

10 Referências bibliográficas

AAKER, D.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. 2. ed. São Paulo : Futura, 2002. p. 17 - 59.

ANATEL, Comunicação móvel celular, Documentos publicados do serviço Disponível em: <[http:// www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br)>. Acesso em: 20 jan., 12 mar. 18 jun., 20 ago., 27 set. e 30 out. de 2004.

ANATEL, **PASTE**: Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações. [s.n.], 2004 pag 4-98

APIMEC, Apresentações da Telemar. Rio de Janeiro, 2003 -2004.

BATESON, E.G. J.; HOFFMAN, D. K. **Marketing de Serviços**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 200. p. 30-54.

FERREL, O. C.; LUCK, D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000 p. 20-68

HIGH, D. ; NUNES, G. **Marca**: valor do intangível. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 20-100.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Administração de marcas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 12-22.

IBGE. **Estudos e pesquisas informações demográficas e sócio-econômicas**. Síntese de indicadores sociais 2003. Rio de Janeiro: IBGE,2004

IPEA. Temas especiais. **Relatório do Desenvolvimento Humano**. Rio de Janeiro: IPEA, 2004

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. p. 98-417.

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004. p. 90-115.

MCCAW, C. **Money from thin air: the story of who invented the cell phone industry**. New York: Crown Business, 2003. p. 37-42.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. p. 125-130.

_____ **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. p.22-48.

REVISTA TELECO. [s.n], Rio de Janeiro: 2003, 2004

REVISTA TELETIME. [s.n.], Rio de Janeiro: 2004. p. 18, 19

REVISTA WORLD TELECOM. [s.n], Rio de Janeiro: 2003, 2004

TELEMAR. Press Release [s.n], Rio de Janeiro, 2003.

_____ Press Release [s.n], Rio de Janeiro, 2004.

_____ Relatório Anual. [s.n], Rio de Janeiro, 2002.

_____ Relatório Anual. [s.n], Rio de Janeiro, 2003.

_____ Documentos publicados do serviço disponível em:

<[http:// www.telemar.com.br](http://www.telemar.com.br)>. Acesso em: 25 jan., 20 fev., 2 mar. 28 jun., 5 ago., 17 set. e 3 out. de 2004.

TNL-PCS. Disponível em: <[http:// www.oi.com.br](http://www.oi.com.br)>. Acesso em 17 jan., 16 fev. 30 mar., 26 abr., 20 jun., 20 ago, 27 set., 30 out., 17 nov de 2004.

Anexos

Anexo I. Roteiro das Entrevistas

Roteiro de Entrevista I

- 1) Como, em termos de diferenciais competitivos, a administração da Oi se preparou para o lançamento comercial?
- 2) Por ordem de importância, quais os principais fatores que explicam o sucesso da Oi nesses dois anos de existência? Quais desses ainda terão forte influência no desempenho da Oi nos próximos anos?
- 3) Quais foram as premissas mercadológicas previstas no *Business Plan*?
- 4) Na ocasião do lançamento da Oi, como foi a reação dos concorrentes após sua entrada no mercado? Como a Oi reagiu?
- 5) Como evoluíram as vendas de aparelhos no período pós-lançamento?
- 6) Nas primeiras semanas pós-lançamento houve alguma mudança importante no plano original?
- 7) A Oi é o terceiro entrante, e por isso várias barreiras/dificuldades tiveram que ser enfrentadas. Quais as mais relevantes? Como foram superadas? Quais as que ainda estão sendo enfrentadas?
- 8) Dos atuais usuários da Oi quantos vieram de outras operadoras, durante este período (jun 02 a dez 03)? Quantos a Oi perdeu para outras operadoras?
- 9) Em relação ao cadastramento obrigatório pelo governo dos usuários pré-pagos. Gerou alguma perda de usuários? A empresa estava preparada para isto?
- 10) Em 2003 a cia encerrou o ano com 3.9 milhões de usuários. A empresa estava preparada para este boom?

- 11) Qual o percentual de Clientes pré-pagos e pós-pagos?
- 12) Do total dos clientes, quantos são da promoção de 31 anos lançada no início? Qual é o *churn* destes usuários?
- 13) Qual dos planos é o mais rentável para a empresa? O pré-pago ou pós-pago?
- 14) Como a Oi lucra com os pré-pagos?
- 15) Qual é o plano mais escolhido atualmente ? Oi Família, Oi Empresa, Promoção 31 anos de Ligações grátis nos finais de semana?
- 16) Dos recentes planos lançados, a partir do Oi 160 quantos clientes foram conseguidos para o plano de 31 anos?
- 17) Qual o percentual dos “pós-pagos” que participaram da promoção dos 31 anos? Qual foi a evasão?
- 18) Quais foram as vantagens competitivas oferecidas pela Oi, que justificaram esse desempenho? Houve alguma vantagem em termos de preços dos *hand sets*?
- 19) Houve alguma reestruturação operacional, comercial e/ou administrativa significativa da empresa?
- 20) Quais são os acordos/ parcerias com outras empresas de telefonia móvel para compartilhamento de antenas e outros tipos de parcerias?
- 21) Há alguma possibilidade de a Oi se associar/ comprar/ vender outra operadora de telefonia móvel?
- 22) Como é a relação da Oi com a Anatel?
- 23) Como anda a relação da Oi com os fornecedores? (Preço) Quais são os principais fornecedores de aparelhos e tecnologia de rede?

- 24) Quando, na sua opinião o mercado vai atingir seu ponto de saturação em termos de penetração e crescimento ? Hoje a penetração é 26% da população brasileira na sua percepção, qual será o ponto de inflexão da curva de crescimento?
- 25) O que fez e faz o usuário a adquirir um Oi ?
- 26) O que faz um usuário sair da Oi?
- 27) Na sua visão, o mercado de telefonia móvel no Brasil suporta a existência de 4 concorrentes? Será possível a sobrevivência dos 4 a longo prazo e gerando lucro?
- 28) Qual foi a maior dificuldade nos primeiros 6 meses e como foi superada?
- 29) Atualmente o que os concorrentes estão fazendo para combater o desempenho da Oi ? Qual tem sido o posicionamento competitivo da Oi diante de um mercado mais agressivo?
- 30) Vocês perderam muitos usuários nestes 18 meses de operação?
- 31) A Oi oferece serviços segmentados, qual é o perfil desses usuários por segmento?
- 32) A Promoção “Oi Pioneiros” será renovada?
- 33) Qual a tendência do ARPU para os próximos 2 ou 3 anos?
- 34) Qual a região do Brasil que possui mais usuários da Oi? Qual o estágio?
- 35) A base nacional de usuários de telefonia móvel “explodiu” a partir da entrada da Oi no mercado, passando de 30,6 mil (junho/02) para os atuais 60 mil (out/04). O nº de aparelhos por habitantes é de 22% na sua região. Qual a penetração da Oi na sua região de atuação? Na sua opinião, quando

se dará a inflexão no crescimento desse mercado, que confirmará a tese da “curva S”, ou seja, em que patamar começará a reduzir a taxa de crescimento da base de usuários de celulares no Brasil?

36) Mas o que representou a tecnologia GSM para a Oi, vis a vis os seus concorrentes? E para os seus clientes?

37) O faturamento em serviços foi abaixo ou acima do projetado no Business Plan? O faturamento em serviços foi abaixo ou acima do projetado no *Business Plan*? Qual é o número mínimo de clientes que permitirá o *break even* operacional (EBITDA positivo) da Oi? Quando a Oi atingirá o *break even* total (lucro)?

38) A Oi conseguirá se transformar na líder de mercado na sua região de atuação? O que está fazendo para isso?

39) Como se deu o processo de escolha da marca? Você acha que a marca foi e ainda é um fator importante para o sucesso da Oi?

40) O que significou a marca Oi para a empresa? Criou alguma expectativa para os clientes, ou foi simplesmente mais um nome?

41) Foi identificado algum erro ou equívoco durante, ou após, o lançamento da marca?

42) Passados dois anos do lançamento da Oi, e considerando a sua espetacular performance, ainda que o mercado de telefonia móvel tenha se tornado exageradamente competitivo no Brasil, inclusive com destruição de valor por parte de praticamente todas as operadoras existentes, como o senhor vê a tendência desse mercado para os próximos anos, em termos de ofertas de subsídios na aquisição de novos clientes e de retenção dos antigos? Essa competição destrutiva vai continuar? Por quanto tempo ainda?

43) Por que a Oi não entrou no início, em São Paulo?

Roteiro de Entrevista II

Diretora de *Call Center*

- 1) Quais os problemas mais comuns na época do lançamento da Oi com o *Call Center*?
- 2) Como esta estruturada a central?
- 3) Qual a reclamação mais comum?
- 4) Como os problemas chegam até o atendimento
- 5) Quanto tempo leva para os problemas serem solucionados?
- 6) Vocês possuem ombuseman?
- 7) Como foi a evolução do atendimento em serviço?
- 8) Quando um cliente faz um contato com o *call center*, vocês têm como mensurar quanto vocês conseguem reverter para clientes Oi?

Anexo II. As Entrevistas

Roteiro de Entrevista I

1) Como, em termos de diferenciais competitivos, a administração da Oi se preparou para o lançamento comercial?

