



**Roberta Franco Terziani**

**Estratégias de Entrada no Mercado  
Brasileiro de Telefonia Móvel  
Estudo de Caso da Oi**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Hélène Bertrand

Rio de Janeiro  
Dezembro de 2004



**Roberta Franco Terziani**

**Estratégias de Entrada no Mercado  
Brasileiro de Telefonia Móvel  
Estudo de Caso da Oi**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Hélène Bertrand**

Orientadora  
Departamento de Administração - PUC- Rio

**Prof. Paulo Cesar de Mendonça Motta**

Departamento de Administração - PUC- Rio

**Prof. Valdecy Faria Leite**

Departamento de Administração - UFRJ

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 28 de dezembro de 2004

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

## Roberta Franco Terziani

Graduou-se em Administração de Empresas no IBMEC (Faculdades de Economia e Finanças) em 2000. Em 2001 cursou Business English na Boston University. Atualmente é coordenadora de marketing da Cultura Inglesa, responsável pela parte de inteligência de mercado e captação de informações pertinentes à empresa bem como o acompanhamento junto as unidades de negócios sobre metas estabelecidas no planejamento estratégico.

### Ficha Catalográfica

Terziani, Roberta Franco

Estratégias de entrada no mercado brasileiro de telefonia móvel: estudo de caso da Oi / Roberta Franco Terziani ; orientadora: Hélène Bertrand. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Administração, 2004.

182 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Tecnologia de terceira geração 3. Terceiro entrante. 4. Estratégias de marketing. 5. Telefonia móvel. 6. Mercado de telefonia móvel. I. Bertrand, Hélène. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para meus pais, sempre presentes em minha vida, pelo amor,  
apoio e confiança.

## Agradecimentos

À minha orientadora Hélène Bertrand, pela dedicação, carinho e paciência e palavras de apoio.

Aos funcionários do Departamento de Administração da PUC-Rio, principalmente ao Leopoldo e Teresa pelo carinho e ajuda em todos os momentos.

Aos Professores que participaram da Comissão examinadora.

Aos meus pais, pela educação, força e carinho.

Aos executivos da Oi por terem aceitado dispor parte de seu tempo para fazer as entrevistas.

## Resumo

Terziani, Roberta Franco; Bertrand Hélène. **Estratégias de entrada no Mercado Brasileiro de Telefonia Móvel: Estudo de Caso da Oi.** Rio de Janeiro, 2004. 185p. Dissertação de Mestrado – Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta dissertação tem como objetivo analisar as estratégias de marketing implementadas pela Oi, a “terceira entrante” no mercado brasileiro de telefonia móvel, desde o seu pré-lançamento comercial até junho de 2004 para identificar os aspectos que tiveram influência nos resultados alcançados na penetração do mercado da telefonia móvel. Apesar da forte retração da atividade econômica observada no Brasil nos últimos anos, particularmente de 2002 a meados de 2004, a planta de telefonia móvel registrou significativa expansão, superando a da telefonia fixa (em 2003) e chegando a 59,7 milhões de linhas em outubro de 2004. O desempenho operacional da Oi nos 12 primeiros meses de atuação tornou-se um caso de sucesso, reconhecido por analistas americanos e europeus, tendo conseguido em apenas 24 meses de operações cerca de 21% do *market share* na sua região de atuação. Baseados no tratamento dos dados e informações coletadas através das entrevistas realizadas com os dirigentes, e da investigação documental dos relatórios da própria empresa e da Telemar, sua controladora, e de pesquisas externas, em publicações, estudos, relatórios e *web sites*; verificou-se que grande parte desse sucesso deveu-se principalmente às estratégias de marca, de inovação, do processo de distribuição, e a figura do pré-pago.

## Palavras-chave

Tecnologia de 3ª geração; terceiro entrante; estratégias de marketing; telefonia móvel; mercado de telefonia móvel.

