

6. Lançamento da Oi

Com base nos documentos da empresa, foram levantadas as seguintes informações.

6.1. Período Pré - Lançamento Comercial

O início de operações da Oi se revelou extremamente desafiador para a administração da Companhia e, bastante surpreendente para seus concorrentes, analistas e para o mercado em geral. Em apenas três meses conseguiu atingir 502 mil usuários, número previsto apenas após 12 meses de operação, segundo seu *business plan*. Ao final de 2002, com apenas seis meses de vida, a Oi já havia conquistado o número de 1.401 mil clientes, revelando-se um *case* mundial de *speed branding* para um 3º. entrante no mercado de telefonia móvel.

Antes mesmo do lançamento comercial, a Oi passou a oferecer um plano para os clientes que confirmassem suas compras no dois primeiros meses após a autorização do lançamento pela Anatel, pelo qual o usuário teria 31 anos de uso gratuito, nos finais de semana, sempre que chamasse outro cliente Oi. Nos três meses de pré-inscrição, nada menos que quatro milhões de pessoas se inscreveram em tal promoção.

Em seguida, sempre focando no público jovem, a Oi lançou dois produtos específicos: o Oi Xuxa e o Oi MTV, ambos com conteúdos específicos para o respectivo segmento de público-alvo. Enquanto o Oi MTV destinava-se a atrair um público na faixa etária de 15 a 25 anos e com atração por música, o Oi Xuxa destinava-se às garotas de 8 a 11 anos, fãs da Xuxa.

A Oi lançou também campanhas específicas com o objetivo de capitalizar fraquezas percebidas nos operadores existentes. Um exemplo foi a campanha em que a Oi ofereceu um ano de uso, sem cobrar qualquer tarifa, para qualquer cliente que tivesse o seu Oi clonado, destinado aos usuários das bandas “A” e “B” que, ou tiveram a experiência de ter tido seu aparelho clonado, ou conheciam alguém que tivera esse problema.

6.2.

A Estratégia de Entrada no Mercado Brasileiro no 1º ano

Para o 1º ano de lançamento a Oi estabeleceu que iria consolidar a marca, a tecnologia GSM e os canais de distribuição, em toda a região de atuação, através de um serviço superior aquele oferecido pelos operadores já estabelecidos.

Dessa forma, seu lançamento foi marcado por uma estratégia de fixação da marca, ao longo de praticamente seis meses. A campanha iniciou-se em dezembro de 2001 e o lançamento oficial ocorreu em junho de 2002.

A primeira operadora de tecnologia GSM do Brasil entrou no mercado fazendo promoções inovadoras e agressivas. Os documentos da organização reportam que esta seria a melhor forma de obter uma grande migração para sua base e atingir o maior número de usuários possível.

Em menos de um ano a empresa quadruplicou sua estrutura organizacional. No ano de assinatura do termo de autorização (março 2001), seu quadro de funcionários era de 151 e, em junho de 2002, passou para 680 e gerou 3,8 mil empregos indiretos.

Em novembro de 2002, houve o lançamento do GPRS e, em apenas 6 meses do seu lançamento, a Oi já possuía um milhão de usuários. Em junho de 2003, a Oi já possuía dois milhões de usuários e uma equipe de 933 funcionários. Em junho de 2004, tinha 5.093 mil usuários e 1.201 empregados.

O desempenho da Oi foi considerado um caso especial de sucesso de vendas no mundo, para um terceiro entrante. Em apenas seis meses de operação, estava no time vencedor, entre as novas entrantes (figura 24).

