

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL - PUCRS  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**EDUARDO DE NONOHAY SCHNEIDER**

**COMUNICAÇÃO, AGENDAMENTO E SOBREAGENDAMENTO ATRAVÉS DE  
UM ESTUDO DE CASO: A RECUPERAÇÃO DO CONCEITO DE COBERTURA  
PELA CLARO DIGITAL**

Porto Alegre, 2006

**EDUARDO DE NONOHAY SCHNEIDER**

**COMUNICAÇÃO, AGENDAMENTO E SOBREGENDAMENTO ATRAVÉS DE  
UM ESTUDO DE CASO: A RECUPERAÇÃO DO CONCEITO DE COBERTURA  
PELA CLARO DIGITAL**

Tese de Doutorado em  
Comunicação para a obtenção do título de  
Doutor em Comunicação Social, na  
Faculdade de Comunicação Social, da  
Pontifícia Universidade Católica do Rio  
Grande do Sul.

Professor Orientador: Prof. Dr. Antonio Hohlfeldt

Porto Alegre, 2006.

***Dedico este trabalho à minha esposa, Marcia, a meus pais, aos meus filhos, aos meus colegas da Claro Digital e a todos que, de certa forma, ajudaram-me a chegar até aqui, com ética.***

## RESUMO

A hipótese do *agenda-setting* é um tipo de efeito social, na mídia, que compreende a seleção, disposição e incidência de notícias sobre os temas que o público falará e discutirá. Dentro do contexto dos estudos sobre os efeitos dos meios de comunicação na sociedade, surge nos anos 70 a investigação da hipótese do *agenda setting*. Esta tese de doutorado pretende mostrar a possibilidade de o processo de *agenda-setting* (*agendamento*) ser realizado, também, através de campanhas publicitárias e de ações de Relações Públicas. Além disso, apresenta a hipótese de *sobreagendamento*. O tema escolhido para o desenvolvimento desse trabalho foi a recuperação do conceito de *cobertura* de telefonia móvel (celular), realizado pela operadora Claro Digital, no estado do Rio Grande do Sul, de 1999 a 2002, utilizando a *Grounded Theory*.

**Palavras-chave:** *agenda-setting* - *agendamento* - *sobreagendamento* - Claro Digital - Telefonia Móvel - Celular - *Cobertura*

## ABSTRACT

The hypothesis of *agenda-setting* is a type of social effect at the media, which understands the selection, disposition, and incidence of news on the issues the public will speak about and discuss. Within the context of studies on the effects of means of communication on the society, the agenda setting hypothesis investigation appears during the Seventies. This PhD thesis intends to show the possibility that the *agenda-setting* process can also be performed through publicity campaigns and public relation actions. Furthermore, the hypothesis of overbooking is presented. The topic chosen to develop the study was the concept recovery of mobile telephone (cell phone) coverage, performed by the company Claro Digital at the state of Rio Grande do Sul, from 1999 to 2002, using the *Grounded Theory*.

**Keywords:** *Agenda-setting* – *Booking* – *Overbooking* - Claro Digital – Mobile Telephone – Cell Phone - *Coverage*

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ÍNDICE TÉCNICO DE COBERTURA DAS OPERADORAS DE CELULAR NO RIO GRANDE DO SUL .....	47
QUADRO 2 - ÁREA DE CONCESSÃO DE TELEFONIA MÓVEL NO RIO GRANDE DO SUL.....	48
QUADRO 3 - QUADRO DE METAS DE VENDAS <i>VERSUS</i> VENDAS REALIZADAS - 2001 .....	147
QUADRO 4 - RECLAMAÇÕES DE “REDE E <i>COBERTURA</i> ” - PERÍODO AGOSTO DE 2001 A DEZEMBRO DE 2002.....	148

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1 TELEFONIA MÓVEL .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 A HISTÓRIA DO CELULAR NO BRASIL .....</b>	<b>14</b>
1.1.1 Quem foi quem na disputa pela Banda B.....	20
1.1.2 A venda da Banda A sem os tropeços da Banda B .....	25
<b>1.2 A HISTÓRIA DA CLARO DIGITAL .....</b>	<b>32</b>
1.2.1 Mudança no mercado: CRT Celular passa a ser Telefônica.....	35
1.2.2 Claro: A primeira marca diferenciada no mercado brasileiro .....	40
1.2.3 Quando Claro Celular virou Claro Digital .....	41
1.2.4 O lançamento da Claro Digital no Rio Grande do Sul.....	44
1.2.5 O início da recuperação de imagem da marca Claro Digital .....	46
1.2.6 A estratégia adotada na recuperação da imagem .....	49
1.2.7 A chave para o sucesso do Papagaio: as Relações Públicas.....	51
1.2.8 Os efeitos da campanha .....	53
1.2.9 Sobreendramento do tema cobertura .....	55
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>58</b>
<b>2.1 O PAPEL DA PUBLICIDADE.....</b>	<b>58</b>
<b>2.2 O PAPEL DOS MÍDIAS .....</b>	<b>60</b>
<b>2.3 AGENDA-SETTING: ANTECEDENTES .....</b>	<b>61</b>

<b>2.4</b>	<b>A EVOLUÇÃO DO ESTUDO SOBRE <i>AGENDA-SETTING</i> .....</b>	<b>71</b>
<b>2.5</b>	<b>CATEGORIAS E ADAPTAÇÃO DA HIPÓTESE À PUBLICIDADE .....</b>	<b>75</b>
<b>2.6</b>	<b><i>AGENDA-SETTING: SOBREAGENDAMENTO</i>.....</b>	<b>81</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>84</b>
<b>3.1</b>	<b><i>GROUNDED THEORY</i> .....</b>	<b>86</b>
<b>3.2</b>	<b>COLETA DE DADOS .....</b>	<b>99</b>
3.2.1	Formação de Categorias.....	101
3.2.2	Amostra.....	102
3.2.3	Categoria 1: A Problemática da Cobertura .....	104
3.2.4	Categoria 2: O efeito Papagaio.....	111
3.2.5	Categoria 3: A Imagem da Claro.....	114
<b>4</b>	<b>O <i>SOBREAGENDAMENTO</i> E SUAS POTENCIALIDADES.....</b>	<b>122</b>
<b>4.1</b>	<b>O PONTO DE PARTIDA: ANÁLISE DA SITUAÇÃO DE MERCADO E DO CONSUMIDOR A SER ATINGIDO PELO <i>AGENDA-SETTING</i>.....</b>	<b>123</b>
4.1.1	A formação da opinião pública e o primeiro agendamento .....	126
4.1.2	O Papagaio da Claro e o conceito de âncora emocional .....	131
<b>4.2</b>	<b>A BATALHA PUBLICITÁRIA E O DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE <i>SOBREAGENDAMENTO</i>.....</b>	<b>134</b>
4.2.1	Outros aspectos relevantes da pesquisa .....	151
	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>153</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>176</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>180</b>



## INTRODUÇÃO - UMA QUESTÃO PESSOAL

Esta tese tornou-se uma questão pessoal, por se tratar de um estudo de caso onde conceitos desenvolvidos, anteriormente, pelo próprio autor, em sua dissertação de mestrado, foram efetivamente postos em prática no campo do *agenda-setting*.

Apresentada em 2001, a dissertação “**Telefônica vs. Telet: *agenda-setting* através da publicidade**” introduzia o conceito de que não somente o noticiário pode *agendar* assuntos, na mente do público, mas campanhas publicitárias também o podem. Inicialmente, o estudo de *agenda-setting* limitava-se a assuntos da agenda política, provocados pelos meios de comunicação de massa, mas o assunto estudado trazia um fato novo: a possibilidade da publicidade também servir como fonte para *agendamento* de determinados temas.

Naquela dissertação, procurava-se mostrar o quanto uma campanha publicitária poderia ser decisiva para o *agendamento* de uma primeira idéia a respeito de um determinado tema, a ponto de quase criar uma *barreira mental* no público, por vezes até o impedindo de conseguir perceber qualquer outra realidade.

O tema em questão era a forma como o conceito *cobertura de celular* fora introduzido na mente do público gaúcho pela operadora Telefônica – e como isso determinaria, não somente o seu posicionamento no mercado, como, também, acabaria posicionando sua concorrente Telet (que viria a ser batizada com a

marca Claro Digital), a qual estava prestes a ser lançada no mercado gaúcho de telefonia móvel (celular).

A questão pessoal reside no fato de que, quando da realização desta tese de Doutorado, o autor atuou como Gerente de Comunicação da Telet/Claro Digital em 2001 e 2002, período em que procurou desenvolver a estratégia de neutralização da idéia de *cobertura* de celular, inicialmente *agendada* por sua concorrente - a Telefônica.

A estratégia empregada serviu para ratificar a idéia, anteriormente apresentada na dissertação de mestrado, de que também campanhas publicitárias têm a capacidade de *agendar* assuntos na mente do público. Foi durante a análise e a implementação dessa estratégia que o autor estudou uma forma inovadora de *agendamento* de um segundo conceito, dentro de um mesmo tema, sem, necessariamente, desagendar o primeiro, o que se denominou *sobreagendamento*.

A seguir, apresenta-se o que é abordado nesta dissertação. No capítulo um, tem-se a história da telefonia móvel, no Brasil, com a disputa das operadoras pela Banda B, o nascimento da legislação específica para a telefonia móvel, e a venda da Banda A sem os problemas e *tropeços* apresentados durante a disputa pela Banda B.

No mesmo capítulo, ainda, desdobra-se a história da Claro Digital, a primeira marca diferenciada no mercado brasileiro de celular, o seu lançamento no Rio Grande do Sul, sua imagem inicial de *segunda*, a luta pela mudança na percepção do cliente, as estratégias adotadas para recuperar sua imagem, o nascimento da mascote - o Papagaio; os problemas de *cobertura* e o *sobreagendamento* a respeito deste tema.

No segundo capítulo, o referencial teórico aborda o *agenda-setting*, seu início e evolução dos estudos, o *sobreagendamento*, não sem antes passar por categorias de *agenda-setting* e adaptação da hipótese à publicidade.

O capítulo três discute a metodologia utilizada, a *Grounded Theory*, com definições e conceitos, além da coleta de dados, realizada através de pesquisas junto a diversos públicos, com conversas informais e pesquisa documental, além de outras abordagens.

Os resultados são aprofundados no capítulo quatro, através da análise da situação de mercado e do consumidor atingido pelo *agenda-setting*, a formação da opinião pública e o primeiro agendamento, realizado pela Telefônica e a contrapartida da estratégia de *virada de jogo*, com o Papagaio e o conceito de *âncora emocional*. Também neste capítulo, é apresentado o desenvolvimento do conceito de *sobreagendamento*, levando a uma mudança de perspectiva do consumidor e, conseqüentemente, a uma nova *correnteza cultural*. Os resultados da pesquisa recebem especial atenção, com dados relevantes de diversas pesquisas de institutos especializados e apresentadas em anexo.

Finalmente, o último capítulo apresenta as considerações finais a respeito do tema, com sugestões de novos estudos para que este assunto não se esgote, uma vez que o *agenda-setting* mostrou-se eficaz, também, através da publicidade, levando a novos conceitos e novas perspectivas sobre *reagendamento* e *sobreagendamento*, dentre outras importantes ferramentas de que dispõe a publicidade.

O objetivo geral desta tese é verificar se é possível realizar o *sobreagendamento*, na publicidade, ou seja, agendar um novo conceito, em cima de um outro pré-existente, sem, entretanto, *desagendar* o primeiro. Como objetivos específicos, tem-se dois, quais sejam:

- a) Investigar e justificar se o *sobreagendamento* pode ser feito através de campanha publicitária, assim como o primeiro conceito agendado;
- b) Descobrir se é necessário modificar o *campo de batalha*, do racional para o emocional, para efetivar o *sobreagendamento*.

## 1 TELEFONIA MÓVEL

A história da telefonia celular, no Brasil, apresentou, em pouco mais de uma década, um *boom* no crescimento, passando de 667 terminais, em dezembro de 1990, para mais de 33 milhões, ao final de 2002. O país fez, então, a transição de um regime de monopólio de operadora, para um ambiente altamente competitivo.

As dificuldades iniciais foram superadas com suporte de investidores, trabalho e a determinação de técnicos e engenheiros anônimos, que não pouparam esforços para a implantação de redes e comando de departamentos celulares das operadoras fixas estatais.

Desta forma, o telefone celular chegou às mais diferentes regiões do país; algumas vezes, antes mesmo que as populações locais dispusessem de água encanada, saneamento básico ou, inclusive, o tradicional telefone fixo. A telefonia móvel passou a proporcionar comunicação para o nordeste, norte, em regiões de pouca acessibilidade. Ainda que desobrigado dessa função, o serviço celular descobriu um nicho para cobrir as carências da telefonia fixa e teve, como uma de suas conseqüências, a universalização dos serviços de telecomunicações.

O telefone celular, cuja denominação se dá pela forma como é transmitido seu sinal - via rádio, por uma rede de comunicação constituída de células, que representam a área de *cobertura* de cada estação rádio-base<sup>1</sup> – era inicialmente caro, como toda nova tecnologia, e chegou a ser considerado símbolo de ostentação. Hoje, tornou-se um dos mais simples objetos de uso pessoal<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> **Estação Rádio Base:** o sistema celular é formado por três componentes: a Estação Móvel, que é o nome dado ao telefone celular; a Estação Rádio-Base (ERB), que encaminha as ligações para a Central de Comutação e Controle (CCC); e a Central de Comutação e Controle (CCC), que funciona como o cérebro do sistema, ligando-se a todas as Estações Rádio-Base e controlando as chamadas.

<sup>2</sup> Nota do autor.

Com o advento do serviço pré-pago<sup>3</sup>, mais acessível, e que permitia ao usuário ter maior controle sobre seus gastos, o celular parece ter se transformado em uma indispensável ferramenta de trabalho para milhões de brasileiros. Entre outras, tornou-se o escritório móvel dos executivos, que já podiam conectar seus *notebooks*<sup>4</sup> e *palmtops*<sup>5</sup> à rede de sua empresa, por meio da plataforma celular. E é, também, o escritório móvel de milhões de pequenos prestadores de serviços: do catador de papel ao chaveiro, do encanador à vendedora de cosméticos, da diarista ao pedreiro.

Um dos benefícios do serviço pré-pago, para grande parte dos prestadores de serviço, é a possibilidade de maiores ganhos, ou seja, muitos utilizam o telefone celular somente para receber ligações de seus clientes, recorrendo à chamada automática “*a cobrar*”, em caso de necessidade. Por isso, o celular pré-pago tornou-se um mecanismo distribuidor de renda, o que, provavelmente, faz dele um importante agente de resgate da cidadania e de inclusão social, no Brasil contemporâneo.

Recorrendo a arquivos de jornais e revistas, percebe-se o envolvimento do telefone celular em diversas situações, como a possibilidade de chamar socorro, em situações de perigo; a monitoração dos filhos, pelos pais, em nome da segurança; dentre outros. O celular acelera a transmissão de informações, eleva a produtividade das equipes de venda, move a roda da economia informal e, incluindo o serviço de mensagens, aumenta a comunicação entre as pessoas.

---

<sup>3</sup> **Pré-pago:** no sistema pré-pago, o consumidor paga determinado valor e, desse valor, serão debitados os serviços e ligações. No sistema pré-pago, a ligação custa mais caro que no sistema convencional, mas não existe a cobrança da taxa de assinatura e das tarifas do *roaming*. O consumidor deve observar o prazo de utilização do crédito, pois existe um período determinado para utilização e renovação do crédito.

<sup>4</sup> **Notebook:** os *notebooks* possuem os mesmos recursos dos microcomputadores de mesa (*desktops*) porém são mais leves e consomem menos energia, visando aumentar a autonomia das baterias. Comparado com o *desktop*, a vantagem do *notebook* é sua portabilidade. As desvantagens são os fatos de serem mais caros, mais frágeis e menos confortáveis de usar. Os primeiros computadores portáteis, lançados no início da década de 1980, pesavam em média 12 quilos, enquanto os atuais não costumam pesar mais do que 3 Kg. Os *notebooks* são a solução mais acertada para quem precisa de portabilidade, mas, ao mesmo tempo, não abre mão de um computador com todos os recursos de um micro de mesa.

<sup>5</sup> **Palmtops:** ganharam popularidade a partir dos anos 1990. Eles surgiram com o intuito de criar aparelhos pequenos o suficiente para levar no bolso, que sejam leves e consumam pouca energia mas, ao mesmo tempo, capazes de executar todas as funções básicas, como processamento de textos, planilhas, coleta de dados, acesso à Internet, jogos, etc.

## 1.1 A HISTÓRIA DO CELULAR NO BRASIL

Enquanto, no mundo, a telefonia móvel celular alcançava oito milhões de usuários, no Brasil, ela chegou em novembro de 1990, com a ativação do serviço da TELERJ (Companhia Telefônica do Rio de Janeiro). A NEC, empresa fornecedora da infra-estrutura, antecipava, à operadora (em cruzados novos, à época), NCz\$ 2 bilhões, o equivalente a NCz\$ 200 mil por terminal, em um projeto para dez mil assinantes, que se dispusessem a pagar US\$ 20 mil pelo serviço (ANATEL).

No cenário político-econômico, o governo de então, além de trocar o cruzado novo pelo cruzeiro, acabou por limitar saques da poupança, congelou preços e salários, desencadeando uma ofensiva fortemente privatizante. Apesar da economia desfavorável, a TELERJ deu início ao primeiro serviço celular do Brasil, com uma rede de dez mil acessos e 30 estações radiobase.

No ano seguinte, a quebra do monopólio das telecomunicações passa a ser um dos objetivos prioritários do governo Collor. Paralelamente, a história marca o início da Guerra do Golfo e a conseqüente disparada do preço do petróleo.

As regras para a telefonia celular, no país, definiram-se a partir de fevereiro de 1991, quando a Secretaria Nacional de Comunicações (SNC) publicou a Portaria nº 31, com regras para a telefonia celular na Banda B<sup>6</sup> e critérios para sua licitação. A empresa vencedora seria, então, escolhida pelo Secretário, dentre os três primeiros classificados.

Entretanto, em março do mesmo ano, partidos de oposição iniciaram uma batalha judicial contra a Portaria e o Decreto nº 97.057, que definiu a telefonia celular como serviço público restrito, alegando quebra do monopólio estatal. No mesmo mês, foi firmado o Tratado de Assunção, para a criação do Mercosul, que

---

<sup>6</sup> **Banda:** faixa de freqüência ou região do espectro de freqüências que uma operadora pode utilizar para prestar serviços. As Bandas A, B, C, D e E se referem às diferentes faixas de freqüência que cada operadora tem autorização da ANATEL para utilizar.

se tornaria, mais tarde, um dos principais mercados para terminais celulares *made in Brazil*.

Em julho de 1991, o então presidente Collor assinou o Decreto nº 177, regulamentando os serviços limitados de telecomunicações: qualquer empresa poderia se candidatar a prestar qualquer serviço de comunicação (de telegrafia a satélite, telefonia convencional e móvel), por qualquer meio. Foi imediata a reação dos partidos de oposição, que levaram à Justiça esta medida, considerada, por eles, inconstitucional.

Mesmo com um cenário desfavorável na política brasileira, em dezembro, a Telebrasilândia lançou o serviço celular, com pagamento sob caução. Foram 2,5 mil terminais por US\$ 2.500 cada. As demais operadoras da Telebrás não estavam autorizadas pelo Governo a ingressar no mercado.

No início de 1992, a SNC publicou edital para a venda da Banda B, em São Paulo, com preço mínimo de Cr\$ 6,5 milhões (cruzeiros à época), considerado, pelos especialistas, o maior negócio do mundo em telecomunicações. O Governo acabou abrindo mão de continuar segurando os mercados de Minas Gerais e Paraná para a iniciativa privada, liberando as operadoras estatais para implantar o serviço móvel celular.

Em abril do mesmo ano, o governo suspendeu o edital da Banda B, em função dos questionamentos legais, através do Deputado Federal Nelson Marchezan, que havia assumido a SNC. A presença de 108 Chefes de Estado para a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – ECO-92 – no Rio, na primeira quinzena de junho, porém, acabou representando uma arrancada no serviço celular da cidade. Para ampliar a *cobertura*, e poder atender aos participantes do evento, a TELERJ contratou 40 mil novos terminais – a esta época, o sistema de caução já tinha sido abandonado.

Ainda no primeiro trimestre do ano, teve início o *roaming*<sup>7</sup> manual para assinantes em deslocamento da TELERJ e da TELEBRASÍLIA. SERCOMTEL<sup>8</sup>, CRT<sup>9</sup>, TELEPAR<sup>10</sup> e TELEMIG<sup>11</sup> foram autorizadas a entrar no mercado. Em São Paulo, a TELESP Celular recebeu sinal verde para licitar o fornecimento para sua rede celular, no mês de agosto de 1992 e, no mês seguinte, foi relançado o edital da Banda B de São Paulo e liberada a telefonia celular privada em 17 estados.

O prazo de entrega das ofertas da Banda B de São Paulo foi prorrogado por seis meses. A TELESP recebeu as propostas para a aquisição da rede celular.

Mesmo com um cenário econômico de inflação *galopante* em 1993, a telefonia celular avançava. Os consórcios candidatos à Banda B continuavam se movimentando. Em fevereiro, a CTBC (Brasil Central)<sup>12</sup> lançou o serviço celular para a primeira cidade paulista, Franca. Em março, foram suspensos todos os editais da Banda B, devido a decisões judiciais. O processo só foi reaberto após manifestação do STF.

Em agosto de 1994, a TELESP, última das grandes empresas a colocar seu serviço no ar, estreou com 50 mil terminais na área metropolitana e na Baixada Santista. Pioneira na utilização do *roaming* automático, a operadora cobrava UR\$ 200 por habilitação (o aparelho custava perto de US\$ 650). No mês seguinte, começava a revisão constitucional e, com ela, os debates sobre a quebra de monopólios estatais.

---

<sup>7</sup> **Roaming:** é o nome dado à mudança de uma área de serviço para outra. É o *roaming* que possibilitará o uso de seu aparelho habilitado fora da área de concessão. *Roaming* automático: é a mudança de uma área de serviço para outra sem ajuda da telefonista, possibilitando o uso do aparelho fora da sua área de registro ou área normal de serviço.

<sup>8</sup> **SERCOMTEL:** sigla de Serviços de Comunicação Telefônica. A Sercomtel atende o norte do Paraná.

<sup>9</sup> **CRT:** sigla de Companhia Riograndense de Telecomunicações, empresa de telefonia fixa do estado do Rio Grande do Sul – que, depois, viria a formar a CRT Celular, de Banda A.

<sup>10</sup> **TELEPAR:** sigla de Telecomunicações do Paraná, empresa de telefonia fixa do estado do Paraná – que, depois, viria a formar a Telepar Celular, de Banda A.

<sup>11</sup> **TELEMIG:** sigla de Tele Minas Gerais, empresa de telefonia celular (Banda A) do estado de Minas Gerais.

<sup>12</sup> **CTBC Brasil Central:** sigla de Companhia Telefônica Brasil Central, empresa que abrange parte dos Estados de Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e São Paulo.



Com o cancelamento definitivo do edital da Banda B, os grupos nacionais, interessados em explorar a telefonia celular, criaram uma entidade, o IBDT (Instituto Brasileiro para o Desenvolvimento das Telecomunicações), para representar seus interesses nessa discussão. O ano terminou com uma inflação (IGP-DI/FGV) de 2.708,6%, com o Brasil atingindo a marca de 190 mil celulares ativados.

A economia brasileira ainda sofria instabilidade, em 1994. No mês de abril, a Diretoria da Telebrás decidia que a digitalização do celular no país seria feita no padrão CDMA<sup>13</sup>. Dois anos depois, a decisão foi revogada.

No mês de junho entrou em operação o sistema de *roaming* automático, permitindo, ao viajante, deslocar-se para qualquer outro estado, sem a necessidade de, antecipadamente, avisar sua operadora, como já acontecia no mundo civilizado.

Com o crescimento do mercado de telefonia celular, em outubro, mudava o modelo de tarifação. No lugar do MPP (o dono do celular pagava todas as ligações), entrou em cena o CPP (“quem chama, paga”). A experiência do CPP estava começando com o GSM<sup>14</sup>, sobretudo na Itália. (Assim, o assinante do serviço celular sai ganhando; e ganharia muito mais com um real valendo um dólar - à época). Pouco tempo depois, segundo as operadoras, a demanda deu um salto de 30%. O Plano Real e a mudança de tarifação geraram, no final do ano, filas intermináveis de pessoas em busca de um celular.

A Telebrás, já no governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, apresentava o maior investimento realizado em sua história: US\$ 4,6 bilhões.

---

<sup>13</sup> **CDMA**: do inglês *Code Division Multiple Access*, acesso múltiplo por divisão de código. Trata-se de tecnologia celular digital de segunda geração criada no início dos anos 90. Concorre com os padrões GSM e TDMA.

<sup>14</sup> **GSM**: do inglês *Global System for Mobile Communications*. Criada na Europa, a tecnologia celular digital mais difundida no planeta. Concorre com os padrões CDMA e TDMA. O GSM digitaliza e comprime dados; então, envia-os para um canal com dois outros fluxos de dados do usuário, cada um em sua própria hora. Opera na faixa de frequência de 900 MHz ou 1800 MHz. O GSM é um padrão de telefones sem fios mais usado na Europa e em outras partes do mundo, englobando mais de 120 milhões de usuários e presente em 120 países. No Brasil, as empresas que utilizam essa tecnologia são a TIM Celular, a Claro, a Oi e a Brasil Telecom.

Esse volume de recursos proporcionou, em 1995, a contratação de 809,8 mil terminais celulares, expandindo a planta instalada para 1,53 milhão de acessos.

A telefonia móvel celular, neste período, já respondia por 12% da receita total de todas as concessionárias, na ordem de US\$ 17 bilhões. Em fevereiro, no pacote de medidas enviado pelo Governo, ao Congresso, um projeto de lei introduzia a figura da licitação para concessões e permissões de serviços, até então outorgadas pelas autoridades governamentais, com o aval do Congresso Nacional, apenas nos casos de concessão; e, também, apresentava Emenda Constitucional, permitindo a quebra dos monopólios estatais.

No final de 1995, um novo pacote de atos regulatórios foi apresentado, contendo um projeto de lei, três decretos e um plano de metas físicas - o Paste - que previa investimentos de R\$ 75,5 bilhões até 2003. O Projeto de Lei Mínima foi editado, abrindo o mercado de telefonia celular e de satélite à iniciativa privada.

Em 1996, enquanto a privatização do Sistema Telebrás ainda era um projeto, a receita gerada pelo serviço celular foi a *galinha dos ovos de ouro* para as operadoras fixas estatais. Nesse ano, a receita da telefonia celular representava 22,3% do faturamento total da TELEMIG; 20,2% da TELERJ; e 19,6% da TELESP<sup>15</sup>.

Quanto menor fosse o tamanho da operadora, maior o peso do serviço celular na sua receita. Nesse ano, foram contratados 1,9 milhão de terminais celulares. A planta celular implantada no país alcançou 2,8 milhões de acessos e, ao longo de 1996, antes mesmo de ser aprovada a Lei Mínima, grupos nacionais e estrangeiros se movimentaram para a formação dos consórcios, objetivando disputar as futuras licenças da Banda B. O interesse dos investidores levou o governo a dividir o país em dez áreas.

Em maio de 1997, o Governo Federal anunciava que a privatização da Banda A seria feita no ano seguinte e a Banda B, por sua vez, seria dividida em

---

<sup>15</sup> Fonte: ANATEL.

dez áreas, organizadas em dois blocos (áreas nobres e áreas menos valorizadas). Com a aprovação, em julho, da Lei Mínima, ficou determinada a separação das operadoras da Banda A e autorizada a venda da Banda B, com limite ao capital estrangeiro (o que foi questionado, pela oposição, ao governo federal).

Em novembro, para dar fim aos desentendimentos políticos com os opositoristas, foi publicada a Norma 20, que definia todas as características do serviço, inclusive proibindo a transferência de controle da Banda B, antes de cinco anos de operação.

No final de 1996, em dezembro, o projeto da Lei Geral de Telecomunicações (LGT), que reorganiza os serviços de telecomunicações e cria seu órgão regulador, foi encaminhado ao Congresso. No Rio Grande do Sul, a Telefónica comprou 34% das ações da CRT, a estatal gaúcha.

O ano de 1997 iniciou com duas ações importantes: a efetiva abertura do mercado, com o lançamento dos editais da Banda B; e o início da discussão do projeto da Lei Geral de Telecomunicações (LGT), pelo Congresso, a principal peça do novo ordenamento do setor.

Assim, a LGT, que dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações e cria seu órgão regulador, foi aprovada em julho e, imediatamente, sancionada pelo Presidente da República. A Telebrás anunciava, para o ano seguinte, investimento de R\$ 7,9 bilhões. As operadoras foram à busca de novas tecnologias e mais terminais; assim, a TELESP lançou edital para adquirir um milhão de terminais digitais.

O agravamento da crise asiática, entretanto, provocou um *crash* global, no mês de outubro desse ano. O Governo Federal, enquanto isso, publicava decreto que regulamentava a Agência Nacional de Telecomunicações, a ANATEL, instalada em novembro e liderada por Renato Guerreiro.

Apesar da conjuntura econômica adversa, no setor de telecomunicações, em novembro, estreou a primeira operadora da Banda B, a Americel<sup>16</sup>, em Brasília. Para se defender da concorrência, as companhias celulares estatais aceleraram a digitalização da rede.

Em São Paulo, sete consórcios disputaram a licença para a Banda B, em julho de 1997. Nem a mais otimista das previsões chegara perto da proposta apresentada pelo consórcio BCP (Bell South, Safra, OESP e Splice), que pagaria R\$ 2,647 bilhões, com um ágio de 341% sobre o preço mínimo. Este lance superou o do segundo colocado em um bilhão de reais - o consórcio TT2 (AT & T, Globopar, Bradesco, Stet). À época, este foi o maior valor pago por uma licença celular no mundo.

Embora a licitação da região metropolitana de São Paulo tenha sido a primeira em que houve disputa, o início do processo, em 3 de junho, não foi dos mais tranquilos. A Comissão Especial de Licitação, na ocasião, anunciava o resultado da análise da documentação dos 15 consórcios que apresentaram propostas, com a conseqüente inabilitação de cinco dos concorrentes, o que deu origem a uma guerra jurídica que arrastaria a conclusão do processo por quase um ano.

Naquela mesma data, a Americel, que disputava sozinha a área sete, viria a ser a primeira operadora da Banda B a entrar em operação, em novembro daquele ano. Toda a documentação dos concorrentes fora guardada em uma sala-cofre, especialmente preparada nas dependências do Ministério das Comunicações, em Brasília, para a licitação, com todos os cuidados de segurança, para garantir a transparência das ações.

### **1.1.1 Quem foi quem na disputa pela Banda B**

Em função de todos os acontecimentos do último ano, o Congresso Nacional criou uma comissão especial para apresentar a Lei Geral de

---

<sup>16</sup> **Americel**: operadora de Banda B da região de Brasília e Centro-Oeste.

Telecomunicações (LG), em janeiro de 1997, que levou ao realinhamento, para baixo, das tarifas da Banda A. Na época, ocorreu outro recorde no orçamento da Telebrás: R\$ 7,9 bilhões<sup>17</sup>. Os Consórcios já formados precisariam se reestruturar, em função das regras do edital que, entre outros itens, exigia a comprovação de um número mínimo de terminais instalados. Por conseguinte, em março, houve um certo descontentamento das operadoras de celulares, com a publicação da norma para o *trunking*<sup>18</sup>, serviço de radiocomunicação.

A Comissão de Licitação respondeu às dúvidas do edital: operadoras podem somar terminais de suas coligadas para comprovação de número mínimo: a venda das áreas é separada em dois lotes (áreas nobres e não nobres).

No mês de abril de 1997, então, quinze consórcios entregam propostas técnicas e de preço para a licitação da Banda B. Na área sete (Centro-Oeste), apareceu apenas um concorrente. Na área oito (Norte), não houve qualquer interessado.

A área sete (Centro-Oeste) era a primeira a ser vendida, com ágio de 25,37%. Em seguida, foi vendida a área um (região metropolitana de São Paulo), com ágio de 341% e a área nove (Bahia e Sergipe), com ágio de 8,69%. Os consórcios inabilitados conseguiram liminar no STJ para continuar na disputa. Desta forma, a área 10 (NE) foi vendida com ágio de 141,54%.

O consórcio que participou do leilão, respaldado em liminar judicial, ofereceu o maior preço e conseguiu a maior pontuação para a área dois (interior de São Paulo). Logo em seguida, a Comissão de Licitação desclassificou o grupo que fez a maior oferta para a área dois (CR Almeida, Telia e Eri-line) e o governo lançou, novamente, o edital de venda da Área oito (Norte).

---

<sup>17</sup> Fonte: ANATEL.

<sup>18</sup> **Trunking**: Serviço Móvel Especializado (SME), também conhecido como *trunking* ou sistema troncalizado, é um serviço muito semelhante ao serviço celular, sendo em muitos países enquadrado nesta categoria. As principais diferenças em relação ao Serviço Celular no Brasil são: 1) o SME é destinado a pessoas jurídicas ou grupos de pessoas caracterizados pela realização de atividade específica. Não pode ser oferecido a pessoas físicas individualmente; 2) oferece a possibilidade de comunicação tipo *despacho* (*push to talk*) para um grupo.

Dentre os integrantes dos consórcios que disputavam a Banda B, alguns demonstravam grande interesse nesse mercado, desde o início dos anos 1990, quando o governo ensaiava os primeiros passos para abrir o serviço de telefonia móvel celular à participação da iniciativa privada. Mas os editais para a venda de licenças da Banda B, lançados em 1991 e 1992, acabariam cancelados no ano seguinte.

Dentro deste cenário, dos grupos nacionais que participavam da disputa, nove integravam consórcios que apresentariam propostas em 1997: Andrade Gutierrez, Bradesco, Globo, Monteiro Aranha, Odebrecht, OESP, Safra, Splice e Unibanco. Das operadoras estrangeiras, voltaram à carga Bell South, Bell Canadá e Telecom Itália (na época, Stet). A portuguesa Marconi, hoje Portugal Telecom, decidiu aguardar a privatização da Banda A.

Apesar da presença de muitas empresas nos dois momentos da telefonia celular móvel, no Brasil, o cenário de 1997 já era outro, apresentando, para a indústria de telecomunicações do mundo, uma fase de pujança; e, para o mercado brasileiro, pelo seu tamanho e demanda potencial, acabou atraindo muitos interessados. Assim, 15 operadoras estrangeiras entraram na disputa (sozinhas ou associadas a outra operadora, dentro do sistema de consórcio): seis européias, cinco norte-americanas, três asiáticas, duas canadenses e uma mexicana. Entre os grupos nacionais, 14 eram estreantes.

Com tantos interessados, a formação dos consórcios, até a confirmação definitiva da licitação, consumiu mais de um ano, com muitas trocas de posições. Como o edital exigia que os sócios brasileiros tivessem controle de capital votante, os estrangeiros, com muito maior capacidade de alavancagem financeira, queriam colocar tantas cláusulas no acordo de acionistas para se protegerem que, com o poder de veto, acabariam tendo maioria virtual. Essa foi uma das grandes dificuldades na negociação dos acordos. E foi por isso que, muitos dos consórcios, que venderam o leilão de licenças da Banda B, acabaram implodindo, com a saída de sócios brasileiros e, mesmo, de operadoras estrangeiras.

O primeiro consórcio a enfrentar problemas de composição, ainda no decorrer do processo de venda das licenças, foi o Tess<sup>19</sup>. Inabilitado, conseguiu participar da venda da licença do interior de São Paulo, graças a uma liminar do STJ, vencendo o segundo colocado por uma pequena margem.

O governo publicava, em outubro, o decreto que regulamentava a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), depois que Telebahia e Telebrásília foram autorizadas a fazer o upgrade digital de cem mil terminais. O cenário era de tumulto e a licitação da Banda B estava paralisada.

O grupo desclassificado, além dos outros quatro que fizeram lances para a área dois, recorreu à Justiça. Ao mesmo tempo, foi anunciado o modelo de privatização do Sistema Telebrás: seriam três áreas de concessão para a telefonia local e nove para a Banda A (o estado de São Paulo não foi dividido).

A ANATEL, finalmente, instalou-se em novembro, e a nova tarifa de habilitação do telefone fixo era de R\$ 80,00. Uma licitação da TELESP, para um milhão de terminais digitais foi paralisada, novamente por uma liminar da Justiça. O projeto de lei que criaria o FUST (Fundo de Universalização das Telecomunicações) era enviado ao Congresso. Começou, assim, a competição do celular e a primeira operadora da Banda B, a Americel, lançou, comercialmente, o serviço na área sete, com a tecnologia TDMA<sup>20</sup>. As operadoras da Banda A se recusaram a fazer acordo de *roaming*, retirando o poder das de Banda B.

Desta forma, o proprietário de um celular de operadora de Banda B, ao viajar para fora de seu estado, ficava impossibilitado de falar, pois somente as de Banda A mantinham acorde de *rooming* entre si.

No ano seguinte, janeiro marcou um acontecimento especial para as empresas da Banda A: as operações celulares das concessionárias estatais

---

<sup>19</sup> **Tess**: operadora de Banda B da região de Brasília e Centro-Oeste.

<sup>20</sup> **TDMA**: do inglês *Time Division Multiple Access*, acesso múltiplo por divisão de tempo. Padrão tecnológico do sistema digital de telefonia celular, capaz de propiciar até três conversações simultâneas, utilizando-se de um mesmo recurso (circuito eletrônico) na estação rádio base. Concorre com os padrões GSM e CDMA.

ganharam independência, como figuras jurídicas autônomas, depois de longo caminho para chegar à cisão das empresas e à aglutinação das celulares em oito *holdings* (o Estado de São Paulo não foi dividido em áreas, e a gaúcha CRT era controlada pelo governo estadual), acompanhando o mapa da Banda B. Foi um desafio gerencial para a Telebrás, pois as operadoras tinham que se preparar para enfrentar grandes grupos internacionais na Banda B, carregando todas as dificuldades das estatais: limitação e falta de agilidade na contratação de produtos e serviços, além de restrições salariais.

