



TRIANGULAÇÃO DE MATRIZES ESTRATÉGICAS PARA MANUTENÇÃO NO MERCADO: CASO DA AFRICELL

TRIANGULATION OF STRATEGIC MATRICES FOR MAINTENANCE IN THE MARKET: CASE OF AFRICELL

Carlos Manuel

Instituto Superior de Tecnologia de Informação e Comunicação da Universidade de Luanda. Luanda- Angola.

Email para correspondência: catanha1914@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho visa descrever a triangulação de matrizes estratégicas para manutenção no mercado: caso da Africell, quanto à metodologia o presente trabalho baseia-se na abordagem mista também conhecida como quali-quantitativa, o estudo faz uma revisão integrativa da literatura, por meio de uma ampla abordagem metodológica, permitindo a inclusão de estudos experimentais e não experimentais, com o objectivo de compreender a temática em estudo, o estudo foi realizado de janeiro a julho de 2025, as buscas dos estudos nas bases de dados realizou-se por meio do portal de periódicos da (Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de nível Superior) CAPES com 54 artigos encontrados, periódicos da Redalyc (Sistema de Informacion Científica) sendo encontrados 192.557 em vários idiomas e o ScienceDirect da Elsevier, o estudo faz a descrição das matrizes usadas pela Africell. Para essa temática, um dos incrementos da investigação é a contribuição para a manutenção da empresa no mercado. Conclui-se que a Africell, para a sua manutenção no mercado angolano, pode recorrer destas matrizes estratégicas para melhor planificar a sua actuação no mercado.

Palavras-chave: Triangulação, matrizes estratégicas, manutenção no mercado.

ABSTRACT

This study aims to describe the triangulation of strategic matrices for market maintenance: the case of Africell. Regarding the methodology, this work is based on the mixed approach, also known as qualitative-quantitative. The study performs an integrative literature review, through a broad methodological approach, allowing the inclusion of experimental and non-experimental studies, with the aim of understanding the topic under study. The study was conducted from January to July 2025. The searches for studies in the databases were conducted through the journal portal of the CAPES (Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel), with 54 articles found; Redalyc (Scientific Information System) journals, with 192,557 found in various languages; and Elsevier's ScienceDirect. The study describes the most common matrices used by Africell. For this topic, one of the research enhancements is the contribution to the company's market maintenance. It is concluded that Africell, in order to maintain its presence in the Angolan market, can use these strategic matrices to better plan its performance in the market.

Keywords: Triangulation, strategic matrices, market maintenance.



INTRODUÇÃO

Africell Group é uma empresa de telecomunicações que fornece voz, mensagens, dados, dinheiro móvel e outros serviços integrados de telecomunicações para mais de 15 milhões de assinantes em toda a África. A Empresa é Americana e está sediada no Reino Unido. Em janeiro de 2021, na sequência de um concurso público internacional competitivo para uma Licença de Serviço de Comunicações unificadas em Angola, a Africell foi nomeada pelo governo angolano como vencedora. Aquando da entrega do prémio, a Africell manifestou a intenção de iniciar a actividade comercial no país em 2022, o que fez em abril de 2022.

A Africell entrou no mercado angolano após a saída da Telstar, uma empresa de direito angolano, criada meses depois, em janeiro de 2018. Numa nota divulgada pela Casa Civil do Presidente da República por considerar ter havido, da parte da empresa declarada vencedora do concurso, “o incumprimento dos termos das peças do procedimento, na exigência relativa ao balanço e demonstrações de resultados e declaração sobre o volume global de negócios relativo aos últimos três anos”.

A entrada do Grupo Africell que é uma experiente operadora internacional privado no sector das telecomunicações em Angola deverá ter um impacto positivo no mercado como resultado de mais concorrência, melhores preços e melhor qualidade de rede. Dados do INACOM (Instituto Angolano das Comunicações) de 2021 revela que mais de 70% dos clientes no sector são quase todos levados pela concorrência, concorrência essa que para além de criar relacionamento com os clientes, também esta implantada em todo o território angolano com serviços e produtos inovadores, tais acções da concorrência fazem com que as outras concorrentes sejam simplesmente seguidoras de mercados, situação que pode perigar a busca pela vantagem competitiva e existência da Africell.

