
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E CONSTRUÇÃO DE MARCA: ESTUDO EXPLORATÓRIO EM UMA EMPRESA DE TELEFONIA MÓVEL

ARTIGO - MARKETING

Geraldo Luciano Toledo

Professor Titular do Departamento de Administração da FEA/USP. Doutor em Administração e Livre-Docente em *Marketing* pela FEA/USP. Vice-Coordenador do MBA *Marketing* de Serviços da FIA.
E-mail: gltoledo@usp.br

Recebido em: 14/04/2005

Aprovado em: 15/07/2005

Daniela Motta Romeiro Khauaja

Mestre em Administração pela FEA/USP. MBA em *Marketing* na WIU/London Campus. Professora nos cursos de pós-graduação em Administração e *Marketing* da ESPM, Universidade Anhembi-Morumbi e Universidade Católica de Santos.
E-mail: khauaja@yahoo.com

RESUMO

O cenário competitivo contemporâneo induz as empresas a adotarem uma filosofia de orientação para mercado, buscando criar e manter vantagem competitiva sustentável. Dada a dificuldade de diferenciarem-se, muitas organizações têm investido em ativos intangíveis, como a construção de marcas, no intuito de conseguir vantagem de longo prazo. Nesse contexto, o estudo teve por objetivo analisar, sob a ótica da filosofia de orientação para mercado, as estratégias de *marketing* voltadas para a construção de uma marca. Metodologicamente, procedeu-se, inicialmente, a uma fundamentação teórica sobre os assuntos pertinentes ao tema estudado. Realizou-se, ainda, uma pesquisa de caráter qualitativo, tendo por foco a análise e descrição do processo de construção de uma marca sólida, em um setor altamente competitivo – telefonia móvel –, que experimentou intensas transformações nos últimos anos. Explicitaram-se, no estudo empírico, aspectos referentes à construção da marca, a partir de uma mudança na cultura da própria empresa, propiciada pelas condições de mercado e pela estratégia da operadora.

Palavras-chave: Orientação para o mercado, Marca.

MARKET ORIENTATION AND BRAND BUILDING: AN EXPLORATORY STUDY OF A MOBILE TELEPHONE COMPANY

ABSTRACT

Competition today induces companies to adopt a philosophy of market orientation in search of creating and sustaining a competitive edge. Many organizations have turned to intangibles such as the building of a brand in an effort to achieve a long term advantage and differentiation from other companies. This empirical study analyzed, with a market oriented philosophy, the marketing strategies involved in the building of a brand. Theoretical bases of the subject were developed followed by a qualitative survey to analysis and describe the building of a solid brand (VIVO) in mobile telephone services, a highly competitive sector which has undergone intense transformations in recent years. The building of a brand, beginning with a change in the company cultural resulting from market conditions and company strategy, was stressed.

Key words: Market orientation, Brand, Branding.

1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 70, em muitos setores de atividade, a oferta de bens tornou-se maior do que a demanda, o que fez com que as empresas adotassem uma orientação para *marketing*, redirecionando o foco de sua ação, antes voltado, predominantemente, para produção e vendas. Mas, ainda na década de 80, as empresas estavam muito empenhadas em reduzir custos e aumentar a eficiência operacional. Entretanto, o aumento da turbulência e a velocidade de mudança do ambiente tornaram mais complexo o alcance do objetivo de crescimento sustentável no longo prazo, como explicam Hooley e Saunders (1996): os dias de crescimento rápido são coisa do passado e, mesmo nos setores em que ainda é possível observar taxas de crescimento significativas, a concorrência está muito acirrada e se dá em nível global.

O avanço da tecnologia, em especial da tecnologia da informação, e o amplo acesso aos mercados, em decorrência da globalização, fez aumentar significativamente o número de lançamentos de novos produtos no mercado. Além disso, a mesma tecnologia torna viável a rápida cópia das inovações. Dessa forma, as empresas não conseguem manter por muito tempo a diferenciação resultante da exclusividade de suas inovações.

No final da década de 80, muitos dirigentes de empresas perceberam que, em razão dos novos cenários, os objetivos de crescimento só poderiam ser alcançados mediante o desenvolvimento de estratégias competitivas vencedoras. Para isso, não bastava adotar a orientação para *marketing*. Algumas empresas passaram a considerar uma nova filosofia, a orientação para o mercado, buscando centrar o foco simultaneamente nos clientes e nos concorrentes, e a desenvolver um processo dinâmico, sintetizado em segmentar mercado, selecionar os segmentos-alvo e posicionar-se competitivamente, de modo a criar e manter vantagem competitiva sustentável. E uma das formas de alcançá-la é mediante o investimento em marcas, visando criar e manter diferenciação por meio de uma identidade de marca original e singular, e construir uma imagem atraente para os consumidores potenciais.

A imagem de qualidade superior e o decorrente valor agregado tornam a marca forte, possibilitando à empresa cobrar um preço mais alto por seus

produtos e alcançar um índice de fidelidade maior dos clientes. Outras consequências são uma participação dominante de mercado e a criação de barreiras à entrada de concorrentes, o que representa uma vantagem competitiva para a empresa (KAPFERER, 2003). Schultz e Barnes (2001:22) arriscam-se a afirmar que “a marca é o ativo principal da organização de *marketing* no mercado do século XXI”.

A constatação do ritmo das transformações no ambiente de negócios, o alto grau de competitividade requerido das empresas, impondo-lhes uma mudança de orientação, e a importância das marcas no processo estratégico de *marketing* conduzem à seguinte questão: como as empresas segmentam o mercado, selecionam os segmentos atrativos, desenvolvem suas estratégias de posicionamento de *marketing* e constroem suas marcas?

Este estudo tem por objetivo analisar o processo estratégico de *marketing* sob a perspectiva da construção de marca e contribuir para a discussão sobre a necessidade de a empresa orientar-se para o mercado e construir marcas bem posicionadas para crescer em ambientes competitivos. Na fundamentação teórica, o trabalho apresenta uma visão consolidada e integrada dos seguintes conceitos, geralmente tratados de forma isolada e individualizada na literatura: estratégia de crescimento, estratégia competitiva, segmentação de mercado, posicionamento e construção de marcas. Sob o aspecto empírico, utilizou-se no estudo uma abordagem qualitativa, tendo por foco a análise e descrição do processo de construção de uma importante marca presente no setor de telefonia móvel, no Brasil. Nessa etapa, contextualizou-se o tema mediante um breve histórico do setor de telecomunicações e da telefonia móvel no Brasil e, em seguida, descreveu-se o método adotado e apresentou-se a análise dos dados que orientaram as conclusões do estudo.

2. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E MARKETING ESTRATÉGICO

O acirramento da concorrência, a partir dos anos 80, compeliu as empresas a adotarem a orientação para o mercado como filosofia de ação administrativa e de negócio. Kohli e Jaworski (1990), autores pioneiros no uso da expressão,

conferem-lhe o significado mais dinâmico e operativo de implantação do conceito de *marketing*. Esses autores retomam o conceito de McNamara (1972, *apud* KOHLI e JAWORSKI, 1990), para quem o *marketing* é uma filosofia de gerenciamento do negócio baseada na aceitação, por parte da empresa, da necessidade de uma orientação para o cliente e para o lucro. Essa concepção reforça, ainda, o papel do *marketing* como agente catalisador e disseminador das necessidades do mercado para as demais áreas da corporação.

