

6084 325

Universidade Eduardo Mondlane

Faculdade de Economia

**Contribuição da Gestão da Marca
Para a Obtenção de Vantagens Competitivas:**

O Caso Moçambique Celular

Jorge Alcindor Correia de Lemos

Maputo
2007

**Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Economia**

Jorge Alcindor Correia de Lemos

**Contribuição da Gestão da Marca
Para a Obtenção de Vantagens Competitivas:**

O Caso Moçambique Celular

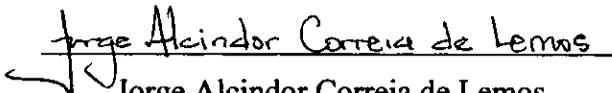
Trabalho de Diploma apresentado à Faculdade de
Economia da Universidade Eduardo Mondlane em
cumprimento dos requisitos para a Candidatura ao
grau de Licenciatura em Gestão.

Maputo, Outubro de 2007

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que o trabalho aqui apresentado é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para a obtenção de um grau académico numa Instituição Educacional.

Maputo, ____ de _____ de 2007

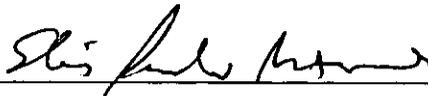

Jorge Alcindor Correia de Lemos

APROVAÇÃO DO JÚRI

“Este trabalho foi aprovado no dia 07 de Novembro de 2007 por nós, membros do Júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane”



(O Presidente)



(O Arguente)

(O Supervisor)

DEDICATÓRIA

À Liliana, pela perseverança e fé em mim.

AGRADECIMENTOS

À família, em particular aos meus pais, agradeço o apoio e as condições criadas para a minha formação.

Aos docentes e funcionários da Faculdade de Economia, que ao longo da realização do curso, contribuíram, de alguma forma, para a minha formação, o meu apreço.

À todos que me apoiaram na realização do Trabalho de Licenciatura, em particular ao grupo de colegas e amigos que se ofereceram como voluntários para a distribuição dos questionários.

RESUMO

A marca, para além de uma característica tangível do produto, se tomada como o conjunto de elementos caracterizadores de um bem, como o nome e símbolos, é actualmente associada a aspectos intangíveis dos produtos e serviços, com o objectivo de traduzir aquelas em características perceptíveis a qualquer público. A marca, mantida e reforçada em contínua comunicação de marketing, através de um processo de gestão da marca, torna-se um factor ímpar de diferenciação entre os bens, por criar associações na mente de cada indivíduo que com a mesma interage. Estas associações, cada vez mais exploradas pelas empresas permitem-nas desenvolver posições defensáveis contra as forças de mercado, através do desenvolvimento de estratégias de marketing baseadas na comunicação da marca. No entanto, em Moçambique, a percepção do conceito da marca e da importância do marketing, é latente dentro das organizações. A marca ainda é associada ao conjunto de sinais, símbolos e à possibilidade de registo de patentes ou outros direitos relacionados de um bem. Apenas a partir de 1997 o país possui leis relativas ao Registo Internacional das Marcas e não há informação ou divulgação sobre a sua importância. O verdadeiro potencial da marca permanece por ser explorado. O presente trabalho procurou descrever como o processo de gestão da marca pode contribuir para a criação de uma posição de mercado única, duradoura e rentável, para ajudar à compreensão, pelas empresas moçambicanas e pela sociedade em geral, do processo de gestão da marca e do seu contributo para a obtenção de uma posição de Vantagem Competitiva no mercado. Para tal, foi baseado na análise da prática de gestão da marca, realizada pela Moçambique Celular (mcel). A empresa é de momento uma das duas operadoras de telefonia móvel no país, e se tem feito notar pelo esforço de comunicação da sua marca após a mudança, pela segunda vez, da sua identidade corporativa. Para a realização do trabalho, utilizou-se o método exploratório baseado na observação e análise do historial relacionado com a prática de gestão da marca na empresa Moçambique Celular. Foi pesquisada literatura relacionada com a teoria de marketing, sobre a marca e informação documental relacionada com as acções da empresa. Foi recolhida informação a partir de fontes primárias, como a entrevista ao "Chefe do Grupo de Negócios de Dados e Conteúdos" (CGDC) da mcel, e um questionário, cuja amostra foi colhida na cidade de Maputo e na cidade de Nampula, na faixa etária dos 17 aos 55 anos, em sua maioria estudantes, de acordo as características da maioria dos clientes da mcel, usando o método de amostragem por conveniência. A conclusão do questionário permite verificar que a marca mcel é bem conhecida no mercado e que possui a preferência dos actuais e de potenciais clientes. O processo de gestão da marca, realizado pela Moçambique Celular, contribui para que a empresa consegua criar uma marca forte e de alto valor, que contribui para a obtenção de Vantagem Competitiva no mercado.

Palavras-chave: Marca. Gestão de Marca. Vantagem Competitiva.

LISTA DE ABREVIATURAS

CGDC – Chefe do Grupo de Dados e Conteúdo

TDM – Telecomunicações de Moçambique, SARL.

DETECOM - Deutsche Telepost Consulting GmbH

TMM – Telecomunicações Móveis de Moçambique, Limitada.

INCM – Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique

mcel – Moçambique Celular. (Na mesma acepção, é a marca da Moçambique Celular)

BOO – “Build-Operate-Own”

S.A.R.L. – Sociedade Anónima de Relações Limitada

SMS – *Short Message Service*

MMS – *Multimédia Service*

MCel – Moçambique Celular, Limitada.

Índice

INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA	2
1.2 PROBLEMA	2
1.3 HIPÓTESES	2
1.4 OBJECTIVO GERAL	3
1.5 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	3
II. METODOLOGIA	4
III. MARCO TEÓRICO	6
3.1. A MARCA	6
3.1.1. <i>Funções da Marca</i>	6
3.1.2. <i>Gestão da Marca</i>	7
3.1.3. <i>Desafios da Gestão da Marca</i>	9
3.1.4. <i>O Patrocínio de Marca</i>	10
3.1.5. <i>Tipos de Marca</i>	10
3.1.6. <i>A Identidade da Marca</i>	12
3.1.7. <i>A Imagem da Marca</i>	14
3.1.8. <i>Posicionamento da Marca</i>	14
3.2. ESTRATÉGIA DE MARKETING	16
3.2.1. <i>A Liderança de Custos</i>	16
3.2.2. <i>A Diferenciação</i>	16
3.2.3. <i>A Segmentação do Mercado</i>	17
3.3. O COMPOSTO DE MARKETING	18
3.3.1. <i>O Preço</i>	18
3.3.2. <i>A Praça</i>	19
3.3.3. <i>A Promoção</i>	20
3.3.4. <i>O Produto</i>	22
3.4. O COMPOSTO ALARGADO DE MARKETING	25
3.4.1. <i>Pessoas</i>	25
3.4.2. <i>Processos</i>	25
3.4.3. <i>Provas Físicas</i>	25
3.5. OS SERVIÇOS	26
3.6. A CONCORRÊNCIA	28
3.6.1. <i>Análise dos Concorrentes</i>	29
3.6.2. <i>Estratégias de Mercado</i>	30
3.7. VANTAGEM COMPETITIVA	34
IV. ESTUDO DE CASO	35
4.1. O SECTOR DAS TELECOMUNICAÇÕES EM MOÇAMBIQUE	35
4.2. DESCRIÇÃO DO MERCADO	37
4.3. A EMPRESA MOÇAMBIQUE CELULAR	39
4.3.1. <i>Decisão de Reposicionamento da Marca</i>	40
4.3.2. <i>Gestão da Marca</i>	43
4.3.3. <i>Estratégia de Marketing</i>	48
4.3.4. <i>Composto de Marketing</i>	49
4.3.5. <i>Actual Posicionamento no Mercado</i>	54
V. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	56
5.1. CONCLUSÃO	56
5.2. RECOMENDAÇÕES	58
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	59

ANEXOS	60
ANEXO 1. GUIÃO DE ENTREVISTA	61
ANEXO 2. QUESTIONÁRIO.....	63
ANEXO 3. BASE DE DADOS E FORMULÁRIO	64
ANEXO 4. A NOVA IDENTIDADE CORPORATIVA	65
ANEXO 5. TIPO DE MARCA	66
ANEXO 7. ARQUITECTURA DA MARCA	68
ANEXO 8. PRODUTOS E PREÇOS.....	69
ANEXO 9. A REDE MCEL.....	71

INTRODUÇÃO

Até ao princípio da década de noventa, as empresas tinham como desafio destacarem-se em mercados altamente competitivos, através da produção a baixo custo, inovação ou diferenciação, dos produtos e serviços. Em meados da mesma década, com o processo de globalização e em plena revolução tecnológica, quebraram-se barreiras tecnológicas e comerciais, permitindo que os produtos e suas características fossem produzidos a custos extremamente reduzidos e distribuídos sem dificuldades por diversos mercados geográficos. Com a concorrência cada vez maior, a estratégia de liderança de custo perdeu a relevância que possuía e a estratégia de diferenciação tornou-se cada vez mais importante.

A marca como símbolo do produto ou serviço, entre outras características tangíveis como o tamanho, a cor ou a aplicação, era utilizada na estratégia de diferenciação, mas era difícil de copiar apenas a médio prazo. Outras características intangíveis como qualidade, segurança, fiabilidade ou personalidade mantinham-se difíceis de copiar, a longo prazo, por fazerem parte da percepção dos consumidores. A marca passou então a ser criada e associada às características intangíveis dos produtos e serviços, mantidas e reforçadas num esforço contínuo em comunicação de marketing, através de um processo de gestão da marca. Moçambique não esteve alheio a estas mudanças. Em 1997 o país passou a possuir leis relativas ao Registo Internacional das Marcas. Ainda assim, até recentemente a marca era tida como importante somente para o registo de patentes ou outros direitos relacionados. No entanto, com a guerra de marketing entre a mcel e a Vodacom, as organizações começam a tomar consciência da importância da associação do produto a uma marca forte. Mas falta ainda o conhecimento da forma como a gestão da marca pode contribuir para a criação de uma marca sólida, que ofereça uma vantagem competitiva. Para análise e compreensão desse processo, elabora-se o presente estudo, sobre a empresa Moçambique Celular (mcel), que atravessou nos últimos dez anos dois processos de mudança de identidade corporativa, com o intuito de preparar e posicionar a sua marca para melhor enfrentar a concorrência.

1.1 JUSTIFICATIVA

O estudo pretende descrever, através da teoria sobre a marca, como o processo de gestão da marca, realizado por uma empresa nacional, pode contribuir para a criação de uma posição de mercado única, duradoura e rentável. Espera-se concorrer para a compreensão, pelas empresas moçambicanas e pela sociedade em geral, do processo de gestão da marca e o seu contributo para a obtenção de uma posição de Vantagem Competitiva no mercado. É que, a marca e o processo de gestão da marca em Moçambique, são matérias que ainda não possuem a devida atenção, pois a marca ainda é tratada apenas no âmbito publicitário.

1.2 PROBLEMA

Num mercado onde os concorrentes podem facilmente imitar produtos e serviços a baixo custo, reduzindo a possibilidade de uma empresa se distinguir no mercado, a marca tem-se tornado um poderoso factor de diferenciação. Uma empresa que possua uma marca sólida pode tornar-se líder no seu mercado, se tiver Vantagem Competitiva.

De que forma a gestão da marca pode contribuir para a obtenção de Vantagem Competitiva?

1.3. HIPÓTESES

- Apesar de um forte investimento em marketing, a empresa Moçambique Celular não possui um processo de gestão da marca;
- A empresa Moçambique Celular efectua a gestão da sua marca, mas tal não contribui para a obtenção de Vantagem Competitiva no mercado;
- O processo de gestão da marca, realizado pela Moçambique Celular, contribui para que a empresa obtenha Vantagens Competitivas.

1.4. OBJECTIVO GERAL

- É objectivo geral deste trabalho, apresentar a importância do processo de gestão da marca para a obtenção de Vantagem Competitiva.

1.5. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

São objectivos específicos:

- Descrever as condições actuais do sector de telecomunicações em Moçambique;
- Analisar a posição de mercado da Moçambique Celular;
- Explicar como a gestão da marca pode contribuir para o alcance de Vantagem Competitiva;
- Estudar a prática de gestão da marca realizada pela Moçambique Celular.

II. METODOLOGIA

De acordo com metodologia usada, o estudo de caso é do tipo qualitativo, utilizando o método exploratório, baseado na observação e análise do historial relacionado com a prática de gestão da marca na empresa Moçambique Celular.

De acordo com Dias (2000:1) *apud* (Liebscher, 1992), o método qualitativo é adequado para o estudo de fenómenos complexos de natureza social, dificilmente quantificáveis. É geralmente usado em pesquisas no âmbito social e cultural.

Conforme Révillion, “a pesquisa com dados qualitativos é a principal metodologia utilizada nos estudos exploratórios e consiste em um método de colecta de dados não-estruturado, baseado em pequenas amostras e cuja finalidade é promover uma compreensão inicial do conjunto do problema de pesquisa” (Révillion 2003 *apud* Malhotra 1993:156).

Para Dias (2000:1) *apud* (Patton, 1980) e (Glazier, 1992), os dados obtidos com o método qualitativo são narrações de fenómenos e comportamentos, extractos de entrevistas, partes de documentos e observações das relações entre indivíduos, grupos e organizações.

A primeira fase do trabalho foi realizada através da recolha de dados de fontes secundárias, que representam análise, síntese ou interpretações de dados de outras fontes, para fundamentação teórica. A nível bibliográfico, pesquisou-se literatura relacionada com a teoria de marketing e sobre a marca; a nível documental, colectaram-se brochuras, magazines publicados pela mcel, e notícias relacionadas com a empresa, tanto em papel como pela internet, no sítio da mcel.

Para fundamentação prática, foi colhida informação a partir de fontes primárias, ou originais, como a entrevista e o questionário. A entrevista do tipo semi-estruturada, foi realizada ao “Chefe do Grupo de Negócios de Dados e Conteúdos” (CGDC), da mcel (*Veja anexo1*). O questionário, auto-administrado e do tipo misto, possui três grupos de perguntas diferentes, nomeadamente sobre factos, sobre opiniões, onde foi utilizada a técnica do diferencial semântico, e sobre atitudes, usando a escala de graduação (*Veja anexo2*).

O questionário foi distribuído por voluntários e recolhido no dia posterior. A amostra foi seleccionada na cidade de Maputo e na cidade de Nampula, com numa amostra na faixa etária dos 17 aos 55 anos, em sua maioria estudantes, de acordo com a indicação das características dos clientes pela mcel, e definida com a utilização do método de amostragem por conveniência, através da aplicação de 50 questionários em cinco locais diferentes, previamente escolhidos, com selecção aleatória dos indivíduos.

A redução dos dados recolhidos com base no questionário, foi realizada com o recurso a uma base de dados e formulário, em Microsoft Access, desenvolvidos pelo autor do estudo. O Access permitiu o registo célere dos dados e melhor estruturação da informação, para a análise dos dados em Access e no Excel (*Veja anexo3, Fig.1*).

III. MARCO TEÓRICO

3.1. A MARCA

“Um nome, termo, sinal, símbolo ou qualquer outra característica que identifique um bem ou serviço, em distinção a outros” (Schultz & Barnes 2001:43).

“Uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série de específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores” (Kotler 2003:426).

De acordo com Lindon, *et al.* (2004:169):

- A marca pode ser interpretada como um contrato, que garante ao consumidor que o produto ou serviço pode ser consumido sem receio;
- É uma forma de identificar, actuando como ponto de referência de entre muitos produtos ou serviços; e
- A marca diferencia, permitindo que produtos ou serviços específicos sejam relacionados com recordações, facilitando o processo de decisão.

A marca pode ser por isso definida como um símbolo ou logotipo, apresentados tanto separadamente como em conjunto, que representa uma empresa, uma actividade, um produto. É a representação de atributos de um produto, capacidades ou qualidades de um determinado serviço. É mais intangível do que tangível: representa atributos, benefícios, cultura, personalidade ou promessa que um produto ou serviço transmite.

3.1.1. Funções da Marca

Segundo Lindon, *et al.* (2004:169-171), a marca tem duas funções principais: a de criar valor para o cliente e a de criar valor para a empresa:

- Para o cliente, o risco associado à compra de um produto ou serviço de marca é extremamente menor que o de comprar um produto desconhecido, pela qualidade percebida através da marca; em um conjunto diverso de produtos ou serviços, o cliente irá optar por aquele que reconhecer e identificar como sendo de uma marca reconhecida; quando o cliente tiver de efectuar uma

aquisição, a mesma irá tender para o produto ou serviço que se lhe associam valores sociais ou pessoais, sendo na maior parte dos casos marcas que transmitem um significado social, pessoal ou com a qual já teve experiências memoráveis.