Apesar de certos sinais de mercado tomados por parte da Africell, o desconhecimento do mercado angolano, a falta de estratégia de joint-ventures uma vez que no Uganda a Africell entrou usando a estratégia corporativa ao adquirir a Orange Uganda em novembro de 2014. Após a transação, a Africell dobrou o seu número de assinantes ativos e, eventualmente, atendeu com 1,1 milhões de assinantes activos de serviços 3G e 4G, são pontos fracos para a empresa. Vale lembrar que em Angola a Africell por não usar a estratégia nem de fusão e nem tampouco de joint-ventures, poderá ter dificuldades na busca pela vantagem competitiva no mercado.

Por outro lado, a ausência de antenas próprias para emissão de sinais como complementadores e usando as antenas da concorrente e líder do mercado, torna a vantagem competitiva da Africell

difícil. Uma vez que a Africell, embora tenha experiência do mercado oeste africano o sector de telecomunicações, infelizmente ela não usou as estratégias de joint-ventures para entrar num mercado e sector desconhecido angolano e nem tampouco tem antenas próprias para a transmissão de sinais que é bastante desafiador para qualquer empresa de telecomunicações, a dúvida é qual é a estratégia que a Africell usa para vantagem competitiva no mercado.

METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos, material, métodos e técnicas de recolha de dados que se utilizou no presente estudo conforme Prodanov & Freitas (2013, p.51) se baseia na pesquisa aplicada porque objectiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência com aplicação prática prevista, envolvendo verdades e interesses universais.

Durante a elaboração do estudo, fez-se combinação de instrumentos e técnicas, habitualmente associadas aos diversos tipos de estudos, como as matrizes estratégicas para a análise do estudo, que ajudou no tipo de pesquisa exploratória (Gil, 2002, p. 41) para tornar o problema mais explícito, aprimorando a ideia da temática. Quanto aos procedimentos técnicos utilizados caracterizam-se como um estudo de caso (Yin, 2001) por meio de levantamentos de dados e com base em experimentos.

O estudo faz uma revisão integrativa da literatura, que conforme Rodrigues (2023, p.4) é de ampla abordagem metodológica quando se refere às revisões, permitindo a inclusão de estudos experimentais e não experimentais, com o objectivo de compreender a temática em estudo. O estudo foi realizado de janeiro a julho de 2025, a busca dos estudos nas bases de dados realizou-se por meio do portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de nível Superior - CAPES com 54 artigos encontrados, periódicos da Redalyc (Sistema de Informacion Científica) sendo encontrados 192.557 em vários idiomas.

Foram incluídos trabalhos que estivessem no sistema open acess, no idioma português que esta na temática, resumos, livros e capítulos de livros, quanto aos livros, capítulos de livros, resumos que não estão no sistema Open Acess que não estivessem no delineamento ou fossem incompletos, foram excluídos e não integram o estudo.

Os artigos foram seleccionados com base na leitura dos títulos, resumos e palavra-chave, feita a leitura na íntegra com o objectivo de verificar se estavam na temática abordada, com ajuda da nuvem de palavras (Cruz e Bonfante, 2016) da ScienceDirect que verificou a similaridade entre



estudos e autores na temática. Após a busca nas bases de dados e a seleção dos estudos mais relevantes na temática proposta para estudos, foram selecionados e analisados com o objectivo de se apresentar os resultados por meio da discussão no estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na leitura e observação dos sinais de mercado, foi possível colectar dados utilizados no desenvolvimento do estudo conforme os objetivos do trabalho, bem como conforme as metodologias utilizadas para atingir esses objetivos. Apresentam-se os resultados encontrados.

Matriz Ansoff para Africell

Conforme Bernardo (2019), a matriz Ansoff tem como finalidade ajudar os gestores a definirem as opções estratégicas da organização, para cumprir a sua missão e atingir os objetivos definidos.

