

1. O Problema

1.1. Introdução

A forte retração da atividade econômica observada no Brasil nos anos 2002, 2003 e primeiro semestre de 2004, revelou um curioso fenômeno: embora não seja um bem de primeira necessidade, o telefone celular foi um dos raros bens de consumo durável a registrar forte expansão de demanda no país.

A telefonia móvel surgiu pela primeira vez no Brasil, na cidade do Rio de Janeiro em 1990, quando a antiga Telerj passou a oferecer esse serviço, por meio de um aparelho, analógico, enorme, pesado e com limitadas funções técnicas, além das convencionais de um telefone fixo comum.

Nessa época, apenas cinco mil unidades de linhas analógicas foram disponibilizadas por aquela operadora, com uma cobertura limitada e serviço absolutamente sofrível. O usuário da linha pagava pelo serviço tanto quando fazia, mas também quando recebia uma chamada, limitando enormemente a expansão da base de usuários. Por outro lado, o preço de uma linha era equivalente a US\$ 22.000, acessível apenas a uma camada social extremamente elitizada. (Relatório da Administração Anatel-1991)

As tarifas, por sua vez eram absurdamente elevadas, tornando o celular, mais um objeto de *status* social do que um instrumento de comunicação, por isso era comum, na época, encontrar pessoas com seus aparelhos desligados. Somente dois anos depois de seu lançamento, foi introduzido o chamado sistema *calling party pays*, em vigor até hoje, através do qual apenas a pessoa que origina a chamada é cobrada pelo serviço.

Em 1991 o serviço foi lançado em Brasília, porém igualmente caro e praticamente restrito a políticos, executivos de grandes empresas e pessoas de alta renda.

O serviço *roaming*, que possibilita ao usuário, receber e efetuar ligações fora da sua área geográfica de tarifação, sem precisar digitar códigos de acesso, senhas ou da intermediação de telefonistas, não era automático. Quando se deslocava para outra área de tarifação, o usuário tinha que solicitar antecipadamente a conexão em *roaming* à sua operadora.

Ainda na primeira metade da década de 90, praticamente todas as grandes cidades brasileiras já dispunham do serviço de telefonia celular, oferecido e operado pelas empresas de telefonia fixa, cujo controle acionário era da TELEBRÁS - empresa holding controlada pelo Tesouro Nacional.

Naquele período, em decorrência da forte restrição de investimentos públicos, a oferta dos serviços de telefonia, tanto fixa quanto móvel, era bastante limitada e de acesso às empresas e pessoas de classes sociais de renda alta, para as quais possuir, ou não, um celular distinguia o seu status social.

O retrato da indústria de telefonia celular à época era de reduzida oferta de terminais (linhas), cobertura limitada e qualidade serviços bastante sofrível. A infra-estrutura instalada era analógica, sem qualquer digitalização, dificultando a oferta de serviços mais sofisticados

O telefone celular competia com as diversas operadoras de *paggers* que atuavam no país, e que deixaram de existir a partir do surgimento do celular pré-pago, em 1999.

A desestatização do sistema de telecomunicações foi a solução encontrada pelo governo para resolver o problema da falta de investimentos e do conseqüente desequilíbrio entre oferta e demanda de linhas, além da necessidade de melhoria na qualidade dos serviços ofertados e de redução dos preços praticados.

Com a extinção do monopólio estatal, em 1997, complementado com a desestatização do sistema Telebrás, em julho de 1998, e a subsequente expansão dos investimentos privados no setor, teve início à migração da tecnologia analógica para a digital, com a oferta de alguns serviços de valor adicionado, como “caixa postal” e “siga-me”, além de uma significativa melhoria na cobertura do serviço.

As 27 operadoras móveis estatais foram agrupadas em oito *holdings*, constituindo o conjunto de empresas da banda “A”, quando da privatização também das empresas de telefonia fixa e da Embratel.

Como pode ser visto na figura 1 a partir da privatização (1998), o mercado foi redefinido numa estrutura de duopólio, banda “A” e “B”, ou seja, havia apenas duas operadoras em cada estado da federação utilizando, além do AMPS (*Advanced Mobile Phone Service* – termo usado nas tecnologias analógicas), apenas duas outras tecnologias digitais o Code Division Multiple Access (CDMA) ou o Time Division Multiple Access (TDMA) através de uma frequência via rádio, e ambas operando na faixa de frequência de 800 a 900 MHz e todas atuando através do Serviço Móvel Celular (SMC), definido pela Anatel.