- Se uma empresa consegue constituir um elevado património baseado na marca, consegue adquirir Vantagens Competitivas, através de reduzidos custos de marketing, maior poder de negociação, juntos dos canais de marketing, possibilidade de colocação dos seus produtos a preços maiores, beneficiando da qualidade percebida pelos clientes, ou da facilidade de extensão da sua linha de produtos ou serviços, apoiando-se na força da marca.

3.1.2. Gestão da Marca

Para Lindon, *et al.* (2004:175-185), a gestão da marca é um processo de:

- Construção de uma imagem de marca, que é o conjunto de representações mentais do consumidor;
- Criação de uma identidade de marca, que mais não é do que a forma como a empresa quer que a sua marca seja conhecida; e
- Definição do conjunto de políticas da marca, com objectivos de determinar quais e quantos produtos a marca irá representar, por um lado, e por outro em que mercados irá se expandir.

De acordo com Kotler (2000:429), a gestão da marca abrange o processo de criação, de decisão do nome da marca, da estratégia da marca e de posicionamento.

Para Kotler (2000:435), existem cinco escolhas possíveis para a estratégia de marca:

- *Extensão da marca*: é a utilização da mesma marca para diversos produtos. Quando a extensão de marca se efectua sobre um produto diferente, com uma nova tecnologia, mas utilizando a mesma orientação de marketing, a extensão de marca diz-se contínua. Será descontínua se o produto for diferente, com uma tecnologia diferente e orientação de marketing diferente. A extensão da marca pode trazer vantagens quando a marca ajuda à extensão ou quando os novos produtos valorizam a marca. No entanto, a marca pode ficar prejudicada quando a associação

da marca a novos produtos não é bem recebida. A associação deve ser de tal forma preparada que produza um resultado positivo sobre a venda do novo produto, ou simultaneamente.

- *Extensão da linha*: a extensão de linha pretende suprir a procura por mesmos produtos mas com alguma diferenciação entre diferentes distribuidores. A desvantagem da extensão da linha é a de a marca perder o seu significado específico, passando a existir diferenciação dentro da mesma marca e do mesmo produto, que pode gerar alguma confusão.
- *Multimarcas*: cujo objectivo é cobrir o maior espaço de mercado possível com a sua marca através da estratégia de flanco, por forma a evitar a exposição da concorrência. A vantagem desta estratégia é abranger o máximo de categorias possíveis do produto. A desvantagem que esta estratégia tem é a de que cada produto absorve apenas uma percentagem pequena do mercado, não se transformando em sucesso de vendas. Através desta estratégia a empresa enfrenta o risco de canibalismo das suas próprias marcas.
- *Novas marcas*: implica o lançamento de um novo produto numa categoria, em simultâneo com o lançamento de uma nova marca para acomodar o novo produto no mercado. Esta estratégia tem a desvantagem do custo de implantação de uma nova marca no mercado.
- *Marcas combinadas*: é realizada através da combinação de duas marcas em uma oferta apenas. A intenção da estratégia de marcas combinadas é a de cada marca reforçar o valor da outra, com a possibilidade de alcançar inclusive um novo grupo alvo de consumidores. A desvantagem desta estratégia é a do enfraquecimento da marca reconhecida, por exposição ao sucesso da marca combinada.

A gestão de uma marca é um processo de criação de percepção e associações que confirmam valor, carácter superior e duradouro. Por um lado, a necessidade de gestão da marca surge do facto de diversos grupos culturais, demográficos ou geográficos, classificados da mesma forma, terem percepções e experiências diferentes para com a mesma marca. Por outro lado, acções da concorrência também podem prejudicar a imagem e a percepção da marca, sendo por isso importante uma gestão protectora da marca.

3.1.3. Desafios da Gestão da Marca

De acordo com Kotler (2005:429), existe um processo de tomada de decisão sobre a gestão da marca:

- A empresa deve optar por colocar no mercado um produto com marca ou não;
- Em caso de decisão de associar ao seu produto uma marca, deve escolher o tipo de marca. Pode ser do fabricante, do distribuidor ou licenciada;
- Deve optar por um nome de produto individual, de família abrangente de produtos, de família separada de produtos ou individual da empresa;
- Deve tomar decisões estratégicas sobre o desenvolvimento da marca, sendo necessária à empresa a opção de extensão da marca para ampliação da sua gama de produtos ou o lançamento de novas marcas junto com novos produtos;
- No final da vida útil da marca, a empresa deve tomar a decisão de reposicionamento ou não da marca, com o objectivo de fazer renascer a marca.

Segundo Kotler (2000:427), *apud* Aaker, existem cinco comportamentos característicos de clientes em relação às marcas. As últimas três características comportamentais são aquelas que qualquer empresa deseja que a sua marca alcance, sendo estas as que contribuem para a criação de um património baseado na marca. Estas estão associadas ao reconhecimento obtido pela marca, à qualidade percebida pelos clientes, a fortes ligações mentais e emocionais que os clientes desenvolvem com a marca:

1. O cliente trocará de marca, reagindo a factores de diferenciação, sem alguma lealdade à mesma;
2. Enquanto o cliente estiver satisfeito, não mudará de marca;
3. Um cliente satisfeito não trocará de marca e pode incorrer a custos para tal;
4. O cliente valoriza e identifica-se com a marca;
5. O cliente é fiel para com a marca e transforma-a em objecto de culto.

3.1.4. O Patrocínio de Marca

Segundo Kotler (2000:430), após a decisão de possuir uma marca, a empresa deve decidir sobre um nome de marca a atribuir, de acordo com a apresentação do produto no mercado:

- Por colocação directa do produto no mercado, a partir do fabricante, assumindo *a marca do fabricante*;
- Pela colocação do seu produto através de uma rede de distribuição e junto também com marcas do nome do distribuidor, usando a *marca do distribuidor*.
- Ou colocar no mercado o seu produto através de *franchising* (licenciamento) da marca.

3.1.5. Tipos de Marca

Lindon, *et al.* (2004:171-174), apresenta quatro tipos de marca:

A Marca Institucional

A marca institucional ou marca corporativa, é o uso do nome que identifica a empresa ou a actividade que ela representa, como marca. A estratégia é a de não associar o nome da empresa aos seus produtos ou serviços, minimizando o impacto do desempenho dos produtos ou serviços sobre a imagem da empresa. A marca institucional pode ser agrupada em:

- *Marca institucional pura*, em que os produtos são comercializados com marcas diferentes da institucional pura, que é utilizada em comunicações oficiais;
- *Marca institucional Umbrella*, sob a qual todas as actividades e todos os produtos ou serviços da empresa são identificados;
- *Marca institucional híbrida*, que representa a empresa e os seus produtos ou serviços principais. Os restantes produtos ou serviços da empresa são representados pelas respectivas marcas.

A Marca Produto

Que corresponde a um determinado produto ou serviço, com um posicionamento específico no mercado. Com esta estratégia, a empresa evita associar produtos ou serviços muito diferentes, ou

de qualidade diferente, como forma de evitar confusão no mercado, quando os produtos ou serviços estão na mesma categoria.

A Marca *Umbrella*

A marca *Umbrella* agrupa diversas categorias de produtos ou serviços, diferentes entre si. A estratégia é a de redução de custos com marketing para o lançamento de um novo produto. Com associação à marca já existente, a empresa beneficia de um volume de vendas imediatamente alto do novo produto, e de forma recíproca, o sucesso do novo produto reforça a imagem da marca.

Mas a marca *Umbrella* não permite que produtos diferentes se destaquem com marcas diferentes. Caso um produto sob a marca *Umbrella* se torne menos popular, existe o risco de a marca se tornar menos popular e por consequência todos os outros produtos sob a mesma marca. A marca *Umbrella* também não permite que algumas linhas de produto criem valor sobre si, caso se queira separá-las do conjunto.

Outros Tipos de Marca

Marcas derivadas das marcas produto e das marcas *Umbrella*:

- *Família da marca produto:*

- _ *Marca gama:* quando a marca é atribuída a uma série de produtos semelhantes e com mesmo posicionamento;

- _ *Produto marca:* quando a marca e o produto são únicos no mercado, e o produto só pode ser identificado pela marca;

- _ *Marca de família:* quando a marca tem o nome constituído por um prefixo e o nome institucional.

- *Família da marca *Umbrella*:*

- _ *Marca linha:* quando a mesma marca agrupa produtos para um nicho de mercado, cada um com características distintas;

_ *Grife*: com a função de marca *Umbrella*, a grife agrupa inúmeros produtos de luxo, identificando não produtos ou serviços mas a competência ou qualidade neles estabelecidos;

- *Marca genérica*: aquela que devido à notoriedade do produto ou serviço que representa, os restantes produtos ou serviços na mesma categoria passam a designar-se por aquela marca;
- *Classificação*: não equivale a uma marca, apenas funciona como padrão de referência, da natureza ou qualidade de um produto ou serviço. Para atribuir qualidade e transmitir confiança ao consumidor, junta-se à marca a classificação respectiva.

3.1.6. A Identidade da Marca

De acordo com Lindon, *et al.* (2004:175), a marca apresenta-se através de sinais, formas, cores e sons ao público em geral, para através dos sentidos do consumidor facilitar a sua decisão na escolha dos produtos ou serviços disponíveis. São duas as componentes que agregam estes aspectos:

A Identidade Física

- *Nome*: pode ser o do fundador, ou ser *patronímico*; pode ser a *sigla* do nome da empresa; pode ser *evocativo*, ao lembrar ao consumidor a categoria do produto ou serviço que representa; pode ter um nome de *família*, utilizando um sufixo ou prefixo anexo à marca institucional; ou pode ser uma *combinação de marcas* já estabelecidas no mercado.

O nome deve ser de fácil pronúncia e memorização, não permitindo segundas interpretações a nível linguístico, cultural ou social. Deve ser juridicamente aceite e permitir fácil extensão da marca. Deve relacionar o melhor possível o domínio de actividade à categoria dos produtos ou dos serviços, para permitir que a marca seja posicionada mais facilmente na mente do consumidor

- *O Design*: é muito importante para a atractividade do produto. Um bom design deve ter em conta os usos a que se destinam os produtos sem no entanto perder a estética, facilidade de utilização ou a segurança. A organização detentora do produto, que pode ser a produtora ou apenas uma fabricante, deve ter em conta aspectos de produção como os custos ou a eficiência, sem no entanto perder de vista a necessidade de um produto atractivo. O design de qualquer

produto também deve ter em conta os gostos particulares de cada mercado alvo, com o risco de ser rejeitado, bem como os aspectos da identidade da marca.

- *Os Componentes*: podem ser muitos elementos ou um só, mas o ideal é ter o menos possível. O logótipo e o símbolo são os componentes tradicionais da marca. O logótipo ou logo, pode evoluir para acompanhar a marca, mas nunca deve mudar de tal forma que não seja reconhecida pelo consumidor. O símbolo é o sinal gráfico que passa a relacionar um nome ou uma ideia a um produto ou serviço e pode se apresentar associado ou não ao logo.

Outros Componentes da Marca

- *O refrão publicitário ou slogan*: é um som, uma música ou uma expressão repetida a cada anúncio e que identifica a marca, tornando-se nalguns casos para sempre ligado à marca;
- *Os símbolos de marca*: podem ou não fazer parte do logo, são personagens ou criaturas com as quais se pretende transmitir uma determinada ideia da personalidade da marca;
- *A assinatura da marca*: expressões que acompanham as marcas institucionais;
- *Os códigos gráficos*: elementos que definem a representação da marca em todos os registos formais da empresa. Os códigos gráficos definem em qualquer momento a marca, com exactamente a mesma forma.

A Identidade Psicológica

- *A Personalidade*: é a percepção que os consumidores obtêm como resultado de toda a imagem transmitida através do produto, preço, praça e promoção. O ideal é que a imagem da marca permaneça simples e constante por forma a evitar diversas interpretações por parte dos consumidores;
- *O Território*: é o mercado onde é natural a presença da marca. As organizações devem ter sempre em conta este factor ao planear extensões da sua marca. Em certos territórios, nem uma marca reconhecida tem sucesso; e

- *Os Valores culturais:* são todos aqueles valores que a marca representa. Podem ser valores intrínsecos ou construídos, para alterar a percepção da marca ou actualizá-los.

3.1.7. A Imagem da Marca

Conforme Lindon *et al* (2004:180), a imagem da marca é o conjunto de percepções únicas, desenvolvidas por cada consumidor. Cabe à empresa, a tarefa de ajustar continuamente os esforços de comunicação, para que a marca transmita a imagem que a empresa deseja. Desta forma, a imagem de marca está sujeita a:

- Dimensões mentais do seu público, como os juízos de valor e percepções relacionadas com as características mais evidentes da marca;
- À imagem espontânea da marca, por ser aquela que mais facilmente o consumidor se lembra. No entanto, despertadas certas associações mentais mais profundas, este mesmo consumidor poderá se ter uma lembrança mais profunda e duradoura da marca;
- Atributos do produto, aos benefícios ou inconvenientes experimentados com o uso da marca ou a associação à imagem de outros utilizadores do produto. O conjunto formado por estas associações, vai determinar a imagem pré-concebida da marca.

3.1.8. Posicionamento da Marca

Lindon, *et al.* (2004:154), afirma que o posicionamento ou o reposicionamento da marca é a criação da identidade de um produto na mente dos consumidores para enfrentar a concorrência ou mudanças nas preferências dos consumidores. Só será bem sucedido se forem tomadas em conta as percepções, os valores e desejos do público alvo:

- A empresa deve definir um posicionamento para sua marca. Caso tal não se efectue, os consumidores através das suas percepções o farão;
- O posicionamento é de tal forma importante, que perante diversos produtos, o consumidor vai tomar a sua decisão com base nas percepções que possui dos produtos;

- O posicionamento ajuda a definir uma estratégia de marca coerente para o seu composto de marketing;
- O posicionamento, define ao longo do tempo a linha mestra para as políticas de marketing a serem desenvolvidas.

O posicionamento de um produto implica a definição precisa da identidade e da imagem pretendida para a marca.

A marca actua como um poderoso factor de diferenciação entre produtos e serviços. Neste processo, a marca actua como elemento que confere tangibilidade a características intangíveis. Como estratégia de marketing, a diferenciação evoluiu da promoção de características tangíveis do produto para a promoção de características intangíveis.

3.2. ESTRATÉGIA DE MARKETING

“O marketing é o conjunto de métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, o comportamento favorável à realização dos seus próprios objectivos” (Lindon, *et al* 2004:28).

Estratégia é o planeamento de recursos para alcançar uma meta. Em marketing a meta é o objectivo de marketing. De acordo com Porter (1986:50-53), existem três estratégias gerais universais:

3.2.1. A Liderança de Custos

A estratégia de liderança de custos pode ser obtida através do investimento em métodos de produção eficientes, de um controlo de custo rigoroso e na procura contínua dos menores custos de produção e distribuição, alcançáveis por meio de padrões operacionais rigorosos.

A liderança de custos permite à empresa obter margens de lucro continuamente superiores à concorrência, uma vez que esta última terá que despender recursos adicionais em áreas de pesquisa e vendas, para fazer à competição. Oferece também defesa contra o poder negocial dos compradores, por já vender a preços de eficiência, e dos fornecedores, por possuir poder de negociação e margem de lucro suficiente para enfrentar escaladas de preço. A liderança de custos também permite à empresa a defesa contra bem substitutos, através dos custos de produção reduzidos que se reflectem no preço final.

3.2.2. A Diferenciação

De acordo com Porter (1986:51), a diferenciação do produto ou serviço é criação de características únicas, do produto ou serviço, de um serviço inovador, imagem de marca particular ou de serviços complementares diferentes da concorrência dentro de um mercado, como alternativa à diferenciação de preços.

Segundo Kotler (2000:457-458), os utilizadores de serviços preferem basear as suas decisões de compra de acordo características intangíveis com opiniões de outros utilizadores, pela qualidade

do serviço, pelo preço, pelo atendimento recebido dos funcionários ou também pela sua experiência anterior.

