

ESPM

EXAME

Central de Cases ESPM/EXAME

Case-Study

VIVO

Estratégia competitiva. Construção de uma nova marca.

Este estudo de caso mostra como duas empresas de telefonia móvel, a Telefonica Moviles e a Portugal Telecom, agiram frente à entrada de novos concorrentes, em um mercado altamente competitivo, em que a busca por novos clientes e a retenção dos atuais são fundamentais para a sobrevivência e o crescimento. As duas empresas optaram pela estratégia de se unir numa *joint-venture*, para a qual criaram e lançaram uma nova marca, a VIVO.

Nota Importante

ESTE CASE SE DESTINA EXCLUSIVAMENTE AO ESTUDO E DISCUSSÃO EM CLASSE, SENDO PROIBIDA A SUA UTILIZAÇÃO OU REPRODUÇÃO EM QUALQUER OUTRA FORMA. DIREITOS RESERVADOS ESPM/EXAME.

Este case foi elaborado por Mariana Soares Correa, sob a orientação dos professores Ivan Pinto e João Matta, com base nas informações cedidas pela empresa e publicações.

Central de Cases ESPM/EXAME FONE (11) 5085-4570. OU ACESSE O SITE DA ESPM (www.espm.br/publicações).

1. Introdução

Este estudo de caso mostra como duas empresas de telefonia móvel, a Telefonica Moviles e a Portugal Telecom, agiram frente à entrada de novos concorrentes, em um mercado altamente competitivo, em que a busca por novos clientes e a retenção dos atuais são fundamentais para a sobrevivência e o crescimento. As duas empresas optaram pela estratégia de se unir numa *joint-venture*, para a qual criaram e lançaram uma nova marca, a VIVO.

2. Análise Setorial

No mundo todo, o ramo das telecomunicações se caracteriza por uma acelerada evolução: novas tecnologias e sistemas, diferentes padrões de ofertas aos consumidores, surgimento e crescimento de empresas.

Não surpreende, portanto, que o mercado de telecomunicações no Brasil tenha experimentado um ritmo de mudanças igualmente intenso a partir dos últimos anos da década de 1990. Para essa situação, contribuiu fortemente a desestatização do sistema, em 1998, precedida, no ano anterior, pela criação da Agência Nacional de Telecomunicações, ANATEL, para regulamentar o setor, estimular a concorrência e proteger o consumidor.

O mercado de telefonia móvel, de interesse para este estudo de caso, foi dividido pela lei em áreas geográficas determinadas. As empresas interessadas numa determinada região constituíam operadoras para disputar a concessão para aquela região. Os grupos podiam disputar concessões em mais de uma região e alguns, efetivamente, conquistaram esse direito. Nos anos subseqüentes, essas regiões foram adaptadas para acomodar a grande demanda e estimular a concorrência entre as empresas, gerando uma contínua melhoria dos serviços em benefício do consumidor.

Com o surgimento de novas empresas interessadas no imenso mercado potencial que é o Brasil, antes reprimido pela estatização, o mercado de telefonia móvel tornou-se um ambiente de concorrência acirrada. A velocidade dos acontecimentos passou a ser frenética. O número de aparelhos celulares ultrapassou o de aparelhos fixos nos últimos meses de 2003, chegando a mais de 43 milhões em novembro daquele ano, um espetacular crescimento de 29,52% sobre novembro de 2002.

Segundo o Atlas Brasileiro de Telecomunicações (publicado pela revista Teletime, especializada em telecomunicações), 24 cidades brasileiras já contavam com nada menos do que cinco operadoras de serviços móveis competindo entre si, em janeiro de 2004, com possibilidade de esse número chegar a seis se a Brasil Telecom fosse autorizada a prestar os seus serviços. Existiam, naquela data, 1.492 municípios com duas ou mais operadoras móveis, que representavam 135,5 milhões de habitantes e 90% do Índice de Potencial de Consumo, como medido pela empresa de pesquisa Target.

Em janeiro de 2004, o mercado brasileiro já contava com quatro grandes empresas atuando em grandes áreas do território nacional – VIVO, TIM, Oi e Claro – além de outras que exploravam mercados especializados ou geograficamente restritos. Cada uma das quatro grandes sempre demonstrou estar fortemente empenhada em atingir o maior número de clientes, com diferentes tecnologias, constante inovação de produtos e serviços e agressivas ações de marketing.

