

## 8. Análise das Estratégias de Marketing da Oi

Através do levantamento documental de dados e da análise dos resultados das entrevistas, identificam-se as principais estratégias de marketing implementadas pela Oi desde o seu lançamento, e que permitiram a empresa alcançar resultados operacionais que surpreenderam seus concorrentes e o próprio mercado em geral.

### - Produto/ Serviços:

O setor de telecomunicações é, por definição, um setor de prestação de serviços, mesmo que tenha algum produto de consumo durável envolvido no processo. Neste caso o aparelho de celular,.

Apesar de alguns autores como Mills e Moberg (2001), definirem o “produto” como algo tangível que o consumidor compra e usa ou consome, e “serviços” algo intangível, que não se possa tocar, carregar ou consumir, outros autores como Bateson e Hoffman (2001) acreditam que a maioria dos produtos oferece algum tipo de serviço, mesmo que seja apenas na sua entrega.

A entrada da Oi no mercado de telefonia móvel foi marcada pela introdução não só de um produto de consumo durável, os aparelhos, com *design* e características mais modernas, até então não existentes no mercado brasileiro, mas também uma gama de serviços agregados diferenciados, como tecnologia GSM, planos de serviços inovadores e mais competitivos e outros atributos que serão abordados ao longo deste ensaio.

Ao entrar no mercado, a Oi introduziu uma nova visão, qual seja a de que o celular é um acessório pessoal de comunicação contínua, a qualquer hora e em qualquer lugar, mas que incorpora atributos que complementam a emoção e um novo estilo de vida de seus usuários.

Nas campanhas publicitárias, a Oi procurou disseminar a idéia de que o consumidor não deveria possuir um celular, mas sim um Oi, o que na realidade comprova a teoria (Aaker, 2000) de que as organizações podem fazer com que seu principal produto seja chamado pelo nome da própria marca.

Além de introduzir novos serviços e a nova tecnologia no Brasil, a Oi inovou também na maneira de segmentar seus produtos, através ofertas para públicos específicos.

Nos seus dois primeiros anos de operação, a Oi lançou aproximadamente 10 diferentes serviços segmentados e/ou integrados com os de telefonia fixa, oferecidos pela Telemar. Dentre eles ressaltam-se: Oi Família, Oirelhão, Oi x Velox, Oi Universitário, além do Oi Xuxa e Oi MTV.

Um serviço interessante que a Oi disponibilizou aos seus usuários foi o portal WAP, que é um canal de serviços e conteúdo que possui recursos especiais como envio e recebimento de e-mails, acesso a conteúdos interativos, fotos, *hits* de filmes e trailers de 15 ou 30 segundos, formação de grupos de contato, acesso a bancos, e compra de ingressos, para teatro, cinema, etc. Este portal permite a troca de Short Message Services (SMS) – entre um Oi e o usuário que estiver conectado à Internet.

Ressalte-se que a definição, e escolha, da marca também foram bastante importantes para a Oi, principalmente pelo fato de ter sido a primeira empresa de telefonia celular a fazer uma abordagem de *brand* diferente do usual, e utilizar a própria marca como um atrativo adicional de seus serviços.

Ao se estudar o processo de escolha da marca da Oi, a teoria de Nunes e Haigh (2002), de que as marcas são entidades constituídas por aspectos intangíveis que habitam a mente e o coração do consumidor, e que está, cada vez mais, ganhando conotação de personalidade, expressando emoção, razão, necessidades físicas e materiais, pode ser comprovada.

Enquanto as operadoras existentes, associavam a marca ao serviço oferecido, ou a sua região de localização (ex.: Telesp Celular, Telemig Celular), ou até mesmo adotavam as iniciais sem qualquer significado para seus clientes (ex.: ATL, BCP, TIM), a Oi rompeu essas barreiras e escolheu uma marca diferente, simples, fácil de comunicar e memorizar.