Os efeitos da crise asiática começaram a atingir os investimentos previstos pela Telebrás para o ano. Os R\$ 6 bilhões originais foram reduzidos para R\$ 5 bilhões, 24% dos quais para a telefonia celular. A indústria, que já previa um segundo semestre sem novas contratações, disputou firmemente as licitações da TELERJ e da TELESP, para a compra de suas plataformas digitais, ambas vencidas pela NEC (tecnologia CDMA), com preço por terminal jamais imaginado: R\$ 140,90 na TELERJ; R\$ 131,28 na TELESP, cerca de um terço do valor que pagaram algumas estatais por terminal TDMA.

O mercado de telefonia móvel celular mostrou-se em crescimento e, em março, a BCP, operadora da Banda B da região metropolitana de São Paulo, precisou realizar um leilão para 150 mil celulares, única forma encontrada para enfrentar a fila de candidatos ao serviço. No dia 29 de julho, o leilão das empresas do Sistema Telebrás rendeu, aos cofres públicos, R\$ 22 bilhões.

Com Fernando Henrique Cardoso reeleito como Presidente da República, a publicação, pela ANATEL, do regulamento do pré-pago, criava condições para a massificação do telefone celular. Até então, não chamava a atenção da imprensa os atributos e vantagens do celular pré-pago, que, mais tarde, democratizaria o acesso à telefonia móvel, oportunizando-a a todas as classes sociais. Depois da CTBC Telecom, a Maxitel<sup>21</sup> (BA/MG) deu a largada ao pré-pago, embora tenha sido a ATL<sup>22</sup> (RJ) a primeira a investir na comercialização em massa. No final de

---

<sup>21</sup> **Maxitel**: empresa de Banda B que cobria os estados de Bahia e Sergipe.

<sup>22</sup> **ATL**: empresa de Banda B que cobria os estados de Rio de Janeiro e Espírito Santo.



1998, a receita gerada pela telefonia móvel celular atingiu US\$ 6,5 bilhões, 34% do faturamento total dos serviços de telecomunicações. A planta em serviço, de 7,1 milhões de acessos, aumentara 78% em relação a 1997.

As empresas em destaque eram a Tess (interior de São Paulo), parte do Grupo Telecom Américas<sup>23</sup> (controlado pela América Móvil<sup>24</sup>, operadora celular da Telmex<sup>25</sup>), ao lado da ATL, da Americel, e da Claro Digital (ex-Telet).

De acordo com informações publicadas no site da América Móvil, a Telecom Américas detinha 100% das ações da Tess e da ATL; 76,1% da Claro Digital e 75,4% da Americel. Esse foi um exemplo das mudanças no mapa da Banda B, decorrentes, não só da composição artificial dos consórcios, mas da tendência de consolidação das empresas, para ganhar escala.

Os problemas enfrentados pelo governo (dos consórcios vencedores da Banda B, três tinham sido inabilitados e conseguiram reverter a situação na Justiça) e pelos grupos participantes, especialmente as dificuldades na montagem dos consórcios, levaram o Ministério das Comunicações a alterar algumas regras para o leilão seguinte, o da privatização das empresas do Sistema Telebrás.

### **1.1.2 A venda da Banda A sem os tropeços da Banda B**

A história da venda da Banda A teve a vantagem do aprendizado com os problemas e tropeços da Banda B. Um dos problemas eliminados foi a queda da exigência da presença de operadora estrangeira no consórcio, já que as concorrentes, para a Banda A, eram empresas já existentes e em operação; caiu, também, o limite à participação do capital estrangeiro, mas foi fixado um teto para a participação dos fundos de pensão.

A TELESP, logo no início de 1998, desistiu de cassar uma liminar na Justiça, e republicou o edital para contratação da rede digital. A TELEMIG fez

---

<sup>23</sup> **Grupo Telecom Américas:** grupo mexicano que, no Brasil, detém o controle da operadora de celular Claro.

<sup>24</sup> **América Móvil:** *holding* mexicana controladora da Telecom Américas.

<sup>25</sup> **Telmex:** operadora de telefonia fixa, no México, associada à América Móvil.

*upgrade* e comprou 200 mil terminais digitais. A ANATEL passou a obrigar as operadoras da Banda A a fazerem o *roaming* com a Banda B. O governo preparava a privatização e as operadoras tinham até o final do mês para criar as 26 subsidiárias da Banda A. Por envolver empresas menores e mais lucrativas, o leilão de privatização das oito operações da Banda A (a CRT, por ser controlada pelo Governo do Rio Grande do Sul, foi vendida em separado, em junho) atraiu mais interessados do que o das operadoras fixas.

A Nextel, operadora de *trunking*, anunciou, em março, o serviço digital, com 50 mil assinantes. A TELERJ Celular (já separada) abriu proposta da licitação de 660 mil terminais digitais: o preço caía para R\$ 140,90 por linha. Logo em seguida, em poucos dias, o preço sofria mais uma queda e chegava a R\$ 131,28 por terminal, na TELESP Celular. O STJ, por sua vez, decidiu a favor da empresa que apresentou a maior proposta para a área dois e grupos nacionais e estrangeiros passaram a se articular para a compra das empresas do Sistema Telebrás.

O BNDES, que assumiria o comando do processo de privatização, logo em seguida, em abril de 1998, teve seu papel ampliado, pois, além do financiamento da implantação das redes, na venda do Sistema Telebrás, financeira, também, a compra de empresas, o que possibilitou a participação de grupos nacionais.

O governo anunciava, no mês de maio, os critérios para a venda da Telebrás, sem limitar o capital estrangeiro, e sem obrigatoriedade da presença de operadoras; apenas foi imposto um limite à participação dos fundos de pensão. Ao mesmo tempo, era lançado o edital de venda da CRT (do Rio Grande do Sul), com o preço mínimo de R\$ 926,4 milhões.

Os contratos de concessão da Banda A e da telefonia fixa foram assinados em junho e o governo federal publicou o edital de privatização, marcando a data do leilão para 29 de julho. O preço mínimo das empresas fixas e da Banda A foi de R\$ 13,47 bilhões. O governo autorizou o BNDES a participar,

com aporte de capital, nas empresas privatizadas, e a CRT acabou sendo vendida com ágio de 27%.

Para a concessão da Banda A, inscreveram-se dez grupos interessados. Se, na venda das licenças da Banda B, as operadoras norte-americanas eram, no início, as mais ativas, na Banda A, as européias definiram o alvo e mantiveram-se firmes na disputa. Parceiras internacionais, Portugal Telecom e Telefônica afinaram suas estratégias: a primeira levaria a TELESP Celular, a maior operadora celular do país, na época, com 1,4 milhão de terminais; a segunda ficaria com Rio de Janeiro/Espírito Santo e Bahia/Sergipe (ANATEL).

A Telecom Itália, que já tinha duas operações na Banda B, comprou mais duas: Paraná/Santa Catarina e Nordeste. Somente a France Télécom ficou de fora, sendo derrotada por um grupo nacional, a Splice, que disputou sozinha, mas com apoio do BNDESpar, batendo a concorrente, na região Centro-Oeste. As duas outras operações ficaram com o consórcio montado pelo Opportunity, fundos de pensão, e pela canadense Telesystems International Wireless (TIW), a única a enfrentar, posteriormente, graves problemas de relacionamento entre os sócios.

No cenário político, o governo saiu-se vitorioso sobre as ações enfrentadas, uma vez que derrubou todas as ações, na Justiça, contra a privatização. Imediatamente no dia seguinte, as empresas foram vendidas, em quatro horas, por R\$ 22 bilhões (dos quais R\$ 8,120 bilhões relativos a celulares), com um ágio de 63,74%. Na Banda A, o maior ágio pago (242%) foi para a concessão nos estados de Bahia e Sergipe. O segundo maior (228%) foi para Minas Gerais.

Após um adiamento do leilão das chamadas *empresas espelho*<sup>26</sup> (futuras concorrentes das operadoras de telefonia fixa nos estados brasileiros), surgiram

---

<sup>26</sup> **Empresas espelho:** para cada empresa privatizada criou-se uma empresa espelho que está autorizada a oferecer exatamente o mesmo serviço e fazer concorrência à ex-estatal de cada região brasileira. Desta forma, a Intelig é espelho da Embratel; a Vésper S/A, da Telemar; a Vésper (S.P.) S/A, da Telefônica; e a GVT, da Brasil Telecom.

interessados nas autorizações de longa distância e para a Região I (Grande São Paulo). No setor de celular, na terceira tentativa, a área oito da Banda B era vendida para a TCO (Grupo Splice) e Inepar por R\$ 60,5 milhões.

O ano seguinte iniciou sofrendo a alta do dólar, complicando a vida das operadoras que precisaram importar *handsets*<sup>27</sup>, já que a produção local não dava conta da demanda. Para conseguir aparelhos mais baratos, a TELESP Celular e a Telefônica Celular, que tinham recém-estreado suas redes CDMA, contrataram dois milhões de aparelhos da Motorola e da Nokia, que viriam a fabricá-los no país. A espelho da região I era vendida por R\$ 60 milhões; o da região IV, por R\$ 55 milhões.

Face às muitas mudanças na composição acionária dos celulares, ferindo a legislação em vigor, a ANATEL deu início a discussões com as operadoras de celular para estabelecer metas de qualidade (assinadas em novembro). Paralelamente, têm início os debates sobre a frequência do PCS (SMP – Serviço Móvel Pessoal)<sup>28</sup>.

A empresa-espelho fixa da região III (São Paulo) foi vendida por R\$ 70 milhões e o processo de recompra de ações das operadoras celulares pelas controladoras começava. Nesta época, a ANATEL também publicou um regulamento de transferência de controle, determinando, entre outros pontos, que a venda superior a 5% do capital votante só poderia ser feita com anuência da agência.

No mercado, a inadimplência começava a preocupar as empresas: as perdas, em alguns casos, chegaram a mais de 10% do faturamento mensal, nos primeiros 30 dias, a partir do vencimento da conta. Apesar da crise financeira do povo brasileiro, em julho de 1999, chegava-se à venda de 10 milhões de celulares. No final do ano, uma audiência pública discutiu a frequência a ser

---

<sup>27</sup> **Handset:** é o próprio aparelho de celular.

<sup>28</sup> **SMP:** Sistema Móvel Pessoal. Nome dado ao PCS no Brasil, dividido em bandas C, D e E.

destinada ao serviço de segunda geração da telefonia móvel: se 1,8 GHz ou 1,9 GHz<sup>29</sup>.

O último ano do milênio foi considerado um *divisor de águas*, já que, em junho, o Conselho Diretor da ANATEL aprovava a frequência de 1,8 GHz para as novas licenças celulares nas Bandas C, D e E, reservando a faixa de 1,9 GHz para a terceira geração. O debate sobre a ocupação do espectro de frequência mobilizara operadoras e fabricantes, desencadeando poderosos *lobbies* dos governos norte-americano e europeu. A Acel<sup>30</sup>, entidade que reúne as operadoras celulares, fechava posição pela faixa de 1,9 GHz.

Escolhida a faixa, a ANATEL lançou as bases do Serviço Móvel Pessoal (SMP), definindo as regras para a mudança do SMC (Serviço Móvel Celular)<sup>31</sup> para o SMS<sup>32</sup>. Já no mês de abril, a Acel (Associação Nacional dos Prestadores de Serviço Móvel Celular) fechou questão pela frequência de 1,9 GHz e a base de pré-pago, nos estados do Rio de Janeiro e do Espírito Santo, superou a de pós-pago. Em contrapartida, um novo regulamento do *trunking* liberou algumas amarras do serviço.

Foi no mês de junho que o Conselho da ANATEL decidiu, por quatro votos a um, destinar a frequência de 1,8 GHz para o SMP e reservar a de 1,9 GHz para a terceira geração. A mensagem curta (*short message*), o popular *torpedo*, foi liberada, em troca de mudanças no acesso à caixa postal. Na mesma época, a ANATEL interveio na CRT, do Rio Grande do Sul, intervenção que durou

---

<sup>29</sup> **1,8 GHz ou 1,9 GHz:** faixas de frequência de telefonia celular. Os terminais digitais utilizados hoje nas bandas A e B, na verdade são duais em termos de tecnologia (TDMA/AMPS ou CDMA/AMPS) e permitem a seleção de banda (A ou B). Podem, portanto, fazer *roaming* em digital ou analógico. Alguns destes terminais possuem ainda a possibilidade de operação em 1,9 GHz, frequência americana do PCS (*Personal Communication System*). São aparelhos *dual band* (duas faixas de frequência) e *dual mode* (digital e analógico). Os terminais permitem operação nas bandas D ou E, em 1,8 GHz e 900 MHz podendo, portanto, fazer *roaming* na Europa e outros países que optaram pelas mesmas frequências e tecnologia. Alguns destes terminais possuem, também, a possibilidade de operação em 1,9 GHz para funcionamento nas redes GSM dos EUA.

<sup>30</sup> **Acel:** Associação das Empresas Operadoras de Celular do Brasil.

<sup>31</sup> **SMC:** Sistema Móvel Celular. É o que corresponde aos serviços de Banda A e B no país.

<sup>32</sup> **SMS:** SMS é a sigla em inglês para *short message service*, serviço de mensagens curtas. Através deste serviço, é possível receber no próprio telefone celular diversos tipos de informação através de uma mensagem de texto.

até o mês de agosto, quando as ações da Telefónica foram vendidas para a Brasil Telecom.

O ano terminou com o lançamento do edital das Bandas C, D e E, em novembro; e a publicação do regulamento do SMP, em dezembro. Apesar das críticas das operadoras de telefonia celular, foi publicado o regulamento do SMP, quando surgiram os primeiros pedidos de impugnação do edital da Banda C.

O ano de 2001 também marcou o fim do período de exageros nos investimentos em empresas ligadas à *Internet*, chamado de *bolha pontocom*<sup>33</sup>, quando o índice da Bolsa de Valores americana - que mede as empresas *pontocom*<sup>34</sup>, chamado NASDAQ, despencou 7%. Isso teria profundas repercussões sobre toda a indústria das telecomunicações, que já trazia os reflexos das trapalhadas em que haviam se metido todos os agentes, ao arrematar, por bilhões de dólares, as licenças de terceira geração, especialmente na Europa.

Nesse cenário, iam a leilão as Bandas C, D e E. Em fevereiro, o governo vendeu três licenças da Banda D e, no mês seguinte, uma da Banda E.

Logo em seguida, foram vendidas três licenças do SMP por R\$ 2,64 bilhões. No mês seguinte, foi a vez de uma licença da Banda E, por R\$ 990 milhões. A ANATEL anunciava novo leilão da sobra da Banda E, para maio, e avisava que iria promover mudanças na Banda C, criando uma nova licença nacional. Entretanto, o novo leilão da Banda E fracassou e as operadoras criaram um plano emergencial para enfrentar o racionamento de energia elétrica. Em julho, era lançado novo edital da Banda C, com maior prazo para pagamento das licenças.

---

<sup>33</sup> **Bolha Pontocom:** período muito curto, entre 1999 e 2001, onde houve uma grande expectativa de negócios milionários na área de empresas ligadas à Internet, mas que acabou entrando em crise após 2002.

<sup>34</sup> **Empresas Pontocom:** empresas que investiram na participação em empresas com futuro na área de Internet.

Imediatamente após, fracassava a licitação da Banda C e uma consulta pública foi promovida para novo edital das sobras das Bandas D e E, com áreas menores. Em novembro, a frequência de 1,9 GHz deixava de ser faixa de extensão das operadoras celulares, enquanto a Acel apresentava contraproposta para o SMP. O atentado terrorista de 11 de setembro, nos Estados Unidos, e a crise argentina, deixavam o cenário econômico nada bom para as telecomunicações e as operadoras de celular, que reclamaram da queda da receita por assinante e do aumento do endividamento.

O ano de 2002, porém, começou com o fim do racionamento de energia e sua primeira crise institucional. Renato Guerreiro, presidente da ANATEL, decidia entregar o cargo antes do término de seu mandato, deixando seu lugar para o Vice-Presidente, Antonio Carlos Valente, que assumiria interinamente. Em maio, assumiu o novo Presidente da ANATEL, o economista Luiz Guilherme Schymura, da Fundação Getúlio Vargas, do Rio de Janeiro, indicado pela área econômica do governo.

Paralelamente, uma lei estadual de São Paulo começava a exigir o cadastro de todos os usuários de telefone celular pré-pago. Novo leilão acontecia para as Bandas D e E, porém nenhum comprador apareceria. Neste mesmo período, a imprensa apresenta um documento encaminhado pela BCP à Câmara de Política Econômica, via Banco Central, com duras críticas à ANATEL.

A reabertura do diálogo com as operadoras de telefonia móvel, sobre as regras do SMP, chegou a um novo acordo, prejudicado por pressões da Oi<sup>35</sup>, a operadora de SMP do Grupo Telemar, que lançara o seu serviço em junho. Seus controladores não aceitaram mudanças nas regras que já estavam cumprindo, como a escolha de operadora nas ligações de longa distância. O regulamento do SMP foi publicado, em setembro, sem grandes alterações.

---

<sup>35</sup> Oi: empresa de Banda D que opera nos estados de Rio de Janeiro e Espírito Santo, além de Minas Gerais e do Nordeste.

Já no segundo semestre de 2002, a ANATEL autorizava a segunda operadora de SMP, a TIM, a entrar no mercado. Outro fato importante foi o adiamento de uma nova tentativa de venda das Bandas D e E, e do chamamento da Banda C, com preços 60% menores. Em outubro, entrava em operação a segunda operadora de SMP, a TIM Brasil<sup>36</sup>. Paralelamente, os grupos Telefónica e Portugal Telecom anunciavam, em Madri, a decisão de migrar suas operações celulares no Brasil para o SMP.

Em novembro, depois de mais um adiamento, o leilão das sobras das Bandas D e E foi, finalmente, realizado com sucesso: o Grupo Telecom Américas comprou as licenças para a região metropolitana de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Bahia e Sergipe; a Vésper, operadora espelho de telefonia fixa, controlada pela norte-americana *Qualcomm*, ficou com o interior de São Paulo, Minas Gerais e estados do Nordeste; e a Brasil Telecom, operadora de telefonia fixa, com as licenças correspondentes à sua área de concessão (Centro-Oeste, Sul e parte do Norte). O valor das compras das licenças foi de R\$ 920,6 milhões, com ágio de 31% sobre o preço mínimo.

## 1.2 A HISTÓRIA DA CLARO DIGITAL

Foi em meados dos anos 1990 que teve início a história da Claro Digital, no Brasil, junto a uma mudança no sistema de telecomunicações, já que o mercado, caracteristicamente monopolista e estatal, passava a permitir concorrência entre diferentes prestadoras de serviços na área da telefonia móvel. Essa teria sido a grande novidade no mercado brasileiro, porque telefone – e, por extensão, telefone celular – sempre esteve associado a monopólios estatais regionais e, principalmente, a um único prestador de serviços, assim como água e luz.

A tradição de se encarar o telefone como algo sem concorrência era uma coisa tão arraigada na cultura nacional, que as pessoas se tornavam proprietárias das linhas, declarando-as como patrimônio no Imposto de Renda. Vale lembrar,

---

<sup>36</sup> **TIM**: empresa de GSM que opera em todo o Brasil.



entretanto, que uma linha telefônica é algo que não existe, fisicamente, já que se torna tangível apenas a partir de um aparelho. E era essa cultura que começava a mudar.

Ao final de 1997, um leilão para a concessão da Banda B, no Rio Grande do Sul, tornava o Estado pioneiro nessa modalidade, seguido pelos demais estados brasileiros, ao longo do ano de 1998. Entretanto, a população ainda era leiga no assunto, e a explanação da mídia não fora apresentada de forma didática, facilitando a compreensão da grande massa popular. Da mesma forma, não houve, na época, a devida análise referente ao futuro impacto comportamental, que significaria o surgimento de concorrência entre duas empresas nessa área.

A mudança que ocorreria, dali para frente, era algo tão inédito que, até mesmo para os jornalistas, havia certa dificuldade em explicar, ao grande público, todo o novo processo e sua importância no cenário das telecomunicações, em especial para a telefonia móvel. A ANATEL também teve sua parcela de culpa, uma vez que não se preocupou em ir a público, através de notícias e campanhas publicitárias, para orientar a população em geral acerca da nova configuração na prestação do serviço de telefonia móvel, deixando que apenas as próprias instituições envolvidas no processo o fizessem.

Na mesma época, a Telet, empresa que representava majoritariamente um consórcio canadense, ao vencer o leilão para a Banda B, no Estado do Rio Grande do Sul, iniciava um trabalho de montagem da sua estrutura no estado, promovendo, paralelamente, uma série de pesquisas quantitativas a respeito dos potenciais de consumo do mercado gaúcho.

Na época, a empresa DCS, agência de propaganda que conquistou a concorrência publicitária para atender a conta publicitária da Telet, sustentava, perante seu cliente, a idéia de que, como a ANATEL não fizera o trabalho de esclarecimento da população – e, também, como a imprensa abordava esse assunto de forma mais voltada àqueles já iniciados no tema – deveria ser lançada

uma campanha educacional que esclarecesse a população sobre o que significaria o início da concorrência no setor de telefonia móvel.

Vale ressaltar que a Telet estava se lançando num mercado bastante avesso a mudanças e tradicionalmente reticente a marcas novas, que é o mercado gaúcho. Apesar da pouca informação, esperava-se que os consumidores pudessem compreender a concorrência e conhecessem a Telet, que estaria se instalando como a segunda empresa, uma outra operadora.

Valendo-se de analogias, a Telet, sendo a outra, estaria numa posição em que é sempre mais difícil administrar, em mercados mais conservadores, pois os vínculos com a primeira operadora no setor – a titular – sempre são muito fortes e muito mais difíceis de serem rompidos.

Além disso, a empresa que operava a telefonia celular de forma monopolista, desde seu surgimento, até o advento da concorrência, chamava-se CRT Celular e, fazendo-se uma segunda analogia, o fato de ser oriunda de uma empresa estatal nativa, fazia com que essa operadora, mesmo privatizada, herdasse o vínculo com a terra. Ou seja, ela era como se fosse uma *filha* do Rio Grande do Sul. E a Telet, a forasteira, passava a ser, no máximo, uma *nora*.

Como se compara - no *marketing* - uma marca filha pode ser alcoólatra, mas uma marca nora não pode, sequer, beber uma gota de álcool. Isso significa que os níveis de crédito e de tolerância para com erros são bastante diversos. Por exemplo, quem é filha da terra gaúcha, como o banco estatal Banrisul, pode cometer mais erros que uma concorrente do tipo nora, como é o caso do Bradesco. No caso da Telet, não seria diferente.

Assim, a agência DCS sustentava que a Telet deveria veicular uma campanha publicitária de cunho educacional, para orientar os consumidores a respeito da nova situação (concorrência na telefonia móvel gaúcha) e, desta forma, iniciar um trabalho de quebra de resistências e de posterior conquista do mercado consumidor do Rio Grande do Sul.

Isso serviria para suprir a ausência desse tipo de esclarecimento, por parte dos órgãos competentes, como a ANATEL e, também, pelo fato de a imprensa não ter desempenhado esse papel educador, uma vez que, mais do que noticiar os fatos acerca da concorrência na telefonia móvel gaúcha, era preciso explicar que impactos haveria na vida das pessoas, no seu futuro comportamento e no seu orçamento.

As áreas de *marketing* das empresas, que possuem a missão de cuidar da marca e dos vínculos que ela estabelece com o mercado, via de regra têm-se tornado reféns das áreas de vendas. E a visão tradicional de um departamento comercial que, numa empresa, por ser remunerada à base de comissões sobre vendas, é a de resultados imediatos.

Analisando a situação da Telet, a idéia de se propor uma campanha educacional para o mercado gaúcho, como um todo, com o intuito de educá-lo para o consumo da telefonia celular, era surpreendente, uma vez que as campanhas publicitárias, em geral, eram voltadas para a estratégia de vendas. Sabe-se, entretanto, que as empresas mais bem sucedidas são aquelas que, além de tratarem de vender seus produtos, também se preocupam em formar vínculos com seus públicos de interesse.

### **1.2.1 Mudança no mercado: CRT Celular passa a ser Telefônica**

O segundo semestre de 1988 marcou um novo momento para a CRT Celular (privatizada e gerida pela empresa Telefônica de Espanha), que prestava um serviço considerado apenas regular em nível de qualidade de sinal e atendimento ao público: seu nome passava a ser Telefônica.

Apesar de estar no topo de reclamações junto ao PROCON gaúcho, o que a Telefônica apresentava como satisfatório era a sua abrangência de atuação, ou seja, sua *cobertura*. Como havia sido estatal, a antiga CRT Celular sofreu pressões de diversos parlamentares desejosos de poder oferecer sinal de telefonia celular a suas bases eleitorais e, assim, foram instaladas antenas em

diversas localidades que, dificilmente, poder-se-iam tornar rentáveis. Mas isso a tornara imbatível do ponto de vista mercadológico.

A expectativa de desempenho para qualquer operadora de telefonia móvel que viesse a se instalar no mercado gaúcho não era das mais otimistas, em função dos serviços até então oferecidos pela Telefônica. A população se resignava com os problemas, assim como estava habituada em relação a serviços como água, luz e telefone, dentre outros. Desta forma, restava à Telet tornar-se apenas uma grande prestadora de serviços.

Três meses antes de lançar o serviço da Telet, havia 250 mil pessoas na lista de espera para uma linha telefônica da então CRT Celular. Assim, a agência DCS sustentou que seria fundamental, para seu cliente, lançar uma campanha publicitária que retivesse esse grande volume de consumidores que estavam na fila do concorrente. O mote seria algo como: *"Já que você está na fila de espera há três anos por uma linha de celular, espere mais três meses e preste atenção no que vai mudar na sua vida"*.

Além disso, sob esse conceito *guarda-chuva*<sup>37</sup>, poderiam ocorrer orientações sobre preço, tarifas, novos serviços, fórmulas mais inteligentes de usar o serviço de telefonia móvel e, principalmente, a Telet poderia começar a conquistar novos segmentos de público porque, até então, poucas pessoas dispunham de celular, algo associado a gente de alto poder aquisitivo.

Outrossim, ainda nesse mesmo ano, havia a expectativa de introduzir, no mercado brasileiro, o conceito do celular pré-pago, ou seja, o popular *de cartão*. As operadoras eram conhecedoras de que este tipo de serviço acabaria por ser o preferido no mercado brasileiro, por razões óbvias, mas, sobretudo, porque o país é pobre. Desta forma, reforçava-se a justificativa de se realizar uma campanha educativa, pela Telet, com o lançamento do celular pré-pago.

---

<sup>37</sup> Expressão comumente utilizada em agências de publicidade e propaganda, para denotar um conceito maior que dá cobertura a vários outros conceitos agregados sobre um mesmo posicionamento.

A agência DCS sustentava que, quando uma empresa se posiciona como sendo uma educadora de consumidores, ela pode acelerar o processo de construção de uma aura de respeitabilidade. E essa credibilidade poderia ser reforçada e acelerada pela Telet, ao assumir esta postura de fonte de informação.

Tomando por base o Canadá, onde o nível de informação sobre produtos e serviços é bastante alto, a Telet decidiu não abordar o tema educativo e esta recusa marcou o primeiro desencontro cultural na gestão de lançamento da operadora. Em contrapartida, esta decisão também permitiu que a CRT Celular/Telefônica fizesse dois grandes movimentos. O primeiro, mesmo prejudicando consideravelmente a recepção de seu sinal, zerar a fila de espera de 250 mil consumidores, provocando um grande congestionamento, graças à ausência de sinal em muitas partes do dia, em que as pessoas passaram a não conseguir falar no seu celular.

Todos aqueles consumidores, que estavam há dois ou três anos na fila, entretanto, finalmente puderam contar com os serviços de seu tão sonhado celular naqueles três meses. O outro movimento foi a troca do nome para Telefônica, como já foi mencionado.

Em consequência, estes dois movimentos criaram problemas adicionais para o lançamento da Telet; primeiro, ao mudar de nome, a Telefônica<sup>38</sup> correu o risco calculado de perder o vínculo do nome CRT com a terra gaúcha. Porém, o nome Telefônica também já existia no imaginário dos consumidores gaúchos e no retrospecto da relação de consumo.

Além disso, o contingente que restava de pessoas desejosas por um celular foi zerado, mesmo que à custa de uma piora considerável na prestação de serviços. Isso se deveu ao aumento substancial de consumidores, sem a

---

<sup>38</sup> Um dos movimentos que a CRT Celular fez foi trocar seu nome para Telefônica, que, em alguns setores da imprensa gaúcha, foi associado à Telefônica de Espanha. Mas havia uma particularidade cultural no Rio Grande do Sul, que era a antiga Companhia Rio-Grandense de Telecomunicações – CRT, chamada coloquialmente pela população de *companhia telefônica*, antes de ser renomeada CRT.

correspondente ampliação de capacidade nas antenas de celular, uma vez que elas apresentam um limite de ocupação de linhas.

A capacidade de reação e comprometimento com o cliente fez com que a Telefônica eliminasse aquele saldo de lista de espera, mas esse não seria o principal problema a ser enfrentado pela Telet, ao ser lançada. Havia um novo e considerável complicador: o atraso da própria Telet. Concebida e estruturada para começar a operar em novembro de 1998, visando aproveitar o frenesi de compras de Natal, a empresa enfrentou problemas técnicos que inviabilizariam o início de suas operações naquele ano. A nova data, sem possibilidades de adiamentos, foi marcada para fevereiro.

Em função desses problemas, a Telefônica, durante todo o verão de 1999, tratou de ocupar, cada vez mais espaço, na mente dos consumidores gaúchos. Antes, porém, sua melhor estratégia de *marketing* foi uma campanha publicitária bem estruturada, baseada em uma mensagem única, enviada diretamente para dentro do cérebro dos consumidores gaúchos, instalando um conceito que até então não era comentado, embora existisse: o conceito de *cobertura*.

Como se disse, esta *cobertura* não fora planejada apenas com base em índices técnicos, mas levando em conta, também, aspectos políticos. Isso contribuiu para que a Telefônica pudesse ser vista como uma operadora confiável.

A nova marca não herdava uma distribuição tão rentável de antenas, mas, do ponto de vista mercadológico, entrava na era da concorrência entre operadoras com a mais poderosa arma, a *cobertura*. A campanha intitulava-se “O Rio Grande na palma da mão” (*anexo 1*) e agendava um assunto novo para um tipo de consumidor bastante resistente a inovações e mudanças de hábitos de compra, que é o consumidor gaúcho.

A idéia dos três filmes publicitários, e de alguns anúncios de jornal, com sustentação em rádio, focava cidades, ou regiões do Rio Grande do Sul, onde a

Telet ainda não teria *cobertura* no início de suas operações, como Santa Maria, São Borja e Missões. O centro da mensagem era que somente com a Telefônica seria possível falar a partir desses locais – ou para eles – com um celular. Ou seja: um argumento racional, utilizado para provocar um sentimento de dúvida, em relação ao que estava para vir: a concorrência na telefonia móvel gaúcha.

A campanha sobre a *cobertura* da Telefônica, “O Rio Grande na palma da mão”, surgiu fundamentada em um argumento racional, tangível, palpável, bem ao gosto do consumidor gaúcho, e serviu de base para a justificativa da não-mudança de hábito. Era um alerta que partia de um conhecido a respeito de um desconhecido.

Em contrapartida, a Telet, surgida em uma outra época, levando em conta tão somente os aspectos mercadológicos para a distribuição de antenas, obviamente obedeceu a um critério técnico para a *cobertura*, que partia de uma perspectiva econômica. Então, uma série de regiões do Rio Grande do Sul, inicialmente, não contariam com a *cobertura* da Telet, ao contrário de sua concorrente.

Cabe ressaltar, contudo, que, quando a Telet iniciou o seu serviço, ela já cobria 74% da população urbana do estado. Até então, este era o índice mais alto de *cobertura* de uma Banda B em início de operação no Brasil. Apenas como um comparativo, a terceira operadora de telefonia móvel que viria a se instalar no Rio Grande do Sul, a TIM, iniciou suas operações com 12% da população urbana.

A verdade é que o Rio Grande do Sul é utilizado, sistematicamente, como um mercado-teste para produtos e serviços, no Brasil, uma vez que nele reside o consumidor mais avesso a mudanças, mais cético quanto a inovações, e mais resistente a lançamentos. É da característica do gaúcho esperar para ver se *seu vizinho vai se dar bem, ou não, para só então comprar*. É óbvio que o tal vizinho também fica esperando. Então, normalmente, o gaúcho demora muito para aderir a algo novo.

Assim, durante dois anos e meio, a Telet ficou se comunicando com os consumidores, com lojas abertas, com equipes de venda na rua, sofrendo para justificar uma pretensa má *cobertura* que fora eficientemente *agendada* pela Telefônica, momentos antes do início de operação de sua concorrente.

### **1.2.2 Claro: A primeira marca diferenciada no mercado brasileiro**

A história que envolve o nome Claro permite exceder em alguns parágrafos, pela sua singularidade. O nome Telet foi idéia de um executivo brasileiro, que veio a ser o primeiro presidente da empresa a dirigir o empreendimento no Rio Grande do Sul, na fase pré-escritório, mesmo não sendo gaúcho. Sua idéia foi, simplesmente, criar a tele dos gaúchos, a Teletchê. E foi assim que a empresa foi batizada: o *teletchê* virou Telet, que mais parecia uma sigla estrangeira, mas na verdade não era mais que um nome considerado, por muitos, de gosto duvidoso.

Por isso, os executivos do Canadá, que vieram a gerir a comunicação da empresa, consideraram que Telet talvez não fosse a melhor escolha para uma marca estrear num mercado competitivo. Então, iniciou-se um processo de criação de uma marca que pudesse ser o mais sedutora possível.

O trabalho teve seu início com o estudo do comportamento das marcas de telefonia móvel no chamado mundo industrializado, principalmente as experiências na América do Norte e na Europa, buscando avaliar como essas marcas se comunicavam com os seus públicos. De todas as que foram estudadas, destacava-se uma marca canadense denominada *Fido*, que utilizava um cachorro da raça *beagle* como ícone.

Partindo deste exemplo, executivos da Telet e a agência de propaganda DCS concluíram que algo novo estava para acontecer no mercado, porque nenhuma operação de telefonia móvel do Brasil tinha uma mascote e, ao escolher a mascote, também deveria ser criado um nome que tivesse a mesma leveza. A mascote deveria passar a imagem de uma empresa jovem, ágil e moderna.



Depois de mais de 200 opções pesquisadas, chegou-se a um ponto de total insatisfação, porque nada parecia próximo ao que era proposto. E o tempo ia se esgotando. Entretanto, uma das executivas canadenses, que ainda mal falava o português, por acaso questionou como se dizia *clear* em português, porque o sinal da Telet haveria de ser o mais claro do Brasil (em termos de qualidade de voz).

Quando ela fez esta pergunta, começou a ser criada uma nova marca, porque claro, em português, não quer dizer somente *clear*, mas quer dizer, principalmente, *of course*, que significa, logicamente, obviamente, em inglês. Além disso, de forma quase imperceptível, as pessoas conseguem falar inúmeras vezes a palavra claro no seu dia-a-dia – o que contribuiria para aumentar a popularidade da marca.

Curiosamente, no início, foi muito difícil conseguir vender o nome Claro internamente, dentro da Telet, porque executivos que, normalmente, têm apenas uma visão de resultado, não conseguiam visualizar e imaginar que o nome de uma operadora respeitável fosse uma palavra tão prosaica, tão corriqueira, e que soasse melhor aos ouvidos que siglas da época do início da telefonia móvel, como CRT, BCP ou ATL.

Entretanto, faltava um complemento à palavra Claro para complementar a marca. Ela precisava demandar credibilidade instantânea, uma vez que a Telefônica havia lhe roubado, de início, tal valor, agendando o tema da *cobertura* em suas peças publicitárias. A partir desta necessidade surgiu o sufixo, o complemento para a marca, que passou a ser denominada Claro Celular. Mas esta ainda não seria a derradeira.

### **1.2.3 Quando Claro Celular virou Claro Digital**

Após alguns dias e novas pesquisas, verificou-se que a palavra celular já era auto-explicativa, ou seja, no momento em que uma pessoa entrasse numa loja da Claro Celular e visse, em exposição, dezenas de celulares para vender, a palavra celular perderia sua importância. Passou-se então a levar em

consideração um aspecto técnica de grande importância para o mercado: o sistema digital.

Até então, sua concorrente, a CRT Celular, estava apenas começando a operar no sistema digital, pois iniciara suas operações com o analógico e passara a ter os dois sistemas convivendo simultaneamente. Porém, como o sistema digital ainda era muito deficiente, surgiu, no mercado, o preconceito de que celular digital não seria de boa qualidade – e que bom mesmo seria o velho e confiável analógico.

Apesar do preconceito, a Claro decidiu trocar seu sufixo: de Claro Celular passou para Claro Digital, com o objetivo de sinalizar que dispunha de uma tecnologia mais avançada. Entretanto, para uma população avessa a mudanças, como a gaúcha, apresentar-se somente como digital acabou sendo mais um problema no nascimento da Claro, ainda que nada comparável ao *grande entrave* criado pela Telefônica: a *cobertura*.

Simultaneamente ao nome *Claro Digital*, foi escolhida uma mascote: não um cachorro, que poderia parecer óbvio, por representar fidelidade, ser prestativo e demonstrar estar sempre disposto a servir, mas o animal que mais fala, que é o Papagaio.