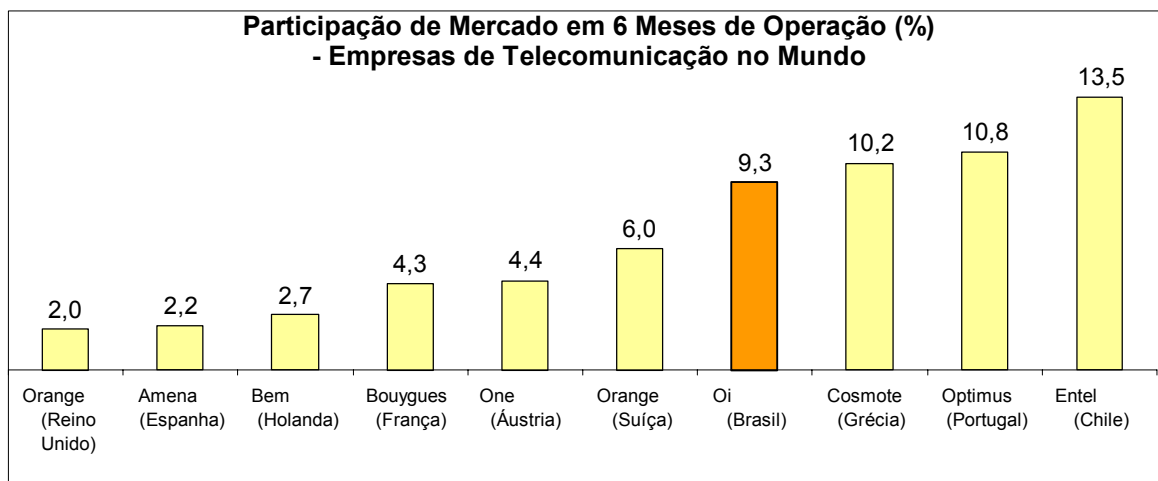


Figura 25 Fonte: Apresentação da Oi- APIMEC Agosto, 2003

6.3. Estratégias de Marketing Utilizadas

Neste item, será retratada a estratégia de marketing utilizada pela Oi para seu lançamento comercial.

6.3.1. Estratégia de Produto

A entrada da Oi no mercado brasileiro de telefonia móvel, foi marcada pela introdução de uma tecnologia mais moderna, a de 2,5 geração, também conhecida como GSM, e a conseqüente quebra do domínio das CDMA e TDMA.

Como diferencial, a Oi optou por oferecer ao usuário um conjunto de aparelhos, com *design* modernos, com grande variedade, serviços diferenciados tanto para pós-pagos como pré-pagos e além de ter sido marcada pela introdução de uma tecnologia que possui vários diferenciais de serviço tais como: envio e recebimento de mensagens; organizadores pessoais; câmeras fotográficas digitais embutidas; GPRS, que é o acesso rápido à Internet; Simcard; MMS e *roaming* nacional e internacional automático.

Pelo fato dos aparelhos que possibilitam o uso dessa tecnologia, serem mais modernos tanto em *design*, quanto em tecnologia, ofertadas pelo Oi (e também pela TIM), as operadoras Vivo e Claro, para não perderem participação no mercado, tiveram que começar a oferecer aparelhos com diferenciais tecnológicos, até então não existentes no mercado brasileiro.

Ao entrar no mercado, a Oi introduziu na mente do consumidor a idéia de que ele não possuía um celular, mas sim um Oi. O aparelho de celular por sua vez passou a ser desejado como um acessório, que além de chamar e receber ligações possuía vários diferenciais e funções de uso pessoal.

Assim, além de ter sido responsável por estimular a competição no mercado de telefonia móvel e pela consolidação do Serviço Móvel Pessoal (SPM) no Brasil, a Oi foi a primeira empresa do setor no Brasil a fazer parceria com seus concorrentes, para o compartilhamento de sites (utilização de uma mesma antena por duas, ou mais, operadoras).

Essa questão do compartilhamento de sites é vantajosa para todas as operadoras envolvidas, pois além de diminuir os investimentos, reduz também as despesas de aluguel de espaços em edifícios, estradas, etc. e diminui a poluição visual das cidades (World Telecom 02/08/2002).

Em Setembro de 2004 a Oi possuía a maior rede de GSM da América latina, com 3.517 Estações Rádio Base (ERBs).

Alem de inovar em produtos e tecnologia, a Oi inovou na maneira de segmentar seus serviços, para isso contou com ofertas específicas para públicos específicos. Assim, de forma a atingir o público jovem, a Oi, ao longo de seus dois primeiros anos de operação, lançou cerca de 10 diferentes serviços segmentados e/ou integrados com alguns serviços de telefonia fixa. Dentre eles ressaltam-se: Oi Família, Oi x TUP, Oi x Velox, Oi Universitário, além do Oi Xuxa e do Oi MTV .