Na mesma linha de argumentação, Lambin (2000) afirma que uma organização é orientada para o mercado quando adota uma gestão eficaz das necessidades dos clientes, possuindo práticas e comportamentos coerentes com o conceito de *marketing*. E Weilbacher (1994) acrescenta que, para isso, é preciso manter a presença competitiva da empresa, o que lhe permitirá sobreviver no curto prazo, e, ao mesmo tempo, adotar uma estratégia de criação de valor para o cliente, prosperando de forma sustentável no longo prazo.

Para Narver e Slater (1990), a criação permanente de valor para os clientes garante à empresa um desempenho superior e confere a ela uma vantagem competitiva sustentável. Esses

autores advogam a idéia de que orientação para o mercado é a cultura de uma organização que mais efetiva e eficientemente cria postura e comportamentos necessários à criação de valor superior para os compradores e, portanto, um desempenho superior contínuo para o negócio, além de ser um fator determinante de lucratividade. Os mesmos autores propõem um modelo com três dimensões comportamentais, as quais, em conjunto, compõem o conceito de orientação para o mercado:

- Orientação para o cliente: compreensão das necessidades e desejos dos clientes-alvo, para entregar valor superior.
- Orientação para o concorrente: conhecimento profundo do mercado e dos concorrentes, para diferenciar-se e alcançar vantagem competitiva no longo prazo.
- Coordenação interfuncional: dependência e alinhamento entre as funções corporativas, a fim de garantir a base para entregar valor superior ao cliente e alcançar vantagem competitiva sustentável.

A Figura 1 representa o conceito de orientação para mercado, segundo Narver e Slater (1990).

Figura 1: Orientação para o mercado



Fonte: Narver e Slater, 1990:23.

Ao analisar o conceito de orientação para o mercado, Day (1994) sustenta que as organizações podem tornar-se mais orientadas para o mercado se identificarem e construírem duas competências que as diferenciem das demais: compreensão superior do mercado e vínculo profundo com o cliente. O

autor ressalta que essas organizações possuem processos que dão suporte e enfatizam essas competências. Para adotar uma orientação para o mercado, é preciso um programa de mudança da cultura corporativa que inclua o comprometimento e o envolvimento da alta gerência, a disseminação da

informação, para ajudar na tomada de decisão, a coordenação interfuncional voltada para a solução de problemas e o alinhamento de objetivos e recompensas com o desempenho de mercado.

Em síntese, a orientação para o mercado, como força motriz de uma organização, redundando em criação de valor percebido pelo cliente; ao compará-lo com o valor percebido em relação à oferta dos concorrentes, a empresa se posiciona em condições de superioridade, e o resultado é o aumento da competitividade da organização em seu mercado.

O papel do *marketing* nesse processo é relevante. O modelo de conceito tridimensional de *marketing*, desenvolvido por Toledo (1994), possibilita uma visão clara da questão. Toledo constrói o conceito de *marketing* mediante três dimensões:

- Dimensão filosófica: revela a alternativa de orientação que a empresa adota – para produção, produto, vendas, *marketing*, mercado. A orientação para *marketing* incorpora a filosofia que concebe todas as ações da empresa voltadas para o mercado e para o atendimento das necessidades dos clientes; a orientação para mercado reforça os aspectos relativos à competição e à inteligência competitiva.
- Dimensão funcional: refere-se à natureza e à razão de ser do *marketing*, destacando seu objeto e seu objetivo: criar, estimular e desenvolver processos de troca como meio de geração de valor para o cliente e para a empresa.

- Dimensão gerencial: trata-se da administração de *marketing*, que é integrada por diversas atividades ou tarefas, as quais viabilizam a consecução das trocas no âmbito da organização.

As atividades gerenciais de *marketing* são desempenhadas nos níveis estratégico e tático-operacional, conforme mostrado no Quadro 1. Observa-se que o *marketing* estratégico está voltado para a escolha do(s) binômio(s) produto-mercado a ser explorado pela organização, enquanto o *marketing* operacional direciona-se a atingir determinada participação de mercado em cada binômio produto-mercado, definindo o plano e o orçamento de *marketing* necessários para o alcance da participação (LAMBIN, 2000).

O *marketing* estratégico tem o foco no longo prazo e está centrado nos seguintes elementos:

- a) Análise das necessidades dos clientes efetivos e potenciais e avaliação das oportunidades de mercado decorrentes da identificação de segmentos atrativos e das condições competitivas da organização;
- b) Seleção dos segmentos que sejam atrativos e que a organização pode atender de forma superior à da concorrência;
- c) Posicionamento de *marketing* mais adequado;
- d) Ajustamento do produto e comunicação integrada para atingir os segmentos visados.

Quadro 1: Dimensão gerencial do *marketing*

ATIVIDADES GERENCIAIS	
Tático-Operacionais	Estratégicas
Análise de mercados atuais: Identificação do objeto de compra Delineamento de mercado Motivação de compra Organização de compra Operação de compra	Análise de Oportunidades: Ciclo de vida do produto Curva de experiência Portfólio de produto Atratividade Competitividade Segmentação
Decisões: Produto Preço Comunicação Distribuição Transação Pós-transação	Decisões: Escolha do segmento-alvo Posicionamento Estratégia competitiva Estratégia de crescimento

Fonte: Adaptado de Toledo, 1994:41.

Segundo Weinstein (1995:18), “segmentação é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, os quais, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar”. As variáveis empregadas para segmentar os mercados de consumo podem ser agrupadas em geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

A definição do perfil dos segmentos de mercado ajuda a empresa a obter vantagem competitiva, pois, ao examinar os perfis, ela pode identificar como conciliar as expectativas do mercado com suas competências e avaliar suas forças e vulnerabilidades em relação à concorrência (CRAVENS, 1994). Nesse processo, a empresa procura aferir o grau de atratividade de cada segmento, a fim selecionar aqueles que representam uma oportunidade de mercado. Consideram-se, nessa análise, os seguintes aspectos:

- a) Tamanho e taxa de crescimento: vendas atuais do segmento, índices de crescimento de vendas e das margens de lucro.
- b) Atratividade estrutural: exame de variáveis como concorrentes atuais, produtos substitutos, ameaças e poder de barganha de fornecedores e clientes.
- c) Adequação dos objetivos, aptidões, competências e recursos da empresa: avaliação dos próprios objetivos, aptidões e recursos para atender aos diferentes segmentos.
- d) Estratégias alternativas de seleção dos segmentos: estratégias complementares em razão do negócio ou das características do ambiente competitivo da empresa.

O posicionamento constitui a etapa derradeira do processo estratégico. Hooley e Saunders (1996) afirmam que o posicionamento competitivo da empresa é uma definição dos mercados-alvo, ou seja, dos mercados em que a empresa decide competir e da forma pela qual ela o fará. Ele é estabelecido para que os objetivos de crescimento da empresa sejam atingidos, considerando-se a oferta completa do produto.