Conforme Porter (1986:52) uma vez alcançada a liderança de mercado, através da diferenciação, a empresa passa a possuir um mercado fiel, devido principalmente à lealdade dos consumidores em relação à marca, que protege a empresa de produtos substitutos, das pressões dos compradores, por falta de substituto comparável, ou dos fornecedores devido de margens de lucro mais altas.

3.2.3. A Segmentação do Mercado

Para Porter (1986:52), a vantagem da segmentação está relacionada com a possibilidade da empresa se especializar no seu mercado e conhecer o seu mercado com mais detalhe, em relação aos concorrentes que actuam em um mercado mais amplo. Este facto permite a obtenção da liderança de custos ou a liderança por diferenciação, naquele mercado particular, devido à eficiência e qualidade possível de se obter respectivamente, através da satisfação personalizada das necessidades daquele mercado.

De acordo com as estratégias marketing a empresa irá desenvolver os seus produtos e a sua comunicação de marketing para se lançar no mercado.

Essencialmente, através do marketing e para a sua sobrevivência, as organizações planeiam, implementam e controlam programas, para satisfazer e aumentar a procura por produtos e serviços específicos num mercado.

3.3. O COMPOSTO DE MARKETING

“*Marketing (administração de marketing)* é o processo de planear e executar a concepção, a determinação de preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (Kotler 2000:30).

“O mix de marketing (*ou composto de marketing*) é um conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir os seus objectivos de marketing no mercado alvo” (Kotler 2000:37).

De acordo com Lindon, *et al.*(2004:458-459), o composto de marketing pode ser baseado na política de produto, de preço, de força de vendas ou de comunicação. O composto de marketing ajuda a determinar prioridades e a traçar a melhor estratégia de marketing, de acordo com um determinado orçamento, através da definição dos produtos e quantidades, dos consumidores e das acções de marketing prioritárias:

- *Produto*, que é a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado alvo;
- *Preço*, que representa o custo da obtenção do produto, para o cliente;
- *Promoção*, que se caracteriza pelo esforço de comunicação com o público alvo; e
- *Praça*, que é a forma como a empresa coloca o seu produto a disposição do mercado.

3.3.1. O Preço

De acordo com Kotler (2000:503), o preço representa o custo para o cliente e a receita para a empresa. A política de preços deve ser seleccionada de acordo com os objectivos da empresa e com a posição de mercado. A empresa pode querer maximizar o lucro, sobreviver ou alargar o seu mercado. Se a empresa não tiver uma posição dominante no mercado pode optar por praticar os seus preços mais baixos que os líderes de mercado; se tiver uma posição de líder, pode optar por manter o preço e agregar valor, melhorando a qualidade percebida do produto, reduzir o preço, esperando que os seus custos se reduzam com o aumento do volume; pode também aumentar o seu preço e lançar uma nova marca para fazer face à concorrência. A organização pode usar o preço como factor de diferenciação.

3.3.2. A Praça

Ao pretender colocar o seu produto no mercado o fabricante deve decidir-se sobre os intermediários, o seu número e as responsabilidades por eles assumidas.

Para Lindon *e tal* (2004:260-262), a praça, canal de distribuição ou de marketing, é o conjunto dos intermediários através dos quais a empresa coloca os seus produtos no mercado. O canal de distribuição possui vários níveis de acordo com os o número de intermediários existentes:

- *No canal de nível zero*, o fabricante não utiliza intermediários para a venda final;
- *No canal de nível dois*, são utilizados dois intermediários em níveis diferentes da cadeia de distribuição do produto no mercado final.

O nível do canal vai sendo assim estendido conforme extenso for o número de intermediários envolvidos. Mas o canal de distribuição também se estende aos serviços. Neste sector, os intermediários continuam a ser todos os meios envolvidos na distribuição dos serviços ao cliente final.

Segundo Kotler (2000:511), um canal de distribuição actua como o elo de ligação entre o fabricante e o consumidor, permite-os poupar tempo e recursos em negociações. A especialização no canal de distribuição num mercado e o conhecimento das características do mesmo, permitem ao intermediário o desenvolvimento de campanhas adequadas para estimular as compras, a redução do risco de transacção e a actuação como indicador das necessidades de produção que o mercado possui, baseando-se no conhecimento específico da procura e oferta do mercado.

Para Kotler (2000:516), quanto mais complexas as necessidade e oportunidades do mercado, maior será o nível do canal de distribuição e diverso o tipo de estratégia adoptada:

- *A distribuição exclusiva*, é implementada pelo fabricante quando este pretende ter maior controlo da qualidade dos produtos ou serviços prestados ao cliente final. Geralmente existe um contracto entre o fabricante e o canal de distribuição, para garantir exclusividade do canal. Por esta razão, o número de intermediários neste tipo de distribuição é restrito.

- *A distribuição selectiva*, é realizada por intermediários especializados na distribuição de uma gama específica de artigos.
- *A distribuição intensiva*, é utilizada quando o fabricante deseja aumentar a disponibilidade do produto permanentemente e com a maior cobertura possível, devido ao carácter de conveniência na compra do produto.

3.3.3. A Promoção

Segundo Kotler (2000:570), a promoção abrange cinco formas de comunicação com o mercado:

- *A propaganda*, é a apresentação e promoção de ideias ou produtos por organizações especializadas, para através da repetição facilitar a penetração no mercado, recorrendo ao uso de diversas ferramentas de comunicação que realçam os atributos do produto;
- *A promoção de vendas*, conjunto de acções com impacto a curto prazo, sobre num mercado alvo, que tem como finalidade aumentar a procura e a utilização de certos bens ou serviços, podem ser ofertas especiais de preço, bónus ou concursos;
- *As relações públicas e publicidade*, conjunto de acções desenvolvidas para melhorar as relações comerciais ou institucionais, entre uma organização e o seu público, através de artigos em meios de comunicação especializados ou de comunicação directa, que permite salientar as qualidades do produto ou da organização;
- *As vendas pessoais*, método de apresentação e venda de produtos e serviços, realizados directamente pelo promotor de vendas ao cliente, com o objectivo de poder apresentar e clarificar imediatamente as qualidades do bem ou serviço, sendo altamente eficaz para influenciar a tomada de decisão de compra.
- *O marketing directo*, caracteriza-se pela utilização de meios de comunicação disponíveis para a entrega de informações particularizadas e actuais sobre produtos e serviços, a clientes específicos.

Quem faz a comunicação da mensagem, deve certificar-se que o faz em óptimas condições.

Segundo Kotler (2000:571), vários factores podem perturbar a comunicação:

- *A atenção selectiva*, que é absorção de apenas algumas mensagens, geralmente devido à qualidade da mensagem e à elevada quantidade de informação contida em uma só mensagem. Para evitar qualquer das situações, comunicação deve clara, simples e precisa;
- *A distorção selectiva*, que é a captação da mensagem por apenas alguns dos receptores, devido às crenças de cada um. As crenças reforçam o conteúdo da mensagem, quando estão de acordo, ou anulam quando não estão. Para evitar que o receptor crie percepções que não tenham sido transmitidas pela mensagem, esta deve ser repetida, simples e interessante;
- *A retenção selectiva*, ou seja a retenção imediata de apenas mensagens com valores idênticos aos do receptor. No entanto, de acordo com a qualidade da mensagem pode acontecer, que os valores de ambos são de tal forma díspares, que a mensagem fica retida à mesma. Em ambos casos o resultado final é o mais importante, por permitir que a lembrança do conteúdo da mensagem permaneça no receptor.

Por forma a evitar a ocorrência destes factores, é necessário o desenvolvimento de uma estratégia básica de comunicação. Segundo Lindon, *et al.* (2004:309), esta estratégia é composta pelas seguintes etapas:

- Auditoria de comunicação;
- Definição de política de comunicação global, interna e externa;
- Determinação da estratégia de comunicação;
- Orçamentação;
- Decisão sobre o composto de comunicação: a proporção em que se aplicará a propaganda, a promoção de vendas, as relações públicas e publicidade, as vendas directas e o marketing directo. Tal depende do:

— *Tipo de mercado e de consumidor*, que determinam a necessidade de apresentação do produto, caso seja novo; de explicação do produto, se este sofrer alterações; de informação,

sobre a sua utilidade ou forma de aquisição; de esclarecimento, das características ou locais de aquisição; ou de garantia, para reforçar a certeza da compra efectuada ou a forma de utilização;

_ *Ciclo de vida do produto*, tal que se o produto estiver no seu estágio introdutório, cada ferramenta tem uma importância proporcional, no papel de dar a conhecer o produto, incentivar a distribuição e à experimentação; no estágio de crescimento, o uso proporcional das ferramentas deve reduzir, por já existir interesse pelo produto; no estágio de maturidade a promoção de vendas, a propaganda e as vendas pessoais devem ser retomadas para renovar o interesse e incitar à nova procura pelo produto; na fase de declínio, apenas a promoção de vendas deve continuar a ser utilizada, para manter a procura pelo produto;

Também se deve ter em conta a posição de mercado da empresa. Uma empresa líder de retira maiores proveitos da propaganda. As mais pequenas no entanto beneficiam-se mais com a promoção de vendas, por a procura mais eficientemente.

- Concepção dos programas de comunicação;
- Controlo de feedback.

3.3.4. O Produto

Numa perspectiva de produção, o produto é o resultado da transformação de materiais, para a venda aos consumidores.

De acordo com Lindon, *et al* (2004:206), na perspectiva de marketing, o produto é o conjunto de bens, atributos e benefícios que o consumidor recebe ao fazer uma compra, tal como o estilo, a qualidade, a embalagem, a garantia, a instalação e manutenção. São estes factores que definirão o sucesso do produto no mercado.

Classificação do Produto

Kotler (2000:418) classifica os produtos em:

- *Bens não-duráveis*, normalmente consumidos muito rapidamente ou em uma única vez;

- *Bens duráveis*, são bens que normalmente são consumidos durante um período de tempo relativamente longo, com uma vida útil de pelo menos um ano; e
- *Serviços*, que são produtos intangíveis, devido a aspectos como a qualidade, a reputação, o posicionamento a marca, a informação, a instrução, a manutenção, a garantia e a imagem; inseparáveis, variáveis e perecíveis.

Os aspectos tangíveis dos produtos são o tamanho, a durabilidade, a cor, o modelo, o peso, a embalagem, a rotulagem, a característica. Contudo, de todos os aspectos tangíveis e intangíveis que um produto pode possuir, três aspectos básicos são preponderantes para o seu sucesso. A qualidade, a apresentação e a marca.

A empresa deve tomar decisões de adicionar novas linhas de produto, expandir a linha de produtos existentes ou adicionar novas características a cada produto existente por forma a enriquecer a sua oferta. Ao decidir sobre o conjunto destes produtos, a empresa estará a formar o composto de produto.

O Composto de Produto

Segundo Kotler (2000:420), o composto de produtos deve-se dimensionar em:

- *Abrangência*, que se refere ao número de linhas de produtos a empresa possui;
- *Extensão*, que corresponde ao total de produtos no composto;
- *Profundidade*, ou a quantidade total de opções oferecidas em cada linha de produto;
- *Consistência*, ou a similaridade na natureza do uso final das várias linhas de produto, ou de outro critério relevante.

Linha de produto

Conforme Kotler (2000:421), o composto de produto pode ser subdividido em linhas de produtos. Com base nas linhas de produto, as empresas desenvolvem plantas de produção sobre as quais apenas deverão variar algumas das especificações, para criar produtos que satisfaçam as necessidades dos compradores, por forma a reduzir os seus custos de produção. Para tal deve:

- *Analisar a linha de produto:* para verificar a percentagem de venda e de lucro de cada artigo na linha de produto, por forma a identificar a contribuição de cada artigo na linha. A empresa deve possuir um composto de produto tal que todos os seus flancos estejam protegidos. Para também identificar produtos concorrentes e compará-los, para permitir a criação de estratégias de fortalecimento.

- *Extensão da linha de produtos.* A extensão de uma linha de produtos é menor quanto maior for a lucratividade marginal dos seus itens. A empresa que pretende crescer rapidamente deve optar por linhas mais extensas. Se os objectivos forem o lucro, deverão optar por poucos produtos, mas altamente procurados. A extensão da linha pode ser feita:
 - _ Ampliando o mercado abaixo, com o lançamento de produtos de preços mais baixos ou mercado acima, lançando produtos bem posicionados a um nível de preço superior;

 - _ Complementando a linha, através da adição de novos produtos na linha existente, com o cuidado de manter uma diferenciação clara dentro da linha.

 - _ Modernizando a linha, com a introdução de novas tecnologias de produção. Tal deverá ser realizada gradualmente ou integralmente, conforme a necessidade de adaptação do mercado. A modernização deve resultar da necessidade de renovação do produto ou para fazer face à concorrência, através da redução dos custos de produção.

 - _ Com a redução da extensão da linha e reforço na sua promoção, quando é necessária a redução da capacidade de produção de determinado produto para outros mais rentáveis, reforçando em contrapartida a promoção do produto reduzido, de tal forma que o volume total de vendas aumente.

3.4. O COMPOSTO ALARGADO DE MARKETING

De acordo com Kotler (2000:454), *apud* Booms e Bitner, o mix de marketing utilizado em serviços é ampliado, para além dos 4 P's tradicionais (Produto/Serviço, Preço, Praça e Promoção):

3.4.1. Pessoas

Todas as pessoas envolvidas directa e indirectamente na produção e consumo de um serviço são parte importante do marketing mix. Considerável percentagem de serviços prestada pelas empresas é desenvolvida por pessoas. Os serviços prestados serão diferenciados com sucesso pela boa selecção, bom treino e na motivação do pessoal.

3.4.2. Processos

Conforme Kotler (2000:456), os procedimentos, mecanismos e o fluxo de actividades pelos quais um serviço é consumido são elementos essenciais da estratégia de marketing. Estes processos podem ser explicados através de três tipos de marketing no sector de serviços: o marketing externo, o marketing interno e o marketing interactivo.

O marketing externo está relacionado com a utilização dos quatro "p" de marketing na preparação do serviço ao cliente; o marketing interno é o processo de preparação dos trabalhadores para que dispensem um bom atendimento aos clientes, tal que identifiquem diversas qualidades no serviço adquirido, implícitas e explícitas, desenvolvidas para o marketing interactivo.

3.4.3. Provas Físicas

O ambiente no qual um serviço é prestado, assim como materiais impressos e outros artigos físicos, podem tornar palpável a promessa que um serviço representa. Estes componentes são transformados em tipo e qualidade de serviço, que são os aspectos fundamentais para aprovação do serviço pelo cliente.

3.5. OS SERVIÇOS

“O serviço é qualquer acto [SIC] ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade do nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto” (Kotler 2000:448).

Os fabricantes de produtos frequentemente acrescentam, parcialmente ou integralmente, serviços extras aos seus produtos, para acrescentar valor à sua oferta.

De acordo com Kotler (2000:449), as empresas podem oferecer:

- *Bens tangíveis*, ou seja produtos;
- *Bens tangíveis associados a serviços*: em que os serviços são oferecidos associados à um produto disponibilizado para efeitos de diferenciação do produto;
- *Oferta híbrida*: quando a oferta é composta tanto por bens e serviços em simultâneo, não sendo possível a dissociação entre eles;
- *Serviço principal associado a um bem*: sendo a oferta composta por um serviço principal com a disponibilização de um bem que permite o uso do serviço;
- *Serviço puro*: quando apenas um serviço é oferecido.

3.5.1. Diferenças entre Produtos e Serviços

Conforme Lindon, *et al.* (2004:558), caracteriza os serviços pela:

- *Imaterialidade*, por não existirem fisicamente nem permitirem a análise prévia dos seus atributos;
- *Indivisibilidade*, do momento de consumo e de produção, fazendo com que os serviços sejam produzidos e consumidos exactamente no mesmo momento;
- *Variabilidade*, pois as suas características dependem de quem os fornece e de quando os fornece; e

- *Heterogeneidade*, na qualidade e características percebidas, porque os consumidores dos serviços prestados por determinada empresa têm experiências diferentes devidos às suas diferentes capacidades de percepção.

Segundo Kotler (2000:449), estas características chamam-se intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, respectivamente.

A decisão sobre composto de produto de uma empresa, determina a competição com o composto de produto de outras empresas, devido à limitações no rendimento do público em geral ou do mercado. Cabe a cada empresa o planejamento adequado de estratégias para enfrentar adequadamente a competição no mercado. O sucesso das estratégias de mercado, aliado à estratégias de marketing bem sucedidas, permitem que as empresas alcancem posições de vantajosas sobre a concorrência.