Atualmente (junho 2004), fatores como: cobertura, tecnologia, *design* de aparelhos não são mais vantagens competitivas. A competição está se dando na

oferta dos serviços e não na infra-estrutura, como por exemplo as ofertas em parceria com a telefonia fixa, além, evidentemente, dos planos de aquisição dos aparelhos.

6.3.2. Estratégia de Preço

O fato da Oi ser uma empresa do grupo Telemar possibilitou-lhe fazer ofertas em conjunto com a operadora fixa, competindo não apenas com preços mais atraentes mas, principalmente com serviços integrados que seus competidores não podiam oferecer.

A entrada da Oi foi responsável pela mudança no paradigma de formação de preços. Antes, o usuário pós-pago, além de pagar pelo valor por minuto gasto, pagava uma assinatura mensal pela manutenção da linha. Com a Oi, os usuários passaram a contratar uma franquia de minutos (Plano Oi Conta) e se ao final do mês não tiverem utilizado todos os minutos, estes poderiam virar créditos para os dois meses subsequentes. (Tabela 1)

Oi 40			Oi 80			Oi 160		
Valor da Franquia R\$ 37,9			Valor da Franquia R\$ 62,90			Valor da Franquia R\$ 94,90		
Tempo: 40 min			Tempo: 80 min			Tempo: 160 min		
Tipo de Chamada	Minutos na Franquia (R\$)	Minutos Excedente (R\$)	Tipo de Chamada	Minutos na Franquia (R\$)	Minutos Excedente (R\$)	Tipo de Chamada	Minutos na Franquia (R\$)	Minutos Excedente (R\$)
Oi - Oi	0,95	0,95	Oi - Oi	0,75	0,75	Oi - Oi	0,59	0,59
Oi - Vivo	0,95	0,95	Oi - Vivo	0,75	0,75	Oi - Vivo	0,59	0,59
Oi - Claro	0,95	0,95	Oi - Claro	0,75	0,75	Oi - Claro	0,59	0,59
Oi - Fixo	0,95	0,95	Oi - Fixo	0,75	0,75	Oi - Fixo	0,59	0,59
Oi Dez +	0,66		Oi Dez +	0,52		Oi Dez +	0,42	

Oi 300			Oi Vip		
Valor da Franquia R\$ 139			Valor da Franquia R\$ 250		
Tempo: 300 min			Tempo: 1250 min		
Tipo de Chamada	Minutos na Franquia (R\$)	Minutos Excedente (R\$)	Tipo de Chamada	Minutos na Franquia (R\$)	Minutos Excedente (R\$)
Oi - Oi	0,46	0,46	Oi - Oi	0,20	0,20
Oi - Vivo	0,46	0,46	Oi - Vivo	0,45	0,45
Oi - Claro	0,46	0,46	Oi - Claro	0,45	0,45
Oi - Fixo	0,46	0,46	Oi - Fixo	0,20	0,20
Oi Dez +	0,32				

Tabela 1 Fonte: www.oi.com.br

Outra vantagem para os clientes pós-pagos foi o Oi dez +, serviço que oferece descontos nas ligações para os dez números (Oi e telefone fixo) que o usuário escolher.

O plano Oi conta permite que o usuário avalie sua conta telefônica e, se julgar conveniente, pode migrar para o plano Oi Família. Esse plano permite que as pessoas da família cadastradas possam falar de gratuitamente entre si e com qualquer telefone fixo, dentro da franquia de minutos contratada (Tabela 2).