Com o surgimento da idéia do Papagaio, nasceu, também, a incerteza dos executivos canadenses, depois que, estudando um pouco mais nossa cultura nacional, eles descobriram que o Papagaio era freqüentemente associado a falcatruas e espertezas. Após um certo período, longas reuniões e uma boa dose de argumentação, conseguiu-se convencer os canadenses de que isso não era ruim, isso era a pura essência do Brasil, segundo Mário de Andrade, em *Macunaíma*<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Mário de Andrade, autor de *Macunaíma*, em prefácio que nunca chegou a publicar com o livro, conta como ocorreu a descoberta da personagem: “O que me interessou por *Macunaíma* foi incontestavelmente a preocupação em que vivo de trabalhar e descobrir o mais que possa a entidade nacional dos brasileiros. Ora depois de pelejar muito verifiquei uma coisa que me parece certa: o brasileiro não tem caráter. Pode ser que alguém já tenha falado isso antes de mim, porém

A empatia da mascote dependia de como fosse apresentado o Papagaio: ele poderia ser uma figura positiva ou negativa, mas o certo é que se deveria forjar uma personagem com credibilidade e, naturalmente, com a simpatia que qualquer Papagaio já possui na cultura nacional. Lembre-se que o mais famoso Papagaio do Brasil é Zé Carioca, de Walt Disney, mas também há um outro Papagaio no imaginário do povo brasileiro, que é aquele tipo engraçado, presente nas piadas (nas anedotas, quase sempre ele leva vantagem e sai vitorioso, utilizando, muitas vezes, a esperteza típica do brasileiro).

Há, ainda, outro Papagaio famoso, hoje, que é o da apresentadora Ana Maria Braga, da Rede Globo, o *Louro José*, que conquistou a simpatia do telespectador e, principalmente, das crianças, embora ainda não existisse na época do lançamento da Claro. Ficou tão famoso que, mais tarde, viria a ser um dos principais motivos para inviabilizar a introdução do Papagaio no plano nacional, depois que a Claro se tornou a marca de um conglomerado de operadoras sob o mesmo controlador.

A utilização do Papagaio da Claro Digital, para ancorar o lançamento de seu serviço de telefonia móvel, foi uma questão bastante difícil de se tratar, no âmbito das reuniões na empresa, porque os bilhões de reais investidos em rede, estrutura, contratação de pessoal e *marketing* não poderiam, no pensamento de vários executivos, ser traduzidos apenas por uma figura que beirava o infantil. Ou seja, além do nome Claro Digital, foi difícil aprovar o Papagaio como âncora e protagonista da campanha de lançamento da empresa.

---

*a minha conclusão é uma novidade para mim porque tirada da minha experiência pessoal. E com a palavra caráter não determino apenas uma realidade moral não, em vez entendo a entidade psíquica permanente, se manifestando por tudo, nos costumes na ação exterior no sentimento na língua na História na andadura, tanto no bem como no mal. O brasileiro não tem caráter porque não possui nem civilização própria nem consciência tradicional. Os franceses têm caráter e assim os jorubas e os mexicanos. Seja porque civilização própria, perigo iminente, ou consciência de séculos tenham auxiliado, o certo é que esses uns têm caráter. Brasileiro não. Está que nem o rapaz de vinte anos: a gente mais ou menos pode perceber tendências gerais, mas ainda não é tempo de afirmar coisa nenhuma. [...] Pois quando matutava nessas coisas topei com Macunaíma no alemão de Koch-Grünberg. E Macunaíma é um herói surpreendentemente sem caráter (Gozei)”*

Disponível em <<http://www.angelfire.com/mn/macunaíma>> Acesso em: janeiro de 2007.

A área de *marketing* da empresa terminou por vencer o embate, convencendo os executivos mais reticentes a aceitar o Papagaio como símbolo da Claro Digital, no seu lançamento. Um último problema enfrentado foi relativo ao aspecto físico da mascote.

Enquanto a agência DCS sugeria que a mascote fosse de pelúcia, os executivos canadenses, fascinados com o Brasil, exigiam que o Papagaio fosse verdadeiro, com penas e tipicamente brasileiro, tropical. Isso poderia, na opinião dos criadores da agência, tirar-lhe muito, em termos de empatia, se comparado com os tipos ao estilo *Muppet Show*, os tradicionais bichos de pelúcia que se popularizaram, também no Brasil, através do programa “Vila Sésamo”, da Rede Globo, na década de 1970.

#### **1.2.4 O lançamento da Claro Digital no Rio Grande do Sul**

A campanha de lançamento da Claro Digital teve seu início em fevereiro de 1998, nascida sob o signo da desconfiança, uma vez que *cobertura* era a exigência principal do mercado gaúcho, assunto agendado pela concorrente Telefônica. Para complicar esta situação, a Claro, logo que começou a vender o seu sinal, em alguns locais do Rio Grande do Sul, apresentava problemas de *cobertura*.

Assim, eram improdutivas quaisquer argumentações de que a qualidade de seu sinal era de qualidade superior, porque a empresa incorrera no erro principal, já tradicional do setor de telefonia móvel, o da *cobertura*. *Se não pega, não presta*, verbalizava o consumidor no início da operação da Claro Digital, já que era assim que o mercado enxergava a telefonia móvel.

O início das operações da Claro Digital ficou aquém das metas traçadas e a decisão de sua Diretoria foi baixar todos os preços, de uma forma radical. A medida poderia ser considerada popular, mas, por outro lado, no momento em que a empresa, para atingir suas metas de vendas, começava a sacrificar drasticamente sua margem de lucro, com a redução acentuada de preços, poderia passar a impressão de ser uma operadora de segunda classe, o que

ajudava a piorar sua imagem, provocada pela Telefônica, no que toca à má *cobertura*.

E foi esta impressão que tomou conta do mercado consumidor gaúcho de telefonia móvel. Some-se, ainda, o fato de que ambas as operadoras haviam introduzido o sistema pré-pago – de cartão – o qual, instantaneamente, ficou identificado como sendo o preferido dos consumidores de baixa renda, até porque aqueles de maior poder aquisitivo já haviam sido conquistados pela Telefônica, nos sete anos anteriores de monopólio. Além disso, como única operadora, a Telefônica praticamente havia zerado a demanda por celulares nas classes A e B+ quando, nos três meses que antecederam o lançamento da Claro, acabou com uma fila de espera de 250 mil consumidores.

Assevere-se, ainda, que a Telefônica, por ser mais antiga e ter seu serviço identificado com um público de maior renda, poderia lançar um sistema de cartão voltado às classes B e C, que dificilmente sofreria danos de imagem. Já para a Claro, por ter iniciado com uma *cobertura* inferior à de sua concorrente e, também por ter recorrido, quase que imediatamente após seu lançamento, à liquidação de preço, restava a imagem de uma operadora de Classe C/D.

Durante um ano, a contar de seu lançamento, a Claro Digital buscou ampliar sua base de clientes, através de promoções e vantagens, mas isso teve um preço: a situação de mercado ficou bastante definida, em termos de públicos, ou seja, quem pertencia às classes mais altas, tinha um celular da Telefônica; quem fosse de classe média-baixa ou pobre, teria um celular da Claro. Conseqüentemente, gerava status ser cliente da Telefônica, ao passo que a pessoa baixava de status ao optar pela Claro Digital.

Períodos melhores eram esperados para a nova operadora e, possivelmente, o único em que a empresa do *Papagaio* acabou conseguindo destaque maior do que sua concorrente foi quando, em meados do ano 2000, introduziu uma modalidade especial de celular pré-pago, o *Fala, Tchê*. Este novo serviço possuía um atrativo especial, pois premiaria, com créditos, quem mais utilizasse o serviço: quanto mais falasse, mais créditos o usuário receberia para

falar. A meta principal era um aumento das vendas de cartões pré-pagos, por usuário, o que aumentaria, por sua vez, o faturamento da empresa.

A campanha produzida, para este lançamento, apresentou comerciais de tevê que fizeram muito sucesso, pois retratavam cenas bem-humoradas, cujo *clímax* era a expressão *fala, tché!*. Esta campanha tinha dois fatores de aproximação com o público: funcionalmente falando, o *Fala, Tché* contava com um sistema inédito de aproveitamento dos créditos, o que se refletia em benefícios consistentes ao consumidor. Sociologicamente falando, a Claro dava seu primeiro passo na conquista de corações e mentes dos gaúchos, pois o nome do novo serviço (*fala, tché*) tinha sotaque local.

O *Fala, Tché*, portanto, contribuiria para pavimentar um caminho que seria retomado pela Claro Digital no ano seguinte, 2001, quando decidiu valorizar as manifestações culturais gaúchas. Contudo, por ser pré-pago (de cartão), aquele serviço também reforçaria a percepção de que a Claro Digital seria uma operadora de segunda categoria, característica construída em função de sua deficiente *cobertura* inicial e por sucessivas promoções de vendas.

### **1.2.5 O início da recuperação de imagem da marca Claro Digital**

Depois dos dois primeiros e difíceis anos de funcionamento, 1999 e 2000, a Claro Digital aprimorou seu sistema de atendimento, tornando-se a empresa de melhor *call center*<sup>40</sup> do Brasil, além de ampliar, consideravelmente, a sua *cobertura*, a ponto de quase se equiparar à sua rival Telefônica.

---

<sup>40</sup> Fonte: ANATEL. O *Call Center*, expressa, por meio da voz de seus teleoperadores, o perfil da empresa, além de ser responsável por boa parte da comunicação externa, garantindo, ou buscando garantir a satisfação dos clientes após a aquisição de um produto ou serviço. Atualmente, o *Call Center* é uma estrutura de vendas e fidelização altamente positiva. Ele oferece, às empresas, uma grande vantagem. Como a emoção deixou de ser um ingrediente, no ato da venda, quem está do outro lado da linha telefônica não precisa olhar nos olhos do vendedor. O imprescindível é transmitir segurança, explicar, no menor tempo possível, as melhores informações, que sejam de interesse do cliente, motivando sua compra ou fidelização (RABAGLIO, 2004).

Entretanto, seu principal problema, ao final daquele período, não residia na diferença de *cobertura*, tecnicamente falando, mas no campo da percepção do consumidor, em relação às diferenças de *cobertura* entre Claro e Telefônica.

No terceiro ano de existência da Claro Digital, já havia um *empate técnico* (ver quadros 1 e 2) no quesito *cobertura*, embora ainda se sobressaísse a percepção do consumidor gaúcho de que a Telefônica cobria todo o estado e a Claro Digital deixava bastante a desejar.

Havia, portanto, um preconceito a ser combatido. Mais do que isso, a antiga operadora do Rio Grande do Sul tornava-se uma concorrente hegemônica em todos os sentidos: a Telefônica investia, em ações de *marketing*, o equivalente a quase o dobro do investimento da Claro Digital, o que significava maior presença física em eventos e na mídia, além, principalmente, de uma maior e mais eficiente ocupação da mente dos consumidores.

**Quadro 1 - Índice Técnico de Cobertura das Operadoras de Celular no Rio Grande do Sul**

População Total RS : 10.179.801

População Urbana RS: 8.310.995

	<b>Banda B</b>	<b>Banda A</b>	
<b>Operadora</b>	Claro Digital	Telefônica	<b>Tim</b>
<b>População Urbana Coberta</b>	<b>7.673.909</b>	<b>7.850.066</b>	326.952
<b>População Urbana Coberta (%)</b>	<b>92,33%</b>	<b>94,45%</b>	3,93%
<b>População Total Coberta</b>	8.682.729	9.392.311	356.455

Fonte: Internet (<http://www.telefonicacelular-rs.net.br>) Data dos dados: 12/11/2001.

Quadro 2 - Área de Concessão de Telefonia Móvel no Rio Grande do Sul

	<b>BANDA A</b>	<b>BANDA B</b>
<b>Claro Digital</b>	-	100%
<b>Telefônica Celular</b>	<b>96,07%</b>	-
<b>Tim</b>	<b>3,93%</b>	-
<b>Total</b>	100,00%	100%

Fonte: Internet (<http://www.telefonicacelular-rs.net.br>) Data dos dados: 12/11/2001.

Paradoxalmente, havia um problema a resolver e uma oportunidade para ser aproveitada pela Claro, que residia, justamente, no posicionamento hegemônico de sua concorrente. Por ser líder incontestável de mercado, e por dispor de muita verba para a guerra mercadológica, a Telefônica comprou tudo o que pôde e o fez, muitas vezes, sem o devido filtro mercadológico, bancando patrocínios e parcerias que, supostamente, poderiam interessar à Claro Digital.

Num estado como o Rio Grande do Sul, que tem como uma de suas principais bandeiras a igualdade, é arriscado, para uma empresa, assumir publicamente uma posição de líder disparado, e fazer disso um fator de reposicionamento da concorrência. Sabe-se, no meio publicitário, que o uso de adjetivos como “a maior” e “a melhor”, repetidamente, pode provocar, nos consumidores gaúchos, o surgimento de um sentimento de simpatia pela parte mais fraca da disputa.

Esse sentimento pode ou tende a aumentar, dependendo do maior ou menor grau de exposição desse tipo de auto-elogio. O gaúcho, em geral, não gosta de quem se auto-intitula mais poderoso e, inclusive, utiliza uma expressão bem típica: está se *agrandando*, que significa “*alguém que se coloca maior do que realmente o é*”<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Nota do Autor.



Esta postura da Telefônica, somada à nova orientação da Claro Digital, de se aproximar dos consumidores para melhor servi-los, possibilitou buscar a recuperação da imagem da empresa no mercado gaúcho. Prova disso é que as primeiras pesquisas dos anos 2000 e do início de 2001 apontavam que a Claro estava identificada como celular de pobre, ou como celular só de cartão, apenas.

Havia, pois, um forte preconceito em relação à sua *cobertura*, diferentemente de sua concorrente. Depois, segundo opiniões colhidas de seu *call center* e de suas próprias lojas e revendedores, a Claro Digital já contava com uma boa imagem quanto à qualidade de seu sinal, mas não quanto a sua *cobertura*.

Era perceptível, assim, o avanço na posição que a Claro Digital ocupava na mente dos consumidores gaúchos e, para grande parte da população gaúcha - coberta pelo seu serviço - já havia o reconhecimento de que, tecnicamente, seu sinal era de qualidade superior ao da Telefônica – bem como a certeza de que a empresa se preocupava em atender seus consumidores, tanto nas vendas como na assistência técnica, mais do que seu concorrente<sup>42</sup>.

É importante salientar que não havia desaparecido o maior inimigo que uma operadora de telefonia móvel pode ter, no mercado em que opera: a percepção de uma *cobertura* inferior e, o que é pior, insuficiente para as necessidades básicas e funcionais do produto, ainda que isso não refletisse a realidade do mercado de então, que apresentava 94% a 92%, pró-Telefônica, no quesito população urbana coberta, como se viu nos quadros um e dois.

### **1.2.6 A estratégia adotada na recuperação da imagem**

O trabalho de recuperação da imagem da Claro Digital estabeleceu, como primeira ação, diminuir a resistência dos consumidores para com a marca, já que ainda havia um certo preconceito em relação à *cobertura*, como inferior à da concorrência, o que atrapalhava a ampliação da participação da Claro Digital no

---

<sup>42</sup> Fonte: ANATEL.

mercado. Tratava-se de um problema localizado no campo da percepção, tão-somente, uma vez que ambas as operadoras já apresentavam níveis de *cobertura* bastante aproximados.

Entretanto, uma idéia previamente *agendada* dificilmente pode ser *desagendada*. Os mecanismos de *agendamento* de uma primeira idéia, a respeito de um determinado tema, seguem os princípios de anterioridade e ineditismo e, dependendo de como o assunto for introduzido, ele se instala e permanece na mente. Quando são apresentadas novas nuances ou abordagens de um mesmo assunto previamente agendado, todas as referências remetem àquele mesmo padrão.

Desta forma, no caso da *cobertura* da Claro Digital, como já havia no mercado gaúcho e na mente dos consumidores desse estado uma idéia previamente *agendada*, que condizia com a realidade até então - de que a Telefônica possuía uma melhor *cobertura* - a saída para a Claro não se localizava em confrontar ou desdizer sua concorrente, muito menos em colocá-la sob suspeita. Restava, pois, pegar uma carona no conceito, *sobreagendando-o*.

Havia, pois, duas opções: em primeiro lugar, a empresa poderia partir para o confronto de conceitos e de posicionamentos, estabelecendo, de imediato, a comparação entre as duas operadoras; ou, então, buscar uma maior aproximação com todos os segmentos de seu interesse, desviando o assunto, num primeiro estágio, para, posteriormente, enfrentar o problema da *cobertura* e, conseqüentemente, seu principal concorrente, naquilo que ele possuía como seu ponto mais forte. A Claro Digital decidiu optar por esta segunda alternativa, mais longa e demorada, porém, com maiores oportunidades de lograr êxito.

Ressurge, assim, a figura do Papagaio. Desta vez, na forma como originalmente havia sido projetado, um boneco de pelúcia. Com o uso de sua imagem, a partir de agosto de 2001, pretendia-se apenas reintroduzi-lo na linha de comunicação da empresa para que, aos poucos, ele pudesse se transformar no porta-voz, na mascote da Claro Digital. Seu sucesso, junto ao público em geral, desde a primeira reaparição, apressou a estratégia formulada pela área de

*marketing* da empresa de reaproximar-se do público para, posteriormente, poder enfrentar o problema da percepção de uma *cobertura* Claro deficiente.

### **1.2.7 A chave para o sucesso do Papagaio: as Relações Públicas**

Fala-se muito em Publicidade, hoje, mas é através das Relações Públicas que se pode chegar mais perto do público consumidor. Enquanto a Publicidade fala para um número infinito de pessoas, a atividade de Relações Públicas fala com o público.

No caso da Claro Digital, optou-se em procurar o estabelecimento de parcerias com as paixões da sociedade gaúcha: o ser gaúcho e a dupla Grenal, os times de futebol, Grêmio e Internacional (*anexo 2*). Agindo assim, associando sua marca aos elementos que mais empolgam o público, a Claro procurava estabelecer pontos de contato, pontes que a levariam ao coração dos gaúchos – porque, para pertencer à terra gaúcha, uma empresa, produto ou marca, têm de fazer a corte aos valores, aos princípios e aos hábitos desta terra.

A primeira aparição do Papagaio foi na promoção do Dia dos Pais, em agosto de 2001; mas a mais importante ação de Relações Públicas, realizada pela Claro Digital, foi um acordo de parceria com o MTG<sup>43</sup> – Movimento Tradicionalista Gaúcho. Esse movimento é um fenômeno social, uma força em termos de aglutinação dos gaúchos, em torno de seus valores, onde quer que estejam. O MTG é uma fonte inesgotável para haver a manutenção da mentalidade, do espírito e da alma gaúchos, que, até então, ainda não haviam sido trabalhados eficientemente pelas empresas e suas marcas e, muito menos, pelos governos.

A parceria com o MTG parecia uma proposta impensável. Afinal, de um lado, estava uma empresa de alta tecnologia e, de outro, um movimento cultural

---

<sup>43</sup> **MTG:** É uma entidade associativa, com sede em Porto Alegre, que congrega mais de 1400 Entidades Tradicionalistas, legalmente constituídas, conhecidas por Centro de Tradições Gaúchas, ou Grupo Nativista, ou Grupo de Arte Nativa, ou Piquete de Laçadores, ou Grupo de Pesquisa Folclórica, ou outras denominações, que as identifiquem com a finalidade a que se propõe, que são as “entidades afins”.

com ares de antiquado, muito tradicional. Mas este casamento entre forças tão diferentes surpreendeu positivamente e acabou unindo duas realidades absolutamente complementares e não competidoras. De um lado, o avanço tecnológico; de outro lado, o respeito às tradições.

Esta relação entre MTG e Claro gerou um grande movimento de comunicação: uma campanha publicitária aliada à participação da empresa em eventos da Semana Farroupilha de 2001. O Papagaio vestiu o espírito gaúcho, colocou um lenço vermelho e apareceu na propaganda trajando um tradicional pala e empunhando uma cuia, tomando chimarrão. Isso representou uma quebra de resistências, no sentido de provocar uma relação mais próxima da operadora com o público.

Esse movimento estratégico da Claro serviu para *embaralhar* o cenário das operadoras, no campo da percepção, porque justamente a operadora de fora era quem reconhecia a importância de se valorizar a cultura local, algo que não havia sido lembrado com esta ênfase (*anexo 3*).

O acerto da estratégia foi confirmado com as manifestações positivas do consumidor, assim que se iniciou a campanha com o Papagaio vestido de gaúcho, superando as expectativas da empresa quanto à previsão de retorno da campanha. A resposta foi instantânea e o efeito como a abertura de comportas de uma represa.

Entretanto, apesar de mexer com a paixão de ser gaúcho, a Claro não deixava de ser a empresa *de fora*, mas, em função da campanha, já passou a ser considerada como *aquela de fora que quer ser mais gaúcha do que a própria empresa que já é daqui*. Como a paixão principal do gaúcho é justamente ser gaúcho, abordar esse orgulho pátrio que se tem no Rio Grande do Sul gerou resultados imediatos para a Claro.

Com o entusiasmo gerado pelo acerto, a empresa passou a buscar mais. A parceria com o MTG fora muito oportuna e eficaz, mas era preciso se estabelecer mais uma ponte com as paixões dos gaúchos. Foi aí que surgiram as

parcerias com a dupla Grenal, no futebol, que até há pouco, ainda recebia patrocínio da concorrente Telefônica, que pagava patrocínios com patamares quase inatingíveis, se comparados à verba de *marketing* da Claro Digital. Em contrapartida, os clubes reclamavam da pouca promoção que recebiam e da falta de interesse do então patrocinador. O antigo patrocínio da Telefônica, para com a dupla Grenal, na verdade, era somente formal, não comprometido.

Por isso, em setembro de 2001, a Claro, oferecendo valores que não chegavam nem à metade dos anteriormente pagos pela Telefônica, mas se predispondo a atuar em parceria com os mais tradicionais clubes de futebol do Rio Grande do Sul, começava a aprofundar o seu relacionamento com a sociedade gaúcha. Um bom exemplo disso era fazer sua mascote, o Papagaio, desfilar nos estádios com a camiseta do time que ora estava em campo.

Seguiram-se, a este tipo de ação, mais exemplos de iniciativas que procuravam mexer com a emoção dos torcedores, tais como sortear pacotes para assistir aos jogos da dupla Grenal fora do estado ou, ainda, *baixar* (fazer o *download*) o hino dos clubes, como som de chamada nos aparelhos celulares.

### **1.2.8 Os efeitos da campanha**

O mercado gaúcho começava a se render e a quebra de resistências para com a marca Claro Digital superava as expectativas. Aproximava-se outubro de 2001, período em que estudos técnicos, a respeito do mercado de telefonia móvel, projetavam, para o Natal, números recordes de vendas. Era preciso sobreagendar um conceito positivo a respeito da *cobertura* da Claro Digital (*anexo 4*).

Vale ressaltar que a construção da personagem do Papagaio da Claro havia sido feita para que servisse de base a possíveis mudanças de percepção em assuntos como *cobertura*, por exemplo. E era chegada a hora de enfrentar este antigo mal da *cobertura*. Como o Papagaio vinha sendo um grande sucesso até aquele momento, decidiu-se sobreagendar o novo conceito de *cobertura* Claro

Digital, que significava pegar carona no conceito de *cobertura*, agendado dois anos e meio antes, pela sua concorrente, a Telefônica.

Naquele momento, os índices de *cobertura* da população urbana do Rio Grande do Sul eram, respectivamente, de 94,5% para a Telefônica e de 92% para a Claro, ou seja, quase um empate técnico – embora não, ainda, no campo da percepção. Era preciso mostrar fatos para reduzir a discrepância entre as duas operadoras na mente dos consumidores gaúchos (TELEFÔNICA)<sup>44</sup>.

Desta forma, foi lançada a campanha *Pega*, e não a campanha de *cobertura*, porque as pessoas normalmente não falavam (e até hoje não falam) o termo técnico *cobertura*, na sua linguagem coloquial. Os consumidores geralmente dizem que seu celular *pega ou não pega, tem sinal ou não tem sinal*.

Nessa campanha, então, o Papagaio transitava por cima de mapas. Em um primeiro anúncio, a abordagem era a respeito da região das Missões, no noroeste do Rio Grande do Sul, lugar que é uma espécie de referência para o conceito de ser *muito longe*. Naquele anúncio, o Papagaio estava em cima do mapa das Missões, dizendo: *Pega nas Missões? É Claro! (anexo 5)*

O segundo anúncio tratava de um outro problema relacionado à *cobertura* Claro Digital, que consistia no desconhecimento, por parte dos próprios usuários da empresa, de que havia, sim, *cobertura* da Claro em Santa Catarina, destino tradicional de muitos gaúchos, no verão. Naquele anúncio, semelhantemente ao anterior, o Papagaio estava sobre o mapa da ilha de Florianópolis, dizendo: *Pega em Santa? É Claro!*

O terceiro anúncio tratava de um outro desconhecimento, por parte do mercado, principalmente de executivos e empresários que viajavam para fora do Rio Grande do Sul: naquele momento, alguns deles já utilizavam um celular da Claro Digital em seu dia-a-dia, mas também mantinham uma linha da Telefônica, porque acreditavam que a Claro só *pegava* dentro do estado gaúcho – e,

---

<sup>44</sup> Portal da Telefônica Celular, disponível em <<http://www.telefonica.com.br>> Acesso em: setembro de 2006.

portanto, utilizavam a linha da concorrente para poderem se comunicar quando em viagem para fora do território gaúcho. Obviamente que o anúncio também apresentava um mapa – de São Paulo – e também dizia: *Pega em São Paulo? É Claro!*

Cumpramos ressaltar que esta campanha foi lançada em um grande evento, na sede da Claro Digital, com uma coletiva de imprensa, quando a Diretoria da empresa apresentou uma série de informações a respeito da posição de sua *cobertura* naquele momento, numa atitude de antecipação em relação às perguntas dos jornalistas quanto aos índices técnicos oficiais sobre a questão. Tudo o que foi mostrado condizia com a realidade, mas surpreendeu, pois os jornalistas, como o grande público, desconheciam o fato de que havia um empate técnico entre as coberturas da Telefônica e da Claro Digital.

A ampla *cobertura* editorial a respeito do tema ajudou, em muito, na questão do *sobreagendamento* deste assunto, que tanto interessava à Claro Digital. Some-se a isso o fato de que a campanha *Pega* não se limitava a anúncios de jornal: havia um comercial de televisão, correspondente a cada tema (três, portanto), além de uma massiva carga de mensagens em diversas emissoras de rádio do Rio Grande do Sul, como, também, ações de mídia exterior, fora a *blitze* constante, com a presença de promotores treinados a explicar detalhadamente o conceito de *cobertura*, o empate técnico entre as coberturas de Telefônica e de Claro Digital – sempre acompanhados, é claro, de um Papagaio do mesmo tamanho de um adulto médio (ator que vestia a fantasia).

Foi graças à presença nesses diversos eventos pelo estado que o Papagaio da Claro popularizou-se definitivamente, atraindo simpatia e cumprindo, efetivamente, seu papel de divulgação.

### **1.2.9 Sobreagendamento do tema cobertura**

É importante lembrar a época em que esta campanha foi lançada: o período que antecede as vendas de Natal. Neste período, o mercado sofre uma queda no volume de mensagens publicitárias, pois, geralmente, as empresas

economizam nos meses de outubro, e em parte de novembro, para aplicarem suas verbas nos 45 dias que antecedem o Natal.

A campanha *Pega* foi veiculada neste momento, justamente quando a maioria das empresas está calada, aguardando chegar o momento de divulgar suas ofertas de Natal. Ou seja, foi um momento propício para a Claro Digital ser a única operadora a estar no ar, uma vez que não disputava a mente dos consumidores gaúchos com sua concorrente ou qualquer outra campanha ou produto.

A campanha também foi veiculada durante o silêncio da Telefônica, que assistiu à sua concorrente - Claro Digital - avançar em preferência na mente dos consumidores. E acabou ajudando a fixação da mensagem *sobreagendada* pela Claro, também porque deixou de responder a esta investida, quando poderia tê-lo feito. Bastaria à Telefônica voltar à mídia com o seu argumento de sempre, inicialmente agendado no mercado, que apontava a empresa como *a maior cobertura do estado*, para que os consumidores fossem alertados de que esta *cobertura* sempre tivera um líder. Mas a Telefônica não se manifestou e, assim, permitiu que a Claro Digital fizesse livre e isoladamente sua pregação a respeito de *cobertura*, *pegando carona* no tema e fixando um segundo argumento sobre o mesmo assunto.

O que a Claro realizou, neste estudo denominado de *sobreagendamento*, foi justamente aproveitar que seu Papagaio já havia conquistado um grande público, como, também, a quebra de resistências por parte dos consumidores quanto à sua marca, para recontextualizar o assunto *cobertura*. De fato, com a relação aquecida, ficava mais fácil encarar os índices semelhantes de *cobertura* entre as duas operadoras, ainda que com uma ligeira vantagem pró-Telefônica. Mas o trabalho de marca realizado pelo Papagaio fora algo tão profundo que o que se esperava, inicialmente, como barreira para a assimilação, acabou inexistindo.

O conceito de *cobertura* da Claro Digital, empatada tecnicamente com sua concorrente Telefônica, foi efetivamente *sobreagendado*. E este exemplo é,



de certa forma, paradoxal, porque a Claro decidiu atacar sutilmente a sua rival justamente onde esta era mais forte, a *cobertura*. Mas esta tese mostra que é possível *se pegar uma carona* num determinado tema e acoplar mais de um conceito a um tema já abordado e previamente agendado. Basta que seja claro e apresentado de modo que não permaneçam dúvidas ou indagações.

Na verdade, o que se buscou não foi *desagendar* algo, até porque não haveria como isso ser empreendido isoladamente, pois pré-existia um conceito anteriormente *agendado*, em relação a este tema. Os números da Claro Digital podem atestar que, efetivamente, um conceito original pode ser danoso para uma empresa que, como a Claro Digital, ficou rotulada, desde seu surgimento, por apresentar um certo defeito de nascença, ou seja, a *cobertura* inferior.

Finalmente, a campanha Pega foi responsável pelo maior volume de vendas da história da Claro Digital, até o final de 2001. Naquele ano, bateram-se todos os recordes de vendas de celular no sul do Brasil. Isso foi possível graças a uma série de fatores, tais como: 1) números tecnicamente competitivos (como no caso do empate técnico em *cobertura*); 2) preparação de uma predisposição positiva por parte do mercado, motivada pela figura do Papagaio em ação; 3) um certo domínio em relação à imprensa; 4) um trabalho eficiente de *marketing* interno, equalizando expectativas e condutas para com o cliente Claro Digital; e 5) a melhoria de índices da economia, que motivaram maiores vendas (DEP. COMERCIAL CLARO DIGITAL).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O PAPEL DA PUBLICIDADE

O objetivo principal que motiva a atividade publicitária é saber o que leva uma pessoa a comprar determinado produto. Mais especificamente, de que maneira a publicidade afeta esta venda. De acordo com Jones (1999, p.182), “*as características criativas das campanhas bem-sucedidas podem ser claramente definidas. Estas características devem ser utilizadas para avaliar as idéias da campanha. Elas provêm diretrizes para avaliação e uma estrutura para a pesquisa de comunicação*”. Para o autor, estes instrumentos são fundamentais para os gerentes de marca e outros profissionais responsáveis pela avaliação da publicidade, que já faz parte do cotidiano da vida moderna.

A mensagem publicitária, seja em meio eletrônico, anúncio impresso, cartaz, *banner* no site da internet, seja em *outdoors*, e outras formas de comunicação, veiculada em um meio de massa, reproduz-se em progressão geométrica, tornando difícil separar a influência evidente da cultura da mensagem publicitária de seu efeito reverso, isto é, a sua capacidade de influenciar os hábitos culturais da sociedade.

Em estudo sobre a evolução histórica da publicidade americana, Sivulka (1998, p.425) assevera que:

[...] a relação entre a propaganda e a sociedade tem sido sempre complexa. [...] A propaganda ao mesmo tempo reflete a sociedade e cria a sociedade. [...] como uma força econômica, a propaganda tornou-se uma parte necessária e dinâmica do capitalismo de consumo, estimulando a compra e a venda de mercadorias embaladas, com marcas registradas.

Leiss, Kline e Jhally (1997, p 46) apresentam um pensamento que reflete o ponto de vista dos praticantes do *marketing* moderno e dos profissionais envolvidos diretamente com a propaganda:

[...] a propaganda é parte e parcela de um mercado altamente industrializado, em uma sociedade orientada para o mercado. Informações e esforços persuasivos gravitam em torno de todos os

indivíduos que vivem, trabalham e compram neste ambiente. Ambas as comunicações, tanto a informativa quanto a persuasiva, são vitais e até mesmo ingredientes necessários no processo de tomada de decisão em política, relações sociais e no mercado. Anúncios incluem todos os formatos comunicativos mas constituem-se somente em um dos elementos do *mix* e nem mesmo um dos elementos mais impressionantes.

Ries (1993, p.53) frisa que a mente do público é um fator de alta relevância. “*O marketing deve penetrar na cabeça das pessoas, infiltrando marcas que tenham características de alta singularidade*”. Segundo a sua visão, “*o mais é menos e o menos é mais. Não dá para ser bom em tudo, é preciso escolher um foco, uma categoria e ser o primeiro na mente do mercado*”. O autor define uma palavra-chave – *positioning* – para abranger todos os conceitos levantados por ele.

De acordo com Ries (1993), uma organização, para ter sucesso com uma marca, deve construir uma palavra (ou um conceito) na mente do público-alvo e criar uma categoria para se destacar. Para uma marca ter força, é indispensável posicioná-la em um espaço ainda não focalizado.

Para que a empresa vença a competição, ela deve concentrar-se em otimizar a sua cadeia de valor, onde a oportunidade seja interessante. Não pode desperdiçar esforços em áreas em que há hipercompetição. É preciso sacrificar e ter em mente que o “menos é mais”. “*Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva, ou seja, você posiciona o produto na mente do consumidor*” (Ries, 1989, p.2).

Ries (1989, p.47-48) afirma que, para vencer a competição, a empresa deve analisar o mercado através do pensamento *bottom-up*<sup>45</sup> e procurar envolver o concorrente, identificando os seus pontos fracos e analisando as demandas não atendidas por ele, para se lançar de forma objetiva. “*O que você procura fazer no marketing bottom-up é não mudar a mente, mas tirar vantagens das percepções que já se encontram ali instaladas*”. O autor explica que o processo *bottom-up* indica que *marketing* não é uma questão de “quem”, mas uma questão de “o quê”.

---

<sup>45</sup> Bottom-up = em publicidade, leitura de baixo para cima.

Assim, é fundamental trabalhar para descobrir o que está na mente das pessoas, entender como elas percebem as marcas e descobrir os pontos fracos do concorrente, investigando a mente humana. Ries (1989, p.62) também define “*o ato de flanquear como o lançamento de um produto novo com uma diferença significativa*”.

É interessante verificar que estes conceitos de Ries terminam por confirmar o objetivo desta tese, que é a afirmação do conceito de *sobreagendamento*, principalmente quando ele afirma que o ataque ao concorrente é fundamental, transformando pontos fracos de um em pontos fortes do outro, agindo rápido e *posicionando a sua idéia na mente do mercado*. Ries sempre defendeu a teoria que *marketing* é a busca em posicionar uma marca na mente do cliente em perspectiva, de forma singular.

Por isso, seguindo as teorias de Vestergaars e Schroder (2000, p.9), “*o papel da propaganda consiste em influenciar os consumidores no sentido da aquisição do produto; vale, porém, o princípio segundo o qual o publicitário não é capaz de criar novas necessidades, mas, apenas, de retardar ou acelerar as tendências existentes*”.

Isto significa afirmar que, se os profissionais da publicidade conhecerem seu ofício, é de se esperar que ela reflita muito de perto as tendências do momento e os sistemas de valores da sociedade. Entretanto, é importante que o método de persuasão varie conforme o produto e seu público-alvo.

## 2.2 O PAPEL DOS MÍDIAS

Utilizando pesquisas de campo, os estudos da equipe de investigação de Paul Lazarsfeld (1944) apontavam um impacto limitado dos mídias na campanha presidencial norte-americana de 1940. Os investigadores descobriram que a propaganda eleitoral tivera pouca influência na mudança de opinião dos eleitores,

ou seja, na mudança de orientação do voto. O papel dos mídias era, segundo este autor, sobretudo cristalizar e reforçar as opiniões existentes, e não alterá-las.

Para explicar estas conclusões, que contradiziam o paradigma dominante, Lazarsfeld (1944) oferecia duas explicações: primeiro, se a mensagem midiática entrar em conflito com as normas do grupo, será rejeitada; segundo, as pessoas consomem as mensagens da mídia de forma seletiva. Estas conclusões viriam a estimular outros estudos, realizados durante os anos 1940 e 1950, que punham em evidência os limites do poder dos mídias e o papel das relações sociais.

Reforçada pela teoria da dissonância cognitiva, de Leon Festinger (1957), e pelo modelo da comunicação de dois níveis (*two-step-flow*), avançado como resultado principal das investigações de Elihu Katz (*apud* WOLF, 1994) e do próprio Lazarsfeld (1944), a teoria dos *efeitos limitados* dos mídias tornou-se o paradigma dominante no princípio dos anos 1960, apesar da existência de outras posições importantes, como a defendida pela escola crítica, de Theodor Adorno.

### 2.3 AGENDA-SETTING: ANTECEDENTES

O conceito de *agendamento* surge nos anos 1970, e representa um regresso à problemática dos efeitos, embora de sinal contrário. Everett Rogers e James Dearing (1988, p.565) defendem a posição de que este regresso está “*estritamente ligado à emergência de uma nova geração de investigadores, formada nos programas de doutorado em comunicação e dedicada a trabalhar o tempo inteiro num campo científico em rápida expansão*”.

Outra razão para o regresso é a insatisfação com o *paradigma dos efeitos limitados*: alguns membros da nova geração tinham experiência prática e pessoal dos mídias, que apontava para a existência de certos efeitos midiáticos. O ponto inicial do conceito de *agendamento* surgiu num momento da história da investigação da comunicação de massa em que o desencanto, tanto em relação às atitudes e às opiniões, como para com as variáveis dependentes, como o

modelo de efeitos limitados, enquanto sumário intelectual adequado, estava levando os investigadores a procurar outros caminhos.

Ao contrário da longa tradição do estudo dos efeitos, em estudar a mudança de atitudes e opiniões, o trabalho de Maxwell E. McCombs (1991) visava estudar o papel dos mídias na formação e na mudança de cognições.

A hipótese da existência de uma relação causal entre a agenda midiática e a agenda pública já tinha sido sugerida nos anos 1920, por Walter Lippmann (1922). Ele sustentava que os *mass media* são a principal ligação entre os acontecimentos no mundo e as imagens desses acontecimentos em nossa mente. Sem usar a expressão, Lippmann (1922) escreveu acerca daquilo que hoje chamamos de processo de *agenda-setting*.

