3.4.1.2 Estabelecimento de Directrizes Organizacionais (Etapa-2)**

Consiste no estabelecimento da missão e objectivo da organização. A **missão** – é a proposta em razão da qual uma organização existe, contendo, de forma geral, informações como os tipos de produtos ou serviços que produz, os clientes que possui e serviços que os considera importantes. O **objectivo** é uma meta para a qual a organização direcciona os seus esforços, buscando atingi-lo. Pode ser de curto e longo prazo, devendo abranger posição no mercado, inovação, produtividade, níveis de recursos, lucratividade, desempenho e desenvolvimento da administração e responsabilidade social.

#### **3.4.1.3 Formulação da Estratégia (Etapa-3)**

Para a formulação da estratégia, o primeiro passo consiste na utilização dos dados fornecidos pela análise do ambiente, para levantamento e estudo de questões críticas, pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos (ameaças). A análise das questões críticas fornece uma estrutura geral para se estudar a situação actual da organização e formular estratégias adequadas. A seguir encontram-se alguns exemplos de questões: quais são os objectivos da organização, para onde a organização está indo neste momento, que factores ambientais críticos a organização está enfrentando, actualmente, e o que pode ser feito para se alcançarem os objectivos organizacionais de forma mais efectiva. A etapa da formulação da estratégia inclui actividades como análise, planeamento e selecção de estratégias que aumentem as oportunidades de os objectivos da organização serem alcançados.

#### **3.4.1.4 Implementação da Estratégia (Etapa-4)**

O sucesso da estratégia depende, em grande parte, de sua implementação. O processo de implementação contempla cinco etapas:

- Determinar quanto a empresa terá de mudar a fim de implementar a estratégia seleccionada;

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

- Analisar se a estrutura organizacional existente promoverá ou impedirá o sucesso da implementação;
- Estudar a cultura da organização (conjunto de valores e crenças);
- Seleccionar uma abordagem apropriada para implementar a estratégia e
- Implementar a estratégia e avaliar os resultados.

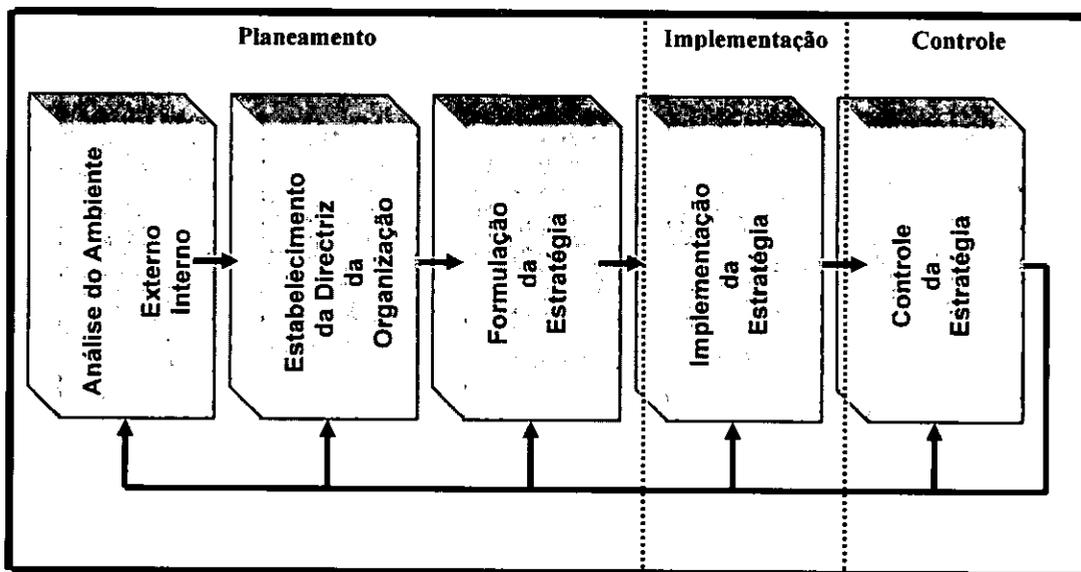


Figura 2: Etapas da Gestão Estratégica (adaptado do Certo e Peter)

#### 3.4.1.5 Controle da Estratégia (Etapa-5)

O controle estratégico consiste em fazer com que as estratégias se desenvolvam da forma planeada, a partir da medição do desempenho organizacional, fazendo-se a diferenciação entre a medida qualitativa e quantitativa. De forma geral, o controle estratégico é realizado em três passos: medição do desempenho organizacional, comparação do resultado actual com os objectivos e tomada de atitudes correctivas, caso os resultados não estejam de acordo com os objectivos organizacionais estabelecidos.

### 3.5 Modelo do BGC: Análise da Estratégia da Carteira de Produtos

#### 3.5.1 Rentabilidade e locação de Recursos

Não basta satisfazer os consumidores, se isso não for feito de uma maneira lucrativa. A estratégia de marketing deve portanto identificar, atrair e manter clientes rentáveis, ou seja, aqueles que geram um fluxo de receita, que excede o fluxo de custo de atrair, vender e servi-los. Todavia, todas as empresas perdem dinheiro com alguns dos seus clientes. O autor Carl Seweell no seu livro intitulado “*Costumers For Life*” atesta a conhecida regra 80/20, mostra que 20% dos principais clientes podem gerar até 80% do lucro da empresa, metade do qual é perdido para atender a base formada por 30% de clientes não rentáveis.



Figura 3: Matriz BCG (adaptado do Kotler, 1998:78)

A implicação deste fenómeno é que uma organização, no desempenho das suas actividades pode ser mais rentável se souber como dispensar seus piores clientes, que aumentam os riscos de operação, como, por exemplo, o resgate do crédito concedido. A minimização do risco requer uma boa gestão das carteiras de crédito.

Existem também rentabilidades diferentes para cada produto ou serviço. O modelo do Boston Consulting Group, conhecido como matriz BCG, foi pioneiro na análise

estratégica da carteira de produtos. Para usar este modelo deve-se primeiro traçar uma matriz entre a participação dos produtos no mercado e o crescimento deste mercado. Forma-se então os quatro quadrantes onde os produtos podem estar: Oportunidade, Estrela, Coelho e Vaca Leiteira (vide figura 3, p. 19).

#### **3.5.1.1 Oportunidade**

Produtos com alta taxa de crescimento e baixa participação no mercado. A maioria dos negócios inicia-se como oportunidades. O ponto de interrogação significa que a empresa precisa reflectir muito antes de colocar dinheiro num negócio que pode dar certo ou errado.

#### **3.5.1.2 Estrela**

São as oportunidades que foram bem sucedidas. Um produto ou serviço estrela é líder em um mercado de alto crescimento. Não são necessariamente geradoras de fluxo de caixa positivo, pois demandam recursos num mercado em crescimento e precisam defender-se dos ataques dos concorrentes.

#### **3.5.1.3 Vaca leiteira**

São os geradores de caixa que se formam usualmente quando a taxa de crescimento cai abaixo dos 10%. Não precisando mais de financiar a sua expansão, como no quadrante *estrela*, e, sendo líder de mercado, usualmente as vacas leiteiras são utilizadas para pagar as contas da empresa e manter seus outros negócios.

#### **3.5.1.4 Coelho**

São negócios de baixa participação em mercados de baixo crescimento. Geram pouco lucro ou dão prejuízo. Frequentemente são mantidos por razões sentimentais, consomem mais tempo da administração do que valem (Kotler, 1998: 79-80).

### 3.6 A Análise SWOT

A Análise SWOT<sup>2</sup> é uma poderosa ferramenta de marketing, e deve ser realizada ao menos uma vez por ano, durante o planeamento estratégico de marketing. A sigla SWOT vem das iniciais das palavras inglesas **Strengths** (forças), **Weaknesses** (fraquezas), **Opportunities** (oportunidades) e **Threats** (ameaças), pois estes são justamente os pontos a serem analisados (vide figura 4, p. 22).

#### 3.6.1 Ameaças e Oportunidades

Uma das partes da análise SWOT é o estudo do ambiente externo à organização em busca de ameaças e oportunidades. Trata-se da análise daquilo que está sempre fora do controle das empresas, mas que é importante de se conhecer e monitorar. Entre os factores a serem considerados estão os factores demográficos, económicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais e legais. As fontes para esta análise serão tiradas da grande imprensa, dos órgãos governamentais, dos indicadores financeiros, das organizações, das revistas e associações especializadas no seu campo de actuação.

As ameaças e oportunidades sempre afectam de forma homogénea todas as organizações que concorrem num mesmo mercado-alvo. Contudo as organizações que perceberem as mudanças e tiverem habilidade ou flexibilidade para se adaptarem, serão aquelas que melhor proveito tirarão das oportunidades e menor dano terão das ameaças.

Esta análise deve não levar em conta somente as tendências que afectam a organização, mas também a probabilidade desta tendências tornarem-se eventos reais. É desnecessário dizer que se deve dar maior atenção às tendências com maior probabilidade de acontecer, para assim evitar as ameaças reais e explorar as oportunidades da melhor maneira possível.

---

<sup>2</sup> A análise SWOT original relaciona os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente (Freire, 1997:143)

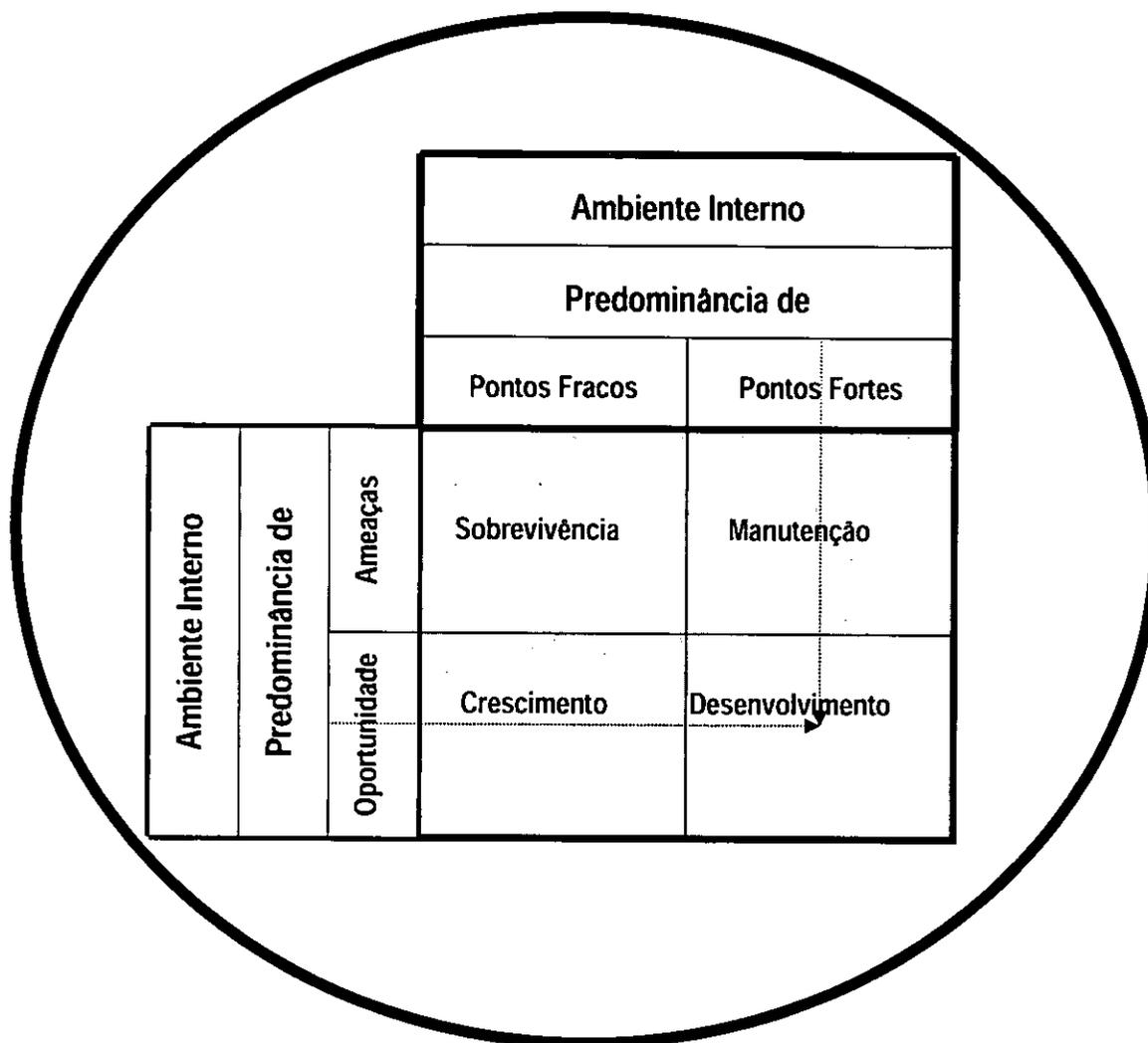


Figura 4: Modelo da Análise SWOT (Freire, 1997: 147)

### 3.6.2 Forças e Fraquezas

A outra parte da análise SWOT trata dos pontos fortes e fracos da organização, ou seja, de seu ambiente interno. Assim, quando percebe-se um ponto forte, a tendência é de ressaltá-lo ainda mais e em circunstâncias de um ponto fraco deve-se agir para corrigi-lo ou pelo menos para minimizar os seus efeitos. O primeiro passo é criar uma relação de variáveis que devem ser monitorizadas, por exemplo: reputação da empresa, participação de mercado, qualidade do produto, qualidade do serviço, eficácia do preço, boa comunicação, poder de venda, inovação tecnológica, cobertura geográfica, fluxo de caixa, estabilidade financeira, instalações, força de trabalho, produtividade, pontualidade,

dedicação dos funcionários, flexibilidade, atendimento aos clientes. Em seguida, deve-se criar uma escala onde cada uma destas variáveis é avaliada em relação aos objectivos da organização. Estas variáveis podem ser classificadas por: força importante, força sem importância, neutralidade, fraqueza importante ou fraqueza sem importância. Como a organização raramente pode investir em todas as áreas ao mesmo tempo, os itens fraquezas importantes e forças importantes devem ser priorizados ao se traçar estratégias de marketing e receber orçamento (Freire, 1997: 143-149).

### **3.7 Ciclo de Vida do Produto**

A empresa na sua fase de exploração tem optado pela introdução de novos produtos para fazer face aos novos desafios que o próprio mercado impõe. O ciclo de vida de um produto conhece 4 fases, nomeadamente: a introdução, crescimento, maturidade e declínio (vide gráfico 1, p. 24).

#### **3.7.1 Introdução**

O produto é apresentado ao mercado através de um esforço de marketing intenso e focado, visando estabelecer uma identidade clara e promover ao máximo o conhecimento do produto. Muitas compras de teste ou por impulso acontecerão nesta fase. É o período de crescimento lento das vendas. Neste período é preciso visão a longo prazo, pois o lucro é ainda inexistente neste estágio, onde grandes despesas de lançamento são necessárias. Estratégias para a fase de introdução do produto: desnatamento rápido ou lento, penetração rápida, penetração lenta.