Presidente

Basicamente a gente estava entrando no mercado de operação celular; o celular vinha de uma história de telecom, todas as empresas tinham “tel” ou “com” no final, Telefônica, ATL, não muito diferentes, estava tudo ligado com telefone. A gente era o quarto ou terceiro entrante, dependendo da praça; tinha uma visão de que se a gente entrasse igual a todo mundo a gente iria entrar na estratégia do me too, ou seja, “nós também”. Pesquisamos e resolvemos, criar o celular muito como uma coisa de consumo, como um xampu ou sabonete, alguma coisa como um vestido vermelho de uma mulher que quer sair à noite maravilhosa, algo desejável e isso partia por quebra de vários paradigmas.

Um dos paradigmas era o nome, outro era o posicionamento, em todas as propagandas da Oi, não há um telefone, enquanto os concorrentes fazem propaganda de telefone, nós fazemos propaganda de Oi *way of life*, com vinheta bacana, focos de aspiração. Então, esse foi o principal diferencial nosso, essa estratégia foi correta.

A questão da distribuição também é muito importante, antes a na distribuição, tínhamos uma barreira muito forte que eram a banda “A” e “B”, elas tinham repartido o mercado em 50% e 50% e tinham a exclusividade de ponto de venda e para nós era fundamental que quebrássemos essa a exclusividade nos pontos de venda, pois os principais pontos, principalmente os grandes varejos, estavam absolutamente tomados: Casas Bahia, Ponto Frio, Lojas Americanas etc, estavam todos tomados, então a gente não poderia entrar no mercado sem rede de distribuição.

A Oi já tinha uma solução para o *brand*, mas não tinha uma para a distribuição. Para fazer a solução para a distribuição, nós precisávamos provar para o grande varejo que a gente conseguia gerar tráfego em loja, e para isso uma das nossas estratégias foi lançar a pré-campanha dos “Oi Pioneiros”. Com essa pré-campanha dos 31 anos de ligação grátis nos finais de semanas de Oi para Oi, nós conseguimos gerar 4 milhões e 200 mil cadastros em pontos terceirizados. E quebramos poucas exclusividades no começo, mas dado à fila que aconteceu, os varejistas abriram os olhos e pensaram “tem fila na loja do lado, mas não tem na minha, exclusividade não tem nada a ver”. Assim, conseguimos quebrar fortemente a rede exclusividade que havia banda “A” e “B”, que já persistiam a uns quatro, cinco anos.

Diretor de Vendas

A Oi teve 4 diferenciais: campanha de lançamento, tecnologia GSM, marca inovadora e canais de distribuição.

A questão da distribuição era não só a parte logística, mas também consistia em resolver a questão dos pontos de venda, que seria receber os aparelhos do fabricante e entregar nos pontos de vendas. Para isso, foi necessário contratar um projeto da COPEAD, de forma a melhor estruturar a distribuição. Assim, um Centro de Distribuição - CD localizado no Rio de Janeiro ficou responsável pela distribuição do Rio de Janeiro, de Minas Gerais e do Espírito Santo e outro, em Recife, ficou responsável pelos outros 13 estados que a Oi opera.

A estrutura de logística é um grande diferencial competitivo no mercado de varejo de qualquer produto, no entanto, para a Oi, esse diferencial não seria relevante se não tivesse conseguido implementar uma ampla rede de distribuição de pontos de venda. Para isso, optou por não desenvolver o conceito de uma loja própria; ou seja, tinha que desenvolver parcerias, de preferência que não estivessem presas ao contrato de exclusividade dos outros *players* do mercado e que estivessem, dispostas a investir em lojas próprias. Além disso, o mais difícil foi aumentar a capilaridade nas redes de grande varejo. Algumas, como as Casas Bahia, não aceitaram. Já os pequenos empresários aceitaram melhor e mudaram para multimarcas. Os únicos que não mudaram foram aqueles que estavam presos ao contrato de exclusividade da Vivo, de monomarca.

No lançamento, a Oi possuía 1.200 lojistas, nas seguintes cidades: Rio de Janeiro, Vitória, Belo Horizonte, Salvador, Recife, Fortaleza, Natal, São Luiz e Maceió. Hoje em dia há 1.800 lojas, além de um sem número de quiosques e pontos de venda diferenciados.

A maior dificuldade no lançamento foi, com certeza, o mau dimensionamento do mercado. A expectativa inicial era de 500 mil para

os seis primeiros meses, e atingiu 500 mil em apenas dois meses de operação. A Oi tinha ponto de venda, tinha tudo, mas não conseguia entregar o produto nos pontos de venda. Os sistemas da companhia não estavam preparados para tal demanda, e sim para fazer 5 mil entregas por dia; ou 100 mil por mês, e na realidade estava vendendo e tendo que distribuir 200/250 mil por mês. Outro problema estava relacionado com o pessoal de vendas, que não estava treinado para este tamanho de mercado. Na prática, a Oi comprovou que quando se coloca mais competição, o mercado cresce. Além de a Oi conseguir “roubar” mercado dos outros operadores, aumentou a penetração de mercado.

O *call center*, no início da operação, também foi um caos. Houve uma série de problemas relacionados à ativação de aparelhos; os atendentes não estavam treinados para atender o público. A empresa teve que rever toda estrutura do *call center*, o que significa rever: máquina, sistema, hardware, software, licença e *up grade* de rede, tudo isso em 3 meses.

Diretor de Varejo

Para melhor entendimento dessa questão, é necessário entender o contexto do ano de 2000, quando a Telemar só tinha operação de telefonia fixa e estava buscando na sua estratégia de longo prazo ter um “braço móvel”.

Naquele período, isso era impossível porque as bandas A e B já haviam sido privatizadas. Em 2000, houve, uma discussão na Anatel, que permitia a participação das empresas de telefonia fixa nos leilões

das bandas D e E utilizando a frequência de 1.8 GHz. Assim, o Brasil foi dividido em três regiões, regiões essas espelhos das regiões da telefonia fixa.

A Telemar, que estava buscando justamente uma opção em telefonia para sua região, decidiu que iria participar dessa licitação.

Foi formado um pequeno grupo para preparar toda a modelagem, todo o business para fazer a recomendação do preço que a Telemar estaria disposta a pagar pela licença, ocorrido em fevereiro de 2001. O leilão ocorreu da seguinte forma:

As ofertas seriam feitas em envelopes fechados, mas o primeiro e o segundo preços e todos os que estivessem dentro de uma faixa de 5% em relação ao preço máximo ofertado, entrariam para o “repique”, ou seja, passariam a poder apresentar novas propostas abertas.

Nessa ocasião, foram contratadas duas consultorias: um banco de investimentos que trabalhou na avaliação econômico-financeira, visando a validação do preço máximo em função do preço mínimo da região, que foi estipulado pela Anatel, na época, que era 940 milhões de reais e outra foi uma empresa de telecom a Diamond Cluster, que ajudou a fazer efetivamente o plano de negócios e o rollout da empresa.

As consultorias foram de suma importância, pois ajudavam a liderar as diversas frentes da empresa. Primeiro, porque estavam mais focadas no *Business Plan*, para o leilão e, se ajudando mutuamente no estabelecimento das premissas, e em toda a modelagem utilizada. Depois, quando ocorreu o leilão em fevereiro de 2001, foi um processo interessante porque no início, a empresa achava que iria ter muitos interessados. Até mesmo pelo início da bolha da Internet e pelo fato de

o mercado estar vindo de uma seqüência de leilões onde se pagou muito dinheiro pelas licenças. Por exemplo, em 2000 ocorreram leilões na Turquia, em que a TIM havia pago 13 bilhões de dólares pela licença.

No início, a empresa começou a trabalhar achando que ia ter muitos concorrentes e que o preço seria muito alto, mas o cenário mudou. Em fevereiro de 2001, furou a bolha da internet e as expectativas reverteram ao longo do trabalho.

A concorrência já não era tão expressiva e o preço não era mais tão alto. Neste contexto, a empresa teve que mudar o *main set* durante todo o processo de preparação, tendo que avaliar o cenário continuamente na preparação para o leilão. Efetivamente, houve poucos interessados. A banda C não foi vendida e, na prática, quem comprou as licenças foi a Telemar (região 1) e a TIM que adquiriu três licenças que lhe permitiriam uma cobertura nacional.

Após a Telemar ter conseguido vencer a licença, pagando 1,102 bilhão de reais, em fevereiro de 2001, começava a necessidade de colocar a empresa para funcionar.

O primeiro passo foi deslocar a operação que, na ocasião da elaboração do *Business Plan* estava em São Paulo, pela proximidade aos sócios controladores, para o Rio de Janeiro, abrindo um escritório, em abril de 2001 no Centro da Cidade, na Rua São Bento.

O ano de 2001, foi muito importante, porque só se atinge uma boa estratégia de marketing, uma eficiente logística, uma boa oferta, estratégia de vendas competitiva, se tiver as pessoas certas, no lugar certo, com gana e com paixão, fazendo as coisas acontecerem,

acreditando no sonho. Neste momento começou a divisão das áreas em: financeira, marketing, engenharia, logística, vendas e tecnologia da informação, e conseqüente contratação das principais “cabeças”, que começaram a contratar o corpo gerencial e depois o corpo de coordenadores e especialistas.

A empresa fechou 2001 com aproximadamente 300 funcionários. Em 2002, atingiu quase 800 funcionários; hoje constam no quadro de funcionários aproximadamente 1.100 talentos.

