

7. As Entrevistas

Nesse item foram entrevistados 6 diretores da empresa, que, de alguma forma, estiveram envolvidos no processo de lançamento e consolidação da Oi no mercado.

Como pode ser visto no anexo II, as entrevistas foram individuais, realizadas na empresa, gravadas e registradas pela própria pesquisadora, com duração média entre quarenta e cinco minutos e uma hora.

A partir dessas entrevistas, foi verificada a necessidade de realizar uma entrevista específica com a diretora de *call center*, uma vez que um dos maiores problemas da Oi no momento do pós-lançamento fora o atendimento do pós-venda, quando, além das reclamações naturais de um lançamento de produto de consumo durável, os usuários demandavam esclarecimentos sobre temas os mais diversos, dentre os quais: detalhes sobre a nova tecnologia GSM; sobre a cobertura da Oi; sobre a relação da Oi com a Telemar; sobre os inúmeros e diferentes aparelhos que havia colocado à venda; sobre plano de tarifas diferenciadas, entre outros.

A seguir pode ser verificado o resumo das respostas dessas entrevistas:

O projeto da entrada em telefonia móvel da Telemar, remonta ao ano de 2000, em que a Telemar só possuía operação de telefonia fixa e estava buscando ter participação em mobilidade, porém as bandas existentes na ocasião (bandas “A” e “B”) já haviam sido privatizadas, o que dificultava tal empreendimento.

A Anatel, de forma a estimular a competição, em meados de 2000, anunciou a licitação de novas licenças que deveriam utilizar a faixa de frequência de 1.800 GHz, o que favorecia a tecnologia GSM.

Em fevereiro de 2001, foram leiloadas nove licenças, sendo de três diferentes bandas: “C”, “D” e “E”, para cada região correspondente às três operadoras de telefonia fixa. A Telemar, que ficou com a Região I, decidiu que iria participar dessa licitação, pagando, em fevereiro de 2001, R\$1,1 bilhão pela concessão.

O momento anterior ao lançamento foi marcado por vários pontos críticos, como por exemplo: cobrir, montar antenas, estações de rádio-base e centrais, por todos os 16 estados. No lançamento da Oi, a necessidade de uma cobertura apropriada para o lançamento era grande. Os usuários já não toleravam uma cobertura ineficaz.

Para se diferenciar dos concorrentes, a Oi optou por criar três alavancas para o sucesso: a tecnologia GSM, que se diferenciava das então existentes CDMA e TDMA; a marca que era forte, simples e voltada para aqueles que possuíam o espírito jovem e mais arrojado e a promoção “Oi Pioneiros”.

- Tecnologia:

A Oi foi a primeira empresa de telefonia móvel no Brasil a adotar a tecnologia GSM, presente em 70% dos celulares do mundo, que oferece vantagens para o usuário como: *roaming* internacional automático, aparelhos mais modernos com preços mais competitivos, que possibilitam os serviços de mensagens de texto e de dados,

Com a introdução dessa tecnologia, as operadoras que possuíam a tecnologia TDMA migraram para a GSM. Somente aqueles que possuíam tecnologia CDMA, que é a tecnologia da Vivo, mantiveram sua tecnologia original.

- A Marca:

No início da operação, a Oi era chamada de Telemar PCS. Os administradores da empresa buscavam uma marca que fugisse das convencionais que tinham “teles” ou “Cell” no nome e que usasse uma linguagem emocional, moderna e simples. Assim foi contratada a agência Wolf Olins, que os ajudou os a decidirem pela marca Oi.

A idéia de usar uma marca que possuísse um apelo de consumo diferente, que fosse ao mesmo tempo criativa, simples e inovadora, surgiu porque algumas empresas de telefonia na Europa, as terceiras e quartas entrantes, tiveram experiências parecidas e bem sucedidas, ao venderem suas licenças, entre 1998 e 2000, e entrarem com o *brand* totalmente diferente das marcas das bandas “A” e “B”, que também faziam referência a “Cell” ou “Teles”.

A Oi fez uma abordagem bem interessante, focou seus esforços no público jovem, o que foi importante, para os jovens que de fato são jovens e para aqueles que são mais velhos, mas possuem espírito jovem.

Além disso, fez com que o celular, pela primeira vez no Brasil, passasse a ser visto como um acessório e um estilo de vida. A empresa queria que o Oi virasse uma referência de celular e conseguiu. Os clientes Oi não falam “liga para o meu celular”, mas sim, “liga para o meu Oi”.