O lançamento da Oi foi marcado por uma estratégia de fixação da marca, que possuía foco de marketing quase que exclusivamente no estilo de vida do usuário, no lugar de foco nos serviços de telefonia propriamente dito.

No período do seu lançamento no mercado, fatores como cobertura, tecnologia e *design* de aparelhos, eram diferenciais competitivos relevantes. Evidentemente esse quadro mudou, e atualmente a competição se dá mais na oferta dos serviços diferenciados e customizados e não mais na infraestrutura, embora esta seja importante para suportar a oferta de serviços.

#### **- Preço:**

Após dois anos de operação, a base de clientes da Oi divide-se em 15% de pós-pagos, que pagam um valor mensal referente ao plano escolhido, e 85% de planos pré-pagos, onde os usuários adquirem cartões com determinado montante de minutos a utilizar.

Além de subsidiar aparelhos celulares, à vezes vendendo-os a preços inferiores aos seus custos, a Oi estabeleceu um sistema de franquias onde o cliente pós-pago poderia escolher o plano mais adequado ao seu perfil de consumo, ou seja, o usuário não paga assinatura, paga apenas um montante mínimo de uso pelos minutos que fala. Mudando o paradigma de formação de preços no setor de telecomunicações.

Antes da entrada da Oi no mercado, o usuário pós-pago, além de pagar pelo tempo de utilização do serviço, pagava um valor fixo mensal pela manutenção da linha.

No segmento pré-pago, os usuários pagavam tarifas por minuto muito mais caras e sem qualquer vantagem em termos de horários ou dias de maior utilização. Com a entrada da Oi, o usuário pagando tarifa mais elevada nas chamadas realizadas, porém, o seu cliente passou a ter a possibilidade de escolher diferentes horários pagando uma tarifa menor, e ainda receberia um desconto entre a meia-noite e oito horas, nos fins de semana e feriados nacionais.

Comprovando a teoria de penetração rápida de Kotler (2002), a estratégia de penetração usada pela Oi foi estabelecer preços de aparelhos, planos e promoções significativamente vantajosas e diferenciadas quando comparados à concorrência.

O fato de a Oi ser uma empresa do grupo Telemar possibilitou a ambas as empresas a implementação de ofertas de planos integrados, oferecendo, assim, preços bastante competitivos e diferenciados relativamente aos existentes no mercado.

Necessitando compreender a sensibilidade por parte de seus clientes, atuais e potenciais. A Oi procura diferenciar continuamente suas ofertas, principalmente pelo fato de atualmente os produtos estarem se tornando commodities, vez que podem ser vendidos a preços competitivos e cada vez menores níveis (Kotler, 2002) .

As operadoras já estabelecidas tiveram que rever seus modelos de formação de preços e se adaptar à nova realidade imposta pelo novo *player*, a Oi, de forma a manter seus usuários e ao mesmo tempo, tentar atrair novos.

Sem dúvida, no mercado de telefonia móvel, o aparelho é a “porta de entrada” de um novo usuário. A definição dos preços dos aparelhos é de fundamental importância para a expansão da base de usuários. Sabedoras desta característica de mercado, as operadoras oferecem planos com subsídios implícitos realmente muito atraentes para os novos, e antigos clientes.

Como pode ser observado, a Oi, em linha com a teoria de Kotler (2002), soube decidir onde posicionar seu produto em termos de qualidade-preço.

#### **- Distribuição:**

Em linha com a idéia de Kotler (2002), de que em mercados menores a empresa pode vender diretamente para os varejistas, em mercados maiores a venda se dá por meio de distribuidores; a Oi contratou a equipe de especialistas em logística da Coppead, para ajudar a selecionar a empresa fornecedora de serviços logísticos e formular seu modelo de gestão de suprimentos e distribuição.

Assim, para melhor atender sua demanda, exigiu contratualmente que seus fornecedores devem entregar os aparelhos em dois centros de distribuição: um localizado no Rio de Janeiro (RJ), que atende os pontos de venda do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo, e outro em Recife (PE), responsável pelos outros 13 estados em que a Oi opera, onde são feitos a armazenagem e o controle de estoques.