Outro fator importante foi o fato de a Oi ter percebido que para que a empresa funcionasse de forma eficaz e eficiente, não podia estar abaixo da estrutura da Telemar, que na ocasião, era uma empresa grande, com uma visão ainda um pouco diferente, pouca competição e se ficasse dentro da Telemar, debaixo do guarda-chuva da Telemar, fisicamente no mesmo lugar, iria acabar perdendo a agilidade e o foco. Assim, em acordo com o Conselho, a Oi optou por “nascer” separada para ganhar velocidade, gás novo, ter uma equipe mais jovem, enfim, um perfil diferente para o mercado de muita competição.

2) Por ordem de importância, quais os principais fatores que explicam o sucesso da Oi nesses dois anos de existência? Quais desses ainda terão forte influência no desempenho da Oi nos próximos anos?

Presidente

Acho que a ousadia, sem dúvida, isso é um grande fator, através de quebras de paradigmas totais, como marca, ponto de venda, maneira de se comunicar, enfim, essa quebra de paradigma. Obviamente eles

vão perdendo força nesses próximos anos porque a competição vem atrás da gente.

Acho também que a simplicidade. Foi uma coisa muito simples; a conta da Oi têm um índice zero de rejeição, está lá escrito que você ligo para um, para outro, para outro, ninguém tem dúvida da conta, só tem dúvida se tem dinheiro para pagar a conta, da conta você não tem dúvida. Esses atributos vão ficando menos fortes, obviamente, porque a concorrência é competente vem atrás. E nós temos que buscar outros atributos, porque esses que te falei ficam mais no sentido de entender o cliente como um cliente único e de apostar na convergência. Eu acredito fortemente que se você tem um cliente com três ou quatro produtos teus, a barreira de saída é muito grande. Hoje em dia se você perguntar para um cara na rua quantos produtos ele tem da Telemar, ele vai falar que tem um telefone fixo, ele não percebe que o Velox é da Telemar, que o Oi é da Telemar, mas quando a gente fizer com que ele perceba isso aí ele vai falar “puxa”. Que nem um banco, você tem o seguro do carro, tem não sei o que mais, você não vai trocar de banco, vai deixar, já está tudo lá. Acho que esses é que são os próximos passos, são um pouco diferentes dos primeiros.

Diretor de Vendas

Como foi dito anteriormente os principais foram: campanha de lançamento, marca inovadora, canais de distribuição e tecnologia GSM.

A questão da distribuição era não só a parte logística, mas principalmente quebrar a questão da exclusividade nos pontos de venda. A campanha que digo foi a” Oi Pioneiros”, o que fez com que

agente conseguisse captar muitos usuários. A marca pois pela primeira vez na história da telecomunicação brasileira deram mais atenção para a marca como um ativo. A tecnologia principalmente por ter sido inovadora.

Diretor de Tecnologia

Marca aspiracional, simples e inovadora, comunicação, Tecnologia GSM e planos específicos.

3) Quais foram as premissas mercadológicas previstas no *Business Plan*?

Presidente

Em 6 meses, captar 500 mil usuários

Diretor de Vendas

Para isso, foi feito um estudo de demanda pela DIAMONT CLUSTER. Mas há estudos que constataam que uma empresa de telefonia móvel para ter sucesso precisa ter, em 6 meses, 500 mil assinantes (seria uma PREMISA de SUCESSO), caso contrário, o lançamento é considerado um fracasso. Esta idéia de 500 mil usuários parece ser um número mágico.

Diretor de Tecnologia

A Oi queria ter 500 mil usuários em 1 ano e 10 milhões de assinantes em 2010, que seria cerca de 25% do *market share* estimado.

Diretor de Marca

Houve um conservadorismo no *Business Plan*, principalmente em número de assinantes, não de tráfego. Em contrapartida, no *Business Plan*, o ARPU estimado era muito maior do que o que temos agora. A empresa está compensando uma receita menor por usuários com um número maior de assinantes. A receita está menor justamente porque a Oi superestimou o mercado na questão do pós-pago. A base de pós-pagos do Brasil não cresce; a Oi só consegue aumentar o número de pós-pagos tirando da concorrência, que é mais difícil e caro; o que cresce no Brasil é o mercado de pré-pagos, claramente, devido ao baixíssimo nível de renda do consumidor.

Diretor de Varejo

Uma pré-condição determinante para a Telemar poder lançar a operação móvel, foi o fato de ter antecipado as metas de universalização da telefonia fixa. Houve outros momentos bem inusitados, e tensos, como por exemplo a necessidade de aguardar a certificação da Anatel, que a Telemar fixa tinha antecipado as suas metas de universalização e, portanto, estaria apta a começar a operação de telefonia móvel; isso se delongou mais do que o esperado. Um outro ponto bastante peculiar foi conseguir interconectar as redes, porque no início da operação os concorrentes não queriam ligar as suas redes à rede da Oi, de modo que a Oi pudesse falar com os clientes deles.

Quando a banda B foi lançada, em 1996/1997, havia uma demanda reprimida, então que o público tinha que tolerar a questão da

pouca cobertura , mas quando a Oi entrou, o consumidor estava muito mais exigente.

4) Na ocasião do lançamento da Oi, como foi a reação dos concorrentes após sua entrada no mercado? Como a Oi contra reagiu?

Presidente

Bom, primeiro eles acharam que nós não daríamos certo e se assustaram muito com o estado do nosso crescimento e começaram a estudar o porquê. As reações foram desde troca de nome, consolidação de nome até cópia de embalagem, cópia de como investirem pontos de venda, cópia de lay out das lojas, cópia de position, estudos de como a gente tinha conseguido tão rapidamente pulverizar os pontos de venda.

Depois, nossos concorrentes acabaram mudando seus nomes, seus posicionamentos, hoje você vê um monte de propagandas com gente nos outdoors, enfim; isso foi uma coisa que nós criamos; as embalagens também foram outras coisas criadas pela Oi.

A questão da mudança de nome é muito interessante de ser observada. Pela primeira vez nossos concorrentes passaram a dar o devido valor ao *brand* antes eles acharam que não era tão importante assim. De certa maneira a OI criou uma linha de como deveria ser o celular. Também é claro que antes da Oi, o celular aquele negócio da Telefônica móvel, da ATL, e depois da Oi você já vê Vivo, Claro, *brand*, *way of life*, a gente foi quem provocou, fez essa virada.

O melhor é que agimos seguindo em frente, tínhamos convicção de que nós formamos um processo, continuamos seguindo em frente,

correndo, inventando, lançando segmentações de produtos (uma coisa que não existia), Oi Xuxa e MTV, o Oi Universitário, eles começaram a entrar também nas segmentações.

O Oi Xuxa é um caso interessante, todo mundo falava que ia dar errado e vendeu 100 mil no Natal e a base mandava 31 vezes mais SMS que as outras bases, que tinha uma Xuxinha virtual. Enfim, eu não diria que nós reagimos contra os movimentos deles mais do que eles reagiram contra os nossos movimentos e, obviamente, eles, são competentes.

Diretor de Vendas

Todas as outras operadoras mudaram na conceito de suas marcas, viraram Vivo e Claro. Depois acompanharam o estilo e design da Oi, como por exemplo, a embalagem da Claro; A TIM, por sua vez, lançou-se de uma maneira errada, entrou pensando em tempo no lugar de subsídio; ou seja, oferecia tempo de uso do serviço e o mercado demandava preços baixos dos aparelhos. Como isso, não funcionou a TIM, diminuiu o preço e agora a competição com ela é muito forte. A Oi, por sua vez, está reagindo com campanhas de comunicação mais agressivas, planos diferenciados e presença intensa nos pontos de vendas.

Diretor de Marca

Na verdade, na época do lançamento, os concorrentes não reagiram muito. Hoje, eles estão reagindo com uma guerra intensa e muito vasta de preços e a Oi está se preparando para isto, às vezes

acompanhando os concorrentes; outras, oferecendo planos diferenciados.

Diretor de Varejo

Acho que no início eles não esperavam, não achavam que a Oi seria tão agressiva. Na verdade, eles estavam mal preparados, tanto que nossa projeção era fazer 500 mil clientes em um ano e fizemos 1,4 milhões em seis meses. Agora, a médio prazo, eles sentiram o rojão, tanto que basta ver que todas as empresas passaram a atuar de uma maneira mais parecida com a Oi. A Telefonica mudou de nome, passou a se chamar Vivo; as operadoras ATL, Telet, Mericel, BSE, viraram Claro, um *brand* mais arrojado. Aproximadamente dez meses após o nosso lançamento da Oi, a Vivo foi criada (abril de 2003), pois a necessidade de mudar foi percebida. Então, criaram a marca Vivo, ou seja, reposicionaram toda a estratégia de comunicação.

A Oi foi lançada em junho de 2002. Logo depois, em outubro, de uma maneira mais modesta, a TIM se lançou em âmbito nacional, e a Claro, no final de 2003, surgiu com a sua marca nova.

5) Como evoluíram as vendas de aparelhos no período pós-lançamento?

Diretor de Vendas

As vendas cresceram, principalmente pelos seguintes fatores: a promoção de 31 anos (promoção “31 pioneiros”) e os aparelhos que eram mais baratos, diferentes e com uma tecnologia mais nova.

6) Nas primeiras semanas pós-lançamento houve alguma mudança importante no plano original?