Quarenta anos mais tarde, o conceito de *agendamento* foi ampliado, em 1963, por Bernard Cohen (apud WOLF, 1985, p.130): “*se é certo que a imprensa pode, na maior parte das vezes, não conseguir dizer às pessoas como pensar, tem, no entanto, uma capacidade espantosa para dizer aos seus próprios leitores sobre que temas devem pensar qualquer coisa*”.

O termo *agenda-setting* surgiu pela primeira vez em 1968, em artigo de um professor da Universidade de Carolina do Norte, nos EUA, Maxwell E. McCombs. Ele estudou o papel dos meios de comunicação de massa durante a campanha presidencial americana de 1968 e seus efeitos em Chapel Hill, cidade próxima a esta universidade.

Para aquele estudo, foram selecionados 100 eleitores indecisos da comunidade porque, segundo os pesquisadores, aqueles eleitores que ainda não haviam decidido em quem iriam votar, para presidente, estariam mais suscetíveis a informações sobre a campanha. As entrevistas ocorreram, freqüentemente, durante as três semanas que antecederam o pleito, procurando, basicamente, saber sobre quais temas os então candidatos à Presidência dos Estados Unidos deveriam concentrar sua atenção.

McCombs (1991) percebeu que havia uma estreita correlação entre os temas mais citados, dentre os pesquisados e os temas mais freqüentemente abordados pelos nove veículos de comunicação que atingiam a cidade de Chapel Hill, durante aquela eleição. O assunto, considerado como o mais importante, dentre os pesquisados – Política Externa americana – também havia sido o tema que atraía mais a atenção por parte dos veículos de comunicação e o que ocupava maior espaço nos noticiários, não somente no período de realização do trabalho, mas, também, anteriormente a ele.

Sua conclusão, com aquela análise, foi a de que os meios de comunicação de massa influenciavam sobre a agenda de assuntos para o público. A principal contribuição de McCombs (1991) foi lançar a hipótese do *agenda-setting*, ao estabelecer a relação existente entre a mídia e a agenda do público.

É importante registrar que a manutenção do termo, na sua forma original, permite que sua compreensão seja mais acurada e, ao mesmo tempo, mais ampla, uma vez que não há, no idioma pátrio, verbete que consiga traduzir todo o sentido que o verbo *to set* possui em inglês: estabelecer, determinar ou, ainda, decidir a agenda não seriam tão precisos para definir, em português, toda a abrangência conceitual de *agenda-setting*. Segundo Barros Filho (1995, p.176), “o uso do termo em inglês deve-se à dificuldade de tradução (fixação ou determinação de agenda não satisfazem à sua aceitação universal)”.

Como este estudo tem por objetivo analisar o processo de *agendamento* de novos assuntos ao público, através de campanhas publicitárias, a hipótese do *agenda-setting* pode tornar-se o referencial teórico mais apropriado para este tipo de análise.

O novo trabalho de McCombs, desta vez com Donald L. Shaw, de 1972, forneceu dados empíricos que apoiavam a idéia de Cohen, bem como uma designação precisa – *agenda-setting*. Assim, McCombs (1991) abriu novas linhas de investigação, que vieram a motivar a produção de mais de 200 artigos e livros até hoje.

A literatura sobre *agendamento* engloba a pesquisa de três componentes que constituem o processo de *agendamento*. Esses três componentes são: (1) os estudos da agenda midiática (*mídia x agenda-setting*), definidos como os estudos do conteúdo dos mídias; (2) os estudos da agenda pública (*public agenda-setting*), definidos como os estudos que conceituam a relativa importância dos diversos acontecimentos; e (3) os estudos sobre a agenda das políticas governamentais (*policy agenda-setting*), definidos como o estudo da agenda das entidades governamentais.

Entretanto, o estudo sobre *agenda-setting*, desde o primeiro trabalho de McCombs (1991), geralmente está associado a temas políticos, ou da esfera social, pois são assuntos que os noticiários dos meios de comunicação de massa regularmente abordam – e são aqueles que vão acabar por formar a agenda do público.

Dearing e Rogers haviam iniciado seu estudo sobre *agenda-setting*, sustentando que “todo sistema social deve ter uma agenda para poder priorizar quais assuntos deve começar a solucionar. Esta priorização é necessária para uma comunidade e para a sociedade” (DEARING; ROGERS, 1996, p.1).

O que é uma agenda e como ela acaba se formando? Os cientistas políticos Roger Cobb e Charles Elder (*apud* DEARING; ROGERS, 1996, p.2) definem uma agenda, em termos políticos, “*como uma série de controvérsias políticas – assuntos – tratadas em um determinado momento, segundo um ranking de importância*”. Esses assuntos, para fazerem parte da agenda, requerem uma certa exposição, ou seja, necessitam de *cobertura* pelos meios de comunicação de massa para serem considerados como *questões para a agenda*.

Há muitos temas de cunho político, e/ou social, que nunca se tornam itens relevantes para o *agenda-setting*, pela simples razão de não alcançarem um grau de exposição na mídia suficiente para permitir sua inclusão na agenda pessoal ou pública. O efeito do *agenda-setting*, assim, não é apenas o resultado de receber alguma(s) mensagem(ns), a respeito de determinado assunto, mas o efeito



cumulativo de uma grande quantidade de mensagens que, mesmo com diferenças de conteúdo, tratam deste mesmo tema.

Em estudos anteriores ao de McCombs (1991), a respeito da influência dos meios de comunicação de massa, Paul Lazarsfeld e Roberto Merton (*apud* WOLF, 1985, p.146) já sustentavam, em 1948, que os “*mass media* conferem *status*” a assuntos de âmbito público, a personalidades, a organizações e a movimentos sociais. Observava-se que a mídia conferia atenção tanto para temas como para pessoas, embora Dearing e Rogers (1996) sustentem que a maioria dos estudos sobre *agenda-setting* dedica-se a analisar personalidades.

Comentar fatos da vida alheia é algo comum a qualquer pessoa. Já a inclusão de algum tema de agenda privada, na sociedade, é estatisticamente difícil, pois assuntos como um casamento, por exemplo, só serão comentados por pessoas que pertençam a um mesmo círculo de relações. Nesse sentido, como diz Barros Filho (1995, p.170), “*o menu da mídia é o que apresenta maior incidência nas comunicações interpessoais. [...] A mídia, ao nos impor um menu seletivo de informações como sendo o que aconteceu, impede que outros temas sejam conhecidos e, portanto, comentados*”.

As pessoas acabam agendando os assuntos, que serão temas de suas conversas, a partir do que a mídia veicula – ainda que não somente a respeito do que ela noticia. O *agenda-setting* determina quais temas serão abordados, priorizando-os e hierarquizando-os, definindo o que é e o que não é importante, relevante, ou de caráter emergencial.

A pesquisa sobre *agendamento* expandiu-se rapidamente, para além do seu domínio teórico original, a inter-relação da agenda dos mídias e da agenda do público. A segunda fase foi marcada pela publicação original de McCombs e Shaw, em 1972. Perseguiam-se dois objetivos com este estudo. O primeiro era repetir os resultados originais sobre a *hipótese básica de agendamento*. O segundo era investigar as *condições contingentes* que intensificam ou limitam o *agendamento* dos mídias, com particular ênfase no conceito de *necessidade de orientação*, uma vez que este fornece uma explicação psicológica para o

*agendamento*. Na altura em que o trabalho foi publicado, já outros investigadores estavam de novo no terreno, dando início à segunda fase (MCCOMBS; SHAW, 2000).

Pode-se afirmar que a teoria do *agendamento* entrou na sua terceira fase durante a eleição de 1976, quando foi expandida a idéia das agendas a *novos domínios*. Uma era a agenda das características dos candidatos, noticiadas pelos mídias e apreendidas pelos eleitores; a outra era a agenda mais ampla das preocupações pessoais, na qual todos os aspectos da política – assuntos, candidatos, etc. – constituíam um item único e habitualmente insignificante.

Nos anos 1980, a pesquisa de quarta fase do *agendamento* – trabalho centrado nas fontes da *agenda dos média* – apareceu no mercado.

Já nos anos 1990, cada uma das quatro fases consolidou-se como um percurso de pesquisa ativo e autônomo. Ou seja, os investigadores continuam a fazer uso de sua liberdade no mercado das idéias. Do mesmo modo que a evolução da pesquisa sobre *agendamento*, ao longo de quatro fases distintas, explica o ritmo estável de publicação, também uma segunda tendência, o carácter mutável deste saber - nesta virada de século - explica o crescente volume de pesquisa.

A história intelectual do *agendamento*, tal como da maioria das pesquisas sobre a comunicação, consiste originalmente na exploração de novas perspectivas. Cada uma das quatro fases mencionadas possibilitou a exploração de novos aspectos da comunicação de massas e da opinião pública.

Mesmo que o produto dos meios de comunicação de massa seja muito mais uma fixação do já existente do que a real modificação de uma situação, a mídia, ao determinar a agenda, acaba também influenciando sobre o que é importante e o que não é – definindo não somente o que vai ser discutido, mas também como, por quem e quando. Assim, o *agenda-setting* estabelece o calendário dos acontecimentos e pode, também, criar a atmosfera ideal para que tudo ocorra como foi estabelecido. Segundo Shaw (*apud* WOLF, 1985, p.130), “o

*pressuposto fundamental do agenda-setting é que a compreensão que as pessoas têm de grande parte da realidade social lhes é fornecida, por empréstimo, pela mass media”.*

Barros Filho (1995, p.146) sustenta que a influência da mídia “está longe de ser total (recepção seletiva); longe de ser direta (percepção seletiva); e longe de ser imediata (há um tempo mínimo para que a mensagem percorra o círculo de relações interpessoais de cada indivíduo)”, ou seja, é certo que o peso da agenda sobre o público ocorre em função da subjetividade do receptor e, também, do conteúdo do tema tratado.

Esse estudo, ao procurar analisar o processo de *agendamento* de novos temas, não somente por meio dos noticiários, mas, principalmente, através de campanhas publicitárias, encontra em Shaw (*apud* WOLF, 1985, p.131) um ponto de partida, quando ele afirma que “os mass media *fornecem algo mais do que um certo número de notícias. Fornecem igualmente as categorias em que os destinatários podem, sem dificuldade e de uma forma significativa, colocar estas notícias*”.

Nesse estudo de caso – competição de campanhas publicitárias na disputa do mercado gaúcho de telefonia móvel – a hipótese do *agenda-setting* parece ser apropriada para este tipo de análise.

Entretanto, cabe ressaltar que a influência das comunicações interpessoais, no âmbito da informação, para cada indivíduo, é anterior ao efeito do *agenda-setting*, promovido pelos meios de comunicação de massa. Segundo Barros Filho (1995, p.170), “as pessoas se *informam entre si. O receptor direto de um jornal televisivo comentará sobre o conteúdo das mensagens recebidas em suas relações*”.

O efeito do *agenda-setting*, por isso, não ocorre com a mesma intensidade para todas as pessoas. Segundo Wolf (1985, p.156), “a hipótese realça a diversidade existente entre a quantidade de informações, conhecimentos

e interpretações da realidade social, apreendidos através dos mass media, e as experiências em primeira mão, pessoal e diretamente vividas pelos indivíduos”.

Ele sustenta que

os receptores da informação proveniente dos *mass media* podem ser a fonte de informação daqueles que não foram expostos a esses meios, os não-receptores. Sendo assim, receptores de segunda, terceira e quarta mãos estão sujeitos a receberem mensagens que acabam sendo reconstruídas pela maneira como cada receptor inicial tratou, organizou e elaborou a informação recebida (WOLF, 1985, p.156).

Shaw (*apud* WOLF, 1985, p.137) afirma que

o *agenda-setting* reconhece a importância dos contatos interpessoais na determinação do imposto definitivo, do conteúdo dos *mass media* sobre o público. O *agenda-setting* utiliza os fatores interpessoais para ajudar a explicar as condições em que os efeitos de fixação de agenda são mais pronunciados (SHAW *apud* WOLF, 1985, p.137).

Sendo a recepção uma etapa intermediária, entre a difusão da informação e os comentários do dia seguinte, é importante salientar que o *agenda-setting* não ocorre com a mesma intensidade para todas as pessoas, pois depende: a) do que foi recebido; b) de como se deu a recepção; c) da atenção prestada ao produto; d) da percepção; e e) da compreensão. Além disso, deve-se levar em conta o inconsciente do receptor, o que o torna sempre um co-autor da mensagem, pois, ao comentar a informação que recebeu, colocará a marca de sua subjetividade em seu comentário.

A recepção, segundo Barros Filho (1995, p.185), “*atua como filtro no real e é fator determinante para a reconstrução da mensagem por parte do receptor*”. A atenção seleciona; a recepção seletiva e a retenção seletiva permitem essa reconstrução, que ocorre desde o contato com a mídia até o momento da devolução, ou seja, da manifestação dos receptores em relação ao que foi recebido.

Outro fator que envolve o *agenda-setting* é a necessidade de orientação do receptor. A dependência que cada receptor possui, em relação ao produto dos

*mass media*, torna-se um fator determinante do *agenda-setting*. Esta necessidade do receptor por orientação, em relação a um determinado assunto, resulta de duas variáveis: 1) o interesse desse receptor pelo tema tratado e 2) o grau de incerteza a ser diminuído pela recepção da informação. Quanto maior for o interesse, maior será a possibilidade do receptor prestar atenção, e maior será o *agenda-setting* – podendo a percepção e a retenção seletivas serem afetadas também.

Conforme Dearing e Rogers (1996), existe um elemento importante no processo de *agenda-setting*, que é o quão saliente um assunto pode se tornar entre todos os demais.

Segundo eles,

a saliência é o grau de importância com o qual um determinado assunto é percebido como relativamente importante. O coração do processo de *agenda-setting* é quando a saliência de um assunto modifica a agenda da mídia. E é essa saliência dentro da agenda da mídia que, por fim, definirá aos receptores sobre quais temas eles deverão pensar. A chave do estudo do *agenda-setting* é por que o grau de saliência de um assunto aumenta ou diminui (DEARING; ROGERS, 1996, p.8).

É variável o grau de saliência de um determinado assunto nos diferentes meios de comunicação de massa. A mídia não aborda todos os assuntos, da mesma maneira, o tempo todo. Mas, em geral, os *mass media* tendem a equivaler-se quanto à proporção dedicada aos assuntos mais importantes.

Certamente, ao longo dos anos, nos diversos estudos relacionados com o conceito de *agendamento*, o poder do jornalismo foi conceituado de uma forma cada vez mais alargada, ultrapassando a perspectiva inicial que limitava a influência da agenda jornalística sobre a agenda pública, quanto à simples saliência das questões e ocorrências que tinham merecido destaque como notícia.

Porém, assim como pode se modificar a saliência de cada assunto, também varia a forma como cada receptor consome o produto dos meios de

comunicação de massa. Sendo assim, o receptor também pode condicionar o *agenda-setting*.

Podemos situar aqui, portanto, a noção mais elementar do conceito de *agendamento*, aliás, reconhecido pelo próprio McCombs (1991, p.18), quando escreve: “*Esta noção básica, primitiva de agendamento é um truísmo. Se os mídias não nos dizem nada acerca de um tópico ou de um acontecimento, então, na maioria dos casos, ele existirá apenas na nossa agenda pessoal ou no nosso espaço vivencial*”.

Os indivíduos ou as coletividades têm propósitos diferentes, enraizados em diversas biografias, estatutos, culturas, origens sociais e situações específicas. Da mesma forma, uma questão (*issue*) surge quando já ocorreram pelo menos duas outras utilizações opostas, envolvendo pelo menos duas fontes que têm acesso aos *mass media*. Assim, existem utilizações diferentes para as ocorrências, ou seja, existem diferentes *necessidades de acontecimentos* (*event needs*) por parte dos diversos agentes sociais.

Nenhuma teoria da notícia pode negligenciar o estudo das influências da agenda jornalística sobre a agenda política, uma vez que os próprios jornalistas são potenciais geradores de notícias, principalmente através de reportagens que investem na linha de um jornalismo mais investigativo.

Outros fatores, tais como a experiência direta e as conversas interpessoais, também intervêm na formação da agenda de cada pessoa. Tanto os profissionais do campo político como os profissionais do campo jornalístico - mais os primeiros que os segundos - procuram tomar o pulso da opinião pública, saber das suas preocupações, atitudes, opiniões, etc., através de sondagens de opinião.

## 2.4 A EVOLUÇÃO DO ESTUDO SOBRE *AGENDA-SETTING*

Certamente, a noção central do conceito de *agendamento*, ao surgir, em 1968, no primeiro artigo de McCombs (1991), descrevia um poder limitado das mídias. Entretanto, pouco mais de 20 anos depois, num outro artigo que pretende fazer o balanço da evolução da pesquisa do *agenda-setting*, o autor afirma que

o agendamento é consideravelmente mais que a clássica asserção que as notícias nos dizem sobre o que pensar. As notícias também nos dizem como pensar nisso. Tanto a seleção de objetos que despertam a atenção como a seleção de enquadramentos para pensar esses objetos são poderosos papéis do agendamento. [...] O clássico somatório de Bernard Cohen do agendamento – se é certo que a imprensa pode, na maior parte das vezes, não conseguir dizer às pessoas como pensar, tem, no entanto, uma capacidade espantosa para dizer aos seus próprios leitores sobre que temas devem pensar qualquer coisa –, foi posto em dúvida. Modernamente, novas investigações, explorando as consequências do agendamento do enquadramento das mídias, sugerem que as mídias não só nos dizem em que pensar, mas também como pensar nisso, e, conseqüentemente, o que pensar (McCOMBS, 1991, p.22).

Este autor defende a posição de que o *agendamento* nem sempre funciona em relação a todas as questões e sobre todas as pessoas. Assim, a pesquisa sobre o *agendamento* tem procurado compreender melhor o conceito, respondendo às seguintes perguntas: o efeito do *agenda-setting* é exercido da mesma forma sobre todas as pessoas? E sobre todos os assuntos?

Um fator relacionado com as pessoas tem a ver com a participação ou não em conversas interpessoais, onde os tópicos da agenda jornalística são discutidos. Ela tem maior efeito sobre as pessoas que participam em conversações sobre questões levantadas pelos meios de comunicação social do que sobre pessoas que não participam desse tipo de conversas interpessoais.

Outro fator relacionado com as características das pessoas é o da necessidade de uma *orientação*, avançada em vários estudos sobre o processo de *agendamento*. A necessidade de uma orientação é definida como a junção de duas variáveis: alto interesse e alto nível de incerteza. Assim, o efeito de *agendamento* ocorre com pessoas que têm grande necessidade de obter

informação sobre um assunto. Em virtude desta necessidade, essas pessoas expõem-se mais aos mídias, provocando maiores efeitos de *agendamento*.

O impacto da função de *agendamento* não é igual para todas as pessoas, e depende da necessidade de orientação. Para as pessoas com grande necessidade de orientação, os meios de comunicação social fazem mais do que reforçar as crenças pré-existentes. E, portanto, o modo como as questões são enquadradas terminam por impor uma agenda de atributos que tanto pode afetar o que pensar quanto o como pensar.

Essa tese pretende dar seqüência a um estudo anterior, tema da dissertação de mestrado “Telefônica vs. Telet: *Agenda-setting* através da publicidade”, oferecendo um novo olhar, uma nova *nuance* – que vem a ser justamente o leve desviar de foco exclusivo do noticiário político. O presente estudo pretende abordar a maneira pela qual campanhas publicitárias podem *agendar* assuntos na mente do público.

Se observarmos o *agenda-setting* numa perspectiva histórica, veremos que, até mesmo os estudos mais recentes, restringem-se à análise de fatos políticos e à sua vinculação com o que a mídia veiculou e/ou pretendeu influenciar no público, em termos de opinião. Contudo, na sua evolução, ao longo dos últimos 25 anos, a perspectiva teórica do *agendamento* funcionou como um verdadeiro *guarda-chuva* para um conjunto de tradições de investigação e de conceitos da área da comunicação.

Enquanto as fases iniciais da pesquisa sobre o *agendamento* se concentravam na questão *quem determina a agenda pública e em que condições*, a mais recente fase de trabalho centrou sua atenção na pergunta *quem determina a agenda dos mídias*. A vasta literatura da sociologia do jornalismo, com sua ampla variedade de perspectivas, sobre as influências que moldam a construção diária da agenda jornalística, é especialmente relevante para a pesquisa sobre o *agendamento*.



Já uma integração teórica bastante diferente, ligando o *agendamento* a outra área das ciências sociais, é apresentada por McCombs e Weaver (1985), na sua explicação do campo conceitual pela *necessidade de orientação*, na hipótese do *agendamento*, e o conceito de um *sentido quase estatístico*, na hipótese da espiral do silêncio, de Noelle-Neumann (1984). Cada uma das hipóteses relaciona o seu conceito como uma explicação psicológica ou sociológica para fenômenos distintos e isolados.

No estudo original de Chapel Hill, e em muitos dos outros estudos que se seguiram, tanto a agenda dos mídias, como a agenda pública, consistiam no conjunto de objetos - as questões públicas -, mas havia uma nova agenda – a agenda das preocupações pessoais – na qual a política é apenas um dos focos. Esta agenda é, também, um conjunto de objetos.

Encarada nesta perspectiva, a metáfora da agenda pode ser utilizada em muitos contextos. A comunicação é um processo. Pode incidir sobre qualquer conjunto de objetos – ou mesmo sobre um único objeto – competindo para chamar a atenção sobre si.

O *agendamento* é uma hipótese de estudo sobre a transferência de relevância, tanto dos objetos, como dos seus atributos.

O *agendamento* é bastante mais do que o clássico conceito de Bernard Cohen (*apud* WOLF, 1985, p.130), segundo o qual as notícias nos dizem “*sobre o que é que devemos pensar*”. As notícias dizem-nos também “*como devemos pensar sobre o que pensamos*”. Tanto a seleção de objetos para atrair a atenção, como a seleção dos enquadramentos para pensar sobre esses objetos, são tarefas poderosas do *agendamento*.

Mesmo quando os múltiplos atributos de um assunto são incluídos na agenda jornalística, há grandes probabilidades de subsistir um conjunto perceptivo de prioridades. Há indícios que apontam no sentido de que o modo como um objeto é enquadrado na agenda pode ter conseqüências mensuráveis em nível comportamental. Os atributos de uma questão-alvo de ênfase, na

*cobertura* jornalística, podem, por exemplo, influenciar de modo direto na orientação da opinião pública.

Sejam quais forem os atributos de um assunto apresentado na agenda jornalística, as conseqüências para o comportamento da audiência são consideráveis. A maneira como o veículo enquadra uma questão estabelece uma agenda de atributos e pode influenciar o modo como pensamos sobre a questão em foco. O *agendamento* é um processo que afeta tanto aquilo sobre o que pensamos como, também, o modo como o fazemos.

Ao mesmo tempo em que se destaca um determinado critério, ou conjunto de critérios, os mídias noticiosos promovem o consenso social – não um consenso em termos das opiniões relativas, mas um consenso sobre os critérios a usar para fazer esse julgamento. Mais genericamente, a função determinante do *agendamento*, promovido pelos mídias, poderá ser a promoção de consensos sociais sobre o que é a própria agenda, se será a tradicional agenda de assuntos ou outra coisa qualquer.

Ao fornecerem uma agenda que qualquer um, até determinando ponto, pode compartilhar, os mídias estão criando um sentido comunitário. Claro que esta é uma função social relativizada, pelo alargamento da escolha de fontes de informação, criada pela explosão das novas tecnologias da comunicação. Na altura do estudo inicial sobre *agendamento*, de Chapel Hill, a análise de conteúdo de nove jornais, das redes televisivas e das principais revistas noticiosas, abrangeu quase todas as fontes usadas por aqueles eleitores durante a eleição presidencial americana de 1968.

Hoje em dia, inúmeros jornais estão expostos nas bancas, existindo um número ainda maior de canais de televisão por cabo, disponíveis, e de emissoras de rádio, especializadas em notícia.

Além disso, o sistema midiático fragmentou-se ainda mais com o advento da Internet, que já deixou de atuar como uma iniciante no processo noticioso, e

que passa, em muitas ocasiões, a liderar o processo de disseminação das informações.

Se os conteúdos das agendas dos mídias e da agenda pública puderem ser, também, relacionados de modo cauteloso, com reações comportamentais subseqüentes, a teoria do *agendamento* terá aprofundado, em três décadas, o problema da pesquisa sobre as atitudes e as opiniões durante um período de tempo consideravelmente mais longo.

Em termos de futuro para esse estudo, a vigorosa evolução da pesquisa sobre o *agendamento*, no mercado das idéias, durante os 25 a 30 anos passados, antecipa um futuro interessante nas áreas da publicação acadêmica, da integração teórica e da inovação conceitual. O recurso ao conceito de *enquadramento*, para falar da grande variedade das agendas de atributos, irá contribuir para a integração da pesquisa nesta área. Importantes percursos de pesquisa e novas perspectivas de abordagem surgirão.

A síntese clássica de agendamento apresentada por Bernard Cohen (1963) – “se é certo que a imprensa pode, na maior parte das vezes, não conseguir das pessoas como pensar, tem, no entanto, uma capacidade espantosa para dizer aos seus próprios leitores sobre que temas devem pensar qualquer coisa” – foi virada pelo avesso.

Investigações novas, que exploram as conseqüências do *agendamento* e do *enquadramento* feito pelos mídias, sugerem que eles, não só nos dizem sobre o que é que devemos pensar, como também nos orientam sobre como pensar a respeito disso, portanto, conseqüentemente, o quê pensar.

## 2.5 CATEGORIAS E ADAPTAÇÃO DA HIPÓTESE À PUBLICIDADE

Este estudo se propõe a estudar a hipótese do *agenda-setting* via publicidade e suas possibilidades de *sobreagendamento*, tornando-se relevante

uma análise das categorias desta hipótese, relacionadas com as características específicas do mercado publicitário e de sua linguagem.

Diferentemente do jornalismo, onde a força motriz é a vontade de informar, relatar ou analisar um determinado fato, na publicidade, essa mola propulsora provém de interesses comerciais de ocupação de mercado – mas igualmente existe uma informação primordial a ser passada ao público. É justamente a partir desse princípio que se dará a confrontação das várias categorizações da hipótese do *agenda-setting* com as peculiaridades do mundo publicitário.

Segundo Hohlfeldt (2001),

os pressupostos da hipótese de agendamento são vários, mas destaquemos alguns principais: a) – o fluxo contínuo de informação: [...] da manhã à noite, contudo, sofremos verdadeira avalanche informacional, que, na maioria das vezes, inclusive, leva-nos ao conhecido processo de entropia, ou seja, um excesso de informações que, não trabalhadas devidamente pelo receptor, se perdem ou geram situações inusitadas. O que, na verdade, ocorre é que este fluxo contínuo informacional gera o que McCombs denominará de efeito de enciclopédia; [...] consciente ou inconscientemente, guardamos de maneira imperceptível em nossa memória uma série de informações de que, repentinamente, lançamos mão (HOHLFELDT, 2001, p.190).

Em termos publicitários, o efeito de enciclopédia<sup>46</sup> somente pode acontecer se houver uma programação intensa de mídia, pois o grau de atenção dispensado pelo público ao apelo da publicidade é bastante menor do que aquele destinado ao noticiário. Mesmo assim, se bem dirigida ao seu público-alvo, e contando com uma verba para veiculação, que permita cobrir a audiência desejada, uma mensagem publicitária pode obter este mesmo efeito.

Dentre as categorias descritas por Hohlfeldt (2001, p.190), “*b) os meios de comunicação, por conseqüência, influenciam sobre o receptor, não em curto prazo, como boa parte das antigas teorias pressupunham, mas sim a médio e longo prazos*”: no caso da publicidade, isso é ainda mais visível, uma vez que o

---

<sup>46</sup> Efeito enciclopédia: Os leitores passam a receber um conjunto de informações comuns, formando um repertório muito semelhante entre si (a população). Esse conjunto de informações produz estímulos suficientes para a formação de uma atitude ou uma mudança de atitude.

atual bombardeio comunicacional, ao qual o público é submetido diariamente, impede que qualquer mensagem publicitária seja imediatamente captada e registrada em meio a tantas outras, até mesmo de marcas concorrentes. Isso torna o processo de assimilação mais complexo e, também, um pouco mais lento, verificando-se ser mais eficaz em médio e longo prazos – salvo casos específicos, como uma liquidação de varejo, por exemplo, que concentra seu poder de fogo em poucos dias de intensa participação em toda a mídia.

Para Hohlfeldt (2001),

[...] c) os meios de comunicação, embora não sejam capazes de impor o que pensar em relação a um determinado tema, como desejava a teoria hipodérmica, são capazes de, a médio e longo prazos, influenciar sobre o que pensar e falar, o que motiva o batismo desta hipótese de trabalho, ou seja, dependendo dos assuntos que venham a ser abordados – agendados – pela mídia, o público termina, a médio e longos prazos, por incluí-los igualmente em suas preocupações. Assim a agenda da mídia, de fato, passa a se constituir também na agenda individual e mesmo na agenda social (HOHLFELDT, 2001, p.191).

Segundo Wolf (1994, p.129), “*há três características dos mass media que são importantes: a acumulação, a consonância e a onipresença*”. A *acumulação* diz respeito à capacidade inata, que permite aos mídias criarem e manterem um determinado tema em voga. Como já foi observado anteriormente, para haver acumulação, no caso da publicidade, seguem-se regras de disponibilidade de verba e de frequência com a qual será exposta a mensagem, o que definirá a capacidade de uma determinada campanha conseguir dar relevância a sua abordagem principal.

A consonância, na definição de Wolf (1994, p.129), “associa-se ao fato de os traços comuns e as semelhanças existentes nos processos produtivos da informação tenderem a ser mais significativos do que as diferenças, o que conduz a mensagens substancialmente mais semelhantes do que dessemelhantes”.

No caso de campanhas publicitárias, é possível obter-se um maior controle, uma vez que, sendo paga, a publicidade permite uma maior uniformização na emissão da mensagem. E, também, conta a favor de um melhor

impacto comunicacional o fato de se poder escolher o veículo de comunicação pelo perfil de público, o que a torna ainda mais potencialmente eficaz.

Por fim, a *onipresença*, para Wolf (1994, p.129),

diz respeito não só à difusão quantitativa dos *mass media*, mas, também, ao fato de o saber público – o conjunto de conhecimentos, opiniões e atitudes difundido pela comunicação de massa – ter um caráter particular: é do conhecimento público que esse saber é publicamente conhecido.

Ao contrário do jornalismo, onde um acontecimento pode tornar-se onipresente porque, transformado em notícia, ultrapassa os espaços tradicionalmente a ele determinados, na publicidade isso parece ser quase impossível, pois, como já descrito anteriormente, quase todas as campanhas publicitárias esbarram no tradicional problema de verba.

Em publicidade, a verba disponível praticamente nunca é suficiente para os desafios que as marcas e anunciantes encontram, na disputa pelo mercado – isso sem considerar que as marcas não anunciam sozinhas, pois sempre há uma avalanche diária de mensagens disputando a atenção dos consumidores.

Outras categorias importantes, para o estudo de agendamento, são o *frame temporal* e o *intervalo temporal* (*time lag*). Segundo Wolf (1994, p.153), “*frame temporal* é todo o período de levantamento das duas agendas (dos *mass media* e do público)”, a “*extensão global do tempo em que se efetua a verificação do efeito*” e *time lag* é “o período que decorre entre o levantamento da variável independente (a cobertura informativa dos *mass media*) e o levantamento da variável dependente (a agenda do público)”.

No caso do *frame temporal*, em publicidade, há inúmeros assuntos (campanhas) sendo divulgados, simultaneamente, cada um disputando um pouco da atenção do público (receptores). É um quadro de alta entropia, com excesso de mensagens, comumente medido pelas pesquisas de mídia, encomendadas pelas agências de publicidade, além da interpretação das observações de campo, matéria-prima dos bons publicitários.

Quanto ao *time lag*, em termos de publicidade, a agenda dos receptores é a agenda da mídia/anunciantes. Cabe à própria publicidade dar o tom e o ritmo dos assuntos que pretende ver agendados na mente dos consumidores, embora poucas campanhas publicitárias logrem êxito em termos de *agendamento*. É bastante reduzido o número daquelas que conseguem pautar a agenda de assuntos do público, o que, posteriormente, refletir-se-á em comportamento de consumo (compra).

Esse período de tempo da publicidade é diferente do noticiário, pois um fato ou acontecimento ocorre num momento específico e passa a ser notícia, coberta pelos meios de comunicação. No caso de um tema que uma determinada campanha publicitária pretenda *agendar*, a medida da eficácia deste *agendamento* não é apenas a opinião pública, mas também o ato de consumir o bem ou o serviço anunciado.

Outro grupo de categorias que bem delinea o *agenda-setting* diz respeito à relevância, tematização, centralidade e saliência. Para Hohlfeldt (2001, p.201), a relevância “*é avaliada pela consonância do tema nos diversos mídias, ou seja, se um determinado acontecimento acaba sendo noticiado por todos os diferentes mídias, independentemente do enfoque que lhe venha a ser dado, ele possui evidente relevância*”.

Este é um dos desafios mais importantes da publicidade. Afinal, raramente alguém procura anúncio quando abre um jornal ou revista, nem quando liga o rádio ou a TV. Mas, como foi mencionado no parágrafo anterior, a concorrência, entre mensagens publicitárias e conteúdo editorial dos meios de comunicação, é uma realidade, e isso se deve, em muito, à evolução da linguagem da publicidade, bem como aos crescentes investimentos em qualidade de produção, seja em mídia impressa, seja em mídia eletrônica.

Tanto em forma quanto em conteúdo, as campanhas publicitárias se assemelharam tanto ao que se denomina *conteúdo editorial dos meios de comunicação* que, hoje, já se pode afirmar que a publicidade se tornou uma forma de entretenimento e, também, uma espécie de noticiário, pois ela diverte

(entretenimento), noticia os lançamentos e novidades do mercado e, também, educa. A publicidade passou a tornar relevantes assuntos antes considerados como de segunda classe, os “*réclames*”.

*A tematização*, para Wolf (1994),

é um processo que se insere na hipótese do *agenda-setting*, dela representando uma modalidade particular: tematizar um problema significa, de fato, colocá-lo na ordem do dia da atenção do público, dar-lhe o relevo adequado, salientar a sua centralidade e o seu significado em relação ao fluxo da informação não-tematizada (WOLFF, 1994, p.146).

Em publicidade, há o que se denomina de USP – *Unique Selling Proposition* – que significa *proposição única de venda*, ou seja, a *tematização*, ou *suíte*, do assunto publicitário a ser agendado, sendo que o destaque do tema proposto pode ser conseguido através da melhor combinação entre plano de mídia e conteúdo da mensagem publicitária de uma campanha.

*A centralidade*, para Hohlfeldt (2001),

é a capacidade que os mídias têm de colocar como algo importante determinado assunto, dando-lhe não apenas relevância, quanto hierarquia e significado. Há muitos assuntos que são noticiados constantemente mas que não são conscientizados como centrais (isto é decisivos) para a nossa vida, enquanto que outros assim se tornam (HOHLFEDLT, 2001, p.202).

Em publicidade, paradoxalmente, a centralidade pode ser mais fácil de ser alcançada, porque os anunciantes detêm o controle do *timing* de veiculação das mensagens, mas também se torna mais difícil, em função do que já foi referido anteriormente, ou seja, a carga excessiva de assuntos semelhantes e de marcas concorrentes que, simultaneamente, buscam brechas na mente do público para tentar *agendar* algum tema.

Já a *saliência* é o assunto mais relevante do mundo publicitário, pois é o verdadeiro *agenda-setting* via publicidade, razão de ser desse estudo. Como se diz em publicidade, “*não é o que a gente diz, mas sim o que os outros percebem*”: a *saliência* representa exatamente aquilo que o receptor capta e passa a



determinar como importante e relevante – e que, em última análise, resultará na formação da opinião pública.

Muitos publicitários se confundem neste ponto, pois é comum neste meio os profissionais não distinguirem o que é saliente para o público-alvo de seu anunciante do que é importante para si próprios.

Walter Lippmann afirma :

Nossa relação com a realidade não se dá de forma direta, ou melhor, embora ela ocorra de modo direto, a percepção que dela temos não é direta, mas sim mediada por imagens que formamos em nossa mente. Desta forma, percebemos a realidade, não enquanto tal, mas sim enquanto a imaginamos (LIPPMANN *apud* WOLFF, 1985, p.135).

A publicidade está especialmente atenta a essa questão, pois a essência do teor publicitário não está no texto, mas na reação que provoca no público. O texto publicitário, freqüentemente, recorre a situações que evocam vivências passadas, ou fatos reais da vida das pessoas, embora com uma preocupação estética que fica no limite do irreal (porque artificial). Tudo isso é feito para ajudar a fixar aquela mensagem na cabeça do receptor, em meio a tantas outras milhares de mensagens que lhe são direcionadas diariamente. Neste caso, a percepção é a realidade.

## 2.6 AGENDA-SETTING: SOBREAGENDAMENTO

Esta tese de doutorado pretende ampliar a compreensão do *agenda-setting* (*agendamento*) nos dias atuais, desenvolvendo o conceito original de *sobreagendamento*. O tema escolhido para a realização desse trabalho foi a *cobertura* de telefonia móvel (celular), por se tratar, igualmente, de um setor relativamente novo na sociedade.

Esse estudo sobre como se constrói o *sobreagendamento* tem, como ponto de partida, a técnica de *agenda-setting*, mas pretende ir além do

*agendamento* (ou, então, ir junto). O *sobreagendamento* consiste em *agendar-se* algum conceito junto, acoplado, ou associado, a outro, já agendado anteriormente.

Denomina-se *sobreagendamento* porque não se trata nem de desagendar algo que havia sido agendado, como também não significa *reagendar* algo novo, no lugar daquele primeiro conceito previamente agendado. É, portanto, algo diferente: é pegar carona, associar-se ao que já está agendado, e pode ser interpretado como um segundo conceito que faz parte do tema principal.

Com o *agendamento*, instala-se, na mente, uma idéia nova e pioneira que, por encontrar terreno virgem e fértil, preenche a totalidade do espaço cerebral disponível e, ao ocupá-lo, fecha a porta para a inclusão de uma outra idéia. Ou seja, a idéia trazida pelo *agendamento* é hegemônica por natureza.