DiMingo (1988) esclarece que posicionamento é o processo de diferenciar uma organização ou sua marca dos concorrentes, utilizando dimensões reais, isto é, valores corporativos ou da marca que tenham

significado para os clientes desejados. O autor sugere que o processo de posicionamento estratégico compreende duas fases: posicionamento de mercado e posicionamento psicológico.

O posicionamento de mercado, que equivale ao conceito de posicionamento competitivo de Hooley e Saunders, realiza-se mediante dois passos:

- a) identificação e descrição dos segmentos;
- b) avaliação e seleção dos segmentos mais atrativos para obtenção de vantagens competitivas (TOLEDO e HEMZO, 1991).

O posicionamento psicológico consiste no desenvolvimento de uma identidade corporativa ou de marca diferenciada, baseada nos fatores do posicionamento de mercado, com o objetivo de criar a consciência e o conhecimento do produto e de seus atributos e benefícios, gerar interesse, encorajar a experimentação do produto e a repetição de compra pela comprovação das vantagens propostas (DIMINGO, 1988). No contexto de comunicação, o conceito de posicionamento foi criado, disseminado e redefinido atualmente por Ries e Trout (2002:2-5) como “o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial”. Realçam ainda os autores que “a realidade que efetivamente conta é aquela que já se encontra na mente do cliente em potencial”.

Após a escolha dos segmentos-alvo, a organização deve selecionar as estratégias mais adequadas para manter uma vantagem competitiva sustentável e crescer. São duas as dimensões a serem consideradas: estratégias de crescimento e estratégias competitivas (Quadro 2).

Analisando-se o Quadro 2, conclui-se que as estratégias de crescimento são focadas preponderantemente no nível da corporação, tendo por objetivo central maximizar o valor da empresa no mercado de capitais e satisfazer as expectativas do acionista em relação ao binômio risco-retorno. Nesse caso, *marketing* contribui com informações a serem utilizadas na definição dos negócios atrativos para a corporação e na análise estratégica para alocação de recursos entre os diversos negócios. As estratégias de crescimento também definem a direção a ser seguida pela empresa, por meio do desenvolvimento de mercados para os produtos atuais, do desenvolvimento de produtos para os mercados existentes, da penetração no mercado existente com os produtos atuais, ou, ainda,

mediante diversificação de produtos e mercados (ANSOFF, 1977).

Quadro 2: Estratégias de crescimento e estratégias competitivas

DIMENSÕES	ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS
Objetivo	Criação e entrega de valor superior (valor econômico, riqueza)	Criação e entrega de valor superior (diferenciação ou custo) ao cliente
Público	Acionista	Cliente
Foco	Mercado de capitais	Competidor
Escopo	Setor / indústria	Domínio competitivo
Prazo	Ciclo dos negócios nos setores	Ciclo dos negócios da unidade estratégica de negócios/divisão
Critério de seleção da estratégia	Atratividade: rentabilidade e crescimento dos setores de atividade pela ótica dos negócios	Atratividade: rentabilidade e crescimento do setor pela ótica dos produtos
Papel do marketing	Marketing corporativo (institucional)	Marketing Estratégico (linha de frente)

Fonte: Adaptado de Toledo e Rubal (2003).

As estratégias competitivas concentram-se no nível das unidades estratégicas de negócio/divisão e buscam a obtenção de vantagem competitiva, com o recurso de diferenciação ou liderança em custo (PORTER, 1989). Sob esse aspecto, *marketing* contribui predominantemente no âmbito da diferenciação.

3. CONSTRUÇÃO DE MARCAS

Na definição de Kotler (1991:442), “uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo, *design*, ou uma combinação de todos esses elementos, com o objetivo de identificar os bens ou serviços de um vendedor e diferenciá-los de seus concorrentes”.

Reforçando as funções de identificação e diferenciação, Bedbury (2002:37) propõe uma definição de marca, importante por despertar a atenção para diversos aspectos vitais na construção de marcas, em face do cenário contemporâneo, como o fato de elas adquirirem vida própria e de ser necessário cuidar de todos os pontos de contato com os consumidores:

A marca é o somatório do bom, do ruim, do feio e do que não faz parte da estratégia [...] As marcas absorvem conteúdo, imagens, sensações efêmeras. Tornam-se conceitos psicológicos na mente do público, onde podem permanecer para sempre. Como tal, não se pode controlá-las por completo. No máximo, é possível orientá-las e influenciá-las.

Aaker e Joachimsthaler (2000) apontam sugestões para a construção de marcas:

- Construção de marca é mais do que propaganda e inclui elementos como: patrocínios, endossos, produtos de submarcas, lojas carro-chefe e eventos locais.
- Construção de marca envolve inovação, e os programas considerados revolucionários de construção de marca necessitam que a organização seja capaz de reconhecer, avaliar e assimilar novas idéias.
- Excelência na execução da propaganda é muito importante.
- Produtos (ou serviços) são uma peça-chave para a marca, pois é preciso haver substância por trás dela, isto é, produtos inovadores e com reais benefícios funcionais.
- A marca é mais do que seus produtos (ou serviços), ou seja, uma marca sólida tem personalidade, associações organizacionais, emoção e auto-expressão.
- É imprescindível conhecer a identidade da marca, a qual deve guiar o desenvolvimento e a execução de programas ao longo do tempo.
- A equipe responsável pela marca deve dirigi-la, orientando a estratégia e envolvendo-se no desenvolvimento de programas inovadores de construção de marca. Ela deve contar com

diversos parceiros, como agências de propaganda e de promoções e escritórios de relações públicas, mas não deve delegar a eles a responsabilidade pela construção da marca.

- h) É importante estabelecer conexões emocionais com o consumidor.
- i) A utilização eficiente de submarcas (marcas dirigidas a outros segmentos de mercado mas que sejam coerentes com o posicionamento da marca principal) ajuda a contar uma história da marca e a gerenciar as percepções dos consumidores.

Aaker e Joachimsthaler (2000) afirmam que uma marca forte deve ter uma identidade rica e clara, a fim de formar uma imagem sólida e pertinente na mente dos consumidores. A identidade da marca é um conjunto de associações que o estrategista procura criar ou manter, e representa aquilo que a empresa deseja que ela signifique. O significado, que correspondente à imagem da marca, poderá ou não ser percebido pelos consumidores. Nesse contexto, o posicionamento psicológico é a parte da identidade da marca que é comunicada aos segmentos-alvo. Portanto, a empresa deve construir a identidade da marca e, por intermédio de estratégias adequadas, posicioná-la na mente dos consumidores para que eles formem uma imagem condizente com a identidade desejada.

4. O SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES E TELEFONIA MÓVEL NO BRASIL

Em 1877 foram instalados no Brasil os primeiros telefones, que se tornariam um instrumento importante de integração do país. Mas foi apenas na década de 1960 que o setor de telecomunicações ganhou impulso.