Na busca de excelência no varejo, a Oi decidiu por abrir um pequeno número de lojas próprias e focou sua comunicação, principalmente, nas redes de *dealers*, de alta capilaridade de pontos de venda, bem como em grandes lojas de varejo.

A venda de aparelhos da Oi para o usuário final, também pode ser feita de forma direta (*call center* ou pela Internet), através das grandes redes de varejo em lojas como Casas Bahia, Ponto Frio e Lojas Americanas, ou por

pequenos *dealers*, mais especializados, que comercializam os aparelhos através de relacionamento direto com os clientes.

Os objetivos do canal de distribuição variam de acordo com as características do produto/serviço comercializado: produtos não padronizados são vendidos diretamente pelos representantes de vendas da empresa, já os produtos que precisam de serviços de instalação e manutenção são normalmente vendidos pela própria empresa ou por vendedores franqueados exclusivos. Os produtos com custo unitário alto, normalmente são vendidos pela força de vendas da própria companhia (Kotler, 2002).

É relevante destacar que o fato de a Oi ter sido a primeira empresa de telefonia móvel a romper com o conceito de monomarca nas redes de distribuição, até então praticado no mercado, foi fator relevante para viabilizar sua distribuição ampla e adequadamente disseminada. Com efeito, desde o seu lançamento comercial, a Oi já contava com cerca de dois mil pontos de venda, caracterizando-se como fator diferencial de distribuição extremamente relevante para o sucesso da empresa.

#### **- Comunicação Integrada de Marketing:**

A primeira operadora a utilizar a tecnologia GSM no Brasil, entrou no mercado lançando promoções inovadoras e bastante criativas. Porém, não dependeu somente da publicidade e das forças de vendas. A Oi combinou várias ferramentas, de forma a proporcionar uma imagem consistente com os clientes a cada contato.

A comunicação integrada é um dos elementos do *mix* de marketing que representa as atividades que comunicam os atributos do produto, ao combinar todos os seus elementos em um programa coordenado elaborado para persuadir o consumidor a adquirir o produto (Kotler, 2002).

As primeiras campanhas e mais agressivas foram aquelas com o objetivo de capitalizar fraquezas percebidas dos operadores existentes, como por exemplo, a que oferecia um ano de uso gratuito, sem cobrar qualquer tipo

de tarifa, para o cliente que tivesse o seu Oi clonado. Neste caso a Oi buscava atrair as pessoas, geralmente de contratos pós-pagos, que já tiveram a desagradável experiência de ter tido o seu celular clonado. Outra campanha criativa foi a “Oi Pioneiros”, onde oferecia ao usuário o uso gratuito, durante 31 anos, porém apenas nos finais de semana, sempre que chamasse outro usuário Oi. O objetivo era claramente, país de adolescentes, residentes em centros urbanos, que necessitam de um veículo de comunicação para possibilitar o contato com seus filhos, a qualquer hora do dia ou da noite, principalmente quando estes não estivessem na escola.

A Oi foi responsável por estimular a competição no mercado de telefonia móvel e pela consolidação do Serviço Móvel Pessoal (SPM) no Brasil. Além disso, foi a primeira empresa de telefonia a desenvolver parcerias com seus próprios concorrentes para o compartilhamento de *sites*, como assinalado anteriormente.

Para elaborar estratégias que se adaptem aos recursos disponíveis da empresa face aos seus concorrentes, os administradores de marketing devem levar em consideração não só as necessidades do consumidor, como também a posição da empresa na indústria em relação a seus concorrentes diretos (Kotler, 2002).

Não se pode deixar de ressaltar a forma direta da Oi em focar suas campanhas segmentadas no “público jovem”, independentemente da sua idade biológica, mas jovem de espírito e de comportamento, podendo ter 15 ou 75 anos, enquanto os operadores existentes, focavam sua comunicação, principalmente, em executivos ou em famílias, e sempre nas funções que o aparelho oferecia ou ainda na tecnologia utilizada.

