

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA ADOPTADA PELA T+
TELECOMUNICAÇÕES, S.A. NO SECTOR MÓVEL
DE CABO VERDE**

Elton Yannick Delgado dos Reis Borges

Caso de estudo pedagógico do Mestrado em Gestão

Orientadora:
Professora Marjan Jalali, ISCTE Business School

Setembro 2015

ELTON YANNICK DELGADO DOS REIS BORGES

- Lombada -

Agradecimentos

A realização deste trabalho não teria sido possível sem o contributo de algumas pessoas, as quais, de forma directa ou indirecta, influenciaram o meu desempenho durante todo este tempo.

Assim sendo, deixo o meu mais profundo e sincero obrigado a minha família e amigos pela motivação, pelo apoio constante na procura de informação e especialmente por me lembrar a importância que a tese assume na minha vida profissional.

Deixo também um especial obrigado à professora Marjan Jalali por ter tido muita paciência comigo e por se mostrar sempre disponível para ajudar, mesmo tendo muito trabalho.

Sumário executivo

O caso de estudo pedagógico que aqui se apresenta, incide sobre o sector das telecomunicações móveis em Cabo Verde, o qual foi monopolizado durante dez anos pela Cabo Verde Móvel, S.A. (“CVMóvel”) – empresa cabo-verdiana pertencente ao Grupo Cabo Verde Telecom e que opera no sector móvel de Cabo Verde.

Em 2007, assiste-se a queda do monopólio com a entrada de uma nova operadora móvel, a T+ Telecomunicações, S.A. (“T+”), a qual através das suas estratégias competitivas inovadoras conseguiu obter um enorme reconhecimento e credibilidade junto da população cabo-verdiana, tendo inclusive nos primeiros dois anos de actividade obtido um crescimento de 15% em termos de quota de mercado.

Com efeito, o objectivo do caso consiste em perceber qual tem sido a estratégia competitiva adoptada pela T+, e de que modo, esta estratégia permitiu à empresa ter a notoriedade que hoje tem no sector móvel em Cabo Verde. Os dados apresentados no caso têm em conta um conjunto de informações relevantes sobre Cabo Verde, o sector das telecomunicações móveis e a empresa em estudo, as quais irão permitir ao público-alvo descortinar a estratégia competitiva adoptada pela T+ e o contributo da mesma para o seu sucesso em Cabo Verde. Adicionalmente apresenta-se no presente caso de estudo, preceitos sobre estratégias competitivas de vários estudiosos da matéria, por forma a ajudar na resolução do caso.

Palavras-chave: estratégia competitiva, sector das telecomunicações móveis

Classificação no sistema de classificações JEL:

➤ Business Administration and Business Economics; Marketing

Executive summary

The case study presented here focuses on the mobile telecommunication sector in Cape Verde, which was monopolized for ten years by Cabo Verde Móvel, S.A. ("CVMóvel") – Cape Verdean company belonging to the Cabo Verde Telecom Group, which operates in the mobile telecommunication sector of Cape Verde.

In 2007, the monopoly ended with the entry of a new mobile operator, T+ Telecomunicações, S.A. ("T+"), which through its innovative competitive strategies managed to get a huge recognition and credibility of the Cape Verdean population, achieving a growth of 15% in terms of market share in the first two years of activity.

The purpose of this case study is to clarify what the competitive strategy adopted by T+ were and how this strategy allowed the company to have the notoriety that it has today in the mobile sector of Cape Verde. The data presented in the case take into account a range of relevant information of Cape Verde, the mobile telecommunication sector and the company under study, which will allow the targets to unveil the competitive strategy adopted by T + and the contribution of it to the company's success in Cape Verde.

Additionally it's presented in the case, thoughts about competitive strategies of various scholars of the matter in order to help solving the case.

Keywords: competitive strategy, mobile telecommunication sector

JEL classification system:

➤ Business Administration and Business Economics; Marketing

Índice

1. Introdução.....	1
2. Caso de estudo	2
2.1. Apresentação do problema.....	2
2.2. A empresa T+.....	3
2.3. Visão, Missão, Valores e Objectivos	6
2.4. Enquadramento do país.....	7
3. O Mercado das telecomunicações móveis em Cabo Verde.....	10
3.1. ANAC	10
3.2. Sector móvel	11
3.3. Tendências	14
3.4. Concorrência no mercado	14
4. Nota Pedagógica	20
4.1. Público-alvo	20
4.2. Objectivos Pedagógicos	20
5. Revisão da literatura.....	21
5.1. Conceito de estratégia.....	21
5.2. Vantagem competitiva.....	25
5.3. Gestão estratégica	26
5.4. Análise Ambiental	26
5.5. Formulação	30
6. Metodologia do caso de estudo.....	33
7. Plano de aula e questões de animação	34
8. Resolução do caso	38
8.1. Slides de resolução.....	53
8.2. Ilações a retirar do caso	59
8.3. Limitações.....	59

9. Bibliografia	60
10. Anexos	64
Anexo 1: Turismo em Cabo Verde	64
Anexo 2: Tarifários Pré-pagos da Unitel T+ (serviço Voz e SMS).....	64
Anexo 3: Tarifários Pré-pagos da CVMóvel (serviço Voz e SMS)	65
Anexo 4: Tarifário pós-pago da Unitel T+	66
Anexo 5: Tarifários pós-pagos da CVMóvel	66
Anexo 6: Tarifário pré e pós-pago da Unitel T+ da internet no telemóvel (3G)	67
Anexo 7: Tarifário pré e pós pago do grupo CVMóvel da internet no telemóvel (3G)....	67

Índice de figuras

Figura 1: Estrutura organizacional da Unitel T+ (2013)	5
Figura 2: Repartição do PIB por sectores (2013)	8

Índice de tabelas

Tabela 1: Missão, Visão e Valores	6
Tabela 2: Evolução do PIB de Cabo Verde	9
Tabela 3: Taxa de penetração dos clientes no sector das telecomunicações	11
Tabela 4: Quota de Mercado	13
Tabela 5: Principais influências na formação da estratégia.....	21
Tabela 6: Escolas do pensamento estratégico.....	23
Tabela 7: Plano de animação	36
Tabela 8: Modelo VRIO	45

1. Introdução

O presente caso de estudo pedagógico tem como objectivo descrever a evolução da empresa T+ no sector das telecomunicações móveis em Cabo Verde, por ser a área pela qual a T+ tornou-se reconhecida no mercado.

Com efeito, iremos no desenrolar deste caso de estudo pedagógico analisar a estratégia competitiva que tem sido utilizada pela T+ desde o início da sua actividade no sector móvel (2007) até ao momento (2015). Adicionalmente pretende-se com este caso de estudo pedagógico, perceber qual o contributo dessa estratégia competitiva para o progresso da T+ no sector móvel em Cabo Verde.

A tese encontra-se organizada em nove capítulos, sendo os primeiros capítulos destinados à apresentação do problema deste caso de estudo, a empresa em apreço, o país e o mercado em que a mesma actua. Posteriormente descreve-se o público-alvo deste caso, os objectivos pedagógicos e a literatura de referência para a resolução do caso.

Já numa fase final, apresentam-se as questões a serem resolvidas pelo público-alvo, a resolução do caso, as ilações e limitações do mesmo.

2. Caso de estudo

2.1. Apresentação do problema

Em 1996, o Governo de Cabo Verde estabeleceu um acordo de concessão da rede básica e fibra óptica com o Grupo Cabo Verde Telecom (“CVTelecom”) – Grupo cabo-verdiano, detido em 40% pela Portugal Telecom que actua no sector das telecomunicações fixas e móveis, multimédia e sistemas de informação. Em resultado desse acordo, o Governo de Cabo Verde concedeu total exclusividade à CVTelecom na prestação de serviços de telecomunicações móveis e fixas em Cabo Verde.

Com efeito, a partir de 1997, a CVTelecom, através de uma das empresas do grupo, em concreto a CVMóvel, passou a monopolizar o sector das telecomunicações móveis em Cabo Verde. Dez anos mais tarde (2007), após a liberalização do sector móvel por decreto do Governo de Cabo Verde em 2005, surgiu a T+, uma empresa cabo-verdiana jovem, sem muita experiência no ramo das telecomunicações e com recursos limitados, mas que em contrapartida se mostrou brilhante na prossecução da sua estratégia competitiva. Graças à essa estratégia, a T+ conseguiu ter um crescimento de 15% nos primeiros dois anos da sua actividade no sector móvel em Cabo Verde¹ e uma grande notoriedade e credibilidade junto da população cabo-verdiana.

Assim sendo, torna-se interessante perceber qual foi a estratégia competitiva utilizada pela T+ no sector móvel de Cabo Verde, e de que modo, esta estratégia permitiu-lhe retirar quota de mercado à uma concorrente com muito mais notoriedade e recursos financeiros. É preciso não esquecer que a CVMóvel tinha uma grande vantagem face a T+, pelo facto de ter monopolizado o sector móvel de Cabo Verde por um período de dez anos (de 1997 a 2007). Mesmo assim, a T+ conseguiu destabilizá-la ao ponto de se tornar uma alternativa credível no sector móvel em Cabo Verde.

¹ Fonte: T+

Adicionalmente pretende-se que o público-alvo deste caso de estudo analise a estratégia desenvolvida pela T+, de modo a perceber se esta era e continua a ser sustentável nos dias de hoje, bem como o contributo da mesma para o sucesso da T+ no sector móvel em Cabo Verde.

2.2. A empresa T+

A T+ foi constituída em 2005, quando o empresário cabo-verdiano Marco Bento decidiu constituir uma Sociedade Unipessoal em Cabo Verde. No entanto, a T+ só conseguiu obter a licença para operar no sector móvel, em Janeiro de 2006, tendo Marco Bento pago cerca de 2 milhões de dólares americanos à Agência Nacional das Comunicações de Cabo Verde (“ANAC”) para o efeito. Mais tarde, devido à necessidade de capital e experiência para implementar o projecto, Marco Bento associa-se a Alexander Yamandou, fundador da ASG Telecom (empresa norte-americana, especializada em serviços de voz, internet e satélites), e com isto, a sociedade passa de Unipessoal para Sociedade Limitada, tendo cada um dos sócios 50% das acções da empresa.

Apesar de Alexander Yamandou possuir experiência no ramo das telecomunicações, o capital que investido na empresa era ainda insuficiente para iniciar o negócio, pelo que Alexander Yamandou e Marco Bento optaram por associar-se à Teylium Telecom (empresa das Ilhas Maurícias que atua no sector das telecomunicações)², a qual passou a ser a accionista máxima da T+. Por conseguinte, a empresa passou a estar estruturada da seguinte forma:

- Teylium Telecom – 90% das acções da empresa
- ASG Telecom – 5% das acções da empresa
- Marco Bento – 5% das acções da empresa

² A Teylium Telecom é uma filial da Teylium International (empresa registada no Senegal, com uma vasta experiência no sector das telecomunicações e forte poder financeiro)

Embora a T+ tivesse obtido a licença para operar no sector móvel de Cabo Verde em Janeiro de 2006, esta só iniciou a sua actividade efectivamente a 21 de Dezembro de 2007, actuando inicialmente apenas na cidade da Praia, Capital de Cabo Verde.

Em 2008, a T+ opta por estender a sua cobertura de rede móvel para a toda a ilha de Santiago e para algumas regiões das ilhas de São Vicente e Sal, tendo em 2009 conseguido cobrir todo território nacional (*i.e.*, as nove ilhas habitadas de Cabo Verde).

Em 2010 a T+ consolida a sua actividade em Cabo Verde, apostando fortemente na melhoria da qualidade dos produtos e serviços comercializados e no aumento da cobertura de rede móvel nas ilhas do Fogo, Sal e Boavista. No ano seguinte (2011), a T+ decide apostar num novo segmento de mercado, o sector da internet, o qual juntamente como o sector móvel constituem actualmente as áreas de actuação da empresa em Cabo Verde.

Mais tarde, em Outubro de 2012 a T+ é comprada pela Unitel Internacional, uma plataforma de investimento da empresa Unitel S.A. (“Unitel”), a maior operadora móvel de Angola. A empresa passa a ser totalmente controlada pela Unitel (com 100% das acções da T+) e a ser designada por Unitel T+ Telecomunicações S.A. (“Unitel T+”)³.

Com a compra da T+ por parte da Unitel, a empresa passou não só a dispor de mais capital para se financiar e desenvolver novos projectos, como também a beneficiar da experiência da Unitel no ramo das telecomunicações.

O capital investido pela Unitel, permitiu que a T+ aposta-se mais na propaganda da empresa, oferecesse novos produtos e serviços aos clientes e construísse novas antenas de transmissão de dados e voz (2G/3G), que aumentaram a cobertura de rede móvel a nível nacional, tendo atingido cerca de 90% de cobertura em 2014 (Jornal *A Semana*, 2014);

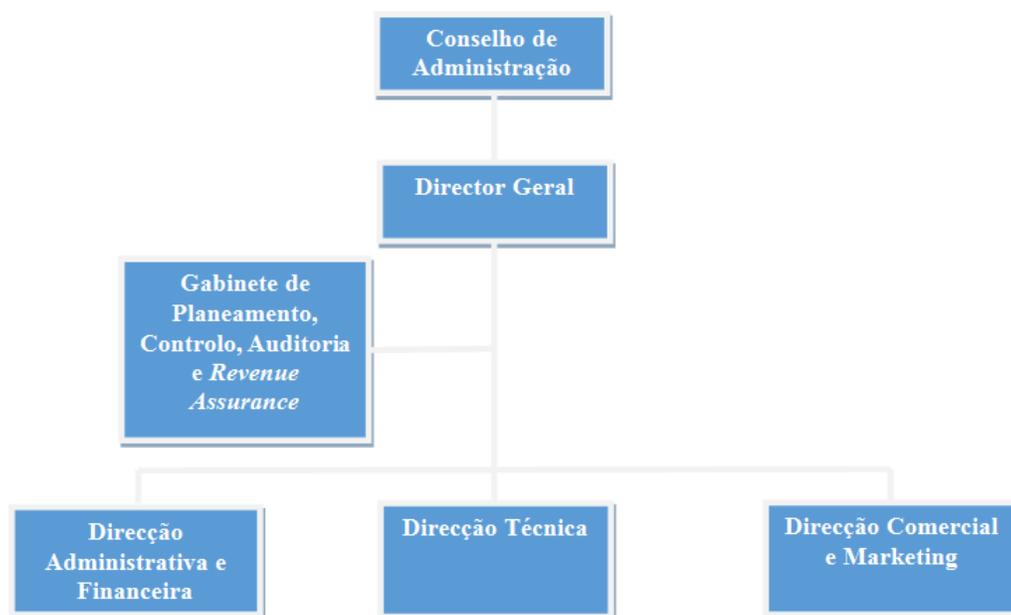
³ A empresa será referenciada durante o caso como “T+” ou “Unitel T+”.