O Código Nacional de Telecomunicação foi instituído em 1962, criando as bases para o Sistema Brasileiro de Telecomunicações. Três anos mais tarde, foi constituída a Empresa Brasileira de Telecomunicações (Embratel), destinada a implantar e operar os serviços de telecomunicações sob o regime de exploração da União. Em 1967 foi criado o Ministério das Telecomunicações, organizado para coordenar, supervisionar, controlar e regulamentar os serviços de telecomunicações e os serviços postais. Com o sistema de

telecomunicações em processo de consolidação e expansão, criou-se a empresa Telecomunicações Brasileiras S.A. – Telebrás, entidade capaz de supervisionar os planos de expansão das empresas em operação, fiscalizar a qualidade dos serviços, estabelecer normas de operação e dotar as empresas de volume e condições financeiras mais favoráveis para o desenvolvimento de suas atividades (SANTOS, 1988).

Segundo esse autor, a Telebrás, já na década de 80, iniciou um processo de disseminação da filosofia e das práticas de *marketing*, buscando orientar-se para o mercado. Entretanto, o treinamento em *marketing* não foi suficiente, uma vez que o sistema era fortemente marcado por uma cultura de orientação tecnológica, havia escassez de informações a respeito do mercado e não existiam condições ambientais para estimular a orientação para o mercado.

O processo de privatização das telecomunicações no Brasil teve início em 1995. Buscava-se, por meio da desestatização, maior eficiência na prestação de serviços públicos. Em 1996, a Telebrás operava 17,4 milhões de terminais, dos quais 2,5 milhões eram celulares, mas, ainda assim, a densidade telefônica no país era muito baixa (10,2 terminais fixos e 1,9 celulares por cem habitantes), com o agravante das grandes desigualdades regionais (GOMES, 2000). Havia, portanto, uma expressiva demanda reprimida.

Foi criada, em 1997, a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), órgão regulador, independente e autônomo, a quem compete a regulamentação do setor de telecomunicações, além da mediação entre governo, empresas e sociedade/usuários (PAULA, 2003). Em leilão realizado em 1998, o Estado transferiu para a iniciativa privada o controle acionário das empresas de telecomunicações, mantendo o controle da prestação do serviço pela regulamentação.

O modelo adotado para privatizar o setor de telecomunicações no Brasil baseou-se nos conceitos de competição e universalização. Para tornar viável a competição no setor, o modelo previu a separação dos serviços de telefonia fixa e móvel, a divisão do país em regiões geográficas de atuação e, dentro das regiões, em setores. Além disso, o modelo previu o regime de duopólio em cada região, com uma empresa prestando o serviço em regime de concessão, portanto com os deveres de continuidade

do serviço e universalização, e uma empresa chamada espelho, em regime de autorização, sem os encargos do regime público. O modelo supunha ainda dois estágios: o de transição, que durou até 2001, com competição limitada e restrita ao serviço de telefonia interurbana, e o de competição total, iniciado em 2002, quando a concorrência passou a ser mais acirrada, em razão da liberação das concessionárias para atuação em outros serviços e setores e da outorga de licenças a novas operadoras (WOHLERS; OLIVA, 2000, *apud* PAULA, 2003).

No primeiro estágio, foram privatizadas quatro empresas de telefonia fixa e oito de telefonia móvel: TELESP CELULAR, TELE SUDESTE CELULAR, TELEMIG CELULAR, TELE CELULAR SUL, TELE NORDESTE CELULAR, TELE LESTE CELULAR, TELE CENTRO OESTE CELULAR e TELE NORTE CELULAR (CAVALCANTI, 2003).

Em 1998 estavam presentes no mercado brasileiro de telefonia móvel as seguintes empresas: BCP – Bell South (Estados Unidos), Tess – Telia (Suécia), ATL – Algar (Brasil), Telecom Itália, DDI (Japão), Bell Canadá/Telesystem International Wyreless, Portugal Telecom, Telefónica de España e Consórcio BID, formado pela Splice e o Banco Nacional do Desenvolvimento – BNDES (CAVALCANTI, 2003:31). Em pesquisa conduzida por Rabia (2000), esse autor identificou que, em um primeiro momento, as empresas se esforçavam para

suprir os aspectos básicos do serviço e conquistar novos clientes, destinando ainda poucos esforços específicos para a fidelização de clientes.

Com o surgimento de novas empresas interessadas no atrativo mercado potencial brasileiro, a concorrência tornou-se mais acirrada. Em 2004, o ambiente competitivo no mercado brasileiro de telefonia móvel contava com quatro grandes empresas: VIVO, Telecom Itália Móvel (TIM), Oi e Claro, e outras menores – Telemig Celular, Amazônia Celular, CTBC Celular, Sercomtel Celular e Nextel, que oferece a opção de comunicação por rádio ou por rádio e telefonia celular.

O setor é caracterizado por um regime de mercado do tipo oligopólio não diferenciado, nele pontuando particularmente quatro empresas, as quais investem pesadamente para aumentar a fatia de mercado, competindo, em muitos casos, nas mesmas regiões, dada a amplitude da cobertura de cada uma delas. As condições competitivas do setor convergem para o que observa Harrison (2003:63):

Se as empresas em um oligopólio vendem produtos difíceis de diferenciar, estão especialmente propensas a um alto nível de rivalidade competitiva.

Apesar de as taxas de crescimento anual serem altas, trata-se de um mercado ainda em fase de expansão, conforme mostrado na Tabela 1.

Tabela 1: Crescimento das comunicações móveis (1995-2004)

Ano	Total de Estações Móveis	Crescimento Total (%)
1995	1.416.500	87,6
1996	2.744.549	93,8
1997	4.550.175	65,8
1998	7.638.218	61,9
1999	15.032.698	104
2000	23.188.171	54,3
2001	28.745.769	24
2002	34.880.967	21,3
2003	46.373.266	32,9
2004*	50.336.187	8,54

* Dados até maio de 2004

Fonte: <<http://www.anatel.gov.br>>. Acesso em: 28 jun. 2004.

O número de aparelhos celulares ultrapassou o de aparelhos fixos, no Brasil, nos últimos meses de

2003, e Brasília é hoje a cidade com a maior concentração de celulares, com 77 aparelhos por

100 habitantes (VEJA, 2004). A participação de mercado das quatro maiores empresas e do consolidado da Telemig Celular (TMG) e da Amazônia Celular (AMZ) no primeiro trimestre de 2004 deixa claro que a VIVO, objeto deste estudo, é líder de mercado com 45% de participação e que seus principais concorrentes são TIM (19% de participação), Claro (20%) e Oi (9%)¹.

A TIM é uma das maiores empresas de telefonia móvel do mundo, atendendo a mais de 43 milhões de pessoas em mais de dez países. Ela chegou ao Brasil em 1998, operou seus serviços em 2002 e passou a deter a maior cobertura do mercado. A empresa se diz pioneira em tecnologia e serviços, oferecendo *roaming* internacional para diversos países dos cinco continentes. Em razão disso, seu posicionamento é: “TIM: viver sem fronteiras” (www.tim.com.br, acesso em 27 maio 2004).

A Claro, marca pertencente ao grupo mexicano Telecom Américas, representa a união de diversas marcas que já atuaram de forma separada no mercado brasileiro, como Americel, ATL, BCP, BSE, Telet e Tess (CORRÊA, 2004). A marca Claro foi introduzida no segundo semestre de 2004, segundo a empresa: “com o compromisso da ética, da transparência e da clareza [...], e com o atendimento voltado a um único objetivo: ouvir seus clientes para ser sempre uma operadora do jeito que você quer” (www.claro.com.br, acesso em 27 maio 2004).