Oi Família 300 +			Oi Família 550 +		
Valor da Franquia R\$ 117,70			Valor da Franquia R\$ 185,60		
Minutos 300 + 200 min de gratuitos entre dependentes			Minutos 550 + 400 gratuitos		
Tipo de Chamada	Minutos na Franquia (R\$)	Minutos Excedentes (R\$)	Tipo de Chamada	Minutos na Franquia (R\$)	Minutos Excedentes (R\$)
Oi - Oi	0,39	0,49	Oi - Oi	0,34	0,39
Oi - Vivo	0,39	0,49	Oi - Vivo	0,34	0,39
Oi - Claro	0,39	0,49	Oi - Claro	0,34	0,39
Oi - Fixo	0,39	0,49	Oi - Fixo	0,34	0,39

Oi Família 800 +			Oi Família 1250 +		
Valor da Franquia R\$ 245,6			Valor da Franquia R\$ 359,60		
Minutos 300 + 200 min de gratuitos entre dependentes			Minutos 1250 + 400 gratuitos		
Tipo de Chamada	Minutos na Franquia (R\$)	Minutos Excedentes (R\$)	Tipo de Chamada	Minutos na Franquia (R\$)	Minutos Excedentes (R\$)
Oi - Oi	0,31	0,36	Oi - Oi	0,29	0,33
Oi - Vivo	0,31	0,36	Oi - Vivo	0,29	0,33
Oi - Claro	0,31	0,36	Oi - Claro	0,29	0,33
Oi - Fixo	0,31	0,36	Oi - Fixo	0,29	0,33

Tabela 2 Fonte: www.oi.com.br

Os antigos usuários de telefones pré-pagos que, por não pagarem assinatura ou franquia, pagavam por minuto um valor muito superior por chamadas realizadas, também, foram surpreendidos pela Oi quando ela criou o Oi Cartão, que possibilita que o usuário de celular pré-pago escolha o horário da tarifa reduzida, ou opte por um modelo de tarifa única, para qualquer hora do dia e da noite.

Em decorrência desses planos inovadores lançados pela Oi, as demais operadoras tiveram que se adaptar ao novo cenário criado pela Oi, e passaram a oferecer também planos segmentados, adaptados aos diferentes perfis de consumo.

6.3.3. Estratégia de Distribuição

A Oi possui dois centros de distribuição, um localizado no Rio de Janeiro, que atende ao Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo; o outro, localizado em Recife, é responsável pelos outros 13 estados em que a Oi opera.

Na busca de excelência no varejo, a Oi concentrou esforços na constituição de uma grande rede de pontos de venda, de alta capilaridade, constituída de revendedores *dealers* especializados, de pequenos quiosques, de pontos de venda em grandes redes de varejo, além das vendas através de telemarketing e do seu próprio website.

Segundos os documentos da empresa, um dos principais diferenciais competitivos, foi o fato de a empresa ter iniciado sua operação com mais de 1.200 pontos de venda e em menos de seis meses ter atingido 1800 pontos.

Além disso, a Oi foi a primeira empresa de telefonia móvel a romper com o conceito de monomarca na rede de distribuição. Na ocasião, os revendedores existentes no mercado comercializavam aparelhos de celulares de uma única empresa, atuando com o contrato de exclusividade.

A venda de aparelhos da Oi ocorre através de três formas (Documentos internos da Oi, 2003):

- Própria empresa- através da venda direta que pode ser pelo *call center* ou pela Internet, com uma pequena interação com o cliente e em lojas próprias da Oi. Além de distribuir os aparelhos, esta forma de venda tem como principal objetivo divulgar a marca e oferecer serviços de valor adicionado,

como por exemplo: informações gerais sobre a conta, sobre os aparelhos, sobre os serviços, tecnologias e sistemas, dentre outros. Neste caso há uma interação um pouco maior com os clientes.

- Grandes redes de varejo: lojas, como Casas Bahia, Ponto Frio e Lojas Americanas, Casa & Vídeo, comercializam os aparelhos, através de vendas em escala, sem grande envolvimento do vendedor dessas redes com o cliente.

- Pequenos *dealers*: pontos de venda que comercializam os aparelhos, e oferecem diversos serviços, através de um estreito relacionamento com os clientes. Esses vendedores são profissionais altamente qualificados e treinados, não só para a venda como também para resolver qualquer problema ou para ajudar a solucionar as dúvidas dos usuários.

6.3.4. Estratégia de Promoção

Com o objetivo de atrair o maior número de usuários nos primeiros seis meses de operação, a Oi, no período do pré-lançamento, começou a recolher cadastro de pessoas que quisessem participar da promoção “de 31 anos de ligação grátis no final de semana de Oi para Oi” (“conhecido como 31 pioneiro”). Nessa promoção, a Oi conseguiu mais de 4,0 milhões de pessoas cadastradas.