Segundo dados divulgados pela T+, a empresa conta actualmente com 13 lojas de atendimento ao cliente nas principais cidades e estabelecimentos de Cabo Verde – uma loja na ilha de Santo Antão, duas lojas na ilha de São Vicente, três lojas na ilha do Sal, uma loja na ilha da Boavista, cinco lojas na ilha de Santiago e uma loja na ilha do Fogo.

A empresa tem ainda ao seu dispor 898 colaboradores, os quais integram as lojas da T+ espalhadas pelas ilhas de Cabo Verde. A maioria desses colaboradores é resultado de uma aposta forte da empresa em pessoal jovem e qualificado (com o 12º ano no mínimo), sendo alocados principalmente nas áreas de assistência ao cliente, assistência à direcção e similares. O recrutamento é feito principalmente na cidade da Praia, onde a empresa tem a sua sede principal.

No que concerne à estrutura organizacional, a T+ apresenta uma estrutura funcional (ver gráfico 1). Segundo fontes da T+, esta estrutura permite que a empresa tenha uma maior especialização, uma vez que os colaboradores estão divididos por departamentos funcionais e procuram por conseguinte aprofundar os seus conhecimentos sobre a área em que actuam.

Figura 1: Estrutura organizacional da Unitel T+ (2013)



Fonte: Unitel T+

2.3. Visão, Missão, Valores e Objectivos

Em 2007, a T+, devido aos recursos limitados que possuía e pelo facto de não ter notoriedade no mercado, tinha como propósitos ganhar reconhecimento e consequentemente estabilidade no sector móvel, afirmando-se como uma empresa de telecomunicações móveis credível que oferecia produtos e serviços de qualidade a preços acessíveis (segundo fontes da T+). No entanto, a situação muda em 2012 com a aquisição da empresa por parte da Unitel, a qual permitiu à T+ obter os recursos necessários para lutar pela liderança do mercado. Com efeito, a T+ apresenta hoje em dia como visão, missão, valores e objectivos o seguinte:

Tabela 1: Missão, Visão e Valores

Visão	<i>“Tornar-se numa referência no mercado das comunicações electrónicas, realçando a qualidade, inovação e o custo benefício dos seus produtos e serviços.”</i>
Missão	<i>“A missão da empresa passa pela prestação de serviços de telecomunicações de qualidade.”</i>
Valores	<i>“Qualidade - Coerência na comunicação e qualidade dos serviços Inovação - No lançamento de novos produtos e serviços Liderança - Fomentando a confiança dos seus clientes na Unitel T+ como líder em tecnologia, na satisfação dos nossos clientes e na comunicação.”</i>
Objectivos	<i>“Aposta na oferta de uma tecnologia simples e acessível para melhor responder as necessidades dos seus clientes.”</i>

Fonte: T+

2.4. Enquadramento do país

Contexto Demográfico e Social

Cabo Verde é um país insular africano e um arquipélago de origem vulcânica, localizado no Oceano Atlântico a 640 km a oeste de Dacar no Senegal. É constituído por dez ilhas, sendo nove delas habitadas (Santiago, São Vicente, Boavista, Sal, Fogo, Santo Antão, São Nicolau, Maio e Brava) e uma inabitada (Santa Luzia). Segundo dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde (INECV) no último censo realizado em 2010, o país contava com cerca de 491.875 habitantes residentes no território nacional. Do total da população, 303.979 habitantes residem no meio urbano e 187.896 habitantes residem no meio rural.

Sabe-se ainda, que a maioria da população concentra-se na ilha de Santiago com 274.044 habitantes, seguido pela ilha de São Vicente com 76.140 habitantes, Santo Antão 43.915 habitantes, Fogo com 37.071 habitantes, Sal com 25.779 habitantes, São Nicolau com 12.817 habitantes, Boavista com 9.162 habitantes, Maio com 6.952 habitantes e a ilha da Brava com 5.995 habitantes. As principais cidades de Cabo Verde são a Praia (capital da ilha de Santiago e de Cabo Verde) e o Mindelo (capital da ilha de São Vicente).

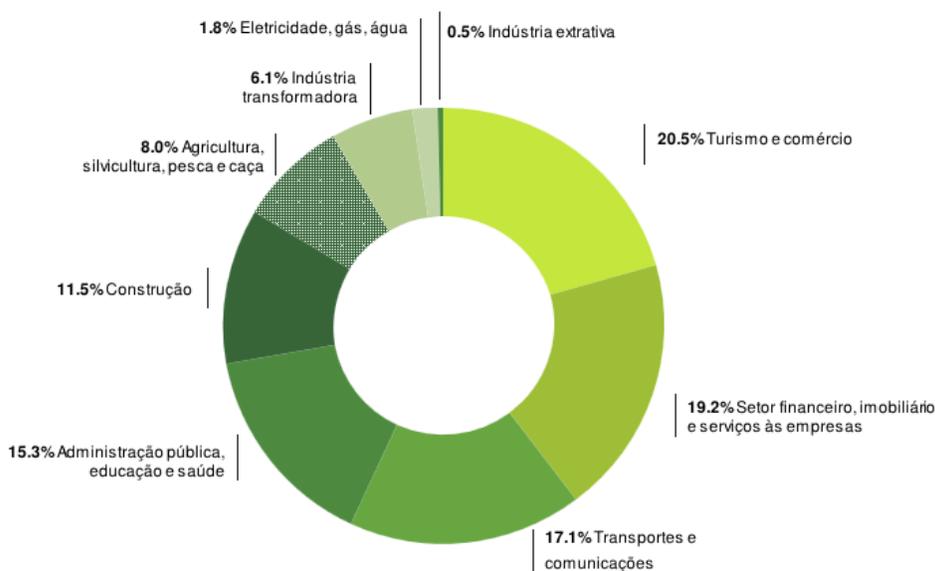
A população cabo-verdiana é predominantemente jovem com uma média de idades de 27 anos e do sexo feminino, correspondente a 50,5% da população Cabo-Verdiana (INECV, 2010). O salário médio mensal em Cabo Verde ronda os 275€ e o salário mínimo é de 100€ (Câmara de Comércio, Indústria e Turismo em Portugal Cabo Verde, 2013). Sabe-se ainda que Cabo Verde ocupa a 123ª posição entre os países de desenvolvimento médio (dos 187 países observados) com um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,636, o que representa a mais elevada posição da África Subsariana (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2014).

Contexto Económico

Cabo Verde é actualmente um país de desenvolvimento humano médio, estatuto que ocupa desde Dezembro de 2007, graças a uma boa governação, abertura ao comércio internacional e uma sólida gestão macroeconómica (Banco Mundial, 2015).

Segundo o relatório do Novo Banco (2014), a economia cabo-verdiana é muito condicionada pelas ajudas externas, o que é explicado pela dependência das importações de energia, alimentos e fluxo de capital estrangeiro (por exemplo: remessas de imigrantes e donativos). A capacidade produtiva da indústria é limitada devido à escassez dos recursos naturais, sendo essencialmente ligada aos sectores da pesca, calçado e dos têxteis. É uma economia orientada para os serviços, sendo que estes representam cerca de 75% do Produto Interno Bruto (“PIB”) de Cabo Verde. De entre os serviços, destacam-se o turismo e o comércio, que são os principais motores da economia cabo-verdiana, contribuindo com cerca 20,5% para o PIB de Cabo Verde.

Figura 2: Repartição do PIB por sectores (2013)



Fonte: Novo Banco

A crise económica que se iniciou em 2008 com a falência do banco de investimento Lehman Brothers Holdings Inc. e que causou uma grande depressão económica no mundo e principalmente na Europa, principal fonte de importação e exportação de Cabo Verde (Portugal afigura-se como o principal país de destino dessas importações e a Espanha como principal destino das exportações)⁴, afectou negativamente a economia cabo-verdiana, tendo esta registado um decréscimo no PIB de 5,5% de 2007 para 2008 e inclusive registado um valor negativo em 2009. No entanto, devido aos investimentos do Governo de Cabo Verde, principalmente no sector do turismo (ver anexo 1), a economia cabo-verdiana foi estabilizada, tendo o PIB a partir do exercício de 2010, registado valores positivos, embora bastante reduzidos em comparado aos valores pré-crise (ver tabela 2).

Tabela 2: Evolução do PIB de Cabo Verde

Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014E	2015E
PIB real (%)	12,2	6,7	-1,3	1,5	4,0	1,2	0,5	1,5	1,6

Fonte: Banco de Cabo Verde e Novo Banco

E: Estimativa

Contexto Político

Segundo o Banco Mundial, Cabo Verde é uma república democrática, orientada para o consenso e liberdade dos civis. Desde 1975, momento em que Cabo Verde adquire a sua independência de Portugal, que o país não teve um único golpe de estado. As eleições são realizadas de forma livre e justa, tendo os partidos políticos alternado regularmente de poder (Banco Mundial, 2015). Actualmente Cabo Verde ocupa o 2º lugar na avaliação do Índice Ibrahim de Governança Africana (IIGA), o qual avalia 52 países africanos, tendo em conta quatro categorias: Segurança e Estado de Direito; Participação e Direitos Humanos; Oportunidade Económica Sustentável; e Desenvolvimento Humano (Jornal *Diário de Notícias*, 2014).

⁴ Fonte: Novo Banco (2014)

3. O Mercado das telecomunicações móveis em Cabo Verde

Neste capítulo será analisado o papel do regulador das telecomunicações em Cabo Verde (ANAC), o sector móvel e por fim a concorrência entre os operadores desse sector.

3.1. ANAC

A ANAC é uma entidade com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, criada pelo Decreto-Lei nº 31/2006 de 19 de Junho na qualidade de Autoridade Nacional de Regulação e que tem por objectivo principal a regulação e representação do sector das comunicações em Cabo Verde.

Desempenha funções de supervisão, regulação, fiscalização e sancionamento das redes e serviços de comunicações electrónicas (engloba os serviços de telefonia móvel e fixa, televisão por assinatura e internet). A ANAC desempenha um papel fundamental na promoção da concorrência leal em Cabo Verde, impondo aos operadores a transmissão de informações claras sobre os tarifários praticados.

Adicionalmente cumpre referir que a ANAC também assume um papel fundamental na defesa dos direitos dos clientes, dado que obriga os operadores a fornecerem não só uma boa cobertura de rede, mas também produtos e serviços de qualidade. Além disso, a ANAC protege os clientes no relacionamento com as operadoras, através do estabelecimento de procedimentos de resolução de litígios simples e pouco dispendiosos, executados por organismos independentes das partes em conflito⁵

⁵ Fonte: Website da ANAC

3.2. Sector móvel

O sector móvel é o sector das telecomunicações (composto pelo sector fixo e móvel) que mais se destaca em Cabo Verde por ter a maior taxa de penetração de clientes do mercado, isto é, uma taxa de 100% em 2014, o qual corresponde a 613.378 clientes (ver tabela 3).

Tabela 3: Taxa de penetração dos clientes no sector das telecomunicações

Ano	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TP (sector móvel)	32%	58%	72%	76%	80%	84%	97%	100%
Clientes (sector móvel)	151.208	277.677	349.473	371.871	400.855	425.310	500.382	613.378
TP (sector fixo)	15%	15%	15%	15%	15%	14%	13%	11%
Clientes (sector fixo)	71.764	71.860	71.874	71.971	74.503	70.220	66.177	58.534

Fonte: ANAC

TP: Taxa de Penetração

O serviço móvel em Cabo Verde surgiu em Outubro de 1997, quando o Governo de Cabo Verde concedeu à CVTelecom uma licença de exploração dos serviços móveis terrestres. Com efeito, nesse mesmo ano a CVTelecom cria o primeiro operador móvel de Cabo Verde, a CVMóvel.

Segundo os dados facultados pela T+, a CVMóvel como pioneira e monopolista do sector móvel em Cabo Verde praticava preços que eram insustentáveis para a maioria da população cabo-verdiana – por exemplo o custo de adesão ao serviço móvel era até 2007 de 45€, o que representava um valor bastante elevado para a população, tendo em conta o salário mínimo em Cabo Verde (Câmara de Comercio, Indústria e Turismo Portugal - Cabo Verde; 2013).

Além de impor aos clientes um único tarifário, independentemente do tipo de cliente e da condição financeira dos mesmos, as comunicações eram taxadas ao minuto⁶ e a venda dos cartões de recarga era feita apenas nas lojas da CVMóvel. Com efeito, na prática apenas as pessoas mais favorecidas podiam ter acesso ao serviço móvel.

Em 2005, após negociações entre o Governo de Cabo Verde e a CVTelecom, o sector móvel é liberalizado, sendo posto fim à exclusividade da CVMóvel na prestação de serviços de telecomunicações móveis em Cabo Verde (Jornal *A Semana*, 2006). Isto permitiu que o mercado fosse dinamizado com novos investimentos derivados da entrada de novos operadores e conseqüentemente passasse a haver maior qualidade de serviços e produtos oferecidos, maior expansão de cobertura de rede e redução gradual das tarifas (ANAC, 2007).

Assim, em 2007, o sector das telecomunicações móveis conhece um novo operador, a T+ - uma operadora jovem, sem muita experiência e com recursos limitados, comparativamente à CVMóvel. A T+, ao contrário da CVMóvel, opta por adoptar uma postura de mercado mais acessível, permitindo que o serviço móvel esteja disponível a clientes com menores possibilidades financeira.

Com a T+, o custo de adesão do serviço móvel passa de 45€ para 4,5€; as comunicações móveis que antes eram taxadas ao minuto passaram a ser taxadas a cada 30 segundos; e as tarifas únicas praticadas pela CVMóvel foram ajustadas pela T+ de acordo com o tipo de

⁶ Com essa taxa, os clientes ao falarem por alguns segundos eram taxados como se tivessem falado por um minuto.

cliente (por exemplo: em 2007 a T+ lança um tarifário exclusivamente para jovens “Give me 5”, em que se cinco amigos fizessem contrato com a empresa falavam gratuitamente entre si durante 5 minutos por dia).

Em 2008, a T+ lança as recargas electrónicas (através da transferência de saldo de um telemóvel para outro) que vieram contrapor as recargas em dinheiro “vivo” prevalecentes na altura, permitindo maior rapidez e comodidade aos clientes no momento de efectuar o carregamento do saldo do telemóvel. Além disso, a T+ definiu um valor mínimo de recarga para a comunicação móvel de 0,45€, o que era bastante inferior ao praticado na altura pela CVMóvel, cujo valor era de 15,8€.