Com a licitação de novas licenças, teve início um período de competição entre os *players* do mercado, tanto os de telefonia fixa, com as chamadas “empresas espelho”, quanto os de telefonia celular, com as novas operadoras da banda “B”.

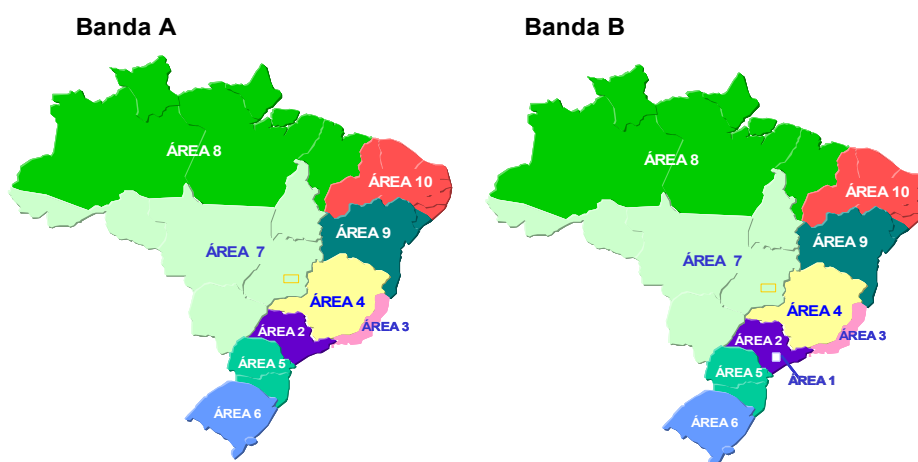


Figura 1 Fonte: www.anatel.gov.br

No início de 1999, para massificar o celular em camadas de renda mais baixas, uma vez que as classes de rendas A e B já tinham atingido um grau de penetração relativamente elevado, a operadora mineira companhia Telefônica Brasil Central (CTBC), do grupo Algar, lançou o primeiro celular pré-pago no país, o que serviu para alterar de forma significativa o perfil da base de usuários de telefonia móvel no Brasil.

Atualmente (Jun/2004), os usuários de celulares pré-pagos representam nada menos do que 79% dos celulares em serviço do país.

De forma a estimular a competição, a Anatel, em meados de 2000, anunciou a licitação de novas licenças, desta vez através do Serviço Móvel Pessoal (SMP), para incentivar o ingresso de novas tecnologias e utilização da faixa de frequência (espectro) de 1.800 MHz. Dessa forma, a Anatel induziu os novos entrantes a utilizar a tecnologia GSM, que se revelava de maior escala de produção de *hand sets* (aparelho de celular) em todo o mundo, particularmente, na Europa.

Com efeito, em fevereiro de 2001, agora com uma nova estrutura geográfica de atuação, foram leiloadas nove licenças, sendo três diferentes bandas: “C”, “D” e “E”, para cada região correspondente às três operadoras de telefonia fixa. (figura 2)