3.6. A CONCORRÊNCIA

Segundo Kotler (2000:36), a concorrência em termos de marketing representa todas as alternativas aos produtos e serviços de um fornecedor, que um consumidor consiga encontrar. A concorrência subentende a existência de grande número de produtores e consumidores, actuando no mercado de um mesmo produto ou serviço, proporcionando equilíbrio na oferta e na procura.

Lindon, *et al.* (2004:54), define o mercado por duas perspectivas diferentes:

- No sentido restrito, mercado significa o volume de vendas ou o valor de mercado. É possível dividi-lo em segmentos de mercado ou determinar o mercado alvo.
- No sentido alargado, mercado é o conjunto do público do qual as organizações procuram obter confiança e fidelidade por forma a concretizarem um dos seus objectivos principais, o de maximizar as vendas.

Quando não existe equilíbrio no mercado, deverá existir algum organismo regulador do mercado, que actue de modo a proporcionar o equilíbrio resultante da oferta e da procura.

De acordo com o senso comum, a concorrência é tudo aquilo que faz frente ao alcance de objectivos planeados.

Neste contexto, de acordo com Kotler (2000:36), a teoria de marketing identifica quatro níveis de concorrência:

- *Concorrência de marcas*: quando se identifica como concorrentes todos aqueles fornecedores que oferecem produtos similares e substitutos, para o mesmo mercado e aos mesmos preços.
- *Concorrência sectorial*: quando se identifica como concorrentes todos aqueles fornecedores que disponibilizam o mesmo tipo de produto ou classe de produto. O nome advém da definição de sector, que é um conjunto de empresas que fornecem produtos que são substitutos próximos entre si.
- *Concorrência de forma*: quando os concorrentes oferecem o mesmo serviço.

- *Concorrência genérica*: quando se identifica como concorrentes todos os fornecedores de produtos e serviços que concorrem para o mesmo rendimento dos consumidores.

3.6.1. Análise dos Concorrentes

Por forma a fazer-se valer no mercado, uma empresa deve analisar as características da concorrência, o posicionamento, estratégias e objectivos, forças e fraquezas.

Kotler (2000:246) *apud* Arthur D. Little, aponta seis posições competitivas no mercado:

- *Dominante*: o seu comportamento no mercado não é influenciado pela presença de concorrente, sendo a sua presença, influente nas decisões estratégicas da concorrência;
- *Forte*: quando as decisões estratégicas da empresa não influenciam nem são influenciadas pela concorrência. Neste caso as decisões tomadas são em longo prazo independentes das acções da concorrência;
- *Favorável*: a empresa encontra-se numa situação em que possui forças e oportunidades que lhe permitem colocar-se numa posição de vantagem em relação à concorrência;
- *Sustentável*: quando a empresa se encontra numa posição que lhe permite manter-se no mercado, sem no entanto possuir alguma oportunidade que lhe garanta uma posição melhor. A sua permanência está mais relacionada com o desinteresse da dominante em criar oposição no mercado do que com as suas próprias capacidades;
- *Fraca*: a empresa deve melhorar ou sair definitivamente do mercado. O seu desempenho é insatisfatório;
- *Inviável*: quando a empresa não possui capacidades nenhuma para competir no mercado e só tem como alternativa a saída do mesmo.

Perante estas posições, a empresa deve analisar tanto as suas forças e fraquezas, bem como as do adversário, por forma a decidir sobre com que estratégias prosseguir. Estas estratégias, uma vez implementadas irão provocar a reacção da concorrência, pelo que é importante antever, ou a posteriori analisar, o seu padrão de reacção:

- *Cauteloso*: reacção lenta, justificada pela confiança na fidelidade dos clientes, pela incapacidade de reacção, pela de intenção de se manter na posição em que encontra ou pela incapacidade em identificar padrões de mudança no mercado, que lhe permitam reagir.
- *Selectivo*: a situação em que a empresa apenas reage de acordo com determinadas decisões da concorrência.
- *Arrojado*: reacção caracterizada pela resposta imediata a qualquer mudança efectuada pela concorrência.
- *Imprevisível*: a concorrente simplesmente não tem nenhum padrão de reacção, respondendo apenas quando pode, geralmente devido à incapacidade de resposta.

3.6.2. Estratégias de Mercado

De acordo com Kotler (2000:252), existem quatro comportamentos específicos de empresas num mercado. Conforme o papel que desempenham, adoptam diferentes estratégias competitivas: de líder, de desafiante, de seguidora ou de ocupante de nicho de mercado:

Estratégia de Líder de Mercado

A empresa líder de mercado desenvolve as suas acções com o objectivo de manter-se como líder e defender a sua participação no mercado. A sua manutenção como líder depende em regra geral do seu sucesso na:

- *Expansão do seu mercado*, através da obtenção de novos utilizadores do seu produto, maior utilização para os produtos ou a criação de novos usos e aplicações para os produtos já existentes.

Os novos utilizadores podem ser encontrados através de três estratégias: a estratégia de penetração no mercado, onde se procura convencer utilizadores, potenciais e que já conhecem o produto, a passarem a ser utilizadores; estratégia de novo segmento de mercado, com a qual se procura convencer não utilizadores a conhecer o produto e a passarem a utiliza-lo; estratégia de expansão de mercado, através da qual se pretende alcançar novos consumidores, que não

estejam na actual área geográfica de actuação, pelo se torna necessário à expansão do seu produto para essa área.

Os novos usos podem expandir o mercado através da descoberta da possibilidade de utilização do produto como solução alternativa para a satisfação a outras necessidades.

A maior utilização é conseguida através da apresentação de benefícios adicionais que o utilizador pode retirar de uma maior utilização do produto.

- *Na defesa da participação no mercado*, através da defesa da sua posição, da defesa de um flanco, da defesa por antecipação, da contra-ofensiva, da defesa móvel ou da defesa por retracção. A defesa da participação no mercado, fundamenta-se na espera por um possível ataque da concorrência. A defesa da participação no mercado apenas varia na forma como será feita:

_ *A empresa pode defender integralmente a sua posição*, através do reforço das suas bases de actividade, pela consolidação da sua posição em áreas intermédias na cadeia de produção do seu produto principal, como sejam as de matérias primas.

_ *Pode defender pelos flancos*, descobrindo novas oportunidades no seu sector, explorando nichos ou lançando novos produtos não relacionados.

_ *Pode praticar uma defesa antecipada*, atacando áreas de negócio da concorrência, mas mantendo a sua principal actividade.

_ *Pode optar pela contra ofensiva*, utilizando toda a sua capacidade para invadir o mercado da concorrência, transformando-se por sua vez em atacante.

_ *A empresa pode também optar pela defesa móvel*, mudando o enfoque do seu produto, da satisfação de uma necessidade específica para a satisfação geral das necessidades do sector, através do lançamento de novos produtos que abranjam não só a totalidade do seu sector como alguns outros sectores, criando bases para a expansão da participação no mercado.

_ *Outra alternativa, é a defesa por retracção*, que consiste na consolidação de esforços nas suas áreas de especialidade.

- *Na expansão da participação no mercado, através do lançamento de novos produtos.*

Estratégia de Desafiante de Mercado

Conforme Kotler (2000:263), as empresas que ocupam posições subseqüentes à primeira em um determinado sector podem ser classificadas em empresas desafiantes ou empresas seguidoras:

As empresas desafiantes são empresas que entram no mercado à procura de maior participação, e de acordo com seu objectivo estratégico, atacam a participação da empresa líder ou de outras empresas em posições subseqüentes.

A empresa pode atacar o líder de mercado através da estratégia de inovações em todos os segmentos de mercado. Se a empresa líder de mercado não estiver preparada, corre o risco de não conseguir sustentar o ataque. Pode atacar empresas que estejam a seu nível mas não possuam um desempenho adequado ou recursos disponíveis para responder ao ataque, sendo por isso facilmente ultrapassadas. A empresa pode também atacar outras empresas mais pequenas, utilizando como estratégia a absorção das mesmas, conquistando desta forma maiores fatias de mercado.

A estratégia de ataque das empresas desafiantes pode ser bem sucedida através da combinação de várias estratégias: de descontos, produtos mais baratos e inundação do mercado com os seus produtos, convencendo aos consumidores que os seus produtos são melhores, através de inovações, melhores serviços de apoio, promoção e propaganda intensivas. A empresa pode também apresentar ao mercado bens de qualidade muito superior ao líder, criar canais de distribuição muito mais efectivos e focalizar a sua atenção na redução cada vez maior de custos.

Estratégia de Seguidora de Mercado

De acordo com Kotler (2000:266), as empresas seguidoras de mercado não procuram atacar a concorrência no mercado. São empresas que procuram conscientemente uma estabilidade no mercado e reconhecem que um ataque à líder apenas resultaria numa resposta da qual a sua participação no mercado poder-se-ia reduzir devido aos seus reduzidos recursos. As empresas seguidoras encontram-se em sectores onde a diferenciação dos produtos é baixa, a qualidade do

serviço é comparável e a sensibilidade ao preço é muito alta. Em resposta a este conjunto de factores, as empresas seguidoras preferem optar por quatro estratégias:

- *Falsificação*: produção e comercialização de imitações de produtos da empresa líder, através do mercado paralelo, por forma a denegrir a imagem;
- *Clonagem*: imitação do produto, nome e embalagem do produto da empresa líder, com algumas variações pouco perceptíveis, incluindo no preço, por forma a induzir os consumidores à compra.
- *Imitação*: cópia de algumas características do produto da empresa líder, com variação bem clara em termos de marca, embalagem, preço, propaganda, entre outros.
- *Adaptação*: criação de produtos melhorados ou adaptados a partir do produto da líder, com todas as suas características claramente diferenciadas, mas com o mesmo propósito de utilização, para venda em mercados diferentes dos da líder, inicialmente. Muitos dos produtos adaptados, podem tornam-se mais tarde em produtos bem sucedidos, transformando a empresa em desafiante.

Estratégia de Ocupante de Nicho de Mercado

Segundo Kotler (2000:268), as empresas ocupantes de nichos de mercado são empresas com um perfil de uma seguidora, mas que não procuram actuar em mercados tão grandes, preferindo actuar em pequenos segmentos de mercado, de onde poderão beneficiar de oportunidades marginalizadas pelas empresas líderes, tornando-se por vezes líderes nesse segmento.

A estratégia de uma empresa que actua em nicho deve ser o da especialização e constante inovação. O que acontece é que quando as empresas líderes dão-se conta da lucratividade do nicho, atacam-no e o nicho torna-se num grande segmento de mercado.

As probabilidades de sobrevivência aumentam quando a empresa se torna actuante em diversos nichos, evitando o risco de ver o seu único nicho de actuação ser tomado por líderes ou desafiantes de mercado.

3.7. VANTAGEM COMPETITIVA

“[A Vantagem Competitiva] Pode [SIC] ser definida como uma competência específica e durável que cria, através da sua adaptação ao mercado, condições para uma concorrência imperfeita e que conduz a uma rentabilidade superior” (Lindon *et al.* 2004:440).

De acordo com Porter (1986:49), a vantagem competitiva é a posição alcançada por uma empresa em um mercado ou segmento de mercado, como resultado bem sucedido da aplicação de uma de três estratégias competitivas genéricas, a liderança de custo, a diferenciação ou a segmentação de mercado:

Com a diferenciação, as marcas obtêm diferentes níveis de poder e valor no mercado:

- Marcas conhecidas apenas por uma minoria do mercado;
- Marca conhecida pelo mercado;
- Marca bem conhecida e geralmente aceita pelo mercado;
- Marca preferida dos clientes;
- Marca dominante, com clientes altamente fiéis.

Os três últimos níveis de marca garantem Vantagens Competitivas às empresas, pois permitem acumulação de valor patrimonial, particularmente se aliadas a: qualidade percebida da marca, fortes associações emocionais e mentais e outras propriedades, como patentes, marcas comerciais e poder de negociação nos canais de distribuição.

IV. ESTUDO DE CASO

4.1. O SECTOR DAS TELECOMUNICAÇÕES EM MOÇAMBIQUE

A partir do início da década de 90 África registou um desenvolvimento tecnológico assinalável do sector das telecomunicações. Como forma de acompanhar este desenvolvimento, diversos países africanos tiveram de efectuar reformas na política e na legislação do sector, acompanhadas pela abertura do mesmo a novos investidores. No domínio da política, a reforma traduziu-se no incentivo para investimento em tecnologia de ponta, com o objectivo de melhorar a capacidade e a qualidade dos serviços prestados, de modo a reforçar as empresas de telecomunicações locais e prepará-las para a fase de abertura do sector a investidores privados. Em relação às reformas legislativas, foram revistos e criados regulamentos para o sector, para adequá-los a um novo contexto tecnológico que se estava a formar.

Nesta perspectiva, alguns países optaram pela abertura completa das telecomunicações móveis ao investimento privado, mantendo o monopólio sobre a rede de telecomunicações fixa, criando sobre estas algum protecçãoismo.

Moçambique não se manteve alheio às mudanças que estavam a acontecer. Em 1992, como estratégia de acção para o sector, através do decreto N.º. 23/92, a empresa Telecomunicações de Moçambique (TDM) foi transformada numa empresa pública e em 1995 lançou-se o serviço de telefonia móvel. Face à legislação restritiva, ausência de regulamentação e incapacidade técnica e tecnológica, o governo teve de optar por criar uma parceria internacional para o estabelecimento de uma operadora.

Como resultado, em Setembro de 1997, através da TDM e em parceria com uma empresa de consultoria alemã, Deutsche Telepost Consulting GmbH (DETECOM), entra em serviço a primeira operadora de telecomunicações móveis em Moçambique, a Telecomunicações Móveis de Moçambique Lda (TMM), que mais tarde se veio a denominar Moçambique Celular. A parceria não detinha a posse dos serviços, dedicando-se apenas à administração, desenvolvimento e manutenção da infra-estrutura, através de um contracto de operação de serviços à favor da TDM. A empresa DETECOM providenciava o suporte técnico e assegurava o cumprimento do contracto de operação de serviços. A TDM, actuando como uma empresa responsável pelo

planeamento, instalação, operação dos serviços públicos nacionais e internacionais de telecomunicações, detinha os direitos de fornecimento dos serviços, da posse da infra-estrutura e fornecia a interligação entre a rede fixa e a móvel.

No período de 1997 a 2006, como reflexo da abertura do país para a revolução tecnológica e para o processo de globalização que estava no seu início, o país assistiu diversas mudanças profundas na economia. No quadro das reformas, entre outras estava a liberalização do sector das comunicações. Para tal o governo criou o organismo regulador das telecomunicações em Moçambique, o Instituto Nacional das Comunicações de Moçambique (INCM), e emitiu em 2003 licenças de operação para duas empresas de telefonia móvel. Para a Vodacom Moçambique (VODACOM), multinacional de prestígio e grande poder, cujos accionistas principais já se haviam implantado com sucesso em alguns países vizinhos, e para a Moçambique Celular (mcel), que operava desde 1997.

Em 1997 o país passou a possuir leis relativas ao Registo Internacional das Marcas, através da Resolução nº20/97 de 12 de Agosto. E apenas em 24 de Dezembro de 2003, com o Decreto 50/2003 se aprovou o Código da Propriedade Industrial de Moçambique, a lei específica para protecção de marcas, patentes, modelos industriais, modelos de utilidade e de outros direitos de propriedade industrial. Mas até recentemente a marca era tida como importante, somente para o registo de patentes ou outros direitos exclusivos de utilização. Actualmente, surge interesse pela marca despertado pela guerra de marketing entre as duas únicas operadoras de telefonia móvel. Desde a sua criação, a Moçambique Celular procedeu à mudança da sua imagem corporativa por duas vezes, como reflexo de um processo de gestão da marca, com o objectivo de fazer frente à entrada de novos competidores no mercado. As empresas começam a tomar consciência da importância da associação do produto a uma marca forte, pela garantia ao consumidor de que os atributos do produto se manterão em qualquer ponto de venda e por acreditarem que a marca poderá ajudar a obter Vantagens Competitivas, uma vez que uma marca forte e de valor permite reduzir custos de marketing ou colocar os seus produtos a preços superiores.

4.2. DESCRIÇÃO DO MERCADO

O mercado de telecomunicações em Moçambique apresenta actualmente três principais operadores: Telecomunicações de Moçambique (telefonía fixa), Moçambique Celular e Vodacom Moçambique (telefonía móvel).