3. A complexa questão da tecnologia

A telefonia móvel exige tecnologias extremamente desenvolvidas. Afinal, trata-se de transmitir e receber, muitas vezes a longa distância, mensagens de voz ou escritas ou em imagens, além de prover acesso à Internet – tudo isso em aparelhos compactos que caibam no bolso ou na bolsa e que possam, até, ser usados como câmeras digitais que fotografam as imagens que se quer transmitir. Para complicar, as empresas podem escolher entre diferentes tecnologias disponíveis e, se não bastasse isso, todas elas estão em rapidíssima evolução.

No caso do Brasil, dois fatores se aliaram aos acima mencionados para tornar a tecnologia um aspecto crucial das decisões empresariais dos prestadores de serviços de telefonia móvel. Um,

a evolução da regulamentação, em seguida ao processo de privatização. Outro, o velocíssimo crescimento do mercado, tanto do ponto de vista do número de usuários quanto da expansão do alcance geográfico dos serviços.

No início do processo de desestatização, houve concorrências de região por região, com uma única operadora sendo licenciada para cada região. Foi uma forma de garantir mercado para as empresas que se dispusessem a desenvolver uma determinada região. Em fases posteriores, progressivamente, duas ou mais operadoras foram licenciadas para cada região, provocando uma estimulante concorrência com significativos benefícios para o crescimento do mercado e a satisfação dos consumidores. Foi isso que tornou possível que o negócio se consolidasse, principalmente nas quatro grandes instituições já mencionadas, além de outras, de menor porte, embora importantes em certas regiões ou tipos de serviços.

Em janeiro de 2004, o Brasil estava dividido em 10 regiões para efeito da concessão de licenças para operações de telefonia móvel. Em cada uma, as operadoras podem ser licenciadas para dois tipos alternativos de serviços: SMC, Serviço Móvel Celular, e SMP, Serviço Móvel Pessoal (também conhecido como *trunking*). O SMC utiliza telefones celulares que funcionam de forma semelhante a um telefone fixo; o SMP utiliza aparelhos que funcionam tanto como um transmissor e receptor tipo “walkie-talkie” como um telefone propriamente dito, dependendo do preço da assinatura que o usuário se disponha a pagar.

Cada operadora, em cada área, é designada para utilizar uma das “bandas” de transmissão, A, B, C, D ou E. Além disso, podem optar por uma das tecnologias atualmente disponíveis. No Brasil, estão em uso a TDMA, a CDMA e a GSM.

A expressão “celular” refere-se à necessidade que cada operadora tem de dividir sua área geográfica de operação em “células” relativamente pequenas, dentro de cada qual coloca uma antena que permita o acesso dos aparelhos telefônicos portáteis que circulam naquela célula e envia a comunicação para as estações da operadora de onde é re-enviada para seu destinatário final, não importa em que célula esteja. A tecnologia é tão desenvolvida que, quando o usuário, seja transmissor, seja receptor, cruza a fronteira de uma célula, o sistema se encarrega de localizá-lo.

Diferenças entre os sistemas:

Como disse Rob Conway, CEO (Principal Executivo) da GSM Association, “A tecnologia sem fio continua a evoluir a um ritmo rápido e, junto com ela, também evolui a terminologia – o que pode, às vezes, deixar mesmo o mais competente profissional do ramo confuso ou surpreso”.

As explicações abaixo são as mínimas necessárias para compreensão deste estudo de caso. Explicações adicionais podem ser encontradas nas publicações especializadas, como Teletime e o Atlas Brasileiro de Telecomunicações, nos sites do CDMA Development Group (www.cdg.org) e da GSM Association (www.gsmworld.com), e em várias “enciclopédias” da Internet, localizáveis quando se faz uma busca utilizando as siglas das diversas tecnologias.

Na tecnologia TDMA, Time Division Multiple Access, ou Acesso Múltiplo por Divisão de Tempo, várias comunicações são transmitidas ao mesmo tempo, mas em intervalos de tempo diferentes. É uma das mais antigas tecnologias e considerada menos avançada por sua falta de flexibilidade.

Na CDMA, Code Division Multiple Access, ou Acesso Múltiplo por Divisão de Código, várias comunicações são transmitidas na mesma frequência, com seus grupos de bits misturados; mas cada grupo é codificado como pertencendo a uma determinada comunicação, o que permite que, na outra ponta, cada comunicação seja reconstruída na ordem correta, com base nos códigos anexados a cada grupo de bits.

É o sistema predominante e que tinha cerca de 175 milhões de assinantes em todo o mundo em outubro de 2003, incluindo a versão CDMA 2000, mais desenvolvida, que já contava com cerca de 65 milhões de assinantes aquela data.