Diretor de Vendas

Em primeiro momento, houve uma sub-estimação; a primeira compra feita foi de 500 mil aparelhos. Por um lado houve um conservadorismo no *Business Plan*, por outro a Oi estava com medo de dar certo e não ter aparelho, então se preparou para, caso desse certo, comprar mais aparelhos.

7) A Oi é o terceiro entrante, e por isso várias barreiras/dificuldades tiveram que ser enfrentadas. Quais as mais relevantes? Como foram superadas? Quais as que ainda estão sendo enfrentadas?

Presidente

Os principais problemas, ou dificuldades que ocorreram no período imediatamente após lançamento, obviamente, nós estamos lançando uma terceira entrante, eu acho que teve muito mais acerto do que erro. Fora a questão da distribuição que foi resolvida rapidamente, os grandes erros foram muito mais com relação ao volume, ao sucesso. O sucesso trouxe grandes problemas. Os nossos sistemas não estavam preparados para os volumes que tivemos, grande venda, grande ativação, grande faturamento, grande atendimento, nosso *call center* começou atrás do programa, isso é uma coisa grave, pois muitos clientes utilizam o *call center*, você não consegue atender clientes, então você vai criando uma série de insatisfação. Nós lançamos em

junho, nós fomos empurrando esses problemas, resolvendo da maneira que dava, mas tínhamos um problema à frente, o Natal, era o primeiro da companhia. Então, decidimos acelerar ao máximo até o Natal para tentar fazer base de cliente e parar de vender em janeiro e fevereiro, uma das decisões mais difíceis que a gente teve, porque parar de vender para uma empresa de celular é complicado. Em janeiro e fevereiro de 2003 nós paramos de vender, nós tiramos a propaganda e aí, utilizamos esses dois meses para arrumar a casa, acertar faturamento, etc, *call center* para passar à frente do programa. Foi uma decisão acertada do ponto de vista da operadora, que começou como a pior em operações GSM da Anatel e hoje ela é a melhor na Anatel; então, acho que foi acertada, apesar de termos perdido dois meses da nossa vida.

A Oi como um terceiro entrante ela enfrentou e enfrenta várias barreiras como dificuldades e as principais barreiras são os bons clientes da banda “A”, por uma questão de terem dificuldade de entender que trocar número é uma coisa simples, acabam mantendo um número e acabam mantendo a operadora. Para você fazer o *churn* desses clientes é muito difícil. Só para você saber o custo de captar um cliente novo é 50% maior de que o custo de retenção. Outra dificuldade que nós tivemos também forte foi o fato de a gente ter que introduzir um novo regulamento pelo SMP e como o mercado já estava, vamos dizer, acostumado com o celular foi muito difícil. No começo, as pessoas ligavam para o *call center* dizendo que o celular não liga para Petrópolis, a gente falava que tinha que colocar o código, ele falava que no celular anterior dele não fazia isso, enfim, foi também quase que lutar contra a

gravidade: uma operadora pequena num mercado grande, tentando mudar toda a compreensão do usuário.

A questão da cobertura também não pode ser esquecida. A banda “A” tinha batido muito na “B” em relação à cobertura, machucou muito a banda “B” e a gente sabia que eles viriam forte, batendo na gente. Então decidimos tomar uma postura de ataque já logo no nosso lançamento, a gente decidiu se posicionar diferente falando que celular é um celular, o nosso é um Oi, nós somos GSM, nunca a tecnologia foi na frente ao contrário da Tim que sempre coloca a tecnologia na frente de GSM e dos outros atributos. No lançamento falamos que a maior cobertura GSM era nossa e com isso a gente conseguiu confundir o público com relação à concorrência, eles falavam que não tinha cobertura e a gente falava que a maior cobertura GSM era a nossa; era uma coisa também relevante.

Diretor de Vendas

As principais dificuldades foram os pontos de vendas, o faturamento, o *call center* e a cobertura. Os meses de janeiro e fevereiro de 2003 foram um caos. Agora, a Oi já conseguiu equacionar tanto o faturamento quanto a questão dos pontos de vendas. O que ainda tem que enfrentar é o *call center*, que ainda está pior do que a concorrência, e a cobertura, pois há lugares que a banda A tem cobertura e a Oi ainda não tem. A cobertura no Rio de Janeiro e em Minas está boa, só perde para a Vivo no Norte e Nordeste não, a Tim possui uma cobertura um pouco melhor que a da Oi.

Diretor de Marca

O que mais atrapalhou a Oi foi a exclusividade do ponto de venda que tinham os concorrentes e a cobertura que a Oi concorria com empresas que também possuíam uma cobertura moderna e mais ampla.

Diretor de Varejo

A Oi sabia que ser o terceiro entrante era bem diferente de ser dominante na telefonia fixa, como a Telemar é na sua região, pois as bandas A e B já estavam bem estabelecidas e eram grandes competidores. No caso, a Oi não tinha nem demanda reprimida, nem fila de espera. Então, tinha que realmente lançar e agregar algo novo, diferente do que todos os competidores faziam.

A idéia inicial era desenvolver duas alavancas para o sucesso: criar uma marca forte que diferenciasse a empresa das demais, que tivesse um jeito simples, o que acabou virando o slogan da empresa, voltado para jovem, mais arrojado, porém com apelo de consumo bem maior; e a tecnologia GSM, que era vista como um grande diferencial quando comparada às demais operadoras, que tinham TDMA - uma tecnologia em extinção, - e o CDMA, que é a tecnologia da Vivo, mas reconhecida, na época, não tão evoluída como a GSM.

8) Dos atuais usuários da Oi, quantos vieram de outras operadoras durante este período (jun 02 a dez 03)? Quantos a Oi perdeu para outras operadoras?

Diretor de Vendas

A maioria dos clientes migrou de outras operadoras. Podem haver casos de pessoas que migraram para a Oi devido a insatisfação com suas operadoras, mas a maioria que migrou foi de clientes de planos pré-pagos, que vieram para a Oi por causa do design dos aparelhos ou por causa da tecnologia. Há estudos que comprovam que o cliente do plano pré-pago não é fiel à operadora, e sim ao *hand set*.

Diretor de Marca

Dos clientes da Oi, 70% vieram de outras operadoras. Houve vantagem em termos de preço baixos dos *hand sets* e principalmente por causa da imagem positiva da Oi no mercado; porém, na ocasião do lançamento, as principais vantagens competitivas eram o posicionamento e a tecnologia mais avançada. Agora existem outras operadoras com tecnologia GSM e adotando o mesmo posicionamento. A guerra agora é de preço tanto de aparelhos como de tarifas.

Diretor de Varejo

Olha, nós temos uma estimativa de que, dos nossos usuários, 50 a 60% vieram de outras operadoras. Ou seja, já tiveram contato com celular antes, com outras operadoras; e 40% são novos. O nosso *churn* é mais baixo do que a média do mercado, porque a empresa é mais nova. O *churn* médio do mercado é de 25% a.a. e ainda estamos trabalhando numa faixa de 15% a.a. de giro de base; ainda estamos abaixo da média do mercado.

9) Em relação ao recadastramento obrigatório pelo governo dos usuários pré-pagos. Gerou alguma perda de usuários? A empresa estava preparada para isto?

Diretor de Vendas

Sim, aproximadamente 10% de perda, a empresa recadastrou 90%. Mas a empresa estava preparada para isto.

Diretor de Marca

O recadastramento não foi um problema, a empresa conseguiu recadastrar mais de 90%.

Diretor de Varejo

Não diria que gerou uma perda significativa. Até porque a nossa base era mais nova do que a base das outras operadoras, não tivemos grandes problemas. Cadastramos praticamente todos os usuários. Falta apenas cadastrar aproximadamente 10%, da base.

10) Em 2003, a empresa encerrou o ano com 3.9 milhões de usuários. A empresa estava preparada para este boom?

- Houve algum problema de distribuição?

- A cobertura estava adequada para este volume de usuários?

- Houve falta de aparelhos? Os pontos de vendas eram suficientes?

Diretor de Vendas

No início de 2003, a situação era caótica. A partir do segundo trimestre de 2003, a Oi começou a acertar. Pontos de venda nunca foi problema, pois a Oi sempre teve uma capilaridade excelente. Aparelhos, também não eram problemas, pois a Oi sempre teve aparelhos. O problema era entregar os aparelhos

Então, a partir de março de 2003, a Oi reviu todos os processos de logística, faturamento, cobrança. Tudo foi revisto. Por exemplo, a logística ficava com dificuldade de “demarcar” 100 mil aparelhos por mês; em outubro já estava “demarcando” 500 mil por mês.

O problema do boom foi no início de 2003. A logística é que estava ruim. Faturamento e cobrança eram péssimos. A administração da empresa veio corrigindo esses problemas à medida que iam acontecendo. Era como consertar um avião em pleno vôo. Isso para chegar a um nível satisfatório onde não ganhava, mas também não perdia, ou seja, corria o risco de o usuário não retornar por causa do atendimento ou porque não conseguia resolver os problemas no *call center*.

Diretor de Marca

A empresa teve que rever a parte de logística, o *call center* e principalmente a questão de suprir os pontos de vendas com aparelhos.

11) Qual o percentual de clientes de planos pré-pagos e pós-pagos?