Com estas alterações provocadas pela entrada da T+ no mercado, começa a assistir-se à uma luta constante pela quota de mercado entre as duas operadoras, tendo a T+ na altura uma aparente vantagem competitiva sobre a sua concorrente (CVMóvel), pela introdução das inovações acima descritas no mercado.

Com efeito, a T+ dá um salto significativo em termos de quota de mercado, tendo conseguido um crescimento de 15% nos primeiros dois anos de actividade no sector móvel (ver tabela 4).

Tabela 4: Quota de Mercado

Sector Móvel:	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CVMóvel	100%	100%	98%	91%	83%	83%	79%	75%	70%	68%
Unitel T+	-	-	2%	9%	17%	17%	21%	25%	30%	32%

Fonte: Unitel T+

As inovações implementadas pela T+ no mercado ajudaram não só o sector móvel em Cabo Verde a evoluir em termos da qualidade de produtos e serviços comercializados, mas também beneficiaram a população cabo-verdiana, passando esta a poder usufruir dos

serviços de telecomunicações móveis a um preço bastante mais acessível e realístico tem conta a economia cabo-verdiana.

3.3. Tendências

Segundo dados disponibilizados no website da ANAC e transmitidos por fontes da Unitel T+, a nova tendência no sector das telecomunicações móveis em Cabo Verde, prende-se essencialmente com a comunicação pela internet através de aplicativos como o Viber e o Whatsapp⁷ utilizando *smartphones*. Além destes aplicativos, verifica-se que as operadoras do sector móvel em Cabo Verde têm procurado melhorar a sua oferta, comercializando telemóveis de alta gama e incorporando serviços suplementares/extras aos serviços já existentes, como por exemplo: serviço informativo sobre os filmes em exibição no cinema, saldo bancário no telemóvel, entre outros.

3.4. Concorrência no mercado

No que concerne a concorrência no sector móvel, verifica-se que esta não é muito intensa em Cabo Verde, uma vez que o sector é composto por apenas por duas operadoras móveis, a Unitel T+ e a CVMóvel.

A CVMóvel é uma das empresas do Grupo CVTelecom que foi criada em 1997 para operar no sector móvel em Cabo Verde e que mais tarde se tornou numa empresa autónoma em 2006. Até 2007 a CVMóvel detinha o monopólio de mercado, no entanto, com a entrada da Unitel T+ no mercado das telecomunicações móveis, começam a haver grandes mudanças em termos dos preços praticados, da distribuição dos produtos/serviços e no marketing.

Em termos de marketing a T+ destacou-se no mercado pela forma criativa como fez a promoção dos seus produtos e serviços. Tendo em conta que em 2007 as formas de promoção mais usuais no mercado era a promoção institucional (*i.e.*, promoção da

⁷ O Viber e o Whatsapp são aplicativos que permitem efectuar ligações de voz e enviar mensagens pela internet utilizando um smartphone.

empresa) e apenas nos *media* tradicionais, os quais eram utilizadas pela CVMóvel, a Unitel T+ veio marcar a diferença por apostar também numa forma de promoção fora dos *media*, através de empenas publicitárias em vários edifícios das principais cidades de Cabo Verde (Praia e Mindelo), nas ruas (através de colaboradores com *t-shirts* da empresa) e nos táxis, mas também pelos patrocínios que fez a grupos carnavalescos, que a ajudaram T+ a ganhar notoriedade em Cabo Verde.

Outro aspecto que ajudou a Unitel T+ a ganhar mais quota de mercado, foi o facto de ter criado alternativas de distribuição/ comercialização de recargas para telemóveis em Cabo Verde, mais cómodas para os clientes. É preciso ter em conta que quando a T+ entrou no sector móvel em 2007, a distribuição das recargas era feita exclusivamente nas lojas da CVMóvel, localizadas nas principais cidades de Cabo Verde, o que limitava as possibilidades de recarga dos clientes, visto estes estarem obrigados a deslocar-se a essas cidades e no horário de atendimento das lojas para efectuar o carregamento do telemóvel.

Tendo visto o procedimento da CVMóvel na comercialização das suas recargas, a Unitel T+ optou por se diferenciar, vendendo as suas recargas electrónicas em vários pontos de venda do país, muito mais acessíveis à população cabo-verdiana, como por exemplo em mercearias, supermercados, bares, aeroportos, postos de combustível e qualquer outro estabelecimento que funcionasse por 24 horas, com a intenção de facilitar o processo de compra do cliente.

Tendo visto tantas inovações produzidas pela Unitel T+ no mercado móvel e pelo facto de ter começado a perder quota de mercado, a CVMóvel optou por copiar as estratégias desenvolvidas pela concorrente, por forma a se manter na liderança do mercado.

Com efeito, hoje em dia, não existem grandes diferenças em termos dos produtos e serviços oferecidos, a forma como estes são comercializados e até mesmo em termos dos tarifários praticados, como se pode constatar abaixo:

Tarifários no sector móvel

- **Pré-Pago:** O tarifário pré-pago é um serviço que permite ao cliente comprar o cartão de recarga do telemóvel e utilizar o serviço móvel até que o saldo do cartão expire. A Unitel T+ possui vários tarifários pré-pagos (ver anexo 8) como o tarifário clássico (tarifário base da Unitel T+ e que se destina a todos os clientes), tarifário Unitel T+ Play (que se destina a jovens com idades entre os 12 e os 30 anos), tarifário prestígio (cujo público alvo são clientes de alto consumo, isto é, clientes cuja recarga do cartão é feita a partir de 45€ por mês), tarifário empresa (para as empresas) e o tarifário fixo + (tarifário em que se usa o cartão SIM CARD no telefone fixo). Os tarifários pré-pagos disponibilizados pela CVMóvel (ver anexo 9) são a Nós Grilo e Grilo ao segundo (tarifário base da CVMóvel que se destina a todos os clientes), Powa e Powa Swag (destina-se a jovens dos 12 aos 30 anos) e a CVMóvel Kids (tem como público alvo as crianças com menos de 12 anos);
- **Pós-Pago:** O tarifário pós-pago permite ao cliente efectuar as suas comunicações através de um plafond em UTT (Unidade de Taxa de Telecomunicações) estipulado pelo cliente, sendo que o pagamento é feito após o cliente ter feito as suas comunicações em débito automático ou transferência bancária. Na Unitel T+ existe apenas um tarifário pós-pago (ver anexo 10), o plano Liberty (para clientes particulares ou empresas). A CVMóvel possui três tipos de tarifários pós-pagos (ver anexo 11), o plano normal (plano base para clientes particulares ou empresas), plano de minutos (o cliente paga um plafond em minutos na rede CVMóvel) e segundos (o cliente paga um plafond em segundos na rede CVMóvel).

Produtos

- Telemóveis: Em termos de telemóveis a Unitel T+ tem ao seu dispor um conjunto de marcas como a Unitel (marca própria), Nokia (ex: Nokia Lumia 930), Apple (ex: Iphone 6) e Samsung (ex: Samsung Galaxy S5) e com preços que variam de 14,78€ a 1070,14€. Assim como a Unitel T+, a CVMóvel comercializa também telemóveis de várias marcas como a Nokia (ex: Nokia Lumia 800), Apple (ex: Iphone 6), Samsung (ex: Samsung Galaxy S5), LG (ex: LG T385), Motorola (ex: Motorola Razr Maxx), Sony Ericsson (ex: Sony Xperia Z), Alcatel (ex: Alcatel 1010X), HTC (ex: HTC chaChaCha) e ZTE (ex: ZTE “veloz” V790) com preços que variam de 14,78€ a 825,19€;
- Cartão SIM: Cartão que permite a identificação, controlo e armazenamento de dados nas comunicações entre dispositivos móveis (telemóvel), tablet, Ipad, etc. O SIM Card permite que o utilizador efectue e receba chamadas de voz/ mensagens instantâneas e tenha acesso à internet. O preço do cartão SIM na Unitel T+ e na CVMóvel não ultrapassa os 1,81€.

Serviços

Os serviços prestados pela Unitel T+ e pela CVMóvel são similares, podendo estes ser categorizados como serviço de voz, serviço de mensagens, serviço de dados, carregamentos e serviços adicionais, conforme se descreve abaixo:

- Serviço de voz: Incorpora uma série de serviços como o correio de voz (permite deixar mensagem de voz), chamadas em espera (se não puder atender o telemóvel avisa que está indisponível nesse momento), chamadas perdidas (permite que o cliente veja as chamadas que recebeu e que não pôde atender), reencaminhamento das chamadas (este serviço permite que o cliente reencaminhe a chamada para o telefone ou telemóvel na rede fixa ou móvel, nacional ou internacional), notificação de disponibilidade (permite que o cliente veja que a pessoa que tentou contactar já se encontra disponível).

Estes serviços são disponibilizados pelas duas empresas e são gratuitos. Para além destes serviços, existem também as chamadas em conferência, as videochamadas e o serviço *roaming* (permite efectuar ou receber chamadas de redes móveis do estrangeiro);

- Serviço de mensagens: Este serviço engloba as mensagens escritas e de voz, o envio do número (caso o cliente esqueça o seu número de telemóvel, pode enviar uma mensagem grátis a sua operadora móvel a pedir que esta lhe envie o número de telemóvel), o serviço “*call me*” (caso o cliente não tenha saldo suficiente para telefonar, pode enviar uma mensagem grátis ao destinatário até um determinado número de vezes a pedir que este o ligue) e o envio de mensagens de texto com imagem, cor e som (MMS);
- Serviço de dados: O serviço de dados inclui o acesso à internet pelo telemóvel;
- Carregamentos: Este serviço permite ao cliente efectuar carregamentos no seu telemóvel, caso o saldo disponível do último cartão de carregamento já tenha expirado. O carregamento pode ser feito directamente nos estabelecimentos de venda (através da compra de um cartão de recarga), pelas caixas de multibanco ou pela internet (no site da empresa). Adicionalmente importa referir, que as operadoras móveis de Cabo Verde, permitem que o cliente receba um determinado valor de saldo por empréstimo, caso este já tenha esgotado o saldo do último carregamento efectuado, no entanto este valor será debitado no próximo carregamento que o cliente fizer
- Serviços adicionais: São serviços extras prestados pelas operadoras (tanto pela Unitel T+ como pela CVMóvel). Estes serviços consubstanciam-se em serviços adicionais de informações pelo telemóvel, que permitem ao cliente consultar o seu saldo bancário, o Número de Identificação Bancária (“NIB”), as previsões diárias do horóscopo, concertos, filmes em exposição no cinema, entre outros.

No que concerne à comunicação e distribuição no sector móvel, estas também são actualmente efectuadas de forma similar pela Unitel T+ e pela CVMóvel.

Comunicação

Segundo informações disponibilizadas pela Unitel T+, a empresa tem utilizado estratégias de comunicação dos *media*, como anúncios publicitários na televisão, rádio, *outdoor* e internet (no website da empresa e facebook). Além disso, a empresa utiliza também estratégias de comunicação que não incorporam os *media*, como empenas publicitárias em edifícios, táxis e autocarros, ou patrocínios de eventos como o carnaval e miss Cabo Verde. A este respeito, cumpre referir que a T+ foi a primeira empresa de telecomunicações em Cabo Verde a adoptar as estratégias de comunicação fora dos *media*⁸, no entanto, hoje em dia, tanto a Unitel T+ como a CVMóvel utilizam praticamente as mesmas formas de comunicação dos seus produtos e serviços.

Distribuição

Em termos de distribuição verifica-se que a empresa procura dar maior comodidade aos clientes, fazendo com que as recargas para telemóvel (recargas electrónicas) estejam disponíveis em vários estabelecimentos além das lojas da T+. Com efeito, a distribuição é feita em bares, supermercados, minimercados, aeroportos, postos de gasolina e em qualquer estabelecimento que funcione por 24 horas. Apesar de a T+ ter sido a primeira empresa de telecomunicações em Cabo Verde a efectuar este tipo de distribuição, a CVMóvel tem apostado actualmente na mesma estratégia.

⁸ Fonte: T+

4. Nota Pedagógica

4.1. Público-alvo

O presente caso de estudo pedagógico tem como foco principal alunos da licenciatura de Gestão, particularmente no domínio da unidade curricular de Estratégia Empresarial. Pretende-se que o caso funcione como uma ferramenta de estudo e aprendizagem, em que os alunos através de um caso de estudo real colocam em prática algumas das competências e ferramentas adquiridas na unidade curricular.

Com efeito, o caso deverá proporcionar aos alunos não só um exemplo real de um caso empresarial, mas também uma oportunidade para aprender a identificar a estratégia competitiva utilizada por uma determinada empresa e avaliar se esta tem proporcionado e/ou continua a proporcionar uma vantagem competitiva à empresa.

4.2. Objectivos Pedagógicos

Pretende-se que o público alvo, através dos dados fornecidos no caso e com base nos seus conhecimentos consiga não só identificar a estratégia competitiva adoptada pela T+ desde a sua entrada no mercado até ao momento, mas também perceber se houve ou não a criação de uma vantagem competitiva e se é sustentável. Para tal o público deve efectuar *(i)* uma análise à envolvente mediata e imediata à T+, para desta forma perceber a situação do mercado das telecomunicações móveis em Cabo Verde antes e depois da entrada da T+; *(ii)* uma análise ao contexto interno da empresa, por forma a perceber quais as capacidades/recursos da empresa, e *(iii)* com base nas análises efectuadas concluir quanto ao contributo da estratégia competitiva adoptada pela T+ para o seu sucesso no sector móvel e a sustentabilidade da vantagem competitiva derivada da estratégia implementada. Cumpre ainda referir, que essas análises devem ter em consideração as ferramentas de análise externa e interna de uma empresa, bem como os preceitos de vários estudiosos sobre a estratégia competitiva, que em seguida se apresentam.

5. Revisão da literatura

5.1. Conceito de estratégia

A palavra estratégia deriva do antigo grego “*strategos*”, que significa liderança ou comando. Apesar disso, a estratégia tem sido utilizada em vários contextos e é entendida de várias formas, pelo que, devido à sua complexidade importa destacar o seu processo de evolução ao longo dos anos.

Neste âmbito, entendem Carvalho e Filipe (2010) que a estratégia sofreu inúmeras influências de várias áreas, nomeadamente militar, biologia, teoria dos sistemas, teoria económica, sociologia e filosofia, matemática, linguística, cadeia de abastecimento e criatividade (ver tabela 5).