A Oi, pertencente ao grupo Telemar, é a única empresa do mercado de telefonia móvel totalmente brasileira. Ela se posiciona como uma empresa direta e moderna, e “simples em tudo, do próprio nome ao jeito de lidar com clientes e fazer negócios” (www.oi.com.br, acesso em 28 jun. 2004).

Pela análise do *site* de cada empresa, assim como de sua comunicação na mídia (principalmente televisão e mídia impressa), é possível concluir que todas elas focam o consumidor jovem, além do mercado empresarial. A Oi direciona-se mais especificamente ao público infanto-juvenil, com os celulares “Oi Xuxa”. Outro ponto relevante é que a TIM e a Oi reforçam, em sua comunicação, o fato de utilizarem a tecnologia GSM.

¹ Fonte dos dados de participação de mercado: *release* das empresas – abril de 2004.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA EMPÍRICA

A pesquisa empírica foi realizada mediante o uso de uma abordagem qualitativa e teve por foco o caso da construção da marca VIVO. Segundo Selltitz *et al.* (1975), um estudo exploratório tem, entre outras, as funções de aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar e esclarecer conceitos. Justifica-se, pois, a abordagem exploratória, por se tratar de obter maior conhecimento sobre uma área em que os estudos são escassos: a construção de marcas e o posicionamento de *marketing*.

Em razão de o estudo empírico estar voltado para uma análise em profundidade, optou-se pelo procedimento qualitativo, que permite ao pesquisador estudar, de forma detalhada e profunda, os eventos selecionados (PATTON, 1990).

Optou-se pelo estudo de caso pelo fato de ele ser “uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real” (YIN, 2001:32-33). O estudo contém, ainda, as características de estudo de caso apontadas por Mattar (1999):

- os dados podem ser obtidos a tal nível de profundidade, que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo;
- a atitude receptiva do pesquisador deve ser caracterizada pela busca de informações e geração de hipóteses, e não por conclusões e verificações;
- o pesquisador deve ter a capacidade de reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado.

Uma questão fundamental na pesquisa qualitativa é o fato de ela mesclar diversas formas de coleta de dados, para dar maior consistência e amplitude ao assunto estudado, e de basear-se em uma multiplicidade de fontes de evidências (YIN, 2001):

- para os dados secundários: foram coletados em documentação e registros em arquivo, incluindo recortes de jornal e artigos publicados na mídia, assim como material cedido pela empresa.
- para os dados primários: foram realizadas entrevistas em profundidade com a Assessora de Pesquisa e Inteligência Comercial e com o

Diretor de Planejamento da empresa; além disso, foi elaborado um questionário com questões abertas e fechadas, que foi preenchido e enviado via *e-mail* pela área de Comunicação Institucional.

Nas entrevistas em profundidade utilizou-se uma forma de comunicação não estruturada e não disfarçada. Essa abordagem caracteriza-se por tornar claros os propósitos do estudo aos respondentes, sem haver uma estruturação predefinida das perguntas e respostas. Adotou-se um roteiro de entrevista como instrumento.

Com relação aos procedimentos analíticos, para Yin (2001) é importante ter, em primeiro lugar, uma estratégia analítica geral, cujo objetivo é tratar corretamente as evidências do estudo, produzir conclusões irrefutáveis para os casos abordados e eliminar interpretações alternativas. Neste estudo, recorreu-se à estratégia analítica de descrição crítica do caso.

6. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Em dezembro de 2002, os grupos Portugal Telecom e Telefônica Móveis formalizaram uma *joint venture*, que uniu suas operações celulares no país (Telesp Celular Participações S.A., Tele Leste Celular Participações S.A., Tele Sudeste Celular Participações S.A. e Celular CRT Participações S.A.). No início de 2003 adquiriram a TCO (Tele Centro-Oeste Celular S.A.), ampliando sua presença para um total de 19 Estados, além do Distrito Federal, e cobrindo cerca de 86% do território nacional, numa região que responde por 83% do PIB brasileiro. Com a TCO, sua base passou a somar, na época, 16,8 milhões de clientes. No dia 13 de abril de 2003 foi lançada a marca VIVO, que criou uma identidade única para as operações do Grupo.

O mercado de telefonia celular no Brasil é muito atrativo, pois a taxa de penetração no país é de apenas 26%, evidenciando um grande potencial de crescimento (FRANÇA, 2004). Os segmentos que mais oferecem oportunidade de crescimento são os jovens, a população de classes mais baixas (classe C, pelo critério Brasil da ABA/ABIPEME) e o mercado corporativo. A base de celulares pré-pagos corresponde, em média, a 80% do total (FRANÇA e DELMAS, 2004). Atualmente, uma parcela expressiva de usuários de pré-pago é composta de

jovens de classe média, que estão atentos às novidades da comunicação móvel.

Nesse contexto, a VIVO busca, segundo palavras de seu presidente, liderança crescente e sustentável. A empresa almeja o poder de mercado, visando posicionar-se, no curto prazo, entre as cinco maiores operadoras de celular do mundo. Dadas as características do mercado, a estratégia de crescimento da VIVO é focada na penetração de mercado.

Quanto à estratégia competitiva, a empresa claramente escolheu a diferenciação, e seu posicionamento de mercado é baseado na inovação. Para a empresa, inovação traduz-se em proporcionar aos clientes aparelhos mais modernos, práticos, sofisticados, bonitos e com mais funções. Para tal, a empresa considera os fornecedores seus principais parceiros. Além dos aparelhos, a empresa procura inovar nos serviços, como o “VIVO ao Vivo”, que transporta para a tela do celular o modelo de navegação, por meio de ícones padronizados dos serviços, facilitando o acesso dos usuários. Inovar também significa lançar jogos multimídia, como o “VIVO em Ação”, e evoluir em tecnologia e no atendimento de *call center*, buscando maior aproximação com o cliente.

A inovação da empresa também fica evidenciada no seu nome. Por isso, foi escolhido um nome que expressasse os principais diferenciais da marca. Assim, “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 o país, ou seja, não importa onde o usuário esteja, o seu celular estará VIVO [...]” (CORRÊA, 2004:120).

A marca foi criada por meio de uma megaoperação que, em um único fim de semana, transformou toda a identidade visual da empresa e de suas lojas, acompanhada de uma forte campanha junto ao consumidor. Para a criação da marca foi contratada a agência Wolf Ollins e, para a escolha do nome e do logotipo, fez-se um estudo de semiótica e realizaram-se pesquisas qualitativas (*focus groups*) com consumidores, a fim de selecionar o que melhor transmitisse o novo posicionamento da marca e da empresa.

De acordo com um diretor da empresa, a adoção de uma marca única tem o papel de integração interna, promovendo uma padronização de caráter

nacional. O objetivo foi unificar e fortalecer a cultura da empresa, gerar sinergia e reduzir custos, pela padronização de materiais de divulgação, entre outros. Tosti e Stotz (2001:29) ressaltam que, para entregar a promessa da marca para os clientes e gerar valor, é preciso construir a marca de “dentro para fora”. Isso requer criar uma identidade de marca internamente, alinhar a liderança, os sistemas gerenciais e os processos em torno de práticas que gerem valor para o cliente, e envolver os funcionários no esforço da marca.