A Oi iniciou sua operação em junho de 2002 e essa promoção só iria até 31 de agosto do mesmo ano. Nesse período, conseguiu contratar cerca de 500 mil usuários, que confirmaram a sua inscrição, e tornaram-se os primeiros usuários da Oi.

6.4. O Diferencial Competitivo da Marca

Para definir o posicionamento estratégico da sua marca, a Oi foi examinar as experiências de outras 3as. e 4as. entrantes em vários países. O resultado foi de que apenas aquelas que utilizaram as marcas voltadas para o lado emocional e o estilo de vida, usando esse enfoque como forma de diferenciação, conseguiram sobreviver às forças, e diferenciais competitivos, dos concorrentes estabelecidos.

Assim, a administração preferiu uma marca simples, sem ligação com tecnologia e baseada em comunicação voltada para o estilo de vida. De fato, no seu início, foi muito agressiva nas campanhas mercadológicas, principalmente, pelo fato de no Brasil não ter existido nenhuma empresa que trouxesse uma abordagem de *branding* diferente das convencionais ligações com tecnologia (“cell”, “tel”, “phone”) ou focadas em qualidade e confiabilidade da cobertura..

Essa estratégia foi mais em linha com algumas operadoras internacionais bem-sucedidas, como por exemplo a Orange, Wind, Blu, One, entre outras existentes na Europa, que focavam o marketing quase, exclusivamente, no estilo de vida do usuário, no lugar o foco nos serviços de telefonia móvel propriamente dito.

Enquanto as marcas das operadoras móveis existentes associavam a marca ao serviço oferecido, ou indicavam a região de sua localização (ex: Telesp Celular e Telemig Celular), ou até mesmo adotavam a marca de seus acionistas controladores, como por exemplo a TIM Sul, TIM Nordeste, a Oi rompeu estas barreiras e escolheu uma marca simples, que pudesse comunicar o estilo de vida dos usuários, pela mensagem de que transmite de seus produtos, serviços e das próprias campanhas de marketing.

Uma outra estratégia de *branding* da Oi, desde o seu início, foi a forma direta e agressiva de focar no público jovem. Enquanto os operadores existentes centravam suas campanhas mercadológicas em executivos ou em famílias, que recebiam vantagens tanto na compra de aparelhos adicionais quanto em tarifas,

a Oi focou suas campanhas no celular como um produto de consumo e associado aos jovens de idade e de espírito.

6.5.

Análise da Matriz SWOT da Oi no Lançamento Comercial

A análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, quando do lançamento comercial da Oi, revelavam os cenários em que a empresa iria atuar.

Forças: embora terceira entrante em um segmento de mercado razoavelmente “penetrado”, a Oi pretendia explorar os diferenciais mais relevantes que possuía naquele momento:

- Nova Tecnologia – responsável pelo lançamento da tecnologia GSM no Brasil, a Oi fez desse atributo um atrativo para os possíveis clientes, inclusive, destacando a possibilidade de utilização dos serviços de transmissão de dados, em velocidades bastante altas, como o SMS e o GPRS;
- Nova Marca – o novo design e a facilidade de comunicação da nova marca foram, sem dúvida, duas forças imediatamente exploradas pela Companhia, para atrair e reter novos usuários;
- Estrutura da Telemar – a estrutura corporativa, gerencial e financeira do seu acionista controlador, juntamente com o conhecimento do mercado em que estava entrando também foram apoios extremamente relevantes para a Oi;
- Canais de Distribuição – desde o primeiro momento a Oi já estabelecera um conjunto invejável de pontos de vendas nas principais cidades de sua região de atuação, utilizando, inclusive, naquilo que foi possível, o conhecimento da Telemar, seja na identificação das áreas

de maior potencial de penetração, seja na identificação de lojas, revendedores, magazines;

- *Roaming* Internacional Automático – a tecnologia GSM possibilita o uso do *roaming* internacional automático, a partir da qual os usuários podem, com um único aparelho e número, receber e efetuar ligações em vários países, sem ter que digitar códigos de acesso, ou recorrer à intermediação de telefonistas.