Tabela 5: Principais influências na formação da estratégia

Influências	Ideias Chave	Contributos Principais
Militar	Conhecer o inimigo e atacar a sua fraqueza de modo a vencê-lo de uma forma mais rápida e com o menor desgaste possível.	Sun Tzu, Clausewitz
Biologia	Todos os seres são influenciados pelo exterior, deste modo é preciso adaptar à envolvente e aperfeiçoar a nossa performance para conseguir sobreviver.	Darwin, Hannan & Freeman, Henderson
Teoria dos Sistemas	As aproximações sistémicas são cruciais, uma vez que facilitam na passagem do isolamento empresarial para estratégias que envolvam colaboração.	Betalanffy, Boulding, Forrester, Morin, LeMoigne, Checkland, Sterman
Teoria Económica	A estratégia económica surge quando as organizações empresariais funcionam em	Williamson, Arrow, Coase, Penrose

	economia de mercado.	
Sociologia e Filosofia	Uma estratégia eficaz resulta da análise da racionalidade colectiva, ou seja, do jogo estratégico dos actores.	Weber, Habermas, Crozier, Peters & Waterman
Matemática	Tendo em conta a teoria dos jogos, as empresas devem procurar a colaboração de forma a aumentarem as suas hipóteses de sucesso.	Shubik, Nash, von Neuman, Morgenstern
Linguística	O discurso assume uma importância vital no desenvolvimento estratégico, uma vez que contribui para uma maior integração/colaboração dos colaboradores aos objectivos propostos.	Mainguenuau, Foucault
Cadeia de abastecimento	Deve haver uma ligação entre os diferentes elos de uma cadeia de valor, a montante e jusante por forma a se obter melhores resultados.	Christopher, Stock, Lambert
Criatividade	A criatividade é uma actividade construtora que permite a sustentação do indivíduo a longo prazo e consequentemente desse indivíduo num contexto empresarial.	Morin, Stacey

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010)

Essas influências contribuíram para uma variedade de definições e linhas de pensamento sobre a estratégia. É nesse sentido que Mintzberg (1988) defende que não existe uma definição de estratégia única e consensual.

Por exemplo, Andrews (1987) defende que a estratégia consiste num conjunto de princípios, políticas e planos para atingir objectivos, sendo estes definidos com intuito de perceber o negócio em que a empresa está ou deverá estar e determinar o tipo de empresa que é ou espera ser.

Já no entender de Hunger e Whelen (1995) a estratégia de uma empresa corresponde ao plano-mestre abrangente que visa estabelecer a forma como uma organização poderá alcançar a sua missão e objectivos.

Para Chandler (1962) a estratégia de uma empresa consiste na fixação de objectivos básicos de longo prazo e a adopção de acções adequadas e recursos para atingir esses objectivos.

Numa perspectiva diferente, argumenta Porter (1996) que a estratégia consiste em ser diferente, e para tal, é preciso que a empresa escolha/integre um conjunto de actividades de forma a proporcionar uma oferta de valor único.

Com efeito, conclui-se que não se pode resumir o conceito de estratégia a uma única definição, uma vez que existem várias perspectivas sobre a mesma. É neste âmbito que Carvalho e Filipe (2010) descrevem oito escolas de pensamento estratégico (design, planeamento, posicionamento, empreendedora, conhecimento, poder, recursos, ambiental) com diferentes interpretações sobre o conceito de estratégia (ver tabela 6).

Tabela 6: Escolas do pensamento estratégico

Escolas do Pensamento	Principais Influências	Conteúdo da escola
Design	H.W. Newman, P. Selznick, A. Chandler, E.P. Learned; C.R. Christensen; K.R. Andrews; W.D. Guth	Segundo a escola do design, a estratégia surge do ajustamento entre a envolvente e a organização. Para tal a empresa deve escolher a estratégia que melhor se adequa ao meio onde se encontra.
Planeamento	I. Ansoff; G. A. Steiner; P. Lorange	De acordo com esta escola de pensamento, a estratégia resulta da elaboração de um conjunto de planos de acção por parte da

		empresa.
Posicionamento	D.E. Schendel; K.J. Hatten; Sun Tzu; K.V. Clausewitz; B. Henderson; M. Porter.	A estratégia resulta de um conjunto de posições genéricas planeadas, apoiadas num conjunto de análises de portfólio para definir a estratégia competitiva.
Empreendedora	J.A. Schumpeter; A.H. Cole; P. Drucker.	A estratégia reflecte a visão do líder para a organização, isto é, resulta de acções desenvolvidas pela liderança.
Conhecimento	H.A. Simon; J.G. March; C. Eden; F. Ackermann; P. Senge; J. Davenport; D. Braybrook; C.E. Lindblom; R.M. Cyert; K.E. Weick; J.B. Quinn	A estratégia resulta dos conhecimentos apreendidos ao longo do tempo. É um processo emergente e construtivo.
Poder	G.T. Allison; J. Pfeffer; G.R. Salancik; W.G. Astley; M.Croizer; N.Maquiavel; K.Marx	A formação da estratégia é dominado pelas relações de poder e pela política da empresa, seja como processo interno à organização seja pela organização face à sua envolvente externa.
Recursos	A. Chandler; D. Miller; E. Rhenman; R.Normann; G. Hamel; C.K. Prahalad; H. Mintzberg; R.E. Miles; C.C. Snow; E. Penrose; P. Drucker	A estratégia surge como consequência dos recursos e competências da empresa.
Ambiental	M. T. Hannan; J.Freeman; D.S. Pugh; C. Darwin	Segundo esta escola de pensamento, a envolvente influencia a determinação da estratégia, uma vez que cria oportunidades e ameaças que a empresa deve ter em

		consideração.
--	--	---------------

Fonte: Adaptado Carvalho e Filipe (2010)

5.2. Vantagem competitiva

Sendo a estratégia frequentemente utilizada com o intuito de ter uma vantagem competitiva sobre a concorrência que seja sustentável, será relevante analisarmos este conceito no presente caso de estudo.

O conceito de vantagem competitiva está sem dúvida ligada a um desempenho superior da empresa face aos seus concorrentes, no entanto importa salientar que este conceito depende do contexto e da perspectiva de cada um.

A vantagem competitiva conforme referido por Barney (1991), consiste no valor acrescentado resultante da estratégia implementada pela empresa, não sendo esta estratégia simultaneamente utilizada pela concorrência, nem os benefícios resultantes da mesma facilmente imitados.

Numa perspectiva diferente, entendem Hitt, Ireland e Hoskisson (1999) e Besanko et al. (2004), que a vantagem competitiva consiste em ter um desempenho económico (lucro económico) superior à dos concorrentes.

No que concerne à sustentabilidade de uma vantagem competitiva, defendem Jacobsen, (1988) e Porter (1985) defendem que este conceito sugere uma vantagem competitiva que dure por um longo período de tempo. Não obstante, Barney (1991) argumenta que a questão da durabilidade não deve ser vista como um tempo de calendário, mas sim como a possibilidade de a estratégia que origina a vantagem competitiva poder (ou não) ser imitada pela concorrência.

5.3. Gestão estratégica

Tal como a definição de estratégia, a gestão estratégica é bastante abrangente, uma vez que existem várias perspectivas e modelos sobre esta matéria. Não obstante, é importante salientar que de uma forma geral, a gestão estratégica implica que a organização analise a envolvente, decida, implemente e controle as suas acções estratégicas com o objectivo de criar uma vantagem competitiva sustentável sobre a concorrência.

De entre os vários modelos existentes, destaca-se o modelo desenvolvido por Wheelen e Hunger (2006), segundo o qual a gestão estratégica engloba quatro etapas, que consistem essencialmente, na análise ambiental, na formulação da estratégia, implementação, avaliação e controlo da mesma. Com efeito, serão analisados em seguida apenas as duas primeiras etapas da gestão estratégica proposta por Wheelen e Hunger, visto terem maior relevância para a resolução do problema deste caso de estudo pedagógico. Adicionalmente importa referir, que esta análise será efectuada tendo em consideração as teorias relativas à análise ambiental e formulação da estratégia de diversos estudiosos desta matéria.

5.4. Análise Ambiental

A análise ambiental tal como definida por Carvalho e Filipe (2010) consiste em perceber onde estamos, isto é, conhecer o contexto externo e interno da organização. De forma similar Wheelen e Hunger (2006) que definem a análise ambiental como a monitorização, avaliação e disseminação da informação proveniente do contexto externo e interno da organização, com a finalidade de identificar os factores que irão permitir à empresa ter sucesso/vantagem competitiva sobre a concorrência.

Análise Externa

Quando se fala da análise externa à organização, está a falar-se de factores externos a nível macro/ análise mediata (ex: factores políticos-legais, económicos, socioculturais, tecnológicos e ambientais) e micro/ análise imediata (ex: caracterização do sector, atractividade da indústria, etc.) que podem afectar e influenciar as acções da empresa.

Deste modo, destacam-se duas ferramentas de análise frequentemente utilizadas que ajudam a analisar a envolvente externa de uma empresa:

- **A Análise PESTAL (as dimensões: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal):** Este modelo surgiu dos estudos de Aguilar (1967), o qual identificou um conjunto de factores externos à empresa, como factores políticos, económicos, sociais e tecnológicos, que esta deve ter consideração, pelo facto de influenciarem a sua actividade. Actualmente, esta análise além de incorporar os factores apontados por Aguilar, incorpora também os factores ambientais e legais.
- **O Modelo das 5 Forças de Porter (1980):** De acordo com Porter, este modelo permite analisar um conjunto de forças que influenciam a atractividade da indústria, nomeadamente, a rivalidade entre a concorrência, o poder negocial dos fornecedores e dos compradores, a ameaça de produtos/ serviços substitutos e a ameaça de entrada de novos concorrentes. Assim sendo, será analisada abaixo cada uma dessas forças por forma a melhor se entender a importância das mesmas para a atractividade de uma indústria:
 - Rivalidade entre a concorrência: Quanto maior for a rivalidade entre os concorrentes, isto é, quanto maior for a disputa pela quota de mercado (através de guerras de preços, disputas publicitárias, investimentos na melhoria da qualidade dos produtos/serviços) num determinado sector, menos atractivo será o mercado;

- Poder negocial dos fornecedores e compradores: Quanto maior for o poder negocial dos fornecedores e compradores, menos atractivo será o mercado. No caso dos fornecedores, os preços de compra de produtos e serviços de qualidade serão maiores do que seriam se estes não tivessem um grande poder negocial. Tratando-se de compradores com grande poder negocial fruto das variadas alternativas que dispõe, a empresa estaria forçada a baixar os preços de modo a não perder estes compradores.

- Ameaça de produtos e serviços substitutos: Havendo produtos e serviços substitutos (produtos/serviços que podem ser consumidos/utilizados em substituição de outrem) num determinado sector do mercado, o crescimento deste poderá estar em risco, visto que as empresas que integram esse sector terão de se diferenciar de alguma forma para que os seus produtos/serviços não sejam postos de lado. Deste modo, conclui-se que quanto maior for a ameaça de produtos e serviços substitutos, menos atractivo será o mercado.

- Ameaça de entrada de novos concorrentes: Quanto maior for a ameaça de novos concorrentes no mercado, derivado das fracas barreiras à entrada ao mesmo, menos atractivo este se torna. Isto porque, implicaria maior luta pela quota de mercado, (através da luta de preços, maiores investimentos em publicidade, produtos/serviços, etc.) e conseqüentemente a perda de rentabilidade.

Análise Interna

Na análise interna procura-se identificar os recursos e capacidades que a empresa dispõe e que permitem que esta compita no mercado. Assim sendo destacam-se as seguintes ferramentas de análise interna de uma empresa:

- **O Modelo VRIO (Barney e Hesterly, 2007):** Este modelo permite analisar as capacidades e os recursos de uma empresa, permitindo que esta saiba se estes saibam se estes são capazes ou não de lhe conferir uma vantagem competitiva sobre a concorrência. Neste sentido, Barney e Hesterly (2007) definem quatro questões sobre as capacidade e recursos da empresa que ajudam a mesma a identificar essa vantagem competitiva, a saber:
 - **São valiosos?** – O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça ambiental?
 - **São raros?** – Estes recursos são controlados por um pequeno número de concorrentes?
 - **São difíceis de imitar?** – As empresas que não possuem este recurso enfrentam dificuldades em termos de custo para tê-lo ou desenvolvê-lo?
 - **A empresa está organizada para aproveitar esses recursos?** – Os processos da empresa estão organizados a ponto de conseguir explorar os seus recursos raros, valiosos e difíceis de imitar?

- **Modelo dos 7 P's de Booms e Bitner (1981):** É um modelo que permite a empresa avaliar sete componentes do marketing de uma empresa, nomeadamente, o preço, produto, distribuição, promoção, pessoas, processos (como é que a empresa trabalha) e evidência física (local onde a empresa está estabelecida). Cumpre ainda salientar que este modelo aplica-se aos serviços prestados pelas empresas.

Análise Externa-Interna

Por forma a analisar factores simultaneamente internos e externos à organização e que condicionam a sua actividade, apresentamos em seguida a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

- **Análise SWOT:** Segundo Friesner (2010), a análise SWOT surgiu na década de 60-70, com o propósito de apurar os pontos fortes e fracos de uma empresa e as oportunidades e ameaças do mercado. Esta ferramenta permite que a empresa estude a si própria tendo em conta os factores internos (os seus pontos fortes e fracos) e os factores externos (as ameaças e oportunidades apresentadas pela envolvente externa).

5.5. Formulação

Segundo Carvalho e Filipe (2008), na formulação a empresa determina qual é o caminho que pretende seguir. Com efeito a empresa define a Visão, Missão, Valores e os Objectivos a ser alcançados, sendo estes descritos como:

- **Visão:** É uma declaração mobilizadora e motivadora sobre o futuro, permite responder à questão “para onde vamos?”;
- **Missão:** Consiste numa declaração que permite à empresa responder às questões: “quem somos?” e “o que fazemos?”; nela é descrito o negócio da empresa, as suas actividades e o que pretende oferecer aos seus *stakeholders*;
- **Valores:** São princípios que marcam a cultura organizacional de uma empresa;
- **Objectivos Gerais:** referem-se a fins genéricos, de longo prazo, intangíveis, mensuráveis e abstracto que a empresa fixa como meta a atingir;
- **Objectivos SMART:** dizem respeito a um conjunto de fins específicos, mensuráveis, atingíveis, realísticos e temporalizáveis que a empresa se propõe a atingir.