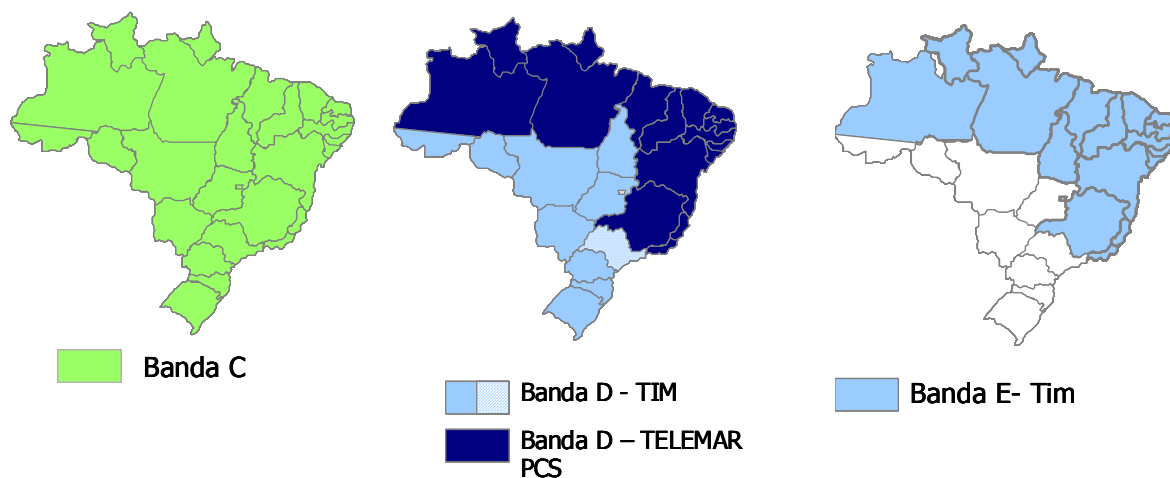


Figura 2 Fonte www.anatel.gov.br

No entanto, em decorrência das rígidas restrições impostas pela Anatel para a participação dessas licitações, apenas as licenças das bandas “D” e “E” registraram interessados:

- a Tim (Telefonica Itália Móvil), já atuando em alguns estados desde a privatização de 1998, adquiriu as licenças da banda “D”, nas regiões II e III, e a da banda “E” na região I (área de atuação da Tele Norte Leste), tornando-se, assim, a única empresa a ter, efetivamente, uma cobertura nacional.

- a Tele Norte Leste Participações, uma das *holdings* criadas na privatização do sistema, e controladora da Telemar Norte Leste, ao identificar aumento da concorrência, principalmente por parte das empresas de telefonia celular, as quais passaram a absorver fatias crescentes do tráfego original das operadoras fixas, decidiu participar do leilão e adquiriu a licença da banda “D” da região I, correspondente à sua área de atuação, que contempla 16 estados da federação.

Logo após a aquisição da licença, a Tele Norte Leste anunciou a constituição da empresa controlada TNL-PCS S.A., que iria desenvolver a nova atividade, utilizando a tecnologia GSM.

A previsão para o início de operações era para o 2º trimestre de 2002, quando a Telemar, concessionária do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC), já deveria ter antecipado as metas de universalização, estabelecidas no contrato de concessão pela Anatel; condição para que a empresa pudesse iniciar outras operações além daquelas restritas ao STFC.

Em dezembro de 2002, a TNL-PCS S.A. anunciou a sua marca para entrada no mercado de telefonia móvel, Oi. Uma marca simples, que representa a forma mais usual e informal de cumprimento entre duas pessoas. “Oi”, o mesmo que “Hi” em inglês, ou “Ciao” em italiano, ou ainda “Olà” em espanhol.

Os principais concorrentes diretos da empresa em estudo, alguns dos quais haviam lançado suas marcas a pouco tempo, foram levados a rever seus conceitos de marca, em decorrência da forte aceitação do novo entrante pelo mercado.

Assim, a Telefônica, líder de mercado, transformou-se em Vivo e, logo depois, todas as empresas controladas pela mexicana América Móvil, dentre as quais a carioca ATL, e as posteriormente adquiridas BSE no Nordeste e BCP em São Paulo, tiveram suas marcas unificadas em torno do nome Claro.

O desempenho operacional da Oi nos seus primeiros meses de atuação, não apenas superou as estimativas da própria administração da empresa e dos analistas de mercado, como se tornou um *case study* de lançamento de terceiro entrante, em um mercado, aparentemente, já dominado pelos operadores estabelecidos.

A Oi conseguiu mais de 1,4 milhões de usuários nos seus primeiros seis meses de atuação e se transformou, segundo estudo realizado pela Pyramid Research (USA-2003), em caso único de sucesso de vendas no mundo, entre os terceiros novos entrantes, em tão curto espaço de tempo.

Nos seus primeiros 24 meses de operação a Oi já havia alcançado mais de 5,0 milhões de usuários, e detinha mais de 21% do *market share* da sua região de atuação (World Telecom Junho de 2004).