- Campanha de lançamento:

A Oi fez, como campanha de pré-lançamento, a “Oi Pioneiros”, onde foi lançada uma megapromoção para todos os que se inscrevessem até determinada data. Aqueles inscritos iriam ganhar 31 anos gratuitos de chamadas de Oi para Oi, nos fins de semana. Esta promoção começou em abril de 2002 e durante quatro meses se inscreveram mais de quatro milhões de pessoas e, em apenas três meses, 500mil se tornaram efetivamente clientes.

Essa campanha foi realizada no momento em que a Oi aguardava a certificação da Anatel de que a Telemar havia antecipado as metas de universalização e isso, de certa forma, permitiu à Oi ter uma ordem de grandeza do mercado em que estava entrando.

Outro fator que foi determinante para a Oi conseguir, em tão curto espaço de tempo, tantos usuários foi a distribuição: a Oi sabia que sua operação só seria viável se conseguisse montar um esquema de distribuição capaz de suprir todos os pontos de venda. Por isso focou seus esforços na questão da logística, optando por não aderir ao conceito de lojas próprias, tendo que buscar, no mercado, parceiros que não estavam presos ao contrato da Vivo e que estivessem dispostos a investir em uma microempresa.

Assim, para melhor atender seus pontos de vendas, a Oi estruturou a distribuição da seguinte forma: um CD localizado no Rio de Janeiro ficou responsável pela distribuição no Rio de Janeiro, em Minas Gerais e no Espírito Santo e outro, em Recife, ficou responsável pelos outros 13 estados em que a Oi opera.

No pós-lançamento, alguns problemas ocorreram, principalmente, pelo fato de a Oi ter subestimado seu mercado e ter se preparado para captar, em 1 ano, 500 mil usuários, o que aconteceu em 3 meses.

A Oi teve que reestruturar todo o seu *call center*. A central de atendimento da Oi tem que ser muito rápida, pois a demanda de ligação para um *call center* móvel é completamente diferente da do fixo, principalmente, pela questão da portabilidade, que permite ao usuário realizar chamadas e solicitar informações, a qualquer hora do dia.

Assim, a Oi segmentou e dividiu o atendimento por células: pré-pago, pós-pago e alto valor. O atendente é treinado para tarefas específicas dentro de cada segmento.

O sistema é inteligente; quando o usuário liga do próprio celular, o sistema reconhece se o cliente é pós, pré ou alto valor e encaminha para a célula pertinente. Caso ele não esteja ligando do próprio celular, aparecerão alternativas para fazer com que ele seja triado e encaminhado para a célula certa, em seguida acontece o atendimento.

O crescimento da planta nacional está em celulares pré-pagos. No final de 1999, o mercado brasileiro era composto por 14 milhões de celulares, dos quais 9,5 eram pós-pagos e 4,5 eram pré-pagos. Em junho de 2004 o Brasil possuía 54 milhões celulares, dos quais 94% pré-pagos e 6% pós-pagos.

No início da operação a Oi esperava 90 % de celulares pré-pagos e 10% de celulares pós-pagos e foi surpreendida com 80% para pré-pagos e 20% para pós-pagos. Na realidade, em Junho de 2004, esta tendência já estava se modificando para 15% para pós-pagos e 85% para pré-pagos, o que de certa forma está bem em linha com o mercado.

O cliente pré-pago não é fiel à operadora, e sim ao aparelho. Cerca de 60% dos usuários da Oi vieram de outras operadoras. A maior parte deles eram clientes de celulares pré-pagos que migraram, por causa do *design* dos aparelhos ou da tecnologia.

Na ocasião do lançamento da Oi, os concorrentes quase não reagiram. Isso, de certa forma, fez com que a Oi conseguisse ganhar mercado. A partir do início de 2003, os concorrentes se adaptaram e passaram a ter uma abordagem mais parecida com a da Oi:

A Telefônica, em abril de 2003, mudou de nome para Vivo; as operadoras ATL, Telet, Mericel, BSE, no final de 2003, viraram Claro. A TIM se lançou, logo depois da Oi, em outubro de 2002, de forma mais modesta. Atualmente (julho 2004), a Tim é um concorrente bastante competitivo, possui a mesma tecnologia, aparelhos praticamente iguais e preços bem semelhantes.

Atualmente (Junho 2004), nesse mercado, a tecnologia GSM está virando uma *commodity* que praticamente todas as operadoras oferecem: preço competitivo, marca forte, comunicação atraente e distribuição eficiente. De forma a se diferenciar da concorrência, a Oi está tentando oferecer um atendimento diferenciado e, principalmente, oferecer produtos sinérgicos que envolvam serviços fixos e móveis.