Após terem sido formuladas a visão, missão, valores e objectivos da empresa, o próximo passo da empresa consiste em definir um caminho estratégico a seguir. No entanto, importa referir que assim como o conceito de estratégia, o caminho estratégico é também entendido de formas diferentes pelos diversos autores. Segundo Porter (1980) o caminho estratégico consiste na criação de vantagem competitiva, através de estratégias que proporcionem maior rentabilidade num dado mercado. Neste âmbito, Porter (1980) define três estratégias

genéricas que poderão levar a empresa a constituir essa vantagem competitiva sobre a concorrência, nomeadamente:

- **Baixo Custo:** O foco central desta estratégia é a empresa ter menos custos que os concorrentes. Esta estratégia enfatiza a eficiência da empresa, para desta forma poder reduzir os custos inerentes a sua actividade (por exemplo: na produção, distribuição ou publicidade de produtos/ serviços, etc.). Uma das consequências desta estratégia quando bem utilizada é a empresa poder vender os seus produtos/ serviços a preços inferiores do que os praticados pela concorrência;
- **Diferenciação:** esta estratégia consiste em oferecer produtos/ serviços com atributos únicos aos clientes, isto é, em ser diferente. Para tal espera-se que a empresa invista mais na sua imagem, marca, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, entre outras áreas, por forma a oferecer ao consumidor um produto/ serviço diferente dos oferecidos pela concorrência;
- **Foco:** Consiste em focar-se num determinado segmento ou num determinado produto utilizando uma estratégia de baixo custo ou diferenciação.

Apesar de Porter (1985) entender que as estratégias de diferenciação e baixo custo não podem ser combinadas, uma vez que gera incertezas quanto a estratégia a adoptar e consequentemente à uma menor rentabilidade, existem actualmente empresas que apostam numa estratégia competitiva híbrida de baixo custo e diferenciação (por exemplo: a Lexus da Toyota, apesar de ser uma marca de carros de luxo com características únicas, conseguiu estabelecer um preço bastante inferior ao praticado pelos concorrentes que actuam no mesmo segmento, através de uma eficiente gestão da sua cadeia de abastecimento e produção a baixo custo).

Segundo Thompson e Strickland (2000) a estratégia híbrida tem como propósito proporcionar mais valor aos clientes, através da combinação de baixo custo e altas taxas de diferenciação. Ou seja, o foco desta estratégia consiste em satisfazer os clientes em termos

de qualidade de produtos ou serviços fornecidos e ainda satisfazer as expectativas de preço dos mesmos.

Outra perspectiva sobre o caminho estratégico é o defendido por Kotler (1997), segundo o qual, o caminho estratégico consiste em decidir qual o posicionamento estratégico da empresa no mercado e quais os passos a tomar pela empresa no mercado e em oposição à concorrência. Neste sentido Kotler define quatro opções estratégicas:

- **Líder:** Consiste em manter a liderança através do aumento do volume de vendas e consequentemente maior quota de mercado;
- **Desafiador:** Consiste em desafiar o líder, por forma a se tornar o líder. Isto pode ser feito, utilizando as mesmas armas do líder ou aproveitando-se dos pontos fracos ou oportunidades ainda não aproveitadas pelo líder;
- **Seguidor:** Consiste em imitar o líder do mercado;
- **Nicho:** Aposta num segmento de mercado específico e especializado.

Por outro lado, Wheelen e Hunger (2006) entendem que o caminho estratégico refere-se à orientação estratégica de uma empresa no seu desenvolvimento, isto é:

- **Crescimento:** Consiste em expandir o negócio com a expansão da linha de produtos existentes ou através da diversificação (nova gama de produtos em novos mercados);
- **Estabilidade:** A empresa deve procurar estabilizar o seu negócio, ou seja, deve manter o nível em que se encontra (isto no caso de mercados com alguma previsibilidade);
- **Defensiva:** Consiste em reduzir a actividade da empresa, caso esta não esteja a ser eficiente.

6. Metodologia do caso de estudo

Segundo Wheelen e Hunger (2006), o caso de estudo é uma das formas de compreender a gestão estratégica, pela análise da envolvente interna e externa à organização e, por indicar as orientações estratégicas seguidas pela empresa. Já Zainal (2007) considera que os casos de estudo permitem ao investigador interpretar não só os resultados estatísticos, mas também compreender os comportamentos da empresa tendo em conta sua visão dos mesmos. Outra perspectiva é a de Yin (1994) citado por Ferreira e Serra (2009) segundo o qual “ (...) o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, em que a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.”

No que concerne a metodologia utilizada na elaboração deste caso de estudo, esta se baseou essencialmente numa abordagem qualitativa e descritiva dos factos. Com efeito, além de pesquisas efectuadas ao website e relatórios de conta da T+ e da ANAC, foram realizados inúmeros contactos com fontes próximas à T+ (Ex-Director Financeiro), no intuito de obter informações concretas quanto a actividade da empresa no sector móvel em Cabo Verde desde 2007 até ao momento (2015).

7. Plano de aula e questões de animação

Nesta secção serão definidos um conjunto de procedimentos que os alunos e os professores deverão seguir na resolução do caso, bem como as etapas que o caso de estudo deve obedecer. Adicionalmente serão apresentadas as questões que o público-alvo deverá responder tendo em conta os dados expostos no caso ou outros pesquisados que não estejam contidos no caso. Antes de serem apresentados os procedimentos a adoptar na resolução do caso, importa primeiramente listar as questões que irão permitir aos alunos analisar a empresa em estudo e o mercado onde a mesma actua, descortinar a estratégia competitiva desenvolvida pela mesma e proceder a avaliação dessa estratégia em termos de sustentabilidade da sua vantagem competitiva.

Questão 1

Faça uma análise externa (imediata e mediata), interna e interna-externa da T+, utilizando as ferramentas de análise que entender serem adequadas.

Questão 2

Identifique o caminho estratégico que têm sido adoptados pela T+, tendo em consideração os preceitos defendidos sobre esta matéria por Porter (1980) e Kotler (1997). Adicionalmente analise o contributo das opções estratégicas adoptadas para o sucesso da T+ no sector móvel em Cabo Verde.

Questão 3

Avalie as estratégias competitivas implementadas pela T+ em termos da sua vantagem competitiva e a sustentabilidade ou não da mesma.

Nota: as questões acima referidas devem ser respondidas tendo sempre que possível em atenção os dados disponibilizados no caso e o período desde a entrada da T+ no sector

móvel até ao momento. Não obstante, cumpre referir que os alunos poderão também responder às questões, tendo consideração informações por eles pesquisados e que não estejam contidas no caso de estudo.

Uma vez definidas as questões a serem colocadas ao público-alvo, importa agora definir os procedimentos a adoptar na resolução do caso. No que respeita aos alunos estes deverão ler o caso de estudo em casa de modo a que o tempo gasto em aula seja exclusivamente para a resolução do caso.

Os alunos deverão também formar grupos (no máximo 4 elementos) por forma a poderem discutir o caso em aula e encontrar as melhores soluções para as questões apresentadas no mesmo. Após terem resolvido o caso, os grupos deverão escolher um porta-voz para apresentar as respostas a cada questão do caso, tendo um tempo limite de 20 minutos.

Quanto aos professores, estes deverão sempre que possível ajudar os alunos a entenderem os temas inerentes à resolução do caso, ajudando por exemplo, os alunos a melhor entenderem as finalidades das ferramentas de análise. De uma forma geral, o papel do professor será de apoio aos alunos em alguma questão que tenha suscitado dúvida ou que eles não tenham entendido. Com efeito, o caso deverá obedecer as seguintes etapas:

Tabela 7: Plano de animação

Etapa	Objectivos	Ferramentas	Dinâmica de grupo	Competências adquiridas
<u>Etapa 1</u> Ler o caso (Antes da aula)	Aproveitar da melhor forma o tempo em aula para resolver as questões levantadas no caso. Conhecer a empresa e o mercado onde a mesma atua.	O caso de estudo.	Nesta etapa não existe uma dinâmica de grupo visto que cada aluno deverá ler individualmente o caso em casa.	Familiarização com o caso de estudo, isto é, a forma como actua a empresa e de como funciona o sector móvel em Cabo Verde.
<u>Etapa 2</u> Questão 1 Tempo: 45 minutos	Conhecer a realidade interna e externa da T+.	Utilização das ferramentas de análise interna, externa e interna-externa.	O grupo deve escolher as ferramentas de análise a utilizar.	Capacidade para escolher a ferramentas de análise mais indicada.
<u>Etapa 3</u> Questão 2 Tempo: 30 minutos	Identificar os caminhos estratégicos adoptados pela T+ e o contributo das mesmas para o sucesso da empresa no sector móvel.	Os preceitos defendidos por Porter (1980) e Kotler (1997) sobre os caminhos estratégicos.	O grupo deve tentar chegar a um consenso sobre o caminho estratégico que tem sido adoptado pela empresa e sobre o contributo das estratégias utilizadas para o	Capacidade para identificar e perceber qual o caminho estratégico adoptado por uma empresa e o contributo das estratégias utilizadas para a

			sucesso da mesma.	criação de vantagens competitivas.
Etapa 4 Questão 3 Tempo: 15 minutos	Avaliar a estratégia competitiva adotada pela T+ em termos da sustentabilidade ou não da vantagem competitiva que a mesma possa ter criado.	Além da história contida no caso de estudo, o público-alvo poderá ainda contar com os preceitos de alguns autores (como Barley, Hitt, Ireland, Hoskisson, entre outros descritos no caso) sobre o conceito de vantagem competitiva sustentável.	O grupo irá discutir esta questão, tentando chegar a uma conclusão quanto a sustentabilidade ou não da(s) estratégia(s) competitiva(s) utilizada(s) pela T+.	Capacidade para avaliar a estratégia competitiva de uma empresa, em termos da sua sustentabilidade.

Fonte: Autor

8. Resolução do caso

Após se ter deliadeado as questões a serem resolvidas pelo público-alvo e os procedimentos a adoptar na resolução dos mesmos, serão apresentados neste capítulo as respostas a cada uma das questões levantadas.

Questão 1

Faça uma análise externa (imediata e mediata), interna e interna-externa da T+, utilizando as ferramentas de análise que entender serem adequadas.

Por forma a conhecer a realidade externa (mediata e imediata), interna e interna-externa da Unitel T+, irá proceder-se em seguida à análise da empresa, tendo em consideração as seguintes ferramentas de análise: análise PESTAL, as 5 forças de Porter, os 7 P's de Booms e Bitner, Modelo Vrio e análise SWOT.

Análise externa

Por forma a efectuar uma análise externa à Unitel T+, escolhera-se duas ferramentas de análise que se consideraram ser apropriadas para a análise em apreço – a análise PESTAL e as 5 forças de Porter.

Envolvente Análise PESTAL – Envolvente Mediata

A análise PESTAL como ferramenta de análise dos factores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais de uma indústria, será importante para a análise da envolvente mediata da Unitel T+. Isto porque, permite que a empresa apure uma série de factores que poderão influenciar a sua actividade no sector móvel, ainda que ela não possa exercer sobre ela controlo.

- **Política:** A nível político Cabo Verde é uma república democrática, orientada para o consenso e liberdade dos civis. O País é bastante estável, dado que desde 1975, quando adquire a independência, que não tem tido um único golpe de estado. As eleições são realizadas de uma forma livre e justa, estando os partidos políticos a alternarem regularmente de poder. De uma forma geral Cabo Verde pode ser classificado hoje em dia como um exemplo de governação em África, ocupando inclusive o 2º lugar na avaliação do Índice Ibrahim de Governação Africana, o qual avalia 52 países africanos tendo em conta quatro categorias: Segurança e Estado de Direito; Participação e Direitos Humanos; Oportunidade Económica Sustentável; e Desenvolvimento Humano.
- **Económica:** Cabo Verde é actualmente um país de desenvolvimento humano médio, estatuto que ocupa desde Dezembro de 2007, graças à uma boa governação, abertura ao comércio internacional e uma sólida gestão macroeconómica. No entanto, cumpre referir que a economia cabo-verdiana é muito condicionada pelas ajudas externas, dado a dependência das importações de energia, alimentos e fluxo de capital estrangeiro. Em termos da capacidade produtiva da indústria, esta é limitada devido à escassez dos recursos naturais, estando essencialmente ligada aos sectores da pesca, calçado e dos têxteis. Os serviços constituem o principal motor da economia cabo-verdiana, uma vez que representam cerca 75% do PIB de Cabo Verde. É necessário salientar a este respeito que o comércio e o turismo afiguram-se como os principais serviços em cabo verde (representam 20,5% do PIB de Cabo Verde).
- **Social:** A população cabo-verdiana é predominantemente jovem e do sexo feminino, com uma média de idades de 27 anos. O salário mínimo em Cabo Verde é de 100€. E o salário médio mensal ronda os 275€. Adicionalmente cumpre referir, que Cabo Verde ocupa actualmente a 123ª posição entre os países de desenvolvimento médio (dos 187 países observados) com um Índice de Desenvolvimento Humano de 0,636, o que representa a posição mais elevada da África Subsariana.

- **Tecnológico:** O sector móvel é aquele que mais se destaca no mercado das telecomunicações em Cabo Verde com uma taxa de penetração de 100% no exercício de 2014. A nível de produtos destaca-se o facto de o sector móvel ter sempre disponíveis telemóveis de alta gama como por exemplo os *smartphones*: Iphone 6, Nokia Lumia 930 e o Samsung Galaxy S5.
- **Ambiental:** A nível ambiental, não existem factores relevantes a apontar que poderão influenciar o sector móvel.
- **Legal:** A nível legal destaca-se o facto de existir uma agência que regula as comunicações electrónicas em Cabo Verde (ANAC), através do desempenho de funções de supervisão, regulação, fiscalização e sancionamento das redes e serviços de comunicações electrónicas. A ANAC actua na promoção da concorrência leal entre os operadores (por exemplo: impondo a transmissão de informações claras sobre os tarifários) e na protecção dos interesses dos clientes (por exemplo: através do estabelecimento de procedimentos de resolução de litígios simples e pouco dispendiosos, executados por organismos independentes das partes em conflito).

Conclusão: Desta análise conclui-se portanto que a nível político e legal, o país apresenta factores que influenciam positivamente o mercado das telecomunicações móveis, isto é, o facto de Cabo Verde ser um país democrático, ter uma boa governação e um regulador das comunicações que promove a concorrência justa, torna o sector móvel potencialmente atractivo não só para os operadores que já se encontram no mercado como para futuros investidores. A nível económico e social é sabido que Cabo Verde não é um país com grandes recursos financeiros, embora seja classificado como um país de desenvolvimento médio, o que terá um impacto negativo no sector móvel dado que os clientes não têm um grande poder de compra (o salário médio em Cabo Verde é de 275€). A nível tecnológico destaca-se o facto de o mercado móvel estar constantemente a inovar em termos de serviços e produtos comercializados, o que mostra que o sector tem estado a crescer, tornado desta forma o mercado mais dinâmico.