Tal desempenho revela-se ainda mais intrigante se for levado em consideração que o macro ambiente, no momento do lançamento comercial da Oi, foi marcado pelo início de uma grave crise de confiança no país (2º semestre de 2002), por conta do processo eleitoral. A atividade econômica sofria forte retração, a moeda nacional desvalorizou-se abruptamente, a inflação retrocedeu, a taxa de juros elevou-se a níveis jamais vistos, atingindo aos inusitados 26,5% (Selic), tudo isso com impactos diretos no nível de emprego. Todos esses fatores tinham efeitos óbvios na renda disponível das famílias, reduzindo, significativamente, a capacidade de consumo dos agentes econômicos.

Já o micro ambiente estava bastante favorável. As pendências regulatórias com a Anatel, presentes durante todo o processo de criação da Oi, haviam sido removidas. A operadora de telefonia fixa, Telemar, não necessitava mais realizar pesados investimentos, como no período imediatamente seguinte ao da privatização e durante a corrida para antecipação das metas de universalização; a questão de suprimento de aparelhos GSM por parte dos fornecedores e por parte de seu acionista controlador - Tele Norte Leste, também havia sido solucionada; a rede que iria suportar o tráfego dos clientes da Oi já estava pronta e com capacidade de transmissão adequada para mais de dois milhões de usuários.

A escolha da marca teve um papel extremamente importante para o resultados iniciais da nova operadora. Fugindo aos nomes convencionais iniciados por “tele”, “cel” ou “phone” como por exemplo: Telefônica, Telemig Celular, Tele Centroeste Celular, Americel, Maxitel, e outros, ou a marcas que não tinham significado algum como BCP, ATL, BSE, para optar por uma marca inovadora, simples e ao mesmo tempo forte, e sinalizando estar sempre focada no cliente.

Além disso, a Oi, foi a primeira empresa a oferecer a tecnologia GSM, a lançar aparelhos mais modernos com *design* inovador e mais atraente, a implementar campanhas mercadológicas diferenciadas e segmentadas, e a fazer promoções de lançamento agressivas, como por exemplo a promoção *start up* de 31 anos de ligações grátis, nos finais de semana, de Oi para Oi. Esta promoção, chamada de “31 pioneiros”, atraiu mais de quatro milhões de inscrições, antes mesmo do seu lançamento comercial.

Apesar de ser terceira entrante, a Oi conseguiu no curto período de dois anos, absorver quase de 50% dos novos usuários de telefonia móvel na sua região de atuação, superando os fortes competidores estabelecidos e atraindo tanto novos usuários quanto os de outras operadoras.

As questões relevantes a este caso são:

Como pode um novo entrante ter conseguido absorver mais da metade dos novos usuários de telefonia móvel na sua região de atuação?

Quais teriam sido as forças competitivas que levaram esta nova operadora a atingir tal parcela de mercado, considerando-se que, por ser a terceira entrante, teve que se preparar para enfrentar e deslocar as operadoras já existentes?

Nesse contexto, é intrigante a questão: Quais foram as estratégias de marketing adotadas pela Oi que possibilitaram o alcançar tal desempenho.

1.2. Objetivo

O objetivo desta dissertação é analisar as estratégias de marketing implementadas pela Oi desde o seu pré-lançamento comercial. Dessa forma, identificar os aspectos que tiveram influência nos resultados alcançados na penetração do mercado da telefonia móvel.

1.3. Delimitação de Estudo

Para a elaboração deste estudo foi considerado o período imediatamente anterior ao pré-lançamento comercial da Oi até junho de 2004.

Serão examinados:

- a preparação da companhia para a sua entrada no mercado de telefonia móvel no Brasil;

- a estratégia de lançamento comercial;
- a campanha de marketing inicial;
- os instrumentos tecnológicos e mercadológicos utilizados.

Num primeiro momento serão retratados os problemas mais relevantes enfrentados pela administração da companhia nos primeiros meses de seu lançamento comercial, bem como suas respostas e soluções.

Em seguida serão examinados: o ambiente mercadológico daquele momento, as respostas do mercado consumidor e, principalmente, as reações dos concorrentes, diante da entrada desse novo *player* e a forma como eles se readaptaram diante das alterações verificadas nesse mercado.

Por não ser objeto do estudo de caso em questão, não foram analisados aspectos financeiros e contábeis, tais como ativo, passivo, resultados projeções, ou fluxo de caixa.