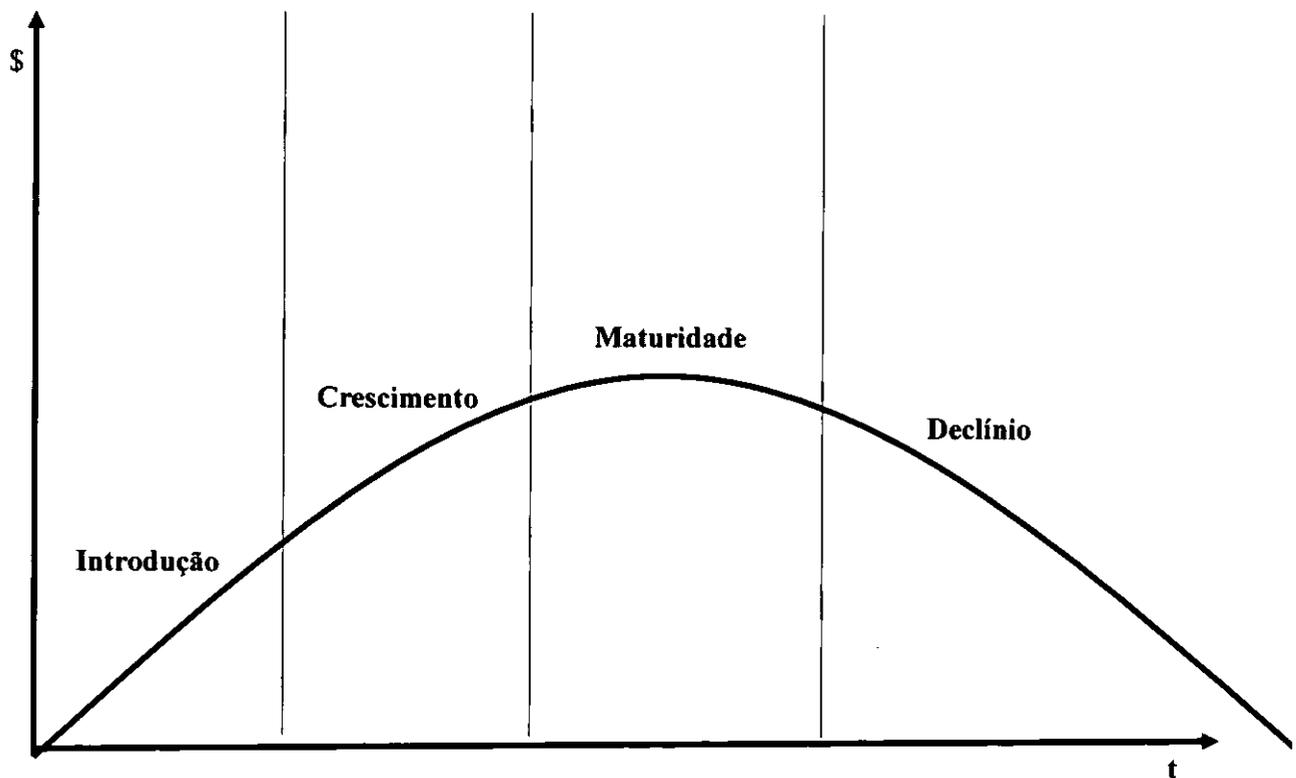
#### **3.7.2 Crescimento**

Neste estágio há uma rápida aceitação de mercado e melhoria significativa no lucro. O mercado apresenta uma abertura à expansão que deve ser explorada. Caracterizado por vendas crescentes, este estágio também traz concorrentes. As acções de marketing buscam sustentação e repetições de compra do consumidor.

Estratégias para a fase de crescimento: melhoria da qualidade e adição de novas características: acrescentar novos modelos e produtos de flanco, entrar em novos segmentos de mercado, aumentar a cobertura de mercado e entrar em novos canais de

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

distribuição, mudar o apelo de propaganda de consciencialização sobre o produto para sua preferência, reduzir preços para atrair novos consumidores.



**Gráfico 1: Ciclo de Vida do Produto (KOTLER, 1998:325)**

### **3.7.3 Maturidade**

É o momento de redução no crescimento das vendas, porque o produto já foi aceite pela maioria dos consumidores potenciais. Este estágio fica evidente quando alguns concorrentes começam a deixar o mercado, a velocidade das vendas é dramaticamente reduzida e o volume de vendas se estabiliza. O lucro estabiliza-se até entrar em declínio graças ao aumento das despesas de marketing em defendê-lo da concorrência. Nesta fase, os consumidores fiéis é que repetem as suas compras.

Estratégias para a fase de maturidade: modificação do mercado (expansão dos consumidores e da taxa de consumo); modificação do produto (melhoria da qualidade, de características, melhoria de estilo (*design*)); modificação do composto de marketing (preço, distribuição, propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, marketing directo e serviços).

### **3.7.4 Declínio**

Período de forte queda nas vendas e no lucro. Este estágio pode ser causado por uma competição feroz, condições económicas desfavoráveis, mudanças nas tendências ou outros factores. É o momento de desaceleração, eliminação ou revitalização, com a introdução de um novo produto

- Estratégias para a fase de declínio: identificação dos produtos fracos (manter, modificar, abandonar); reduzir ou manter o investimento (retrair selectivamente, recuperar ou desacelerar rapidamente), (KOTLER, 1998:313-320).

## **4. O MERCADO DA TELEVISÃO EM MOÇAMBIQUE**

### **4.1 O Mercado de Comunicações, Informação e Tecnologias de Informação**

A nova era usa as tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para determinar a competitividade e o poderio económico de cada país e organização, com base nos avanços tecnológicos. Moçambique tem constantemente vindo a empreender esforços no sentido de engajar-se na globalização, através de um sector de Comunicações, Informação e Tecnologias de Informação cada vez mais forte e dinâmico. Em 2004 várias empresas neste sector deram saltos gigantescos. A Mcel registou um lucro líquido de 660 milhões de contos e um volume de negócios de 2.587 milhões de contos, representando uma variação de 38%, face ao ano anterior, enquanto que a SOICO registou um aumento de 177%.

Apesar da Mcel ter apresentado os maiores resultados líquidos do sector, a proporção de resultados líquidos, volume de negócios e activos líquidos esteve mais equilibrada na empresa Listas Telefónicas de Moçambique, que apontou também com melhor liquidez

geral. Listas Telefónicas de Moçambique foi a empresa líder na rentabilidade do volume de negócios (31%) e dos activos líquidos (20%). A TV Cabo – Comunicação Multimédia e a GOLO – Agência de Publicidade empataram com uma taxa de 39% de rendibilidade de capitais próprios. Para a GOLO este resultado mostra uma qualidade de nível internacional, com padrões reconhecidos em todos os cantos do mundo, numa perspectiva de liderança competitiva. Do lado de TV cabo, o resultado é sinónimo de uma forte aderência do público aos seus serviços, à expansão da rede e de um serviço de maior qualidade para os utentes [KPMG. *100 Maiores Empresas de Moçambique*. 2004)].

#### **4.2 A Imprensa em Moçambique**

A constituição da República de Moçambique consagra no seu artigo 74 o direito à liberdade de expressão e à liberdade de imprensa, bem como o direito à informação. Os meios de comunicação social desempenham um papel importante na materialização destes direitos, assim como na valorização dos outros direitos individuais e colectivos consagrados na lei fundamental.

Por imprensa, entende-se como sendo o órgão de informação cuja actividade principal é a recolha, tratamento, e divulgação pública de informação, sob a forma de publicações gráficas, rádio, televisão, cinema ou qualquer reprodução de escritos, som ou imagens destinada à comunicação social. A liberdade de imprensa compreende, nomeadamente, a liberdade de expressão e de criação dos jornalistas, o acesso às fontes de informação, a protecção da independência e do sigilo profissional e o direito de criar jornais ou outras publicações.

Para o caso concreto de Moçambique, a imprensa contribui, dentre e outros, para os seguintes objectivos: consolidação da unidade nacional e a defesa dos direitos nacionais; promoção da democracia e da justiça social; desenvolvimento científico, económico, social e cultural; elevação do nível de consciência social, educacional e cultural dos cidadãos dentro do território nacional; acesso atempado dos cidadãos a factos, informações e opiniões; educação dos cidadãos nacionais sobre os seus direitos e deveres; promoção do diálogo entre os poderes e deveres com objectivo final de salvaguardá-los;

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

promoção do diálogo entre os poderes públicos e os cidadãos, e promoção do diálogo entre as culturas do país e do mundo.

A cobertura radiofónica ou televisiva é definida mediante a atribuição do alvará, podendo abranger a totalidade ou partes do território nacional. A autorização ou licença para o exercício da difusão, que se traduz na atribuição do alvará, emitido pelo ministério, contempla o seguinte: referência à resolução ou despacho de atribuição; entidade licenciada; tipo e o âmbito da actividade licenciada; frequência ou frequências atribuídas; período da emissão; menção da validade do alvará; espaços reservados aos componentes averbamentos.

Para estações de rádio ou televisão de cobertura nacional, e sem prejuízos de remoção, o alvará terá a validade de dez anos renováveis. Durante este horizonte temporal as entidades licenciadas poderão realizar os componentes ensaios de emissão que deverão ser supervisionados pelo Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique (INCM).

Estas entidades já licenciadas para o exercício das actividades de difusão são obrigadas a emitir até um ano depois da atribuição do alvará sob pena de caducidade da respectiva licença e, como se não bastasse, o período dentro do qual o operador deverá obrigatoriamente efectuar as suas emissões não poderá ser inferior a quatro horas diárias.

**4.2.1 Princípios Relacionados com a Programação**

Na realização dos seus fins, as entidades licenciadas devem, nomeadamente: proporcionar uma informação actual, verdadeira e completa sobre os factos nacionais e internacionais; contribuir para o exercício da liberdade de expressão e de pensamento no território nacional; participar na difusão pedagógica de informação e ensinamentos úteis à vida em sociedade, de estímulo ao patriotismo, ao civismo e à nobreza de sentimentos humanos e de combate a delinquência e a degradação moral e assumir como dever fundamental o combate a qualquer forma de discriminação social, regional, tribal, racial e sexual.



A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)

Os programas de um órgão de comunicação social devem incluir sempre a identificação do título e do nome do responsável, bem como as fichas artística e técnica. Por cada programa deve ser organizado um registo que especifique a identidade do autor, do produtor e do realizador. Portanto, na falta de identificação acima referida os responsáveis pelos programas poderão responder pelas consequências da emissão. As entidades que exercem a difusão radiofónica ou televisiva devem garantir a apresentação de serviços noticiosos regulares e de carácter geral durante os períodos de emissão. Os serviços noticiosos aqui mencionados devem ser obrigatoriamente assegurados por jornalistas profissionais [*Boletim da República*. 1 Série, nº 32, Agosto, 1991 ].

#### **4.3 O Mercado de Televisão em Moçambique**

As televisões nacionais tendem a emitir os seus sinais para zonas diferentes do país, diversificando, deste modo, os conteúdos da sua programação. Exceptuando os canais comunitários, todas as emissoras televisivas têm as respectivas sedes localizadas na cidade de Maputo. A cidade e província de Maputo, o espaço que constitui o foco deste trabalho, actualmente, em termos de mercado televisivo é composto por seis (6) canais televisivos, nomeadamente STV (SOICO Televisão), TVM (Televisão de Moçambique), Miramar, 9TV, KTV (ainda numa fase experimental), RTP África e TV Maná Moçambique.

Trata-se de um ramo de actividade económica que conta com 25 anos, durante os quais um pouco mais de 15 anos foram caracterizados por um certo monopólio, visto que apenas uma emissora é que estava a operar: a Televisão de Moçambique. Depois deste período, começou a fase de liberalização de mercado televisivo com a entrada de outras empresas de televisão privada. O primeiro desafio foi assumido pela RTK (Rádio Televisão Klint), que operou durante 5 anos e depois extinguiu. De seguida surgiram a RTP e a Miramar ( que actualmente conta com 7 anos de existência).

Enquanto estas três televisões actuavam no mercado, a TV Africa emitia o seu sinal a nível nacional, tendo sido posteriormente adquirido pelo grupo SOICO, determinando, desta feita, o surgimento da STV. Com o surgimento da STV (que já conta com 5 anos a

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

transmitir o seu sinal), como parte integrante da SOICO, assiste-se o eclosão do grupo 9, do qual nasceu o canal televisivo 9TV. Depois de ter ficado aproximadamente 4 anos em silêncio, a RTK aparece, mas com uma nova gestão, que, por sua vez, decide, por uma questão estratégica, mudar de nome para KTV, estando neste preciso momento numa fase de experimentação.

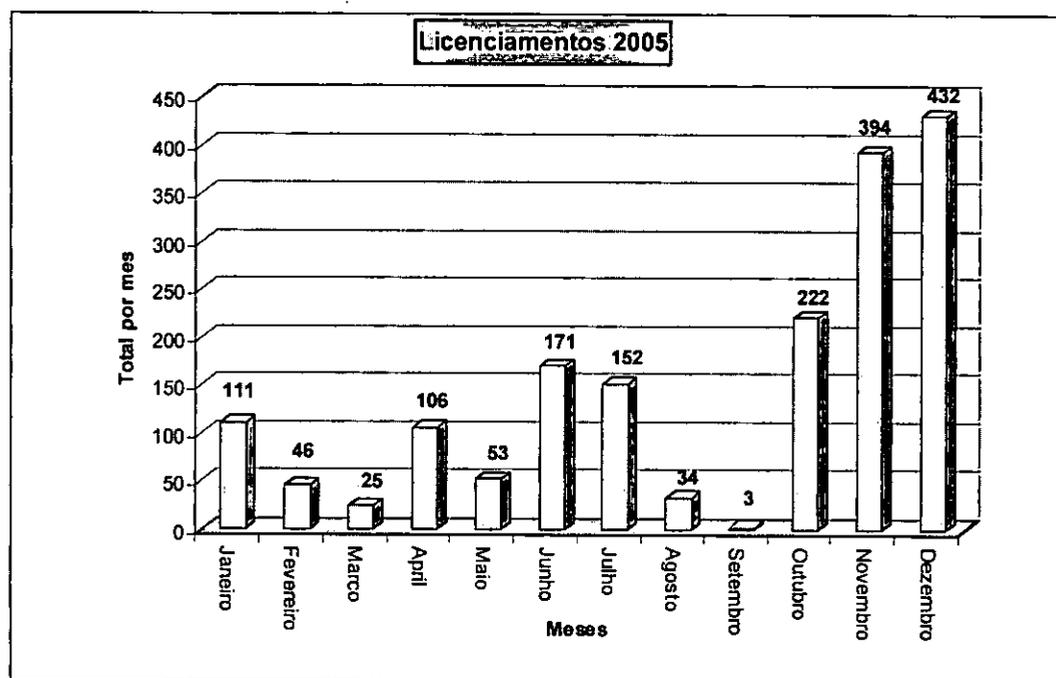
De uma fase de monopólio que o mercado televisivo assistiu desde a década 80 até os meados da década imediatamente a seguir, hoje 'o mesmo se apresenta num estágio de concorrência, o que faz com as empresas televisivas se preocupem em adoptar estratégias para assegurar uma posição favorável no mercado, ganhando, mantendo e aumentando as vantagens competitivas.

A regulação dos sectores postal e telecomunicações nas suas diversas vertentes, normalmente ligadas ao mercado e concorrência, defesa do consumidor, qualidade de serviços assumiu particular destaque na actuação do INCM em 2005. A título de exemplo, a entidade reguladora concentrou esforços na elaboração dos seguintes instrumentos legais que se encontram na fase de apreciação e tramitação:

- Regulamento de radiocomunicações;
- Regulamento sobre concorrência nas telecomunicações;
- Projecto de Decreto de Regulamento Equipamento Terminal;
- Projecto de Decreto sobre Qualidade de Serviços.

No âmbito de licenciamento de serviços e redes de telecomunicações, o INCM ao longo do ano de 2005 licenciou e/ou registou 1749 estações de radiocomunicações privadas.

Por outro lado, a entidade foi responsável pelo licenciamento de 13 estações de radiodifusão sonora, 11 estações televisivas, duas redes de acesso sem fio, 2 serviços de transmissão de dados, 4 serviços de acesso à Internet, 2 serviços de Internet café, 1 rede de televisão a cabo (vide gráfico 2, p. 30).