Essa questão remete ao estudo de Santos (1988), no qual o autor constatou que a Telebrás não conseguiu disseminar uma filosofia de *marketing* apenas por meio de treinamento. A fim de orientar a empresa para o mercado e unificar todas as operadoras no esforço de gerar valor para o cliente, a Portugal Telecom e a Telefônica Móveis decidiram usar uma nova marca.

A France Telecom utilizou a mesma estratégia da VIVO quando, em um só dia, 21 de junho de 2001, toda a telefonia móvel da empresa transformou-se em Orange. Na época, ela já contava com uma penetração de 60% no mercado francês e o celular não era mais visto como a versão nômade do telefone fixo. Os clientes queriam ter acesso a conteúdos multimídia, e o alvo estratégico desses novos conteúdos é a juventude. Além disso, com a unificação européia, uma das maiores expectativas dos europeus é a mobilidade (conseguida com o artifício de *roaming*) de um país a outro. Com diversas marcas verticalizadas, voltadas a outro tipo de público, e, em alguns casos, com problemas de imagem, a France Telecom optou por converter-se em Orange – uma única marca, com nova identidade e posicionamento voltado para o público jovem (KAPFERER, 2004).

Portanto, há fortes evidências de que são as condições de mercado e a estratégia os fatores determinantes da viabilidade das marcas. Como o mercado brasileiro de telefonia móvel encontra-se em franca expansão, com concorrência acirrada e necessidade de mobilidade (como na Europa), e os serviços estão se sofisticando, tem-se o cenário propício para a criação de uma nova marca, além de isso fazer parte da estratégia da empresa, como comentado acima.

Quanto à identidade, segundo representante da empresa, a marca VIVO é algo que remete à vida, à emoção e ao espírito. Se fosse uma pessoa, seria

alguém simpático, com uma atitude moderna e interativa. As cores institucionais da VIVO são laranja, verde, azul e vermelho. Todas são utilizadas na comunicação visual da marca, ao mesmo tempo (em *outdoors*, por exemplo) ou alternadamente (em anúncios de revista), mostrando como a marca é “viva”. Assim, a VIVO pretende gerar uma imagem jovial, transparente, de proximidade com o cliente e de inovação. Para tal, o posicionamento psicológico adotado foi: “VIVO é você em primeiro lugar”.

Com relação à construção da marca, a empresa cumpre todas as recomendações propostas por Aaker e Joachimsthaler (2000), conforme será comentado a seguir.

No momento do lançamento da marca, foram investidos cerca de R\$ 40 milhões, incluindo propaganda, eventos, redesenho das lojas, entre outras atividades. Para a propaganda, os meios de comunicação utilizados foram televisão, rádio, revista, jornal, *outdoor* e internet. Além disso, a empresa investiu em relações públicas. Assim, desde o lançamento, a VIVO tem feito muito mais do que propaganda para construir sua marca e reforçar o conceito de modernidade e inovação, especificamente:

- Patrocínio de eventos: São Paulo Fashion Week e VIVO Open Air.
- Loja carro-chefe: em 26 de junho de 2003 foi inaugurada uma megaloja, localizada na Avenida Paulista, em São Paulo; o espaço, com 1200 m², apresenta modelo inédito no setor de telecomunicações. Segundo a empresa, a VIVO trouxe para o Brasil esse modelo de atendimento, vendas de produtos e serviços e demonstração de tecnologia sem fio, com base em operações bem-sucedidas nas matrizes européias dos grupos acionistas.
- Campanhas de *co-branding* com os principais fornecedores – Nokia, Motorola, Samsung, LG, Kyocera –, com o objetivo de lançar produtos e serviços novos e fazer promoções, como no Dia das Mães e no Dia dos Namorados. Além disso, as propagandas cooperadas também são uma prática comum no grande varejo, em parceria com os grandes varejistas, vendedores de celulares. Segundo a empresa, “as campanhas de *co-branding* trazem vantagens aos dois lados, pois economiza-se no custo total e divulga-se massivamente”.

- *Marketing cultural*: além de patrocinar eventos culturais (por exemplo, o *show* da cantora Maria Rita, no Rio Grande do Sul, e o evento goiano Caldas Fest Folia), com o objetivo de gerar identificação com o público-alvo e apoiar ações que tragam educação e cultura à população, a VIVO mantém o Museu VIVO, no interior paulista, e, em sua sede, em São Paulo, o Espaço Cultural VIVO. Sua proposta é “democratizar o acesso da população a eventos de qualidade e difundir a cultura e as artes produzidas no Brasil, incentivando a inclusão social” (www.vivo.com.br/espacoculturalvivo, acesso em 1º jun. 2004). O Espaço conta com o Teatro VIVO, que concede desconto na compra de ingresso a clientes que fazem parte do Programa VIVO Vantagens, e com o Espaço de Artes Visuais, que apresenta exposições arte moderna e contemporânea de artistas brasileiros. O acesso às exposições é gratuito, o que é simpático tanto para os funcionários quanto para os clientes.
- *Marketing esportivo*: de acordo com a empresa, a VIVO periodicamente patrocina eventos esportivos, para associar a marca a jovialidade, dinamismo, esporte e lazer. Exemplos de eventos patrocinados: Jaguariúna Rodeo Festival, Helvetia Polo Day, Match Race, Expoiner (de hipismo), Circuito Empresarial de Golfe.
- *Visual do edifício-sede*: por fim, a própria sede nova da empresa pretende transmitir o posicionamento da marca, com *design* moderno e arrojado.

A inovação – apontada por Aaker e Joachimsthaler (2000) como vital para a construção de uma marca – faz parte da própria identidade da marca VIVO e está refletida em seus produtos e serviços e em suas ações de comunicação, como afirma um representante da empresa: “características como inovação, modernidade, alta tecnologia, moda, estão expressas nos eventos que patrocinamos, nos serviços que lançamos e na comunicação que fazemos”.

Especificamente quanto aos produtos e serviços, cabe descrever alguns e associá-los aos segmentos focados pela empresa, ressaltando o uso de submarcas para segmentar as propostas e gerenciar as percepções dos consumidores:

- *Público jovem (universitários)*: VIVO em Ação, que é um jogo multimídia inédito no mundo.

Além desse, a VIVO oferece aos clientes mais de cem opções de jogos, entre os diversos aplicativos do VIVO Downloads, sendo possível até assistir ao *trailer* de um filme no celular. Para o público jovem, a VIVO tem investido muito em multimídia, contando com o envio de mensagens (torpedos) e imagens (www.vivo.com.br/vivofototorpedo, acesso em 1º jun. 2004), além do VIVO Wap, VIVO Tons Musicais, VIVO Imagens e VIVO Quiz.