Telecomunicações de Moçambique

A empresa Telecomunicações de Moçambique S.A.R.L. é responsável pelo fornecimento de serviços nacionais e internacionais de telefonía fixa. Foi outorgada a licença de operação, de acordo com a nova legislação do sector, em Maio de 2003, em regime de exclusividade por um período de quatro anos, até ao final de 2007. Em paralelo disponibiliza serviços de Internet, transmissão de dados, imagens e vídeo conferência, através da participação accionária em outras empresas de comunicação.

É accionista de seis empresas presentes no mercado das comunicações. Do grupo TDM fazem parte a mce - Moçambique Celular; a TV Cabo, empresa prestadora de serviços de televisão e Internet, que fornece o serviço de Internet de Banda Larga por cabo; a TELEVISA, que ergue infra-estruturas de comunicação; a TELEDATA (Sociedade Técnica de Obras e Projectos, Lda.) que providencia comunicações empresariais nacionais e internacionais; e a TELESERVE (Serviços de Telecomunicações, Lda.) que se dedica à comercialização de serviços de transmissão de dados.

A TDM e Teledata, representam para a mcel a concorrência sectorial, porque providenciam serviços de internet e telecomunicações, tais como a Banda Larga, a Net sem Fios (kwicknet) e ligações de voz e dados por via satélite.

Vodacom Moçambique

Segunda operadora de telefonía móvel em Moçambique, tem como accionistas a Vodacom Internacional (uma parceria entre as empresas Telkom SA Ltd e o Grupo Vodafone), e um pequeno grupo de parceiros locais. A Vodacom é actualmente a única concorrente de marca da Moçambique Celular e oferece actualmente serviços de telefonía móvel, aliado a outros serviços de valor acrescentado, que fazem o papel de substitutos perfeitos aos da mcel.

Pequenas Empresas

Outras pequenas empresas encontram-se registadas como provedoras de serviços de comunicação, basicamente de Internet e correio electrónico, em muitos casos dependentes dos serviços da TDM. Estas empresas não apresentam alguma ameaça a mcel, classificando-se no grupo de concorrentes de forma em relação à empresa, por providenciarem principalmente serviços básicos de comunicação por correio electrónico e acesso à internet.

Fora do sector das comunicações, a Moçambique Celular possui diversos concorrentes genéricos, alguns dos quais se apresentam como sérios adversários na concorrência pelo rendimento disponível dos consumidores no mercado geral. Como exemplo, pode se citar a empresa Cervejas de Moçambique.

4.3. A EMPRESA MOÇAMBIQUE CELULAR

Lançada em Setembro de 1997, com um investimento inicial de 10 milhões de dólares americanos, o serviço de telefonia móvel cobria a área de Maputo e periferia, com objectivo de servir as empresas e empresários locais, num mercado com crescimento estimado de 7.000 clientes até 2007. Inicialmente, o serviço disponibilizado era o pós-pago, aliado a serviços adicionais limitados e dependentes da rede, distribuídos por lojas próprias da companhia. No final do ano 1999, o investimento em infra-estrutura atingia o valor de 15 milhões de dólares americanos, com um retorno de seis milhões de dólares americanos e cerca de 12.500 assinantes.

No ano do ano 2000, após a introdução do serviço pré-pago (GIRO) em Setembro, e com o contributo da redução dos custos de ligação, o número de clientes da empresa atingia cerca de 50.000. Tendo continuado a crescer, em simultâneo com a expansão da cobertura da rede pelas capitais do país, tal que no final do ano 2003 tinha cerca de 436.000 clientes.

No processo de reformas no sector das telecomunicações, novas medidas legislativas são aprovadas com vista a criar um quadro legal adequado, um ambiente concorrencial positivo e liberalizar o sector das telecomunicações, em particular o sub-sector da telefonia móvel. Neste contexto, em finais de 2001 foram aprovados os decretos 32, 33 e 34/2001 de seis de Novembro, que definem a nova organização e função do Instituto Nacional de Comunicações de Moçambique (INCM), como organismo regulador, a lei de licenciamento e a lei das taxas de interconexão.

No início de 2002, o INCM lança o concurso para o licenciamento de operadores de telefonia móvel, dentro da competência que lhe tinha sido atribuída, através do esquema "*Buid-Operate-Own*" (BOO). Neste processo, surge uma disputa sobre as taxas de interligação entre a empresa seleccionada VODACOM e a TDM, em parte como reflexo dos interesses que a segunda possuía sobre a concorrente (mcel). A mesma teve de ser resolvida pelo decreto 34/2002, que precedeu a emissão do decreto 47/2002, onde o governo transforma a TDM em empresa privada, passando a TDM a denominar-se Telecomunicações de Moçambique S.A.R.L., com o propósito de torna-la independente.

Obedecendo ao esquema de licenciamento das operadoras de telefonia móvel “BOO”, a empresa TDM viu-se obrigada a proceder a uma separação operacional, institucional e administrativa da empresa TMM, transferindo todos os activos e passivos relacionados com a telefonia móvel para TMM, por forma que esta pudesse concorrer como operadora independente. Entretanto, o contrato com a DETECOM havia expirado, pelo que concordou alienar a sua participação.

Desta forma, a empresa Telecomunicações Móveis de Moçambique S.A.R.L. passou a denominar-se comercialmente mcel - Moçambique Celular, adquirindo a licença de exploração em Maio de 2003.

4.3.1. Decisão de Reposicionamento da Marca

De acordo com a Moçambique Celular, até Outubro de 2006, a empresa tinha como Visão ser a primeira opção em Telecomunicações Móveis, e ser a melhor operadora de telefonia móvel. Apresentava como Missão promover e consolidar a marca no mercado, a constante inovação, oferecendo sempre o melhor serviço ao cliente. Na estrutura de valores apresentava uma forte preocupação com o cliente e o interesse em agir em conformidade com a sua Visão, através da integridade, iniciativas individuais, trabalho em equipa, respeito mútuo, confiança, foco no cliente, compromisso e honestidade.

Apostava na expansão da sua rede por outras regiões do país, o aumento da sua capacidade tecnológica e o alargamento da sua carteira de clientes. Ao planear o alargamento da sua carteira de clientes e com o objectivo de alcançar um segmento de mercado sem condições materiais para a realização de um contrato, lançou do Giro em Setembro de 2000. Verificou-se imediatamente uma massificação inesperada do uso do seu serviço de telefonia móvel celular, em resultado do baixo custo de obtenção do giro inicial e da facilidade de acesso à rede. Em poucos anos atingiu o milhão de clientes e a estrutura da sua carteira de clientes não correspondia àquela planeada. A empresa optou de início por uma estratégia multimarca, através do uso de uma marca institucional híbrida, para diferenciar o contrato e o giro, serviços diferentes na qualidade e nos benefícios.

De acordo com o CGDC da empresa, com um número extremamente elevado de clientes no serviço pré-pago Giro, em relação ao número de clientes do serviço por contrato, a empresa viu-

se confrontada com uma imposição indesejada do Giro. Contra a missão proposta, o crescimento acelerado e o posicionamento não planeado do Giro, tornou-se numa ameaça através do risco de canibalismo para o contrato e para futuros serviços. Criada pelo mercado, imagem populista do Giro e elitista do contrato, terá tido contributo da comunicação contraditória da identidade da marca e da imagem distorcida da marca:

Identidade da Marca

- O logo da marca institucional era um conjunto de caracteres que formavam a palavra “mcel” em preto, com as cores da bandeira nacional acrescentadas à letra maiúscula “C”, num fundo elíptico amarelo, e a assinatura “Moçambique Celular”. O mesmo logo era acompanhado pelo símbolo 082 em verde e pelo slogan “você primeiro”, para o serviço do contrato. Para o Giro, caracteres formavam a palavra “giro”, com o as cores da bandeira nacional na curva da letra “g”, acompanhado pelo símbolo 082 em vermelho e o slogan “pronto-a-falar”.

A existência de três logótipos diferentes, que representavam a mesma marca, mas produtos diferentes, criavam alguma confusão para os clientes. A similaridade entre os logótipos do contrato e da marca institucional, diferentes do “giro”, criavam distorções na imagem de marca.

- O Giro assumia um carácter de produto de massas enquanto o contrato um carácter elitista. O território do Giro tornava-se o popular e do contrato, a classe média e alta, ameaçando criar um fosso cultural entre marcas da mesma empresa.

Era uma percepção que parte do mercado tinha sobre a marca, e que a empresa precisava reverter.

Imagem da Marca

A imagem da marca sofreu alguma distorção, como reflexo das identidades percebidas pelo mercado. Juízos de valor do mercado criavam a percepção do Giro ser um serviço de menor qualidade, por um lado devido aos limitados atributos técnicos do produto, aliado à identidade populista da marca, e por outro lado devido às tarifas mais elevadas. A percepção do mercado era

a de que apenas crescia o número de utilizadores do Giro pela ausência do depósito de caução necessário para o acesso à rede e não devido a qualquer outro atributo positivo.

Conforme o CGDC, perante a necessidade de manter o seu lugar dominante no mercado, e por desejar ser bem sucedida no lançamento de outros serviços relacionados com a telefonia móvel, a empresa tomou a decisão de reforçar o seu posicionamento no mercado, através da renovação completa da sua identidade corporativa, evitando a multiplicidade de marcas. O objectivo era relacionar todos os serviços, principalmente do Giro, com uma marca apenas, usando o sucesso de cada uma delas para reforçar a desejada identidade e imagem da marca.

A 30 de Outubro de 2006, a Moçambique Celular efectua a sua segunda mudança de identidade. Desta vez, a empresa sublinhou a imagem de marca e a identidade que pretendia que fosse transmitida, introduzindo claramente os elementos caracterizadores da nova identidade corporativa, no seu composto de marketing, de acordo com o seu comunicado de imprensa (*Veja anexo 4*).

4.3.2. Gestão da Marca

Operadora nacional de telefonia móvel. Tem como accionista a TDM (100%). A mcel, através dos serviços de telefonia móvel, providencia acesso a redes nacionais e internacionais, bem como serviços adicionais de valor acrescentado, tais como acesso a Internet, serviço de mensagens por celular e correio electrónico.

Uma vez que se estava a estabelecer no país mais uma operadora de telefonia móvel, tornou-se necessário encontrar um nome do qual transparecesse o sentido nacional e anunciasse claramente o ramo de actividade em que a empresa opera. Desta forma, a empresa adopta o nome de Moçambique Celular, sendo “Celular” tanto a forma como se denomina o aparelho de comunicação móvel em Moçambique, bem como a tecnologia de telefonia móvel que a empresa opera, cuja transmissão do sinal se realiza através de várias células de rádio. Para lançar no mercado um produto que apresentasse logo à partida esta característica, a Moçambique Celular decidiu dar à sua marca o nome mcel (que é uma contracção de Moçambique Celular).

Tipo de Marca

Após a mudança de identidade corporativa, a mcel optou por utilizar uma marca institucional *Umbrella*, para relacionar todos os produtos e serviços, a empresa que os fornece e a marca (*Veja anexo5*).

Com a utilização da marca mcel em toda a sua gama de produtos, a empresa tem custos de marketing notavelmente reduzidos para cada novo produto que a empresa lança. Os novos serviços ou produtos lançados sob a marca mcel obtêm facilmente aceitação, a par do sucesso dos já existentes. Por outro lado o sucesso do novo serviço ou produto reforça os atributos da marca. Em contrapartida, os novos serviços beneficiam do efeito positivo inverso, através da imagem da marca reforçada.

A empresa está consciente de que uma marca *Umbrella* pode também actuar em desfavor, caso ocorram falhas graves nos serviços prestados. A marca ficará afectada pelo desempenho negativo do serviço, pois o consumidor relaciona directamente a desempenho do serviço com a qualidade da marca, e vice versa. Se o consumidor abandonar a marca mcel, não permanecerá disposto a

usar qualquer outro serviço relacionado com a mesma, procurando imediatamente outra marca que possua qualidades similares.

Por esta razão, a empresa aposta fortemente na definição rigorosa da sua identidade física e psicológica, no processo de comunicação da sua imagem de marca.

Identidade da Marca

A mcel manifesta-se de forma intensiva através de sons, sinais, formas e cores aguerridas que despertem os diversos sentidos dos consumidores. De acordo com a mcel, a predominância do amarelo na sua marca, deve-se ao desejo de despertar nos clientes associações positivas com o calor e a juventude.

Identidade Física

O Nome: o nome mcel é a abreviação de Moçambique, de onde a empresa é originária e também a extensão geográfica da sua abrangência, com Celular, que é a tecnologia em que ela está baseada, bem como o nome genérico do aparelho necessário para uso dos seus serviços.

Os componentes da marca: a Moçambique Celular possui como elementos da sua marca o logo, o símbolo, o refrão publicitário e uma assinatura:

- A mcel tem como logo o conjunto de caracteres “mcel” na cor turquesa, com um fundo rectangular amarelo, o qual pretendem associar ao verão, ao sol e ao calor. O logo também possui uma representação gráfica de um sorriso sob a letra “m”.
- O símbolo, é um sorriso que se apresenta por debaixo do logo, no caractere “m”, de Moçambique, ou separadamente como símbolo da marca, num círculo (internacionalmente conhecido como o “smile”). Com o sorriso a empresa tenciona transmitir a ideia de alegria e juventude, se aliado ao fundo amarelo que domina as campanhas do verão amarelo; de comunicação, representados pela forma de uma boca, ou com formato redondo e expressivo, características psicológicas atribuídas a pessoas optimistas e extrovertidas.
- O refrão publicitário, ou slogan, da mcel é a frase “vamos lá falar” sempre acompanhada por um som, que é um assobio usado localmente para chamar os amigos. Há muito usado

banalmente, após a adopção pela Moçambique Celular, este assobio passou a lembrar a marca mcel.

- A assinatura, é a expressão “Estamos juntos” que geralmente acompanha a marca.

Identidade Psicológica

A mcel pretende ser percebida como uma marca inspiradora. Acredita que através da criação de um elo de confiança, da promoção de ideais empreendedoras, da promoção do apoio social e da promessa de união de diversas culturas do país, poderá alcançar e inspirar os seu clientes e potenciais clientes, assumindo eles também os mesmos ideais.

A mcel, na sua estratégia de formação da sua identidade psicológica, apoia diversos eventos culturais, particularmente durante o “Verão Amarelo”, desportivos como é o caso da “Taça Moçambique mcel”, associa-se a prestigiadas personalidades e instituições sócio-culturais. Também promove acções de relações públicas, através de campanhas de responsabilidade social, como a de doação de sangue, luta contra a sida ou a consciencialização sobre acidentes de viação.

Imagem de Marca

Através de uma plataforma da marca, procura a todo o momento representar a imagem de uma marca forte, que transmita atributos que movam e conduzam a marca, de acordo com a imagem que se pretende percebida pelo mercado, e que sejam uma referência na sua comunicação, interna e externa.

De acordo com esta plataforma, o conjunto de valores mais importantes que a mcel pretende repassado é:

- *Liderança*, na promoção de ideias inovadoras e do apoio ao espírito empreendedor;
- *Qualidade superior*, através do seu melhor desempenho, procurando soluções tecnologicamente avançadas, centradas nas necessidades dos clientes e no produto prometido, agregando valor ao seu serviço;

- *Confiança*, através do apoio social, da promoção da aproximação e união entre as diversas culturas do país;
- *Orgulho de ser nacional*, promovido pela lembrança do potencial do país, reforçado pela multiplicidade de culturas enriquecedoras.

Decisões Estratégicas da Marca

A Moçambique Celular definiu como estratégia da marca para o mercado a extensão contínua da marca e a extensão da sua linha de produtos (*Veja anexo6*).

A extensão da marca foi realizada através da conclusão da implementação do serviço de Internet (netmóvel) e introdução de serviços relacionados, como o escritório móvel mcel (emm) e a caixa de correio electrónico mcel (@mymcel). Disponíveis tanto para o celular como para o computador:

- Proporciona aos clientes da empresa um fluxo de informação maior pois permite o contacto permanente não só através do telefone como também através do correio electrónico, em qualquer ponto e a qualquer momento;
- Aproveitou a capacidade ociosa existente na rede e conferiu maior valor à marca;
- Para os clientes da mcel, permitiu o surgimento de novos usos para o seu telefone, e conferiu maior uso dos serviços, devido à versatilidade adquirida pelo telefone.