**Gráfico 2: Licenciamento das Estações de Radiocomunicações em 2005/Fonte: INCM**

O desempenho do INCM em 2005, ao nível de proveitos, embora satisfatório, foi significativamente inferior em relação ao do exercício de 2004, tendo se situado na ordem de 171.912.651 Meticais da Nova Família, reflectindo uma redução de cerca de 19%. A estrutura de proveitos é influenciada pelo peso muito forte das taxas de licenciamentos dos principais operadores de telefonia móvel e fixa e pelas taxas de telecomunicações, as quais, em conjunto representam 85% na estrutura geral de proveitos, constituindo assim, as principais fontes geradoras de receitas. Os custos ascenderam para 102.188.084 Meticais, representando um aumento de 56% comparativamente ao exercício anterior. Em termos de resultados líquidos, a instituição obteve 26.812.471 Meticais, contra 139.800.802 Meticais no exercício económico de 2004, evidenciando uma redução de 81% (INC).

## **5. O CASO DA STV (SOICO TELEVISÃO)**

### **5.1 Apresentação da Empresa**

#### **5.1.1 Âmbito da Actividade**

A STV – SOICO Televisão – é uma empresa de televisão privada oficialmente constituída em 2002. A principal actividade da empresa é de:

- proporcionar uma informação actual, verdadeira e completa sobre os factos nacionais e internacionais;

Adicionalmente, a STV presta ainda serviços que incluem:

- elevação do nível de consciência social, educacional e cultural dos cidadãos dentro do território nacional;
- participar activamente no plano social em causas relacionadas com o HIV-SIDA e outras campanhas promovidas por organizações governamentais e não-governamentais.

#### **5.1.2 Análise do Ambiente e Estratégias da Organização**

##### **5.1.2.1 Mercado - alvo da STV**

O mercado-alvo da STV é fundamentalmente o mercado moçambicano. Transmitindo 24 horas por dia, actualmente, a STV cobre as províncias de Maputo cidade, Maputo província, Gaza, Inhambane e Sofala. A STV detém um conhecimento detalhado do ambiente político e socio-económico bem como o aparato institucional e legal de Moçambique em matérias ligadas a televisão. No contexto internacional, a STV colabora com outras empresas do ramo como a Rede Globo e o canal Futura ( ambos canais de televisão brasileiros). As parcerias garantem elevada audiência no horário nobre, através da exibição televisiva das melhores novelas e seriados, e conteúdo de carácter educativo para os telespectadores. Neste âmbito, pode-se destacar como principais clientes da empresa os seguintes:

- Investidores nacionais e estrangeiros;
- Organizações não governamentais;

- Agências do governo.

### 5.1.2.2 Vantagens Competitivas

#### **Ambiente Interno**

O estudo da competitividade da empresa foi feito através dum análise SWOT. Da análise realizada a empresa pode se tirar as seguintes conclusões a respeito do seu ambiente interno:

**Pontos fortes:** o bom nome da empresa e reconhecimento no mercado, os técnicos altamente qualificados (sobretudo em matérias de televisão), dedicados e leais a empresa, qualidade de serviço prestado, espírito de trabalho de equipa. Quanto as

**Pontos fracos:** a da empresa verifica-se a ausência de uma rotina de trabalho e alguma inexperiência de quadros jovens recém admitidos para a área de reportagem (que, por sua vez constituem a maioria dos trabalhadores), inexistência de critérios claros no processo de recrutamento externo e interno, bem como na promoção dos colaboradores, o causa a forte prevalência da prática de nepotismo, visto que alguns quadros da instituição são contratados consoante o grau parentesco em relação aos membros da administração e que, por isso têm um poder de decisão e ocupam os lugares estratégicos a nível da própria instituição; múltipla subordinação, deficiências na liderança e motivação dos trabalhadores, a falta de uma definição clara de tarefas a realizar por parte dos superiores hierárquicos.

#### **Ambiente Externo**

Por outro lado, a análise do meio envolvente da empresa ilustra o seguinte cenário:

**Oportunidades:** crescimento económico do país ( com uma taxa de crescimento médio de 7% ao ano, [www.bancomoc.co.mz](http://www.bancomoc.co.mz)), caracterizado pelo alargamento do tecido empresarial, o que proporciona o incremento de clientes para a empresa, o aumento do investimento governamental, que se traduz na criação de mais infra-estruturas, sobretudo nas áreas ligadas as comunicações e tecnologias de informação (TI), que possibilitam o alargamento do raio de cobertura das televisões nacionais. Por outro lado, nota-se eficácia da política monetária, reflectindo na estabilidade da moeda

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

nacional e contenção da taxa de inflação, o que eleva o poder de compra dos residentes nacionais.

**Ameaças:** a entrada de cada vez mais concorrentes no mercado, as lacunas na legislação, no que diz respeito a lei de imprensa (liberdade de expressão) e a carga fiscal para as empresas.

**5.1.3 Missão, objectivos e estratégias**

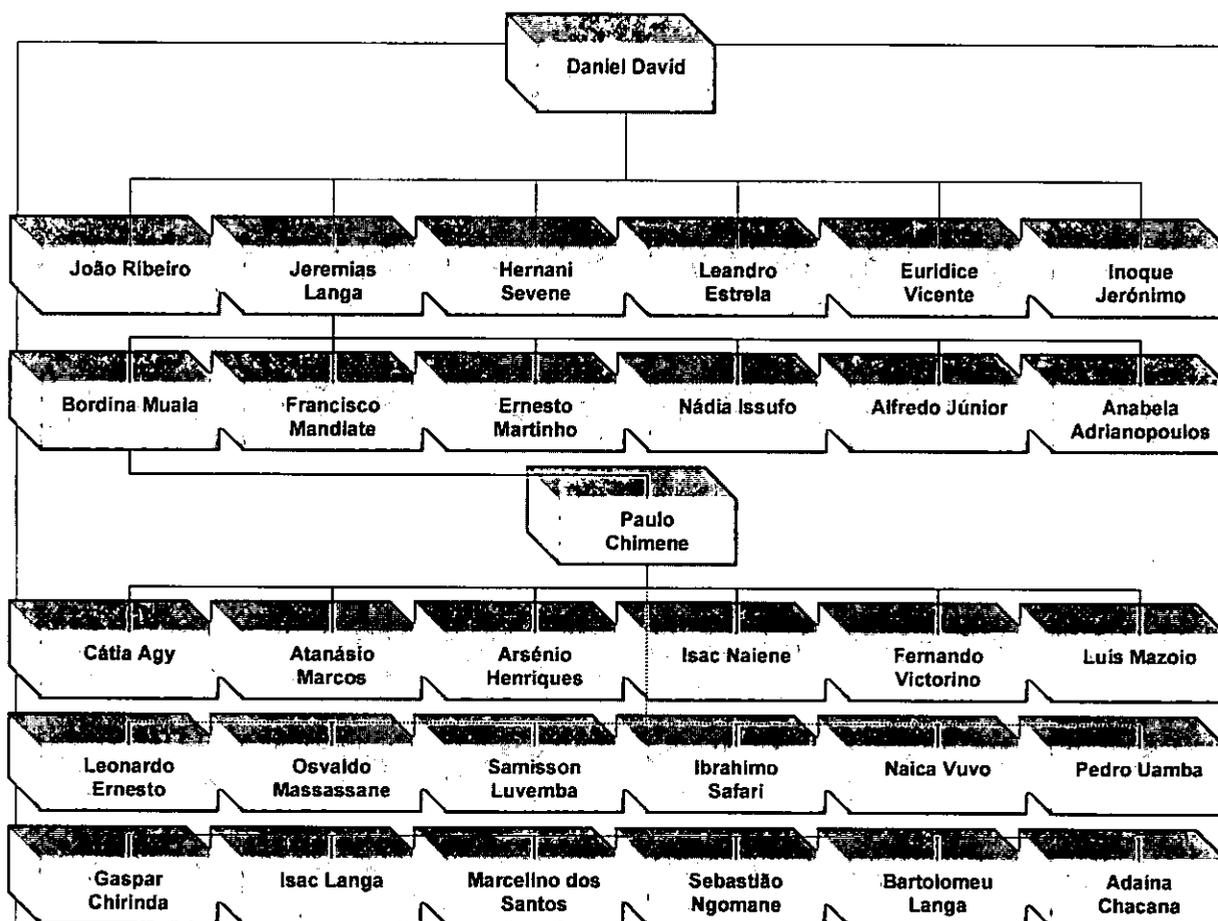
*A STV pretende ganhar vantagens competitivas no mercado de televisão nacional que está, cada dia que passa, mais competitivo, mediante a assumpção de uma postura de uma televisão inovadora e criativa, que age dentro dos padrões de honrabilidade e transparência.*

Para a consecução da sua missão, a empresa, aposta na qualidade dos seus produtos, nas relações que a mesma estabelece com os seus clientes e em alianças estratégicas. A STV se propõe a fornecer um produto de qualidade superior em relação aos outros canais de televisão a nível nacional. Para tal a empresa aposta nas estratégias de inovação e diferenciação para conquistar e manter a posição de líder no mercado, antecipando e satisfazendo da melhor forma possível as necessidades dos seus telespectadores.

Para o fornecimento de um produto com qualidade superior, a STV, no seu processo de recrutamento externo prefere jovens dinâmicos, dedicados e com alto sentido de responsabilidades nas actividades diárias. A maximização das suas competências no mercado é feita através das estratégias alianças. A nível nacional, a empresa estabelece uma coordenação junto de outras empresas e agências governamentais para assegurar que os projectos por si concebidos sejam implementados com sucesso. A título de exemplo, a STV, no projecto Moçambique em Acção, estabeleceu parcerias com a Kudumba Investimentos; Physical - Centro de Reabilitação e Cultura Físico; Machado's Holding, Lda; Cruz Vermelha de Moçambique; Companhia Nacional de Canto e Dança; Conselho Nacional da Juventude; MozLegal, Lda; Confederação das Associações Económicas de Moçambique; ESEG - Escola de Economia e Gestão.

### 5.1.3 Estrutura Orgânica

A STV esta neste momento numa fase de reestruturação, facto que ainda pode se reflectir na sua organização, que se apresenta horizontal e achatada, e com poucos níveis hierárquicos do topo à base. Este tipo de organização permite que a empresa esteja mais próxima dos clientes e os trabalhadores muito perto dos níveis de decisão (vide figura 5, p. 34). Importa referir que existe um hiato entre o organograma formal da organização e aquilo que acontece no decorrer do desempenho das actividades por parte dos colaboradores da empresa.



Fonte: STV

Figura 5: Organograma da STV até Dezembro de 2006

Não obstante a organização formal acima apresentada, em termos práticos se assiste um processo de inversão de papéis dentro da empresa. Há casos em que o Director Geral

interfere na forma como o texto de uma reportagem deve ser editado, a maneira como os editores de imagens devem montá-las, interferindo nas funções do Director Executivo e Editorial e Director Técnico e Operacional, respectivamente (vide anexo A, p. 66).

#### **5.1.4 Síntese da História da STV**

A STV nasceu em 2002 fruto da expansão e diversificação dos produtos da Sociedade Independente de Comunicação (SOICO) que, para além deste produto, integra a revista “Fama Magazine”, a Slive que é uma produtora lançada recentemente e que faz toda a produção dos eventos do grupo e não só, a Sfm, a componente radiofónica e o jornal impresso – “O País”. A empresa começou a operar no mercado da comunicação, informação e tecnologias de comunicação nacional como uma sociedade com uma estrutura accionista composta por duas pessoas, nomeadamente, Daniel David, o actual Presidente do Conselho da Administração (PCA) e Graciete Carrilho.

Num mercado considerado consensualmente difícil pelos gestores, o grupo ganhou coragem para tanto arrojo e investimento num sector até agora quase “virgem”, o da comunicação social. Nascido em 2001, a partir de 2002 foi lançando os seus produtos, começando pela STV. A expectativa do sucesso futuro no negócio desenvolvido pelo próprio grupo teve como pressuposto básico a assumpção do risco como factor fundamental. O mesmo foi concebido na perspectiva de aceitá-lo. Outros aspectos que estiveram na base da tomada das decisões por parte dos gestores da sociedade foi o reconhecimento da existência da capacidade para o domínio das ferramentas do negócio a explorar, nomeadamente, sobre em que dimensão se propunha entrar no negócio, a equação da linha a seguir daquilo que deve ser o negócio. Fundamentalmente a coragem e o arrojo estão assentes na questão dos recursos humanos que a empresa tem e a sua capacidade, bem como as tecnologias, para além da estabilidade macroeconómica que o país está a atravessar.

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

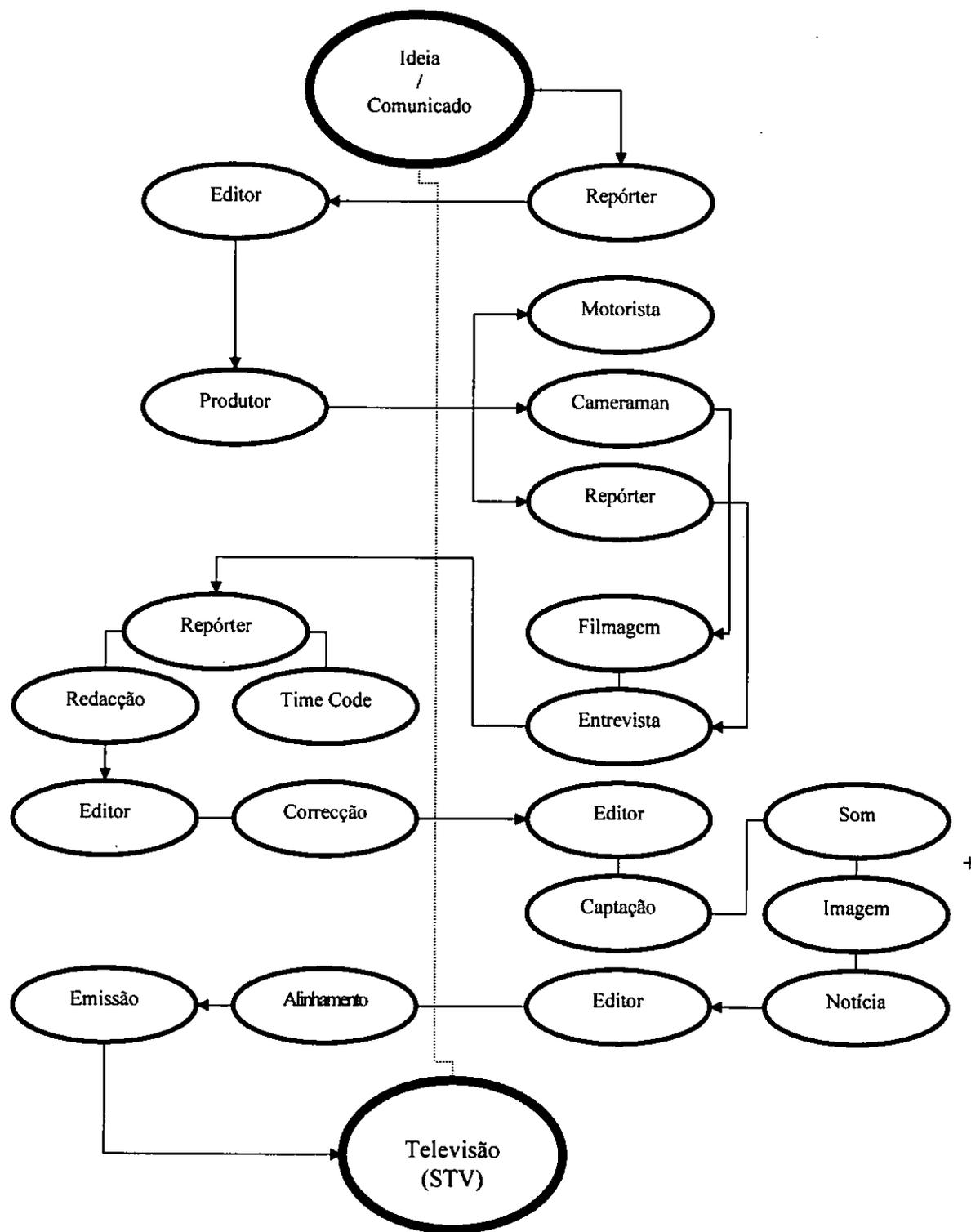
Para garantir o seu actual posicionamento neste segmento de mercado o grupo começou com um projecto de consultoria e organização de eventos, tendo, por sua vez, realizado seminários de competitividade empresarial, onde foram convidados figuras conhecidas não só em Moçambique, como é o caso do professor Hernâni Lopes e Adriano Freire para um *benchmarking*<sup>3</sup>. Do mesmo, decidiu que o investimento em media deveria constituir o ponto mais forte, ou seja, aquilo que tinha que ser o *Cor Business* da empresa e daí avançou com o lançamento da componente televisiva (STV), em 2002. As principais fontes de recursos do grupo para estes investimentos de expansão e modernização são os investimentos dos sócios, os suprimentos e o crédito bancário. A estrutura accionista da empresa tem vindo a sofrer alterações, primeiro como estratégia para a rentabilização dos seus investimentos e, segundo, como forma de fazer face aos novos desafios que o mercado da comunicação e informação apresenta [ Jornal "O País. (2005). *Economia*. Dezembro].