5 Forças de Porter – Envolve Immediata

A 5 forças de Porter como uma ferramenta de análise que permite analisar factores como os potenciais competidores, os concorrentes, os produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores e o poder negocial dos clientes, será importantes na análise à envolvente imediata da Unitel T+.

- **Potenciais competidores:** O facto de o sector móvel em Cabo Verde ser de pequena dimensão, de o mesmo obrigar a um grande investimento monetário por parte das empresas (por exemplo em telemóveis, antenas para cobertura de rede, publicidade, distribuição, entre outros) e a previsível retaliação por parte das empresas já estabelecidas no mercado, torna este sector pouco atractivo para os potenciais competidores. Deste modo, conclui-se que por existirem fortes barreiras à entrada de novos competidores, a ameaça de novos entrantes é baixa.
- **Rivalidade entre os concorrentes:** O sector móvel em Cabo Verde composto actualmente por apenas duas operadoras (CVMóvel e Unitel T+) que têm lutado continuamente pela liderança do mercado. Com efeito, conclui-se que a concorrência é limitada e que não existe muita rivalidade entre os concorrentes, dado que esta situação de Duopólio permite que as empresas coordenem facilmente os preços, produtos e serviços por ambos praticados, de modo a impedir que a competição se torne intensiva.
- **Ameaça dos produtos e serviços substitutos:** Como substituto ao serviço móvel, destaca-se o serviço fixo e as comunicações pela internet (por exemplo através do aplicativo Skype) utilizando o computador/ iPad ou outros dispositivos similares. No que concerne ao serviço fixo, este não se traduzirá numa grande ameaça para o serviço móvel em Cabo Verde, dado não ter tanta aderência face ao serviço móvel (o serviço fixo tem uma taxa de penetração do mercado de apenas 11%, enquanto que serviço móvel tem 100% do mercado). Relativamente as comunicações pela internet utilizando o computador/ iPad e outros similares, este serviço também não se releva uma grande

ameaça, dado que os telemóveis são muito mais cómodos de utilizar. Assim sendo, conclui-se que a ameaça de produtos e serviços substitutos no sector móvel é fraca.

- **Poder negocial dos fornecedores:** Os operadores móveis de Cabo Verde têm como fornecedores várias empresas como por exemplo: a Apple, Samsung, Nokia, Alcatel, Motorola, Sony Ericsson e ZTE, além de comercializarem produtos em que são os próprios fabricantes/ fornecedores. Neste sentido, havendo uma grande variedade de oferta, o poder negocial dos fornecedores não é preponderante no sector móvel em Cabo Verde.
- **Poder negocial dos clientes:** Atendendo ao passado do sector das telecomunicações móveis de Cabo Verde, é possível concluir que o poder negocial dos clientes era drasticamente inferior ao que é actualmente, pelo facto de o sector móvel ter sido monopolizado pela CVMóvel. Hoje em dia, embora exista uma alternativa credível no mercado (*i.e.*, Unitel T+), o poder negocial dos clientes não assume grande relevância no mercado, visto as operadoras móveis em Cabo Verde não só comercializam produtos/ serviços semelhantes, como também não existe grande diferença em termos dos preços praticados.

Análise interna

Por forma a efectuar a análise interna da T+, irão utilizar-se duas ferramentas de análise que se entendem indicadas para o efeito. São elas os 7 P's de Booms e Bitner e o Modelo VRIO.

7 P's de Booms e Bitner

Tal como referido anteriormente, este modelo permite que a empresa avalie sete componentes do marketing de uma empresa, nomeadamente, o preço, produto, distribuição, promoção, pessoas, processos (como é que a empresa trabalha) e evidência física (local onde a empresa está estabelecida), os quais serão analisados de seguida.

- **Preço:** O preço foi um factor crucial para a T+, tendo esta no momento da sua entrada no sector móvel, se distinguido pelo facto de praticar preços bastante mais acessíveis do que os praticados pela concorrência, por exemplo custo de adesão ao serviço móvel passa de 45€ para 4,5€ e as recargas móveis passam de 15,8% para 0,45€ com a entrada da T+ no sector móvel. No entanto, hoje em dia, não existem grandes diferenças em termos dos preços praticados pelos dois operadores móveis, sendo os preços bastante similares tanto para os produtos como para os serviços comercializados no sector móvel. Importa ainda destacar, que os preços por ambos praticados variam consoante o produto (tipo de telemóvel) e o tarifário escolhido (ex: existem tarifários especialmente para jovens, para empresas, para clientes de alto consumo, entre outros; e podem ser pré ou pós-pagos).
- **Promoção:** A promoção efectuada pela T+ sempre se baseou em estratégias *below the line* (aposta em meios de comunicação fora dos *media*, como empenas publicitárias em táxis e edifícios da cidade) e *above the line* (aposta em meios de comunicação tradicionais, como por exemplo: televisão, rádio, internet e entre outros). A T+ teve particularmente um grande sucesso com a aposta nas estratégias *below the line*, o que a ajudou a ganhar notoriedade em Cabo Verde.
- **Produtos/ serviços:** Desde a sua entrada no sector móvel que a T+ se apresentou no mercado com uma empresa acessível a diferentes utilizadores do serviço móvel. Com efeito, a empresa disponibiliza telemóveis de várias marcas e modelos (ex: Samsung Galaxy S5, Iphone 6, Nokia Lumia 930, etc.) e serviços (ex: serviço de dados, mensagem, voz, carregamento, etc.) com diferentes categorias de preço de forma a permitir que mais clientes possam ter acesso ao serviço móvel.
- **Distribuição:** A distribuição foi um dos factores que permitiram a T+ ter uma vantagem competitiva sobre a concorrência, isto porque a T+ tem apostado numa filosofia de distribuição em que as recargas de telemóvel estão disponíveis nos locais habitualmente frequentados pelos clientes, como por exemplo em bares, supermercados, minimercados, aeroportos, postos de gasolina e em qualquer estabelecimento que funcione por 24 horas.

A distribuição de produtos e serviços ocorre essencialmente nas lojas da T+ localizadas nas principais cidades de Cabo Verde.

- **Pessoas:** A empresa conta com 898 colaboradores espalhados pelo país, sendo que a maioria destes concentra-se na cidade da Praia, sede principal da empresa. Existe uma aposta em pessoal jovem e qualificado com 12º ano no mínimo, para integrar principalmente as áreas de assistência ao cliente, assistência à direcção e similares.
- **Processos:** Para efectuar a compra de um produto o cliente tem de se dirigir as lojas da T+ espalhadas pelo país, no entanto as recargas podem ser compradas em qualquer ponto de venda. No caso de activação ou alteração de um tarifário ou serviço, o cliente pode fazê-lo dirigindo-se às lojas da T+ ou através da linha de apoio a clientes. Adicionalmente, a T+ disponibiliza toda a informação necessária aos seus clientes no website da empresa, além disso o cliente pode também utilizar uma linha de apoio em caso de dúvidas.
- **Evidência física:** A empresa conta com 13 lojas de atendimento espalhados pelas principais cidades e estabelecimentos de Cabo Verde, sendo que a maioria destas lojas estão concentrados na ilha de Santiago, onde empresa tem a sua sede principal.

Modelo VRIO

O facto de o modelo VRIO permitir analisar ao pormenor os recursos e as capacidades de uma empresa, este afigura-se como modelo ideal para analisar internamente a T+. Desta modo, apresenta-se abaixo o modelo VRIO, tendo em conta o momento em que a T+ inicia a sua actividade no sector móvel (2007) e o momento actual, tendo em conta o período de tempo definido no problema deste caso de estudo pedagógico.

Tabela 8: Modelo VRIO

Recursos	Anos	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Aproveitado pela empresa?	Implicação competitiva
Recursos financeiros	Início da actividade da T+ (2007)	Sim	Sim	Sim	Sim	Não constituía uma vantagem competitiva
	Momento actual (2015)	Sim	Sim	Sim	Sim	Não constitui uma vantagem competitiva
Tecnologia dos produtos/ serviços	Início da actividade da T+ (2007)	Sim	Sim	Não	Sim	Não constituía uma vantagem competitiva
	Momento actual (2015)	Sim	Sim	Não	Sim	Não constitui uma vantagem competitiva
Reputação/ imagem	Início da actividade da T+ (2007)	Sim	Sim	Sim	Sim	Não constituía uma vantagem competitiva
	Momento	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

	actual (2015)					constitui uma vantagem competitiva
Capacidades	Anos	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Aproveitado pela empresa?	Implicação competitiva
Rede de distribuição/ comercialização das recargas para telemóvel	Início da actividade da T+ (2007)	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária
	Momento actual (2015)	Não	Sim	Não	Sim	Não constitui uma vantagem competitiva
Forma de comunicação com o mercado	Início da actividade da T+ (2007)	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária
	Momento actual (2015)	Não	Sim	Não	Sim	Não constitui uma vantagem competitiva

Tendo em conta a análise VRIO efectuada, constata-se as vantagens competitivas decorrem da capacidade da empresa em criar meios inovadores de comunicação de produtos/ serviços (ex: através de empenas publicitárias em vários edifícios, táxis, patrocínios, etc.) e distribuição (ex: em bombas de gasolina, aeroportos, bares, supermercados, minimercados, entre outros) de recargas para telemóvel. No entanto, cumpre referir que essas vantagens

competitivas constituídas foram temporárias, dado que estas eram facilmente imitáveis pela concorrência (CVMóvel).

Análise externa-interna

Análise SWOT

Com esta análise pretende-se analisar internamente a empresa, procurando identificar os seus pontos fortes e fracos, e externamente identificando as oportunidades e ameaças que poderão surgir no mercado. Tal como se fez na análise VRIO, na SWOT será tido em consideração o momento em que a T+ inicia a sua actividade no sector móvel até ao momento actual.

- **Pontos fortes**

A T+ tinha como principais pontos fortes o facto de ter a capacidade para praticar preços de produtos e serviços que se adequavam mais a realidade económica de Cabo Verde e de efectuar a distribuição das recargas de telemóvel em vários pontos de venda, além das lojas próprias da T+, que se traduziram em maior notoriedade para a empresa. No entanto, hoje em dia, esses factores já não constituem pontos fortes, visto a concorrência ter copiado as estratégias adoptadas pela T+. Hoje em dia, a T+ apresenta como pontos fortes o facto de a empresa possuir recursos financeiros suficientes para poder competir ao mesmo nível da CVMóvel, preços competitivos, produtos e serviços de qualidade e o facto de ter uma grande notoriedade em Cabo Verde.

- **Pontos fracos**

Um ponto fraco que se destacava na T+ era o facto de esta não ter recursos financeiros suficientes para competir com a CVMóvel no início da sua jornada no mercado móvel, o que de certa forma limitava a empresa, em termos de propaganda de produtos e serviços.

Contudo, este já não é um ponto fraco da T+, dado ter conseguido recursos financeiros suficientes para competir com a CVMóvel após ter sido comprada pela Unitel.

Hoje em dia a T+ não tem um ponto fraco que seja facilmente identificável, pelo que o único factor de desvantagem em relação a concorrente CVMóvel prende-se com o facto de esta ter tido o monopólio do mercado e ter consequentemente maior reputação e maior confiança por parte dos clientes em Cabo Verde. Outro ponto fraco que se destaca é o facto de a T+ não poder se proteger da concorrência.

- **Ameaças**

O facto de a concorrência poder facilmente imitar as inovações que forem introduzidas no mercado pela T+, revela-se uma ameaça a ter em conta. Conforme referido no caso, as vantagens competitivas criadas pela empresa foram sempre temporárias visto que a empresa não conseguia se proteger da imitação. Esta ameaça continua até os dias de hoje a ser um problema para a T+.

- **Oportunidades**

A nível das oportunidades destaca-se o facto de Cabo Verde ser um centro turístico para milhares de pessoas. Com efeito, sabe-se por fontes da T+, que embora a empresa já esteja a focar as suas atenções nos turistas que por Cabo Verde passam, a mesma teria mais notoriedade junto aos mesmos se aprimora-se o serviço móvel prestado, através da instalação de antenas de transmissão/ cobertura de rede nos hotéis dos principais centros turísticos de Cabo Verde. Isto porque, instalando essas antenas, a T+ teria uma cobertura de rede móvel muito superior à CVMóvel (que ainda não possui antenas de transmissão/ cobertura de rede nos hotéis), o que certamente agradaria mais aos clientes e incrementaria as receitas da empresa.

Questão 2

Identifique o caminho estratégico que têm sido adoptados pela T+, tendo em consideração os preceitos defendidos sobre esta matéria por Porter (1980) e Kotler (1997). Adicionalmente analise o contributo das opções estratégicas adoptadas para o sucesso da T+ no sector móvel em Cabo Verde.

Considerando os estudos de quatro importantes autores (Porter, Kotler, Whelen e Hunger) sobre os caminhos estratégicos que uma empresa pode seguir, será identificado em seguida o caminho estratégico traçado pela T+.

a) Porter (1980)

Como visto anteriormente Porter refere-se a três estratégias genéricas, a estratégia de baixo custo, a diferenciação e foco. No entanto, foi visto no presente caso de estudo que existe também a possibilidade de se utilizar estratégias competitivas híbridas. Neste âmbito, entende-se que o caminho estratégico que tem sido adoptado pela T+ desde a sua entrada no mercado móvel até ao momento consiste numa estratégia híbrida de baixo custo e diferenciação, conforme se explicará em seguida.

Importa referir a título preliminar que embora não haja informação quanto aos custos da T+, entende-se que os preços mais acessíveis praticados pela T+ relativamente aos praticados pela CVMóvel (por exemplo: com a entrada da T+ no mercado móvel o custo de adesão do serviço móvel passa de 45€ para 4,5€; as comunicações móveis que antes eram taxadas ao minuto passaram a ser feitas a cada 30 segundos e as tarifas únicas praticadas pela CVMóvel foram ajustadas pela T+ de acordo com as condições económicas da população cabo-verdiana), decorem não só do facto de a concorrente CVMóvel ter praticado preços exorbitantes, mas também ao facto de a T+ ter conseguido de alguma forma reduzir os seus custos (seja na distribuição ou na comunicação dos seus produtos/ serviços) ou ainda pelo facto de ter conseguido gerar grandes receitas devido a estratégia de diferenciação que utilizou.