A idéia instalada pelo *agendamento* é absoluta, pois não há lugar para incertezas; é definida, pois não há espaço para indefinição: é simples, pois não há razão para complexidade; e é produtiva, pois não há como ser improdutiva, uma vez que gera um conceito e um simultâneo pré-conceito.

O *agendamento* é de natureza simples – e não complexa. O *agendamento* é conservador por essência, pois não admite mudanças – e nem precisa. O que está agendado pela primeira vez está alicerçado, não tem fissuras. O *agendamento* propõe e pressupõe um sistema fechado: não há brechas nem aberturas.

O tempo conta a favor da idéia incutida pelo *agendamento*: quanto mais perdurar, mais difícil será para que alguma ação de *agendamento* diverso logre êxito. O ideal é que nunca surja algo novo, que perturbe a ordem. O ideal é que não haja um outro *agendamento* para o que foi pioneiramente agendado, e que, assim, permanecerá.

Assim, enquanto o *agendamento* é ordem, o *sobreagendamento* é desordem. O *sobreagendamento* funciona como um despertador para uma nova

idéia. Ele releva evidências adormecidas, as quais surgem, paralelamente, ao *agendamento* e que, com a ação de *sobreagendamento*, saem de uma posição de energia potencial para transformar-se em energia cinética.

O *sobreagendamento* não é e nem pode ser pioneiro, mas tem o frescor do novo, tem o incômodo do revolucionário. Sua desordem interna é proporcional ao que provoca externamente, e sua contradição é a base de sua essência. Seus alicerces não são tão sólidos quanto os do *agendamento*, mas não é necessário: sua missão é, de certa forma, confundir.

Incerto, indefinido, multifacetado, surpreendente: o *sobreagendamento* tem tudo para dar errado racionalmente, mas pode dar certo. Para destronar uma idéia primitiva, hegemônica e ortodoxa, o *sobreagendamento* precisa ser complexo, fragmentado na sua origem, mas completo na sua essência, pois o novo precisa ser bom para assumir o poder.

Precisa, também, ser suficientemente criativo para, de forma heterodoxa, trilhar um caminho novo dentro da mente até aqui ocupada, para efetivamente atingir o seu objetivo, que é confundir. Somente causando confusão é o que o *sobreagendamento* poderá ser bem sucedido em sua empreitada.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para o desenvolvimento desta tese sobre o conceito de *sobreagendamento*, na publicidade, realizou-se um estudo de caso focando as estratégias de *marketing* desenvolvidas pela Claro Digital, no período de 2001-2002, e sua repercussão junto ao público consumidor.

Escolheu-se a metodologia do *Estudo de Caso* porque, através dele, é possível partir da investigação de um exemplo particular para chegar ao entendimento teórico de um fenômeno social mais abrangente. No caso ora apresentado, a possibilidade do desenvolvimento do *sobreagendamento* de algum conceito, associado a um outro conceito, já agendado anteriormente, através de campanhas publicitárias.

Segundo Triviños (apud MIELNICZUK, 1998, p. 110), o estudo de caso desenvolve um “*conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, e os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas*”.

O *Estudo de Caso* é um exame extensivo de um determinado fenômeno de interesse do pesquisador, encontrando-se, portanto, dentro de uma metodologia fenomenológica e qualitativa.

O objeto de estudo descortinou-se a partir da própria vivência profissional, de 30 anos como publicitário, do autor desta tese. Mais especificamente, através das experiências como Diretor da Agência DCS e responsável pela conta da Claro Digital, no ano de sua entrada no mercado gaúcho (1999), e como Gerente de Comunicação da Telet/Claro Digital, entre 2001 e 2002, tendo desenvolvido a estratégia de neutralização do conceito agendado pela concorrente Telefônica.

Assim, na perspectiva acadêmico desta tese, tornava-se necessário buscar uma metodologia que pudesse dar conta desta especificidade, tornando-a uma aliada do processo de construção metodológica e teórica, pois,

tradicionalmente, a demasiada proximidade do pesquisador de seu universo de pesquisa era vista como uma importante barreira metodológica.

Encontrou-se, no *Estudo de Caso*, dentro de uma proposta qualitativa, a *Grounded Theory*, cujo apoio teórico e sustentação metodológica guiaram as várias etapas do desenvolvimento desta pesquisa.

Essa metodologia demonstrou-se adequada desde o primeiro momento, pois questionava o lugar a partir do qual se construía o problema de pesquisa e observava a realidade a ser pesquisada: desde dentro, enquanto profissional da publicidade, que tem a vantagem de, ao pertencer ao mundo da publicidade, enxergar o esquema do *agendamento* e ter sido protagonista da estratégia do *sobreagendamento*.

Segundo Strauss e Corbin (1990),

a experiência profissional frequentemente leva ao julgamento que alguma característica da profissão ou da sua prática é menos que efetiva, eficiente, humana, ou eqüitativa. Então, acredita-se, talvez um bom estudo de pesquisa poderia ajudar a corrigir tal situação. Alguns profissionais retornam ao estudo para maior titulação porque estão motivados por tal ambição de reforma. Os problemas de pesquisas que escolhem são fundamentados naquela motivação (STRAUSS; CORBIN, 1990, p.35)<sup>47</sup>.

Assim, motivado por essa experiência profissional, empreendeu-se a tarefa de elucidar os mecanismos através dos quais a Claro Digital enfrentou o problema do *agendamento* do conceito de *cobertura* realizado pela Telefônica, através de seu *sobreagendamento*, apoiado nos procedimentos metodológicos desenvolvidos pela *Grounded Theory*.

---

<sup>47</sup> Professional experience frequently leads to the judgment that some feature of the profession or its practice is less than effective, efficient, human, or equitable. So, it is believed, perhaps a good research study might help to correct that situation. Some professionals return to study for their higher degrees because they are motivated by that reform ambition. The research problems that they choose are *Grounded* in that motivation. Todas as traduções deste capítulo foram realizadas pelo autor da tese.

A função participativa do pesquisador permitiu que, para a realização desta tese, pudesse ser utilizada a visão pessoal do mesmo, não apenas por sua experiência profissional e responsabilidade relativas ao tema, mas, sobretudo, pela atuação na coleta de dados, durante as entrevistas com um universo diversificado de consumidores, cujas opiniões puderam formatar o objetivo principal desta.

Permitida pela *Grounded Theory*, esta participação é uma forma de experimentação em situação real, onde o pesquisador pôde intervir conscientemente. Os participantes não foram, ao contrário de outras metodologias, reduzidos à condição de cobaias, uma vez que desempenharam papel ativo, sendo que todas as variáveis observadas tiveram importância fundamental no que estava sendo observado.

É interessante ressaltar o fato de que muitos dos pesquisados terminaram por se transformar em pesquisadores ativos, sem deixarem de ser objetos da pesquisa, descentralizando o formato de obtenção das mais diversas informações. Numa organização, poder-se-ia enquadrá-los como pesquisadores terceirizados. De certa forma, além do grande acréscimo à pesquisa, este evento foi motivo de satisfação para o pesquisador, uma vez que demonstrou o interesse do tema, durante sua coleta de dados.

Cabe salientar que, assim como em outras pesquisas da linha metodológica interpretativista, a substancialidade do pesquisador não é total, pois aquilo que observa e interpreta nunca é independente da sua formação, de suas experiências anteriores e do próprio "mergulho" na situação investigada.

### 3.1 *GROUNDING THEORY*

A *Grounded Theory* é uma metodologia de pesquisa desenvolvida na década de 1960, pelos sociólogos norte-americanos Anselm Strauss e Barney Glaser.

Anselm Strauss, formado em Sociologia pela Universidade de Virgínia, ingressa em 1940 na Universidade de Chicago - com forte tradição no desenvolvimento de pesquisas qualitativas. Aproxima-se da chamada Escola de Chicago, cujos pesquisadores desenvolviam importantes estudos dentro da sociologia urbana.

Seus principais expoentes, especialmente Robert Park, trabalhavam para o desenvolvimento de uma metodologia de pesquisa que aproximasse diretamente o pesquisador de seu universo de pesquisa. Segundo essa tradição, o pesquisador deveria, ele mesmo, coletar os dados que dariam suporte à sua pesquisa, desenvolvendo um meticuloso *trabalho de campo*.

Imbuído destes ensinamentos, Strauss foi reforçando a importância do pesquisador *ir a campo*, descortinando, através de sua própria observação e análise, o que *realmente* estava acontecendo.

Barney Glaser, por seu lado, oriundo da Universidade de Columbia, foi fortemente influenciado por Paul Lazarsfeld, cujo trabalho direcionava-se para o desenvolvimento de inovadores métodos de pesquisa quantitativos.

Apesar de possuírem *backgrounds* diferenciados, os dois pesquisadores, insatisfeitos com a natureza da teorização que prevalecia na sociologia da época, uniram-se para desenvolver uma metodologia que pudesse contemplar uma forte convicção que partilhavam: a de que a teoria sociológica deveria emergir de um meticuloso trabalho de observação dos dados<sup>48</sup>

No ano de 1967, publicaram o livro **The discovery of Grounded Theory: Strategies** for qualitative research, onde, já no prefácio, situam o leitor a respeito dos avanços que propõem em relação às tradições que lhes serviram de base e de inspiração:

---

<sup>48</sup> Sobre a trajetória destes dois pesquisadores e sua aproximação, veja Strauss e Corbin, 1990.

A menção ao Department of Sociology at Columbia University traz à mente a teoria de média-variação de Merton e a metodologia quantitativa de Lazarsfeld. Por outro lado, a “tradição de Chicago” (dos anos 20 aos anos 50) está associada com uma pesquisa qualitativa básica, uma metodologia menos que rigorosa, e uma apresentação não integrada da teoria. Por uma conjunção irônica de carreiras, os autores deste livro foram treinados, respectivamente, em Columbia e em Chicago. O ponto é notado somente para enfatizar nossa convicção de que nenhuma dessas tradições – nem qualquer outra na sociologia pós-guerra – têm sido exitosa em cobrir o embaraçoso hiato entre a teoria e a pesquisa empírica. O hiato é tão amplo hoje quanto o era em 1941, quando Blumer o comentou, e em 1949, quando Merton sugeriu, de forma otimista, uma solução (STRAUSS; GLASER, 2006, p.vii)<sup>49</sup>.

Nesta obra, os autores desenvolvem as bases de sua perspectiva metodológica, cujos procedimentos rigorosos se adequam ao uso interdisciplinar, em projetos de pesquisa de cunho qualitativo, nas diferentes áreas de conhecimento das ciências sociais e humanas.

Como os próprios autores salientam,

embora nosso livro esteja dirigido primariamente aos sociólogos, nós acreditamos que ele possa ser útil a qualquer um que esteja interessado em estudar fenômenos sociais - políticos, educacionais, econômicos, industriais, ou seja, o que for - especialmente se os seus estudos forem baseados em dados qualitativos (STRAUSS; GLASER, 2006, p.viii)<sup>50</sup>.

O trabalho de Strauss e Glaser é um marco para muitos pesquisadores que empreendem estudos qualitativos de organizações, por exemplo. É por meio da idéia da Teoria Fundamentada em Dados (o título que esta metodologia possui em português) que muitos pesquisadores, treinados em pesquisas quantitativas, obtiveram a sua introdução nos métodos qualitativos, com uma pesquisa similarmente rigorosa.

---

<sup>49</sup> Mentioning the Department of Sociology at Columbia University brings to mind Merton's middle-range *Theory* and Lazarsfeld's quantitative methodology. On the other hand, the “Chicago tradition” (from the 1920's to the 1950's) is associated with down-to-earth qualitative research, a less than rigorous methodology, and an unintegrated presentation of *Theory*. By an ironic conjunction of careers, the authors of this book were trained respectively, at Columbia and Chicago. The point is noted only to emphasize our conviction that neither of these traditions - nor any other in postwar sociology - has been successful at closing the embarrassing gap between *Theory* and empirical research. The gap is as wide today as it was in 1941, when Blumer commented on it, and in 1949, when Merton optimistically suggested a solution.

<sup>50</sup> Although our book is directed primarily at sociologists, we believe it can be useful to anyone who is interested in studying social phenomena - political, educational, economic, industrial, or whatever - especially if their studies are based on qualitative data



O princípio básico do método denominado *Grounded Theory* é a construção de uma teoria a partir da análise dos dados, criada de forma indutiva, através da aplicação de procedimentos sistematizados com os dados coletados:

A abordagem da *Grounded Theory* é a de um método de pesquisa qualitativa que usa um conjunto sistemático de procedimentos para desenvolver uma teoria de campo, derivada indutivamente, sobre algum fenômeno. Os achados de pesquisa constituem uma formulação teórica da realidade sob investigação, em vez de consistir em um conjunto de números, ou um grupo de temas frouxamente relacionados. Através dessa metodologia, os conceitos e as relações entre eles não são apenas gerados, mas também provisionalmente testados. Os procedimentos da abordagem são muitos e bastante específicos, como você verá (STRAUSS; GLASER, 1990, p.24)<sup>51</sup>.

Segundo a *Grounded Theory*, o processo de pesquisa não começa com uma hipótese a ser provada, ou não, pelos dados coletados. Ao contrário, a teoria é indutivamente derivada do estudo sistemático dos dados que ela representa. Construir um teoria implica na interpretação de dados. Dados que são conceptualizados e relatados pelos indivíduos e documentos que formam o universo a ser observado pelo pesquisador, investigado o que representa sempre um determinado recorte da realidade.

Nas palavras de seus idealizadores,

uma *Grounded Theory* é aquela indutivamente derivada do estudo do fenômeno que ela representa. Ou seja, é descoberta, desenvolvida e provisionalmente verificada por meio de uma coleta sistemática de dados e análise dos dados pertinentes àquele fenômeno. Por conseguinte, a coleta de dados, a análise e a teoria têm relação recíproca entre si. Não se começa com uma teoria, para então prová-la. Ao contrário, se começa com uma área de estudo e o que é relevante àquela área tem permissão para emergir (STRAUSS; CORBIN, 1990, p.23)<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> The *Grounded Theory* approach is a qualitative research method that uses a systematic set of procedures to develop an inductively derived *Grounded Theory* about a phenomenon. The research findings constitute a theoretical formulation of the reality under investigation, rather than consisting of a set of numbers, or a group of loosely related themes. Through this methodology, the concepts and relationships among them are not only generated but they are also provisionally tested. The procedures of the approach are many and rather specific, as you will see.

<sup>52</sup> A *Grounded Theory* is one that is inductively derived from the study of the phenomenon it represents. That is, it is discovered, developed, and provisionally verified through systematic data collection and analysis of data pertaining to that phenomenon. Therefore, data collection, analysis, and *Theory* stand in reciprocal relationship with each other. One does not begin with a *Theory*,

É particularmente interessante o fato de que, já no prefácio do livro **The Discovery of *Grounded Theory*: Strategies for qualitative research**, Strauss e Glaser sustentam que o seu livro é direcionado

[...] pela melhora da capacidade dos cientistas sociais de gerar a teoria que *será* relevante à sua pesquisa. Nem todos podem ser igualmente habilidosos em descobrir a teoria, mas ninguém precisa ser um gênio para gerar a teoria útil. O que é necessário, nós acreditamos, é uma perspectiva diferente dos cânones derivados da verificação quantitativa vigorosa sobre itens como amostragem, codificação, confiabilidade, validade, indicadores, distribuições de frequência, formulação conceitual, construção de hipóteses e apresentação de evidências. Nós precisamos desenvolver cânones mais adequados à descoberta da teoria. Esses guias, junto com as regras associadas do procedimento, podem ajudar a liberar energias para teorizar o que agora está congelado pela inadequada ênfase na verificação (STRAUSS; GLASER, 2006, p.vii)<sup>53</sup>.

O método desenvolvido pela *Grounded Theory* visa, através da utilização de um rol sistemático de procedimentos, o desenvolvimento de uma teoria fundamentada a respeito de um determinado fenômeno social, e que emerge justamente da análise dos dados no final da pesquisa. O fundamento desta teoria é encontrado, portanto, nos próprios dados que a pesquisa de campo traz à tona, bem como à sua interpretação.

Segundo a perspectiva metodológica da *Grounded Theory*, o pesquisador não parte de hipóteses predefinidas a serem testadas ou comprovadas. Este inicia sua pesquisa de um determinado tema, com o desejo de entender melhor um determinado fenômeno e algumas premissas e idéias pré-concebidas que o pesquisador procura identificar antecipadamente, mas nunca como hipóteses fechadas.

---

then prove it. Rather, one begins with an area of study and what is relevant to that area is allowed to emerge.

<sup>53</sup> [...] toward improving social scientists' capacities for generating *Theory* that *will* be relevant to their research. Not everyone can be equally skilled at discovering *Theory*, but neither do they need to be a genius to generate useful *Theory*. What is required, we believe, is a different perspective on the canons derived from vigorous quantitative verification on such issues as sampling, coding, reliability, validity, indicators, frequency distributions, conceptual formulation, construction of hypotheses, and presentation of evidence. We need to develop canons more suited to the discovery of *Theory*. These guides, along with associated rules of procedure, can help release energies for theorizing that are now frozen by the undue emphasis on verification.

Mais uma vez, de acordo com Strauss e Glaser (2006),

a geração de hipóteses requer evidência suficiente apenas para estabelecer uma sugestão – não um empilhamento excessivo de evidências para estabelecer uma prova, e o conseqüente prejuízo da geração de novas hipóteses. No trabalho de campo, contudo, as relações gerais são freqüentemente descobertas in vivo; ou seja, o pesquisador de campo literalmente as vê ocorrendo. Este aspecto do caráter da “vida real” da pesquisa de campo merece ênfase, sendo um dividendo importante na geração da teoria (STRAUSS; GLASER, 2006, p.40)<sup>54</sup>.

Segundo esta metodologia, a principal preocupação do pesquisador em campo deve estar direcionada à captura dos significados, definições e interpretações provenientes do próprio objeto de estudo. A partir destes significados capturados, as hipóteses vão sendo construídas, num processo constante de reformulação, sem qualquer estrutura teórica pré-concebida.

De acordo com os autores, a construção da teoria não deve ser um processo que se inicie após o término do trabalho de levantamento de dados, mas deve começar já durante o trabalho de campo, num movimento em que as hipóteses e conclusões vão sendo (re)atualizadas, à medida que novos materiais de pesquisa vão sendo coletados, analisados e acumulados, num processo contínuo de reformulação:

Nossa estratégia de análise comparativa para gerar teoria põe uma grande ênfase na *teoria como processo*; isto é, a teoria como uma entidade sempre em desenvolvimento, não como um produto aperfeiçoado. Para ter certeza, a teoria como um processo pode ser apresentada nas publicações como um produto momentâneo, mas é escrita com o pressuposto que ainda esteja em desenvolvimento. A teoria como processo, cremos, demonstra muito bem a realidade da interação social e o seu contexto estrutural (STRAUSS; GLASER, 2006, p.32)<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> generating hypotheses requires evidence enough only to establish a suggestion - not an excessive piling up of evidence to establish a proof, and the consequent hindering of the generation of new hypotheses. In field work, however, general relations are often discovered in vivo; that is, the field worker literally sees them occur. This aspect of the “real life” character of field work deserves emphasis, for it is an important dividend in generating *Theory*.

<sup>55</sup> Our strategy of comparative analysis for generating *Theory* puts a high emphasis on *Theory as process*; that is, *Theory* as an ever-developing entity, not as a perfected product. To be sure, *Theory* as process can be presented in publications as a momentary product, but it is written with

O processo através do qual o pesquisador obtém os dados para a geração de uma teoria é denominado pelos autores da *Grounded Theory* como *theoretical sampling*<sup>56</sup>. Através dele, o pesquisador coleta, codifica e analisa seus dados e, assim, pode discernir qual(is) dado(s) deverá(ão) ser coletado(s) a seguir, e onde encontrá-lo(s).

Os autores são bastante claros a esse respeito:

As decisões iniciais para a coleta teórica de dados são baseadas apenas em uma perspectiva sociológica geral e em uma área geral de indivíduo ou problema. As decisões iniciais não são baseadas em uma armação teórica preconcebida (STRAUSS; GLASER, 2006, p.45)<sup>57</sup>.

E prosseguem os esclarecimentos a respeito dos novos dados a serem coletados:

Além das decisões relativas à coleta inicial de dados, a coleta adicional não pode ser planejada com antecedência à teoria emergente (como é feito muito cuidadosamente na pesquisa projetada para verificação e descrição). A teoria emergente aponta para os próximos passos - o sociólogo não os conhece até que seja guiado pelas lacunas emergentes de sua teoria e por perguntas de pesquisa sugeridas pelas respostas prévias (STRAUSS; GLASER, 2006, p.47)<sup>58</sup>.

Nesse sentido, o pesquisador deve manter um caderno de notas, onde registrará todas as informações pertinentes que possam contribuir para a compreensão do universo simbólico e das interações entre os atores sociais envolvidos no fenômeno em questão.

the assumption that it is still developing. *Theory* as process, we believe, renders quite well the reality of social interaction and its structural context.

<sup>56</sup> Em português, *amostragem teórica*.

<sup>57</sup> The initial decisions for theoretical collection of data are based only on a general sociological perspective and on a general subject or problem area. The initial decisions are not based on a preconceived theoretical framework.

<sup>58</sup> Beyond the decisions concerning initial collection of data, further collection cannot be planned in advance of the emerging *Theory* (as is done so carefully in research designed for verification and description). The emerging *Theory* points to the next steps - the sociologist does not know them until he is guided by emerging gaps in his *Theory* and by research questions suggested by previous answers.

Estas informações devem ser classificadas em categorias, desde que surjam naturalmente, e que sejam pertinentes a regularidades encontradas nos dados coletados, comparando-se, constantemente, o material coletado. De forma progressiva, o pesquisador constrói uma teoria que deverá explicar todos os fatos observados, até o final do trabalho de campo. Por esta razão, o pesquisador alterna-se entre um raciocínio indutivo/dedutivo.

O processo de análise e elaboração da teoria, fundamentada nos dados, proposta pela *Grounded Theory*, pode ser descrito através destes dois momentos importantes do trabalho, como abordados a seguir.

Em primeiro lugar, o pesquisador deve proceder a uma descrição exaustiva da realidade estudada. Nesta fase, as perguntas pertinentes que o analista deve formular são: O quê? Quem? Quando? Como? Quanto? É a fase em que o pesquisador, de forma exaustiva, toma notas e registra todos os dados pertinentes (dentro dos limites de sua percepção e limitação pessoal, de seu viés particular, já apresentados no início da pesquisa).

Num segundo momento, diante de uma *coleção de dados* já significativa, inicia-se o processo de análise interpretativa, através da comparação dos dados coletados - o coração de todo o percurso. Os resultados da comparação são escritos na margem das notas em forma de código, sintetizados em categorias explicativas. Busca-se, agora, a apreensão do significado de um determinado fenômeno, a partir da descrição do mesmo. A pergunta a ser feita nessa etapa é: Por que? E, se necessário, começar uma nova etapa de coleta de dados.

Para a realização desta análise, são utilizados dois procedimentos básicos; a *codificação* - que é a busca de regularidades e categorias de significância - e a *categorização* ou *teorização* - a procura de regularidades nos dados codificados, para conceitualizá-los e “*formar um modelo teórico da realidade*” (STRAUSS; CORBIN, 1990, p.77). Os códigos são os rótulos que permitem ao pesquisador organizar seus dados, dos simples aos avançados.

É importante salientar que um dos diferenciais da *Grounded Theory* diz respeito ao modo como a informação é coletada e analisada. Ao contrário de outras abordagens metodológicas, na *Grounded Theory*, a análise dos dados é feita, simultaneamente, à coleta dos mesmos, possibilitando ao pesquisador perceber, desde o início, como se dá a construção de referenciais, pelos participantes da pesquisa, enquanto eles estão sendo levantados.

O fato da teoria emergente ser sempre um "*work in progress*", uma característica da *Grounded Theory*, também permite que o pesquisador possa realizar discussões sobre sua teoria, desde as fases iniciais da pesquisa, porque a análise começa bem no início do projeto. Não é necessário esperar uma etapa final de análise para que os resultados possam ser expostos e discutidos dentro e fora do meio acadêmico.

Também é importante salientar que um elemento destacado pela *Grounded Theory* é a *criatividade*, considerada componente vital para seu desenvolvimento, na medida em que seus procedimentos,

forçam o pesquisador a romper pressupostos e a criar uma nova ordem a partir da velha. A criatividade se manifesta na capacidade da pesquisa em habilmente nomear categorias; e também para deixar a mente vagar e fazer as associações livres que sejam necessárias para gerar perguntas estimulantes e para apresentar as comparações que levaram à descoberta (STRAUSS; CORBIN, 1990, p.27)<sup>59</sup>.

Enquanto os procedimentos técnicos fornecem, ao processo analítico, precisão e rigor, a criatividade é, também, um elemento importante no desenvolvimento da pesquisa e na interpretação da realidade. A criatividade permite, ao pesquisador, fazer perguntas pertinentes a respeito dos dados recolhidos e fazer comparações que possam extrair novos dados e novos *insights* em relação ao fenômeno estudado.

---

<sup>59</sup> Force the researcher to break through assumptions and to create new order out of the old. Creativity manifests itself in the ability to the research to aptly name categories; and also to let the mind wander and make the free associations that are necessary for generating stimulating questions, and for coming up with the comparisons that led to discovery

Strauss e Glaser (2006) ressaltam a importância que cada pesquisador tem, na descoberta da forma de estimular *insights* de fontes externas, assim como internas, da maneira que melhor possa funcionar para eles. Para alguns, isso pode significar colocar em desuso toda a leitura, enquanto estão ativamente engajados no trabalho de campo; para outros, isso pode significar ler materiais muito diferentes, como novelas e biografias, ou tópicos de diversas disciplinas.

Todo esse material é utilizado para prover diferentes estímulos para o pensar. Para alguns, isso pode significar ler tópicos de múltiplas disciplinas, enquanto que, para outros, ainda, isso pode significar amostragem periódica em relação à literatura específica, à medida que o trabalho de campo vai progredindo.

No entanto, qualquer que seja o estilo encontrado pelos pesquisadores para ajudar a pensar criativamente a respeito do que está acontecendo, *insights* gerados precisam ser trabalhados em relação aos dados recolhidos, ou seja, eles precisam ser transformados em categorias, propriedades e relações propostas.

Ao lado da criatividade, outro ponto a ser destacado nas qualidades pessoais do pesquisador, que o tornam mais habilitado à plena realização de seus objetivos, é o que a perspectiva metodológica denominada *Grounded Theory* chama de *sensibilidade teórica*, que indica a habilidade em lidar com as sutilezas de significado dos dados. Refere-se, também, à capacidade de ter *insights*, à capacidade de dar sentido aos dados, à capacidade de entendimento e à capacidade de separar o que é pertinente daquilo que não o é.

De acordo com Strauss e Corbin (1990),

a sensibilidade teórica vem de várias fontes. Uma fonte é a literatura, que inclui a leitura sobre teoria, pesquisa e documentos (por exemplo, biografias, publicações governamentais) de vários tipos. Tendo alguma familiaridade com estas publicações, você tem um segundo plano rico

em informações que “sensibiliza” você ao fenômeno que você estiver estudando (STRAUSS; CORBIN, 1990, p.42)<sup>60</sup>.

A experiência profissional, bem como a experiência pessoal, são citadas como outras fontes importantes de *sensibilidade teórica*. A respeito da experiência profissional, os autores asseveram que,

ao longo dos anos de prática em um campo, adquire-se uma compreensão de como as coisas funcionam naquele campo, e o porquê, e o que lá acontecerá sob certas condições. Este conhecimento, ainda que implícito, é tomado na situação de pesquisa e ajuda você a entender os eventos e ações vistas e ouvidas, e para fazê-lo muito mais depressa do que se você não trouxesse este segundo plano para a pesquisa. Por exemplo, uma enfermeira, estudando o trabalho de enfermeiras nos hospitais, pode se mover dentro da situação e compreender mais depressa do que alguém que nunca tivesse estudado os hospitais. Quanto mais experiência profissional, mais rica será a base de conhecimentos e a compreensão disponíveis para utilizar na pesquisa. Por outro lado, este tipo de experiência também pode bloqueá-lo de ver coisas que se tornaram rotina ou “óbvias” (STRAUSS; CORBIN, 1990, p.42)<sup>61</sup>.

No entanto, existem técnicas para neutralizar estes *tapa olhos*, que os autores desenvolvem no capítulo seis, de seu livro, intitulado **Techniques for enhancing theoretical sensitivity**. Estas técnicas dizem respeito a procedimentos metodológicos a serem seguidos, no trabalho de campo, a fim de garantir que o pesquisador colete os dados necessários ao desenvolvimento da teoria que almeja, tais como: estruturar, pormenorizadamente, entrevistas com questões listadas anteriormente; utilizar a técnica de análise de uma palavra, frase ou sentença para iniciar o diálogo com os indivíduos pesquisados; identificar e reconhecer seus próprios pré-conceitos como tais, entre outras.

---

<sup>60</sup> Theoretical sensitivity comes from a number of sources. One source is literature, which includes readings on *Theory*, research, and documents (e.g., biographies, government publications) of various kinds. By having some familiarity with these publications, you have a rich background of information that “sensitizes” you to what is going on with the phenomenon you are studying.

<sup>61</sup> Throughout years of practice in a field, one acquires an understanding of how things work in that field, and why, and what will happen there under certain conditions. This knowledge, even if implicit, is taken into the research situation and helps you to understand events and actions seen and heard, and to do so more quickly than if you did not bring this background into the research. For example, a nurse studying nurses’ work in hospitals can move into the situation and gain insight more quickly than someone who has never studied hospitals. The more professional experience, the richer the knowledge base and insight available to draw upon in the research. On the other hand, this kind of experience can also block you from seeing things that have become routine or “obvious.”



Por último, cabe destacar que o conhecimento gerado pela *Grounded Theory* pode ser considerado um *conhecimento subjetivo*, na medida em que as tradicionais relações *sujeito/objeto*, características da ciência positivista, são substituídas por relações *sujeito/sujeito*, estando a atenção do pesquisador centrada na busca dos significados partilhados intersubjetivamente. (SMIRCICH, 1983a e 1983b).

Nesse sentido, esse método traz à tona, também, a discussão sobre a subjetividade do pesquisador. O método tem, como pressuposto, que o conhecimento não é independente do pesquisador. Este apreende as significações das ações do grupo, através da sua interação com os pesquisados, pois, segundo Strauss e Corbin (1990),

cada um de nós traz para a análise de dados os nossos vieses, pressupostos, padrões de pensamento e conhecimento ganho a partir da experiência e da leitura. Estes podem bloquear a nossa visão sobre o que é significativo nos dados, ou prevenir de nos mover dos níveis descritivos aos teóricos da análise. Existem certas técnicas que podem ser usadas para prevenir ou retificar estes problemas. Elas incluem: o uso de interrogatório; análise de uma única palavra, frase, ou oração; o procedimento de vai-vem; a criação de comparações, próximas ou distantes; e o aceno da bandeira vermelha. Tudo que precisa é a prática, quanto mais, melhor, e a imaginação criativa (STRAUSS; CORBIN, 1990, p.95)<sup>62</sup>.

Cabe, neste momento de reflexão metodológica, a citação da reflexão de Strauss e Glaser sobre o percurso do pesquisador adepto da *Grounded Theory*, que o leva a confiar tão efusivamente no resultado daquilo que ele vivenciou e elaborou, durante sua trajetória particular de pesquisa:

A teoria que emerge da coleção e da análise do pesquisador de dados qualitativos é de certa forma equivalente ao que ele *sabe sistematicamente* sobre seus próprios dados. Por que o pesquisador confia no que ele sabe? Se existir só um sociólogo envolvido, ele próprio sabe o que ele sabe sobre o que ele estudou e viveu. Eles são suas percepções, suas experiências pessoais, e suas próprias análises. Um

---

<sup>62</sup> Each of us brings to the analysis of data our biases, assumptions, patterns of thinking, and knowledge gained from experience and reading. These can block our seeing what is significant in the data, or prevent us from moving from descriptive to theoretical levels of analysis. There are certain techniques that can be used to prevent or rectify these problems. They include: the use of questioning; analysis of a single word, phrase, or sentence; the flip-flop procedure; the making of comparisons, both close-in and far-out; and waving the red flag. All it takes is practice, the more the better, and creative imagination.

pesquisador de campo sabe que ele sabe, não só porque ele tem estado no campo e porque ele cuidadosamente descobriu e gerou hipóteses, mas também porque “em seus ossos” ele sente o valor de sua análise final. Ele tem vivido com análises parciais por muitos meses, testando-as a cada passo do caminho, até que ele tenha construído sua teoria. E o que é mais, se ele participasse na vida social de seu indivíduo, então ele teria vivido pelas suas análises, testando-as não só por observação e entrevista, mas também pela vida diária (STRAUSS; GLASER, 2006, p.225 - grifo nosso)<sup>63</sup>.

Assim, seguindo-se aos princípios da metodologia qualitativa, a *Grounded Theory* que, em português, é denominada Teoria Baseada em Dados, é uma metodologia de campo que objetiva gerar construtos teóricos que explicam a ação no contexto social sob estudo. O pesquisador procura processos que estão acontecendo na cena social, partindo de uma série de hipóteses que, unidas, podem explicar o fenômeno, combinando abordagens indutivas e dedutivas.

Esta teoria é fundamentada nos dados obtidos e não em uma teoria já existente, embora possa englobar diversas outras teorias, não se pretendendo rechaçar ou provar, mas sim acrescentar novas perspectivas ao entendimento do fenômeno. Suas características indutivas são gradualmente construídas, logo após a coleta dos dados ter iniciado. O trabalho dedutivo é usado para derivar dos códigos iniciais, indutivos, as diretrizes conceituais ou hipóteses, a fim de amostrar mais dados para gerar a teoria.

---

<sup>63</sup> The *Theory* that emerges from the researcher’s collection and analysis of qualitative data is in one sense equivalent to what he *knows systematically* about his own data. Why does the researcher trust what he knows? If there is only one sociologist involved, he himself knows what he knows about what he has studied and lived through. They are his perceptions, his personal experiences, and his own hard-won analyses. A field worker knows that he knows, not only because he has been in the field and because he has carefully discovered and generated hypotheses, but also because “in his bones” he feels the worth of his final analysis. He has been living with partial analyses for many months, testing them each step of the way, until he has built his *Theory*. What is more, if he has participated in the social life of his subject, then he has been living by his analyses, testing them not only by observation and interview but also by daily living.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Os procedimentos de coleta de dados colocam-se como um aspecto central para o desenvolvimento da pesquisa, nesta metodologia.

Como técnicas de coleta de dados, dentro da *Grounded Theory*, são sugeridas, preferencialmente: a observação, as entrevistas e a análise de documentos, pois permitem o acesso, da forma a mais abrangente possível, às fontes primárias<sup>64</sup>, indispensáveis para o desenvolvimento de uma teoria.

A entrevista, então, é uma das opções de coleta de dados qualitativos, apresentando as vantagens de: propiciar oportunidades para motivar e esclarecer o respondente; permitir flexibilidade ao questionar o respondente, ao determinar a seqüência e ao escolher as palavras apropriadas; permitir maior controle sobre a situação e finalmente permitir maior avaliação da validade das respostas, mediante a observação do comportamento não verbal do respondente (LODI, 1991).

A entrevista pode ser do tipo formal ou informal. A formal segue um plano determinado de ação e é empregada quando se deseja informações em profundidade, que podem ser obtidas em locais privados e com respondentes recrutados em locais pré-determinados (CHENITZ; SWANSON, 1986).

Contudo, dependendo do objeto em questão, outros métodos poderão ser utilizados, como: grupos focais, análise de feedback de grupo ou qualquer atividade individual ou em grupo que revele dados. Outros documentos, tais como, diários, cartas, respostas de questionário e estatísticas de censo, também provêm dados indispensáveis para a pesquisa social.

No entanto, em amostragem teórica, nenhum tipo de dado, nem técnica para coleta de dados, é necessariamente apropriado. Diferentes tipos de dados dão ao analista diferentes visões ou pontos de vantagem para compreender uma categoria e para desenvolver suas propriedades. Essas diferentes visões são chamadas de fatias de dados (STRAUSS; GLASER, 1990, p.65).

---

<sup>64</sup> Para uma descrição sobre fontes primárias e secundárias de pesquisa, ver ECO (1989).

Embora, na perspectiva da *Grounded Theory*, a primazia seja dada aos dados qualitativos, não há uma recusa imediata e *a priori* dos dados quantitativos.

Nas palavras de Strauss e Glaser (2006),

nossa posição neste livro é a seguinte: não existe nenhum choque de princípios entre o propósito e as capacidades dos métodos ou dados qualitativos e quantitativos. O que existe de choque diz respeito à primazia de ênfase na verificação ou na geração da teoria - para a qual acaloradas discussões sobre dados qualitativos contra quantitativos têm historicamente estado ligadas. Nós acreditamos que cada forma de dados seja útil tanto para verificação quanto para geração de teoria, qualquer que seja a ênfase da primazia. A primazia depende só nas circunstâncias de pesquisa, no interesse e treinamento do pesquisador, e nos tipos de material que ele precisa para sua teoria (STRAUSS; GLASER, 2006, p.17)<sup>65</sup>.

Os autores afirmam que ambas as formas de dados são necessárias e complementares. Contudo, justificam sua preferência pelos métodos qualitativos:

Nós focamos em dados qualitativos por um número de outras razões: porque os elementos cruciais de teoria sociológica são freqüentemente melhor encontrados com um método qualitativo, isto é, de dados sobre condições estruturais, conseqüências, desvios, normas, processos, padrões e sistemas; porque a pesquisa qualitativa é, mais freqüentemente, o produto final da pesquisa dentro de uma área substantiva, além da qual poucos sociólogos de pesquisas estão motivados a mover-se, porque a pesquisa qualitativa é freqüentemente a forma mais *adequada* e *eficiente* para obter o tipo de informações necessárias e para combater as dificuldades de uma situação empírica (STRAUSS; GLASER, 2006, p.18)<sup>66</sup>.