Em janeiro de 2004, a operadora VIVO utiliza, predominantemente, o sistema CDMA.

O GSM, Global System for Mobile Communications, ou Sistema Global para Comunicações Móveis, foi desenvolvido na Europa, entre 1987 e 1992, ano em que começou a ser aplicado, gradualmente, com o objetivo de facilitar o uso dos aparelhos celulares dos europeus nos seus deslocamentos (“roaming”) por todo o continente.

O GSM, como o TDMA, se baseou no acesso múltiplo por divisão de tempo, mas é uma tecnologia, de outra forma, bem mais avançada. Dada a sua origem, um dos seus pontos fortes é a facilidade de “roaming” nas áreas cobertas pelo sistema.

No Brasil, é utilizado pela Oi, Claro e pela TIM.

As vantagens de um sistema em relação ao outro

Importante para o entendimento deste caso é que, pelo menos até janeiro de 2004, as diferenças entre as tecnologias não aparentavam resultar em diferenças significativas na qualidade dos serviços oferecidos aos clientes pelas operadoras, ou em diferentes portfólios de serviços. Ou seja, do ponto de vista da satisfação dos usuários, parecia não haver tecnologia boa ou ruim, apenas diferenças no modo de funcionamento de cada uma delas.

No entanto, também parece claro que os sistemas CDMA e GSM, nas suas versões mais desenvolvidas, serão os competidores mais fortes quando a chamada “3G”, a terceira geração da tecnologia digital, estiver totalmente implantada. Ambos os sistemas, nas suas versões mais desenvolvidas, são candidatos a reconhecimento como 3G.

O grande problema para as empresas que operam com diferentes tecnologias é que a troca dos consumidores de uma operadora que utilize um sistema para outra operadora, que utilize outra tecnologia, exige também a troca do aparelho. Para as operadoras, se um dos sistemas vier a se mostrar superior a ponto de os consumidores se dispuserem a adotá-lo, ainda que incorrendo no custo de um novo aparelho, haverá um custo significativo na troca dos sistemas.

4. O ambiente competitivo global

No plano global, pode-se esperar uma forte batalha competitiva entre as empresas que adotam as duas mais fortes tecnologias concorrentes, a CDMA e a GSM.

Assim, as empresas líderes provedoras de serviços CDMA, no mundo todo, se organizaram, em 1993, no CDG, CDMA Development Group, ou Grupo de Desenvolvimento do CDMA.

Trabalhando em conjunto, seus membros esperam assegurar a interoperabilidade entre seus sistemas, ao mesmo tempo em que aceleram a disponibilidade da tecnologia CDMA para os consumidores.

Pelo seu lado, a GSM Association, ou Associação GSM, nasceu da constatação, no início da década de 1980, de que os diferentes sistemas analógicos então utilizados nos diversos países europeus, incompatíveis uns com os outros, levariam as comunicações sem fio a um caos no continente que, política e economicamente, caminhava na direção da união. Depois de muitos esforços, o famoso “MoU”, Memorandum of Understanding (Memorando de Entendimento), foi assinado por 15 países europeus em 1987, tornando a GSM uma poderosa realidade competitiva que, rapidamente, se espalhou para além da Europa, cobrindo em janeiro de 2004 a maior parte do mundo, como o CDMA.

As empresas que disputam o mercado de telefonia móvel, no Brasil, participam de uma ou de outra associação e, sem dúvida, trouxeram para cá o mesmo ardor competitivo que caracteriza esse fantástico mercado no mundo todo.

5. O ambiente competitivo no Brasil

A prática do marketing mostra que, se o cliente está satisfeito com um produto ou serviço, ele o recomenda, no máximo, a duas pessoas. Isso, se consultado. Mas, se for mal atendido, mesmo que ninguém lhe pergunte nada, pelo menos cinco pessoas ficarão sabendo da sua insatisfação. E estas, com certeza, vão levar a notícia para mais quatro. Azar do fornecedor,

porque o cliente perdido só volta, em 10% dos casos, depois de exaustivo (e oneroso) trabalho de marketing, baseado em uma revisão do comportamento da empresa. Pior: para conquistar um outro, ele gastará seis vezes mais do que precisaria dispor para manter aquele que se foi.

Esse contexto reflete um pouco o ambiente das operadoras de celular no Brasil. A luta para conquistar novos clientes e não perder os atuais é uma realidade e um enorme desafio.