1.4. Relevância de Estudo

Com a crescente expansão da plataforma móvel no Brasil, dada a conjuntura política e econômica bastante adversa, torna-se relevante a elaboração de estudo sobre uma nova entrante, em um segmento de mercado já ocupado por pelo menos duas operadoras e razoavelmente penetrado, como será visto ao longo desse trabalho.

A compreensão das estratégias de marketing dessa terceira entrante, que em apenas dois anos conseguiu atingir uma participação superior a 21% de um mercado aparentemente saturado, bem como dos mecanismos operacionais e mercadológicos usados para se desenvolver e para resolver as dificuldades enfrentadas nesse período, sem dúvida, oferece uma contribuição valiosa para o

entendimento de estudiosos em geral e, em particular, para profissionais da indústria de telecomunicações do Brasil e até mesmo de outros países.

O estudo é relevante também para profissionais da área de marketing e principalmente para aqueles envolvidos no gerenciamento de produtos e serviços de varejo, pois permitirá a análise das estratégias de lançamento de produto, a importância de uma nova marca para os consumidores, bem como as reações daí decorrentes de seus principais competidores.

1.5.

Definição dos Termos/ Glossário

- AMPS - Advanced Mobile Phone System. O AMPS é o sistema celular analógico para a faixa de 800 MHz adotado nos Estados Unidos e no Brasil. Era o termo usado pelos Laboratórios Bell da ATT na época para designar a tecnologia celular que desenvolveu.

- Calling Party Pays (CPP)- Termo para designar que o usuário que origina a chamada, paga pelo serviço; Diversos países adotam o método CPP (Calling Party Pays), no qual o cliente só paga pelas chamadas originadas.

- Code Division Multiple Access (CDMA) - Método de transmissão digital baseada em *spread spectrum*, utilizado em sistemas celulares de segunda e terceira geração como IS-95. No CDMA cada ligação recebe um código que a estação móvel utiliza para identificar qual os sinais no espectro lhe dizem respeito.

- *Churn* - abandono do serviço por clientes; ou usuários que deixam uma operadora, seja para se tornar cliente de outra, seja para deixar de ser usuário.

- Commodity - mercadoria, no jargão da economia; geralmente tem seus preços referenciados ao dólar americano e são semelhantes em todo o mundo.

- Dealers - revendedor, representante comercial, distribuidor.

- Empresa Espelho - é o nome pelo qual estão sendo tratadas as empresas que receberam autorização para explorar o Serviço Telefônico Fixo Comutado STFC, nas áreas definidas pelo Plano Geral de Outorgas e que concorrerem com as teles fixas oriundas da privatização da Telebrás, que por sua vez são chamadas de *incumbents*

- Duopólio - sistema de mercado em que existem apenas dois ofertantes do produto e/ou serviço

- ERB's - Estações Rádio-Base - Estação fixa de SMC usada para radiocomunicação com estações móveis.

- GPRS - General Packet Radio Service - Sistema que pode ser implantado como uma camada sobre sistemas GSM e que permite serviços de transmissão de dados sem a necessidade de estabelecimento de uma conexão. É considerado um passo intermediário (2,5 G) para a terceira geração de sistemas celulares (3G)

- Global System for Mobile Communication (GSM) - O GSM, originalmente conhecido como Group Special Mobile, é um padrão digital de segunda geração do celular desenvolvido na Europa e adotado na maior parte do mundo. Desenvolvido inicialmente para a faixa de 900 MHz, o GSM teve posteriormente uma versão adaptada para as faixa de 1800 e 1900 MHz.

- Incumbents - Operadoras estabelecidas; geralmente eram monopólios

- LBS - Local Based Services - Serviços Baseados em Localização

- Metas de universalização - Segundo a Anatel, universalização é o direito de todas as pessoas ou instituições - independentemente de sua localização ou condição sócio-econômica - ao serviço telefônico fixo.

- Teledensidade - é o número de aparelhos telefônicos (fixos ou celulares) em serviço em cada grupo de 100 habitantes.