### **5.1.5 Fluxograma de Processamento de Informação**

O processo de tratamento de informação obedece várias fases. A geração de uma informação pode partir de uma ideia de um dos intervenientes na área editorial ou de um comunicado (formal ou informal). Depois da consolidação da ideia, o editor aprova a notícia e comunica ao produtor, que, por sua vez é responsável pela mobilização e gestão dos recursos humanos e materiais. Este indica o motorista, o cameraman e o repórter responsáveis pela elaboração da reportagem. O motorista fica encarregue pelo transporte do repórter e do cameraman. O cameraman e repórter ficam responsáveis pela filmagem e entrevista, respectivamente. De volta à redacção, o repórter tira o "time code", entrega ao editor de imagem e, enquanto este último capta as imagens, ele faz a edição do texto para acompanhá-las. Concluído o texto, o repórter submete-o ao editor do jornal para a correcção de eventuais erros. Depois da correcção, o repórter procede a leitura do texto diante do editor, que, por sua vez, captura o som e faz a combinação de som e imagem, resultando, deste modo, o produto final, a notícia (reportagem). O editor do jornal aprova, regista-a no alinhamento e encaminha para a emissão para a transmissão (vide figura 6, p. 37).

---

<sup>3</sup> *Benchmarking consiste na comparação sistemática dos recursos e capacidade de empresas seleccionadas para identificar as melhores práticas de gestão (Freire, 1997:153).*



Fonte: STV

Figura 6: Fluxograma de Informação da STV

## **5.2 Razão da Escolha da STV**

A motivo fundamental da escolha desta empresa prende-se sobretudo pelo facto dela constituir um exemplo prático e elucidativo de iniciativa e sucesso empresarial em Moçambique, sobretudo no mercado de comunicação, onde os gestores são os principais responsáveis, por terem feito um estudo para identificação de oportunidades, concebido um negócio rentável e a forma como os mesmos estão a geri-lo.

Em Moçambique o mercado de informação, comunicação e tecnologias de informação está ainda numa fase de emergência, apresentando se, deste modo, com grandes ameaças sob ponto de vista socioeconómico e de legislação. Apesar destas todas vicissitudes impostas pelo mercado, a STV apareceu e assumiu a liderança nas cidade e província de Maputo, graças ao conhecimento e cumprimento de práticas de gestão, no que concerne à escolha da estratégia que faz com que a empresa ganhe as vantagens competitivas no mercado. De realçar que outras televisões privadas existem no mercado antes da sua inserção, mas não conseguiram alçar a posição por esta atingida.

Ser competitivo ou ganhar as vantagens competitivas no mercado constitui um assunto de debate não só por parte das empresas, como também entre as nações e continentes, devido ao efeito da globalização. Actualmente, as empresas, as nações e os continentes engajam-se em actividades de planeamento estratégico para a definição da estratégia que os coloquem numa posição favorável no mercado global. Encontrada a referida posição, os gestores continuam com as suas actividades, na perspectiva de maximizar as oportunidades e pontos fortes e minimizar o impacto das ameaças e pontos fracos.

Portanto, foi pela capacidade que os gestores desta empresa de televisão nacional privada demonstraram no desempenho das suas funções que a mesma constituiu um atractivo para mim e, por isso, dediquei o meu trabalho do fim do curso ao estudo desta instituição, com objectivo último de desvendar as estratégias que esta adoptou para fazer face à concorrência num mercado de comunicação, informação e tecnologias de informação com uma tendência crescente, a medir pelas estações de radiocomunicação licenciadas.

### **5.3 Liderança da STV no Mercado**

#### **5.3.1 Primeira Pesquisa de Audiência em Moçambique**

O Grupo SOICO, com intenção de mensurar os resultados dos seus programas televisivos juntos aos consumidores dos mesmos no mercado nacional, encomendou ao Instituto Politécnico e Universitário, ISPU, a realização da primeira pesquisa de audiência em Moçambique, cujo objectivo principal era medir, de forma qualitativa e quantitativa os esforços ou desempenhos dos canais televisivos e demais medias locais no acesso das populações aos seus serviços de comunicação social.

Para além dos programas da STV, na pesquisa realizada na cidade e província de Maputo, também foram recolhidos dados inerentes aos outros produtos, nomeadamente: a rádio SFM, o jornal “O País” e a revista FAMA Magazine, todos pertencentes ao grupo SOICO. É intuito da organização fazer com que estes dados sirvam de base avaliar o que deve ser melhorado para oferecer uma emissão de televisão cada vez mais próxima das expectativas dos telespectadores.

A pesquisa foi realizada entre os dias 19 a 23 de Janeiro de 2006, mediante o uso de técnicas apropriadas para o efeito, um questionário padronizado para as entrevistas directas e pessoais e um guião para os grupos focais, bem como o recurso à língua local devido às dificuldades na interpretação da língua oficial. O universo da amostra foi composto por 2300 entrevistados e os resultados foram extrapolados através de cálculos estatísticos. A amostra da pesquisa é também constituída por 46% de pessoas do sexo masculino e o remanescente (54%) do sexo feminino.

A grande maioria está na faixa etária entre 20 a 30 anos e mais de metade dos entrevistados revelou que possui televisão em casa e tem hábito de assisti-la mais em casa, sendo 83.7% na Cidade de Maputo e 79% na Província de Maputo (vide anexo B, p. 67).

Já na economia nacional, esta pesquisa ainda inaugura uma fase inédita no sector da comunicação e informação, onde as empresas e agências de publicidade poderão ter mais subsídios e exactidão na definição das emissoras ou canais e programas de maior audiência e, dessa forma, maximizar os retornos dos seus investimentos publicitários.

### **5.3.2 Os Resultados da Pesquisa de Audiência**

Dentre vários dados apresentados pela pesquisa feita por aquela instituição do ensino superior, a STV destacou-se como sendo a televisão preferida pelos moçambicanos nos principais tipos de programas televisivos, nomeadamente programas noticiosos, programas de debate, novelas, filmes, além de ter sido escolhida como a melhor emissora de televisão nacional.

No que concerne aos programas noticiosos, segundo a pesquisa, 38.8% dos inquiridos disseram ter visto jornal da Noite da STV e 12.4% afirmaram, igualmente ter visto o bloco noticioso da tarde (Jornal da Tarde). Quanto à sua concorrente, a TVM, ainda neste item, 36.6% dos inquiridos declararam ter visto o Jornal Nacional do mesmo canal, 3.4% viram o Bom Dia Moçambique e 1.2% dos entrevistados viu o Último Jornal da TVM e o Telediário da STV. Já para as novelas, há uma preferência clara pela STV, visto que 74.2% vêem as suas novelas na STV, enquanto que o grupo remanescente assiste nas outras emissoras televisivas.

No que diz respeito ao desporto o canal da SOICO continua a ser preferência do universo inquirido pela equipa que realizou a pesquisa. Para ver jogos de diversas modalidades desportivas 25.8% vêem na STV, 22.4% usam o canal da TVM e 12.4%, a RTP. Ainda no concernente ao desporto, 4.2% dos inquiridos não afirmaram ver regularmente programas desta natureza na Miramar e 35% não assistem ou não responderam ao inquérito.

Os programas de debate, uma marca forte da STV na busca de interacção crescente com os telespectadores, também constituem a preferência dos telespectadores, se tomarmos como indicador as respostas dos inquiridos na pesquisa. Neste item, 44.5% costumam ver regularmente os debates na STV, sendo que 18% vêem na TVM e 6.2% na Miramar.

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

Destaca-se como programa de debate mais assistido, o Diálogos da STV, com 30.8% da audiência.

Ainda segundo o primeiro estudo de audiência no mercado nacional, as pessoas apontam a STV como sendo sua preferência para ver filmes e documentários. Do universo inquirido pelos elementos da pesquisa, 46.4% procuraram ver programas desta natureza no canal da STV, 9.8% na 9TV, 9.2% na TVM e 6.2% na Miramar.

A STV, em conformidade com as estatísticas apresentadas pela pesquisa realizada pelo ISPU, é a emissora preferida dos moçambicanos, visto que, 45.2% dos inquiridos consideram-na a melhor emissora de televisão nacional, contrastados ou seguidos de 44.2% que apostaram na TVM, como sendo a melhor, 7.4% que apontaram as suas preferências à Miramar, 1.4% à 9TV e 1% à RTP África.

Para chegarem às conclusões acima descritas, 26.6% dos inquiridos consideraram que a qualidade de informação transmitida pelas emissoras de televisão nacionais é o pressuposto base ou factor principal de escolha, seguido de 23.6% que afirmou ser a qualidade o que constituiu o critério para determinar as suas opções. Os outros 12.6% estabeleceram um critério de escolha mais complexo, isto é, tomaram como base de tomada de decisões a qualidade de som, sintonização e imagem e 9.2% pela qualidade de locutores e apresentadores que os órgãos deste tipo de informação apresentam no exercício das suas funções [ISPU. *Primeira Pesquisa de Audiência*. 2005]. (vide anexo B1, p. 68-70).

### **5.3.3 Teste da Pesquisa de Audiência do ISPU**

Porque o presente trabalho de licenciatura não podia apenas se limitar na pesquisa realizada pelo Instituto Politécnico Universitário, ISPU, houve um trabalho individual como forma de confrontar ou averiguar os resultados apresentados por aquela instituição do ensino superior. Devido às limitações, a pesquisa de audiência tem como universo 100 casas de diferentes bairros da Cidade de Maputo e faixas etárias, dos quais 2 são urbanos

e 3 suburbanos. Trata-se dos bairros da Polana Cimento, Malhangalene, Maxaquene, Polana Caniço e Hulene.

Em cada bairro foram entrevistadas 20 casas, cujos membros do agregado familiar todos garantiram ter o aparelho para receber o sinal das emissoras de televisão nacionais e que tem sido costume ver os programas televisivos nas suas respectivas residências. Do universo dos inquiridos, devido a composição da população moçambicana, 65% são do sexo feminino e o remanescente, 35%, são do sexo masculino. Em termos de nível de escolaridade, a amostra é composta por 10% de pessoas com o ensino superior, 57% de nível secundário, 30% pertencente ao ensino primário e os restantes, 3%, revelaram não ter ido à escola devida à instabilidade política que o país atravessou durante 16 anos.

Em termos de faixa etária, a maior parte dos entrevistados se encontra situada entre 20 e 40 anos de idade, representando, deste modo 48% da amostra representativa do inquérito da pesquisa. Fora destes, os pertencentes a faixa etária dos 0 e 20 anos de idade constituem 26%, 40 a 60 ocupam uma fatia de 20% do universo e os restantes, 6% representam os idosos, que, segundo eles, fazem parte daquela faixa etária, que não constitui motivo de preocupação no processo de concepção de programas por parte das televisões nacionais (vide Anexo C, p. 71).

### **5.3.4 Resultados do Teste da Pesquisa do ISPU**

No que diz respeito ao canal com as melhores novelas e que, por isso, constitui preferência por parte dos telespectadores com maior inclinação para este tipo de programa, a STV se destacou como sendo o líder na satisfação das suas necessidades, sendo que 86% prefere o canal, 8% a TVM, 5.5% a Miramar e 0.5 a RTP África. No concernente aos programas noticiosos que os telespectadores vêem com maior frequência, o Jornal da Noite, da STV, constitui prioridade para os que se mostraram muito interessados em acompanhar informações daquela natureza, tendo 42.8%. Segue depois o Jornal Nacional da TVM a ser preferência dos telespectadores em 38.2%, o

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

Jornal da Tarde (STV) a contar com 8.9%, o Primeiro Jornal (TVM) com 9%, Jornal da Miramar com 1% e 0.1% a ser representado pela RTP África.

Os inquiridos afirmaram que a STV é um canal de televisão incontornável quando o seu objectivo é de ver e intervir num debate que traz um assunto de grande interesse para a sociedade moçambicana no geral. Em debates a maioria continua a manifestar interesse pela STV, com 60%. Em seguida aparece a TVM com uma fatia de 27.5%, a Miramar com 10%, a RTP África com 2%, sendo que o remanescente, 0.5, assegurou não serem do seu interesse os debates que passaram pelos canais televisivos, razão pela qual não os assistem.

Nos programas ligados ao desporto nacional a TVM aparece como uma larga vantagem em relação aos outros canais televisivos. Dos entrevistados quase que 80 por cento, 79.6%, afirmam sintonizar a Televisão de Moçambique para ver o desporto nacional, bem como os programas para o debate sobre as diversas modalidades. Ainda neste universo, 100% do mesmo revelou ver basquetebol apenas na TVM, pelo facto de os outros não apostarem na modalidade que, segundo eles, constitui informação de grande utilidade. Mesmo assim, no cômputo geral, sem individualizar, a STV em termos de programas desportivos está no topo com 40%, seguido pela TVM com 37.5%, RTP África com 20% e Miramar a contar apenas com uma quota de 2.5%.

Em termos de programas infantis a TVM se destaca com uma vantagem. Dos 8% dos entrevistados, que pertencem a fase de infâncias, afirmaram que os programas concebidos por este canal vão de encontro com as suas expectativas, como sob ponto de vista de diversão ou entretenimento quanto na perspectiva de educação e cultura. Desta parcela da amostra representativa em alusão, 50.4% indicaram a TVM como sendo o canal com mais programas viradas para crianças e que, por sua, atraem-as a se concentrar na mesma televisão para o efeito. A posterior se evidencia a STV com uma quota de 42.6% seguido pela Miramar com 3.5% e RTP África, com 2.5%.

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

Dos programas com maior audiência e interesse para esta faixa etária se destaca o Pirlim Pim Pim (TVM) a representar 25%, o Picapau Amarelo (STV), com 24%, Roda Viva (TVM) com 10%, Teca na TV (STV) com 12%, Telescolinha (TVM) com 12.2%, Mãozinha Talento (TVM) com 4%, Eliana e Alegria (Miramar) 11% e Brincar a Brincar (RTP África) com apenas uma fatia de 1.8%.