Em um mercado competitivo, conquistar a referência do usuário se torna tarefa das mais difíceis. Para superar a concorrência, não basta mais ser apenas criativo ou ter a melhor idéia. É preciso ter diferenciais, tecnologia, produtos e serviços de qualidade e inovação.

Abaixo, estão descritas, brevemente, as três principais marcas que competem com a VIVO no mercado brasileiro de telefonia móvel, prestando serviços SMC. Essa marcas são, ou o resultado da união de várias operadoras que atuavam com marcas próprias em diversas regiões do país, como a VIVO, ou o resultado de expansões de uma marca pelas diversas regiões, acompanhando a flexibilização da regulamentação.

TIM

A TIM - Telecom Itália Mobile - é uma das maiores empresas de telefonia móvel do mundo. Atende mais de 41 milhões de clientes em 10 países. A TIM chegou ao Brasil em 1998 e disponibilizou seus produtos a partir de 2002. Desde então, expandiu-se bastante, com uma estratégia de marketing e comunicação bastante agressiva. Em janeiro de 2004, já operava em todas as 10 regiões da telefonia móvel, cobrindo a maioria dos estados e o Distrito Federal. Utiliza, predominantemente, a tecnologia GSM, embora algumas de suas operadoras ainda mantivessem a TDMA, no final de 2003.

Claro

A Claro, marca pertencente ao grupo mexicano Telecom Americas, representa a união de várias marcas que já atuaram separadamente no mercado, em diversas regiões, como Americel, ATL, BCP, BSE, Telet e Tess. A empresa optou por utilizar as duas tecnologias no Brasil (GSM e TDMA). Em janeiro de 2004, a Claro já atuava em quase todo o território nacional, excetuados Minas Gerais e o Norte.

Oi

A Oi foi a primeira empresa provedora de SMC que operou com a tecnologia GSM no Brasil. Ela pertence ao grupo Telemar e é a única empresa do mercado de telefonia móvel 100% brasileira. Hoje, a Oi atua em 16 estados brasileiros: Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia, Sergipe, Pernambuco, Alagoas, Rio Grande do Norte, Paraíba, Ceará, Pará, Espírito Santo, Maranhão, Piauí, Amazonas, Amapá e Roraima.

Outros concorrentes SMC

Outras quatro operadoras de menor porte também atuam no mercado de SMC em regiões muito definidas. São elas: Amazônia Celular (Norte), Telemig Celular (Minas Gerais), CTBC Celular (algumas cidades de São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e Goiás) e Sercomtel Celular (Londrina e Tamarana, no Paraná).

Concorrentes SMP

Uma outra empresa, a Nextel, opera no mercado de SMP e, portanto, compete com os celulares, ao oferecer a opção de comunicação por rádio ou por rádio e telefonia celular. A Nextel atua em 69 municípios com uma população total de 38,6 milhões.

6. VIVO

VIVO é uma marca pertencente à BrasilCel, uma joint-venture criada em 2002 por duas empresas, a espanhola Telefonica Moviles e a portuguesa Portugal Telecom, que haviam

participado, com sucesso, do processo de privatização da telefonia móvel. Estrategicamente, a BrasilCel utiliza o nome VIVO como marca não só dos serviços que presta mas também como marca institucional e é como VIVO que será designada neste estudo.

Telefonica Moviles

Em 2002, a Telefonica Moviles conquistara, em termos de faturamento e base de clientes, a posição de maior operadora de serviços móveis do Brasil. A sua atuação veio a abranger Rio de Janeiro e Espírito Santo (Tele Sudeste Celular), Bahia (Telebahia Celular), e Sergipe (Telergipe Celular). A empresa sempre efetuou grandes investimentos que permitiram a evolução da infra-estrutura, a expansão da área de cobertura, o lançamento de novos produtos e serviços e a melhoria de sua qualidade de atendimento. As operadoras da Telefonica Moviles atuavam no Serviço Móvel Celular (SMC) e utilizavam predominantemente a tecnologia CDMA.

O lançamento de produtos e serviços inovadores foi considerado o vetor mais importante da estratégia da empresa, pela diferenciação que sempre promoveu face à concorrência. Podem-se destacar três linhas de desenvolvimento: os celulares sem conta (pré-pagos), o serviço de roaming internacional e o WAP.