- MMS - (Multimedia Messaging Service) - serviço de mensagens de texto com áudio e imagem, permite a distribuição automática e imediata das mensagens pessoais diferente do SMS, o MMS permite ao usuário do celular enriquecer suas mensagens incorporando som, imagens e outros conteúdos elaborados, transformando-as em mensagens visuais e sonoras personalizadas. Mas a tecnologia MMS oferece algo mais do que a simples ampliação do conteúdo das mensagens. Com MMS, não só é possível enviar mensagens multimídia de telefone para telefone, como também de telefone para e-mail e vice-versa. Esse recurso aumenta consideravelmente as possibilidades da comunicação móvel, tanto para uso privado como profissional

- SMS- (Short Message Service- Serviço de Mensagens Curtas) tradicional serviço de mensagens de texto que permite a distribuição automática e imediata das mensagens pessoais.

- Monomarca - trata-se de pontos de vendas que só podem comercializar um produto sem concorrente direto naquele ponto de venda. Mesmo que marca única - exemplo: campeonato monomarca de carros (apenas de um fabricante).

- Ombuseman- Se positivo, ombudsman é uma palavra sueca que significa representante do cidadão. Designa, nos países escandinavos, o ouvidor-geral - função pública criada para canalizar problemas e reclamações da população. Na imprensa, o termo é utilizado para designar o representante dos leitores dentro de um jornal. A função de ombudsman de imprensa foi criada nos Estados Unidos nos anos 60. Chegou ao Brasil em 24 de setembro de 1989, quando a Folha, passou a publicar semanalmente a coluna de seu ombudsman.

- *Players*- importante participante em determinado segmento do negócio analisado. No caso do mercado de telecomunicações, os principais *players* são: Telemar, Telefonica, Embratel, Brasil Telecom, vivo, Claro, TIM, Oi.

- *Roaming*- no contexto de sistemas celulares, uma estação móvel está em *roaming* quando opera em um sistema celular de uma localidade diferente daquela em que ele é assinante do serviço.

- Serviço Móvel Celular (SMC)- é o serviço de telecomunicações móvel terrestre, aberto à correspondência pública, que utiliza sistema de radiocomunicações com técnica celular, interconectado à rede pública de telecomunicações, e acessado por meio de terminais portáteis, transportáveis ou veiculares, de uso individual.

- Serviço Móvel Pessoal (SMP)- é o serviço de telecomunicações móvel terrestre de interesse coletivo que possibilita a comunicação entre Estações Móveis e de Estações Móveis para outras estações. O SMP é caracterizado por possibilitar a comunicação entre estações de uma mesma Área de Registro do SMP ou acesso a redes de telecomunicações de interesse coletivo.

- *Short Mesage Service* (SMS)- Serviço de mensagens curtas - no contexto de sistemas celulares SMS refere-se ao serviço de mensagens.

- *Speed Branding*- é um termo para designar a alta velocidade com que uma nova marca passa a ser reconhecida facilmente pelo mercado.

- Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC)- é o serviço de telecomunicações que, por meio de transmissão de voz e de outros sinais, destina-se à comunicação entre pontos fixos determinados, utilizando processos de telefonia. São modalidades do Serviço Telefônico Fixo Comutado destinado ao uso do público em geral o serviço local, o serviço de longa distância nacional e o serviço de longa distância internacional. Processos de Telefonia são aqueles que permitem a comunicação entre pontos fixos determinados, de voz e outros sinais, utilizando técnica de transmissão nos modos 3,1 kHz-voz ou 7 kHz-áudio ou até 64 kbit/s irrestrito, por meio de fio, radioeletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético.

- Time Division/ Demand Multiple Access (TDMA)- método de transmissão digital em que um grande número de usuários compartilha um mesmo canal

compartilhando slots de tempo. Os sistemas celulares de segunda geração como o IS 54, IS 136 e o GSM utilizam o TDMA na sua interface com a estação móvel.

- Telebrás- Telecomunicações do Brasil - é uma empresa de economia mista vinculada ao Ministério das Comunicações que, até julho 1998 controlava a grande totalidade das operadora de telefonia no Brasil. Encontra-se em situação de descontinuidade, exercendo as funções essenciais ao seu funcionamento até sua futura dissolução.

- Teledensidade- número de aparelhos telefônicos (fixos ou celulares) em serviço em cada grupo de 100 habitantes.