Segundo a tabela n.º 1 abaixo discriminada, olhando para a matriz Ansoff da Africell desde que surgiu no mercado angolano, fica a seguinte:

Tabela n.º 1 Matriz Ansoff da Africell

		Produto	
		Existentes	Novo
Mercado	Existentes	Penetração no mercado Vendas de produtos e serviços Africell em Luanda, Sumbe, Benguela	Desenvolvimento de produto Modem Konekta
	Novos	Desenvolvimento de Mercado Lubango e outras áreas sem cobertura Africell	Diversificação Outras províncias de Angola e novos produtos

Fonte: Autor

Para compreender a tabela n.º 1 acima discriminada, percebe-se que:

1. **Penetração no mercado:** a Africell, por meio das suas estratégias de marketing, procura ganhar quota de mercado com os produtos e serviços que já possui, no sentido

em que os produtos são adquiridos por clientes que não os adquiriam, ou o que faziam de forma esporádica.

Ou seja, a Africell continua a actuar em Luanda, Sumbe e Benguela que são mercados onde já atua, mas vai tentar ganhar novos clientes, ganhando quota de mercado, por exemplo, através de campanhas de marketing que visam dar a conhecer os seus produtos, realçar as suas diferenças, vantagens e qualidade em relação aos produtos dos seus concorrentes e/ou baixar os preços por meio de várias campanhas nestas regiões.

2. **Desenvolvimento de mercado:** a Africell procura novos espaços no mercado onde comercializa os seus produtos, podem ser novos mercados geográficos, novos segmentos de mercado ou novos canais de distribuição.

Salienta-se aqui que, neste tipo de estratégia, a Africell tem expandido os seus produtos e serviços em províncias como o Huambo e Huíla, bem como em outras áreas sem cobertura dos serviços Africell.

3. **Desenvolvimento de produto:** a Africell continua a actuar no mesmo mercado, mas com a oferta de novos produtos como os modems Konekta que se adequam mais aos interesses dos seus clientes.

Nesta matriz estratégica, a Africell triangula com a estratégia tecnológica onde os modems Konekta são 5G para se diferenciar da concorrência que usa a tecnologia 3G e 4G.

4. **Diversificação:** A Africell, ao sair das áreas que conhece bem, como Uganda no Oeste Africano, quer em termos de mercado, quer em termos de produtos, está diversificando o seu score business.

Embora que normalmente é aconselhado usar esta estratégia após esgotar as potencialidades das outras estratégias, porém corroborando com Castro; Santos; Rosas; Roberto e Almeida (2025, p.1) sobre o avanço tecnológico e o aumento da competitividade no mercado, a Africell ao procurar actuar em novos mercados, traz novos produtos voltado a certos segmentos, como a Konekta.

Matriz BCG para Africell

Segundo Kotler & Keller (2016), uma das formas de avaliar o portfólio de produtos é a matriz BCG de crescimento-participação, que se tornou popular sob a sigla da empresa que a criou,



conhecida como matriz BCG. Olhando para a matriz BCG da Africell representada na tabela n.º 2, compreende-se o seguinte:

Tabela n.º 2 Matriz BCG Para Africell

Taxa de crescimento no mercado	Participação relativa no mercado		
	Alto	Estrela	Ponto de interrogação
		Planos de dados	Venda de Modems Konekta
	Baixo	Vaca leiteira	Abacaxi / cão rafeiro
		Os saldos de voz da Africell	Serviços de venda de cartões SIM da Africell
		Alto	Baixo

Fonte: Autor

Uma vez que esta matriz, segundo Santos et al. (2025, p. 13) visa orientar as decisões sobre a alocação de recursos, então:

1. **Ponto de interrogação:** refere-se a produtos ou negócios que operam em mercados de alto desenvolvimento, porém com baixas participações relativas.

A venda de Modems Konekta da Africell actualmente tem baixas participações e, por esta razão, é necessário investimento na cadeia de valores da Africell para acompanhar o crescimento da participação de mercado;

2. **Estrela:** Os produtos ou negócios da Africell considerados pontos de interrogação que se tornam bem-sucedidos assumem a posição de estrela, tendo grande participação no mercado. São exemplos os planos de dados de Internet;
3. **Vaca-leiteira:** ocorre com os serviços e produtos Africell cuja taxa de crescimento de mercado começa a cair de forma significativa, porém, o produto ou o negócio ainda apresenta elevada participação relativa no mercado, isso acontece com os saldos de voz da Africell;

4. **Abacaxi:** São aqueles produtos ou negócios com baixa participação relativa em mercados. Geralmente geram prejuízos, mas, por algum motivo, continuam fazendo parte do portfólio da empresa. Isto acontece com os serviços de venda de cartões SIM, da Africell.