Em uma recente pesquisa com usuários de celulares, sobre a possibilidade de uso do *roaming* internacional, 53% responderam que já usaram e 21% que pretendiam usar (Teleco-04/072004).

De forma a oferecer este diferencial para os seus usuários, a Oi, mesmo antes do lançamento comercial, procurou assinar os acordos de *roaming* internacional, com operadoras de mais de 50 países.

Fraquezas : Evidentemente, todo novo entrante, em qualquer mercado, inicia sua jornada com algumas deficiências ou dificuldades, e com a Oi não foi diferente.

- Cobertura – competindo com os concorrentes estabelecidos, a cobertura de sua rede seria, no momento do lançamento, uma fraqueza importante que poderia ser explorada. De fato, como já havia ocorrido com as operadoras estabelecidas, quando de suas entradas no mercado, a Oi enfrentou severas críticas de seus primeiros usuários, que não podiam utilizar seus celulares em qualquer lugar. Tal situação era agravada pelo fato de, naquele momento, não existir outro operador GSM no país que pudesse suprir essa cobertura;
- *Roaming* Nacional – ainda por conta do seu pioneirismo tecnológico, a Oi não podia oferecer o *roaming* nacional aos seus clientes, criando uma importante barreira de entrada, no mercado de pós-pago, em geral, e no segmento corporativo, em particular, onde se encontram os clientes de maior potencial de uso de seus serviços;

- Incertezas de “novo entrante” – como acontece em todos os mercados, a entrada de um terceiro entrante traz, por si só, incertezas e riscos de erros naturais, seja na formação de preços dos produtos, seja na distribuição nos pontos de venda. Assim, nos primeiros meses de atuação, a Oi enfrentou um problema imprevisto, ou não analisado a priori, que era a demanda diferenciada de aparelhos. Percebendo e incentivando a transformação do celular de um equipamento de telecomunicação para um “produto de consumo”, a Oi distribuiu os diversos tipos, modelos e cores de aparelhos celulares, de forma homogênea, para os seus pontos de venda. No entanto, as características de consumo regionais não eram homogêneas, e imediatamente ela teve que rever a sua estrutura de suprimento e de logística, de forma a poder atender, plenamente, a demanda. Determinados segmentos regionais preferiam aparelhos de uma marca (Nokia, Siemens, ou Ericsson), outros preferiam aparelhos com cores diferentes.

Ameaças: para a obtenção do sucesso da Oi, seus dirigentes tiveram que analisar e administrar, imediatamente, diversas ameaças que se faziam presentes, desde o seu pré-lançamento.

- Momentum – O lançamento da Oi, além de correr o risco de ser rejeitado pelo mercado consumidor, deu-se em um cenário de várias ameaças conjunturais e estruturais. O Brasil, no ano de 2002, foi caracterizado pela alta volatilidade e elevados riscos para todos os agentes econômicos, em decorrência do processo eleitoral, que resultou na desvalorização da moeda nacional, no refluxo dos investimentos externos, no aumento inusitado da taxa de juros básica e num crescimento do PIB muito aquém do esperado, e desejado, pela sociedade.
- Custos elevados – Os custos da Oi eram altos, principalmente pelo fato de ser uma terceira entrante, as campanhas mercadológicas, promoções, publicidade, mídia em geral, precisavam ter um apelo diferenciado, precisavam ser mais agressivas, criativas, amplas o que, infelizmente, acarreta em um investimento maior.