Para a faixa etária entre os 60 anos de idade por diante, ou seja, a terceira idade, apenas um canal a nível nacional se destaca como sendo aquele que explora este nicho de mercado, que é a Miramar. Este facto, é, por um lado explicado pela composição da pirâmide etária de Moçambique, que é característica ou típica dos países em vias de desenvolvimento, onde a maior parte da população é jovem. Indubitavelmente, os financiadores concentram os seus investimentos para aquela faixa na qual predomina a maior parte da população.

Do universo em apreço 5% dos inquiridos pertencem a faixa etária dos mais de 60 anos de idade. Revelaram eles ser sua preferência ver a Miramar como sendo o seu melhor canal por diversas razões, dentre elas, o facto de o mesmo transmitir as suas notícias em língua materna que é de fácil percepção para eles (o bloco noticioso denominado Mandzungula ya Miramar que, por coincidência, o apresentador pertence a mesma faixa etária) e o facto do canal televisivo em destaque conter na sua grelha um programa denominado “Terceira Idade” também transmitido em língua materna e que é destinado às pessoas que se encontram nesta faixa. Portanto, no que diz respeito a programas para a satisfação das necessidades dos idosos a Miramar aparece como monopolista no nicho.

Convidados todos a apontar aquele que, na sua óptica, seria o melhor canal televisivo a nível nacional, a STV ficou com a maior fatia de 48%, seguido pela TVM com 45%, Miramar com 5%, 9TV 1.8% com 0.2% para a RTP África (vide Anexo C1, p.72). A percentagem que manifestou a sua preferência pela STV, quando questionada sobre os motivos que terão ditado a sua escolha, dentre tantos destacaram como sendo os mais importantes os seguintes:

- Qualidade de imagem e repórteres jovens, sobretudo dinâmicos;

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

- Pontualidade na reportagem de factos ou notícias de actualidade;
- Imparcialidade e frontalidade dos repórteres;
- O espírito de ajuda, solidariedade e de responsabilidade social que a televisão tem para com aquelas pessoas que se encontram em situações críticas e;
- O facto de transmitir uma grande vontade de noticiar os factos na perspectiva de esclarecimento de toda verdade a seu respeito.

O objectivo final da segunda pesquisa era testar os resultados da pesquisa de audiência do ISPU. Apesar das restrições apresentadas por esta última, pode-se depreender que existem pontos de convergência nos resultados das duas pesquisas, nomeadamente:

- A STV é o canal de preferência para programas noticiosos sobretudo os que são passados no período da noite;
- A STV é a emissora onde a maior parte de pessoas acompanha os grandes eventos futebolísticos, no geral;
- Em circunstâncias de debates, os telespectadores sentem que as suas expectativas são satisfeitas nos debates da STV;
- Para os que apresentam uma maior propensão às novelas, sintonizam a STV por a considerarem como sendo a televisão detentora de novelas que lhes emocionam na íntegra;
- A STV, para a maioria, é canal com os melhores filmes, documentários de carácter didáctico e com uma imagem de qualidade e, por isso, a melhor emissora de televisão nacional;
- A STV é o canal mais dinâmico, pontual e que se concentra muito na estratégia de inovação e diferenciação: é uma televisão “revolucionária” no mercado nacional.

#### **5.4 Estratégia para a Liderança da STV**

##### **5.4.1 A Estratégia de Inserção no Mercado Nacional**

Moçambique é um país onde o mercado de comunicação e informação apresenta uma perspectiva de crescimento considerável, daí que existem condições para albergar alguns bens e serviços que as empresas se propõem a oferecer. Para o caso concreto da SOICO, a estratégia foi a de assumir o risco e antecipar investimentos nos nichos de mercado que

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

a concorrência ainda não estava a explorar, despertando interesses e satisfazendo ou respondendo satisfatoriamente às necessidades e exigências que, com o decorrer do tempo, iam se desenvolvendo nos telespectadores.

A STV para garantir a consecução dos objectivos disponibilizou-se a transmitir os eventos de grande magnitude para a sociedade moçambicana, que, na maior parte dos casos exigem grandes esforços financeiros e de parcerias. Por exemplo, a televisão assegurou a transmissão do “Euro 2004”, tendo sido o único canal televisivo a nível nacional a desempenhar este papel, o “Mundial de Futebol Alemanha 2006”, as novelas que, de forma surpreendente, satisfazem os telespectadores como é o caso concreto do “O Clone”, em 2002/2004.

Por outro lado, o “FestCoros”, que tinha como objectivo desenvolver a prática da música coral no país como parte da nossa cultura e o programa “Fama Show” que veio mudar a mentalidade e quebrar tabus numa sociedade tendencialmente conservadora como a nossa, para além de servir como meio televisivo através do qual se descobrem talentos para garantir a perpetuidade da música moçambicana. Depois do inquestionável sucesso da primeira edição em 2005, o grupo SOICO voltou a apresentar a proposta da segunda edição em 2006 e o mercado reagiu positivamente e os parceiros também aderiram ao mesmo, sinal de que o mesmo constitui um atractivo no processo de rentabilização dos seus negócios na economia nacional.

Portanto a STV não só explora o que já foi alvo das outras televisões, como também antecipa as metas da concorrência, dedicando-se naquele segmento de mercado que, por esta e aquela razão, está muito fora de alcance por parte dos outros canais de televisão nacionais. Por exemplo, o canal tem o programa “Você Decide”, uma mini novela em que o telespectador, através da sua contribuição, feita sob forma de chamada telefónica ou mensagem (sms), têm a oportunidade de decidir qual deve ser o desfecho da mesma. O programa Tribuna Económica é exemplo típico de outra forma de inserção estratégica no mercado, pelo facto de, até ao momento, constituir o único programa a nível dos

canais televisivos locais que aborda questões meramente económicas [Jornal “O País. (2005). *Economia*. Dezembro].

#### **5.4.2 Inovação e Diferenciação dos Produtos da STV**

De referir que a inovação, através de concepção de novos produtos, não constitui a única estratégica que a STV tem vindo a usar para garantir a posição de destaque no mercado de informação e comunicação nacional. Isto acontece porque nem todos os programas que passam neste canal de televisão são novos. Alguns, por uma questão de regra, norma e ética televisiva já existiam e continuam no mercado. É o caso concreto do Jornal da Tarde e o Jornal da Noite, ambos programas noticiosos.

Ciente de que estes programas não são uma inovação para a própria organização, isto é, a mesma herdou da própria conjuntura do mercado, a STV adopta uma outra estratégia para além desta: a diferenciação. As reportagens que passam nos dois serviços noticiosos deste canal são as mesmas a serem transmitidas quase a mesma hora, nos programas da mesma natureza nas outras televisões. O que faz com que as mesmas despertem interesse por parte dos telespectadores são os aspectos diferenciadores.

Porque as fontes são as mesmas que as dos outros canais, a diferenciação se assenta na qualidade dos recursos humanos. É exemplo disso, por um lado, a maneira como os repórteres tratam a informação, nomeadamente a verdade, a imparcialidade e frontalidade, a ausência de interferência de vária índole; a forma como o editor de imagens faz a montagem das mesmas, a linguagem utilizada, o valor ou qualidade das pessoas que são chamadas para intervir em jeito de comentário perante uma notícia ou reportagem e, por outro, a forma, a tonalidade e a garra como o apresentador do programa anuncia as informações.

Em sumo, a STV, com o comportamento, flexibilidade, competência, profissionalismo, dinâmica, pontualidade, exactidão dos seus recursos humanos transmite aos seus telespectadores, de forma crescente e sustentável, um nível de credibilidade nas suas

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

reportagens. Isto é, quem é responsável pela diferenciação em alusão são os próprios profissionais da organização.

Mesmo o próprio programa “Fama Show”, sendo um programa que tem por objectivo último a descoberta de talentos na música, não constitui um produto televisivo novo no mercado. Ele, pura e simplesmente atrair e satisfaz as expectativas do consumidor por ter alguns aspectos de diferenciação, como por exemplo, o facto de abranger maior número de concorrentes, a qualidade dos concorrentes, o que pressupõe maior rigor na avaliação durante o processo de selecção (*casting*<sup>4</sup>), a premiação dos concorrentes vencedores e a estadia na academia. A inovação consiste fundamentalmente na concepção de novos programas que, por sua vez, concorrem em grande medida para a satisfação das necessidades dos telespectadores.

#### **5.4.3 Princípios de Liderança da STV**

Como líder da audiência na cidade e província de Maputo, conforme ilustram os estudos acima, a STV para permanecer no topo teve que aprender e implementar a arte de expandir a sua participação no mercado total, defender o seu território actual e aumentar a sua rentabilidade, baseando-se em vários princípios a saber:

##### **5.4.3.1 Estratégia de Qualidade**

Depois de uma profunda análise dos produtos que as outras televisões oferecem para o mercado nacional, a STV desenvolve produtos que tenham uma qualidade acima da média, é o caso concreto do programa Diálogos que está em constantes mutações, para melhor atender as necessidades dos telespectadores. O pressuposto da empresa é de que uma vez lançado o produto com a qualidade referida é continuamente melhorado. Isto, até certo ponto, contrasta as atitudes de certas televisões, que após estabelecer um determinado nível de qualidade, dificilmente o melhoram ou então reduzem a qualidade como forma de exercer um esforço para aumentar o seu lucro.

---

<sup>4</sup> *Casting é o processo através do qual uma equipe especializada na matéria de música, mediante vários critérios, selecciona o candidato dado como ideal para participar num determinado concurso ou evento.*

#### **5.4.3.2 Propaganda Intensiva**

A STV, mais do que anunciar os produtos de outras empresas, ela tenta ser o melhor anunciante dos seus próprios programas. Ou seja, a empresa faz com que o telespectador esteja a par da sua grelha de programação e que conheça na íntegra os seus programas, dando maior destaque as que estão ligados aos debates, pelo facto destes servirem de veículo para uma maior interactividade entre a empresa e o público, onde se encontram os seus potenciais consumidores. É por este motivo que, periodicamente, a STV faz um *spot*<sup>5</sup> ou *vinheta*<sup>6</sup> dos programas subsequentes, apresentando, deste modo, os conteúdos, como é caso concreto do programa recentemente introduzido, denominado Ponto Parágrafo, cujo tema é anunciado dois dias antes de o mesmo ir ao ar.

Esta prática não se circunscreve apenas aos programas de debate, mesmo para o caso das novelas, este canal televisivo adianta a apresentação de pequenos trechos para os seus telespectadores terem noção daquilo que será o próximo capítulo ou episódio da novela. As propagandas dos seus produtos concorrem substancialmente para reter os actuais telespectadores, conquistar os novos e, por fim garantir preferência e fidelidade pelo canal. Importa referir que as outras televisões praticam esta estratégia de concorrência, mas a STV, actuando no âmbito da sua defesa contra ofensiva, identifica os pontos fracos e a faz de forma mais competitiva possível.

#### **5.4.3.3 Conhecimento do Consumidor**

Na gestão estratégica a empresa procura, na análise do ambiente específico, ter um conhecimento profundo sobre os diferentes perfis de necessidades e preferências dos seus potenciais consumidores, os telespectadores. Através do processo de segmentação do mercado, a STV faz uma identificação clara dos mesmos e, deste modo, toma conhecimento dos factores que influenciam a demanda, os benefícios que os consumidores procuram obter de um produto ou então os programas que os próprios telespectadores esperam ver e daí, tentar antecipar a satisfação destas necessidades.

---

<sup>5</sup> *Spot constitui uma forma de publicidade de curta duração, cujo objectivo final é de dar a conhecer aos telespectadores o que poderá acontecer nos programas subsequentes como uma estratégia de fidelizá-los.*

<sup>6</sup> *Vinheta é quase igual ao spot, diferindo-se deste pelo facto de ser mais longo e, por isso, contemplar informações mais detalhadas.*

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

A STV estuda os seus consumidores através de contínuas pesquisas de marketing e colecta de inteligência. Oferecendo um número de telefone para que os consumidores possam conversar directamente com a empresa, dando sugestões ou fazer reclamações sobre os seus produtos, actualmente, a STV se tornou o primeiro “tribunal” das populações, ou seja, o local onde as pessoas, preferencialmente, colocam as suas preocupações imediatamente, por sentir que, por meio da imparcialidade deste canal vêem os seus problemas resolvidos com maior facilidade, depois de serem reportados.

**5.4.3.4 Perspectiva de Longo Prazo**

Através da análise SWOT que a empresa faz sempre que quiser desenvolver um novo produto, a empresa fica a conhecer as ameaças e oportunidades que existem no ambiente para o mesmo produto. A STV gasta tempo para analisar uma oportunidade no mercado, preparar o melhor produto e esperar pelo momento certo para a respectiva introdução. Para a empresa não basta só o sucesso que é alcançado pelo produto nos primeiros dias após a sua introdução no mercado. A empresa, como se não bastasse, compromete-se a longo prazo a tornar esse produto um atractivo para os consumidores. Porém, existem produtos que são introduzidos no mercado na perspectiva de alcançarem o padrão de qualidade previamente definido pela empresa, mas a longo prazo.

**5.4.3.5 Inovação do Produto**

A STV é uma televisão activamente inovadora de produtos e segmentadora por benefícios. Lança produtos que oferecem novos benefícios aos consumidores, deixando, assim de se limitar ou contentar com produtos repetidos, mantidos exclusivamente por propaganda intensiva. Através de instrumentos de marketing, a empresa detecta a insatisfação dos telespectadores no mercado face a grelha de programação de outros canais televisivos e, a partir daí, inova e lança um produto para atender àquela necessidade específica, anteriormente insatisfeita. À semelhança do que aconteceu com o “Fama Show”, a empresa testa profundamente os seus novos produtos com os consumidores e apenas aqueles que têm preferência real são lançados no mercado nacional.

#### **5.4.4 Estratégias de Defesa da STV como Líder de Mercado**

Durante a fase de exploração, a STV tem desenvolvido estratégias de marketing em conformidade com as estratégias adoptadas pelos seus concorrentes. Por um lado, alguns deles são grandes, sob ponto de vista de participação no mercado, e outros pequenos. Por outro, alguns possuem muitos recursos, enquanto que outros estão à procura de fontes de financiamento das suas operações. Das seis posições competitivas no mercado-alvo, nomeadamente dominante, forte, favorável, defensável (de defesa), fraco e inviável, a STV ocupa uma posição favorável na medida em que a empresa possui uma força aplicável em estratégias específicas e, como se não bastasse, tem oportunidade acima da média para melhorar a sua posição. Como líder no mercado, para poder fazer face à concorrência, a STV se socorre de três tipos estratégias de defesa da sua participação no mercado televisivo nacional, nomeadamente: defesa de flanco, antecipada e defesa contra-ofensiva.