Matriz ADL para Africell

Se as matrizes anteriores olhavam apenas para a participação da Africell no mercado, a matriz ADL descrita na tabela n.º 3 olha para a maturidade do mercado, bem como para a posição da Africell no mercado, e neste sentido é a seguinte:

Tabela n.º 3 Matriz ADL Para Africell

Posição Competitiva	Maturidade do Mercado	
	Maturo	
	Dominante	Já não existe mais uma empresa dominante
	Forte Concorrente A	Manter a posição e desejam aumentar a participação investindo no mercado
	Favoravel Africell	Aumentar a participação no mercado, melhorando a sua vantagem competitiva criando nicho de mercado
	Frágil Concorrente B	Criar um nicho de mercado ou Iminência de sair gradualmente do mercado
	Fraca Concorrente C	Melhorar a posição de mercado e sair gradualmente do mercado

Fonte: Adpatado da Matriz ADL

De acordo com a matriz ADL ilustrada na tabela acima descrita, pensa-se numa estratégia baseada em:

- i. Posição Competitiva que ajuda a compreender quão forte é a posição estratégica da Africell na indústria ou sector;

- ii. Maturidade da Indústria que ajuda a compreender em que estágio do seu ciclo de vida é a indústria ou sector.

Na matriz ADL, ilustrada na tabela, destacou-se uma série de posições onde a Africell se pode localizar, que devem ser consideradas na seleção de opções estratégicas, dos quais o mais importante aponta que a seleção de uma estratégia deve ser baseada na situação real dos produtos e não nos factos e subjectividade dos gestores.

Assim, a matriz ADL defende o realismo no planeamento estratégico do processo da Africell, que deve melhorar a sua posição favorável, que passa então por aumentar a sua participação no mercado, melhorando a sua vantagem competitiva e criando um ou vários nichos de mercado.

Triangulação das Matrizes para a Africell

O termo triangulação tem sido usado tanto na academia como na administração de empresas. Na academia, reconhece-se que tal termo provém das lides marítimas que, anteriormente, era usado para a geolocalização dos pescadores em alto mar. Os pescadores sabiam como se localizar em alto mar sem mapa e nem tampouco bússola. Já na administração, é visto como uma estratégia para buscar vantagem competitiva.

Quanto à definição de triangulação, como diz Denzin (1970, citados em Zappellini & Feuerschütte, 2015), “*é uma combinação de metodologias diferentes para analisar o mesmo fenómeno, de modo a consolidar a construção de teorias sociais*”.

Desse modo, quando se trata de triangulação, independentemente da área, seja investigação ou administração de empresas, refere-se à combinação de métodos ou estratégias.

Sendo assim, para ajudar a Africell a se manter no mercado, a tabela nº 4 explica como se pode triangular as matrizes estratégicas:

Tabela nº 4 triangulação das Matrizes para a Africell

Empresa	Matriz Ansoff	Matriz BCG	Matriz ADL	Resultado
Africell	<u>Estratégia de Diversificação</u> ✓ Penetração em mais províncias ✓ Mais produtos Africell ✓ Mais serviços	<u>Ponto de interrogação</u> ✓ Modem Konekta	<u>Forte</u> Aumenta a participação no mercado e melhora a sua vantagem competitiva, criando um nicho de mercado	Vantagem competitiva + Manutenção no Mercado
		Estrela ✓ Melhorar os serviços de dados		
		Vaca leiteira ✓ Melhorar os serviços de voz		

Fonte: Autor

Para a Africell, nesta triangulação, usando as matrizes Ansoff, BCG e ADL simultaneamente, pode ficar da seguinte forma:

1. Matriz Ansoff

- Penetração em mais províncias
- Mais produtos Africell
- Mais serviços

2. Matriz BCG

- **Ponto de interrogação**

Modem Konekta

- **Estrela**

Melhorar os serviços de dados

- **Vaca leiteira**

Melhorar os serviços de voz

3. Matriz ADL

- **Forte**

Aumente a participação no mercado e melhore a sua vantagem competitiva criando um nicho de mercado. A fórmula para a triangulação das matrizes estratégicas é a seguinte:



Matriz Ansoff + Matriz BCG + Matriz ADL = Manutenção no Mercado

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No início deste estudo, ficou claro que a Africell, embora tenha experiência do mercado do Oeste africano sobre o sector de telecomunicações, infelizmente, não usou as estratégias de joint-ventures para entrar num mercado e sector desconhecido angolano, nem tampouco tem antenas próprias para a transmissão de sinais, o que é bastante desafiador para qualquer empresa de telecomunicações.

No início do estudo, a inquietação era qual é a estratégia que a Africell usa para vantagem competitiva no mercado. Pelo menos deu para perceber que recorrem de forma indirecta das matrizes estratégicas para a sua posição e manutenção no mercado.

A matriz Ansoff tem como finalidade ajudar os gestores a definirem as opções estratégicas da organização, de forma a cumprir a sua missão e atingir os objetivos definidos, e uma das formas de avaliar o portfólio de produtos é a matriz BCG de crescimento-participação, que se tornou popular sob a sigla da empresa que a criou, conhecida como matriz BCG, já a matriz ADL ajuda a Africell a conhecer a evolução do mercado e a sua posição competitiva no mesmo. Em suma, a Africell, para a sua manutenção no mercado angolano, pode recorrer destas matrizes estratégicas para melhor planificar a sua actuação no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bernardo, M. (2019). **Princípios de Gestão**. Universidade Aberta. Portugal

Castro, A., Santos, S., Roberto, A., & Almeida, V. da S. (2025). **Compras internacionais e vantagem competitiva: uma proposta de matriz para seleção estratégica de países no Global Sourcing**. Cuadernos de Educación Y Desarrollo, 17(7), e8911. <https://doi.org/10.55905/cuadv17n7-061>.

Cruz, M & Bonfante, G. (2016). **Tidene TextVis: um módulo Python de visualização de textos baseados nas técnicas de tag clouds**. Anais da escola Regional de Informática da Sociedade Brasileira de Computação (SBC) – Regional de Mato Grosso, Brasil.

Expansão (2021). **Utilizadores de Telemóveis dispararam 26% para 19,4 Milhões com a entrada da Africell**. Acessado em www.expansao.co.ao aos 23 de dezembro de 2023.

Expansão (2021). **Utilizadores de Telemóveis dispararam 26% para 19,4 Milhões com a entrada da Africell**. Acessado em www.expansao.co.ao aos 23 de dezembro de 2023.

Gil, A. (2002). **Como Elaborar Projectos de Pesquisa**. 4ª edição. Atlas editora.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). **Administração de marketing** /; tradução: Mónica Rosenberg, Cláudia Freire revisão técnica Dilson dos Santos. (12. ed). São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Prodanov, C., & Freitas, C (2013). **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico** (2ª ed). Novo Hamburgo.

Santos, A. (2025). **A contribuição da gestão estratégica para o crescimento de micro e pequenas empresas: estudo de caso no setor odontológico**. <https://doi.org/10.55905/rdelosv18.n66-033>.

Teixeira, S. (2011). **Gestão Estratégica**. Escolar Editora. Lisboa.

Yin, K. (2001). **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. /; tradução: Daniel Grassi. 2ª ed.

Rodrigues, A. (2023). **Papel das feiras científicas como ferramenta para a iniciação e educação científica na educação básica**. Revistas de casos e consultoria, v14, n 1.

Zappellini, B., & Feuerschütte, G. (2015). **O Uso da triangulação na Pesquisa Científica Brasileira em Administração**. Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração.

Paulo, A. (2019, Sexta-Feira 19 de Abril) **Decisão de anular o concurso ganho pela Telstar é aplaudida**. Jornal de Angola, nº 15601, Ano 43, [PressReader.com - Réplicas de Jornais de Todo o Mundo](https://www.pressreader.com), p.3.