Diretor de Vendas

No início começou com 20% pós e 80% pré, o que era um diferencial e hoje está caminhando cada vez mais para 85% pré e 15% pós. Talvez até chegue a 90% pré 10% pós. O mercado de novos usuários é 94% pré e 6% pós. A banda A tem uma base melhor do que isso, 70% pré e 30% pós, isso ocorre porque a banda A tinha todos os pós-pagos originais. Ou seja, todos os 4 milhões de usuários da banda A já existiam, quando a banda B foi lançada com 85% pré e 15% pós, ou seja, quando a Oi lançou, com 80% pré e 20% pós, o resultado surpreendeu a administração. Hoje, estamos caminhando para ter um mix da banda B.

Diretor de Marca

Hoje temos 82% pré-pagos contra 18% pós-pagos. Há uma tendência natural do mercado crescer mais em pré do que em pós, além disso, o crescimento dos pós-pago está diminuindo, vez que as classes de renda "A" e "B" já estão integralmente atendidas.

Diretor de Varejo

O que acontece é que hoje, no incremento, ou seja, o mercado brasileiro em 2003, cresceu para um número de 21,5 milhões de clientes, só nessa região - mas no Brasil todo, cresceu de 35 a 46,3 milhões. Desse crescimento, de 11,5 mil clientes, 90% foi de pré-pago e 10% de pós; agora estamos com uma base de clientes de 84% e 16%.

12) Do total dos clientes, quantos são da promoção de 31 anos lançada no início? Qual é o *churn* destes usuários?

Diretor de Vendas

Destes 500 mil usuários nos primeiros 2 meses todos foram da promoção 31 anos, o *churn* destes usuários é muito baixo.

Diretor de Marca

500 mil usuários, praticamente o *churn* é nulo

13) Qual dos planos é o mais rentável para a empresa? O pré-pago ou pós-pago?

Diretor de Vendas

O pós-pago de varejo é mais rentável do que o pré-pago; o pós-pago empresarial, ou seja, pequenas e médias empresas ainda é mais rentável do que o pré ou pós varejo; mas o pós-pago corporativo é o menos rentável de todos

Diretor de Marca

O pré-pago ganha na interconexão, mas não temos ainda como avaliar qual o mais rentável.

Diretor de Varejo

O pós é mais rentável, mas tem pouco pós no Brasil, em decorrência do baixo nível de renda da população. Todo crescimento do mercado móvel brasileiro é em pré-pago. O Brasil, ao final de 1999, tinha 14 milhões de celulares dos quais 9,5 eram pós-pagos e 4,5 eram pré-pagos. Hoje, o Brasil tem, no final de março, 49 milhões de celulares dos quais 11 milhões são pós-pagos e 38 milhões são pré-pagos.

14) Como a Oi lucra com os pré-pagos?

Diretor de Vendas

A Oi lucra por causa do tráfego entrante, quem liga é quem paga, ou seja tem que controlar o subsídio e fazer a conta para deixar o NPV (Net Present Value) positivo. Um usuário de pré-pago gasta, em média, R\$ 5,00 por mês. O que faz ele ser lucrativo, é que o subsídio dele é menor, o pós-pago por exemplo, tem um ARPU de R\$ 60,00 em compensação a empresa o subsidia. O pré-pago, com tráfego sainte é apenas R\$ 5,00, porém a receita com tráfego entrante é R\$ 12,00, ou seja, o ARPU é de R\$ 17,00, mas o subsídio tem que ser menor. A rentabilidade do pós-pago é quando você subsidia, vis a vis o custo de interconexão que somos obrigados a pagar, vis a vis a inadimplência, vis a vis quanto o usuário gera de tráfego sainte e entrante. No pré-pago não tem inadimplência, mas tem tráfego entrante, sem qualquer custo; logo, a empresa tem que fazer uma conta de chegar.

Diretor de Marca

Lucra por causa da taxa de interconexão que recebe pelo tráfego entrante.

Diretor de Varejo

A Oi tem um retorno não muito alto, mas positivo. Os aparelhos são subsidiados e a competição é muito feroz. O pré-pago gera uma receita mensal, somente o tráfego originado mais o tráfego terminado, que gera em torno de R\$ 20 por mês e que, se conseguir reter esse cliente por, pelo menos, um ano, ele já fica lucrativo para a empresa. Então, nosso trabalho é conquistar o cliente, tentar subsidiar o menos possível, do ponto e vista do mercado e reter, servir bem, tratar bem o cliente para ele ficar mais tempo "dentro da casa" e ainda recomendar a Oi para seus familiares e para o seu *network*.

15) Qual é o plano mais escolhido atualmente? Oi Família, Oi Empresa, Promoção 31 anos de Ligações grátis nos finais de semana?

Diretor de Vendas

Hoje em dia é o Oi 40, custa R\$ 29,00 e o usuário pode falar por 40 minutos.

Diretor de Marca

Atualmente é o Oi 40.

16) Dos recentes planos lançados, a partir do Oi 160 quantos clientes foram conseguidos para o plano de 31 anos?

Diretor de Vendas

Este plano foi feito para a empresa fazer um *up selling*, ou seja, o usuário que já possui um “pós”, em vez de usar o plano Oi 140 e adquire o Oi 160, ele ganha o final de semana de graça.

Diretor de Marca

Este número não pode ser revelado.

17) Qual o percentual dos “pós-pagos” que participaram da promoção dos 31 anos? Qual foi a evasão?

Diretor de Vendas

Dos cerca de 500 mil usuários iniciais que aderiram àquela promoção, 20% eram pós-pagos, a evasão é praticamente nula.

Diretor de Marca

20% eram pós-pagos.

Diretor de Varejo

Essa promoção começou em abril de 2002 e durante quatro meses se inscreveram mais de quatro milhões de pessoas; destes,

cerca de 500 mil se tornaram efetivamente clientes, o *churn* destes clientes é baixíssimo.

18) Quais foram as vantagens competitivas oferecidas pela Oi, que justificaram esse desempenho? Houve alguma vantagem em termos de preços dos *hand sets*?

Diretor de Vendas

Na época do lançamento era a campanha, a marca, a tecnologia, a distribuição. Hoje, a questão da marca não é mais um diferencial, o contrato de exclusividade está tendendo a desaparecer, agora o diferencial é e será o preço e atendimento no ponto de venda. O mercado está muito competitivo e a empresa está tentando ver se no futuro, com sinergia entre fixo e móvel, oferece algum diferencial para o pós-pago e beneficie o usuário com a operadora fixa.

Diretor de Marca

Marca, planos, serviços oferecidos e vendas inovadoras.

Diretor de Varejo

Marca e tecnologia. Hoje, do 1,3 bilhão de clientes móveis do mundo, mais de um bilhão é da tecnologia GSM, ou seja, é o padrão mundial. Só o delta de crescimento GSM no ano de 2003 é maior do que todo o estoque de CDMA em toda história de telefonia móvel.

No Brasil, a Oi foi a primeira operadora com a tecnologia GSM, oferecendo ganhos de escala, benefícios fantásticos, principalmente: variedade de aparelhos, menores, mais *fashion* e a preços mais competitivos, que possibilita o uso de short *messages*, de serviços de dados, *roaming* internacional automático etc.

19) Houve alguma reestruturação operacional, comercial e/ou administrativa significativa da empresa?

Diretor de Vendas

Sim, fusão com a Telemar, a idéia é tentar fazer vendas sinérgicas

Diretor de Marca

Sim, a recente fusão da fixa com a móvel

Diretor de Varejo

A fusão com a Telemar

20) Quais são os acordos/ parcerias com outras empresas de telefonia móvel para compartilhamento de antenas e outros tipos de parcerias?

Diretor de Vendas

A Oi aluga as torres da TIM no nordeste e a TIM aluga as nossas no Rio. Assim ela não precisa construir torres e nós não precisamos

construir torres no nordeste. O mesmo ocorre com a Claro. A Vivo por sua vez não pode entrar nesta parceria por possuir outra tecnologia.

Diretor de Marca

Os acordos são, em sua maioria, para o compartilhamento de antenas. Mais de 50% das antenas da Oi são compartilhadas com a Claro e a TIM.

Diretor de Varejo

Basicamente o compartilhamento de sites, mais recentemente, assinamos um acordo de parceria com a Brasil Telecom (BrT), que está para lançar o serviço móvel na sua região; o que vai possibilitar o *free-roaming* nas duas regiões, que cobrem quase todo o país (fica faltando o estado de São Paulo apenas), ou seja os nossos clientes poderão viajar para a região da BrT sem ter que pagar a taxa de deslocamento.

21) Há alguma possibilidade de a Oi se associar/ comprar/ vender outra operadora de telefonia móvel

Diretor de Vendas

Não sei

Diretor de Marcas

Não sei

22) Como é a relação da Oi com a Anatel?

Diretor de Vendas

Boa

Diretor de Marca

Hoje em dia tranqüila

23) Como anda a relação da Oi com os fornecedores? (Preço) Quais são os principais fornecedores de aparelhos e tecnologia de rede?

Diretor de Vendas

De aparelhos os principais fornecedores são Siemens, Nokia e Motorola, e os fornecedores de tecnologia de rede são Nokia, Siemens e Alcatel. A Oi sempre tenta comprar a preços menores possíveis, já que tem que subsidiar o aparelho.

Diretor de Marca

A relação com fornecedores é sadia. Hoje trabalha com três fornecedores de rede que são Alcatel, Siemens e Nokia.

24) Quando, na sua opinião o mercado vai atingir seu ponto de saturação em termos de penetração e crescimento? Hoje (março/04), a

penetração é 26% da população brasileira. Na sua percepção, qual será o ponto de inflexão da curva de crescimento?