##### **5.4.4.1 Defesa de Flanco<sup>7</sup>**

Para além da simples defesa da posição no mercado ou dos produtos actuais desenvolvidos pela STV, a empresa tenta erguer barreiras para se defender em situações de mercado desfavoráveis. O exemplo concreto disso foi a introdução do programa "Music Box", o primeiro programa da STV que se dedica à divulgação da música feita por moçambicanos. Ademais, a STV agiu assim porque quase todos os canais de televisão nacional já tinham um programa desta natureza, o que até um certo ponto ameaçava a sua posição competitiva. Tendo em conta que os concorrentes já vinham lançando linhas similares do produto, a STV colocou este programa num espaço de antena que antecipasse os dos outros programas e criou um cenário que fosse também competitivo sob ponto de vista de *design*<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> *A líder de mercado não deve apenas guardar seu território, mas também erigir barreiras para proteger uma frente fraca ou servir como possível base de invasão para um contra-ataque (Kotler, 1998:336).*

<sup>8</sup> *O design neste caso consiste fundamentalmente no layout ou na organização do cenário dos programas, por exemplo a luz, as cores usadas para a criação de efeitos especiais.*

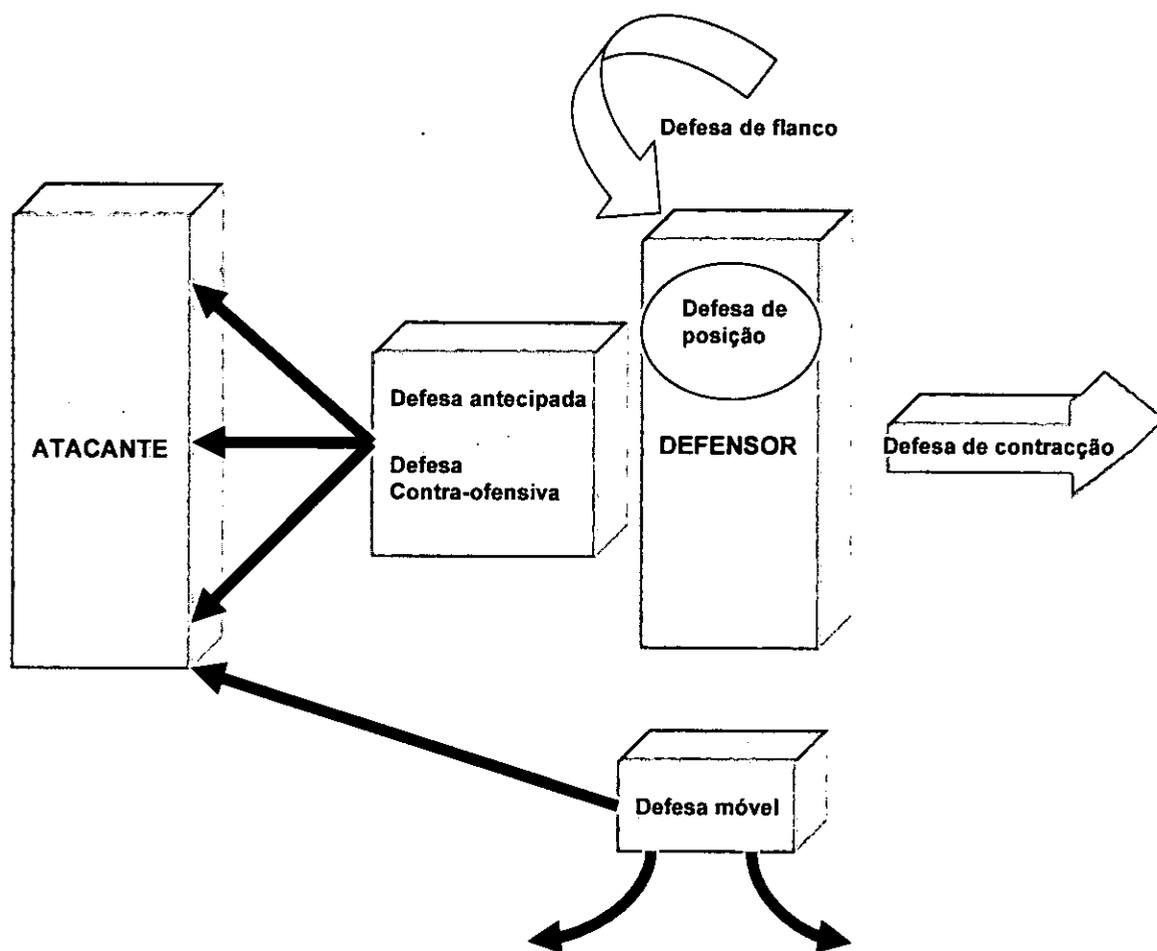


Figura 7: Estratégias de Defesa

Fonte: Kotler, 1998:338

Um outro programa, que ainda se enquadra nesta estratégia de defesa é o “Sem Stress”. A STV viu a sua posição no mercado ameaçada pela concorrência pelo facto de este não possuir um programa virado ao humor. Entretanto, a empresa introduziu-o na sua grelha de programas como forma de satisfazer aqueles telespectadores que abandonavam a STV, por algum momento, e sintonizavam as outras emissoras que transmitiam programas de humor. Para criar maior interactividade com telespectador e rentabilizar o próprio programa, a empresa estabeleceu um processo de votação dos concorrentes via “sms”.

#### 5.4.4.2 Defesa Antecipada<sup>9</sup>

Uma das principais formas de defesa que a empresa adota para garantir a sua posição de líder no mercado é a defesa antecipada. Com esta estratégia a empresa enfrenta o inimigo antes do mesmo iniciar uma ofensiva contra a empresa líder. Um exemplo prático deste tipo de defesa foi a aquisição dos direitos de transmissão dos jogos 58 do Mundial de Futebol Alemanha 2006 pela STV, no grupo LimLive. A concorrência, neste caso concreto a TVM, veio a adquirir os direitos de transmissão dos mesmos através da STV. Para além deste caso, aconteceu também com o Euro 2004, em que a STV foi o único canal de televisão nacional a levar até ao público moçambicano todas as emoções deste grande evento futebolístico. Para além de eventos de grande dimensão, a STV tem usado a estratégia de antecipação para notícias que têm tido lugar a nível nacional. A título de exemplo, no caso do baleamento de dois agentes da PRM a paisana afectos na *brigada mambas*, na avenida 10 de Novembro, a STV se destacou como sendo o único canal a transmitir momentos depois da ocorrência do crime. Outro caso de antecipação foi o acidente de Bobole, no distrito de Marracuene, na estrada nacional nº 1 e que envolveu a morte de cerca de 17 pessoas. Neste caso a STV foi a primeira emissora a anunciar que tinha ocorrido o acidente e, igualmente, foi a primeira a chegar ao local e a transmitir. Esta estratégia de defesa joga um papel importante para a empresa na medida em que constitui um golpe antecipado que dissuade psicologicamente os concorrentes de atacar.

#### 5.4.4.3 Defesa Contra Ofensiva<sup>10</sup>

STV é constantemente atacada pela concorrência. Face a este ataque, ela responde com um contra ataque. Mas, na maior parte dos casos, este contra-ataque não acontece imediatamente. A empresa leva um tempo para ver o que realmente vai acontecer com o intuito de aguardar e identificar alguma falha nas posições de ataque do opositor, ou seja, um ponto fraco ou lacuna onde uma contra-ofensiva viável possa ser lançada. Foi assim que durante muito tempo a STV viu, com olhos de lupa, o programa “Ressonâncias da

---

<sup>9</sup> *Uma manobra de defesa mais agressiva é lançar um ataque sobre o inimigo antes de o mesmo iniciar uma ofensiva contra a empresa líder. A defesa antecipada assume que uma grama de prevenção vale mais do que um quilo que cura (Kotler, 1998:336).*

<sup>10</sup> *A maioria das líderes de mercado, quando atacada, responderá com contra-ataque. A líder não pode permanecer passiva em face de uma redução de preço do concorrente, promoção intensiva, melhoria do produto ou invasão de território de vendas (Kotler, 1998:338).*

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

TVM, e, posteriormente identificou os seus pontos fracos, através dos quais, de forma viável lançou na sua grelha de programação o programa “FestCoros” para satisfação daqueles telespectadores que preteriam a STV a favor da TVM para satisfação das suas necessidades em matérias ligadas à música coral.

Um outro exemplo de estratégia de defesa contra-ofensiva que têm sido prática deste canal televisivo é a introdução como novo produto na sua grelha de programação o “Fama Show”, um programa dedicado à descoberta e promoção de novos talentos. Este programa nasce para dar resposta ao programa da mesma natureza outrora introduzido pelo seu concorrente, a TVM. Esta foi, indubitavelmente, o primeiro canal televisivo a colocar no mercado aquele tipo de produto, antes da existência da própria STV. A empresa tinha consciência de que, pela sua natureza, o programa era, e continua sendo, um atractivo para a audiência.

Face a esta situação, os gestores da STV fizeram um estudo com vista à identificação dos pontos fracos do programa para, posteriormente, introduzir um produto similar, mas com aspectos diferenciadores, que por sua vez, lhe conferiram uma vantagem competitiva, sob ponto de vista de audiência.

A diferenciação consistia, dentre outros, no melhoramento dos critérios de selecção dos candidatos, com intuito de apurar aqueles que tivessem, de facto, vocação para música; as parcerias com as lojas de venda de roupa para que os concorrentes pudessem se apresentar, nas suas actuações, com boas aparências físicas e daí corresponder e, talvez, ultrapassar as expectativas do público.

A formação dos próprios concorrentes na academia que se localizava no “*Kaya Kwanga*”, onde os professores de música e dança diariamente ensinavam os candidatos matérias ligadas à vocalização e imagem para que de gala em gala os mesmos melhorassem a seu performance. Para além dos itens acima expostos, para este programa, como forma de transmitir para os telespectadores maior transparência, contactou uma

empresa de auditoria, a KPMG, para que a mesma se responsabilizasse por questões relacionadas ao controle de saídas e entradas de caixa do próprio projecto.

## **5.5 Aplicação das Ferramentas de Marketing na Gestão da Empresa**

### **5.5.1 Matriz BCG**

Para iniciar as suas actividades no mercado a STV começou com produtos de baixa participação no mercado, no pressuposto de que a economia moçambicana estava em crescimento, sob o ponto de vista de investimentos. Portanto arrancou com produtos do tipo **oportunidade**.

São exemplos concretos disso, os blocos noticiosos (Jornal da Tarde e da Noite) e os debates de carácter político, económico e social (programa Estado da Nação) promovidos pela estação. A estratégia adoptada para estes produtos foi de crescimento, sacrificando os seus lucros, o que fez com que os mesmos assumissem actualmente a postura de estrelas. Com o tempo, a estação televisiva apostou em produtos como novelas brasileiras, através das parcerias que tinha começado a estabelecer com a Rede Globo e o Canal Futura. Num mercado em crescimento nas suas diferentes áreas, sendo as novelas produtos de alta participação no mercado, tornaram-se **estrelas** e ajudaram a empresa a conquistar a liderança.

Outros produtos que assumiram postura de estrelas foram os jogos dos grandes eventos futebolísticos como o Euro 2004 e o Mundial 2006. Numa fase em que a empresa se apresenta num momento de recessão, caracterizado pelo decréscimo de projectos de investimentos ou redução das vendas, ela socorre-se de produtos como “Fama Show”, com alta participação no mercado e que permite a empresa gerar entradas de caixa, devido a parcerias empresariais, para garantir sua manutenção. Este produto constitui **vaca leiteira** para a organização. Tem sido estratégia da empresa eliminar aqueles produtos que tem uma fraca participação no mercado, como é o caso do programa Você Decide. Já como líder do mercado a empresa esta muito inclinada a programas do tipo estrela para manter a posição que a mesma já conquistou.

### **5.5.2 Ciclo de Vida do Produto**

Os produtos introduzidos pela STV obedecem, naturalmente, as fases do ciclo de vida de produto. Por exemplo, o programa de debate (Estado da Nação) passou por todas as fases desde a introdução até ao declínio. Chegada esta fase a empresa preferiu abandonar o produto e investir na introdução de um novo produto, mas que satisfizesse as mesmas necessidades dos telespectadores. Trata-se do programa Debate Aberto.

Um exemplo concreto de um programa que também já atingiu a sua fase de declínio e por isso foi eliminado foi o programa Tribuna Económica e será substituído por um outro de índole económica. Existem programas que quando atingem a sua fase de declínio, a empresa opta por investir os seus lucros para revitalizá-lo, ao invés de o abandonar. É o caso concreto do programa Diálogos, que esta sendo alvo de constantes alterações para manter ou aumentar a sua audiência.

O programa Fama Show cresceu no mercado de forma galopante, o que fez com que o mesmo atingisse também com maior rapidez a fase de maturidade, estando neste preciso momento num período de transição para a fase de declínio. Este cenário pode ser medido através da queda de vendas de bilhetes no Cine Africa, local onde se realizam as galas do mesmo programa. Os programas Ponto de Vista e Ponto Parágrafo estão numa fase de introdução, embora dêem sinais de que a taxa de crescimento de cada programa no mercado pode vir a ser diferente, sendo provável que Ponto Parágrafo registre uma taxa de crescimento superior.

### **5.5.3 As Cinco Forças Competitivas de Michael Porter**

#### **5.5.3.1 Ameaça de novas entradas**

A STV está neste momento ameaçada com a entrada no mercado de dois novos canais de televisão no mercado nacional, nomeadamente 9TV e KTV. Por um lado a 9TV está numa luta para conquista de uma quota de mercado na cidade e província de Maputo e, por outro, a KTV, embora numa fase experimental, explora e fornece, em parceria com a mCel, o serviço de envio de mensagens, criando uma interação com os telespectadores.

#### **5.5.3.2 Intensidade da rivalidade**

Com perspectivas de melhorar a sua quota no mercado as novas televisões tendem a baixar os preços de publicidade, aumentam os seus serviços (como é o caso de 9Chatroom e 9Shop, da 9TV e MiraShop, da Miramar). Isso faz com que a STV, como líder, intensifique os seus instrumentos de marketing, o que, até um certo ponto, implica o aumento de custos de operação da própria emissão televisiva.

#### **5.5.3.3 Pressão dos produtos substitutos**

Há uma tendência de as televisões terem programas similares, o que faz com que a STV eleve os seus custos para financiar a estratégia de diferenciação, para introduzir aspectos diferenciadores nos produtos já existente e inovar, perdendo, deste modo, as oportunidades de assumir a estratégia de Liderança no Custo Total.

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

Cientes da tendência crescente do mercado televisivo e, por isso, existência de televisões alternativas, os clientes da empresa tendem a intensificar os seus esforços para a redução dos preços para publicitação dos seus produtos e serviços, o que cria um teto nos lucros da empresa, sobretudo quando são se trata de clientes pertencentes a megaprojectos.

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

Os fornecedores têm noção da rivalidade que existe no mercado em ocupar uma quota de mercado e prestar um serviço de qualidade por parte das televisões. Por isso, estes elevam os preços dos produtos e serviços que, por sua vez, constituem matéria-prima dos canais televisivos, o que eleva os custos..

#### **5.5.3.6 O Estado**

O estado tem se caracterizado como sendo o maior comprador e fornecedor na economia nacional, o que faz com que ele afecte a empresa nas duas vertentes. Por um lado, atinge a empresa através da elevada carga fiscal, que a maior parte das pequenas e médias empresas tem sido alvo e, por outro, a mesma é afectada por barreiras impostas pela lei de imprensa, que causa ineficiência no desempenho da sua actividade jornalística.

## **5.6 Responsabilidade Social da STV**

### **5.6.1 Projecto Moçambique em Acção**

Moçambique em Acção é um projecto da STV, que tem como objectivo contribuir para um país onde as pessoas e a comunidade se relacionam, valorizam as suas raízes e sejam capazes de transformar as suas próprias vidas. Para isso, acredita na capacidade humana de inventar, imaginar e transformar os sonhos em realidade. Para além disso, também almeja contribuir activamente para o reforço da democracia, para a valorização da identidade nacional e para uma elevação educacional e cultural dos moçambicanos, divulgando seus hábitos, costumes e línguas. Para as instituições, pode ser considerada como um factor importante catalisador de mudanças para o desenvolvimento humano. Influencia positivamente no comportamento dos cidadãos e consumidores. Estimula a consciencialização da importância da participação activa das instituições no processo de desenvolvimento social.