Segundo a empresa, a atividade de marketing e vendas da Telefonica Moviles sempre levou em consideração o crescimento da capacidade digital da rede, a introdução de sistemas de informação e apoio ao cliente, o desenvolvimento das atividades comerciais e de marketing, a reformulação e a expansão da rede de vendas, a disponibilidade de equipamentos terminais e, fundamentalmente, o desenvolvimento de novos produtos e serviços. De uma maneira geral, a estratégia da Telefonica Moviles visou consolidar a empresa como líder nos mercados em que atuava.

No dizer da empresa, seus principais valores institucionais são a confiabilidade, a inovação, a qualidade de seus produtos e serviços e a melhoria constante do atendimento ao cliente.

Portugal Telecom

O Grupo Portugal Telecom é um operador global de telecomunicações, líder em todos os setores em que atua. Assume-se também como a entidade portuguesa com maior projeção nacional e internacional e que dispõe de um portfólio de negócios diversificado, em que qualidade e inovação constituem aspectos determinantes.

A atividade da empresa abarca todos os segmentos do setor das telecomunicações: fixo, móvel, multimídia, dados e soluções empresariais. Esses serviços de telecomunicações e multimídia são disponibilizados em Portugal e em mercados internacionais em crescimento, como Marrocos, Guiné Bissau, Cabo Verde, Moçambique, Timor, Angola, Quênia, China, São Tomé e Príncipe.

O Brasil foi a aposta forte da Portugal Telecom no mercado de telefonia móvel, em termos de internacionalização. A empresa foi responsável pelas operadoras Telesp Celular (São Paulo) e Global Telecom (Paraná e Santa Catarina). Nessas regiões, operava sistemas de Serviço Móvel Celular (SMC) com tecnologia CDMA.

A sua presença no país estendeu-se à Primesys, empresa fornecedora de soluções de infocomunicação para o mercado empresarial. O grupo expandiu-se fortemente no país, ainda, com a aquisição de 18% do capital do UOL, o maior portal de Internet brasileiro; uma participação acionária no Banco1.net e o controle da Dedic e da Mobitel, empresas que operam, respectivamente, nos segmentos de contact center e transmissão de mensagens.

Um documento da empresa declara que “o Grupo assume a sua responsabilidade social perante a comunidade no constante apoio que dirige a diversas instituições, motivando os seus colaboradores com uma política de voluntariado empresarial. A empresa cria soluções inovadoras que visam minimizar as dificuldades dos seus clientes com necessidades especiais, intervindo igualmente nas áreas da educação, do ambiente, da cultura e do desporto”.

7. A Joint-Venture VIVO

Para compreender a formação da joint-venture da Telefonica Moviles com a Portugal Telecom, é preciso enfatizar dois pontos importantes, já mencionados. Primeiro, a intensa competitividade deste mercado, que exige dos participantes, continuamente, um grande esforço na busca de novos clientes e na retenção dos atuais.

Segundo, a tecnologia. Embora se possa dizer que não há tecnologia boa ou ruim, a tecnologia acaba sendo um ponto explorado pelas empresas para conquistar novos clientes. A entrada da TIM no mercado brasileiro é um bom exemplo. A sua comunicação com o mercado foi fortemente apoiada no uso do sistema GSM, o mais recentemente disponível no Brasil, ainda que já adotado em outras partes do mundo fazia uns dez anos. A empresa explorou tanto as inovações tecnológicas que acabou conseguindo conquistar um grande número de clientes, atraídos pelo fato de que a GSM era a mais recente tecnologia disponível. O que pouca gente sabia, no entanto, é que, por exemplo, o serviço de tirar e enviar fotos por celular foi oferecido, em primeiro lugar, por uma empresa, hoje VIVO, que utiliza tecnologia CDMA.

Apesar de não ter sido a pioneira em adotar a tecnologia GSM no Brasil – trazida, antes, pela Oi – a TIM foi rapidamente percebida como uma marca inovadora e revolucionária, que teria trazido para o Brasil aquela nova geração de celulares, de maior qualidade, disponível em mais de 70% do mundo e que, com seus “SIM cards” que facilitaria o “roaming” em qualquer parte do mundo e ofereceria maiores opções de uso para os clientes.

A empresa conseguiu transmitir essa imagem ao público, graças a uma comunicação forte e constante, feita desde a sua chegada ao país e antes, até, que os aparelhos estivessem disponíveis para os consumidores.

Diante desse cenário, que prenunciava uma evolução extremamente competitiva para o mercado brasileiro de telefonia móvel, a Telefonica Moviles e a Portugal Telecom decidiram unir-se numa *joint-venture*, com os objetivos de tornar-se a maior empresa de telefonia móvel do Brasil e de dificultar o crescimento do concorrente TIM.

A Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) aprovou a formação da parceria entre a Telefonica Moviles e a Portugal Telecom em outubro de 2002. Em dezembro do mesmo ano, as empresas transferiram seus ativos, em participações iguais, para a *joint-venture*, chamada BrasilCel (mas que, como já mencionado, optou por se tornar conhecida pela marca empresarial VIVO, a mesma dos serviços que viria a oferecer). A *joint-venture* foi reforçada com a compra da maioria das ações das operadoras NBT e TCO, que atuavam na região Norte.

A formação da VIVO resultou na maior operadora de telefonia celular do Brasil e da América do Sul, com uma carteira de clientes então superior a 17 milhões, atuando em 19 estados brasileiros e no Distrito Federal, em regiões com um mercado potencial de cerca de 94 milhões de habitantes.

Além disso, criou uma base forte para o objetivo de conquistar mercado e enfrentar a acirrada concorrência que disputa o público nas áreas de atuação da *joint-venture*.

As empresas informaram, na ocasião, que a *joint-venture* teria uma sólida estrutura de capital e registraria lucros e crescimento na geração de caixa. Informaram, também, que a intenção, tanto da Portugal Telecom quanto da Telefonica Moviles, era de continuar investindo no Brasil, que consideram um país estratégico para seus negócios no continente.

Juntas, as duas empresas faturaram R\$ 9 bilhões em 2002 e, nos cinco anos desde 1998, tinham investido cerca de R\$ 15 bilhões..

Quanto à opção pela tecnologia CDMA, a decisão foi tomada com o objetivo de minimizar os gastos, já que esta foi uma das exigências dos acionistas, durante o período de formação da *joint-venture*. “Os acionistas não estão nos pressionando a adotar o GSM. O que eles não querem é mais gastos agora”, informou Luís Avelar, ex-vice-presidente de marketing, desenvolvimento e dados da Telesp Celular.

8. A marca VIVO

As empresas optaram pela criação de uma marca única para seus serviços em todo o território nacional. Antes da formação da joint-venture, as operadoras, mesmo as de uma mesma empresa, utilizavam nomes diferentes – TCO e NBT, no Norte e Centro Oeste; TeleBahia e Telergipe, no Nordeste; Telesp Celular, em São Paulo; e Global Telecom, no Sul.

Uma marca única, se estabelecida com sucesso, teria um peso bem maior perante os públicos visados, além de facilitar enormemente a comunicação. Decidiram, também, adotar um nome inovador e que expressasse, com impacto, os principais diferenciais da marca.

A decisão, por outro lado, envolvia riscos. Uma nova marca é sempre difícil e custosa de se estabelecer. As pessoas são constantemente bombardeadas com uma infinidade de marcas, tendem a afeiçoar-se às marcas que adotam, os custos iniciais de comunicação são pesados e precisam ser sustentados por um longo tempo para criar a necessária familiaridade; e, neste caso específico, havia ainda o perigo de contrariar sentimentos regionais, com a adoção de um nome “nacional”.

Para criar a nova marca, tanto o nome quanto o logo, foi contratada a agência inglesa Wolf Ollins.

O nome VIVO foi o escolhido, entre várias opções, com base em pesquisa de mercado junto ao público consumidor. O nome atendia ao requisito de inovação ao abandonar a tendência de incorporar “tele” e ao querer expressar as novas características do serviço: cobertura em todo país, ou seja, não importa onde o usuário esteja, o seu celular estará “VIVO”; e transparência no relacionamento com o cliente e a comunidade, proximidade e inovação.

Identidade da marca

Um requisito importante para o sucesso de qualquer marca é que ela expresse a identidade visada para ela pela empresa, identidade essa que deve refletir a estratégia competitiva que a marca implementará. A identidade da marca VIVO pode ser vislumbrada num documento colocado à disposição deste estudo pela VIVO.

Segundo a empresa, “A marca VIVO, como o próprio nome diz, é algo com vida, com pulsação, com emoção, com espírito. Não somente ‘vivo’, mas ‘vivo’ com alegria e participando do mundo. Com uma visão de futuro. Com uma atitude moderna e interativa. E sempre com muita simpatia. ‘Vivo’ como uma pessoa que tem uma energia tão boa e positiva que funciona como um ímã, que atrai e agrega”.

Quanto ao ícone, diz a empresa, “Com uma personalidade carismática, o ícone transmite os valores da marca: comunidade, inovação, transparência e proximidade. São esses valores que consolidam a Vivo como a maior e melhor operadora de telefonia móvel da América do Sul.”