Presidente

Isso depende efetivamente das condições de financiamento das companhias. O que faz penetrar na sociedade é o famoso “dez vezes sem juros”; então, dez vezes sem juros de R\$149 ou R\$129 são cerca de R\$13 por mês, o preço, em dez vezes sem juros e R\$249 são R\$24,9 e, por incrível que pareça, esses R\$12 fazem uma grande diferença para essa classe em que a gente está entrando e o que define se é R\$129 ou R\$249 basicamente é a receita que você tem. Como a receita vem de suas coisas, uma do tráfego entrante, que é o fortemente o tráfego fixo-móvel e a outra que é do tráfego sainte que é muito baixo, não consegue agüentar R\$5 ou R\$6, como te disse, se esse tráfego entrante começar a cair, os “dez vezes sem juros” vão continuar, mas o de R\$129 vai passar para R\$249 e aí até diminuir a velocidade. O que a gente está vendo efetivamente no final desse ano é que com esse crescimento espetacular que o Brasil está tendo, quem está surfando nele é a telefonia móvel, a telefonia fixa não está surfando, não está aumentando violentamente os impulsos à longa distância. O móvel acabou sendo *fashion*, *sexy*, acabou sendo um objeto de desejo, as pessoas gostam do móvel.

Diretor de Vendas

O ponto da curva de inflexão será quando atingir 43% de penetração.

Diretor de Marca

O mercado deve atingir o ponto de saturação em 2006. E o ponto de inflexão da curva deverá ser por volta de 40% de penetração.

25) O que fez e faz o usuário a adquirir um Oi ?

Presidente

O que leva o usuário a adquirir um Oi ao invés de um aparelho de outra operadora do mercado é a marca, da prestação de serviço, alguém falando bem da sua empresa. No fundo, a sua qualidade da prestação de serviço. Eu acho que esse mercado é quase uma *commodity* nós temos já 22 ou 23% desse mercado, estamos muito próximos da condição de equilíbrio e essa posição já deve se perpetuar se formos muito eficientes, de 25 a gente vai para 30 e amanhã vamos estar 70, e então um percentual 100 de consolidação. Então dentro desse viés, a gente vai daqui para frente definir a importância disso.

Diretor de Vendas

Preço, serviço, tecnologia, promoções

Diretor de Marca

A marca e o serviço

26) O que faz um usuário sair da Oi?

Diretor de Vendas

Serviço, preço

Diretor de Marca

Insatisfação com o serviço

27) Na sua visão, o mercado de telefonia móvel no Brasil suporta a existência de 4 concorrentes? Será possível a sobrevivência dos 4 a longo prazo e gerando lucro?

Presidente

Se o mercado suporta a existência de quatro concorrentes em cada região é uma boa pergunta, porque você tem que olhar o Brasil como um todo. Na nossa região, por exemplo, a gente já foi candidato a não ficar, mas hoje somos candidatos a ficar, nós temos EBITDA positivo, geramos caixa e não há nenhum motivo para que a gente saia do mercado. A TIM, por outro lado, de uma posição boa na nossa região porque ela foi banda A e uma posição muito boa em São Paulo, que é o mercado que sustenta ela. A Vivo idem e a Claro, que é banda B, vamos dizer, que ela estaria numa condição de mix de pré e pós um pouco menor, ela tem um grande acionista atrás, agora ela entrou para a Embratel, eu acho que vai conviver. Agora, a pergunta não é se vai conviver, é se vai ser um bom negócio. Provavelmente não será um bom negócio, não vai ter lucratividades excelentes. O *business plan* da Oi é chegar em 10mi em 2010, nós vamos terminar esse ano próximo dos 7 mil, em 2004. Esses 3 mil que faltam podem acontecer no ano

que vem, ou daqui a dois ou três anos, vai depender da curva de penetração. Se cair fortemente o tráfego fixo-móvel, que é uma coisa que a gente está notando, significa que o subsídio vai ficar muito difícil para as operadoras fazerem, devem subir um pouco para os *handsets* e subindo um pouco para os *handsets* diminuem a velocidade de penetração na sociedade. Isso é uma variável bastante relevante já que 50% da receita dos móveis vêm desse tipo de tráfego. Os quatro concorrentes ficam, mas não sei se vai ser um bom negócio, provavelmente não será. Pode ser um bom negócio para quem consolidar e, aí, há várias opções de consolidação.

Diretor de Vendas

Não, o mercado não comporta 4 operadoras

Diretor de Marca

Sim, o mercado comporta 4 operadoras

28) Qual foi a maior dificuldade nos primeiros 6 meses e como foi superada?

Diretor de Marca

Colocar a empresa para funcionar

Diretor de Varejo

Um dos grandes pontos críticos do lançamento foi cobrir, montar antenas, estações de rádio-base, centrais por todos os 16 estados que representam 65% do território nacional, mas tudo correu dentro das expectativas. No primeiro momento, a empresa focou nas áreas urbanas mais densamente povoadas e alguns locais de veraneio e de passagem que são muito importantes para os clientes.

É importante destacar que naquele momento, o que viabilizou que a Oi conseguisse cobrir grande parte de sua área de atuação foi o fato de ter conseguido compartilhar mais da metade das torres com outras operadoras.

29) Atualmente, o que os concorrentes estão fazendo para combater o desempenho da Oi? Qual tem sido o posicionamento competitivo da Oi diante de um mercado mais agressivo?

Presidente

Os concorrentes têm enfrentado a Oi basicamente com posicionamento e preço. Se você for ver as opções desse Natal vai ver que estão divertidas, uma dá 500 minutos, outra dá 2000 e não sei quantos minutos, outra que dá mais não sei o quê, quer dizer, a percepção de valor. A guerra saiu do *handset* e entrou nos planos de tarifa que é mais interessante e melhor, mas que vai exigir ficar perto das empresas.

Diretor de Vendas

Os nossos concorrentes estão oferecendo produtos a preços menores. Hoje, a competição não é só preço, mas sim tecnologia, serviço, cobertura. A Oi está fazendo vendas sinérgicas com a fixa, etc..

Diretor de Marca

Os concorrentes estão baixando muito o preço, a Oi tentado lançar novos produtos e fazer parcerias com a fixa para combater isto.

30) Vocês perderam muitos usuários nestes 18 meses de operação?

Diretor de Vendas

Não, nosso *churn* é baixo comparado aos nossos concorrentes

Diretor de Marca

Não, a Oi não perdeu muitos clientes nosso *churn* é menor do que o dos concorrentes

31) A Oi oferece serviços segmentados, qual é o perfil desses usuários por segmento?

Diretor de Marca

A Oi lançou o Oi Xuxa e o Oi MTV para atrair o público infantil e jovem que é um público mais fácil para se atrair.

Diretor de Vendas

A Oi fez um approach bem interessante, focou seus esforços no público jovem; o Brasil é jovem e não apenas no conceito de idade biológica, mas jovens de estilo e de espírito. O apelo de juventude foi muito importante para os jovens que de fato são e para aqueles que são mais velhos, mas que se sentem jovens.

O celular passou a ser visto como um acessório que a maioria das pessoas possui: a agenda, não é só a telefônica, mas a agenda de atividades, de tarefas, onde o usuário consegue sincronizar com o seu computador, com seu Outlook. O celular passou a ser também um *hand help*, tipo aquele *high-tech*, com todas as funções, um aparelho que possibilita ouvir música.

No Nordeste a Oi possui o maior *market share* com 25% de participação

32) A Promoção “Oi Pioneiros” será renovada?

Diretor de Vendas

Não, esta promoção foi pontual

Diretor de Marca

Não, não será renovada

33) Qual a tendência do ARPU para os próximos 2 ou 3 anos?

Diretor de Vendas

Não, posso te responder isso

Diretor de Marca

A tendência é de queda

34) Qual a região do Brasil que possui mais usuários da Oi? Qual o estágio?

Diretor de Vendas

O *market share* de Nordeste é o maior com 25% de participação

Diretor de Marca

No Nordeste a Oi possui maior *market share* com 25% de participação

35) A base nacional de usuários de telefonia móvel “explodiu” a partir da entrada da Oi no mercado, passando de 30,6 mil (junho/02) para os atuais 60 mil (out/04). O nº de aparelhos por habitantes é de 22% na sua região. Qual a penetração da Oi na sua região de atuação? Na sua opinião, quando se dará a inflexão no crescimento desse mercado, que confirmará a tese da “curva S”, ou seja, em que patamar começará a

reduzir a taxa de crescimento da base de usuários de celulares no Brasil?

Presidente

O que vai determinar agora é a renda e, se o Brasil continuar crescendo forte, ela vai um pouquinho mais. O Brasil atinge hoje taxas de penetração de cerca de 30%, mas de uma maneira à brasileira, tem 65% em Brasília e 17% no Maranhão. Então, você falar até onde vai o Brasil, acho que em Brasília vai até 100 % porque acho que tem tudo para isso, mas no Maranhão vai até 25, 30% porque é no Maranhão, não tem mais nada. Portanto, dentro dessa realidade do Brasil, acredito em uma penetração de 40, 45 ou 50%. A não ser que o Brasil vá, realmente muito bem, passe dois, três, quatro ou cinco anos de crescimento contínuo, tenho uma distribuição de renda diferente e possamos avançar. Se você imaginar que pode ir a 50%, ainda podendo ir para 60 % de penetração,. O mercado de telefonia celular é um mercado relevante e na nossa região somos 40 mil e a Oi estaria com 10 mil de celulares, muito próximo do *business plan* que ela tinha.