A extensão da linha foi efectuada através da introdução de novos produtos, com estratificação das suas tarifas nos serviços dirigidos a empresas e a clientes:

- Permite que os clientes e potenciais clientes disponham de pelo menos uma alternativa no tarifário, resultando na conquista de novos utilizadores e na maior utilização dos seus produtos.
- Ampliou as linhas mercado abaixo, necessária pelo facto de a linha do contrato (14 itens) ter menor contribuição adicional por item para a lucratividade total da mesma, comparada com a do giro. De acordo com a mcel, o Giro é que mais contribui para o total das vendas e lucros na

empresa. A sua aceitação, aliada à prestação estável da linha do contracto, determinou que todos os seus produtos fossem colocados sob uma mesma marca.

No entanto, a decisão de estender a linha criou um elevado número de produtos semelhantes, criando alguma dificuldade no processo de decisão de compra. Para reforçar os aspectos evidenciados pela marca, a empresa traçou uma nova estratégia de marketing, com ênfase na comunicação da marca.

4.3.3. Estratégia de Marketing

De acordo com a Moçambique Celular, a empresa assume-se líder no mercado das telecomunicações móveis, e pretende assegurar essa posição. Com múltiplas alternativas no serviço prestado, a mcel procura manter a sua liderança de mercado, através da representação da marca em todos os produtos disponibilizados ao cliente, para relacioná-la com a qualidade do serviço prestado, o serviço de apoio ao cliente, o atendimento recebido dos funcionários e a apresentação das suas lojas de atendimento.

Segundo o CGDC da empresa, apesar de manter algum controle sobre os custos, principalmente nas áreas administrativa e operacional, a empresa realiza elevados investimentos nas áreas de marketing e comunicação, com enfoque na marca. Através da criação de um procedimento interno padrão, a empresa procura constantemente proporcionar um elevado desempenho, acima das expectativas dos clientes. O objectivo da empresa é o de reunir todas as características positivas susceptíveis de serem percebidas pelo consumidor, aglutinando-as na marca.

A empresa criou um conjunto de representações e códigos de apresentação bem definidos, a empresa deseja que a marca transmita atributos como capacidade, qualidade superior, eficiência e confiança. No sítio da Internet da empresa, disponibilizou um guia extremamente detalhado que garante que os seus códigos gráficos sejam reproduzidos pelos parceiros comerciais, mas sempre com exactamente as mesmas especificações (*Veja anexo 7*):

- Define a sua identidade física, psicológica e a imagem de marca;
- Define procedimentos realizar as impressões do seu papel timbrado, em documentação para documentação interna e externa;
- Define como produzir desde o material promocional e publicitário, até às regras e ao formato específico para construção da sua página de apresentação electrónica.

Com este rigor, a empresa espera garantir à imagem de marca uma consistência tal, que se traduza na transmissão de padrões de elevada qualidade à sua marca. Este rigor reflecte-se sobre cada elemento do seu composto de marketing.

4.3.4. Composto de Marketing

Produtos e Preços

A mcel disponibiliza como serviço principal telecomunicações móveis, associados a produtos de apoio tangíveis e intangíveis. Os produtos tangíveis têm um carácter complementar ao seu produto principal, que é o serviço de telefonia móvel, e são todos aqueles que servem de base para a prestação do serviço de comunicação móvel, os cartões SIM e os cartões de recarga para o pré-pago. Por forma a concentrar-se na sua actividade, a empresa faz a subcontratação da produção destes produtos. Dos produtos intangíveis, a empresa disponibiliza duas linhas principais de produto: produtos do serviço pós-pago, comumente chamado contrato, e do serviço pré-pago, ao qual a mcel denominou "Giro". (Veja anexo8, Tabelas 4 a 6)

No contrato e no Giro, a mcel oferece alternativa diferenciada aos clientes, tanto para clientes empresariais como para clientes individuais, numa linha de produtos com uma extensão total de 16 possibilidades:

- No contrato, o cliente empresarial pode escolher entre o pacote económico, o pacote executivo, o executivo 400 (400 minutos grátis por mês) e o pacote duo, que é um contrato limitado a um determinado valor de consumo após o qual deverá ser carregado com crédito pré-pago. O cliente empresarial pode decidir por ter os seus números da mcel sob um único módulo, entre dois diferentes, que pode ser o Ouro ou o Diamante. O módulo Ouro oferece telefones grátis e celebra-se por um período mínimo de 24 meses, abarcando apenas o executivo e o executivo 400. O módulo Diamante tem por sua vez a vantagem de proporcionar custos de ligação mais baixos de e para a rede fixa, abarcando o económico, o executivo e o executivo 400.
- O cliente individual também pode optar pelo contrato. Pode decidir-se por uma das opções empresariais, fora dos respectivos módulos, mas com um depósito de caução maior que um dos cinco novos pacotes tarifários, denominados "olá", que oferecem um taxa fixa mensal de chamadas grátis e a opção mensal de conversão do sistema tarifário, de facturação por minuto para o segundo.
- O pré-pago, ou giro, a outra linha de produtos da mcel, possui dois itens. O giro normal e o giro de 600 (Turbo Giro). Com o giro, o cliente individual terá a liberdade de recarregar o seu

celular quando melhor lhe convier, tendo atenção à validade do tempo extra de ligação. Poderá usar o giro de acordo com o sistema preferido de facturação, por minuto ou por segundo, numa base mensal. A vantagem do giro está na ausência de pré-condições para a ligação à rede, porém com a desvantagem de uma tarifa 75% mais alta que a do pacote económico e 29% mais alta que a do olá30, os pacotes menos caros do serviço por contracto (*Veja anexo8, Tabela7*).

A mcel também fornece o serviço de internet, aliado ao de comunicação móvel. Este serviço possui cinco produtos diferentes (*Veja anexo8, Tabelas 8 e 9*):

- O escritório móvel mcel (emm), que permite aos seus utilizadores entrarem em contacto directo com a rede informática da sua empresa, de tal modo que sincronize o servidor de correio electrónico no computador da empresa com o seu telefone celular, garantindo acesso instantâneo a qualquer hora e em qualquer lugar de informação que teria na empresa.
- O serviço mymcel, que é um serviço de correio electrónico da mcel, que permite ao utilizador ter um endereço electrónico mcel (@mymcel), podendo receber correio electrónico por telefone celular.
- O serviço netmóvel 500, que garante acesso à Internet em qualquer ponto onde exista cobertura mcel, através do telefone celular, seu objectivo primário, ou alternativamente, através de um computador.
- O serviço netmóvel 50, que garante acesso à Internet em qualquer ponto onde exista cobertura mcel, através do telefone celular, e
- O serviço netmóvel Go, que também oferece acesso à internet, mas sem necessidade de um contrato, sendo o custo cobrado por megabite navegado.

Em adição, a mcel disponibiliza serviços adicionais de valor acrescentado, na sua maioria comum às duas linhas do serviço de telefonia móvel:

- Serviços de mensagens curtas (SMS), serviço de mensagem multimédia (MMS), mensagem de voz (secretária mcel) e o de parabéns SMS;

O serviço de mensagens curtas possibilita o envio e recebimento de mensagens de texto para outros utilizadores de telefonia móvel e correio electrónico. O serviço de mensagens multimédia, permite acrescentar às mensagens de texto, imagens e sons. Com o serviço de mensagem de voz, é possível a gravação de recados de voz, por parte de quem liga, quando o receptor da chamada não está disponível, podendo este último aceder à mensagem posteriormente.

- Serviços diversos, dependentes da rede, tais como bloqueio de chamadas, chamadas em conferência, transmissão de fax e dados, mbip, recargas de giro, tomalá, bónus yo-yó, 3 amigos e “diz olá a dobrar”.

O bloqueio de chamadas permite que o cliente barre a recepção ou a emissão de chamadas para qualquer número desejado. O serviço de chamada em conferência possibilita que um grupo de até no máximo seis pessoas se comunique em simultâneo. Com o serviço de fax e dados o cliente pode enviar e receber fax, com texto e imagens, com a rapidez e segurança que se obteria de um fax tradicional. O mbip é um serviço para solicitar ao destinatário que efectue uma chamada de retorno. O serviço de recarga de giro coloca a recarga do cartão “giro” através de terminais automáticos de pagamento, tal como o Tomalá, que é um serviço que permite, tanto ao utilizador de um serviço giro como o de um serviço contracto, transferir crédito para qualquer utilizador de um serviço giro da mcel, em qualquer lugar, a qualquer momento, para além qualquer revendedor autorizado, em qualquer ponto do país. O bónus yó-yó é um serviço de oferta de bónus ao utilizador do serviço giro, de acordo com a frequência das recargas que efectua. Com o serviço “3 amigos” os utilizadores do serviço giro podem partilhar o seu crédito com outros dois utilizadores, durante uma chamada em simultâneo. O serviço “diz olá a dobrar” oferece bónus no momento da recarga, bastando para tal activar este serviço, de acordo com condições de uso pré-estabelecidas.

Praça

A mcel está actualmente em 68% do país, cobrindo as capitais provinciais, os principais distritos e boa parte das estradas que fazem a ligação entre as capitais provinciais e esses distritos. Niassa é a província com menor cobertura, com rede em apenas três, dos quinze existentes. Em cada uma das restantes províncias possui uma cobertura acima de 45% (*Veja anexo9*).

A estratégia da mcel foi a de começar por cobrir com a sua rede as principais zonas de interesse económico, e posteriormente alargá-la para os outros pontos das províncias. Para tal, conta com o apoio de uma rede de lojas suas por todo país, as quais possuem as suas equipas de venda, como forma de colocar o produto junto do revendedor. Por seu turno, cada revendedor possui a sua própria rede de distribuição, que faz chegar o produto final ao cliente. Para o cliente empresarial, existem equipas de venda directa pertencentes a mcel, que criam uma relação directa com cliente.

Num canal de distribuição dois níveis, a disponibilização dos serviços da mcel obedece a uma estratégia *pull*, em que tanto a sua rede de lojas como os seus distribuidores exercem uma estratégia de distribuição intensiva, mas não directa, onde o papel de conquista dos clientes é desempenhado pela empresa através de fortes campanhas de comunicação, que resultam numa força magnética que atrai os clientes.

Promoção

De acordo com o CGDC, o departamento de marketing é um dos mais importantes que a mcel possui. É responsável pela gestão de todo o processo de comunicação de marketing e desenvolvimento de produtos. É seu papel o desenvolvimento, a colocação do produto e a gestão da marca, desde a sua criação até ao serviço de apoio pós-venda. O processo de promoção é efectuado de formas diferentes de acordo com o tipo de cliente que se pretende alcançar, em cada linha de produto.

A mcel acredita que o contrato, está já na fase de maturidade, enfatizando por essa razão as vendas pessoais e a promoção de vendas. Para o Giro, a empresa aposta na promoção de vendas e na propaganda:

- No contrato, por forma a convencer ao cliente de que o seu produto ainda é o melhor e incentivar o aumento da quantidade e do tipo de produtos adquiridos, a empresa auxilia-se das vendas pessoais, reuniões de vendas e de programas de incentivo. Com o estreitar das relações comerciais a empresa oferece benefícios adicionais.
- Para o cliente individual do contrato, a empresa acredita que a promoção de vendas é a melhor ferramenta para o alcance do melhor resultado. Junto deste, a mcel possui programas de fidelização do cliente de acordo com o nível de consumo. Oferece diversos serviços adicionais

na rede, como o serviço de Internet grátis até certo limite de consumo, minutos grátis de consumo, ou o serviço de escritório móvel. Oferece também a possibilidade de o cliente, a cada renovação automática do contrato ter direito a um novo celular.

- No giro, a empresa opta por manter o uso de ferramentas promocionais como a promoção de vendas e a propaganda a um nível moderado, por acreditar que o mercado do giro ainda está em fase de crescimento. Numa estratégia de comunicação para um mercado em crescimento, a empresa optou por recorrer à promoção de vendas, mas de forma menos agressiva. Recorre a alguns concursos, como a lotaria no giro de 80, ou a prémios contidos nas recargas, como SMS grátis, o bônus yó-yó (devolução de crédito) ou bilhetes de acesso a eventos desportivos ou culturais. O objectivo principal desta estratégia é o de consciencializar os seus clientes das inúmeras possibilidades de utilização dos seus produtos e das diversas vantagens que daí advém.

Ainda assim, é desenvolvida uma extensa campanha de propaganda, através de anúncios publicitários na mídia, de brochuras, de painéis exteriores, de mostruários e de símbolos diversos, em diversos locais. O objectivo final, é reforçar a percepção dos atributos da sua marca, bem como abarcar aqueles clientes que ainda não ultrapassaram na fase de consciencialização e compreensão do produto, numa estratégia de atracção de clientes (*pull*). A mcel também promove, de forma contínua e consistente, campanhas de relações públicas, através de apoios a campanhas de responsabilidade social.

Pessoas, Processos e Provas Físicas

Para a mcel, as pessoas têm um papel fundamental para o sucesso da sua empresa. Conforme o CGDC, cem por cento dos seus serviços são planeados, desenvolvidos e implementados por pessoas. Perante este facto, a mcel preocupa-se tanto em garantir qualidade e elevado desempenho dos seus produtos, como também procura garantir um elevado grau de motivação dos seus trabalhadores. O marketing desenvolvido procura difundir para o ambiente interno e externo: capacidade, eficiência e qualidade.

A empresa garante a motivação constante dos seus trabalhadores, através da selecção adequada de pessoal, de treino, da garantia das melhores condições de trabalho, de esquemas atractivos de

remuneração e promoção. Neste esforço, a empresa publicou o seu guia interactivo de comunicação de marca, onde descreve detalhadamente a perspectiva geral dos objectivos da marca mcel: a estrutura da marca, da imagem e da sua arquitectura geral, ou seja, regras e procedimentos de apresentação, internos e externos.

4.3.5. Actual Posicionamento no Mercado

Para aferir o efeito nos clientes das estratégias de gestão da marca adoptadas pela mcel, efectuou-se um inquérito a 250 pessoas sem discriminação de idade, género ou situação profissional. Dos questionários distribuídos apenas 227 foram respondidos, dos quais só 217 é que se encontravam adequadamente preenchidos. Do total de 217 inquiridos, 85,7% responderam que pertenciam à rede mcel, e 5,5% responderam que não tinham telefone celular, mas que quando tivessem optariam por se conectar a rede mcel. Os restantes 7% responderam ser utilizadores dos serviços da Vodacom.

Num conjunto de atributos¹ físicos (1º Maior cobertura de rede, 2º Melhores promoções, 3º Melhores tarifas, e 4º Custo inicial) e psicológicos (1º Influência de Outros Utilizadores, 2º Influência dos Anúncios publicitários, 3º Melhor Qualidade dos serviços, e 4º Melhor Marca) da marca, os atributos quantitativos apresentaram-se mais relevantes na decisão dos clientes. Para a maioria dos respondentes, a disponibilidade de todos os atributos físicos e os psicológicos era fundamental, com excepção do custo inicial, em grande medida devido à opção do serviço pré-pago. A “Maior Cobertura de Rede” foi apontada por 52,5% como factor de decisão fundamental, e 22,7% que eram indiferentes ao “Custo Inicial” de adesão à rede. No entanto, apenas 30,8% dos respondentes que optaram pela mcel, assinalaram a “Melhor Marca” como factor influente para sua escolha.

Inquiridos sobre o grau de satisfação, 33% dos respondentes que optaram pela mcel afirmaram que se encontravam satisfeitos com a mcel, 20% afirmou que se encontravam muito satisfeitos e 7% se encontravam extremamente satisfeitos. Estes respondentes apontaram respostas correspondentes ao terceiro, quarto e quinto grau de satisfação, equivalentes à fidelidade a marca, numa escala de um a cinco:

¹ Por ordem decrescente de relevância

- Não mudará de marca enquanto estiver satisfeito (33%);
- Não vê razão para mudar de marca, pois a actual presta um bom serviço, ainda que a marca concorrente pareça melhor (20%);
- Não pretende mudar de marca, nunca (7%).

Foi possível verificar junto dos inquiridos pouca familiaridade com o conceito de marca, que ainda é considerada apenas um sinal distintivo entre bens ou serviços. Alguns clientes queixaram-se de deficiências de comunicação, em algumas zonas afastadas das cidades, tanto pelo fraco sinal de rede quer para as chamadas telefónicas quer para navegar a internet, como pela incapacidade de enviar MMS. Foi possível apurar junto da empresa que na cidade do Maputo existem cerca de nove lojas mcel, mas de acordo com alguns clientes, todas situam-se dentro do perímetro urbano. Em Nampula, alguns clientes reclamaram que as promoções da mcel só lhes beneficiam durante algumas horas do dia, geralmente de madrugada.