- *Varejo (massa)*: é o público que utiliza celulares pré-pagos. Para eles, a empresa faz promoções específicas, como, na compra de um cartão de recarga, ganhar ingressos para um parque aquático. Os próprios cartões de recarga vêm ganhando funções adicionais, sendo instrumentos, além de promoções, de homenagens a cidades, com fotos de pontos turísticos, e de exercício de responsabilidade social, integrando uma ação de apoio ao projeto de construção de um hospital. Além dessas atividades, a empresa investe em ações de *marketing* para cativar esses clientes e mantê-los ativos, a fim de garantir sua rentabilidade.
- *Corporativo*: para esse segmento a empresa conta com o VIVO Empresas, cujo posicionamento é “sua empresa está nos nossos planos”, permitindo o ganho de agilidade e flexibilidade por meio da alta tecnologia de comunicação. Para tal, a VIVO torna disponível o VIVO Zap, internet móvel em banda larga, e planos de pacotes de minutos, para serem compartilhados entre membros de uma equipe, reduzindo os custos. A campanha atual utiliza televisão, rádio e mídia impressa, e mostra casos reais de clientes com problemas de comunicação. Além disso, conta com o endosso de clientes, que dão testemunho dos benefícios obtidos por suas empresas.

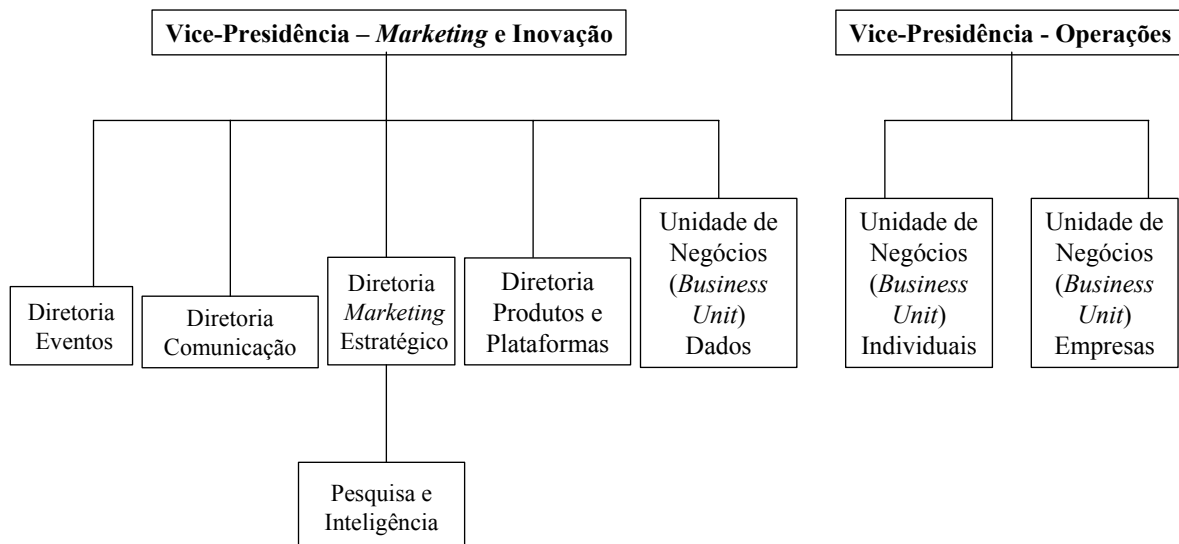
Outros pontos importantes para construir uma marca sólida são: desenvolver uma personalidade e estabelecer conexões emocionais com o consumidor. Além de tudo o que foi descrito, a VIVO investe em responsabilidade social. Por meio do Instituto VIVO, a operadora apóia e desenvolve projetos de educação, meio ambiente e voluntariado, com a missão de “promover a cidadania, compartilhando os valores e a experiência da VIVO com a sociedade”. O Instituto estabelece parcerias com Organizações não-Governamentais (ONGs), outras empresas,

instituições públicas, governos e universidades. Além de gerenciar investimentos de responsabilidade social, o Instituto também agrega a função de disseminar conceitos e práticas de responsabilidade social para os públicos que se

relacionam com a VIVO (www.ibd.org.br, acesso em 1º jun. 2004).

Em relação à gestão da marca, a empresa conta com uma estrutura matricial, conforme observado no organograma apresentado na Figura 2.

Figura 2: Organograma das áreas responsáveis pela marca e por produtos e serviços



Fonte: Os Autores.

Na Vice-Presidência de *Marketing* e Inovação, a Diretoria de *Marketing* Estratégico fornece as diretrizes, trabalhando em linha com a Diretoria de Produtos e Plataformas, que desenvolve o portfólio de aparelhos, e com as três Unidades de Negócios. Dessas, a de Diretoria de Dados reporta-se à Vice-Presidência de *Marketing*, e as chamadas Individuais (pessoa física com celulares pré e pós-pagos) e Empresas (segmentadas em grandes, pequenas e médias, e governo) estão na Vice-Presidência de Operações. As Diretorias de Eventos e Comunicação são áreas de suporte para as demais. Portanto, a estratégia da marca é delineada pela Diretoria de *Marketing* Estratégico, em concordância com as demais diretorias. A Vivo conta com quatro agências de propaganda: a África, responsável pela construção da marca (institucional), a Young & Rubicam, a Fisher América e a DPZ.

A área de Pesquisa e Inteligência, subordinada à Diretoria de *Marketing* Estratégico, é responsável por medir a saúde da marca. Segundo representante da área, no dia seguinte ao início da comunicação da marca VIVO fez-se um *Day After Recall*, no qual foram contatados clientes, por telefone, para medir

a lembrança da comunicação, o *Top of Mind* (marca mais lembrada) e o conhecimento da marca. Esse tipo de pesquisa continua a ser realizado mensalmente nas principais capitais do país onde a marca está presente. Além disso, foi contratado o instituto de pesquisa Milward Brown para medir a equidade da marca, por meio de *tracking* contínuo, em São Paulo e no Rio de Janeiro, e duas vezes ao ano nas demais capitais.

A empresa também avalia os índices de satisfação do cliente, com o recurso do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) e de pesquisas *ad hoc*, para mensurar os índices da concorrência. A VIVO está investindo em um sistema de informação de *marketing* e faz o monitoramento de novas habilitações de celulares e das ações da concorrência, contando com uma Diretoria de Gestão da Informação e Conhecimento.

Quanto à distribuição, a VIVO possui lojas próprias, revendedores exclusivos e não exclusivos e postos de venda autorizados. A empresa não divulga sua política de preços, mas, segundo um diretor, o objetivo é cobrar um preço *premium* em relação aos concorrentes, que seja condizente com a

força da marca e com os produtos e serviços inovadores.