Diretor de Vendas

Aproximadamente 21% de penetração. Em relação a curva “ S” o que vai determinar é a renda e, se o Brasil continuar crescendo ela vai avançar.

Diretor de Marca

Aproximadamente uma penetração de 20%

36) Mas o que representou a tecnologia GSM para a Oi, vis a vis os seus concorrentes? E para os seus clientes?

Diretor de Vendas

Foi nossa principal vantagem competitiva.

Diretor de Marca

No período do lançamento e pós-lançamento, com certeza, a tecnologia GSM foi a alavanca para o crescimento das vendas. Hoje, isto não é mais um diferencial tão grande assim. Os concorrentes estão mudando a tecnologia, hoje somente a Vivo não possui GSM.

37) O faturamento em serviços foi abaixo ou acima do projetado no *Business Plan*? Qual é o número mínimo de clientes que permitirá o *break even* operacional (EBITDA positivo) da Oi? Quando a Oi atingirá o *break even* total (lucro)?

Presidente

O *break even* operacional da Oi já foi em setembro de 2003, com os milhões de cliente que a gente virou o EBITDA. E o lucro da Oi ainda vai um pouquinho para frente, a gente não costuma falar, mas ele vai depender muito da velocidade de aquisição; se a gente continuar adquirindo clientes fortemente, ele vai atrasar um pouquinho. Se parar a penetração na base, por um tempo, ele vai vir mais rápido e, aí, os

EBITDAs que a gente gira conseguem pagar as depreciações que já começaram.

Diretor de Vendas

Em voz, ou seja, no volume de tráfego, foi abaixo do esperado; já na venda de aparelhos, superou enormemente as nossas melhores expectativas. Agora o *break even* operacional foi atingido em Setembro

Diretor de Marca

O faturamento em voz (gerado por tráfego) foi abaixo do esperado, mas o valor agregado está em linha com o projetado. O lucro da Oi vai depender da velocidade de aquisição

38) A Oi conseguirá se transformar na líder de mercado na sua região de atuação? O que está fazendo para isso?

Presidente

Nós alcançamos a segunda posição na região e, agora, já começamos em alguns lugares já alcançar a primeira. Nossa grande meta nós já passamos, na verdade era para passar até o final do ano e ali para maio devemos ser o maior da nossa região. Eu de alguma maneira acho que não tem que continuar acelerando fortemente na aquisição porque ela é cara, temos que ficar cada vez mais profissionais na retenção, principalmente se tivermos visando o cliente único.

Diretor de Vendas

Sim, esperamos atingir a liderança de mercado em 2005. Para conquistar isto, estamos colocando mais aparelhos nos nossos pontos de venda.

Diretor de Marca

Sim, daqui a um ano esperamos atingir esta liderança

Diretor de Tecnologia

Sim, em um ano

39) Como se deu o processo de escolha da marca? Você acha que a marca foi, e ainda é, um fator importante para o sucesso da Oi?

Presidente

O processo de escolha da marca foi bastante estruturado, era importante ter atributos, simplicidade e irreverência eram fatores importantes; ela tinha que ser uma frase coloquial sem jargões. No início tivemos 250 nomes, ficamos com de 4 nomes, algo parecido com: Oi, Alô, Mais e tinha mais um outro que não me lembro, depois escolhemos a Oi.

Eu acho que a escolha da marca foi um fator diferencial importante porque a marca, não só o *brand*, ela tem um lance de *position* mesmo, ela posiciona. Lembro quando a gente foi apresentar a marca para os acionistas, logicamente, a estávamos mais aquecidos

pelo assunto, porque tínhamos acabado de trabalhar nele já os acionistas não estavam tão envolvidos e foi um choque, um negócio muito diferente. Eles gostariam que tivesse TNL, Telemar PCS, que foi o mote da época. E eu falava que Telemar PCS não vendia telefone, eu não compraria um telefone chamado Telemar PCS, não tinha o menor apelo. Por outro lado, se eu conseguisse dar uma virada dessa, a gente conseguia nadar no mercado bebendo água limpa, numa outra direção.

Diretor de Marca

A Oi contratou uma empresa chamada Wolf Olin que fez um trabalho em cima da marca. Sim, a marca foi e ainda é um fator importante para o sucesso da Oi.

Diretor de Varejo

No início da operação, a Oi era chamada de Telemar PCS (Personal Communication System), não tinha uma marca ainda. Na ocasião, a marca era uma grande discussão; alguns diretores e acionistas achavam que "Telemar PCS" era muito óbvia então partiram para "Telemar Móvel" e "Telemar Celular", já que era uma empresa do grupo Telemar; porém, nós queríamos entrar no mercado com um diferencial tanto tecnológico, como de abordagem e marca, assim, não seria possível continuar com marcas parecidas com as já existentes no mercado com nomes de "Celular" ou "Teles" que não possuíam apelo de varejo.

Para ajudar a resolver tal questão, bem como escolher uma marca diferente que fosse ao mesmo tempo criativa, simples e inovadora, a

diretoria e os acionistas optaram por contratar uma agência, a Wolf Olin, que já possuísse expertise em lançamento de marcas de telecom, de forma a desenvolver um estudo de identidade visual e ajudar na escolha da marca.

Algumas empresas de telefonia na Europa, as terceiras e quartas entrantes que compraram suas licenças entre 1998 e 2000, tinham tido experiências parecidas, entraram com o *brand* totalmente diferente às marcas das bandas A e B, destes que também faziam referência a: "cell" ou "tele", ou ainda "phone".

40) O que significou a marca Oi para a empresa? Criou alguma expectativa para os clientes, ou foi simplesmente mais um nome.

Diretor de Marca

A marca criou uma idéia de inovação, simplicidade. Foi criado um novo conceito não só para os clientes como também para os funcionários.

Diretor de Varejo

A diretoria, apesar de apreensiva, com medo de não passar credibilidade pelo fato do nome Oi ser muito simples, ficou encantada com o nome Oi, principalmente pelo fato de ser um nome curto. Sabe-se que uma marca que possui seis ou sete letras a pessoa lê, mas quando o nome possui até quatro letras, como no caso da Oi, a pessoa vê.

Assim, em dezembro de 2001, marca Oi foi anunciada, antes mesmo de lançar a operadora.

41) Foi identificado algum erro ou equívoco durante, ou após, o lançamento da marca?

Diretor de Marca

Problemas ocorreram, mas nada relevante

42) Passados dois anos do lançamento da Oi, e considerando a sua espetacular performance, ainda que o mercado de telefonia móvel tenha se tornado exageradamente competitivo no Brasil, inclusive com destruição de valor por parte de praticamente todas as operadoras existentes, como o senhor vê a tendência desse mercado para os próximos anos, em termos de ofertas de subsídios na aquisição de novos clientes e de retenção dos antigos? Essa competição destrutiva vai continuar? Por quanto tempo ainda?

Presidente

Agora, com relação a isso, esses dois anos de lançamento, efetivamente o mercado está muito competitivo, há uma efetiva destruição de valor de mercado, quer dizer, uma guerra nesse sentido. As ofertas de subsídios na aquisição de novos clientes e de retenção dos antigos têm afundado cada vez mais, essa é uma competição destrutiva, ela tem alguns momentos de racionalidade, onde a gente

tenta não ir para os ARPUS negativos, ou seja, para criar valor nas outras companhias, mas por outro lado tem a pressão da competição do mercado do lado de fora e eu acho que se a gente não conseguir efetivamente resolver esse problema de uma forma racional, o mercado vai passar por consolidações. Aí, tem algumas apostas que podem ser feitas, uma delas é que de que o cliente é o mesmo e, se o cliente é o mesmo e se tiver efetivamente uma convergência tecnológica que domine o IP o protocolo de Internet, pode ser uma telefonia fixa, vai ajudar muito. Acredito que o cliente não gosta de comprar telecom, telecom é um assunto muito árduo, muito chato, as pessoas não querem nem ouvir falar desse assunto; a tecnologia que você bota nas mãos delas tanto faz, o que ela quer saber é como que ela fala, como é que ela manda dados, como é que ela se conecta da maneira mais barata. Então, quem tiver a maneira mais barata de conecta-la já tem uma commodity, daí vencer a guerra. O fato de você ter uma operadora fixa significa que você tenha uma rede fixa, vamos dizer, já amortizada contra uma rede móvel que precisa ser construída e ser amortizada. Então, a fixa com a móvel deve dar uma vantagem competitiva de custo e você pode ter, então, vantagem de competição e sobre o indivíduo. O que a gente vê no mundo hoje são movimentos bastante interessantes de fixo se juntando com móvel e tentando olhar o cliente como um cliente único. Vai ser muito difícil no futuro você separar o que é Internet do que é fixo, o que é móvel, o que é dado, o que é imagem. Cada vez mais todos os aplicativos tem precisado de banda e estas são mais fortes nas redes fixas que nas redes móveis por definição tecnológica; o espectro que é usado na móvel é finito e na fixa, enfim, é um cabo infinito. A gente acha que se a competição for por banda e realmente convergir no IP, que é o protocolo de Internet, o que nós vamos ter para

o cliente é uma coisa do tipo “olha, você está sendo conectado, me dá R\$30 por mês e faz o que você quiser, fala o quanto você quiser, com quem você quiser”, então ficarão serviços mais simples dele entender, como esses serviços acontecem não é tão importante, o email ele recebe na casa dele, no celular dele, enfim, vão existir algumas coisas nesse sentido e também vão existir algumas outras agregações de valores principalmente no público de baixa renda, por exemplo, o pré-pago junto com telefonia pública: “me dê os R\$10 que você tem no bolso e usa todos os meus sistemas de comunicação, se estiver andando é R\$1 o minuto, se quiser parar num orelhão são R\$0,10 o minuto”, você fala dez vezes mais, isso não é vergonhoso para ninguém. Acho que esses ativos vão se convergir e isso deve dar vantagem competitiva para quem apostar nisso.