Com a estratégia de diferenciação, T+ inovou essencialmente em termos de comunicação e distribuição dos seus produtos e serviços. A nível da comunicação, percebe-se que a T+ procurou promover-se através de estratégias da comunicação *below the line* (i.e., fora dos *media*), através de empenas publicitárias em vários edifícios e taxis da cidade, publicidade em actividades sociais como em grupos carnavalescos entre outros. Importa referir sobre esta matéria, que a estratégia de comunicação utilizada pela T+, não era habitual na altura em que a CVMóvel detinha o monopólio do mercado, dado que esta focava-se apenas na comunicação *above the line* (i.e., através dos *media*).

A inovação na distribuição de recargas de saldo para telemóvel em vários estabelecimentos e postos de venda (i.e., postos de gasolina, supermercados, minimercados, aeroportos, entre outros), foi outro factor que ajudou a T+ a ganhar notoriedade em Cabo Verde, visto que esta a distribuição era apenas feita nas lojas da CVMóvel.

Actualmente a T+ continua a apostar na estratégia híbrida de baixo custo e diferenciação, embora as inovações decorrentes das mesmas sejam facilmente copiadas pela concorrência (CVMóvel). Em concreto, T+ tem procurado se diferenciar apresentando serviços suplementares/extras aos serviços já existentes, como por exemplo: serviço informativo sobre os filmes em exibição no cinema, saldo bancário no telemóvel, entre outros. Além disso a T+ continua a praticar preços acessíveis por forma a captar mais clientes.

b) Kotler (1997)

Segundo Kotler, os caminhos estratégicos consistem em escolher a melhor posição estratégica para a empresa. Esses caminhos são descritos como estratégia de líder, desafiador, seguidor e de nicho. Neste âmbito, entende-se que a posição estratégica que tem sido adoptada pela T+ desde o início da sua actividade até ao momento consiste numa estratégia de desafiador. No início da sua actividade no sector móvel a T+ procurou desafiar o líder apresentando preços mais acessíveis e efectuando a distribuição

de recargas de telemóvel em locais mais cómodos para os clientes e ainda apostando em estratégias de comunicação fora dos *media* por forma a se destacar da concorrência. Por conseguinte, a T+ conseguiu roubar quota de mercado ao líder, obtendo um crescimento de 15% nos primeiros dois anos de actividade no sector móvel.

Actualmente a T+ continua a desafiar a liderança da CVMóvel, procurando fornecer novos produtos e serviços aos clientes a preços acessíveis. O facto de a T+ ter sido comprada pela Unitel, ajuda-a a ter os recursos necessários para continuar a lutar pela liderança do sector móvel em Cabo Verde.

c) Contributo das opções estratégias adoptadas para a T+

Com se viu anteriormente, a T+ tem procurado desafiar a liderança do sector móvel da CVMóvel, utilizando uma estratégias hibrida de baixo custo e diferenciação. Essa estratégia ajudou a empresa a ganhar uma grande notoriedade no sector móvel em Cabo Verde e a ser reconhecido hoje em dia como uma operadora móvel jovem, credível, inovadora e acessível à população. Segundo fontes da T+, o facto de a empresa procurar sempre a liderança do mercado e ter tido algum sucesso, contribui para que a mesma se esforce em continuar a oferecer novos produtos e serviços móveis cujo custo-benefício reflecta as expectativas dos clientes.

Questão 3

Avalie as estratégias competitivas implementadas pela T+ em termos da sua vantagem competitiva e a sustentabilidade ou não da mesma.

Analisando a sustentabilidade das linhas de acção implementadas pela T+, percebe-se que embora elas tenham produzido frutos a curto prazo, a vantagem competitiva decorrente da estratégia adoptada não era e não é sustentável, uma vez que a T+ não consegue proteger-se da imitação. Conforme foi visto no caso em apreço, a estratégia adoptada pela T+ ajudou-a ganhar muita notoriedade no mercado móvel em Cabo Verde, mas não o suficiente para assumir a liderança, visto as suas ideias terem sido copiadas pela CVMóvel.

A CVMóvel ao ter-se deparado com quebras na sua quota de mercado, devido à entrada da T+ no mercado e a estratégias inovadoras por esta adoptadas, optou por copiar essas mesmas estratégias, com a finalidade de manter a sua liderança de mercado. Por conseguinte, as vantagens competitivas decorrentes da estratégia competitiva implementada pela T+ revelaram-se e continuam a revelar-se não sustentáveis, devido à ameaça de imitação por parte da concorrente. No entanto, um factor a ter em conta é facto de estas vantagens competitivas, embora não sustentáveis, terem proporcionado notoriedade à T+, visto ter sido a primeira empresa a optar pelas estratégias inovadoras de comunicação, distribuição e estratégia de baixo custo com preços bastante mais acessíveis que a concorrência.

8.1. Slides de resolução

Questão 1

Análise externa – Envoltente mediata

Análise PESTAL	
Política	<ul style="list-style-type: none">➤ A nível político Cabo Verde é uma república democrática, orientada para o consenso e liberdade dos civis;➤ Ocupa o 2º lugar na avaliação do Índice Ibrahim de Governação Africana (IIGA), o qual avalia 52 países africanos, tendo em conta quatro categorias: Segurança e Estado de Direito; Participação e Direitos Humanos; Oportunidade Económica Sustentável; e Desenvolvimento Humano.
Económica	<ul style="list-style-type: none">➤ Apesar de ser um país de desenvolvimento humano médio, Cabo Verde continua muito dependente do exterior.
Social	<ul style="list-style-type: none">➤ A população é jovem com média de idades de 27 anos;➤ O salário mínimo é 100€ e o médio ronda os 275€.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">➤ O sector móvel destaca-se em Cabo Verde por ter a maior taxa de penetração, isto é, 100%;➤ Os produtos comercializados estão em constante actualização face as novas tecnologias.
Ambiental	<ul style="list-style-type: none">➤ Não existem factores relevantes a apontar.
Legal	<ul style="list-style-type: none">➤ Destaca-se o papel da ANAC na promoção da concorrência leal e na protecção dos clientes no relacionamento com as operadoras.

Questão 1

Análise externa – Envolvente imediata

5 Forças de Porter	
Ameaça de potenciais competidores	➤ A ameaça é fraca, devido à pequena dimensão do mercado das telecomunicações em Cabo Verde, às exigências de capital e a retaliação das empresas já estabelecidas no mercado.
Rivalidade entre os concorrentes	➤ A rivalidade entre os concorrentes é fraca visto haver apenas duas empresas de telecomunicações em Cabo Verde.
Ameaça dos produtos e serviços substitutos	➤ Os produtos/ serviços substitutos dos serviços móveis são: o serviço fixo e as comunicações pela internet através de computadores/ipad ou outros dispositivos similares.No entanto, convém referir que estes serviços não são uma grande ameaça, dado que o serviço fixo não tem tanta aderência face ao serviço móvel e as comunicações pela internet não são tão cómodos quanto ao serviço móvel.
Poder negocial dos fornecedores	➤ O poder negocial dos fornecedores no sector móvel é fraco, dado que existem vários fornecedores (ex: Apple, Motorola, Alcatel, entre outros).
Poder negocial dos clientes	➤ Os clientes não assumem um grande poder no sector móvel, visto que as operadoras T+ e CVMóvel têm produtos, serviços e preços bastante similares.

Questão 1

Análise interna

Modelo VRIO

Recursos	Anos	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Aproveitado pela empresa?	Implicação competitiva
Recursos financeiros	Início da actividade da T+ (2007)	Sim	Sim	Sim	Sim	Não constituía uma vantagem competitiva
	Momento actual (2015)	Sim	Sim	Sim	Sim	Não constitui uma vantagem competitiva
Tecnologia dos produtos/ serviços	Início da actividade da T+ (2007)	Sim	Sim	Não	Sim	Não constituía uma vantagem competitiva
	Momento actual (2015)	Sim	Sim	Não	Sim	Não constitui uma vantagem competitiva
Reputação/ imagem	Início da actividade da T+ (2007)	Sim	Sim	Sim	Sim	Não constituía uma vantagem competitiva
	Momento actual (2015)	Sim	Sim	Sim	Sim	Não constitui uma vantagem competitiva
Capacidades	Anos	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Aproveitado pela empresa?	Implicação competitiva
Rede de distribuição das recargas de telemóvel	Início da actividade da T+ (2007)	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária
	Momento actual (2015)	Não	Sim	Não	Sim	Não constitui uma vantagem competitiva
Forma de comunicação com o mercado	Início da actividade da T+ (2007)	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária
	Momento actual (2015)	Não	Sim	Não	Sim	Não constitui uma vantagem competitiva

Questão 1

Análise interna

7 P's de Booms e Bitner	
Preço	➤ Preços acessíveis e que variam consoante o produto e o tarifário pretendido.
Promoção	➤ A promoção nos <i>media</i> (TV, rádio, entre outros) e fora dos <i>media</i> (empenas publicitárias em vários edifícios e táxis, patrocínios a grupos carnavalescos, entre outros).
Produtos/ serviços	➤ A T+ possui uma série de marcas e modelos de telemóveis (ex: Iphone 6, Samsung Galaxy S5, Nokia Lumia 930, etc.) e diversos tipos de serviço associados ao serviço móvel (ex: serviço de mensagem, carregamento, voz, dados e adicionais).
Distribuição	<p>➤ A nível da distribuição a T+ procura facilitar a vida dos clientes, vendendo as recargas de telemóvel em vários estabelecimentos/ pontos de venda (ex: bares, supermercados, minimercados, postos de gasolina, etc.).</p> <p>➤ A distribuição de produtos/ serviços é efectuado essencialmente nas lojas da T+, localizadas nas principais cidades de Cabo Verde.</p>
Pessoas	<p>➤ Possui 898 colaboradores espalhados por Cabo Verde, sendo que a maioria concentra-se na cidade da Praia, onde a empresa tem a sua sede principal;</p> <p>➤ Os colaboradores são na sua maioria jovens com 12º no mínimo que integram as áreas de assistência ao cliente, assistência à direcção e similares.</p>
Processos	➤ O serviço da T+ é prestado essencialmente nas lojas da empresa, no entanto existe linhas de apoio ao cliente e um website da empresa para quaisquer questões que possam surgir.
Evidência física	➤ A empresa conta com 13 lojas de atendimento espalhados pelas principais cidades e estabelecimentos de Cabo Verde, sendo que a maioria destas lojas estão concentrados na ilha de Santiago, onde empresa tem a sua sede principal.

Questão 1

Análise interna

Análise SWOT	
Pontos fortes	<ul style="list-style-type: none">➤ A T+ apresenta como pontos fortes, o facto de possuir uma grande notoriedade em Cabo Verde;➤ Produtos/ serviços de qualidade;➤ Preços competitivos;➤ Capacidade financeira.
Pontos fracos	<ul style="list-style-type: none">➤ Menor reputação/ imagem face a CVMóvel;➤ O facto de a T+ não poder se proteger da imitação.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none">➤ A ameaça que se destaca é o facto de as inovações que forem estabelecidas pela T+ poderem ser facilmente imitáveis pela concorrência.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">➤ Sendo Cabo Verde um centro turístico, a T+ poderia aprimorar os serviços móveis prestados a turistas, através da instalação de antenas de transmissão/ cobertura de rede, o qual poderá incrementar a notoriedade e as receitas da empresa devido a maior qualidade do serviço prestado.

Questão 2

Estratégia competitiva adoptada pela T+	
Porter (1980)	➤ Estratégia híbrida de diferenciação e baixo custo.
Kotler (1997)	➤ Caminho estratégico de desafiador.
Contributo das opções estratégicas adoptadas para a T+	➤ Maior notoriedade; ➤ Maior credibilidade; ➤ O sucesso obtido com as estratégias adoptadas pela T+, contribui para que a mesma se esforce em oferecer novos produtos e serviços, cujo custo-benefício reflecta as expectativas dos clientes.

Questão 3

- De uma forma geral conclui-se que as vantagens competitivas decorrentes das estratégias competitivas adoptadas pela T+ não foram e continuam a não ser sustentáveis, visto serem facilmente imitáveis pela concorrência.
- Não obstante, importa referir que foi graças a essas vantagens competitivas de curto prazo que a empresa ganhou notoriedade e credibilidade junto da população cabo-verdiana

8.2. Lições a retirar do caso

Conclui-se deste caso de estudo que embora a T+ tenha consigo grande notoriedade no sector móvel com a estratégia competitiva que utilizou, as vantagens decorrentes dessa estratégia não foram sustentáveis com passar do tempo, visto terem sido facilmente imitáveis pela CVMóvel. Não obstante, fica na memória uma empresa que soube utilizar de forma eficiente e eficaz a estratégia por ela escolhida, tendo através dessa estratégia obtido uma grande notoriedade e credibilidade num mercado outrora monopolizado pela CVMóvel.

Apesar deste caso de estudo pedagógico não ter um “final feliz” para a T+, o mesmo não deixa de ser um exemplo para as empresas que se encontrem em situação semelhante, isto é, a competir com uma empresa que monopolizou o mercado e tem tudo a seu favor, ou que pura e simplesmente, esteja a competir com empresas maiores e com muito mais notoriedade e recursos financeiros, na medida em que demonstra que a perspicácia na análise das oportunidades do mercado e sobretudo a escolha e implementação de estratégias competitivas são factores que marcam a diferença, ajudando a empresa a se destacar dos restantes concorrentes.

8.3. Limitações

A nível de limitações, cumpre referir que a dificuldade em encontrar informações concretas sobre a origem da T+ e as estratégias adoptadas pela mesma no sector móvel, desde o início da sua actividade (2007) até ao momento (2015) foi um grande obstáculo, o qual só foi ultrapassado graças ao contributo de um Ex-Director Financeiro da T+.