- Renda Disponível – é evidente que a venda de produtos de consumo depende do nível de renda do mercado-alvo. No caso da telefonia celular, o nível de renda dos potenciais clientes é fundamental importância, pois o aparelho é a porta de entrada do consumidor. No Brasil, desde a implantação do Plano Real, em 2004 e, principalmente desde 1999, a renda disponível sofreu uma queda considerável: a renda média passou de R\$ 906,72 para R\$ 1.090,46 entre 1994 e 1998, segundo estatísticas do IBGE. No entanto, nos cinco primeiros meses de 2004, já havia caído para R\$ 871,51. O lançamento da Oi se deu numa conjuntura fortemente desaquecida, com o PIB registrando crescimento de apenas 1,9% em 2002 – principalmente pela expansão das atividades do setor agro-indústria do 1o. semestre, vez que na segunda metade do ano a recessão já se instalara – e uma queda de 0,2% em 2003, já refletindo a tendência iniciada no 2o. semestre de 2002. Portanto, a Oi correu o risco de insucesso devido a conjuntura econômica recessiva.
- Mercado Penetrado – em decorrência do baixo nível de renda e da fraca performance da economia nos anos precedentes ao lançamento da Oi, alguns departamentos de pesquisa de bancos americanos e brasileiros – Morgan Stanley, CSFB, CitiGroup, JP Morgan, entre outros – apontavam a relativamente elevada penetração da telefonia celular no Brasil, como mais uma dificuldade que a nova entrante Oi teria pela frente. De fato, considerando-se a baixa renda disponível, a economia recessiva e a presença de, pelo menos, dois operadores em cada região, a teledensidade da telefonia móvel parecia já ter alcançado um nível de saturação, em cada segmento de mercado, revelando-se um risco por demais elevado para um terceiro entrante;
- Companhia Alavancada Financeiramente – por uma decisão empresarial, a administração da Oi decidiu implementar o projeto com pequena participação de capital próprio dos acionistas e utilizando-se, ao máximo, de fontes de financiamento disponibilizadas pelos seus principais fornecedores de equipamentos e de *hand sets*, as empresas: Alcatel, Nokia, Siemens, Ericsson, entre outras. No entanto, a abrupta elevação da taxa de juros e a desvalorização da moeda nacional

tornaram esses financiamentos bastante onerosos, colocando em risco o retorno esperado e as expansões futuras da sua rede.

Oportunidades – embora tendo que fazer frente a algumas ameaças estruturais, e riscos conjunturais, diversos oportunidades se lhes apresentavam no mercado, quando do seu lançamento, fazendo com que a Oi pudesse atender às necessidades de seus consumidores, dentre as quais as mais relevantes eram:

- Inércia dos *incumbents* (concessionária mais antiga no mercado) – todos os estados da federação tinham dois operadores de telefonia móvel – banda “A” e banda “B”, utilizando-se de tecnologias TDMA ou CDMA, no entanto o nível de competição entre eles era bastante cordial. A oferta de serviços era bastante limitada e os aparelhos celulares disponíveis permitiam, basicamente, a transmissão de voz, não se prestando a transmissão eficiente de dados ou de mensagens . A expansão da base de usuários era bastante modesta e as campanhas de mídia limitavam-se às folhas de jornais e outdoors. A Oi entrou no mercado revolucionando a oferta de aparelhos e as campanhas mercadológicas.
- Compartilhamento dos sites (torres) e de pontos de venda – as operadoras existentes implantaram as suas redes de forma individual, com investimentos elevadíssimos. Além disso, as operadoras *incumbents* exigiam que seus revendedores cumprissem um contrato de exclusividade.

A Oi, identificou a oportunidade de reduzir os investimentos fixos, realocando esses recursos para as campanhas de marketing, para atrair novos usuários, através do compartilhamento da infra-estrutura –sites- já instalada, pagando apenas um aluguel e, ao mesmo tempo, oferecendo seus sites para seus competidores. Ao não exigir exclusividade de seus revendedores, a Oi deu início ao que, convencionalmente, se chama de distribuição de “canais multimarcas”, atraindo um contingente maior de pontos de venda;

- Lançamento de *hand sets* novos – os fabricantes de aparelhos da tecnologia GSM já havia desenvolvido celulares com características e design mais modernos e mais atraentes, facilitando as campanhas de mídia para públicos segmentados;
- Sinergias com a Telemar – respeitando os limites legais impostos pela regulamentação das telecomunicações, a Oi, por ser uma empresa do Grupo Telemar, tinha a oportunidade de otimizar os ativos e as sinergias existentes entre as duas empresa, de forma a reduzir despesas, custos e ao mesmo tempo beneficiar-se dos investimentos já realizados pelo seu acionista controlador. Inclusive, a base de clientes de telefonia fixa.