No entanto, actualmente a mcel mantém uma forte imagem no mercado. É uma marca muito bem conhecida e que goza da preferência do mercado. Os seus clientes actuais mostram grande satisfação com a marca e alguma fidelidade. Este pode ser o impacto da nova identidade corporativa, cuja comunicação de marketing é realizada no sentido de mexer com as percepções, convicções e emoções dos consumidores.

V. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1. CONCLUSÃO

Com a Visão de se tornar a primeira opção em Telecomunicações Móveis e a melhor operadora de telefonia móvel, a mcel entrou no mercado com uma estratégia multimarca, e implementou o serviço de telecomunicações móveis inicialmente através do lançamento de duas marcas produto, o Contrato e o Giro. Mas devido, por um lado à massificação do uso do Giro, criada pela facilidade de acesso à rede e o baixo custo de obtenção do cartão inicial, e por outro, ao inadequado planeamento da imagem e identidade da marca, o mercado criou um posicionamento não desejado pela empresa, com uma imagem popular do Giro, oposta à elitista do Contrato. O impacto do Giro começara a comprometer o posicionamento do Contrato e o lançamento de futuras marcas. Perante esta situação, a mcel viu-se obrigada a rever toda a sua estratégia de marca e a renovar a sua identidade corporativa, para reforçar o seu posicionamento no mercado e lidar melhor com a concorrência. Esta decisão reflectiu-se pela mudança da sua identidade, da sua imagem e pela estratégia de expansão da marca e extensão da linha de produtos.

Com a mudança da identidade corporativa, a empresa optou por uma marca *Umbrella*, para reunir, quer o contrato quer o giro, sob uma única marca, a mcel. O objectivo final é o de reforçar a imagem da marca, com o poder de mercado de cada um dos produtos, e de criar as bases para expansão da sua marca no futuro. Para tal, a empresa criou um novo logo, composto por caracteres mcel em azul turquesa num fundo amarelo, que pretende relacionar com o verão e com o calor; passou a usar como símbolo um sorriso, para representar a alegria e a juventude, atributos desejados para a sua nova imagem; e traçou como identidade psicológica desejada, ser inspiradora, empreendedora, líder, de confiança e ser o orgulho nacional.

A extensão da linha foi efectuada por via da segmentação clara do seu público alvo, em clientes empresariais, individuais do contrato e individuais do giro, e da introdução de cinco novos produtos para o cliente individual, na linha do contrato, com os pacotes "olá". Os benefícios para o cliente estão nas tarifas mais reduzidas, se comparadas com o giro, e no montante fixo pago por mês, permitindo melhor o controlo do consumo. A empresa espera que cliente perceba implicitamente mais opções, mais diversidade e mais benefícios. Para a empresa, o benefício resulta de potenciais novos utilizadores, ou de utilizadores do giro que mudarão para o "olá" e

poderão contribuir para uma parte maior da receita fixa da empresa. A extensão da marca foi realizada através do acréscimo do serviço da internet à sua linha de produtos, com produtos inovadores como o netmóvel, o correio electrónico “@mymcel” e o escritório móvel mcel “emm”.

Estas estratégias de marca foram complementadas com uma melhor implementação de campanhas promocionais específicas para cada linha de produto, e com o reforço da comunicação de imagem, agora fortemente associada a valores como juventude, modernidade, alegria e muito calor, no intuito de mexer com emoções e mudar percepções no seu mercado. As campanhas de relações públicas, continuam a merecer destaque, através da promoção de actividades desportivas e culturais de massa, e de campanhas de sensibilização social.

Do estudo realizado, verificou-se que a marca mcel é muito bem conhecida no mercado e que possui a preferência dos actuais e de potenciais clientes. Foi possível aferir que a maioria dos que se afirmaram clientes da mcel está satisfeita com os serviços da empresa (53%), e que existe uma percentagem dos mesmos que se considera fiel à marca (7%). Tais constatações, aliadas ao facto de em resultado do processo de gestão da marca, ter ocorrido uma mudança da sua identidade corporativa, com o objectivo de reforçar o posicionamento da sua marca, confirmam apenas a primeira hipótese do trabalho. Nestas condições, pôde-se concluir que a mcel conseguiu criar uma marca forte e de alto valor, que contribui para a obtenção de Vantagem Competitiva no mercado.

5.2. RECOMENDAÇÕES

Para que a mcel realize a sua Visão e alcance os objectivos traçados na sua missão, deve-se esforçar mais para garantir que a sua marca se torne mais forte e consiga fidelizar um número mais elevado de clientes. Para tal recomenda-se que:

- Seja mais objectiva na sua comunicação da identidade psicológica da marca. A maioria do mercado consumidor possui um sistema de crenças onde ainda não existe um conceito claro sobre a marca, como aglutinadora de características intangíveis do produto;
- Reforce a comunicação sobre os seus produtos, acerca da disponibilidade dos mesmos, das condições de utilização, das respectivas características e dos seus benefícios;
- Melhore a qualidade técnica dos seus serviços, por ser um dos maiores atributos da marca, nomeadamente: o alcance e força do sinal da rede, a qualidade do serviço de internet, a facilidade de configuração e de acesso ao serviço de MMS e netmóvel;
- Reveja os diferenciais de preço no tarifário, por um lado entre o giro e os pacotes do contrato, e por outro entre as tarifas por minuto e por segundo. Estes aspectos têm impacto directo e forte sobre a imagem da marca.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

Aaker, D. citado por Kotler, P (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10ªed. São Paulo: Prentice Hall.

Bomms, B. e Bitner, M. citado por Kotler, P (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10ªed. São Paulo: Prentice Hall.

Glazier, J. citado por Dias, C. (2000). *Pesquisa qualitativa – características gerais e referências*. Disponível em: <<http://www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.pdf>>. Acedido em 21 de Out. 2007.

Kotler, P (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10ªed. São Paulo: Prentice Hall.

Liebscher citado por Dias, C. (2000). *Pesquisa qualitativa – características gerais e referências*. Disponível em: <<http://www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.pdf>>. Acesso em 21 de Out. 2007.

Lindon, J.; Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P.; e Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI: teoria e prática de marketing*. 10ªed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Little, A. citado por Kotler, P (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10ªed. São Paulo: Prentice Hall.

Malhotra, N. citado por Revillion, A. (2003). *A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing*. *RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing*. Disponível em: <<http://www.rimar-online.org/artigos/v2n2a2.pdf>>. Acedido em 21 de Out. 2007.

Patton, M. citado por Dias, C. (2000). *Pesquisa qualitativa: características gerais e referências*. Disponível em: <<http://www.geocities.com/claudiaad/qualitativa.pdf>>. Acedido em 21 de Out. 2007.

Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 3ªed. Rio de Janeiro: Campus.

Shultz, D.; Barnes, B (2001). *Campanhas estratégicas de comunicação de marca*. 1ªed. Rio de Janeiro: Qualitymark.

ANEXOS

Esta secção apresenta a informação adicional do Trabalho, considerada útil para o entendimento do Estudo de Caso.

O Anexo 1 apresenta o Guião de Entrevista, utilizado para a condução da entrevista com o “Chefe do Grupo de Negócios de Dados e Conteúdos” da mcel.

O questionário distribuído é apresentado no Anexo 2.

No Anexo 3, é apresentado o formulário utilizado para introdução de dados na Base de Dados em Access, para redução dos dados recolhidos com o questionário.

A comunicação da mudança de Identidade Corporativa é apresentada no Anexo 4. E a estrutura da marca adoptada é apresentado no Anexo 5.

No Anexo 6 é apresentado o composto de produto, de acordo com a estratégia de marca adoptada após o lançamento da nova identidade corporativa da marca, com a apresentação da extensão de marca e da linha de produto.

O Anexo 7, apresenta a arquitectura da marca. A forma como a empresa pretende concretizar a nova estratégia de marketing.

O Anexo 8 apresenta as tarifas dos produtos da mcel e uma comparação entre os custos do pacote giro normal, económico e o olá30, introduzido com a nova estratégia de marca.

O Anexo 9 apresenta a cobertura de rede da mcel, de onde se pode observar a tendencia de crescimento do sul para o norte do país, e da costa para o interior, expandindo-se a partir das zonas de maior importância económica.

Anexo 1. Guião de Entrevista

I. O que é a Moçambique Celular (MCel)?

1. Para contextualização, gostaria que me fizesse genericamente o historial da MCel, em particular do seu Departamento de Marketing.

1.1. Qual é a importância do Departamento de Marketing na MCel?

1.2. Como é constituída a equipa de marketing da Mcel?

1.3. Qual é a relação entre o Departamento de Marketing e outros departamentos da empresa?

2. Sendo uma empresa comercial, a MCel possui objectivo de lucro. Como caracteriza a MCel em termos de relacionamento com os seus parceiros?

2.1. Quais são os principais objectivos comerciais (pc/ accionistas) da MCel?

2.2. Quais são os objectivos de mercado (pc/ concorrentes)?

2.3. Quais são os objectivos de marketing (pc/ clientes)?

II. O que faz

1. Qualquer empresa que se constitua tem como alvo o alcance de um determinado mercado. As empresas agrupam-se em sectores e os compradores, alvos dessas empresas, agrupam-se em mercados.

1.1. Como a MCel percebe o mercado, em termos de evolução e estado actual do meio envolvente (ambiente demográfico, económico, natural, tecnológico, político-legal, sócio-cultural)?

1.2. Quais são as suas forças e fraquezas, as oportunidades e as ameaças percebidas neste mercado?

1.3. A MCel pratica a segmentação do mercado? Quais são os segmentos identificados e com que critério?

1.4. Que canais de marketing a MCel utiliza?

1.5. Quais são os concorrentes identificados pela MCel (inter produtos, inter segmentos e genéricos; directos e indirectos)? Como a MCel se coloca em relação aos seus concorrentes?

III. Como faz

1. Qual é a orientação da MCell para o mercado?

- Produção (Facilidade de encontrar e baixo custo);
- Produto (Qualidade e desempenho superiores);
- Vendas (esforço de vendas e promoção);
- Marketing (segmentação de mercado, foco na necessidade dos clientes, esforço para entrega de valor).

2. Como a MCell faz a expansão do seu mercado?

- Através da conquista de novos clientes, em novas áreas ou com novos produtos?
- Através da conquista de clientes da concorrência ou de clientes de outros sectores?

3. De acordo com Ries & Trout, o posicionamento é a colocação de um produto na mente de um consumidor, com o suporte de todos aspectos tangíveis do produto.

3.1. Qual é a estratégia de posicionamento usada pela MCell?

3.2. Qual é a política de desenvolvimento e comunicação, dentro da estratégia de posicionamento da MCell?

4. Política de marca

4.1. Que produtos ou serviços a MCell oferece?

4.2. Como a MCell identifica a sua marca?

4.3. Qual é a política de marca da MCell?

4.4. Qual a estratégia de marca da MCell?

4.5. De acordo com a MCell, que atributos possui a marca? Quais a MCell pretende passar aos clientes?

4.6. Comente sobre a recente mudança na identidade corporativa da empresa.

5. Quais são as estratégias de acção da MCell?

- Marketing-mix de produto (tecnologia, qualidade e/ou especialização);
- Marketing-mix de preço;
- Marketing-mix de distribuição; ou
- Marketing-mix de marca/comunicação?

Anexo 2. Questionário

Universidade Eduardo Mondlane
Faculdade de Economia
Questionário

O presente questionário tem como propósito o levantamento de dados para a realização de um Trabalho de Licenciatura no curso de gestão, cujo objectivo é avaliar até que ponto a mcel consegue que a sua marca transmita os atributos desejados, avaliar o impacto desses atributos e o grau de satisfação dos consumidores.

Leia cuidadosamente e responda sem receio. O questionário é anónimo.
Preencha as linhas disponíveis e marque com X nos quadrados, a opção desejada.

I. Dados pessoais

- a) Idade _____ b) Sexo M F
- c) Ocupação
 Estudante Trabalhador(a) Trabalhador(a)-Estudante Doméstico(a)
- d) Possui celular?
Sim Não
- e) Se não possui celular, pretende vir a possuir? (Ignore se tiver respondido SIM à questão anterior.)
Sim Não

II. Atributos da marca

Com o presente grupo de questões, pretende-se auscultar que marca de telefonia móvel é a preferida, que factores determinam tal preferência e o grau de importância de cada um deles para o consumidor.

- a) A que rede telefónica móvel se encontra ligado(a) nos últimos 6 meses, ou pretende se ligar?
Se tiver utilizado ou estiver ligado a ambas, selecione a que mais frequentemente utiliza.
 Vodacom Mcel
- b) Dos factores abaixo mencionados, marque à esquerda, com X, aqueles que influenciam a sua escolha.
E na escala à direita, marque com X, entre 1 a 7, o grau de importância de cada factor assinalado à esquerda, sendo que 1 é de menor importância e 7 de maior importância.

	1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/> Custo Inicial	<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/> Melhores Tarifas	<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/> Maior Cobertura de Rede	<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/> Melhores Promoções	<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/> Melhor Qualidade dos Serviços	<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/> Influência dos Anúncios Publicitários	<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/> Melhor Marca	<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/> Influência de Outros Utilizadores	<input type="checkbox"/>						

III. Grau de Satisfação

Com o presente grupo de questões, pretende-se auscultar a força da marca, através do grau de satisfação e de fidelidade.

- a) Em relação à marca que utiliza, marque apenas uma opção, com que mais se identifica:
- Poderá mudar de marca, sem hesitar, se a marca concorrente lhe parecer melhor;
- Embora esteja satisfeito(a), poderá trocar de marca, se para tal não tiver de incorrer a custos;
- Não mudará de marca enquanto estiver satisfeito(a);
- Não vê razão para mudar de marca, pois a actual presta um bom serviço, ainda que a concorrente pareça melhor.
- Não pretende mudar de marca, nunca.
- b) Se tiver mudado de marca nos últimos 12 meses, indique que marca usava anteriormente, e três razões que o(a) levaram a tomar tal decisão.
- _____
- _____
- _____

Fim. Obrigado pelo tempo disponibilizado.

Anexo 3. Base de Dados e Formulário

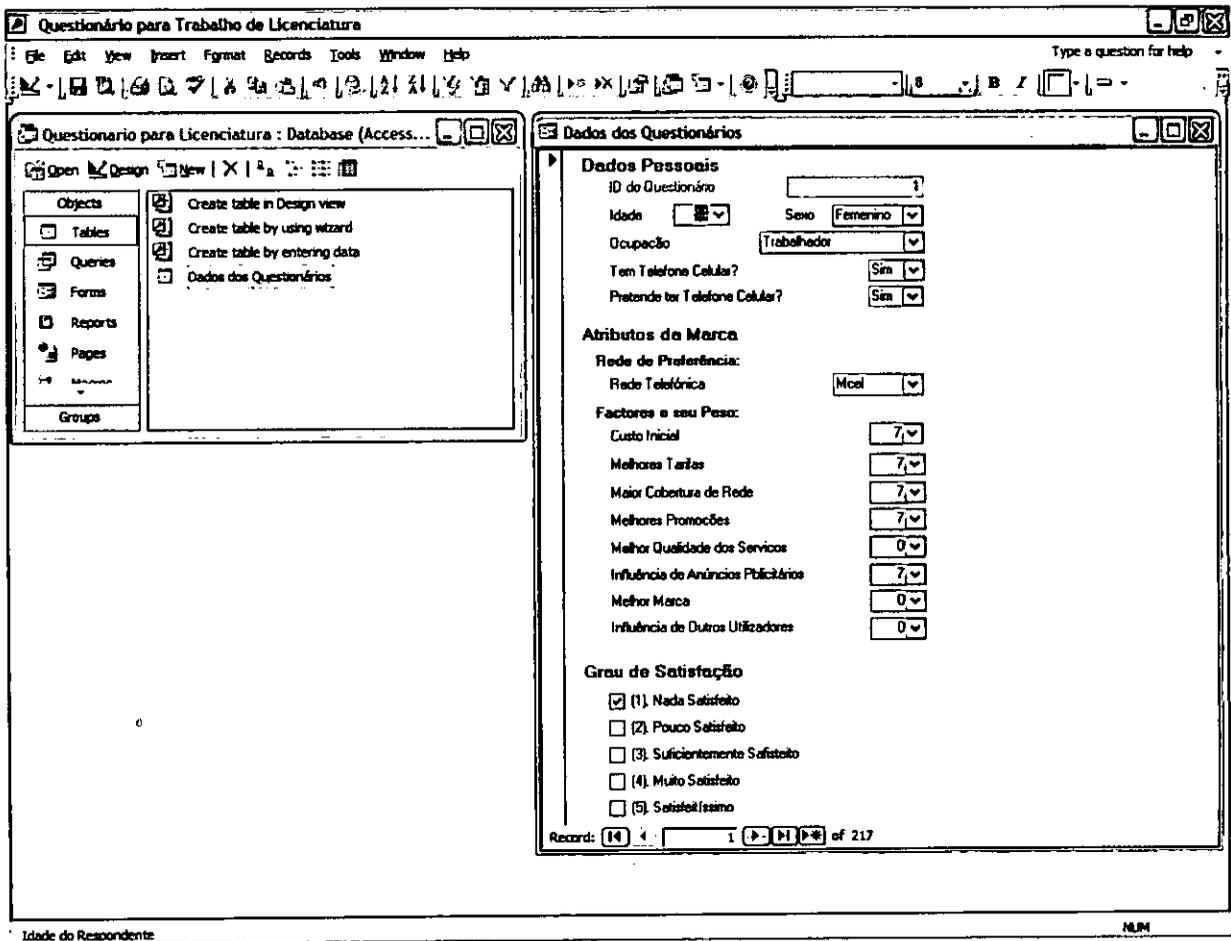


Fig.1. Base de dados (à esquerda) e formulário (à direita) para compilação de dados do questionário.