## Abstract

Terziani, Roberta Franco; Bertrand Hélène (Advisor). **The Start up Strategies for the Brazilian Mobile Market - Oi's Case Study**. Rio de Janeiro, 2004. 185p. Master Dissertation– Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The purpose of this dissertation is to analyze the marketing strategies implemented by Oi, the first “third new comer” in the Brazilian wireless marketplace, as of the business pre-launch up to July, 2004, to identify which enabled the Company to achieve that performance. Despite the strong retraction of the economic activity in Brazil for the latest years, mainly from 2002 up to mid 2004, the wireless telecommunications plant recorded a significant expansion, outdoing the wireline telecommunications (2003) and attaining 59.7 million of telephone lines in October, 2004. The performance of Oi in the first 12 months of operations became a success, acknowledged by American and European analysts, considering that in one year of operations the Company obtained approximately 21% of the market share in its segment of operations. Based on the processing of the data and of the information gathered by means of interviews carried out with directors, on the document research into the reports of the Company and of the Parent Company, Telemar, as well as based on the external researches into publications, studies, reports and websites; we noted that most of the success of the Company results mainly from the marketing strategies, from the innovations in the distribution process and from the use of the pre-paid mobile *phone* to develop price strategies.

## Keywords

Third generation technology; third “new comer”; marketing strategies; mobile phone; wireless marketplace.

## Sumário

1. O Problema	11
1.1. Introdução	11
1.2. Objetivo	18
1.3. Delimitação de Estudo	18
1.4. Relevância de Estudo	19
1.5. Definição dos Termos/ Glossário	20
2. Abordagem Teórica	25
2.1. Desenvolvimento da Indústria e de sua Estratégia Competitiva	25
2.2. Planejamento Estratégico de Mercado	31
2.3. Composto de Marketing	35
2.3.1. Análise das Oportunidades de Mercado	36
2.3.2. Seleção dos Mercados Alvo	36
2.3.3. Desenvolver o Mix de Marketing	38
2.3.4. Estratégia de Lançamento de Produto	55
2.4. Análise da Concorrência	56
2.4.1. Análise da Estratégia Competitiva	56
2.5. Administração de Marca	57
2.5.1. Processo de Criação e Gerenciamento de uma Marca	57
2.5.2. <i>Brand Equity</i>	61
3. Metodologia	66
3.1. Tipo de Pesquisa	66
3.2. Coleta de Dados	67
3.3. Sujeito da Pesquisa	68
3.4. Desenvolvimento e Aplicação dos Roteiros para os Entrevistados	68
3.5. Tratamento dos Dados	69
3.6. Limitações do Método	69

4. Mercado de Telefonia Móvel	70
4.1. Histórico do Mercado	70
4.2. Evolução do Mercado	71
4.2.1. Pós-pagos X Pré-pagos	71
4.2.2. Gerações da Telefonia Móvel:	73
4.3. Empresas do Mercado de Telefonia Móvel no Brasil	74
4.4. Número de Aparelhos por Habitantes - Teledensidade	76
4.5. Serviços	77
4.6. Telefones Fixos x Móveis - Número de Usuários	77
4.7. Subsídio das Operadoras	79
5. Empresa em Estudo – Oi	80
5.1. A Empresa Holding Telemar	80
5.1.1. Estrutura Acionária	81
5.2. Origem da Oi	82
5.3. A Empresa – Oi	83
5.4. Serviços Oferecidos	84
5.5. Transferência do Controle da Oi para a Telemar	85
6. Lançamento da Oi	87
6.1. Período Pré - Lançamento Comercial	87
6.2. A Estratégia de Entrada no Mercado Brasileiro no 1 <sup>o</sup> ano	88
6.3. Estratégias de Marketing Utilizadas	89
6.3.1. Estratégia de Produto	89
6.3.2. Estratégia de Preço	91
6.3.3. Estratégia de Distribuição	93
6.3.4. Estratégia de Promoção	94
6.4. O Diferencial Competitivo da Marca	95
6.5. Análise da Matriz SWOT da Oi no Lançamento Comercial	96
7. As Entrevistas	102
8. Análise das Estratégias de Marketing da Oi	108

9. Conclusão e Recomendações	120
10. Referência Bibliográfica	123