---

<sup>65</sup> Our position in this book is as follow: there is no fundamental clash between the purpose and capacities of qualitative and quantitative methods or data. What clash there is concerns the primacy of emphasis on verification or generation of *Theory* - to which heated discussions on qualitative versus quantitative data have been linked historically. We believe that each form of data is useful for both verification and generation of *Theory*, whatever the primacy emphasis. Primacy depends only on the circumstances of research, on the interest and training of the researcher, and on the kinds of material he needs for his *Theory*.

<sup>66</sup> We focus on qualitative data for a number of other reasons: because the crucial elements of sociological *Theory* are often found best with a qualitative method, that is, from data on structural conditions, consequences, deviances, norms, processes, patterns, and systems; because qualitative research is, more often than not, the end product of research within a substantive area beyond which few research sociologists are motivated to move; and because qualitative research is often the most "adequate" and "efficient" way to obtain the type of information required and to contend with the difficulties of an empirical situation.

Optando por seguir uma metodologia predominantemente qualitativa - sem, contudo, excluir os dados quantitativos de nossa análise. Utilizamos para a coleta dos dados, desta pesquisa, diferentes técnicas de abordagem da realidade em estudo, com uma ênfase especial para a observação e as entrevistas semi-estruturadas.

Por se tratar de uma pesquisa que visava, em seu núcleo central, a apreensão das categorias que compunham a percepção da realidade da telefonia celular, optamos por realizar entrevistas abertas (previamente testadas), nas quais utilizávamos um roteiro de entrevista, que servia como guia, permitindo aos entrevistados uma maior liberdade de expressão, a partir da qual pudessem emergir as categorias a serem analisadas, para a construção da teoria emergente do *sobreagendamento*, e que serviriam de balizas para as novas entrevistas e etapas de observação.

Nas entrevistas, não eram utilizados gravadores ou questionários fechados, e seu conteúdo era transposto, posteriormente, para um caderno de notas.

Aliás, um dos diferenciais da *Grounded Theory* diz respeito ao modo como a informação é coletada e analisada.

Como já se viu, ao contrário de outras abordagens metodológicas, na *Grounded Theory*, a análise dos dados é realizada simultaneamente à coleta dos mesmos, possibilitando ao pesquisador perceber, desde o início, como se dá a construção de referenciais pelos participantes da pesquisa, na medida em que eles estão sendo entrevistados e/ou observados. Isso permite que o diálogo seja ajustado para buscar, enfatizar, ou, em resumo, testar tais percepções.

### **3.2.1      *Formação de Categorias***

Este trabalho de campo iniciou em 1999, a partir de experiência profissional como Diretor da Agência DCS, quando se atendia à conta da Claro Digital. Como parte daquele trabalho, freqüentava-se, habitualmente, diversas

lojas de celulares da grande Porto Alegre e, com alguma freqüência, lojas do interior do estado. O lugar privilegiado de observação de que se desfrutava permitia que se pudesse atuar, ocasionalmente, como balconista, e atender diretamente aos clientes.

Entretanto, para a apresentação dos resultados que buscam a confirmação do novo conceito, a *Grounded Theory* orienta para a formação de categorias.

A formação de categorias é o meio de se delimitar a teoria emergente, quando o pesquisador pode verificar uniformidades no grande grupo pesquisado e, em função dos dados obtidos, formular sua teoria, com um grupo pequeno de conceitos.

De acordo com Strauss; Corbin, 1990), a lista de categorias é também delimitada quando elas se tornam teoricamente saturadas. Desta maneira, a quantidade de dados que o analista precisa codificar passa a ser consideravelmente reduzida, possibilitando mais tempo para estudar e analisar dados. Portanto, o universo dos dados é fruto da redução, delimitação e saturação de categorias.

A *Grounded Theory* - Teoria Fundamentada nos Dados - é um método de pesquisa qualitativa que utiliza alguns procedimentos para desenvolver indutivamente uma teoria derivada dos dados. Não pode ser considerada um processo simples para aqueles que iniciam seu estudo, entretanto é um referencial metodológico que oferece, ao pesquisador, procedimentos para analisar os dados e o desenvolvimento de teorias, que é o que nos propusemos neste trabalho, dentro de nossa visão experiencial, além desta pesquisa participativa.

### **3.2.2 Amostra**

Durante o período em que exercemos o cargo de Gerente de *Marketing* da Claro, e, simultaneamente, de pesquisador, nos anos de 2001 a 2002, foram

selecionadas pessoas de diferentes grupos sociais, diferentes faixas etárias e diferentes graus de escolaridade, para que formassem a nossa *amostra teórica* inicial. Através delas, foi possível captar a *opinião pública*, ou seja, quais eram as categorias com que cada um desses grupos definia e significava a excelência - ou seu oposto - em telefonia celular.

Pode-se afirmar que mais de 500 pessoas foram ouvidas, nas mais diversas situações e das mais diversificadas formas, tais como conversas, atendimento em balcões de lojas da Claro, na condição de *trainee*, ouvidor no *call center*, entrevistas informais, trocas de idéias. De todo o material acumulado, seja em forma de apontamentos, gravações ou, na maioria das vezes, memorizado, foram criadas, para esta tese, três categorias consideradas mais importantes e características para o novo conceito que se buscou criar: o *sobreagendamento*, como orienta a *Grounded Theory*.

Segundo Strauss e Glaser (2006),

além das decisões relativas à coleta inicial de dados, a coleta adicional não pode ser planejada com antecedência da teoria emergente (como é feito muito cuidadosamente na pesquisa projetada para verificação e descrição). A teoria emergente aponta para os próximos passos - o sociólogo não os conhece até que seja guiado pelas lacunas emergentes de sua teoria e por perguntas de pesquisa sugeridas pelas respostas prévias (STRAUSS; GLASER, 2006, p.47)<sup>67</sup>.

Acabaram por fazer parte desta amostra motoristas de táxi, balconistas e donos de revendas de celulares da Claro, atendentes do *call center* da operadora, pequenos empresários e profissionais liberais, estudantes na faixa etária dos 20 anos, trabalhadores - representantes das classes C, D e E -, funcionários de lanchonetes da rodoviária e do centro de Porto Alegre, conforme a oportunidade se apresentava. Esses grupos formaram, basicamente, os principais referenciais que balizaram a coleta de dados primários desta tese.

---

<sup>67</sup> Beyond the decisions concerning initial collection of data, further collection cannot be planned in advance of the emerging *Theory* (as is done so carefully in research designed for verification and description). The emerging *Theory* points to the next steps - the sociologist does not know them until he is guided by emerging gaps in his *Theory* and by research questions suggested by previous answers.

### 3.2.3 **Categoria 1: A Problemática da Cobertura**

Durante o período em que se trabalhou como Gerente de Comunicação da Claro, tivemos a oportunidade de participar das escutas telefônicas das ligações do *call center*, com o objetivo de monitorar e avaliar a qualidade dos serviços, o que foi enriquecedor em termos de pesquisa para esta tese, principalmente para esta categoria. Utilizamos esse expediente como uma fonte riquíssima de dados. Através dele, obteve-se opiniões, sugestões, críticas, reclamações, demandas, pedidos e/ou elogios dos clientes.

Vale ressaltar que, ao longo do ano de 2001, as atendentes do *call center* da Claro recebiam treinamento diferenciado e saíam do *script* tradicional de *telemarketing* que, na visão do pesquisador, é algo bastante artificial e *automatizado*, baseado em manuais norte-americanos, elaborados a partir de uma realidade de grande distanciamento entre atendente e cliente.

No contexto brasileiro, quando um consumidor liga, não deseja apenas ter seu pleito atendido, mas deseja estabelecer uma conversa que consiga levar a uma solução de seu problema, mas que, também, seja um momento agradável no contato com a empresa.

A excelência do serviço da Claro, nesta área, pôde ser atestada pelo prêmio, recebido no ano de 2002, da ANATEL, de melhor *call center* de empresas de telefonia.

Boa parte das ligações que o *call center* da Claro recebia era de reclamações. Contudo, já no ano de 2001, verificavam-se inúmeras ligações com demonstrações de apreço, elogios e agradecimentos. Muitas destas reclamações eram revertidas em satisfação, não somente porque o assunto demandado pelos clientes era resolvido, mas, também, porque o tom e a maneira com que os atendentes da Claro Digital se manifestavam agradava aos clientes. Isso diferenciava a Claro dos outros *call centers*, não somente do ramo da telefonia, mas de qualquer ramo da economia, como lojas, indústrias, marcas, serviços, etc.



Na medida em que o ano de 2001 transcorria, as reclamações iam lentamente diminuindo, embora permanecessem em um nível bastante alto. Entretanto, no momento em que a campanha “Pega, é Claro” entra no ar, no início do mês de novembro, existe um despertar para o assunto e o número de reclamações contra a *cobertura* aumenta cerca de 90%, de acordo com pesquisa do *call center* da Claro Digital.

Na medida em que a campanha invadia o mês de dezembro, o que se começou a verificar é que as ligações, a respeito de *cobertura*, estavam migrando de reclamação para dúvidas e informações, de acordo com o depoimento de Adriana, funcionária do *call center* da Claro Digital.

Pôde-se perceber, em ação, o efeito da campanha “Pega, é Claro”, não servindo apenas para *sobreagendar a cobertura* da Claro, mas, também, para despertar a curiosidade dos consumidores da Claro Digital.

Ao trazer à tona o assunto *cobertura*, a Claro fazia com que muitas das pessoas que tinham, na sua mente, o conceito de que a Claro *não pegava*, tinham o seu interesse despertado; a dúvida e a curiosidade por saber onde exatamente pegava a Claro Digital se afirmava. Em várias das ligações a que se teve acesso, os clientes se surpreendiam ao serem informados de que, naquele momento, novembro de 2001, a diferença entre a *cobertura* das duas empresas era de 94% a 92%, ou seja, praticamente um empate técnico com a concorrente.

Muitos clientes já manifestavam perceber que a diferença de *cobertura* era muito pequena, de acordo com a funcionária. Inclusive, neste período, de agosto a novembro, quando o Papagaio surgiu - e a Claro passou a despertar ainda maior simpatia - inúmeros clientes sugeriam à Claro que fizesse uma campanha de *cobertura*. Nas suas palavras, “*foi algo impressionante o momento em que a campanha ‘Pega’ entrou no ar. Muitos clientes ligavam para dar os parabéns, e tão somente isso. Não ligavam para expressar dúvidas, reclamar de serviços, mas ligavam para dizer que ‘agora sim, meu celular vai brigar de igual para igual com os espanhóis’*”.

No *call center*, havia um sentimento generalizado de que a Claro Digital já havia virado o jogo, porque, no momento em que a campanha entrou no ar, impressionava o fato de que as manifestações, a respeito da *cobertura*, eram, na maioria, de elogios à campanha.

Dentre as histórias interessantes, houve a da Dona Margarida, que aparentava ter uns 50 anos e pertencer à Classe A, que reclamava, aos atendentes, dos serviços da operadora, dizendo que tinha o hábito de viajar, seguidamente, com o marido - empresário -, para São Paulo. Dona Margarida mostrava o visor do celular e dizia: “*Viu, está escrito aqui, ‘Margarida’. Mas toda vez que eu vou para São Paulo, o meu nome muda para ‘Roam’. Quem é este ‘Roam’? Ele está usando o meu celular? Eu estou pagando as ligações para este ‘Roam’? Quem é este cara?*”

A história da Dona Margarida acabou por se constituir em nosso melhor argumento quando, em 2001, alguns executivos da Claro ainda propunham o uso dos termos *roaming* e *cobertura*, como *mots* para a campanha da Claro Digital. Pôde-se demonstrar o quanto estas categorias estavam equivocadas, por não fazerem parte das representações presentes no imaginário sobre telefonia celular do público consumidor. A história emblemática da Dona Margarida serviu como argumento final, para que a campanha fosse feita com o título “Pega, é Claro”.

A categoria *pega* demonstrou-se, ao longo do trabalho de campo, como uma categoria central na construção da teoria de *sobreagendamento*. Era ela que as pessoas utilizavam nos mais diversos lugares onde se foi, tomando notas e depoimentos. Fosse no balcão de loja, motorista de táxi, *socialite*, estudante, empregada doméstica, motorista de ônibus, todo mundo falava: “*aqui pega, aqui não pega*”. Alguns, mais entendidos do assunto, falavam, no máximo: “*Aqui tem sinal, aqui não tem sinal*”.

Segundo Strauss e Glaser, “um problema importante e persistente no trabalho de campo é descobrir com quem conversar, escutar, questionar, ou

observar sobre um dado tópico importante à pesquisa” (STRAUSS; GLASER, 2006, p.164)<sup>68</sup>.

A partir dessa experiência profissional, o problema da escolha do lugar e das pessoas certas para se iniciar a pesquisa foi sendo transposto. Começou-se por ouvir, observar e entrevistar o universo das revendas de aparelhos e linhas celulares.

Durante o período em que o trabalho de campo foi executado, realizaram-se visitas regulares a diversas lojas de Claro Digital, tanto da capital, como no interior do estado. Nessas visitas, conversava-se não apenas com as atendentes, mas, também, com seus patrões, os donos das revendas. O objetivo era obter uma visão privilegiada sobre o universo simbólico do público consumidor, a partir de suas observações, realizadas no momento da compra, de alguma eventual troca, reclamação ou compra de acessórios.

Quando se chegou próximo ao período da campanha "Pega, é Claro", cujo principal objetivo era compreender a razão pela qual o público não aderira, não trocava, ou não experimentava a operadora, passou-se a freqüentar, assiduamente, a loja matriz da Claro em Porto Alegre - a principal revenda de celulares Claro no estado. Solicitava-se, nessas ocasiões, que todos os balconistas e atendentes ficassem especialmente atentos às menções dos clientes em relação aos motivos da compra.

De todas as balconistas da loja, manteve-se uma relação especial com Francine, que ficou especialmente interessada nas razões pelas quais os clientes compravam. Francine tornou-se uma informante preciosa, tendo realizado muitas *entrevistas de profundidade* com os clientes. Regularmente, ela relatava as principais razões alegadas pelos clientes para efetuarem a compra de um celular Claro - durante e após o período da campanha "Pega".

---

<sup>68</sup> Un important and persistent problem in field work is to figure out who to talk with, listen to, query, or observe about a given issue important to the research.

Uma das principais observações desta balconista foi de que o movimento da loja duplicou. Questionados sobre os motivos da compra - mesmo tendo que enfrentar o contratempo de uma espera mais longa para serem atendidos - os clientes alegavam que “*fazia muito tempo já se desejava ser cliente da Claro, e que agora estava se sentindo mais seguro, porque a cobertura da Claro passara a ser praticamente igual à da Telefônica*”, no estado do Rio Grande do Sul.

Nessa ocasião, também se teve oportunidade de estabelecer uma relação continuada com um revendedor da Claro, na cidade de Caxias do Sul, Paulo. Paulo é conhecido, na cidade, como uma pessoa arrojada e inovadora. Ele foi pioneiro na área da telefonia celular, tendo aberto a loja numa cidade do interior, seis meses após a Claro ter iniciado suas operações no estado, quando esta operadora centrava sua ação e comunicação na Grande Porto Alegre. Com o tempo, sua revenda cresceu e se tornou umas das maiores de Caxias do Sul.

Dentre os revendedores da Claro Digital, os de Caxias do Sul eram os que manifestavam, com maior frequência, a sua dificuldade em convencer os clientes das vantagens da Claro, pois, segundo eles, esta cidade serrana tinha, como característica, ter consumidores mais conservadores do que a média das demais cidades gaúchas.

Com a constante melhoria de *cobertura*, em todo o território gaúcho, os relatos deste revendedor eram de que a Claro estava *quebrando resistências*, mas que, ainda assim, o *preconceito* dos usuários e compradores contra a *cobertura* era muito forte, de acordo com suas observações.

Contudo, somente com a campanha “Pega” é que se pôde, verdadeiramente, fazer a Claro *deslanchar* em Caxias do Sul. Segundo Paulo, após o lançamento da campanha, houve um aumento significativo de clientes, nas lojas da região.

Segundo Strauss e Glaser (2006), cada passo seguido, a partir do início da coleta de dados, é guiado pela *sensibilidade* dos pesquisadores e pelos resultados parciais que a análise simultânea dos dados vão demonstrando.

Foi dentro desta perspectiva que entendemos fundamental para a formação desta categoria os motoristas de táxi. Estes profissionais não foram os primeiros a dispor de celular; contudo, eles foram um dos primeiros grupos a dispor de celular pré-pago. O patrocínio das laterais dos táxis incluía o celular pré-pago em troca da marca estampada na porta. Importante salientar, para exemplificar a estratégia da Telefônica, em ocupar, rapidamente, os espaços abertos pela Claro Digital, é que essa proposta foi originada na Claro Digital e apresentada ao Sindicato das Empresas de Táxis. Surpreendentemente, alguns dias depois, um grande número de táxis apareceu patrocinado pela Telefônica.

Além de ser um dos primeiros grupos de profissionais a ter um contato íntimo com o telefone celular, os motoristas de táxi têm o privilégio (para os fins desta pesquisa) de estarem em contato próximo com uma grande diversidade de perfis de usuários, ou possíveis usuários de celulares. Através deles, foi possível se iniciar o contato com o público consumidor, desde um novo ponto de vista, que extrapolava a inserção profissional do pesquisador.

Uma das estratégias de aproximação, utilizada com os taxistas, foi realizar reuniões com os coordenadores ou diretores dos principais pontos de táxis de Porto Alegre e oferecer-lhes um celular da Claro, para que fosse sorteado na festa de fim de ano do ponto de táxi. Nesses encontros, conversava-se sobre os celulares da Claro, suas principais características, seus pontos fortes e fracos.

No início deste processo, em 1999, a maioria dos motoristas de táxi tinha uma opinião contundente de que a *cobertura* da Claro era deficiente. Esta categoria emergia, sempre, em suas conversas sobre o serviço de telefonia celular.

Por volta de agosto/setembro de 2001, já perto de entrar no ar a campanha “Pega”, lançada em novembro de 2001, voltou-se a trazer o assunto sobre *cobertura*. Pôde-se, então, observar que, na fala, já não aparecia explicitada a opinião de que a *cobertura* da Claro fosse muito inferior à da Telefônica, mas era possível depreender que a preferência pela Telefônica era, ainda, devida a uma maior, ou melhor, *cobertura* por parte daquela operadora.

Assim que a campanha entrou no ar, voltou-se a entrevistar um dos motoristas de táxi da amostra, cujo ponto ficava em frente ao Hotel Sheraton, em Porto Alegre, Seu Cláudio. “Ah, lembrei daquelas nossas conversas de cobertura vendo a campanha ‘Pega’ da Claro”, disse imediatamente Seu Cláudio. Ele conseguia lembrar, inclusive, da temática da campanha.

Nessa ocasião, solicitou-se, a Seu Cláudio, que fizesse uma *mini-pesquisa*, uma enquete informal, em seu táxi, com a maioria dos clientes, a respeito desse assunto. Passados cerca de 40 dias do início da campanha, ele apresentou, verbalmente, um relato de sua experiência. Contou que havia conversado com, aproximadamente, 30 pessoas, e que todas, com exceção de uma, disseram não haver diferença de *cobertura* entre a Claro Digital e a Telefônica.

Aproximadamente, metade das pessoas, com quem Seu Cláudio conversou, utilizava Claro Digital e a outra metade usava um celular da Telefônica. Os usuários da Claro falavam muito bem de sua operadora e relatavam que só faltava a *cobertura* ficar boa para a Claro melhorar e, quem sabe, superar a concorrente. O sentimento que eles externavam era de que a *cobertura* tinha melhorado e que consideravam que a Claro poderia vir a ser a principal operadora do Estado do Rio Grande do Sul.

Já a maioria dos passageiros, que dispunham de um celular da Telefônica, disseram que a Claro, agora, estava lutando de igual para igual, em termos de *cobertura*, porque esse era o seu grande problema, e, inclusive, um dos motivos pelos quais nunca haviam sentido vontade de trocar de operadora, antes.

Contudo, a maior parte dos passageiros do Seu Cláudio, que era cliente da Telefônica, ao ser questionada, por ele, respondera que, naquele momento, *sim*, estaria sensível a uma proposta da Claro. Alegavam que já tinham, em algum momento, pensado em trocar de operadora, mas que o problema da *cobertura* os havia desencorajado.

### 3.2.4 Categoria 2: O efeito Papagaio

No discurso de Francine, balconista da loja matriz da Claro Digital, freqüentemente aparecia, além da menção sobre melhoria da qualidade do sinal e da *cobertura* da Claro, a figura do Papagaio, simbolizando um vínculo maior, uma aproximação maior, uma razão mais forte para a aquisição de um celular da Claro, em virtude da simpatia sempre mencionada por todos, e que fazia do Papagaio o símbolo da Claro.

A importância das mascotes é notória, uma vez que são símbolos que perduram no inconsciente coletivo de várias gerações, como, por exemplo: o tigre da Esso; o cachorro *dachshund* da Cofap; o clérigo da Aveia Quaker; o Elefante da Cica, etc. Se é verdade que marcas são construídas na cabeça e no coração, o conjunto de valores que elas representam é mais evidente no caso de produtos onde as mascotes, em forma de bonecos ou desenhos animados, ganharam vida própria se sobrepondo à simples logotipia.

A visão de um animal – por suas características lúdicas – “reflete-se de forma fora do comum, especialmente em uma sociedade moderna tão distante da natureza e, longe de ser gratuita, é percebida de acordo com os compromissos assumidos pela empresa, evento ou produto com a sociedade”, afirma Bruno Porto, *designer* gráfico, autor de **Memórias Tipográficas das Laranjeiras, Flamengo, Largo do Machado, Catete e adjacências**<sup>69</sup>,

Essa foi a intenção da criação do Papagaio da Claro, quase que concomitante à campanha sobre cobertura. Por isso, antes de iniciar a campanha "Pega", foi feito um movimento específico para a região da Serra, em torno da cidade de Caxias do Sul, com o estabelecimento de uma parceria entre o Papagaio da Claro e o personagem Radicci<sup>70</sup>. Já antevendo uma possível entrada da Tim, no Rio Grande do Sul, pertencente à Telecom Itália Móvil, a Claro, ao

---

<sup>69</sup> Disponível em DesignBrasil, <<http://www.designbrasil.org.br>> Acesso em: dezembro de 2006.

<sup>70</sup> Radicci é um personagem de histórias em quadrinhos, típico da região de Caxias, criado pelo cartunista Carlos Henrique Iotti, que goza de grande simpatia junto ao povo gaúcho e, principalmente, ao serrano.

casar a imagem do Papagaio com a de Radicci, aumentou a velocidade de quebra de resistência detectada na região.

Segundo o revendedor Paulo, na Festa da Uva de 2002, o patrocínio do evento era da Telefônica, porém, as demais empresas de telefonia - tanto fixa, como de celular - poderiam colocar estandes na festa. Bonecos animados do Papagaio da Claro Digital e do Radicci passeavam por toda a feira, entretendo as pessoas, que os saudavam, demonstrando grande simpatia. Assim, o Papagaio da Claro Digital era saudado como amigo do Radicci.

Os balcões de atendimento são fontes ricas em informações e a figura do Papagaio, durante este período, foi sempre mencionada, tanto de forma voluntária, como induzida, justamente para se saber a opinião a respeito e os sentimentos que o papagaio despertava no consumidor.

De acordo com Adriana, atendente do *call center* da Claro, “chamava a atenção, desde a entrada do Papagaio de pelúcia, nas propagandas da Claro, em agosto de 2001, que as pessoas estavam começando a ligar para a Claro para elogiar a simpatia do Papagaio, o alto astral que as campanhas da Claro passavam a ter”.

Durante a pesquisa, tivemos a oportunidade de atender, pessoalmente, a alguns clientes, que forneceram depoimentos preciosos. Um cliente ligou para dizer que, *“depois de muito tempo tentando convencer os meus amigos que eu tinha feito um ótimo negócio em mudar para a Claro Digital, eu pude ver que eles estão dando a mão à palmatória e estão com vontade de comprar, até porque este Papagaio é o máximo”*.

Uma senhora, com idade em torno dos 60 anos, ligou para o *call center* e fez o seguinte relato: “eu confesso que tinha dúvidas, se tinha feito um bom negócio, ao comprar um celular da Claro. A simpatia do Papagaio acabou me conquistando, mas, agora, essa propaganda de ‘Pega nas Missões’, é sensacional”.



Um outro cliente da Telefônica ligou para o *call center* dizendo o seguinte: “você me convenceram, o que devo fazer para trocar? Você me dão um Papagaio?”

Isso remete a uma interessante definição da Organização Mundial da Propriedade Intelectual – WIPO – que divide o termo *personagem* em *não humano*, *humano fictício* e *humano real*. Junto ao grande público, um personagem é facilmente reconhecido por sua personalidade, nome, aparência ou voz (CHARACTER MERCHANDISING, 1994). É esse personagem de *merchandising* que humaniza a relação entre marca e consumidor.

Schmitt e Simonson (2000) asseveram que, estrategicamente, é mais interessante ter uma figura prototípica para representar uma empresa e seus produtos do que pessoas reais ou porta-vozes ilustres para uma representação gráfica. Por se tratar de um símbolo genérico, e exercer atração mais ampla, o protótipo tem maior alcance na identificação de clientes do que um porta-voz.

O Papagaio humanizou a marca Claro Digital, estabeleceu um vínculo de afetividade que foi muito além da simples fantasia de um mundo imaginário. Ele envolveu a família do consumidor. Deve-se, pois, entender que esta relação *humana* se dá do mesmo modo que *qualquer* outra relação humana, é de suma importância para a *saúde* da marca. Para Montigneux (2002), e que em todas as relações sociais alguns pontos se estabelecem e não podem ser esquecidos: o físico, o psíquico, o cognitivo e o afetivo.

Era justamente isso que a campanha pretendia: um movimento anterior emocional, utilizando, para este fim, a figura do Papagaio. O objetivo era tentar mudar uma percepção tão fortemente arraigada e bem *agendada* anteriormente pela concorrente, a Telefônica. Analisando os dados recolhidos entre os diferentes sujeitos da pesquisa, algumas regularidades apareceram de maneira bastante significativa.

Por exemplo, entre as variáveis que determinavam a escolha de uma marca de telefonia, *cobertura*, *preço final*, *call center diferenciado* e, inclusive, a

figura do Papagaio (freqüentemente referida como *simpática*), foram as mais encontradas e, provavelmente, determinantes para subsidiar as futuras campanhas da operadora.

### **3.2.5 Categoria 3: A Imagem da Claro**

Conforme o trabalho de campo avançava e os apontamentos se acumulavam, a codificação de dados apontava para novas necessidades. Nesse ponto da pesquisa, demonstrava-se, como importante, ouvir a opinião das pessoas em relação à Claro Digital. Dentre o universo de pesquisados, salientamos os profissionais liberais, que foram os *pioneiros* do uso do celular, adquirindo os prefixos 981 e 982 da Telefônica.

Freqüentemente, a Claro Digital realizava pequenos almoços, em sua sede, para os quais eram convidados de oito a dez pequenos e médios empresários e profissionais liberais. Assim, acrescentou-se à *amostra teórica*, este grupo, formado por representantes das classe média e alta. Com ele, teve-se a oportunidade de registrar o que era essencial ou não, em um serviço de operação celular, para estas classes sociais.

Entre agosto e novembro de 2001, contatou-se, pessoalmente, com mais de 150 pessoas deste grupo, através de conversas informais, a respeito do tema proposto por este trabalho.

Ricardo, um pequeno empresário da área de propaganda, foi um dos primeiros gaúchos a ter celular, em 1983, o famoso 982, que era o primeiro prefixo de celular, na época em que a linha custava US\$ 1.400,00. Como um dos primeiros a dispor de linha de celular, no Rio Grande do Sul, este informante sempre utilizou o argumento da *cobertura* da Claro, como razão pela qual não trocava jamais de operadora.

O exemplo de Ricardo justifica a estratégia “Cavalo de Tróia”, que objetivava conquistar os filhos adolescentes e as esposas dos empresários das classes A e B+ (cujas necessidades de celular estariam menos relacionadas à

questão da *cobertura*) para a Claro Digital. A intenção era que, após conquistados, pudessem relatar, ao chefe da família, as vantagens de terem um celular da Claro, fazendo pressão para que os pais trocassem de operadora.

No momento em que a campanha "Pega, é Claro" entra no ar, a principal razão alegada por Ricardo, para trocar de operadora, deixava de ser a *cobertura* e passava a ser a posse do número antigo. E, de certa forma, o número antigo, numa determinada faixa de renda, parecia denotar *status*, porque os detentores de prefixos 981 e 982 sempre foram pessoas de melhor poder aquisitivo, uma vez que foram as pioneiras na aquisição de uma linha de celular, algo que, no início, era um bem, sendo, inclusive, descrito na declaração do imposto de renda, como patrimônio. Afora este detalhe importante, também era considerado bastante trabalhoso mudar o número, em função do número de pessoas a serem avisadas da troca e informadas do número novo.

Fez parte deste grupo, também, André, um médico de 45 anos, pertencente à classe A, de Porto Alegre, com clientes da mesma classe social. Este médico, além de ser um tipo clássico que, assim como Paulo, foi um dos primeiros proprietários de celular, aceitou fazer parte da nossa pesquisa. Além dos questionamentos sobre telefonia celular, solicitamos que ele investigasse a este respeito com seus pacientes, o que nos abasteceu de importantes declarações deste segmento do público consumidor, para alimentar o caleidoscópio de opiniões para esta pesquisa.

Como André é, também, o proprietário de uma fazenda, no interior, criticava fortemente a Claro por não ter uma *cobertura* semelhante à da Telefônica. Neste caso, a Claro, efetivamente, nunca conseguiu ter a mesma *cobertura* da Telefônica, na região de sua fazenda. Ou seja, aquela pequena diferença de uma melhor *cobertura*, que a Telefônica sempre ostentou até o momento de a campanha "Pega" entrar no ar, sugere que a abrangência do sinal de fato fazia uma enorme diferença para muitos (do qual André era um bom exemplo).

Então, esse é o usuário que, aparentemente, rejeitava a Claro, não só porque ela era novidade, ou porque ela representaria uma mudança de hábito, mas, principalmente, porque ela sofria um problema técnico fundamental para sua plena usabilidade e conveniência.

Surpreendentemente, contudo, este médico, ao longo do período inicial de lançamento do Papagaio, foi demonstrando crescente aceitação para com a Claro Digital, lamentando, inclusive, que a operadora não *pegasse* em sua fazenda. Mas adiantou, entretanto, que seus sobrinhos - que também freqüentam a fazenda - já haviam pedido celulares da Claro Digital.

É interessante observar que, mesmo sabendo que o celular dos sobrinhos não pegariam na fazenda, em função da pressão destes por ter o celular do Papagaio, ele deixou de lado o aspecto racional e cedeu a um apelo emocional, para aderir - pelo menos em uma parte dos celulares da sua família - à proposta do Papagaio.

Após o lançamento da campanha "Pega, é Claro", a opinião que este médico deixou registrada é de que o Papagaio, provavelmente, estava quebrando resistências.

A pesquisa também permitiu acompanhar o *despertar* dos jovens para o celular, que foi introduzido, na sociedade gaúcha, no início da década de 1990, como um equipamento de luxo, de empresários e profissionais liberais de alta renda, em função de seu alto custo. Quando se dá a popularização do celular, por meio, principalmente, da introdução da concorrência no setor, a partir do verão de 1999, provocando redução de preços e tarifas, os jovens foram, decididamente; sendo conquistados.

Vale ressaltar que a introdução do celular pré-pago - o celular de cartão - aparentemente possibilitou que muitos jovens aderissem, imediatamente, à telefonia móvel, pois, não tendo conta a pagar, no final do mês, os pais poderiam dar os aparelhos e, ao mesmo tempo, controlar as suas despesas com os

mesmos. Para esse grupo, o grande atrativo da compra era oferecido pelo cartão e pelos valores menores das tarifas.

Entre os usuários deste grupo, cujos dados foram colhidos por esta pesquisa, salientamos um em especial, de 20 anos de idade, que tivemos a oportunidade de acompanhar: Bernardo. Acompanhamos Bernardo quase que no seu dia-a-dia, durante praticamente todo o período pelo qual se estendeu a pesquisa, na qualidade de vizinho do pesquisado.

Tinha-se em mente que, na construção da teoria fundamentada nos dados, onde o processo de coleta de dados, a análise e o trabalho teórico são simultâneos e correspondentes, os dados de pesquisa podem ser obtidos a qualquer momento, em diversificadas circunstâncias para, depois, serem analisados, comparados e categorizados. A criatividade, aliada ao *trabalho árduo* e metódico, provêm a qualidade dos dados e da posterior análise teórica (a esse respeito, ver STRAUSS e GLABER, 2006; e STRAUSS e CORBIN, 1990).

Desta forma, não se limitava o trabalho de campo à relação formalizada de pesquisadores e pesquisados, mas se lançava mão de relações e situações nas quais, mesmo informalmente, novos dados pudessem alicerçar a análise.

Bernardo foi, ao longo do período da pesquisa, posicionando a visão do jovem em relação ao novo mundo da telefonia móvel.

O público jovem tinha uma grande importância, nesta etapa da pesquisa, porque a tendência da telefonia móvel era, um dia, esgotar as suas possibilidades de penetração de mercado, e a rentabilidade das operadoras viria por meio de novos serviços e de novos produtos que fossem disponibilizados pelo celular, tais como os que se tem, atualmente: fotos, músicas, *e-mails*, *chats*, entre outros.

Como o público jovem, geralmente, é mais afeito, mais disponível e mais aberto a mudanças, acabaria sendo mais fácil conquistá-lo com a introdução de novos serviços. As conversas com Bernardo permitiram mapear estas

expectativas. Da mesma forma, o mercado em geral aponta o jovem como formador de opinião.

Para Bernardo, a Claro Digital tinha preços acessíveis e atendia às suas necessidades, além de apresentar novidades nos seus aparelhos de forma bastante rápida. Outros jovens, como Fernanda (17) e Giuliana (15), acreditavam que as ligações poderiam ser mais baratas, mas mesmo assim, a Claro “*é melhor que a outra, porque pensa nos jovens que vivem de mesada*”. Artur (18) e Bernardo (18) salientam o serviço de *torpedos* (mensagens de texto) e as promoções para poder usar mais esta opção.

Junto às escolas, como o Colégio Rosário - um dos maiores e mais tradicionais da capital gaúcha - viu-se que o celular já estava se tornando *mania* entre os jovens, pois a maioria estava aderindo ao uso dos aparelhos. Além de um meio de comunicação ágil, não deixava de ser uma maneira de os pais acompanharem - mesmo à distância - onde estavam seus filhos.

Cerca de 200 jovens, abordados durante um semestre no período da pesquisa, mostraram-se satisfeitos com a Claro Digital. Dentre seus motivos de satisfação estavam: preço, modelos de aparelhos, facilidade de comprar cartão, facilidade de atendimento do *call center*, quantidade de promoções e outros.

Outro grupo foi importante para que se pudesse captar as opiniões no universo das classes de baixa renda, moradoras da periferia de Porto Alegre e da Grande Porto Alegre.

Desse grupo, trazemos o exemplo de Rose, empregada doméstica moradora da cidade de Alvorada, na Grande Porto Alegre. Rose convive com pessoas de classe média baixa e pessoas de baixa renda, morando muito próximas. Acompanhou-se sua trajetória de encarar o celular como *coisa de rico*, até a compra do seu primeiro aparelho e, conseqüentemente, suas impressões a respeito do serviço e, principalmente, da *cobertura*, porque na região onde ela morava, o sinal da Claro não pegava tão bem como o sinal da Telefônica, apesar da proximidade com a cidade de Porto Alegre.

Com o passar do tempo, não só a *cobertura* da Claro Digital foi melhorando, até ficar boa, como a telefonia móvel foi-se popularizando. Às vésperas da campanha "Pega, é Claro", a sua comunidade já dispunha de celular, praticamente a maioria de seus vizinhos, conforme salientou a entrevistada. E grande parte deles possuía um Claro, principalmente pela questão de preço, mas, também, pela simpatia que demonstravam para com o Papagaio.

Quando a Claro entrou com a campanha "Pega", procurou-se pesquisar, com o auxílio de Rose, convidada a colaborar com o pesquisador, conversando informalmente com seus vizinhos, quais eram as principais declarações e impressões destes. Segundo seu relato, de cada dez vizinhos, nove, ou seja, 90%, diziam: *"Agora, sim, a Claro toma conta, porque, além de melhor, é mais barato, e não tem mais o problema da cobertura"*.

Vale ressaltar que, em determinados grupos sociais, como este, em questão, a velocidade com que uma informação se propaga é maior do que em outros. Qualquer alteração na variável preço, por exemplo, ou o surgimento de um aparelho mais barato, ou uma condição de pagamento mais vantajosa - leia-se prazo maior - ou, ainda, uma forma de obter mais descontos, essa informação é repassada com uma velocidade impressionante.

A *cobertura* não era um assunto que fosse preponderante. O que se podia observar é que, como a Claro gozava da preferência junto à classe de baixa renda, justamente por oferecer, reconhecidamente, um serviço mais barato no custo total, havia um certo sentimento de torcida, dentro desta classe, para que a Claro assumisse o seu papel de grande competidor no mercado.

Isso se explicita pelo relato de Rose: "a Claro me fez sentir igual aos meus patrões; eles têm carro e eu não; mas eu tenho celular como eles; se não fosse a Claro, eu não teria, porque a outra é muito cara".

Também foram pesquisados ambientes como a Rodoviária de Porto Alegre, através de funcionários das lanchonetes. Como esse grupo atende a um público diversificado e numeroso, teve-se a oportunidade de complementar esta

categoria da pesquisa, na medida em que se obtinha os relatos de suas conversas com os clientes. Convidados a colaborar com o pesquisador, eles perguntavam, para as pessoas, às quais atendiam, o que elas achavam de celular e qual a sua percepção sobre *cobertura* e outros assuntos de interesse que porventura pudessem surgir.