Auxilia na identificação de oportunidades concretas para contribuir com o desenvolvimento sócio-económico do País. Moçambique em Acção, preocupado com o individuo e o seu meio envolvente desdobra-se nas seguintes frentes de acção: Acção Saúde; Empreendedorismo; Educação e Cultura; Viva Moçambique; Ambiental. O projecto conta com os seguintes Acordos de Parceria: Kudumba Investimentos; Physical - Centro de Reabilitação e Cultura Físico; Machado's Holding, Lda; Cruz Vermelha de Moçambique; Companhia Nacional de Canto e Dança (CNCD); Conselho Nacional da Juventude (CNJ); MozLegal, Lda; CTA - Confederação das Associações Económicas de Moçambique; ESEG – Escola Superior de Economia e Gestão. A parceria com as organizações acima mencionadas é importante tanto para a empresa quanto para ela, embora possa assumir, também riscos (Vide Tabela 1, p. 59).

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

Benefícios	Riscos
<b>Para a organização parceira</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganho de visibilidade, juntamente com o produto que estará promovendo</li> <li>• Ganho de conhecimentos de gestão</li> <li>• Incremento das fontes de captação de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência financeira</li> <li>• Algumas organizações podem não ser atraentes do ponto de vista de mercado</li> <li>• Associação com o comércio/mercado</li> <li>• Efeito desmotivante para outros tipos de doadores</li> </ul>
<b>Para a STV</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de vendas</li> <li>• Ganho de imagem</li> <li>• Acções de marketing passam a ser pontos positivos na estratégia</li> <li>• Aumento da motivação dos empregados, em especial da força de vendas</li> <li>• Condicionamento à venda possibilita mais variáveis quantitativas para avaliar objectivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de critérios na selecção da organização</li> <li>• O público pode não se identificar com a organização</li> <li>• Outras práticas filantrópicas podem ser prejudicadas</li> <li>• Acções de curto prazo podem ser danosas</li> </ul>

**Tabela 1: Benefícios e Riscos das Parcerias para Marketing Social<sup>11</sup>**

#### **5.6.1.1 Acção Saúde**

A primeira acção concreta do projecto foi a de saúde, levada a cabo com a realização da Feira da Saúde, no Circuito de Manutenção Física António Repinga, alusivo ao Dia Mundial do Coração, celebrado no dia 30 de Setembro sob o lema “Faço Tudo pelo Meu Coração. Perto de (8000) oito mil pessoas participaram no evento no qual a organização da iniciativa criou condições para a realização de exames gratuitos de glicemia (presença de açúcar no sangue), colesterol, aptidão física e pressão arterial. O objectivo da realização da feira era de sensibilizar o público no sentido de as pessoas se preocuparem mais consigo mesmas e passarem a realizar exames periódicos para se aperceberem do seu estado de saúde. Esta acção de responsabilidade social aproximou e continua a aproximar cada vez mais esta empresa de televisão moçambicana privada do seu meio envolvente.

<sup>11</sup> *Marketing Societal assume que a tarefa da organização é de determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvos e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de maneira a preservar ou ampliar o bem-estar dos consumidores e da sociedade (Kotler, 1998: 44)*

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 Conclusões

O objectivo geral do trabalho era avaliar a relevância da escolha de uma estratégia adequada para uma organização. A hipótese testada é de que a estratégia constitui, de facto, a espinha dorsal para o sucesso do negócio de uma determinada empresa. Com uma estratégia bem definida, através do planeamento estratégico, a empresa consegue aproveitar as oportunidades do mercado e maximizar os seus pontos fracos, assim como consegue contornar as ameaças e minimizar o impacto dos seus pontos fortes. Isto é, com uma estratégia eficaz, a organização está mais apta a ganhar as vantagens competitivas no mercado onde ela se encontra.

Para que a STV se tornasse líder da audiência na cidade e província de Maputo, ela utilizou as estratégias de inovação e diferenciação. Usando a estratégia de inovação, a empresa lançou produtos que ofereciam novos benefícios aos consumidores, deixando, assim, de se limitar ou contentar com produtos repetidos, mantidos exclusivamente por propaganda intensiva. A emissora televisiva gasta tempo para analisar uma oportunidade no mercado, preparar o melhor produto e esperar pelo momento certo para introduzi-lo, comprometendo-se, a longo prazo, em tornar o mesmo produto cada vez mais atractivo para os consumidores.

A diferenciação consistiu fundamentalmente em concentrar esforços para diferenciar os produtos fornecidos pela empresa, criando algo que seja considerado pelo mercado televisivo moçambicano único. Para a organização a estratégia de diferenciação permitiu que ela se isolasse contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores face aos programas apresentados e a consequente redução da sensibilidade aos preços praticados, o que garantiu a estabilidade financeira da empresa. Com as margens financeiras crescentes a empresa teve maior possibilidade de lidar com o poder dos fornecedores e amenizar o poder dos compradores.

Através de canalização de meios para financiar investimentos de revitalização dos seus programas, a empresa faz com que os seus programas correspondam permanentemente as necessidades dos seus consumidores finais, o que faz com que os mesmos levem muito

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

tempo para atingir a fase de declínio. Para assegurar a sua estabilidade financeira, a empresa aposta muito em programas do tipo estrela, com uma forte participação no mercado, numa altura em que o mesmo mercado está a registar uma maior taxa de crescimento, a medir pelo número de órgãos de comunicação social que são licenciados por ano. A conjugação de pontos fortes da empresa e das oportunidades que o mercado televisivo moçambicano apresenta faz com que a empresa reúna condições para desenvolver. A empresa tem como pontos fortes a sua reputação, cobertura, qualidade do produto, acessibilidade dos preços, boa comunicação, poder de venda, produtividade, pontualidade, dedicação dos funcionários, imparcialidade e independência. Constituem oportunidades para a empresa, a tendência crescente do crescimento e desenvolvimento da economia nacional, que se reflecte no aumento do nível do investimento doméstico e estrangeiro, aumento de infra-estruturas económicas, estabilidade da moeda nacional e a tendência decrescente da taxa de inflação anual acumulada.

Para expandir a sua participação no mercado e aumentar a sua rentabilidade, a empresa utiliza os princípios de qualidade, publicidade intensiva, conhecimento do consumidor, perspectiva de longo prazo e inovação do produto. Como líder no mercado, a STV sofre ataques constantes desencadeados pela concorrência. Face aos mesmos, a empresa recorre a diversos tipos de defesa, nomeadamente: defesa de flanco, defesa antecipada e defesa contra-ofensiva.

No desenvolvimento das suas actividades a STV contempla no seu pacote de programas, projectos de responsabilidade social, através do megaprojecto Moçambique em Acção. Trata-se de uma iniciativa cujo objectivo é de contribuir para que as pessoas e as comunidades se relacionem, valorizem as suas raízes e sejam capazes de melhorar as suas próprias vidas. Com a acção saúde, empreendedorismo, educação e cultura, Viva Moçambique e ambiental, a empresa desenvolveu alianças estratégicas<sup>12</sup> com várias organizações, o que a confere vantagens competitivas, na medida em que: aumenta as suas vendas, ganha visibilidade, as suas acções de marketing passam a ser pontos positivos para as suas estratégias e aumenta a motivação dos empregados, em especial do pessoal responsável pelas vendas na empresa.

<sup>12</sup> *Aliança estratégica é um acordo de cooperação entre empresas com vista a complementar competências para a prossecução de um objectivo comum (Freire, 1997:420).*

## 6.2 Recomendações

No entanto é necessário apontar recomendações de aspectos que se não forem revistos, a longo prazo, poderão ameaçar a posição do líder da audiência que a empresa actualmente ocupa no mercado. Primeiro a empresa deve definir claramente as tarefas, para evitar a múltipla subordinação de que a maior parte dos trabalhadores de base são vítimas no desempenho das suas funções. É preciso deixar que o processo de recrutamento externo esteja a cargo do departamento de recursos humanos e, estes, por sua vez, devem adoptar critérios de selecção transparentes, que concorram substancialmente para o alcance dos objectivos da empresa. Dentro da empresa vê-se a necessidade de estabelecimento de critérios (como o grau de desempenho do funcionário) para orientar a rotina de trabalho, que poderão concorrer para a eficácia e estabilidade da organização.

A empresa deve adoptar um sistema eficaz de identificação de um grupo de líderes<sup>13</sup> ou mesmo formar os directores em matérias ligadas a liderança, que possa influenciar e motivar os trabalhadores a utilizar as forças internas para aproveitar as oportunidades e minimizar as fraquezas para contornar as ameaças, ao invés de pressupor que os superiores hierárquicos são, simultaneamente, os líderes para os respectivos subalternos. A organização deve, ainda, estabelecer uma linha de informação eficiente para evitar especulações e boatos no seio dos trabalhadores, o que pressupõe que os gestores do topo envolvam os trabalhadores nas pequenas decisões para que os mesmos elevem o seu grau de comprometimento e se identifiquem com a empresa, alargando as possibilidades de aumento da produtividade da mão-de-obra.

A organização deve diminuir acentuadas diferenças salariais existentes no seio de trabalhadores do mesmo nível hierárquico e com as mesmas tarefas, o que os desmotiva e gera queda do desempenho. Este constrangimento pode ser ultrapassado mediante a introdução de uma política salarial interna transparente, que define o salário para cada função e cargo. A empresa pode confiar certas actividades a outras empresas

---

<sup>13</sup> *Um Líder é uma pessoa que, pela palavra ou exemplo, influencia os pensamentos, comportamentos e/ou sentimentos de um número significativo de pessoas (Freire, 1997:479).*

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

(*outsourcing*<sup>14</sup>), como a do recrutamento externo para evitar nepotismo, e minimizar os custos de operação e, desta forma, aplicar a estratégia de Liderança no Custo Total para se defender contra compradores e fornecedores poderosos no que diz respeito à redução dos preços de publicidade e aumento do custo dos insumos, respectivamente.

A empresa deve enquadrar os seus colaboradores consoante a sua formação académica no sentido de ter jornalista com áreas de especialização. Submeter constantemente os seus recursos humanos aos cursos de integração ou conceber pacotes de formação no sentido de criar uma cultura organizacional<sup>15</sup> e evitar o surgimento de uma elite de jornalistas que goza de uma certa supremacia relativamente aos outros colaboradores. Evitar emitir informações sem fontes fidedignas, baseadas apenas com desconfianças ou boatos, sob pena de perder a credibilidade por parte dos telespectadores. Para tal a organização deve apostar muito no jornalismo de carácter investigativo.

Investir muito em programas que sirvam de indicadores de liberdade de imprensa em Moçambique, o que pode contribuir significativamente para uma rápida projecção internacional da emissão televisiva, bem como servir de fonte para atrair projectos de investimento (clientes) junto à empresa. A organização deve intensificar ou fortificar as suas alianças estratégicas no sentido de constituir cluster sectorial<sup>16</sup> para facilmente desencadear movimentos defensivos face à concorrência.

Quase que todos os canais de televisão nacional não tem programas direccionados aos idosos. A empresa podia conceber programas específicos para esta faixa etária ao invés de deixar este nicho de mercado com a concorrência. A emissão deve evitar a repetição excessiva de notícias.

---

<sup>14</sup> *Outsourcing estratégico pode ser entendido como grau intermédio de externalização, adequado a produtos ou funções que a empresa não consegue realizar internamente com uma clara vantagem competitiva sobre a concorrência (Freire, 1997:301).*

<sup>15</sup> *Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, expectativas e práticas comuns à generalidade dos membros de uma empresa (Freire, 1997:477).*

<sup>16</sup> *Cluster sectorial é uma fileira de indústrias relacionadas entre si através de laços verticais ou horizontais, resultants de acordo de fornecimento e compra ou de diversificação Para negócios afins (Freire, 1997:549)*

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS<sup>17</sup>

Ansoff, I. *A nova estratégia Empresarial*. São Paulo, Atlas, 1990.

Ansoff, I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo, Atlas, 1997.

Certo, S. & Peter, J. *Administração Estratégica: Planeamento e Implementação de Estratégia*. São Paulo, Markon Books, 1993.

Chiavenato, I. *Introdução Teoria Geral de Administração*. 4ª Edição, São Paulo Markon Books Editora, 1993.

Coelho, J. & Souza, M. *A Importância do Planeamento Estratégico para Empresas de Pequeno Porte*. São Paulo, 1999.

Coughlin, P. & LANGA, J. Claro e Directo: *Como Escrever um Ensaio*. 2ª Edição, Maputo, Livraria Universitária, 1997.

Ferreira, A. & Reis, A. & Pereira, M. *Gestão Empresarial. De Taylor aos nossos dias: Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas*. São Paulo, 1997.

Freire, A. *Estratégia: Sucesso em Portugal*. 1ª Edição, Lisboa/São Paulo, 1997.

Instituto Politécnico Universitário (ISPU). *Primeira Pesquisa de Audiência*. Edição 2005.

Instituto Nacional das Comunicações (INC). *Relatório de Contas*, Edição 2006.

Imprensa Nacional de Moçambique. *Boletim da República*, I Série, nº 32, 1991.

Jornal "O País". *O País Económico, Economia*. 16 de Dezembro de 2005.

Kotler, P. & Armstrong, G. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro, Printice-Hall do Brasil, 1993.

Kotler, P. *Administração de Marketing: Análise, Planeamento, Implementação e Controlo*. São Paulo Atlas, 1993.

KPMG & Editando. *Revista 100 Maiores Empresas de Moçambique*. Edição 2003.

---

<sup>17</sup> Se a fonte original duma citação no texto não é português, a tradução é do autor.

Meggison, L. & Mosley, D. & Pietri, J. *Administração: Conceitos e Aplicações*. São Paulo, Harbra, Ltda, 1986.

Menezes, E. & Almeida, M. *Será Possível as Empresas Crescerem sem Informações do Ambiente?* Rio Grande do Sul/RS, 1997.

Mintzberg, H. & Alstrand, B. & Lampel, J. *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva de Planejamento Estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 2000.

Porter, M. *Competitive Advantage*. Nova Iorque, 1985.

Porter, M. *What is strategy?* Harvard Business Review, 1991.

Oliveira, D. *Excelência na Administração Estratégica: A Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas*. São Paulo, Atlas, 1993.

Oliveira, D. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. São Paulo, Atlas, 1998.

Silva, E. & Menezes M. *Metodologia de Pesquisa e Elaboração da Dissertação*. Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. <http://www.eps.ufsc.br/ppgep.html> , 2001.

Stoner, J. & Freeman, R. *Administração*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1995.

Thomson JR., A. & Strickland III, A., *Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução*. São Paulo, Pioneiro, 2000.