#### **- Matriz SWOT**

Para melhor compreender as estratégias de marketing, implementadas no momento imediatamente anterior ao do seu lançamento comercial, bem como ao longo dos seus dois anos primeiros de operação, torna-se

extremamente importante analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que se fizeram presentes nesse período inicial da vida da Oi.

Para que a organização possa conhecer suas forças e fraquezas e identificar suas oportunidades e ameaças, é de suma importância que haja um planejamento eficaz, seguido de uma estratégia de marketing que possibilite atingir suas metas e objetivos (Ferrel e Luck , 2000).

O micro-ambiente de marketing é o conjunto de condições internas da organização, sua capacidade financeira, suas competências de marketing, de fabricação, de distribuição, seus processos e sistemas organizacionais.

Segundo Kotler, 2000, a empresa deve saber identificar cada força e fraqueza para atuar no sentido de maximizar as primeiras e minimizar as últimas que eventualmente a organização tiver.

Forças:

Sendo a terceira entrante num segmento de mercado razoavelmente “povoado”, a Oi teve que explorar os diferenciais mais relevantes que possuía naquele momento: a tecnologia GSM e suas características, o *design* moderno e os preços dos aparelhos, sua marca inovadora, a estrutura da Telemar, que de certa forma já conhecia o mercado; os canais de distribuição e o serviço de *roaming* internacional automático

Fraquezas:

As principais fraquezas da Oi eram: a cobertura, o *roaming* fora da sua região de atuação que, ainda por conta do seu pioneirismo tecnológico, a Oi não podia oferecer aos seus clientes, vez que não havia outra operadora que usava a tecnologia GSM, 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 dos serviços; e as incertezas comuns de um novo *new player*, seja na formação de preços dos produtos, seja na distribuição nos pontos de venda, ou ainda alguns problemas



no seu *call center*, cujos atendentes não estavam treinados adequadamente para atender demanda explosiva do número de usuários. Não estar no principal mercado consumidor, o Estado de São Paulo, sem dúvida coloca a Oi em desvantagem diante de seus mais diretos competidores. A decisão estratégica de curto e médio prazo implementada pela empresa e pelo seu acionista controlador, foi no sentido de alavancar ao máximo as sinergias existentes entre as operações de telefonia móvel, através da Oi e a telefonia fixa, através da Telemar. No entanto, a longo prazo essa decisão poderá revelar-se um equívoco, vez que não estar no mercado de consumo mais rico do país, significa ter que abdicar, ou no limite, subsidiar os clientes chamados *heavy users*, quais sejam, os clientes corporativos ou de alta renda. Aqueles que viajam freqüentemente para aquele Estado.

As oportunidades e as ameaças do ambiente externo são fatores macroambientais que devem ser monitorados constantemente. Uma oportunidade existe quando a empresa pode lucrar ao atender as necessidades dos consumidores de um determinado segmento; já as ameaças são constantes desafios que podem levar a deterioração das vendas e dos lucros da empresa (Kotler 2001), e até da própria sobrevivência da empresa ou, quando for o caso, do produto.

#### Ameaças;

Para a obtenção do sucesso da empresa, a administração teve que, muito rapidamente, identificar e gerenciar as ameaças que se lhes apresentaram desde o seu pré-lançamento, e que na ausência de ações defensivas de marketing, poderiam levar à não realização das vendas ou dos lucros esperados. Dentre as ameaças mais relevantes enfrentadas pela Oi, ressaltam-se:

- Momentum – o ano de 2002 para o Brasil foi caracterizado pela forte desaquecimento das atividades econômicas, alta volatilidade e pelos elevados riscos em todos os segmentos de mercado, com abrupto aumento das taxas de juros, da forte desvalorização da moeda nacional e do refluxo dos capitais externos. Todos decorrentes do cenário político que antecedeu o período eleitoral daquele ano . O

lançamento da Oi se deu nesse ambiente carregado de várias ameaças conjunturais, inclusive com o risco de uma rejeição inicial por parte do mercado consumidor;