9. Bibliografia

Referências retiradas da internet:

Relatório do Worldbank

<http://www.worldbank.org/pt/country/caboverde/overview>

Banco de Cabo Verde

<http://www.bcv.cv/vPT/Estatisticas/Quadros%20Estatisticos/Principais%20Indicadores/Paginas/PrincipaisIndicadores.aspx>

Relatórios do Banco Espírito Santo/ Novo Banco

http://www.novobanco.pt/site/images/documentos/research/research_sectorial/internacional/2014%20novembro/caboverde.pdf

<http://www.bcv.cv/SiteCollectionDocuments/RCA2013.pdf>

<http://www.portugalglobal.pt/PT/geral/Documents/DOCs2014/InternacionalizacaEconomiasEstudoCaboVerdeElaboradoEspiritoSanto.pdf>

Relatório do Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde (INECV)

<http://www.ine.cv/actualise/publicacao/files/7bd83f23-2bf5-4237-b1d2-86a58b40485fPublicação%20do%20Comércio%20Externo%202011.pdf>

<http://www.ine.cv/actualise/dadostat/files/7ba5fbd5-bf0a-4faf-a734-0495ba9f80f0evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20popula%C3%A7%C3%A3o%20residente%20em%20cabo%20verde,%201900%20-2010.pdf>

<http://www.ine.cv/actualise/publicacao/files/615430153152013Retro-Projeccao%202000-2010%20e%20Projeccoes%20Demograficas%20%20CABO%20VERDE%202010-2030.pdf>

<http://www.ine.cv/actualise/dadostat/files/40d2ea0c-60db-48e5-bdd3-36ea5f0f0b09população%20residente%20%20por%20concelho%20segundo%20o%20sexo%20e%20meio%20de%20residência,%202010.pdf>

Relatório da Agência Nacional de Comunicações de Cabo Verde (ANAC)

http://www.anac.cv/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=56&lang=pt

<http://www.anac.cv/images/dados%20estatsticos%202014%20novo.pdf>

<http://www.anac.cv/images/indicadoresestatiscos1semestre13.pdf>

<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/1979/1/DefinicaoMercados.pdf>

http://www.acist.pt/publicacoes/estudos/radiografia_do_sector_das_telecomunicacoes_de_cabo_verde.pdf

http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=3&ved=0CDgQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.nosi.cv%2Findex.php%2Fpt%2Fpublicacoes-v15-103%2Festatisticas%2Fdoc_download%2F16-mercado-servicos-publicos-das-comunicacoes-electronicas-

[2007&ei=nb5oU7OYKam30QXXx4HIBg&usg=AFQjCNESG66_MvT_XgU3K5c0MKy7HrNfrg&bvm=bv.66111022,d.d2k](http://www.anac.cv/consumidor/images/download/regulamento_qostdt.pdf)
http://www.anac.cv/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=56&lang=en

Relatório do Núcleo Operacional da Sociedade de Informação (NOSI)

http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CFkQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.nosi.cv%2Findex.php%2Fpt%2Fpublicacoes-v15-103%2Festudos-e-relatorios%2Fdoc_download%2F12-estado-das-tic-em-cabo-verde-2004&ei=MUBoUpnnGIvB7Abu04GABg&usg=AFQjCNF_pGeRDIUEd5nvIMddyu1Lu9NW-g&bvm=bv.55123115,d.Yms

Unitel

<http://www.unitel.ao/quem-somos.php>

CVTelecom

<http://www.grupocvt.com.cv/node/39>

CVMóvel

http://www.cvmovel.cv/tarifario_pre_pago

<http://www.cvmovel.cv/historia>

Unitel T+

<http://www.unitelmais.cv/>

<http://www.unitelmais.cv/index.php/tarifario/pre-pago.html>

Banco de Portugal

[https://www.bportugal.pt/pt-](https://www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/Dominios%20Estatisticos/EstatisticasCambiais/Paginas/Conversor.aspx)

[PT/Estatisticas/Dominios%20Estatisticos/EstatisticasCambiais/Paginas/Conversor.aspx](https://www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/Dominios%20Estatisticos/EstatisticasCambiais/Paginas/Conversor.aspx)

CVWifi

<http://www.cvwifi.net.cv/empresa.html>

Câmara de Comercio, Indústria e Turismo Portugal - Cabo Verde

http://www.portugalcaboverde.com/item1.php?lang=1&id_channel=26&id_page=67

Imprensa de Cabo Verde (Jornal - *ASemana*)

<http://www.asemana.publ.cv/spip.php?article19977>

<http://www.asemana.publ.cv/spip.php?article81319>

<http://www.asemana.publ.cv/spip.php?article97542>

<http://www.asemana.publ.cv/spip.php?article71305>

<http://www.asemana.publ.cv/spip.php?article89945>

Relatório elaborado Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento em Cabo Verde
http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2014_pt_web.pdf

Diário de Notícias

http://www.dn.pt/inicio/globo/interior.aspx?content_id=4150790&seccao=CPLP

Livros:

Carvalho, J.C.; Filipe, J.C. (2008) – *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*, 2ª Edição, Manuel Robalo.

Carvalho, J.C.; Filipe, J.C. (2010) – *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*, 3ª Edição, Edições Sílabo.

Mintzberg, H. (1988), *Opening up The Definition of Strategy, in The Strategic Process – Concepts, Contexts and Cases*, Prentice Hall.

Wheelen, T.L.; Hunger, J. D. (1995) – *Strategic Management and Business Policy*, 5th Edition, Pearson Prentice Hall.

Wheelen, T.L.; Hunger, J. D. (2006) – *Strategic Management and Business Policy: Concept and Cases*. 10th Edition, Prentice Hall.

Andrews, K. (1987) – *The Concept of Corporate Strategy*, 3ª Edition Homewood: Richard D. Irwin.

Aguilar, F.J. (1967) – *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.

Barney, J.; Hesterly, W.S. (2007) – *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*, São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Booms, B.H.; Bitner, M. J. (1981) – *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms, in Marketing of Services*; Donnelly J.H.; George W.R. Chicago: American Marketing Association.

Kotler, Philip (1987) – *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. 9ª Ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Tim Friesner. (2010) – History of SWOT Analysis. In Marketing Teacher. Retrieved Dec. 7, 2010.

Hitt, M. A.; Ireland R. D.; Hoskisson, R. E. (1999) – *Strategic Management*. Cincinnati OH: South Western College Publishing.

Besanko, D., et al. (2004) – *Economics of Strategy (3ª edição)*. New York: Wiley.

Serra, M.P.; Ferreira, M.P. (2009), *Casos de estudo*, LIDEL

Artigos de publicações em série:

Chandler, A. D. (1962) – *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Porter, M. (1996) – *What's strategy?* *Harvard Business Review*, p. 61-78, november – December.

Barney, J. (1991) – *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, p. 99-120.

Jacobsen, R. (1988) – *The persistence of abnormal returns*. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 415-430.

Porter, M. (1985) – *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Porter, M. (1980) – *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. (1985) – *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Thompson JR, A.; Strickland, A. J. (2000) – *Planejamento estratégico, elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira.

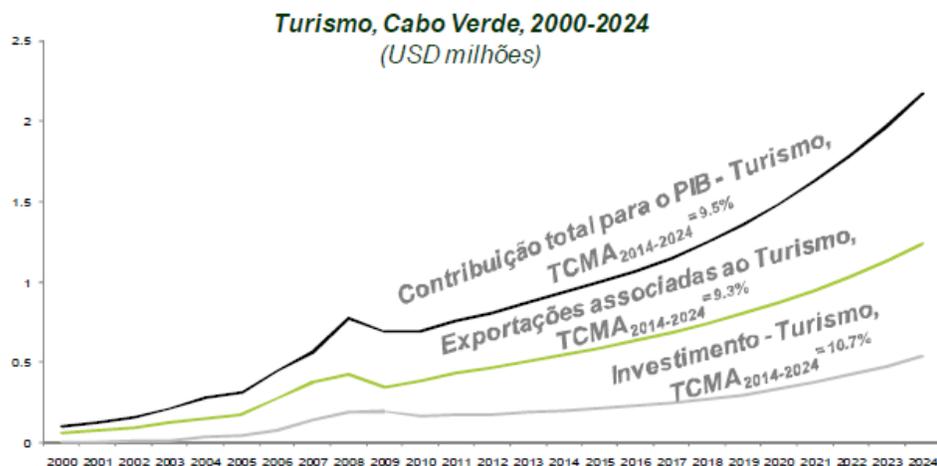
Teses:

Fortes, S.G.A. (2012) – *Influência da Imagem Pessoal dos Colaboradores na Construção da Imagem Organizacional: Caso Prático da T+ Telecomunicações*. Tese de mestrado em gestão, Universidade de Cabo Verde – Escola de Negócios e Governação.

Cruz, M.A.V. (2011) – *Desenvolvimento estratégico do H3 – Hambúrguer Gourmet para o mercado internacional*. Tese de mestrado em gestão, ISCTE.

10. Anexos

Anexo 1: Turismo em Cabo Verde



Nota: Em termos de turismo as ilhas do Sal e da Boavista são os principais destinos turísticos em Cabo Verde, contribuindo com 43% e 45% das dormidas, respectivamente.

Fonte: Novo Banco

Anexo 2: Tarifários Pré-pagos da Unitel T+ (serviço Voz e SMS)

Destino das chamadas	Plano Clássico (taxa ao segundo)	Plano Unitel T+ Play (taxa ao segundo)	Plano T+ Prestígio (taxa ao segundo)	Plano Empresa (taxa ao segundo)	Plano Fixo+ (taxa ao minuto)
Fixo +	-	-	-	-	0,050€
Unitel T+	0,004€	0,005€	0,004€	0,004€	0,050€
Outra rede móvel e fixa nacional	0,004€	0,005€	0,004€	0,004€	0,272€
Internacional	0,012€	0,014€	0,001€	0,011€	0,073€ a 0,544€
Destino das mensagens	Plano Clássico	Plano Unitel T+ Play (taxa	Plano T+ Prestígio	Plano Empresa	Plano Fixo+ (taxa

	(taxa ao segundo)	ao segundo)	(taxa ao segundo)	(taxa ao segundo)	ao minuto)
Unitel T+	0,091€	0,045€	0,091€	0,091€	-
Outra rede móvel e fixa nacional	0,091€	0,136€	0,091€	0,136€	-
Internacional	0,272€	0,272€	0,272€	0,272€	-

Fonte: Unitel T+

Notas:

As chamadas entre clientes que utilizam o plano Unitel T+ play custam 0,0018€ por segundo e as mensagens 0,018€ por segundo. Existem ainda mais dois tarifários adicionais na Unitel T+ play, a Unitel T+ Play Score e Unitel T+ High Score, em que as chamadas e mensagens são ilimitadas (custo de adesão é de 1,36€ e 4,5€ respectivamente).

O plano T+ prestígio permite que o cliente fale gratuitamente para dois números Unitel T+ e faça chamadas para o exterior por apenas 0,009€ por segundo para o número escolhido pelo cliente. O plano T+ Prestígio requer um consumo mínimo de 45€ por mês.

As chamadas e as mensagens entre clientes do plano empresa são gratuitos, tendo cada membro de pagar uma taxa fixa de 4,5€.

Anexo 3: Tarifários Pré-pagos da CVMóvel (serviço Voz e SMS)

Destino das chamadas	Nôs Grilo (taxa a cada 30 segundos)	Grilo ao segundo (taxa ao segundo)	Powa (taxa a cada 30 segundos)	Powa Swag (taxa ao segundo)	CVMóvel Kids (taxa ao segundo)
CVMóvel	0,091€	0,004€	0,299€	0,004€	0,004€
Outra rede móvel e fixa nacional	0,317€	0,004€	0,317€	00,004€	0,004€
Internacional	0,707€	0,012€	0,816€	0,012€	0,012€
Destino das mensagens	Nôs Grilo (taxa a cada 30 segundos)	Grilo ao segundo (taxa ao segundo)	Powa (taxa a cada 30 segundos)	Powa Swag (taxa ao segundo)	CVMóvel Kids (taxa ao segundo)

CVMóvel	0,091€	0,091€	0,091€	0,045€	0,091€
Outra rede móvel e fixa nacional	0,154€	0,091€	0,136€	0,136€	0,091€
Internacional	0,272€	0,272€	0,272€	0,272€	0,272€

Fonte: CVMóvel

Notas: O tarifário Powa Swag tem um custo de adesão de 4,5€ válidos por 30 dias, paga-se 0,0016€ por segundo em chamadas e 0,018€ por cada mensagem, Powa-Powa o cliente não paga nada em chamadas após o primeiro minuto e no Móvel Kids as crianças têm chamadas grátis para os pais durante 20 minutos por dia.

Anexo 4: Tarifário pós-pago da Unitel T+

Destino das chamadas	Plano Liberty (taxa ao segundo)
Unitel T+	0,003€
Outra Rede Fixa e Móvel nacional	0,003€
Internacional	0,009€
Destino das mensagens	Plano Liberty (taxa ao segundo)
Unitel T+	0,091€
Outra Rede Fixa e Móvel nacional	0,091€
Internacional	0,226€

Fonte: Unitel T+

Nota: O plano Liberty exige um consumo mínimo mensal de 90,69€.

Anexo 5: Tarifários pós-pagos da CVMóvel

Destino das chamadas	Plano Normal (taxa a cada 30 segundos)	Plano Minutos	Plano Segundo
CVMóvel	0,208€	0,091€	0,172€
Outra rede fixa e móvel nacional	0,317€	0,226€	0,172€
Internacional	0,725€	0,544€	0,444€
Destino das mensagens	Plano Normal (taxa a cada 30 segundos)	Plano Minutos	Plano Segundo

	segundos)	Minutos	Segundo
CVMóvel	0,099€	0,045€	0,091€
Outra rede fixa e móvel nacional	0,154€	0,136€	0,091€
Internacional	0,272€	0,272€	0,226€

Fonte: CVMóvel

Notas: O Plano minutos requer um plafond em minutos em que o cliente paga uma taxa de assinatura mensal. Esta pode ser light - em que o cliente paga 31,65€ mensalmente e com direito a 200 minutos grátis por mês; Plus - em que o cliente paga 49,78€ com 350 minutos grátis por mês; e Business - em que o cliente paga uma assinatura mensal de 108,83€ com 900 minutos grátis por mês.

A adesão a esses planos requer o pagamento de uma caução de 45€ para clientes nacionais e 453€ para clientes estrangeiros.

Anexo 6: Tarifário pré e pós-pago da Unitel T+ da internet no telemóvel (3G)

Internet no telemóvel	Pré-pago	Pós-pago
Preço por dia (24 Horas)	0,45€ - 20 MB*	-
Preço por mês (30 Dias)	6,25€ - 1000 MB	8,09€ - 2000 MB
	8,97€ - 2000 MB	17,14€ - 5000 MB

Fonte: Unitel T+

*MB – Mega Bits

Anexo 7: Tarifário pré e pós pago do grupo CVMóvel da internet no telemóvel (3G)

Internet no telemóvel	Pré-pago e Pós Pago
Preço por dia (24 Horas)	0,8€ - 20 MB
Preço por mês (30 Dias)	4,5€ - 500 MB
	8,9€ - 2000 MB
	13,5€ - 5000 MB

Fonte: CVMóvel

*MB – Mega Bits