Tiffany, P. & Peterson, S. *Planejamento Estratégico: O Melhor Roteiro para um Planejamento Estratégico Eficaz*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

**A Importância da Inovação e Diferenciação de Produtos e Serviços para a Liderança no Mercado Concorrencial: O Caso da STV (SOICO Televisão)**

**ANEXO A: Legenda do Organograma da STV**

<b>Administração</b>	
Daniel David	Director Geral
João Ribeiro	Director Técnico e Operacional
Jeremias Langa	Director Executivo e Editorial
Hernani Sevene	Director Financeiro
Leandro Estrela	Director da Comunicação Corporativa
Euridice Vicente	Directora de Programas
Jerónimo Enoque	Director Comercial
<b>Edição de Programas</b>	
Bordina Muala	Editora e Apresentadora do Jornal da Noite
Francisco Mandlate	Editor do Jornal da Tarde
Ernesto Martinho	Editor do Telediário e Apresentador do Jornal da Tarde
Nádia Issufo	Editora e Apresentadora do Tribuna Económica
Alfredo Júnior	Editor e Apresentador do STV Sport (Ssport)
Anabela Adriananopoulos	Editora e Apresentadora do Diálogos e Ponto Parágrafo
<b>Produção</b>	
Paulo Chimene	Produtor
<b>Reportagem</b>	
Catia Agy	Repórter e Apresentador do Telediário
Atanásio Marcos	Repórter e Apresentador do Jornal da Noite
Isac Naiene	Repórter e Apresentador (Ssport e Jornal da Tarde)
Fernando Victorino	Repórter
Luís Mazoio	Repórter
Arsénio Enriques	Repórter
<b>Edição de Imagem</b>	
Oswaldo Massassane	Editor de Imagem
Samissom Luvemba	Editor de Imagem
Ibrahim Safari	Editor de Imagem
Naica Vuvo	Editora de Imagem
<b>Filmagem</b>	
Pedro Uamba	Cameraman e Motorista
Gaspar Chirinda	Cameraman
Leonardo Ernesto	Cameraman
Marcelino dos Santos	Cameraman
Sebastião Ngomane	Cameraman
<b>Transporte</b>	
Paulo Gama	Motorista
Bartolomeu Langa	Motorista
Isac Langa	Motorista e Cameraman

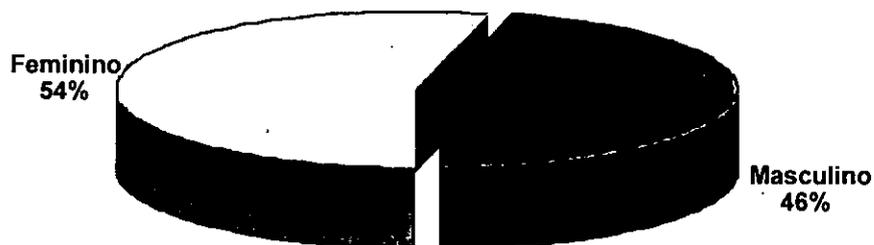
**ANEXO B: Questionário da Pesquisa de Audiência do ISPU**

1	Composição da amostra da pesquisa (por sexo)				
2	Composição da amostra da pesquisa (por idade)				
3	Programas noticiosos que costuma ver com maior regularidade?				
4	Qual é a emissora utilizada para ver novelas?				
5	Qual é a emissora utilizada para ver programas desportivos?				
6	Qual é a emissora utilizada para ver debates?				
7	Qual programa de debate costuma assistir com maior regularidade?				
8	Qual emissora utiliza para ver filmes e documentários?				
9	Qual é a melhor emissora de TV Nacional?				

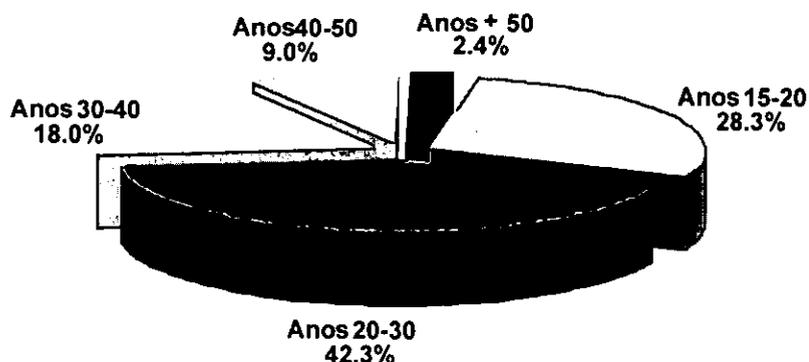
Fonte: ISPU

ANEXO B1: Resposta do Questionário da Pesquisa de Audiência do ISPU

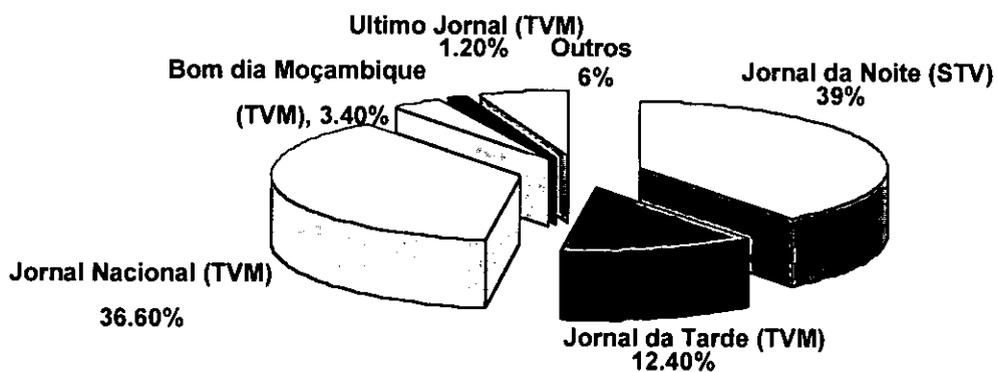
1. Composição da amostra da pesquisa (por sexo)



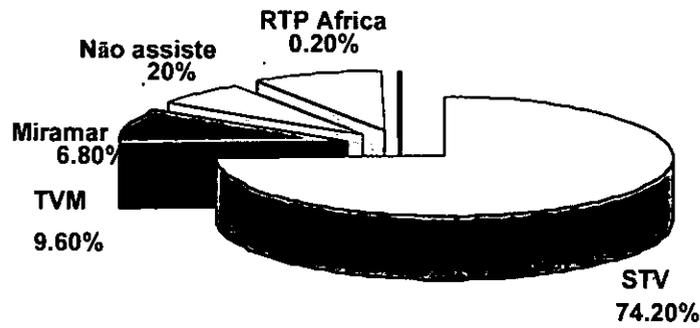
2. Composição da amostra da pesquisa (por idade)



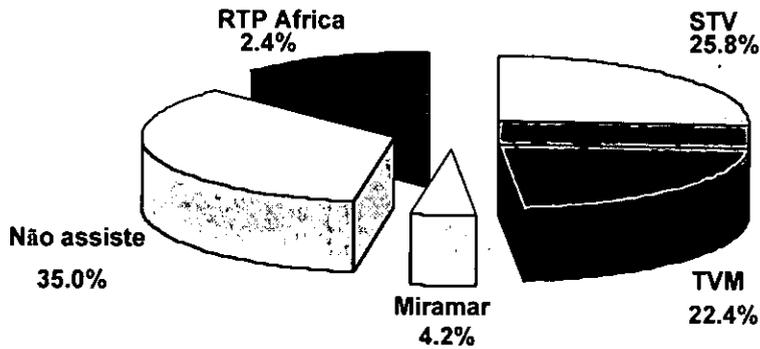
3. Programas noticiosos vistos com maior regularidade



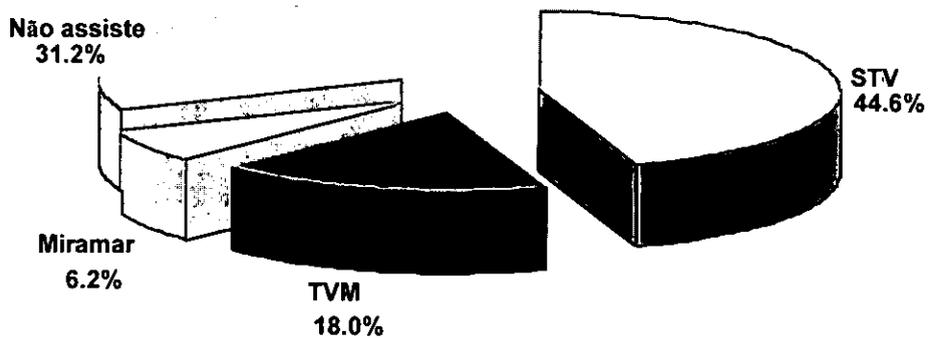
**4. Qual emissora utiliza para ver novelas?**



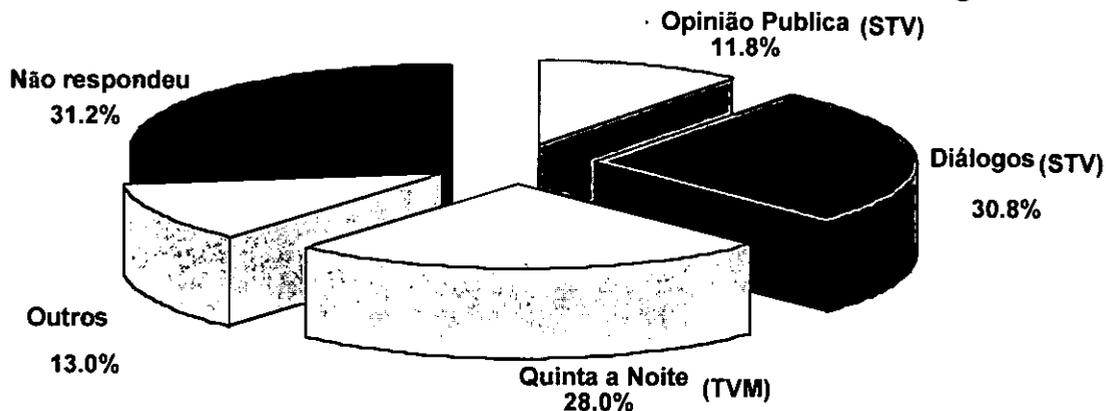
**5. Qual emissora utiliza para ver programas desportivos?**



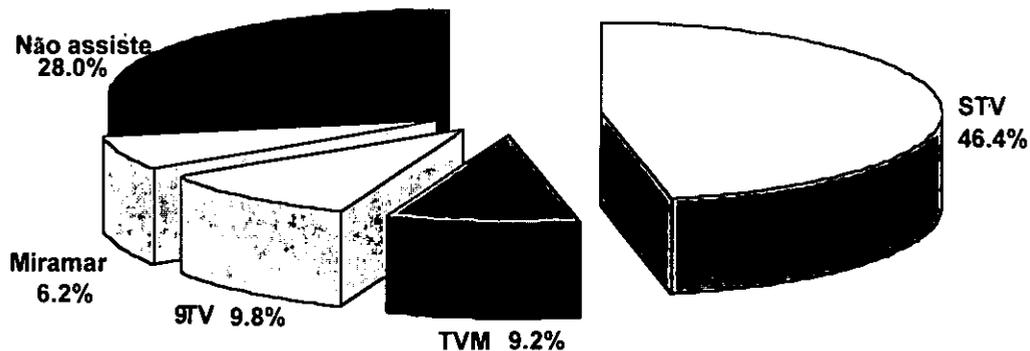
**6. Qual emissora utiliza para ver debates?**



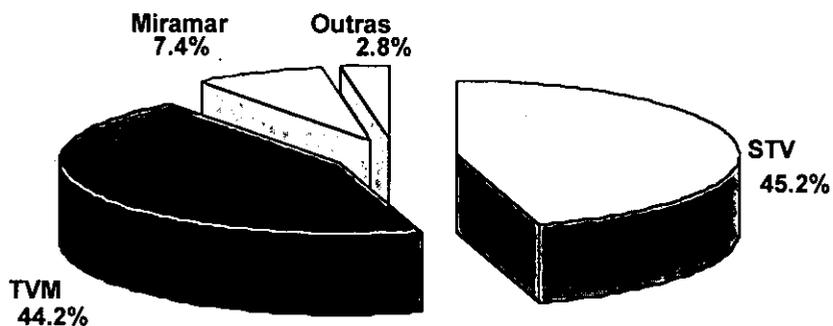
**7. Qual programa de debate costuma assistir com maior regularidade?**



**8. Qual emissora utiliza para ver filmes e documentários?**



**9. Qual é a melhor emissora de televisão nacional?**



Fonte: ISPU

ANEXO C: Questionário do Teste de Pesquisa de Audiência do ISPU

		Homens	Mulheres			
1	Composição da amostra (por sexo)					
2	Composição da amostra (por idade)	0 - 20	19 - 40	39 - 60	60+	
3	Composição da amostra (por nível académico)	Superior	Secundário	Primário	Analfabetos	
4	Qual é o canal que utiliza para ver novelas?	STV	TVM	Miramar	RTP África	
5	Qual é o programa noticioso que vê com maior frequência?	J. da Noite	J. Nacional	J. da Tarde	P. Jornal	Miramar RTP
6	Qual é o canal que utiliza para assistir debates?	STV	TVM	Miramar	RTP África	Indiferente
7	Qual é a emissora que sintoniza para programas desportivos?	STV	TVM	Miramar	RTP África	
8	Qual é a emissora que prefere para ver programas infantis?	STV	TVM	Miramar	RTP África	
9	Qual é o canal que utiliza para ver programas de idosos?	STV	TVM	Miramar	RTP África	
10	Qual é o melhor canal de televisão nacional?	STV	TVM	Miramar	RTP África	9TV

ANEXO C1: Resposta ao Questionário do Teste de Pesquisa de Audiência do ISPU

	Homens	Mulheres			
1	Composição da amostra (por sexo)	35%	65%		
2	Composição da amostra (por idade)	0 - 20	19 - 40	39 - 60	60+
		26%	48%	20%	6%
3	Composição da amostra (por nível académico)	Superior	Secundário	Primário	Analfabetos
		10%	57%	30%	3%
4	Qual é o canal que utiliza para ver novelas?	STV	TVM	Miramar	RTP África
		85%	8%	5.50%	0.50%
5	Qual é o programa noticioso que vê com maior frequência?	J. da Noite	J. Nacional	J. da Tarde	P. Jornal
		42.80%	38.20%	8.90%	9%
					1%
					0.10%
6	Qual é o canal que utiliza para assistir debates?	STV	TVM	Miramar	RTP África
		60%	27.50%	10%	2%
					Indiferente
					0.50%
7	Qual é a emissora que sintoniza para programas desportivos?	STV	TVM	Miramar	RTP África
		40%	37.50%	2.50%	20%
8	Qual é a emissora que prefere para ver programas infantis?	STV	TVM	Miramar	RTP África
		50.40%	42.60%	3.50%	2.50%
9	Qual é o canal que utiliza para ver programas de idosos?	STV	TVM	Miramar	RTP África
				100%	
10	Qual é o melhor canal de televisão nacional?	STV	TVM	Miramar	RTP África
		48%	45%	5%	0.20%
					9TV
					1.80%

ANEXO D: QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES DA STV

nº	Mau	Normal	Bom	Excelente
1				
	Como e o nível de colaboração entre trabalhadores?			
	Flexibilidade	Eficiência	Competência	Qualidade
2				
	Como e que se destaca da concorrência?			
	Mau	Normal	Bom	Excelente
3				
	Qual é o grau de motivação na empresa?			
	Clareza	Transparência	Imparcialidade	Sinceridade
4				
	O que se pretende na elaboração das notícias?			
	Emitir	Inovar	Ignorar	Diferenciar
5				
	Que estratégias adopta face a concorrência?			
	Ínfimas	Pequenas	Normais	Grandes
6				
	Como avalia as disparidades salariais?			
	Existente	Escassa	Moderada	Eficaz
7				
	O que acha da linha de informação na empresa?			
	Fraca	Moderada	Arbitrária	Eficiente
8				
	O que acha da rotação de tarefas na empresa?			
	Transparente	Imparcial	Crerioso	Mau
9				
	O que acha do recrutamento externo?			
	Muito Fraca	Fraca	Normal	Significante
10				
	Como avalia a sua participação nas decisões da empresa?			

ANEXO D1: RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES DA STV

n°	Mau	Normal	Bom	Excelente
1		25%	25%	50%
2	30%	20%	30%	20%
3	20%	50%	30%	
4	10%	40%	30%	20
5		60%		40%
6		10%	20%	70%
7	5%	40%	50%	5%
8	50%	10%	40%	
9	10%		40%	50%
10	35%	40%	20%	5%