43) Por que a Oi não entrou no início, em São Paulo?

Presidente

A Oi foi um movimento defensivo da Telemar. A Telemar sabia que por algum motivo os móveis iriam comer um pedaço forte da receita e ela queria participar. Então, relativa à concessão dela, ela foi inicialmente feita como um movimento defensivo, não como um ataque puro. Se ela o fosse, ela deveria ter entrado em São Paulo, que é o principal mercado, mas como um movimento defensivo, ela entrou só para proteger a concessão e, para isso, não fazia muito sentido estar em São Paulo. Com certeza, se ela estivesse lá, ela teria um resultado melhor. Se ela estivesse hoje em São Paulo, estaria disputando com

certeza o segundo lugar, se é que já não fosse o segundo lugar do Brasil. São Paulo por si só é igual a nossa região, se pegar nossos 7mi e dobrar daria uns 13 ou 14 milhões, então seria a segunda operadora do Brasil. Enfim, teria que ser um ataque em São Paulo e não foi essa a estratégia que foi utilizada; a estratégia era só defender a concessão. Nesse sentido, acho que a Oi tem feito um bom trabalho porque ela tem ganhado posições fortes de *market share*, o que tem ajudado ela a passar a banda “B” e levando-a, em alguns estados, a passar a banda “A” e ela deve, então, se consolidar como a maior operadora de sua região. Sistema fixo, sistema móvel, ser a maior operadora de sua região significa conseguir atingir uma coisa importante. Isso como primeiro passo está bom. Também a TNL naquele momento tinha dívidas pesadas, elevadas e ela tinha que, então, equacionar o seu *financial stress* que ela estava, com dívidas bastante fortes e com EBITDA’s bem menores do que ela tem hoje, capacidade que ela tinha de se endividar era bastante limitada. Você fazer movimentos de ataque com capacidade de dívida razoavelmente no limite é melhor você ser mais conservador. Essa foi a estratégia que nós adequamos, ser conservador, não entrar e ter, hoje, uma posição diferencial em nossa região.

Roteiro de Entrevista II

Diretora de *Call Center*

1) Quais os problemas mais comuns na época do lançamento da Oi com o *Call Center*?

O grupo Telemar tem a telefonia fixa, a Oi e um braço da empresa que é de atendimento ao cliente, ou seja, *call center*. A Contax não possuía nenhuma experiência com clientes de telefonia móvel, sua experiência era toda com clientes da fixa e outros tipos de indústrias que não o celular. O celular possui um dinamismo muito particular, o cliente celular pode a qualquer momento ter dúvidas e, por ter portabilidade, pega o telefone e liga para o *call center* a qualquer hora e tira a dúvida. O cliente do fixo, que precisa estar em casa para reparar que o telefone não está funcionando, a partir daí tem que acessar outro telefone para ligar e tirar dúvidas. Por outro lado, as ofertas ligadas ao fixo são muito pequenas quando comparadas às promoções de telefones móveis, que estão sempre lançando novas campanhas, mudando aparelhos, ou seja o dinamismo que o celular propicia faz com que a central de atendimento tenha que ser muito rápida e dinâmica.

A curva de chamada da fixa é bem previsível, já a da móvel não. Há comportamentos diferenciados e tipos de clientes diferenciados. Por exemplo, cliente pré-pagos, que é a população de menor renda, está sempre muito ávida a qualquer promoção. Assim, qualquer promoção que é lançada na mídia o cliente pré-pago liga para saber se ele tem direito, aí se encontra um volume de perguntas muito grande. Normalmente, este cliente não usa o aparelho durante o horário de trabalho, assim, ou ele liga para o *call center* de manhã, ou na hora do almoço ou à noite; ele tem um comportamento de picos que não batem muito com a ocorrência da fixa. Já o cliente pós-pago é diferente. Ele é mais seletivo nas ligações e liga durante o horário de trabalho, são usuários de tecnologia. Os aparelhos de hoje têm

uma quantidade infinita de possibilidades e dúvidas que podem ser geradas.

Na época do pré-lançamento, a Oi não avaliou bem a complexidade de montar uma central de atendimento, então montou uma central de atendimento com atendentes holísticos, o atendente tinha que saber de tudo, só depois de 40 dias de treinamento é que este funcionário era colocado para atender o público. No início, havia atendentes que não apareciam mais, simplesmente desapareciam porque não conseguiam responder a tantas e complexas perguntas. A Oi foi lançada em junho de 2002. Quando houve o boom dos celulares, em setembro de 2002, a Oi teve que repensar e reestruturar todo o atendimento. Só que em 2002 era para a Oi terminar o ano com 500 mil clientes, era um *call center* extremamente complexo para um volume crescente de clientes. A empresa tinha que “arrumar o avião durante o vôo”. Foi um trabalho incrível.

A estratégia do atendimento foi ser simples, e ser simples para a Oi foi um desafio. A Oi entendia que ser simples seria ser informal, chamava o cliente de “você”, mas causou um problema enorme, à medida que atende outros estados isto é um problema por que ser simples no Rio pode ser chamar o cliente de você, porém em Minas Gerais ser simples é ser tratado com respeito e ser simples na maneira de resolver seu problema. O atendimento foi lançado sem a cabeça de regionalismo. Um *call center* tem que ter muitas linguagens.

2) Como está estruturada a central?

Hoje, o atendimento está segmentado e dividido por células; existem níveis para os atendentes por exemplo um atendente quando vem para o atendimento, ele vai atender clientes pré-pagos, então, ele fica 20 dias de treinamento só para atender clientes pré-pagos que é um universo maior, quando ele já ficou um certo tempo naquela célula, ele começa a atender pós-pagos. Neste momento, incrementa conta, incrementa alguns planos mais complexos que o pré-pago, mas

este atendente já sedimentou o conhecimento e tem condições de assimilar um pouco mais. Hoje, a Oi possui um *call center* todo segmentado: pré-pago, pós-pago e serviços de alto valor agregado, basicamente três segmentos, e o atendente é treinado para tarefas específicas dentro de cada segmento. Por exemplo, o cliente “pós-pago conta” é complicado, então há atendentes que só fazem conta. Se alguém ligar para uma central de atendimento irá ouvir: “informações sobre sua conta ou pagamento digite 3” apertando o número três a ligação é direcionada para a célula de contas.

3) Qual a reclamação mais comum?

A reclamação mais comum é contestação de valor da conta e o atendimento. A contestação é porque o cliente recebeu a conta mas não está entendendo e o atendimento, por sua vez, é que muitas vezes, os atendentes não conseguem se fazer entender.

4) Como os problemas chegam até o atendimento ?

O sistema é inteligente quando o usuário liga do próprio celular, o sistema reconhece se o cliente é pós ou pré e encaminha para a devida célula pertinente, caso ele não esteja ligando do próprio celular, irão aparecer alternativas para fazer com que ele seja separado e encaminhado para a célula certa, onde acontece o atendimento.

5) Quanto tempo leva para os problemas serem solucionados?

A Oi tem como regra atender em até 5 dias úteis, mas no geral faz em até 3 dias úteis.

6) Vocês possuem *ombudsman*?

Oficialmente não. A Oi possui várias formas de acessar clientes, a central de atendimento, quando o cliente tem alguma reclamação,

se ele diz que quer registrar, a Oi possui uma célula especial para fazer este registro. Neste caso os atendentes são especiais.

7) Como foi a evolução do atendimento em serviço?

Melhorou muito. A Oi consegue medir isto, principalmente por indicadores externos. A Anatel, por exemplo, tem um sistema de acompanhamento através de um indicador, que sinaliza, se a operadora melhorou ou não. A Anatel tem todo um sistema ligado a todas as operadoras, que lhes passam estas informações e mede o volume de reclamações que cada um recebe. Há um o ranking das piores da Anatel e a Oi está em uma posição bem baixo na lista, ou seja não está entre os piores atendimentos.

8) Quando um cliente faz um contato com o *call center*, vocês têm como mensurar o quanto vocês conseguem reverter para clientes Oi?

O *call center* está dividido em atendimento a clientes e telemarketing, este visando clientes *prospects*, ao ligar, são direcionados para uma rede de telemarketing que possui atendentes treinados para vender, o objetivo deles é de cada ligação captar uma venda, ou até mesmo dar informações sobre alguma mala direta recebida.

O atendimento é um diferencial muito importante, um serviço ou uma decisão de compra pode acontecer cada vez que o cliente entra em contato com o *call center*. A Oi recebe quatro milhões de chamadas por mês, ou seja, quatro milhões de vezes por mês estão acontecendo interações que fazem com que o cliente permaneça, ou não, na Oi.