Anexo 4. A Nova Identidade Corporativa

A mcel apresenta nova imagem



Uma nova imagem de identidade corporativa da Moçambique Celular (mcel) foi apresentada, no último sábado, 30 de Outubro, numa cerimónia tida lugar na cidade de Maputo, com a participação de mais de 500 convidados.

Mantida sob o maior sigilo até à data da apresentação, a nova imagem pretende realçar os perto de 1,5 milhões de sorrisos reais da maior empresa de telefonia móvel moçambicana.

A nova identidade da mcel transmite não só a sua essência genuinamente moçambicana como o seu carácter alegre, lutador e de empresa sonhadora que promete e cumpre.

O lançamento da nova identidade foi feito, usando uma extensa plataforma de comunicação centrada no efeito contagiante do sorriso, sorriso este que faz parte do dia-a-dia da empresa, e que desta forma está a ser passado para os clientes, accionistas, parceiros, fornecedores e toda a sociedade.

Ao lançar a nova identidade, a mcel reforça, também, o seu posicionamento em relação à nova estratégia corporativa, em continuar a ser o maior e o melhor operador nacional de telecomunicações, com uma oferta tecnologicamente mais diversificada e avançada, a par da necessidade de introdução de novos elementos identitários da empresa, não descurando o seu papel de empresa socialmente responsável.

Fig.2. Comunicado de imprensa da Moçambique Celular, pelo lançamento da nova Identidade Corporativa.

Fonte: Moçambique Celular.

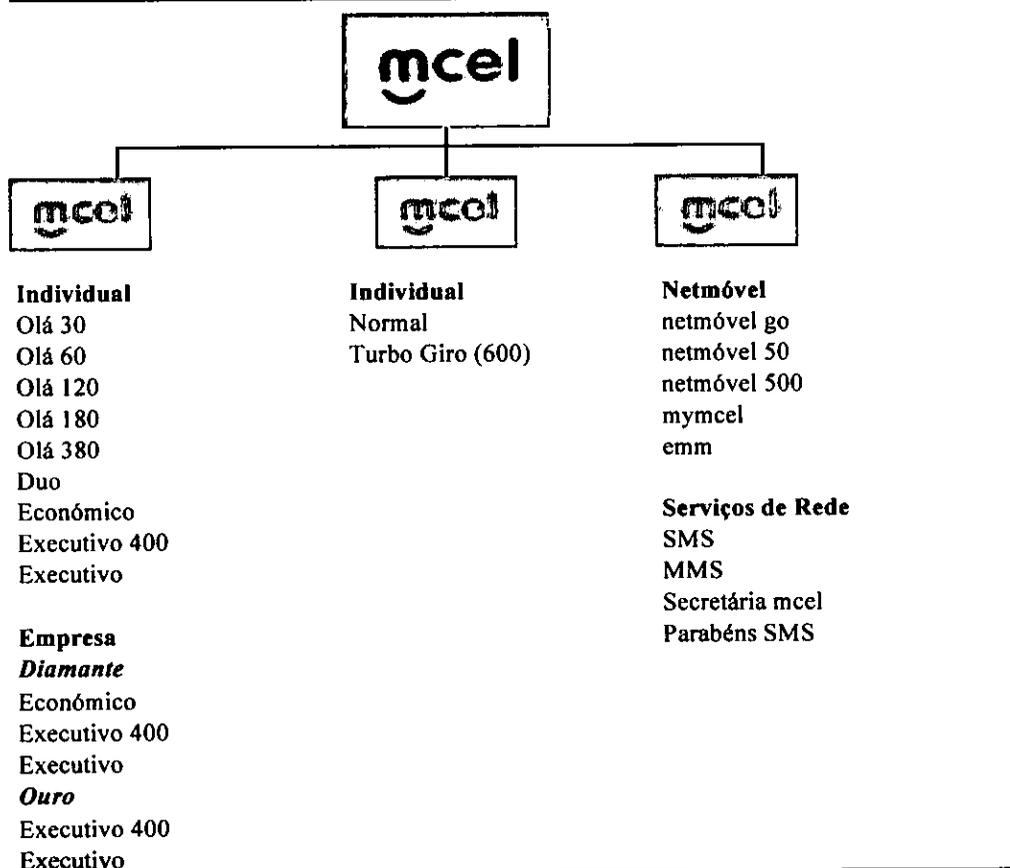
Anexo 5. Tipo de Marca

Tabela 1. Marca Anterior da mCel - Marca Institucional e Marca Produto

Marca Institucional	Marcas Produto	
		
A Instituição	Duo Económico Executivo 400 Executivo Diamante Económico Executivo 400 Executivo Ouro Executivo 400 Executivo	Normal Turbo Giro (600)

Fonte: Moçambique Celular (Adaptado)

Tabela 2. Marca Actual da mcel - Marca Umbrella



Fonte: Moçambique Celular (Adaptado)

Anexo 6. Composto de Produto

Tabela 3. Extensão da Linha de Produtos e da Marca mcel

	Contrato		Giro	Netmóvel ^b
	Individual	Empresa	Individual	
Módulo		Diamante		
<i>Pacotes</i>	Olá 30 ^a	Económico	Normal	netmóvel go
	Olá 60 ^a	Executivo 400	Turbo Giro (600)	netmóvel 50
	Olá 120 ^a	Executivo		netmóvel 500
	Olá 180 ^a			
	Olá 380 ^a			
Módulo		Ouro		
<i>Pacotes</i>	Duo	Executivo 400		mymcel
	Económico	Executivo		emm
	Executivo 400			
	Executivo			

Fonte: Moçambique Celular (Adaptado)

Nota: (*) Extensão de linha. Novos pacotes na linha do contrato individual.

(^) Extensão de marca. Nova linha de produto.

Análise: Linhas 3
 Extensão 21
 Profundidade 5
 Consistência Sim

Anexo 7. Arquitectura da Marca

Hello, I'm your identity guide!

mcel

1 The big idea 2 Basic rules 3 Stationery 4 Print & promotion 5 Advertising 6 Electronic media

The big idea

- > Brand platform
- > Brand associations
- > Brand architecture

When is brand platform? The complete diagram on the left is known as a brand platform. It is there to guide and convey you. It encompasses the digital & traditional platforms for and should always be your default reference for all communication, internally or externally.

Brand essence: The four sections seen inside the circle are referred to as brand muscles. They describe the four most important values to MCEL.

Brand essence: At the center of the circle there is a highlighted thought, this is the MCEL brand essence. This information is the key factor that separates you from your competitors.

Brand promise: The line that flows around the circle is your brand promise, this line informs how you express the brand essence. Thus, through being "together" you inspire everyone around you, and they say: being together can you inspire others around you.

1 The big idea 2 Basic rules 3 Stationery 4 Print & promotion 5 Advertising 6 Electronic media

The big idea

- > Brand platform
- > Brand associations
- > Brand architecture

What are brand associations? Brand associations are all words or images associated with your brand. They are often words and things that you think of when you see the brand. They are often words and things that you think of when you see the brand.

Brand associations: Brand associations are all words or images associated with your brand. They are often words and things that you think of when you see the brand.

Brand associations: Brand associations are all words or images associated with your brand. They are often words and things that you think of when you see the brand.

Brand associations: Brand associations are all words or images associated with your brand. They are often words and things that you think of when you see the brand.

+

=

Fig.3. Guia de comunicação de identidade da mcel. Fonte: Moçambique Celular (Adaptado).

Anexo 8. Produtos e Preços

Tabela 4. Contrato Para Clientes Individuais

	Olá 30	Olá 60	Olá 120	Olá 180	Olá 380
<i>Tarifas para Chamadas</i>					
Taxa de Ligação ^a	305.00	472.00	927.00	1,123.00	1,629.00
Bónus ^a (à tarifa mcel)	152.70	300.00	505.20	592.20	1,250.20
Rede mcel ^a	5.09	5.00	4.21	3.29	3.29
Rede fixa ^a	5.65	5.65	4.84	3.79	3.79
Outras redes ^a	6.09	6.09	5.74	5.74	5.74
Internacional - Grupo 1 ^a	12.36	12.36	11.80	11.80	11.80
Internacional - Grupo 2 ^a	20.82	20.82	19.97	19.97	19.97
Internacional - Grupo 3 ^a	24.77	24.77	23.65	23.65	23.65

Fonte: Moçambique Celular (Adaptado)

Nota: (a) Valores apresentados para o tarifário normal (em MT)

(b) Tarifa convertida do segundo para o minuto

Tabela 5. Contrato Para Empresas

	Económico	Executivo	Executivo400 ^b
<i>Tarifas para Chamadas</i>			
Taxa de Ligação ^a	254.00	572.00	1,798.00
Bónus ^a (à tarifa mcel)	56.55	99.60	1,560.00
Rede mcel ^a	3.77	3.32	3.90
Rede fixa ^a	3.93	3.82	4.50
Outras redes ^a	6.07	5.73	7.50
Internacional - Grupo 1 ^a	12.36	11.80	13.32
Internacional - Grupo 2 ^a	20.82	19.97	22.20
Internacional - Grupo 3 ^a	24.77	23.65	26.58

Fonte: Moçambique Celular (Adaptado)

Nota: (a) Valores apresentados para o tarifário normal por minuto (em MT)

(b) Tarifa convertida do segundo para o minuto

Não houve acesso ao tarifário para os módulos ouro e diamante.

Tabela 6. giro Para Clientes Individuais

	giro	600 ^b	duo ^b
<i>Tarifas para Chamadas</i>			
Rede mcel ^a	6.58	6.42	6.72
Rede fixa ^a	7.56	7.38	7.74
Outras redes ^a	6.58	7.98	7.98
Internacional - Grupo 1 ^a	13.26	13.26	13.26
Internacional - Grupo 2 ^a	22.17	22.20	22.20
Internacional - Grupo 3 ^a	26.57	26.57	26.58

Fonte: Moçambique Celular (Adaptado)

Nota: (a) Valores apresentados para o tarifário normal por minuto (em MT)

(b) Tarifa convertida do segundo para o minuto

Tabela 7. Comparação entre Principais Pacotes para Chamadas na Rede

	(X) giro	(Y) Económico	(Z) olá 30	(X)vs(Y) %	(X)vs(Z) %
Taxa de Ligação ^a	0.00	254.00	305.00		
Bónus ^a (à tarifa mcel)	0.00	56.55	152.70		
Horas de conversação	4.00	4.00	4.00		
Tarifa na Rede mcel ^a	6.58	3.77	5.09	75%	29%
Custo de conversação ^c	1,579.20	904.80	1,221.60		
Custo após o bónus ^c	1,579.20	848.25	1,068.90		
Custo final ^c	1,579.20	1,102.25	1,373.90	43%	15%

Fonte: Moçambique Celular (Adaptado)

Nota: (a) Valores apresentados para o tarifário normal por minuto (em MT)

(c) Valores poderão não ser exactos por erro devido a arredondamento.

Tabela 8. Produtos de Internet

	netmóvel go	netmóvel 50	netmóvel 500
Condições			
Por Contrato	<i>Não</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>
Taxa de Ligação	<i>Não, por consumo</i>	<i>Não</i>	<i>Não</i>
Disponível por Celular ^a	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>	<i>Sim</i>
Disponível por Computador ^b	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>
Com Serviços Adicionais da Mcel	<i>Não</i>	<i>Não</i>	<i>Sim</i>
Custo de utilização	<i>7,87 MT pot MB</i>	<i>225 MT</i>	<i>1.967 MT</i>

Fonte: Moçambique Celular (Adaptado)

Nota: (a) Em celular compatível com a tecnologia e na rede mcel.

(b) Através da disponibilização grátis de modem para PC.

Tabela 9. Produtos de Correio Eletrónico

	mymcel	emm
Condições		
Por Contrato	<i>Não</i>	<i>Sem informação</i>
Taxa de Ligação	<i>Não, por consumo</i>	<i>Sem informação</i>
Disponível por Celular ^a	<i>Sim</i>	<i>Sem informação</i>
Disponível por Computador ^b	<i>Não</i>	<i>Sem informação</i>
Com Serviços Adicionais da Mcel	<i>Não</i>	<i>Sem informação</i>
Custo de utilização	<i>7,87 MT pot MB</i>	<i>Sem informação</i>

Fonte: Moçambique Celular (Adaptado)

Nota: (a) Em celular compatível com a tecnologia e na rede mcel.

(b) Através da disponibilização grátis de modem para PC.

Anexo 9. A Rede mcel

Tabela 10. Cobertura de Rede da mcel

Provincia	Total	Distritos				% de Cobertura
		Com Cobertura	Nº	Sem Cobertura	Nº	
Cidade de Maputo	5	Urbano 1, Urbano 2 Urbano 3, Urbano 4 Urbano 5	5	N/E	0	100%
Maputo	8	Magude, Manhica, Moamba, Marracuene, Namaacha, Boane, Cidade da Matola, Matutuine	8	N/E	0	100%
Gaza	11	Bilene, Macia, Guija, Chibuto, Cidade de Xai-Xai, Chockwe, Manjacaze, Massingir	8	Mabalane, Manssagena, Chicualacuala	3	73%
Inhambane	14	Govuro, Homoine, Jangamo, Inharrime, Massinga, Morrumbene, Vilanculos, Zavala, Panda, Inhassoro, Maxixe, Inhambane, Funhaloro, Mabote	14	N/E	0	100%
Manica	10	Barue, Gondola, Manica, Sussundenga, Chimoio	5	Machaze, Macossa, Tambara, Guro, Mossurize	5	50%
Sofala	14	Buzi, Caia, Chibabava, Gorongosa, Dondo, Nhamatanda, Marromeu, Beira, Machanga, Muanza, Inhaminga	11	Cheringoma, Chemba, Maringue	3	79%
Tete	13	Angonia, Cahora Bassa, Changara, Moatize, Mutarara, Tete	6	Magoe, Chiuta, Zumbe, Maravia, Chifunde, Macanga, Tsangano	7	46%
Zambézia	17	Alto Molocue, Gurue, Inhassunge, Maganja da Costa, Milange, Ile, Mocuba, Mopeia, Morrumbala, Namacurra, Pebane, Nicoadala, Quelimane	13	Chinde, Gile, Lugela, Namarroi	4	76%
Nampula	17	Angoche, Erati, Malema, Meconta, Memba, Mogovolas, Moma, Monapo, Mogincual, Mossuril, Murrupula, Nacala-Velha, Nampula	13	Lafaua, Lurio, Mecuburi, Muecate	4	76%
Cabo Delgado	17	Ancuabe, Chiure, Macomia, Mocimboa da Praia, Montepuez, Mueda, Palma, Pemba Metuge, Quissanga, Pemba	10	Ibo, Mecufi, Meluco, Namuno, Balama, Muidumbe, Nangade	7	59%
Niassa	15	Cuamba, Mandimba, Lichinga	3	Lago, Majuane, Marrupa, Maua, Mavago, Macanhelas, Mecula, Sanga, Metarica, Muembe, Ngauma, Nipepe	12	20%

Fonte: Moçambique Celular (Adaptado)

Obs.: A Cobertura obedece à um padrão, sul-norte, da costa para o interior.