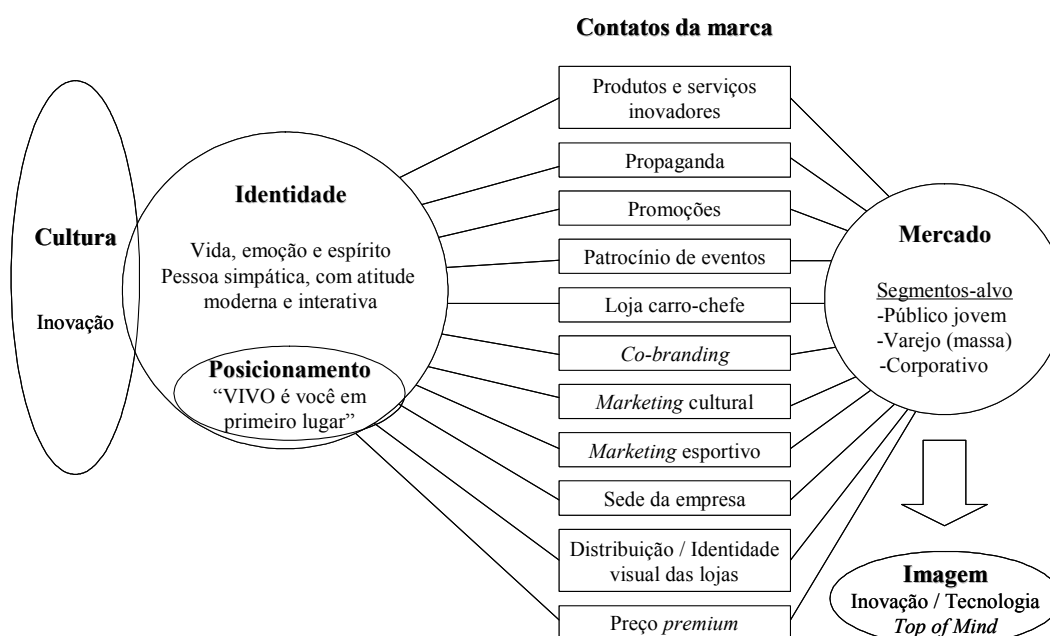
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em 13 de abril de 2004 a marca VIVO comemorou seu primeiro ano, atingindo a cifra de 22 milhões de clientes. A empresa é a décima operadora de telefonia celular do mundo e a primeira do Hemisfério Sul, com participação de mercado de 45% em todo o Brasil e de 56% em sua área de cobertura. Nesse mesmo mês, a marca foi *Top of Mind* no mercado brasileiro, com 50% de reconhecimento, percentual duas vezes maior que o

da segunda operadora, conforme pesquisa da empresa. De acordo com representante da operadora, é crescente a percepção das pessoas sobre os diferenciais da VIVO, a marca mais associada a inovação e tecnologia.

A Figura 3 ilustra como a marca foi construída a partir de uma mudança cultural da empresa, expressa na sua identidade e no seu posicionamento e traduzida nos contatos da marca com seus segmentos-alvo, que, segundo pesquisa da empresa, perceberam corretamente a imagem que a empresa pretendia transmitir.

Figura 3: Construção da marca VIVO



Fonte: Os Autores.

Por meio do caso estudado foi possível evidenciar a mudança de um mercado, de monopólio para oligopólio, com situação de concorrência acirrada entre os principais competidores, e o surgimento de empresas orientadas para mercado. Essas empresas começaram com a aquisição de novos clientes, mediante um enfoque de *marketing* transacional, e, em razão do aumento da competição, estão direcionando suas estratégias preponderantemente para a fidelização do cliente, adotando uma abordagem de *marketing* de relacionamento. Essa transição de abordagem, todavia, tem sido pautada

por inúmeros problemas quanto aos serviços prestados, refletidos na quantidade expressiva de reclamações de clientes na ANATEL e em órgãos e entidades de proteção ao consumidor.

Explicitou-se, finalmente, como foi feita a construção de uma marca sólida, a partir de uma mudança na cultura da própria empresa, propiciada pelas condições de mercado e pela estratégia da operadora, e como se chegou ao cliente final com um posicionamento diferenciador e com o recurso de compostos de *marketing* e promocional efetivos.

Como sugestão para estudos futuros, pode-se apontar a análise e descrição do processo de construção de marcas de outras empresas do setor, comparando-se os resultados em termos de posicionamento de marca.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. *Como construir marcas líderes*. São Paulo: Futura, 2000.

ANSOFF, I. H. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BEDBURY, S. *O novo mundo das marcas: 8 princípios para sua marca conquistar a liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CAVALCANTI, M. F. *Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) e as negociações no setor de telefonia fixa*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

CORRÊA, M. S. VIVO: estratégia competitiva, construção de uma nova marca. *Revista da ESPM*, p. 110-123, jan./fev. 2004.

CRAVENS, D.W. *Strategic marketing*. EUA: Irwin, 1994.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 37-52, Oct. 1994.

DIMINGO, E. The fine art of positioning. *The Journal of Business Strategy*, p. 34-8, Mar./Apr. 1988.

FRANÇA, M. Vivo alcança 22 milhões de assinantes. *O Globo*, p. 26, 6 abr. 2004.

_____; DELMAS, M. F. Pré-pago sem preconceito. *O Globo*, p. 25, 23 jun. 2004.

GOMES, C. A. *Serviços aos clientes: organização e gerenciamento de processos – o caso de uma operadora de telefonia móvel celular*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia,

Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

HARRISON, J. S. *Administração estratégica de recursos e relacionamento*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS J. *Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado*. São Paulo: Makron Books, 1996.

KAPFERER, Jean-Noël. *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research proposition, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1-18, Apr. 1990.

KOTLER, P. *Marketing management: analysis, planning, implementing and control*. London: Prentice-Hall International, 1991.

LAMBIN, J. J. *Marketing estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

MCNAMARA, C. P. The present status of the marketing concept. *Journal of Marketing*, v. 36, p. 50-7, Jan. 1972 *apud* KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research proposition, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1-18, Apr. 1990.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, p. 20-35, Oct. 1990.

PATTON, M. Q. *Qualitative evaluation and research methods*. Estados Unidos: SAGE Publications, 1990.

PAULA, V. A. F. de. *Conflitos no período pós-privatização das telecomunicações: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de

- Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RABIA, Selim. *Mantendo clientes felizes e fiéis: um estudo de caso em operadoras de telefonia celular no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.
- RIES, A.; TROUT, J. *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- SANTOS, D. G. dos. *A experiência da Telebrás na disseminação da cultura de marketing nas empresas operadoras de telecomunicações: um estudo exploratório*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1988.
- SCHULTZ, D. E.; BARNES, B. E. *Campanhas estratégicas de comunicação de marca*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1975.
- TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 1991. v. 4, p. 11-25.
- TOLEDO, G. L. Marketing e relações públicas: um conceito tridimensional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 1994. v. 7, p. 34-49.
- _____; RUBAL, J. M. Estratégia de crescimento e estratégia competitiva em marketing - um estudo de caso de lançamento de produto em uma organização prestadora de serviço. In: SEMEAD – Seminário em Administração, 6, 2003, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP. CD-ROM (Cód. 039 MKT).
- TOSTI, D. T.; STOTZ, R.D. Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, v. 10, n. 2, p. 28-33, July/Aug., 2001.
- VEJA. *Brasília: a capital do celular*. Ed. 1856, n. 22, 2 jun. 2004.
- WEILBACHER, W. M. *Marketing de marcas*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- WEINSTEIN, A. *Segmentação de mercado*. São Paulo: Atlas, 1995.
- WOHLERS, M.; OLIVA, R. Desempenho recente das telecomunicações no Brasil. In: WOHLERS, M.; PLAZA, C. Informe anual de telecomunicações e tecnologias da informação. São Paulo: CELAET, 2000, p. 59-114, *apud* PAULA, V.A.F. *Conflitos no período pós-privatização das telecomunicações: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.