O exemplo selecionado, aqui, foi o de Claudiomiro, 30 anos, que trabalhava em uma lanchonete da rodoviária de Porto Alegre e assistia às entrevistas que o pesquisador, freqüentemente, dava a jornais, rádio e TV. Ele parecia ser mais bem informado que a média de sua classe social, a qual já havíamos pesquisado e, assim, com esta convivência, acabou conhecendo mais sobre o tema. Desta forma, aproveitou-se sua disposição em falar do assunto e passou-se a explorar, com ele, o tema *cobertura*. Ele acabou por tornar-se um interessado e curioso pesquisador informal.

Como aponta a metodologia da *Grounded Theory*, não é necessária uma lista de perguntas para abrir os *dados*. Isso pode ser feito com uma frase ou, às vezes, uma palavra (a esse respeito, ver STRAUSS e GLASER, 2006). Nas conversas com Claudiomiro, utilizou-se o tema da *cobertura* de forma ampla, sem se especificar, claramente, a intenção.

Quando se estava chegando perto da campanha "Pega", por volta de julho, ou agosto de 2001, quando foi lançado o Papagaio, o público consumidor percebeu que havia novidade e muitas dessas pessoas perceberam, também, a melhoria do *signal*. Apesar de as classes A e B+ ainda duvidarem disso, as demais classes já haviam confirmado a conquista, através de seus aparelhos. Mesmo porque a Claro Digital já possuía uma melhor penetração nas classes C e D.

Este fato sugeria que se estava diante de mais um preconceito, relacionado à classe social, do que, propriamente, a uma deficiência técnica específica, real e palpável dentro da *cobertura*. No momento em que a campanha "Pega" foi lançada, na primeira vez em que se encontrou Claudiomiro, ele abriu os braços e disse: "*Agora sim, eles vão ver o que é bom*", referindo-se à Telefônica.



O entrevistador/colaborador relatou os dados de sua pesquisa a respeito da opinião dos clientes de sua lanchonete, dizendo que muitos deles falavam que estava na hora da Claro brigar de igual para igual, com a concorrente. Ou seja, pôde-se deduzir que é provável que a sua classe social *torcia* pela Claro, motivada, obviamente, pela sua ascensão ao mercado de consumo de um bem tão especial - e significativo para estas classes - como era o celular.

O que se observou, nesta categoria, que envolveu as mais diversas classes sociais, é que as de menor poder aquisitivo têm opinião mais favorável em relação à Claro Digital, enquanto as outras classes começam, a passos lentos, uma modificação em sua visão da operadora. Percebeu-se que, aos poucos, problemas como cobertura foram solucionados e que, a partir disso, as opiniões começaram a ser favoráveis à Claro.

Os relatos positivos foram fundamentais para que o pesquisador comprovasse a eficácia das campanhas e da criação do Papagaio, uma vez que as opiniões foram se modificando após estes importantes eventos para a Claro Digital. O conceito, portanto, de *sobreagendamento*, consolidava-se como a mais nova proposta da publicidade para o crescimento de um produto, marca ou serviço.

#### 4 O SOBREGENDAMENTO E SUAS POTENCIALIDADES

Antes dos resultados, segundo as técnicas da *Grounded Theory*, é preciso refletir e reconhecer quais podem ser, entre o *background* do pesquisador e suas idéias e expectativas, anteriores e paralelas à pesquisa, aquelas que podem - ou poderiam - potencialmente interferir nas observações e conclusões.

Como mencionado no início do capítulo anterior, esta pesquisa trouxe, a campo, um grande background referente à experiência como Gerente de Comunicação da Telet/Claro Digital. Naturalmente que, durante esta pesquisa, a expectativa não poderia deixar de ser, também, a de encontrar resultados que corroborassem a importância das ações e decisões deste pesquisador, durante a campanha da Claro.

Assim, utilizando técnicas específicas para a análise de conteúdo das pesquisas, recomendadas pelos autores, além do próprio senso-crítico e consciência profissional do pesquisador, anteriormente mencionadas, procurou-se manter o distanciamento crítico e a neutralidade (dentro do possível), até porque havia uma compreensível curiosidade em descobrir o que aconteceu ao longo de todo este processo de *sobreagendamento* planejado.

Aqui estão, portanto, da maneira mais isenta que se pôde produzir, exemplos e informações importantes, relativos ao conjunto de dados coletados durante a pesquisa. Os resultados são baseados, também, nas pesquisas de mercado, realizadas pela Claro Digital e por institutos especializados e nas pesquisas informais, descritas no capítulo anterior, através da coleta de testemunhos de pessoas identificadas como representativas dos diferentes tipos de usuários, além de campanhas publicitárias. A pesquisa documental também foi utilizada e abrangeu, basicamente, duas ordens de documentos:

1. As campanhas publicitárias da Telefônica e da Claro Digital, nos períodos de lançamento da Claro Digital, no mercado gaúcho; durante o ano de 2001, quando do lançamento da nova imagem do Papagaio da Claro e, posteriormente, da

campanha “Pega”, responsável pelo *sobreagendamento* do conceito de *cobertura*;

2. Pesquisas de Mercado, a fim de se perceber a inclinação e os desejos do público, bem como o comportamento do mercado: como resultado do *agendamento* da Telefônica; como resultado da introdução do Papagaio; como resultado do *sobreagendamento* do conceito de *cobertura* realizado pela campanha “Pega” da Claro;

#### 4.1 O PONTO DE PARTIDA: ANÁLISE DA SITUAÇÃO DE MERCADO E DO CONSUMIDOR A SER ATINGIDO PELO AGENDA-SETTING

Como se disse antes, o projeto desta tese teve, como ponto de partida, a defesa da nossa dissertação de mestrado “Telefônica vs. Telet: *agenda-setting*, através da publicidade”, no ano de 2000, onde foi desenvolvida a associação do conceito de *agenda-setting* a campanhas publicitárias, uma vez que o conceito de *agenda-setting* estava tradicionalmente associado ao *agendamento* de assuntos políticos, através dos meios de comunicação de massa.

Naquele estudo, defendeu-se a possibilidade de a publicidade também servir como fonte de *agendamento* de determinados temas, junto ao público consumidor.

A campanha publicitária que originou aquele trabalho foi a da operadora de telefonia móvel Telefônica, intitulada: “O Rio Grande na palma da sua mão”, lançada no final de 1998, às vésperas do início das operações de sua primeira concorrente no Rio Grande do Sul, a Claro Digital. Através daquela campanha, desencadeava-se, pela primeira vez, junto ao público consumidor, o *agendamento* do tema *cobertura*, tema que não recebera destaque da mídia até então.

Vale ressaltar que a essência da telefonia móvel é, justamente, *obter-se sinal*, uma vez que não há sentido em possuir um objeto (aparelho móvel) que

não cumpra com seu objetivo, que é o de falar, de qualquer lugar, com qualquer pessoa.

Assim, um dos quesitos que qualifica os serviços de telefonia móvel - a *cobertura* - passou a figurar como o item mais importante desta qualificação; o que fez com que outros importantes quesitos, como a qualidade do sinal, os serviços oferecidos, as tarifas justas e acessíveis, o atendimento ao consumidor, entre outros, fossem desconsiderados ou minimizados pelo público, perante a soberania da *cobertura*.

Para introduzir na mente do consumidor a importância do quesito *cobertura*, utilizou-se o princípio do *agenda-setting*, segundo o qual os meios de comunicação de massa influenciam sobre a agenda de assuntos para o público. Neste caso, todos os esforços direcionaram-se para a fixação, na mente do consumidor, de que o importante, em telefonia móvel, era, prioritariamente - e de forma desproporcional a sua realidade de vida -, o quesito *cobertura*, ou, conforme a forma popular de definir este atributo, a capacidade do aparelho de *pegar o sinal*.

Nos anos de 1998/1999, o conceito de *cobertura* foi tão eficientemente bem agendado, pelas operadoras de Banda A, que provocou uma instantânea exigência, por parte do consumidor, com as empresas de Banda B, que, então, estreavam no mercado de telefonia celular, para que apresentassem uma *cobertura* minimamente aceitável (sabe-se lá de que tamanho). Isto significa que, no seu lançamento, no mercado brasileiro, o defeito de nascença das Bandas B foi *cobertura*.

Os milhões de reais gastos, em publicidade, à época, encontraram um parceiro ideal para que o *agendamento* do conceito de *cobertura* fosse mais fortemente fixado na cabeça das pessoas – o fato de a *mente dos consumidores estar disponível* em relação à telefonia móvel, pelo desconhecimento do assunto.

Em relação ao consumidor, foi importante analisar que as pessoas mudam, constantemente, em função de “*n*” motivos, como moda, época,

necessidade, impulso, conforto, *status*, razão e emoção, dentre outros. Se as necessidades e as motivações de um indivíduo se concretizam, por vezes, na compra e no consumo, não se deve concluir que as forças internas do ser humano sejam suficientes para explicar o seu comportamento, uma vez que aquilo que um consumidor compra depende, também, dos produtos e serviços disponíveis no seu meio envolvente e do modo como os percebe.

Por isso, as relações entre o indivíduo e o mundo são regidas pelo mecanismo perceptivo, e todo o conhecimento é, necessariamente, adquirido através da percepção. Duas pessoas, da mesma idade, que experimentam os mesmos estímulos, nas mesmas condições, captam, selecionam, organizam e interpretam de forma individual, segundo suas próprias necessidades, valores e expectativas.

Quando se trata, por exemplo, da impulsividade no consumo, lembramos Hoch e Loewenstein (1991), para quem a compra impulsiva corresponde ao resultado da luta entre as forças psicológicas dos desejos e da força de vontade, ou seja, entre a vontade de comprar e o autocontrole, sendo que o desejo de adquirir algum bem, em geral, prevalece.

Rook (1987), por exemplo,, assevera que a compra impulsiva ocorre quando

o consumidor experimenta uma necessidade repentina, persistente e, muitas vezes, poderosa, de comprar algo imediatamente. Esse impulso de compra é hedonicamente complexo e pode estimular conflitos de natureza emocional, com reduzida preocupação com suas conseqüências de compra (ROOK, 1987, p.191).

Assim, foi fundamental perguntar-se: como convencer as pessoas a comprar algo, ou como fazê-las trocar um serviço a que estão habituadas? Como apresentar um novo produto, com um concorrente tão forte na mente do consumidor?

Para Solomon (1996), o processo de decisão envolve a análise de como as pessoas escolhem entre duas ou mais opções de compra (levando em

consideração que uma compra é uma resposta para um problema do consumidor). Segundo o mesmo autor, o processo de decisão de compra do consumidor envolve todo um campo teórico, o qual inclui atitudes, estilo de vida, percepção, e todo um leque de fatores motivacionais que influencia, direta ou indiretamente, na tomada de decisão por parte do consumidor.

Para a Claro Digital, foi importante levantar dados do consumidor, como: o gaúcho é resistente a mudanças; tem forte espírito regionalista (*bairrista*); é torcedor *fanático*, ou do Grêmio, ou do Inter; dá muita importância a efemérides (Dia dos Pais, Dia das Crianças, Natal, etc); preocupa-se com aparências; dá valor a *status*, dentro outros. Isso confirma o que aponta Mowen (1995) sobre a existência de vários fatores que podem influenciar o estado desejado ou as aspirações de um consumidor. Entre eles, pode-se citar a cultura, grupos de influência e estilo de vida.

Assim, a percepção é organizada em função de variáveis como: similaridade, tendência em perceber estímulos semelhantes como pertencendo a um conjunto; proximidade, que faz perceber coisas próximas como pertencentes a um mesmo grupo; continuidade ou fechamento, que seria uma tendência em completar estímulos incompletos; de contexto, que seria uma percepção em termos de organização de figura-fundo, como quando se percebe o objeto de uma campanha publicitária sofisticada como sendo de boa qualidade.

Era, pois, necessário, buscar formas de atingir o consumidor gaúcho, através de um diferencial que o fizesse mudar hábitos, trocando ou adquirindo um produto que, até então, não liderava seu mercado, tampouco tinha imagem 100% *confiável*, em relação ao produto concorrente, que vinha se valendo, consistentemente, da prática de *agendamento*.

#### **4.1.1 A formação da opinião pública e o primeiro agendamento**

Situando, novamente, a problemática: a Telefônica, que já estava operando no mercado de telefonia móvel, na região sul, e era líder deste

mercado, aproveitava o fato de que a mente do consumidor gaúcho já estava fixada no tema *cobertura*, ou seja: *sem cobertura, não há celular*.

Pretendia, com isso, desde logo, evitar, por ventura, que, no momento da compra, a satisfação do consumidor se desviasse para outros atributos, como *design*, ou até mesmo qualidade de som, já que, segundo ela, sem sinal (*cobertura*), não haveria negócio. *Cobertura* pode ser considerado, então, o primeiro conceito *agendado* pela publicidade na disputa pelo mercado de telefonia celular no Rio Grande do Sul.

Vale lembrar, aqui, o que já foi mencionado no referencial teórico, que são alguns princípios importantes do *agenda-setting*:

- escolhe temas a serem tratados;
- estabelece prioridades;
- é efeito social da mídia;
- coloca-se como etapa intermediária entre a difusão e os comentários do *dia seguinte*;
- põe em relevo determinado assunto;
- ajuda a decidir *o que é* e *o que não é* importante; e
- cria o clima em que será recebida a informação.

Também é importante explicar que o *agenda-setting* não ocorre com a mesma intensidade para todas as pessoas, pois depende de como a pessoa recebeu a informação, como se deu sua recepção, sua percepção e sua compreensão.

Ocorre que, à época do lançamento da Claro Digital, com a liderança da Telefônica, que *agendou* o conceito de *cobertura*, e a posição de segunda colocada da empresa em estudo, buscando-se fazer com que o consumidor relacionasse a *segunda colocada* com uma *segunda classe*.

Por mais que a Claro Digital investisse em tecnologia, melhorasse seu sinal, alcançasse um mesmo patamar da concorrente, a mente do consumidor já havia fixado os *contras*: *não pega*, não dá *status* ter um celular da Claro. Era preciso mostrar a este público que a Claro *também tinha* um *bom sinal*, uma boa *cobertura*. Que ela era *uma opção tão boa quanto a outra, que você conhece*.

A Claro Digital precisava dizer muitas coisas e não podia dizer tudo ao mesmo tempo, uma vez que nem todos estes consumidores assimilariam tantas novas informações ao mesmo tempo, pelas próprias características do ser humano.

Ao invés de enfrentar o que caracteriza a situação ora apresentada, que é um *campo de conflito*, pretendeu-se desenvolver um novo conceito: *correnteza cultural*, ou seja, o primeiro conceito *agendado* é sociabilizado pela *correnteza cultural*, um conceito desenvolvido para ilustrar a opinião média do público, a formação da opinião pública, a que se pode, contudo, agregar outros conceitos, desde que não contraditórios.

Na verdade, a *correnteza cultural* se dá da seguinte maneira: existe um primeiro conceito sobre um assunto qualquer, na cabeça das pessoas, como: baiano é preguiçoso, carioca é gozador, todo político é corrupto, gaúcho é machista. Para modificar estes pré-conceitos, seria preciso elaborar campanhas “*Não sou mais preguiçoso*”. “*Não sou mais gozador*”, “*Agora você já pode confiar em políticos*” e “*O gaúcho, agora, é liberal*”. Porém, enquanto não se fizer a campanha, prevalece a *correnteza cultura*.

Em outras palavras, *correnteza cultural* é o sentido - *a mão* - de onde vem definida a opinião média do público. Quando é necessário dizer algo contra esta *correnteza*, há a necessidade de um trabalho disciplinado e permanente de



abastecimento de informações ao público, para que a mudança de percepção possa ocorrer aos poucos, camada por camada, gerando relevância.

É preciso, entretanto, cuidar para que não se chame demais a atenção, pois, se isso ocorrer, pode-se gerar um conflito que dispara, no público, um mecanismo de defesa que acaba por remeter, imediatamente, ao conceito original, que reforça o sentido inicial da *correnteza cultural*.

Nesse sentido, pode-se afirmar, pois, que a formação da opinião pública e, por conseguinte, da *correnteza cultural*, dá-se a partir do inter-relacionamento de grupos, que formam a sociedade e que, a partir de um processo histórico, estabelecem, além da opinião, também certas manias, convicções, idiosincrasias, preconceitos e conceitos pré-estabelecidos.

Para colocar a Claro Digital, no mercado, em posição equânime à da Telefônica, foi preciso identificar o público, perceber o que dizer a este público e criar ferramentas de divulgação para atingir este público, sem *atacar* o concorrente. A mídia entra, então, em ação, para este segundo *agendamento*, quando foi utilizado um *bombardeio comunicacional*.

Por *bombardeio comunicacional* entende-se uma das formas de se atingir a opinião pública, através da utilização de grande frequência de comunicação, combinação de meios de comunicação de massa e forte conteúdo de mensagem.

No caso estudado, o *agendamento* inicial, realizado pela Telefônica, em relação ao assunto *cobertura*, foi baseado em uma campanha publicitária que envolveu os mais diversos meios de comunicação, bem como se valeu de grande investimento e de muito tempo, à época (novembro de 1998), fazendo-se presente, maciçamente, na televisão, no rádio, nos jornais e na mídia externa.

A Claro precisava quebrar a resistência do gaúcho à mudança, resultado de seu apego à tradição. As implicações destas características culturais, para o mercado publicitário, podem ser atestadas nos depoimentos de dois profissionais com ampla experiência na área de pesquisa de mercado: Nádia Freire, da

Segmentos Pesquisas; e Paulo Rogério Di Vicenzi Rodrigues, consultor de empresas, professor e diretor da QualiData Pesquisas e Conhecimento Estratégico.

#### Segundo Nádía Freire:

Nos 20 anos de pesquisa no mercado gaúcho, a SEGMENTO experienciou várias contratações (20%) de empresas de fora (nacionais e multinacionais) que queriam conhecer o perfil do gaúcho, suas características, hábitos, preferência, testando a aceitação de sua marca/produto e principalmente a maneira como deveriam entrar e conquistar a mente e os corações dos gaúchos. Uma prova disso é quando se analisa as marcas citadas no *Top of Mind* que a SEGMENTO realiza há 17 anos. A incidência de marcas regionais citadas nas diversas categorias analisadas é surpreendente, fica na proporção de uma marca gaúcha em cada duas citadas, sendo em vários casos a marca gaúcha estar em primeiro lugar. Se lembrança *Top of Mind* significa o mais alto lugar no pódio, as marcas gaúchas estão em um lugar especial. Por outro lado, isso também pode significar um envolvimento forte com as suas raízes, com as coisas daqui. Varig é um exemplo disso, pois mesmo com todos os problemas acontecidos nos últimos anos continua tendo um índice surpreendente na sua categoria. A Cerveja Polar é outro exemplo da "força" deste gauchismo, pois compete com marcas nacionais poderosas ocupando um espaço importante no ranking da lembrança (em 2006, obteve 19,3% - segunda posição, depois da Skol com 32,5%. Em Porto Alegre a situação se inverte - Polar é primeiro lugar com 36,6% e SKOL em segundo, com 17,4%). Ao mesmo tempo, é este apego que faz com que as empresas de fora tenham a necessidade de conhecer mais amiúde este consumidor. Para eles, não basta entrar no mercado, mas sim conquistar a simpatia dos gaúchos e, por conseqüência, se "tornar" gaúcha. Neste sentido, 90% dos clientes que vêm de outros Estados e Países, contratam a pesquisa para desvendar os mistérios do povo gaúcho. É um estudo prévio, mas necessário ao sucesso futuro da marca.

#### Esta visão é reforçada por Paulo Rogério Di Vicenzi Rodrigues:

Gaúcho não é teimoso, o que ele tem é forte convicção! Essa não deixa de ser uma forma de dizer, por outras palavras, que o gaúcho é mesmo conservador. Seja nas suas idéias, nas suas atitudes ou nas suas decisões. E o perfil conservador do gaúcho se reflete em todas as áreas, inclusive no seu comportamento de compra. Costuma-se dizer que o gaúcho "tem lado pra chegar", numa alusão ao ato da montaria, onde o cavalo pode estranhar e criar uma bela confusão se alguém tentar subir nele pelo lado errado. Ou seja, para convencer o gaúcho a experimentar algo novo, é preciso ter habilidade e paciência. Ele insiste em se orgulhar do passado.

A pesquisa *Marcas de Quem Decide*, realizada pela QualiData para o Jornal do Comércio, comprova esse comportamento do consumidor. Desde 1999, quando começou a investigar os níveis de lembrança e de preferência por marcas junto aos empresários, executivos e profissionais liberais de todo o estado, poucas mudanças significativas foram constatadas na performance de nomes, dentre as mais de cem categorias avaliadas pela QualiData.

De um ano para outro, são detectadas algumas variações nos índices estatísticos, mas raras mudanças de posição. Na maioria dos casos, quem era primeiro, no início, continua liderando quase uma década depois, mesmo diante de uma avalanche de novos produtos e serviços que chegaram ao mercado nesse período.

Esse comportamento conservador do gaúcho se manifesta em todas as classes econômicas, mesmo nas mais altas. Pode-se encontrar exceções, é claro. Mas elas estão aí exatamente para confirmar a regra.

Dentro deste quadro, avesso à mudança e de resistência ao novo, o efeito do primeiro conceito agendado, posicionando a Claro Digital como uma empresa menor, com um produto menor, antes de ser lançado o mesmo, no mercado, complicou sua aceitação. O tema *cobertura* transformou-se na principal preocupação dos consumidores. Todos os eventuais outros atributos da Claro foram colocados sob suspeita e acabaram sendo contaminados.

#### **4.1.2 O Papagaio da Claro e o conceito de âncora emocional**

A estrutura emocional dos seres humanos não é sempre a mesma, durante sua vida. Há diversas alterações, conforme a pessoa se submete a novas experiências. Quando nascem, os bebês têm uma estrutura emocional fundamentalmente simples. Os bebês sorriem, choram, sentem medo, surpresa, desconforto, irritação. Todas essas emoções instintivas também existem em adultos, mas estes podem, na maioria das vezes, controlar sua expressão.

Com o passar do tempo, o bebê vira criança, depois vira adolescente e, finalmente, adulto. É um longo período de aprendizado, cognitivo e emocional, no qual se ganham noções complexas como vergonha, culpa, preocupação, afeto, altruísmo, dedicação, compaixão e muito mais. A racionalidade precisa participar desse processo, crescer junto, justificar, ou não, algumas dessas emoções, nas mais diferentes circunstâncias em que ocorrem (DAVIDOFF, 1986).

A batalha entre razão e emoção costuma acontecer quando se tenta mostrar que um é mais importante do que o outro. Há quem proponha que o ideal humano deveria ser a busca da racionalidade e da lógica, e que esse deveria ser o objetivo da educação formal. Outros propõem que a essência é mesmo emocional, e que é esse o aspecto que deve dominar.

A verdade é que o ser humano, de modo geral, por ser muito complexo e viver este *dilema* entre racionalidade e emocionalidade, acaba por se sentir frágil, diante de apelos emocionais, que tendem a refletir em suas ações. Pessoas muito racionais tendem a ser consideradas *frias* e de difícil acesso. Em contrapartida, podem, intimamente, estar buscando subsídios para *quebrarem* seus próprios paradigmas, sem que outros possam afirmar: *ih, amoleceu!*

Assim, tomando por base esta complexidade humana, a Claro lançou mão de sua mascote, o Papagaio, que sofreu transformações visuais, até chegar ao ponto ideal: um bichinho de pelúcia, simpático, de olhar carente e, ao mesmo tempo, esperto, que *fala a língua do povo gaúcho*. A humanização da mascote teve, como objetivo maior, torná-lo parte da família ou parte do grupo de amigos.

Esta criatura, absorvida com facilidade, pelo consumidor, tinha o poder de aproximar, também com intimidade, a marca Claro do povo gaúcho, transformando ofertas e promoções em assuntos do dia a dia, sem o caráter eminentemente comercial com que as empresas tratam as suas ofertas e promoções. O *recado do Papagaio* passou a ser assunto de família, ou assunto de roda de amigos. O Papagaio tornou-se um ícone identificador da Claro Digital.

Peirce (1994) diz, explicitamente, que o ícone é uma imagem mental. O único modo de comunicar, diretamente, uma idéia, segundo ele, é por meio de um ícone. Os ícones mentais são imagens visuais para as quais o signo remete. Peirce insiste no fato de que o ser humano raciocina apenas por ícones, e que os enunciados abstratos não têm maior valor no raciocínio, se não ajudarem a construir diagramas. O autor chega a defender que um ícone só existe na consciência.

O Papagaio passou a fazer parte da consciência do consumidor. Quando ele aparecia, imediatamente remetia ao nome da Claro Digital, que recebia imagens de grande simpatia, carinho, afeto e cumplicidade, tal qual denotava a mascote.

Assim, com o Papagaio, surge um novo conceito de *âncora emocional*.

A *âncora emocional* não aparece apenas uma vez, numa campanha isolada, como a sempre lembrada Ipirela, dos Postos Ipiranga, no início dos anos 1970; ela aparece como o *garoto Bombril*, que *ancorou* na mente das pessoas pela presença constante, falando a linguagem da emoção, há mais de 25 anos.

Como se necessitava desenvolver e manter acesa a chama da relação da Claro com a sociedade, e, principalmente, porque tinha que se quebrar resistências - porque a Claro tinha muitos senões, como a idéia de *má cobertura* - utilizou-se o Papagaio para que ele pudesse *derreter* o coração, agir sobre o nível emocional, primordialmente das pessoas mais *racionais*.

Não era preciso falar de *seu celular de estimação* todas as vezes que aparecia o Papagaio, mas ele era percebido, em todas elas, como o *celular de estimação*. E assim era apresentado pelo Papagaio da Claro. Até mesmo em anúncios mais diretos, contendo apenas ofertas, com produto e preço, bastava a presença do Papagaio, com a inscrição "*Claro Digital, seu celular de estimação*", para que os bons resultados se verificassem.

A aproximação, conforme levantado na pesquisa, foi realizada, graças ao aparecimento do Papagaio, com a utilização de elementos lúdicos, apelos emocionais, presença constante na mídia e em eventos importantes para os gaúchos. O Papagaio entrou em cena para fixar a Claro Digital na mente do consumidor.

A estréia da mascote foi na campanha do Dia dos Pais; depois, vestindo as camisetas da dupla Grenal - ora, uma; ora, outra -, paixão futebolística do gaúcho, com sua eterna rivalidade; em 20 de setembro, pilchado, nas comemorações da Semana Farroupilha e no Dia da Criança, quando, na compra do aparelho, ganhava-se a réplica do Papagaio.

Assim, o coração do gaúcho *abriu as portas* para o Papagaio da Claro, que quebrou resistências, encantou, vendeu seu produto e fixou a Claro Digital na mente do consumidor. Ele passou a fazer parte do cotidiano, parte da *família*.

#### 4.2 A BATALHA PUBLICITÁRIA E O DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE SOBREGENDAMENTO

Durante a elaboração da dissertação de mestrado, o pesquisador acompanhou, como profissional e acadêmico, o desenrolar do *agendamento* do tema *cobertura*, realizado pela Telefônica, sem, contudo, aproximar-se da *batalha publicitária* travada entre as duas operadoras.

Em 2001, assumindo a Gerência de Comunicação da Claro Digital, empreendeu a tarefa de *desagendar* ou *reagendar* o tema *cobertura*, com o objetivo de combater este *defeito congênito* da operadora. Simultaneamente, era desenvolvido o projeto de doutorado e, novamente, os dois interesses convergiram na aproximação da discussão acadêmica, com a prática profissional na área. Buscou-se, então, uma metodologia de trabalho em que pesquisa e experiência profissional pudessem se alimentar reciprocamente.

Durante o processo de construção do contra-ataque publicitários, foram anotados e documentados uma série de fatos e momentos, quando se contactou diversos grupos de consumidores e formadores de opinião, que serviram de baliza e de referência para o que se imaginava, à época - maio de 2001 -, pudesse ser o *agendamento* de um segundo conceito dentro de um mesmo assunto.

Naquele momento, a tese do *sobreagendamento* ainda não havia sido desenvolvida de forma acadêmica, mas crescia a necessidade da Claro Digital contrapor-se à Telefônica no quesito *cobertura*, pois, passados mais de dois anos, de seu lançamento, as conseqüências do *agendamento* do tema, pela concorrente, ainda se faziam sentir – e se refletiam diretamente no desempenho de mercado de seus produtos.

Aliando, então, o interesse acadêmico, com o trabalho de gestão da comunicação da Claro Digital, procurou-se introduzir o conhecimento teórico dentro do escritório da empresa (algo pouco comum, no cotidiano de trabalho de uma grande empresa), prosseguindo-se o estudo da teoria do *agenda-setting* e buscando-se entender de que maneira este conhecimento poderia ser utilizado, de forma prática, resultando na realização do *agendamento* de um segundo conceito dentro do mesmo assunto.

Os estudos levaram à percepção de que a Claro Digital não obteria sucesso na *batalha publicitária*, se utilizasse as mesmas armas de sua concorrente - a Telefônica, conforme já avaliado.

Assim, para prosseguir com os estudos, foi utilizada a *Grounded Theory*, teoria fundamentada em dados, para que auxiliasse, metodologicamente, na formulação de uma nova teoria, de uma nova percepção da realidade.

A *Grounded Theory*, como se viu no decorrer do capítulo sobre a metodologia, dá muita importância à observação de campo para que os dados, assim obtidos, contribuam para a formulação da teoria. Neste sentido, ela difere de grande parte das teorias, que partem de uma hipótese e orientam o

pesquisador a sair a campo, a fim de levantar evidências que possam comprová-la.

Como a *Grounded Theory* tem uma grande preocupação na captura de significados, definições e interpretações, que advêm do próprio objeto de estudo, ela permite que as hipóteses sejam construídas e constantemente reformuladas de acordo com o andamento da pesquisa.

Dentro desta perspectiva, a pesquisa das reações do público consumidor gaúcho, às ações das duas operadoras de telefonia móvel, proporcionava a formulação de novas hipóteses para a questão do *agendamento* realizado pela Telefônica. Após três meses de trabalho, como Gerente de Comunicação, já era possível vislumbrar a idéia de que a solução não era *desagendar* o conceito, previamente *agendado* pela Telefônica, mas neutralizá-lo com o *agendamento* de um segundo conceito.

Vale salientar um ponto importante desta nova teoria: para se contrapor ao primeiro conceito *agendado*, não se deveria adotar a estratégia do confronto, mas a tática do *bombardeio mental*, na medida em que o primeiro conceito *agendado* dificilmente poderia ser *desprogramado*, *desagendado*, ou *neutralizado*, uma vez que se instalou em mentes, até então vazias de pré-conceitos sobre o tema.

Se um tema a ser *agendado* encontra uma mente vazia, ao lograr êxito, ele se torna hegemônico, pois *fixa* na mente e se fixa de uma forma profunda, que passa a ser difícil e custoso *desagendar*.

É difícil *desagendar* um assunto hegemônico, e torna-se igualmente difícil *reagendar* um novo assunto, porque um *reagendamento* pressupõe uma ação anterior de *desagendamento*. E o *desagendamento* pressupõe uma facilidade para mudar uma predisposição latente, o que, na prática, inexistia.

Em face disso, tentar *desagendar* um assunto hegemônico poderia tornar-se uma tarefa hercúlea, quase impossível. Dependendo do grupo social, e de



suas características comportamentais, históricas, antropológicas, sociológicas, etc., seria pouco provável que se conseguisse *desagendar* um assunto quando ele se tornara hegemônico – e, principalmente, se ele mexesse, por exemplo, com questões como o medo de mudar, característica do povo gaúcho, como se viu anteriormente, poderia até mesmo reforçar o conceito primeiro.

A *cobertura* em telefonia celular passou a estar associada ao medo – o medo de falhar, o medo de não ter apoio, o medo de não ter com quem contar. Geralmente, o consumidor (principalmente o gaúcho) tem medo: medo de mudar, medo de experimentar, medo de assumir que mudou.

Considerou-se, então, aplicar a tática do *bombardeio comunicacional*, como o modelo mais adequado para introduzir-se um segundo conceito sobre o mesmo assunto. São duas as formas de utilizar esta tática: as campanhas tradicionais, massivas, completas, com alto custo - utilizadas pela concorrente Telefônica -; ou as estratégias alternativas de mídia - escolhidas pela Claro Digital - de grande presença visual, com 350 placas expostas, em esquinas da Grande Porto Alegre, com maior fluxo de pessoas; a introdução do Papagaio e a troca de seus motivos a cada seis meses; quinzenas de *outdoors* a cada quatro meses, em média e combinações permanentes, com muita frequência, em emissoras de rádio, estrategicamente escolhidas, conforme o Ibope de 2001, como:

- Público das Classes C, D e E: rádio Farroupilha (50% de audiência)
- Futebol: rádio Gaúcha (nunca menos de 15% de audiência)
- Datas promocionais: 20 inserções de comerciais de 30” em horário nobre na televisão, em períodos médios de 15 dias; e outros.

Conforme pesquisa com grupos diversificados, independente de idade, escolaridade, classe social, sexo, sem exceção, o comentário era: “a Claro não sai da televisão”, quando, na verdade, eram inserções estrategicamente colocadas. Aqui, também, valeu a qualidade, não só a quantidade.

Com a entronização da imagem do Papagaio, como já se mencionou, enquanto uma figura lúdica, de pelúcia, que apareceria nos comerciais de TV, na forma de um boneco animado, ao estilo dos bonecos do *Muppet Show*<sup>71</sup>, partiu-se para mais uma rodada de consultas informais, com os mais diversos segmentos do mercado consumidor gaúcho em telefonia móvel.

De posse do protótipo do Papagaio de pelúcia, conversou-se com mais de 300 pessoas, em todo o Rio Grande do Sul, de classes sociais A a E, de todas as faixas etárias, sexo e graus de escolaridade possíveis. Elas não eram questionadas sobre, absolutamente, qualquer coisa, antes de, abruptamente, ser-lhes mostrado o Papagaio de pelúcia: 100% das pessoas pesquisadas, antes de verbalizar qualquer palavra, demonstravam, com gestos e interjeições, os sentimentos de apreço, carinho e amorosidade, para com o boneco.

Estas simples interjeições, manifestadas antes de qualquer espécie de verbalização, sinalizaram, às vésperas do lançamento da primeira campanha, utilizando o mascote de pelúcia, que se dispunha de uma arma poderosa para o desenvolvimento de um novo conceito, um segundo conceito a ser *agendado* a respeito do assunto *cobertura*.

Ao introduzir o Papagaio, a Claro Digital desviou o foco e mudou o assunto de discussão, permitindo que outros elementos entrassem na mente do consumidor quando o assunto era telefone, que até então não havia feito parte do dia-a-dia dos consumidores. Simpatia, ternura, esperteza, sagacidade, são atributos que o Papagaio trazia - e traz até hoje -, explícita, ou implicitamente, nas suas aparições, e passavam, assim, a ser novos elementos para concorrer na mente do público-alvo, como fatores de decisão de compra.

---

<sup>71</sup> O *The Muppet Show* foi um programa de televisão infanto-juvenil, cujos personagens eram fantoches, geralmente, com grandes olhos e grandes bocas, produzido entre 1976 e 1981. Algumas das personagens mais conhecidas são o Sapo Caco e Miss Piggy. Originários da televisão norte-americana, onde tem o nome de *Sesame Street*, no Brasil foi adaptado para *Vila Sésamo*, da Rede Globo. Sua principal característica era a interação entre pessoas e bonecos. Nos Estados Unidos, ainda é exibido, e suas principais personagens já estrelaram vários filmes. É um dos programas de existência mais duradoura, tendo estreado em 10 de novembro de 1969.

O Papagaio da Claro, sempre que surgia, ajudava a quebrar resistências, a aumentar a simpatia e a pré-disposição positiva, por parte do público, para com a empresa Claro Digital. O Papagaio popularizou a marca e trocou sua linguagem. Saía a linguagem racional e entrava a linguagem emocional. Abandonavam-se os argumentos tangíveis, a respeito de produto, preço e condições de pagamento, e introduziam-se os argumentos intangíveis de simpatia, identificação e sedução.

A concorrente Telefônica, por não dispor, na época, de um ícone, um *gimmick*<sup>72</sup>, ou uma mascote, permanecia com a sua linha de comunicação de líder, apostando na linguagem racional. Ao não reagir à entrada do Papagaio da Claro Digital, no campo de batalha da comunicação e da percepção, permitiu que, em um curto espaço de tempo, de agosto a outubro de 2001, acontecesse, no mercado gaúcho, um processo de *anestesia conceitual*.

O uso freqüente da *âncora emocional*, que era o Papagaio da Claro, permitia que se invadisse a mente do público, criando um terreno fértil para a ação de *sobreagendamento*, essencialmente emocional, que não se baseava em elementos palpáveis, tangíveis ou mensuráveis, mas em aspectos absolutamente virtuais.

A reação dos pesquisados, ao Papagaio, às vésperas do lançamento da campanha do Dia dos Pais, de 2001 - a primeira campanha protagonizada pelo Papagaio de pelúcia -, despertou a idéia de se não confrontar a concorrente Telefônica, mas ao contrário, *pegar carona* na força que o tema *cobertura* havia adquirido desde seu *agendamento*. A partir desta percepção, o conceito de *sobreagendamento* começou a ser desenvolvida.

O *sobreagendamento* ia além da idéia de *desagendar*, ou seja, desmoralizar, ou descaracterizar o primeiro conceito *agendado* ou, ainda, *reagendar* um conceito no lugar deste. Significava um movimento criativo, não convencional, de acoplamento de um segundo assunto sobre um primeiro, *agendado* anteriormente.

---

<sup>72</sup> Gimmick é uma personagem ou mascote que identifica uma marca.

A alternativa, portanto, não foi lutar contra a existência primordial de uma idéia forte, *agendada*, mas, pragmaticamente, acoplar uma segunda idéia à primeira, que se colocava como hegemônica. Esta segunda idéia, entretanto, não poderia ser da mesma natureza da primeira, mas deveria estar no mesmo campo semântico, para que, realizado o *sobreagendamento*, com igual eficácia, mediante um esforço publicitário semelhante, lograsse êxito, ainda que sempre correndo riscos, por se tratar de uma segunda idéia. Uma era racional; a outra, emocional.

O *sobreagendamento* é nadar *contra a correnteza cultural*, identificando o momento certo, o momento preciso, para o *ataque comunicacional*. Isso ocorreu quando a Claro Digital sentiu que o Papagaio já havia se fixado, suficientemente, na mente dos consumidores, provocando-lhes uma espécie de *anestesia conceitual*, criando um novo espaço, tornando o terreno fértil para o *sobreagendamento*.