- Custos elevados – por ser o terceiro entrante, suas campanhas mercadológicas de publicidade e de mídia, tinham que ser criativas e em linha com o orçamento estabelecido na ocasião do lançamento;
  
- Renda Disponível – O sucesso de venda de produtos de consumo depende, em grande parte, do nível de renda dos consumidores-alvos. No caso da telefonia celular, o aparelho é a “porta de entrada” do consumidor, o nível da sua renda disponível é a variável fundamental. O fato de o lançamento da Oi, ter-se dado num período de conjuntura recessiva, com o PIB registrando crescimento de apenas 1,9% em 2002 (basicamente devido ao crescimento da agroindústria) e uma queda de 0,2% em 2003, já refletindo a tendência iniciada na segunda metade do ano anterior, poderia ter inviabilizado o lançamento da Oi;
  
- Mercado Penetrado – em decorrência do cenário macro- econômico nacional nos anos precedentes ao lançamento da Oi, da renda disponível muito baixa e da aparentemente já elevada penetração da telefonia celular no Brasil, pela presença de dois operadores em cada região, era nítido o elevado risco para um terceiro entrante naquele momento;
  
- Companhia alavancada financeiramente – por uma decisão empresarial, a administração da Oi decidiu implementar o projeto com pequena participação de capital próprio, utilizando, ao máximo, fontes de financiamento disponibilizadas pelos seus principais fornecedores. No entanto, com a elevação da taxa de juros e a desvalorização da moeda nacional, esses financiamentos tornaram-se extremamente onerosos.

## Oportunidades

Em que pese a existência de algumas importantes ameaças, diversas oportunidades se lhes apresentavam no mercado quando do seu lançamento, fazendo com que a Oi pudesse atender as necessidades de seus consumidores, e exceder as expectativas seus acionistas, dentre os quais evidenciavam-se:

- Inércia dos *incumbents* (Operadoras mais antigas no mercado): O nível de competição entre os operadores estabelecidos era pequeno; a oferta de serviços era limitada e os aparelhos celulares disponíveis permitiam, basicamente, a transmissão de voz e com reduzidas funções . A expansão da base de usuários era relativamente modesta e as campanhas de mídia limitavam-se às folhas de jornais e aos outdoors. A Oi entrou no mercado revolucionando a oferta de aparelhos, de planos de serviços e das campanhas mercadológicas, levando-as para a televisão, tanto aberta quanto aos canais fechados;
- Compartilhamento dos *sites* e de pontos de venda: A Oi identificou oportunidade de reduzir investimentos fixos, compartilhando os sites com outras operadoras. Além disso, acabou com o conceito de monomarcas, possibilitando um contingente maior de pontos de venda, e dando início, assim a distribuição através de “canais multimarcas”, podendo, assim, re-alocar os recursos economizados para as campanhas de marketing para atrair novos usuários;
- Lançamento de *handsets* novos : a Oi foi a responsável por introduzir no Brasil os aparelhos (*handsets*) com características e design mais modernos e mais atraentes, mais *fashion*, o que, de certa forma, contribuiu nas campanhas de mídia para públicos segmentados;
- Sinergias com a Telemar: por ser uma empresa do Grupo Telemar, a Oi, tinha a oportunidade de otimizar os recursos - humanos,

financeiros, administrativos, operacionais, etc.- existentes entre as duas empresa, de forma a beneficiar-se dos investimentos já realizados pelo seu acionista controlador e principalmente fazer ofertas sinérgicas com a telefonia fixa.

Para Kotler (2000), depois de realizada a análise de SWOT, a empresa pode estabelecer metas para descrever os objetivos qualitativos e quantitativos em termos de magnitude, abrangência e prazos, pois a transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle, ao longo do processo de desenvolvimento.