Ainda segundo a empresa, “as cores institucionais da Vivo são o laranja, o vermelho, o verde e o azul. Todas as cores são utilizadas em todos os lugares, produtos e serviços. Nada é caracterizado com uma determinada cor. Esse é o conceito ‘vivo’ da marca”.

Pesquisas indicam que, com a mudança, a marca, antes percebida como tradicional, “velha”, antiquada, passou a ser vista como uma marca jovem, moderna e atual. Os diferenciais da marca antiga – melhor cobertura, melhor serviço e qualidade – foram transmitidos para a marca VIVO, devido à forte comunicação feita pela empresa.

9. Comunicação da marca VIVO

A data escolhida para o lançamento da marca VIVO foi domingo, 13 de abril de 2003.

A agência selecionada para a publicidade institucional da marca VIVO foi a recém fundada África, do publicitário Nizan Guanaes. A Fischer América Comunicação Total foi responsável por outras ações específicas de comunicação.

Dado o cenário altamente competitivo, a empresa optou por investir num lançamento que atingisse um número muito grande de consumidores, atuais e potenciais, com grande rapidez e impacto. Era necessário comunicar uma marca nova, estabelecer uma identidade totalmente distinta das que ela vinha para substituir; explicar um serviço diferenciado, superar resistências regionais à “nacionalização” da marca. Era importante, também, assegurar os atuais usuários de que a mudança não iria interferir na continuidade e regularidade da prestação de serviços.

Consciente de que essa tarefa, por maior impacto que tivesse o lançamento, não se completaria num só dia, foi fixado o prazo de um mês e meio para a substituição da marca em todo o Brasil.

Era necessário, antes de tudo, comunicar as mudanças ao público interno. Uma tarefa crucial e difícil, considerando que se tratava de 50.000 pessoas, direta ou indiretamente empregadas, espalhadas por duas empresas e seis operadoras e que era preciso retardar a comunicação ao máximo, para proteger a confidencialidade da operação.

O treinamento do pessoal de atendimento foi intenso, para que os operadores responsáveis pelo atendimento direto ao consumidor pudessem esclarecer qualquer dúvida dos clientes atuais e potenciais, desde o primeiro momento seguinte ao lançamento da nova marca.

Para o público externo, o primeiro sinal do que só seria totalmente desvendado no dia 13 de abril foram os bonecos infláveis com o ícone da nova marca, instalados em diversos locais públicos das 19 capitais brasileiras e do Distrito Federal em que VIVO atuaria. Entre os dias 6 e 12 de abril, houve mais um avanço do pré-lançamento, com a divulgação de teasers em jornais, emissoras de TV e rádio e em outdoors, na área de abrangência de cada regional, informando: “A sua operadora vai mudar”.

No dia 12, a empresa divulgou um informe editorial, dirigido aos públicos regionais, que foi ao ar durante o Jornal Nacional da TV Globo. No comunicado, os executivos responsáveis pelas diversas operadoras regionais anunciaram o início do comando único das operações, ainda sem mencionar a marca VIVO, e tranquilizaram o consumidor informando-o de que o número do seu celular iria continuar o mesmo e que o aparelho não precisaria ser trocado.

Também na noite de sábado, 12, mais de cinco mil pessoas trabalharam na mudança do *layout* das lojas próprias da empresa e dos pontos de venda credenciados para que, na manhã de domingo, as suas vitrines exibissem a nova marca VIVO. Trabalharam também, na mudança da mídia externa - backlights, banners, etc.

O lançamento

No dia 13 de abril, finalmente, a marca VIVO foi revelada aos consumidores.

Foram utilizados anúncios em jornais, comerciais de TV e rádio e outdoors. O impacto visado foi alcançado pelo uso de eventos simultâneos nas diversas regiões das operadoras que agora se uniam sob aquela mesma marca. Os eventos incluíam grandes shows, reunindo vários dos artistas mais admirados pelo público, de Caetano Veloso e Bebel Gilberto, em São Paulo, Milton Nascimento e vários outros no Rio, as bandas Chimarruts, Jota Quest e TNT, em Porto Alegre, Ivete Sangalo em Brasília, Elba Ramalho, Zélia Duncan e outros em Salvador, os mais conhecidos músicos e bandas locais no Espírito Santo e em Aracaju. Os eventos foram cobertos pelas TVs Globo, Band, SBT, Record e Rede TV!, cada uma mostrando o evento em uma ou mais capitais. Para comandar os flashes e programas da VIVO, foram selecionados apresentadores conhecidos, das principais emissoras, como Otávio Mesquita, Amaury Junior, Maria Paula, Cissa Guimarães e outros.

As festas foram realizadas em locais cuidadosamente selecionados para provocar o impacto visado, como o Credicard Hall, em São Paulo, a Escola Naval, no Rio de Janeiro, o Anfiteatro Pôr-do-Sol, à beira do lago Guaíba, em Porto Alegre, o Largo da Alfândega, no centro histórico de Florianópolis, a Praça das Fontes, no parque Sarah Kubitschek, em Brasília, o Solar do Unhão, em Salvador, a Escola de Aprendizes e Marinheiros do Espírito Santo, e o Hotel Parque dos Coqueiros, em Aracaju.

Nos locais abertos, os shows atraíram públicos consideráveis: de 12.000 em Brasília a 18.000 em Curitiba e 50.000 em Porto Alegre.

Em todos os casos, foram convidados revendedores, clientes corporativos, jornalistas, líderes de opinião, personalidades. Houve pronunciamentos dos principais executivos da VIVO, como Francisco Padinha, CEO, em São Paulo, e Felix Ivorra, Presidente do Conselho Executivo de Administração, no Rio.

Em termos de audiência, o lançamento alcançou os objetivos esperados e, com certeza, uma parte considerável do público visado tomou conhecimento, já naquele dia, da existência e dos atributos da nova marca.

Apesar de tudo, ainda é possível detectar algumas falhas na comunicação. Faltou, por exemplo, uma informação antecipada aos principais clientes da empresa, que poderiam ter recebido uma correspondência personalizada, na sexta-feira que antecedeu o lançamento, informando-os de que eles passariam a ser clientes da VIVO a partir do domingo. Essa ação teria evitado o sentimento de alguns clientes, de que haviam sido “esquecidos” pela sua operadora.

Essa falha foi corrigida, logo depois, por uma forte ação de marketing direto dirigida aos clientes.

10. Sustentação das ações de comunicação da marca VIVO

Embora os objetivos pretendidos pelo lançamento de VIVO tenham sido alcançados com as impactantes ações de 13 de abril, o cenário continuou e continua fortemente competitivo, a tecnologia não para de se desenvolver, e os consumidores estão sempre vulneráveis a novas ofertas que satisfaçam suas necessidades e desejos, aguçados pela evolução da economia e da cultura.

A empresa parece ter consciência de que marca não se faz num dia e que é preciso fortalecer continuamente o desenvolvimento dos produtos e serviços e as ações de marketing para manter a liderança conquistada.

Nas palavras do Presidente da VIVO, Francisco Padinha, pronunciadas num dos eventos de lançamento da marca, “Hoje, somos a maior operadora da América do Sul. Para manter firme a nossa liderança, não vamos medir esforços para tornar ainda mais eficientes a nossa estrutura e os nossos processos, estar sempre à frente em produtos e serviços e, assim, crescer e elevar os índices de satisfação de nossos mais de 17 milhões de clientes”.

Quase um ano depois do lançamento da marca, a comunicação da VIVO continua intensa em janeiro de 2004. Além da publicidade em todo tipo de mídia, a marca patrocinou inúmeros eventos de verão. Fontes não ligadas à empresa estimam que os investimentos em marketing da marca VIVO, incluindo o lançamento e a posterior sustentação, superaram os R\$ 40 milhões.

11. Conclusão

Os resultados da estratégia de lançamento de VIVO parecem ter sido bastante positivos.

Em outubro de 2003, a VIVO detinha 49% do mercado, medido em número de assinantes. O número de clientes, em janeiro de 2004, superou os 20 milhões. Segundo o Atlas Brasileiro de Telecomunicações (2004), VIVO atende 1.755 municípios, totalizando uma população de 105,8 milhões e um Índice de Potencial de Consumo, da Target, de 72,60% do total do consumo potencial do país.

A empresa declara que é responsável pela geração de mais de 50 mil empregos diretos e indiretos em todo país.

No período de junho de 2002, quando a tecnologia GSM foi introduzida, a outubro de 2003, a tecnologia CDMA, a mais utilizada pela VIVO, perdeu cerca de 2 pontos de participação de mercado, caindo para 30,1%.

No mesmo período, a tecnologia GSM, utilizada por TIM, Claro e Oi, chegou a 11,7%.

FIM