As reações, tanto de opinião, quanto de índices de vendas, obtidos após o lançamento da campanha do Dia dos Pais da Claro Digital, reforçaram a idéia de que o Papagaio deveria ser o avalista para o conceito a ser *sobreagendado*.

Assim, foi desenvolvida uma campanha intensamente emocional para celebrar a data máxima dos gaúchos, que é o 20 de Setembro. Ao tangenciar o assunto *cobertura*, com o comercial de homenagem à Revolução Farroupilha, o Papagaio iniciava o ataque que culminaria com a Campanha “Pega, é Claro”, no início de novembro.

Isso é o que se poderia denominar como um *atalho emocional*, mediante o qual cortava-se caminho, concretizando-se alternativas para *agendar* um tema, sem realizar todo o longo e tradicional processo de *agendamento*, graças à prática do que se denominou de *sobreagendamento*, ou seja, a utilização de um conceito pré-existente, ao qual se acoplava um segundo, ao mesmo tempo, diverso e semelhante.

Os resultados começaram a se evidenciar: durante o mês de setembro de 2001, logo após a campanha de Dia dos Pais, as vendas da Claro, segundo

dados consolidados de agosto, apresentavam, sobre uma meta estipulada em janeiro de 2001, para 45.779 linhas telefônicas, um surpreendente resultado de 69.173 celulares vendidos. Um resultado aproximadamente 40% maior que o projetado.

A força do Papagaio credenciava a Claro Digital a partir para a preparação do terreno onde dar-se-ia o combate do assunto *cobertura*.

A campanha de homenagem ao 20 de Setembro contava com o reforço do logotipo do MTG – Movimento Tradicionalista Gaúcho, assinando todas as suas peças publicitárias, como uma forma de atestado de *gauchismo* do Papagaio, o que lhe conferia maior credibilidade e mais emoção no teor de sua mensagem.

Tanto no comercial de TV, quanto nos anúncios de jornal, o assunto *cobertura* era sutilmente citado. O que predominava, na campanha, eram os elementos gráficos que remetiam ao *gauchismo* como, por exemplo, o Papagaio de pelúcia vestido de pala, tomando chimarrão ou, no caso do comercial de TV, galopando pelos mais diversos *rincões* do Rio Grande. O assunto *cobertura* entrava de forma muito sutil, não na posição de tema principal, mas como um conceito coadjuvante.

De posse desta *âncora emocional*, foi desenvolvida a campanha “Pega, é Claro”, encorajada pela divulgação dos laudos técnicos da ANATEL, de que a *cobertura* da Telefônica e da Claro Digital, no Rio Grande do Sul, respectivamente, no que tangia à população urbana, estava configurando, naquele momento, um empate técnico: 94% para a Telefônica e 92% para a Claro Digital.

A partir dos dados técnicos de *cobertura*, e motivados pelos resultados surpreendentes de venda, além de manifestações espontâneas junto à equipe da Claro - realizadas por meio de revendedores e de consumidores -, além de inúmeras manifestações positivas por parte de clientes, utilizando o *call center* da

Claro, partiu-se para a formulação da campanha “Pega, é Claro”, tradução do *sobreagendamento*.

Relembrando o conceito expresso por Cohen (1996) de que “a mídia pode, na maior parte das vezes, não conseguir dizer às pessoas como pensar, mas tem, no entanto, uma capacidade espantosa para dizer aos próprios leitores sobre que temas devem pensar qualquer coisa”, formulou-se a campanha publicitária, que tinha, como objetivo central, influenciar os consumidores sobre qual tema deveriam pensar e/ou voltar a pensar: a cobertura.

Levando-se em consideração os relatos dos mais diversos grupos pesquisados, que demonstravam que o Papagaio estava se tornando uma personagem interessante e, potencialmente, capaz de avalizar conceitos, construiu-se a campanha “Pega, é Claro”.

Esta campanha estava centrada em dois princípios, como já mencionado: um racional e outro emocional. Evidentemente, o Papagaio deveria ser a figura central, pois já agregava valor à marca Claro Digital - atestado pelo volume de vendas - e trazia o elemento emocional para o *campo de batalha*, até então utilizado pelas operadoras da telefonia móvel, onde reinava absoluto o elemento racional dos preços, ofertas, produtos, condições de pagamento, vantagens, e liquidações.

Com a utilização do Papagaio, como *âncora emocional*, foram criadas situações pontuais em locais-chave, onde a *cobertura* já havia sido um problema, mas se encontrava solucionada, a saber: interior do Rio Grande do Sul; litoral catarinense; localidades situadas fora do estado.

O aspecto racional, utilizado na campanha “Pega, é Claro”, centrava-se na possibilidade do cliente Claro poder se deslocar sem problemas, tanto no interior do Rio Grande do Sul, como em Santa Catarina, fora do Rio Grande do Sul e dentro do Brasil. Em todos estes lugares, o cliente Claro Digital estaria seguro, assim como atestava o Papagaio, nas peças publicitárias.

Nos anúncios, o Papagaio aparecia deitado sobre os mapas do Rio Grande do Sul, da Ilha de Florianópolis e de São Paulo. Nos comerciais de tv, uma equipe de técnicos, supostamente da concorrência, tentava detectar onde o telefone da Claro Digital não *pegava*, quando esta equipe de técnicos *adversários* chegava no local, para descobrir onde o sinal da Claro não *pegava*, o Papagaio aparecia, com espírito gozador, jocoso e bem humorado, garantindo que, ao contrário, até o *sinal* da Claro já se fazia presente.

Com a utilização desse recurso, nos comerciais de TV, colocava-se esta equipe de técnicos da concorrência como a parte mais cética, questionadora e cobradora da alma do gaúcho, do consumidor gaúcho. A surpresa da aparição do Papagaio, atestando que Claro Digital *pegaria* nos pontos onde antes não se imaginava, atestava que a questão da *cobertura* - até então, o principal problema da Claro Digital - estava solucionada.

A *Grounded Theory* foi fundamental para a formulação desta estratégia, ao permitir que os dados fossem recolhidos das mais diversas formas, junto aos mais diversos públicos, e coletados, ao longo do tempo, como material vivo para, não somente formular hipóteses, como para direcionar conceitos e redirecionar condutas, quando necessário.

Essa metodologia também permitiu que o teor da mensagem se enriquecesse, em função dos depoimentos colhidos junto aos entrevistados. Alguns dos argumentos, constantes nos textos da campanha publicitária, eram frases textuais, transcritas dos depoimentos das pessoas pesquisadas, principalmente sobre o conceito *pega*, principal conceito utilizado na campanha publicitária, que dá o nome da campanha de *sobreagendamento* da Claro Digital e que esteve presente na grande maioria dos depoimentos colhidos.

A solução de *sobreagendamento*, à primeira vista, pode parecer não muito ética, como seria, por exemplo, para efeitos de estratégia mercadológica e comunicacional, *desagendar* a idéia inicial e *reagendar* uma nova idéia. Mas, no caso deste exemplo, tratava-se de avaliar o comportamento de consumo em um setor novo, que trouxera um hábito novo (como é o caso do celular), com um

volume de informações novas impossíveis de serem absorvidas de uma hora para a outra.

Analisando-se a questão da telefonia móvel no Brasil, sob o ponto de vista da relação emissor/receptor, quem ditou as regras da absorção da informação *cobertura* não foi o receptor, mas o emissor – no caso, as operadoras de Banda A. De qualquer modo, era o receptor, contudo, quem deveria dar a palavra final sobre o sucesso da operação, incorporando, ou não, a nova idéia àquela pré-existente.

Assim, a partir desse exemplo, mesmo com um alto investimento em campanhas publicitárias, seria praticamente impossível *desagendar*, num prazo médio, ou até longo, a idéia inicial de que uma Banda A não tem melhor *cobertura* de que uma Banda B. Ou pior, que a Banda B, nova e sem tradição, pudesse surgir do nada e, imediatamente, oferecer uma *cobertura* melhor que a da Banda A.

Historicamente, no mundo inteiro, as Bandas B, mesmo decorridos de três a quatro anos de seu surgimento, continuam sendo as *forasteiras*, as *invasoras*, as *rompedoras de uma situação normal estabelecida*, que é a de se ter um fornecedor monopolista de serviço público, como vem a ser o caso da água ou da energia elétrica – e como era a telefonia fixa, anteriormente. Pouco se falou ou escreveu sobre isso, mas, efetivamente, foi uma importante quebra de paradigma o haver concorrência no serviço de telefonia móvel.

No caso desse estudo sobre *sobreagendamento* – *Cobertura Telefônica vs. Cobertura Claro Digital* – quando surgiu a estratégia da Claro, de não combater a imagem inicialmente *agendada* pela Telefônica, mas de *pegar carona*; se esta tivesse sido implementada racionalmente, com argumentos apenas de cunho numérico, ela provavelmente não lograria o mesmo êxito, do que ocorreu, ao se valer da figura do Papagaio, que é emocional e afetivo.

O Papagaio, com sua simpatia, com sua leveza e com o seu visível foco fora de vendas, ou de promoção, começou apenas entretendo as pessoas.



Depois, por meio de um eficiente trabalho de relações públicas, onde estar nos lugares certos chegava a ser, inclusive, até mais importante do que aparecer nos meios de comunicação, o Papagaio começou a ser considerado como *da terra, da família, do círculo de amigos, enfim, de todos*.

Utilizando figuras de linguagem, ele pavimentou, assim, o terreno para que, quando a relação estivesse em clima de *lua-de-mel*, pudesse haver o momento de um pequeno desvio de rota, dentro da mente dos consumidores, para *discutir a relação*. Esta não se concentrava em mudar comportamentos, mas em abrir a mente dos consumidores para testar novas opções, para não resistir às possibilidades concretas de melhoria de prestação de serviço, as quais só não eram tentadas por absoluto preconceito.

Possivelmente, a campanha não teria sido tão eficaz se houvesse um sentimento do tipo: *Nós somos os melhores, os maiores, e vamos arrasar a concorrência*. Por isso, o Papagaio apenas sinalizou: “Eles (a Telefônica) são muito bons, só que você não sabe algo muito importante – nós, agora, viemos lhe dizer: nós somos tão bons quanto eles. Está empatado o jogo da cobertura e ela não é mais diferencial”.

Esta foi uma capciosa homenagem ao líder de então, a Telefônica. Na verdade, o que se estava dizendo era que, no mercado gaúcho de telefonia celular, não haveria mais um líder incontestado, mas um *Gre-nal* – o tradicional clássico futebolístico entre duas principais forças do Rio Grande do Sul, Grêmio e Internacional, Telefônica e Claro Digital.

A mensagem de que surgira um concorrente, à altura da então *toda poderosa* Telefônica, gerou uma manifestação extremamente positiva para com a Claro, no sentido de que, mesmo aqueles que ainda não fossem seus consumidores, passariam a ser seus torcedores. Ou seja, afirmava-se, assim, um efetivo adversário de peso ao então hegemônico e poderoso concorrente da operadora de Banda A, a Telefônica.

Através da experiência do pesquisador, percebeu-se que esta situação criou condições mais do que propícias para que a mente dos consumidores gaúchos, depois de ocupada, totalmente, por uma primeira idéia hegemônica de *agendamento de cobertura*, novamente voltasse a se abrir, dando espaço, não muito grande, mas considerável, para que uma segunda idéia surgisse.

Essa idéia precisava ser acoplada à primeira, anteriormente *agendada* (*Telefônica tem a melhor cobertura*), não de maneira antagônica, mas complementar, como se faltasse algo, antes, e agora se completasse com a segunda informação sobre o mesmo tema (como se, antes, a idéia hegemônica não estivesse bem explicitada, porque faltava alguma coisa, e só agora a idéia se completava. Assim, essa idéia, completa, demonstrava que não existiria mais somente um grande competidor, mas dois concorrentes de peso), para vantagem do consumidor.

Essa aproximação foi possível por meio do Papagaio, e sua presença simultânea, em eventos por todo o Rio Grande do Sul, presença constante na mídia, não somente em televisão, mas, principalmente, nas ruas, nas esquinas, nas placas de rua: uma presença na mente, por meio do rádio, em que, todos os dias, falava-se da figura do Papagaio, e um pouco, também, como notícia, porque, ao contrário da *cobertura*, que não tinha sido compreendida pelos meios de comunicação, o Papagaio não precisava explicação; ele era um personagem simpático, como o Mickey, como o Garfield, como o Ursinho Poof, ou seja, alguém para se conhecer e se *trazer para dentro de casa*<sup>73</sup>.

Pode-se resumir o resultado de todo esse processo em poucas palavras: a Claro Digital possuía um *defeito congênito*, chamado *cobertura*, que se apresentava como se fosse um tumor, fruto do primeiro conceito *agendado*, pela

---

<sup>73</sup> Esta situação é explicada através de Saperas (1987, p.11), a respeito do potencial dos *efeitos cognitivos da comunicação*: “Por efeito cognitivo entendemos o conjunto das conseqüências que derivam da ação mediadora dos meios de comunicação de massas sobre os conhecimentos públicos partilhados por uma comunidade. Os indivíduos e os grupos sociais necessitam de uma grande quantidade de informação que lhes permita reconhecer o seu meio e adaptar-se as suas mudanças para determinarem as suas estratégias de decisão”.

operadora Telefônica, através de sua campanha denominada “O Rio Grande na palma da mão”.

Com a campanha “Pega”, a Claro realizou um *sobreagendamento*, ou seja, introduziu um segundo conceito sobre o tema *cobertura*, propiciando uma alteração do campo da percepção do público consumidor e, conseqüentemente, uma alteração no comportamento de consumo.

Pode-se atestar o resultado positivo deste *sobreagendamento*, realizado com a assinatura lúdica do Papagaio de pelúcia como mascote, como âncora emocional e, seguramente, como o responsável pelo sucesso do empreendimento, num mercado tão resistente à mudança, como o gaúcho, através de alguns índices que esta pesquisa levantou.

Em primeiro lugar, verificou-se que as metas de venda, a partir da entrada do Papagaio de pelúcia, nas peças publicitárias da Claro Digital, no final de 2001, passaram a ser ultrapassadas. O quadro abaixo mostra a meta de venda *versus* a venda realizada, durante todo o ano de 2001. Pode-se verificar que as metas de venda da Claro Digital começam a ser superadas pelas vendas, a partir do mês de março.

**Quadro 3 - Quadro de metas de vendas *versus* vendas realizadas - 2001**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Meta	34.845	33.770	33.127	34.565	38.233	48.740
Realizado	27.283	23.456	41.072	56.508	66.101	57.107

Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Acumulado
38.486	45.779	39.678	36.713	33.474	67.709	485.117
52.100	69.173	42.266	53.360	72.495	161.069	721.991

**Fonte: Departamento Comercial da Claro Digital**

Contudo, enquanto na maioria dos meses esta superação oscilou entre 24% e 47%, no mês de novembro apresentou um acréscimo de 116% e, no mês de dezembro, o índice recorde de 140%.

Em segundo lugar, a pesquisa junto ao *call center* da Claro Digital permitiu a observação das reclamações mais freqüentes, realizadas pelos clientes desta operadora.

Pôde-se ter acesso aos registros de reclamações, sobre *cobertura*, e verificou-se que, após o lançamento da campanha “Pega, é Claro”, houve um declínio surpreendente no número de ligações reclamando do quesito *cobertura*. Declínio que chegou a atingir o índice de quase 900%, se forem comparados os meses do período de setembro de 2001 a junho de 2002.

Também se pode afirmar, através do quatro, que o número baixou 600% em seis meses.

**Quadro 4 - Reclamações de “Rede e Cobertura” - Período agosto de 2001 a dezembro de 2002**

<b>Abertura</b>	<b>Número de Registros</b>
Set/01	2.003
Out/01	704
Nov/01	1.254
Dez/01	518
Jan/02	598
Fev/02	491
Mar/02	312
Abr/02	379
Mai/02	356
Jun/02	204
Jul/02	232
Ago/02	318

**Fonte: Call Center da Claro Digital**

Por outro lado, segundo o depoimento da principal fonte de informação junto ao *call center* da Claro, as ligações realizadas, pelos clientes, a respeito do assunto *cobertura*, não traduziam um aumento de reclamações, mas um aumento na curiosidade do público a respeito do tema, resultado da campanha publicitária

“Pega, é Claro”, que alertou os consumidores de que aquele assunto também era assunto da Claro e não se colocava, necessariamente, de maneira negativa.

*Cobertura*, a partir da campanha “Pega”, passaria, também, a ser um atributo da Claro Digital. Um ponto forte, não mais um ponto fraco, pois o segundo conceito *agendado* pegou carona na *cobertura* da Telefônica, para dizer ao mercado gaúcho: “*Eu também tenho boa cobertura*”.

Conforme se salientou, no capítulo “Metodologia de Pesquisa”, segundo Adriana, a informante do *call center*:

chamava a atenção, desde a entrada do Papagaio de pelúcia, nas propagandas da Claro, em agosto de 2001, que as pessoas estavam começando a ligar para a Claro para elogiar a simpatia do Papagaio, o alto astral que as campanhas da Claro passavam a ter e que, alguns clientes da Claro, também manifestavam que a operadora precisava se defender dos ataques da concorrência, porque o preconceito que havia na rua era de que a Claro poderia ser ótima, mas não o era porque não dispunha de uma boa *cobertura*.

Conforme a entrevistada, muitos clientes já manifestavam a percepção de que a diferença de *cobertura* era muito pequena. Inclusive, no período de agosto a novembro, quando o Papagaio surgiu - e a Claro passou a despertar ainda mais simpatia -, inúmeros clientes sugeriam à Claro que fizesse uma campanha de *cobertura*.

Nas suas palavras, “foi algo impressionante o momento em que a campanha ‘Pega, é Claro’ entrou no ar. Muitos clientes ligavam para dar os parabéns e tão somente isso. Não ligavam para perguntar dúvidas, reclamar de serviços, e ligavam para dizer que “agora sim, meu celular vai brigar de igual para igual com espanhóis”.

Em terceiro lugar, é importante salientar os resultados da “Operação Cavalo de Tróia”<sup>74</sup>. Era notório que empresários e executivos das classes A e B+

---

<sup>74</sup> A estratégia “Cavalo de Tróia” consistia em trazer os filhos adolescentes e as esposas (cujas necessidades de celular estariam menos relacionadas à questão da *cobertura*) para o Sistema Claro Digital e, através de uma *campanha interna*, nas horas das refeições em que relatariam as

ofereciam resistência à troca de operadora, em função da mudança de número. Desta forma, com a ampliação do mercado de telefonia móvel, decidiu-se passar à conquista de mulheres e jovens, enquanto cliente, provocando o efeito *Cavalo de Tróia*.

Esta operação utilizou uma estratégia peculiar, que consistia em o foco da venda deixar de ser direcionado para os chefes de família Classe A e B+, do Rio Grande do Sul, deslocando-se para suas esposas e filhos. Considerava-se que, em casa, esses tratariam de convencer o chefe de família de que a Claro Digital tinha uma ótima recepção de sinal, sistemas mais inteligentes de prestação de serviço, preço mais vantajoso e uma *cobertura* igual ou semelhante à da Telefônica.

Retirava-se, assim, o foco dos principais usuários de celular no Rio Grande do Sul, que se mostravam muito resistentes à troca de operadora - seja pela questão da *cobertura*, seja pela troca de número que acarretaria - e centrava-se o apelo nos novos consumidores, que passariam a ter acesso e a desejar ter um celular: suas mulheres e filhos.

Com o passar do tempo, e da conseqüente melhoria dos serviços da Claro Digital, eles acabariam por fazer ver, ao chefe da família, que a resistência em trocar de operadora não era justificável, frente às vantagens que a Claro, agora, oferecia.

A pesquisa realizada pela Qualidata, “As Marcas de Quem Decide”, demonstra que, como resultado da “Operação Cavalo de Tróia” e da campanha “Pega, é Claro”, a imagem das duas operadoras - Telefônica e Claro Digital -, sofreu uma significativa mudança, junto às classes A e B+: uma queda da ordem de 11%, em favor da Claro.

---

vantagens de terem um celular da Claro, fariam pressão para que o chefe da família - mesmo sendo daqueles arraigados proprietário dos prefixos 981 ou 982, da Telefônica -, acabassem trocando de operadora.

A resistência a esta última diminuiu, na medida em que a distância entre as duas marcas: em 2001, a preferência das classes A e B+ pela Telefônica era de 57% e, em 2002, caiu para 49% (queda de oito pontos percentuais). Em relação à Claro, o índice de preferência das mesmas classes subiu de 20% para 23% (aumento de três pontos percentuais), no mesmo período.

Há forte conexão entre a queda das reclamações no *call center*, a respeito de *cobertura*, e a melhoria das vendas (quadros 2 e 3).

O *sobreagendamento*, então, apesar das resistências à mudança, do povo gaúcho e, especialmente, entre as classes dominantes, líderes de opinião, obteve sucesso e conseguiu promover uma mudança verdadeira no campo da percepção do público consumidor e, conseqüentemente, uma alteração em seu comportamento. Muitos daqueles que possuíam restrição à Claro passaram a considerá-la como uma opção e, em muitos casos, sua primeira opção.

#### **4.2.1 Outros aspectos relevantes da pesquisa**

De acordo com pesquisa realizada em dezembro de 2001, pelo “Instituto de Pesquisa GERP, de São Paulo, denominada 4º Índice GERP de Satisfação Clientes Claro Digital” (*anexo 6*), 48% das pessoas que compraram Claro Digital estavam satisfeitas com sua compra. Mais importante que números, a pesquisa toda, que aborda os mais diversos aspectos, desde o atendimento nas lojas, como o aspecto *cobertura*, mostra uma grande satisfação dos clientes nos mais variados aspectos.

A *cobertura*, problema inicial da operadora, ao final de 2001, chegou a índices de satisfação de 59%, embora alguns entrevistados indiquem necessários alguns esforços para melhorar o *signal* em algumas cidades e estados brasileiros. A classe A, que tanto exigia, em termos de sinal, por considerar a concorrente Telefônica como a melhor, acabou por render-se à qualidade técnica da Claro Digital, atingindo níveis de satisfação de 51% para *bom* e 46% para *ótimo*.

Com estes números, ficou evidenciado o crescimento da operadora, em termos tecnológicos de seus serviços. A *cobertura* deixou de ser o problema e a Claro passou a concorrer de igual para a igual com a então líder do mercado, a Telefônica Celular.

Em termos de atendimento ao cliente, a Claro Digital mostrou grande eficiência, pois 91% das pessoas que ligaram tiveram seus problemas, ou dúvidas solucionadas. Desta forma, chegou-se a que 93% da classe A, 98% da classe B, 98% da classe C e 100% da classe E afirmasse que indicariam a Claro Digital para seus amigos.

Percebe-se, assim, que as estratégias adotadas, ou seja, o *sobreagendamento*; a presença do Papagaio, como *âncora emocional*; a pré-disposição em não *bater de frente* com o concorrente; ao contrário, *pegar carona*; a busca pela aceitação do consumidor gaúcho, através da valorização dos hábitos e paixões regionais, foram de extrema importância na *virada de mesa* da Claro Digital, que terminou por conquistar o mercado e colocar-se em condições equânimes com a concorrente Telefônica Celular.



## CONCLUSÃO

O trabalho ora apresentado buscou analisar o processo de *agendamento* de novos assuntos ao público, através de noticiários e, especialmente, de campanhas publicitárias, levando à análise da hipótese de *agenda-setting*, através do caso concreto ocorrido no início da competição em telefonia móvel no mercado gaúcho, agendado pela mídia através de mensagens publicitárias entre as operadoras Telefônica (Banda A) e Telet-Claro Digital (Banda B), as únicas concorrentes neste mercado até então, no Rio Grande do Sul, no início de 1999.

Como se viu, inicialmente, nos antecedentes de *agenda-setting*, o *agendamento* recebeu sua conceituação nos anos 1970 e, embora de sinal contrário, representou um regresso à problemática dos efeitos.

Everett Rogers e James Dearing (1996, p.565) defendiam este regresso.

Achavam-se intimamente ligados a uma nova geração de investigadores, com formação superior em comunicação e interessados em trabalhar, integralmente, num campo científico ascendente. Além disso, havia a insatisfação com o paradigma dos efeitos limitados, considerando que seus membros possuíam experiências práticas e pessoais dos mídias, revelando não só a existência de efeitos midiáticos, bem como o desencanto com as variáveis dependentes, as atitudes e as opiniões.

Os estudos da equipe de investigação de Lazarsfeld (1944/1968), através de novos métodos de coleta de dados e de análises, apontavam para um impacto limitado dos mídias, na campanha presidencial norte-americana de 1940, o que apenas reforçou as opiniões já existentes, sem alterá-las. Tais conclusões

contradiziam o paradigma dominante e Lazarsfeld oferecia duas explicações para isso: primeiro, “*a mensagem será rejeitada se houver conflito com as normas do grupo*”; segundo, “*as pessoas consomem as mensagens midiáticas de forma seletiva*”.

Essas análises estimularam outros estudos, durante os anos 1940 e 1950, propondo os limites do poder das mídias e o papel das relações sociais. A teoria dos *efeitos limitados* das mídias tornou-se o paradigma dominante nos princípios dos anos 1960, haja vista a teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1957) e o modelo da comunicação a dois níveis (*two-step-flow*), resultado principal das investigações de Katz e Lazarsfeld (1955), apesar da existência de outras posições importantes, como a defendida pela escola crítica (ADORNO, 1954 *in* WOLF, 1985).

De qualquer sorte, a hipótese da existência de uma relação causal entre agenda midiática e agenda pública fora sugerida por Lippmann (1922), que entendia os *mass media* como o principal elo entre os acontecimentos mundiais e as imagens desses acontecimentos em nossas mentes. Tratava-se, portanto, de um processo de *agenda-setting*, sem a utilização do termo.

Bernard Cohen (*in* WOLF, 1985, p.130), por sua vez, em 1963, concluiu que, “se é certo que a imprensa pode, na maior parte das vezes, não conseguir dizer às pessoas como pensar tem, no entanto, uma capacidade espantosa para dizer aos seus próprios leitores sobre que temas devem pensar qualquer coisa”.

Verificamos, também, que o termo *agenda-setting* surge através da contribuição de McCombs e Shaw (2000), ao estabelecerem a relação existente entre a mídia e a agenda do público, entre 1968 e 1972, em que os meios de comunicação de massa determinavam uma agenda de assuntos para o público, geralmente associados a temas políticos ou da esfera social.

O estudo destes autores forneceu dados empíricos, que apoiavam a ideia de Cohen (*in* WOLF, 1985), bem como a escolha precisa do termo *agenda-setting*, tratando do processo de *agendamento*, então constituído de três

componentes, quais sejam: *agenda midiática (mídia agenda-setting)*, que estuda os componentes dos mídias; *agenda pública (public agenda-setting)*, que conceitua a relativa importância dos acontecimentos e assuntos relativos a membros do público; e *agenda das políticas governamentais (policy agenda-setting)*, que se refere à agenda das entidades governamentais.

Apesar do produto dos meios de comunicação de massa ser baseado no que já existe, não alterando uma situação, a mídia, ora determinante da agenda, propõe a significância, o modo, os sujeitos, a atmosfera ideal e o período do que será discutido. A influência da mídia, embora não seja total, direta ou imediata, conforme antes mencionado, depende, também, da subjetividade do receptor e do conteúdo do tema tratado.

Acrescente-se a isso que, para mudar uma percepção, é necessário um *bombardio comunicacional*, porque a percepção a respeito de uma idéia pode ser modificada, em etapas, demandando certo tempo. Essa mudança não acontece abruptamente, mas por um processo

A análise do processo de *agendamento* de novos temas, considerando, além dos noticiários, principalmente campanhas publicitárias, tem, em Shaw, seu ponto de partida, pois este reconhece que os *mass media*, mais do que fornecedor de notícias, trazem compreensão da grande parte da realidade social às pessoas, além de incluí-los em categorias onde os destinatários podem colocá-las, fácil e significativamente.

O efeito do *agenda-setting* opera com o recebimento de grande quantidade de mensagens, de forma cumulativa, que trata de um determinado assunto, independentemente de diferenças de conteúdos. Assim, as pessoas agendam os assuntos que permeiam suas conversas, conforme o que a mídia veicula – e não somente a respeito do que ela noticia.

Esse efeito, entretanto, não ocorre com a mesma intensidade para cada pessoa, uma vez que depende da recepção, da atenção prestada ao produto, da percepção, da compreensão, de aspectos subjetivos da mesma e, sobretudo,

daquilo que o receptor reteve; devem ser consideradas, ainda, a diversidade que há entre a quantidade de informações, conhecimentos e interpretações da realidade social, compreendidos através dos *mass media*, e as experiências pessoais dos indivíduos.

Portanto, a recepção e a retenção seletiva permitem essa reconstrução, que ocorre, desde o contato com a mídia, até o momento da resposta, isto é, da manifestação dos receptores quanto ao que foi recebido.

Em sua trajetória de relações sociais, cada receptor é um agente social que se submete a um aprendizado permanente, gerando a recepção como consumo. A recepção é, pois, o ponto de tangência entre um momento de comunicação e aquilo que o receptor traz consigo.

Observamos, também, a existência de diferentes capacidades de assimilação da informação, manifestadas pelos indivíduos, que se originam conforme a intensidade da motivação para o tema e de acordo com os seus níveis sócio-econômicos, tendo em vista os seus interesses e a utilização desta informação.

Saliente-se que os indivíduos pertencentes a um *status* sócio-econômico elevado, geralmente, têm maior necessidade de informação, muitas vezes de forma vital, regular e profunda, para gerarem suas opiniões.

Desta forma, há a necessidade de orientação do receptor, considerando a variabilidade entre o interesse sobre o tema abordado, que aumenta a sua atenção, bem como o grau de incerteza a ser sanado, quando da recepção da informação, pois a dependência deste, em relação ao produto dos *mass media*, é fator determinante do *agenda-setting*.

Além disso, os efeitos podem atingir as pessoas que, embora não tenham sido expostas à informação proveniente dos *mass media*, tornam-se receptoras em outros graus, através de comentários alheios, de mensagens reconstruídas subjetivamente pelo receptor, seja no seu tratamento, organização ou elaboração.

No caso de campanhas publicitárias, com o *agendamento*, procura-se despertar a atenção dos indivíduos e, dependendo da adequação e da sua repetição, dar nova percepção a determinados assuntos. Como se pôde verificar, neste estudo, tratamos dos momentos críticos de inexistência de informação quando do início da competição em telefonia móvel, no mercado gaúcho, de modo a avaliar a eficácia de campanhas publicitárias na fixação de agenda para o público.

Os indivíduos e os grupos sociais necessitam de uma grande quantidade de informação que lhes permita reconhecer o seu meio e adaptar-se às suas mudanças, determinando, com isso, as suas estratégias de decisão. O conjunto das conseqüências, que derivam da ação mediadora dos meios de comunicação de massas sobre os conhecimentos públicos partilhados por uma comunidade, forma o chamado efeito cognitivo.

Cabe ressaltar que cada indivíduo possui a sua agenda intrapessoal, que pode ser definida como o conjunto de temas da atualidade de que dispõe o indivíduo, isoladamente considerado, seus pensamentos e os respectivos graus de relevância. Além disso, reconhecemos a existência de uma agenda interpessoal, definida pelo conjunto de temas de atualidade, manifestados através da discussão interpessoal. Tal tipo de agenda funda a atividade dialógica e regula as expectativas de comportamento simbólico, relativamente aos demais indivíduos que constituem um grupo de referência, no qual age um determinado indivíduo.

Na época do lançamento do serviço Claro Digital, a necessidade de informação por parte do público era bastante grande e, tanto este evento, quanto a preparação da operadora *Telefônica*, para o surgimento deste seu concorrente, não eram tratados pelos *mass media*. Toda e qualquer informação que surgia era insuficiente para esclarecer o público sobre o tema, a ponto de não se salientarem dos demais assuntos abordados pelos noticiários.

A saliência do assunto, por sua vez, potencializa o seu grau de importância dentre os demais - que é variável - definindo os temas a serem

pensados pelos receptores. O *agenda-setting* se processa quando esta saliência modifica a agenda da mídia. Assim, como pode variar a saliência de cada assunto, também ocorre variação na forma como cada receptor consome o produto dos meios de comunicação de massa, o que possibilita, ao receptor, o condicionamento do *agenda-setting*.

Do mesmo modo que a maioria das pesquisas sobre comunicação, a história intelectual do *agendamento* consiste na busca de novas perspectivas de comunicação. Todas as quatro fases do *agendamento*, já descritas neste estudo, possibilitaram a exploração de novos aspectos da comunicação de massas e da opinião pública.

Atualmente, qualquer uma das quatro fases é um percurso de pesquisa ativo, eis que os investigadores continuam a fazer uso da sua liberdade no mercado das idéias. Esta tese inaugura uma fase de pesquisa de *agenda-setting* baseada em campanhas publicitárias.

Esse interesse pela ciência da comunicação, em especial pela comunicação de massas, ocorre em função do crescente protagonismo das instituições comunicativas, na sociedade contemporânea, em que a sociedade, como forma de comunicação, tem as experiências descritas, partilhadas, modificadas e preservadas.

Também é válido mencionar, no processo de *agendamento*, a distinção entre os *mídias em geral* e os *mídias noticiosos*. O conceito de *agenda midiática* é operacionalizado em quase todos os estudos de *agendamento*, utilizando dados baseados em análise dos conteúdos da produção jornalística, e não no conteúdo da programação midiática. Assim, a *agenda midiática* dos estudos do *agendamento* é, de fato, a *agenda dos mídias noticiosos (agenda jornalística)*.

Além disso, algumas das questões importantes da sociologia do jornalismo e o estudo das influências da agenda jornalística, sobre suas políticas, são referentes à necessidade de que nenhuma teoria da notícia pode negligenciar o agendamento que o jornalismo faz de si mesmo, pois os próprios jornalistas

podem ser *news promoters*, através de suas reportagens e do jornalismo de investigação, o que vem a influenciar a agenda pública, segundo a teoria do *agenda-setting*.

Cabe salientar que as notícias aparecem na conjunção de acontecimentos e textos. O acontecimento cria a notícia, e vice-versa. Portanto, o poder das mídias está, principalmente, em fornecer as formas sob as quais as declarações aparecem, e não apenas no poder de declará-las como verdadeiras.

A noção do conceito de *agendamento*, em seu início, postulava um poder limitado. Entretanto, os mesmos autores, McCombs e Shaw (2000), vêm a escrever que o

*agendamento* é consideravelmente mais que a clássica asserção que as notícias nos dizem sobre o que pensar. As notícias também nos dizem como pensar nisso. Tanto a seleção de objetos que despertam a atenção como a seleção de enquadramentos para pensar esses objetos são poderosos papéis do *agendamento*...O clássico somatório de Bernard Cohen do *agendamento* – os mídias podem não nos dizer o que pensar, mas são incrivelmente bem sucedidos ao dizer-nos em que pensar. Novas investigações explorando as conseqüências do *agendamento* do enquadramento dos mídias, sugerem que os mídias não sós nos dizem em que pensar, mas também como pensar nisso, e conseqüentemente o que pensar (McCOMBS; SHAW, 1991, p.22).

Sendo, a comunicação, um processo, pode incidir sobre qualquer conjunto de objetos – ou mesmo sobre um único objeto – competindo para chamar a atenção sobre si. E o *agendamento* é uma teoria sobre a transferência de relevância, tanto dos objetos, como dos seus atributos. Mesmo quando os múltiplos atributos de um assunto são incluídos na agenda jornalística, há grandes probabilidades de existir um conjunto perceptivo de prioridades.

Fornecendo uma agenda, que pode ser partilhada por qualquer um, até determinado ponto, os mídias estão a criar um sentido comunitário, cuja função social vem sendo ameaçada pela ampliação da possibilidade de escolha das fontes de informação, considerando as novas tecnologias da comunicação.

É importante mencionar que, normalmente, a necessidade de uma orientação é definida como a junção de duas variáveis: alto interesse e alto nível de incerteza. Assim, o efeito de *agendamento* ocorre quando há vontade de conseguirmos informação sobre um assunto. Por isso, o impacto da função de *agendamento* não é igual para todas as pessoas, eis que, havendo a necessidade de orientação, os meios de comunicação social fazem mais do que reforçar as crenças pré-existentes.

Com o passar dos anos, o poder do jornalismo foi conceituado de forma ampliada, ultrapassando o limite da influência da agenda jornalística sobre a agenda pública, no que se refere às questões e ocorrências que tinham merecido destaque como notícia.

Para McCombs (1991), os atributos enfatizados pelo campo jornalístico podem influenciar diretamente a opinião pública, uma vez que a seleção dos tópicos pela agenda jornalística e a seleção de enquadramentos para suas histórias, acerca desses tópicos, são poderosos agentes de *agenda-setting* e geram responsabilidades éticas significativas.

Esta tese também apresentou a análise das categorias de hipótese de *agenda-setting*, relacionadas com as características específicas do mercado publicitário e de sua linguagem.

No jornalismo, a força motriz é a vontade de informar, relatar ou analisar um determinado fato; na publicidade, essa vontade advém de interesses comerciais de ocupação de mercado, existindo, também, uma informação primordial a ser passada ao público. A partir disso, há a confrontação entre as variadas categorias da hipótese de *agenda-setting* com as peculiaridades do mundo publicitário.

Tratado por McCombs (1991), o *efeito de enciclopédia*, em termos publicitários, acontece se houver uma programação intensa de mídia, pois o grau de atenção, dispensado pelo público, ao apelo da publicidade, é bastante menor do que aquele destinado ao noticiário.



Contudo, se bem dirigida ao seu público-alvo, com veiculação que permita cobrir a audiência desejada, uma mensagem publicitária pode obter este mesmo efeito. O processo de assimilação é mais complexo e, também, mais lento, verificando-se ser mais eficaz em médio e longo prazos, exceto em casos específicos, como numa liquidação de varejo, que atua em poucos dias de intensa participação em toda a mídia.

Mas, como já foi visto anteriormente, para haver a acumulação, no caso da publicidade, seguem-se regras de disponibilidade de verba e de frequência, com a qual será exposta a mensagem, o que definirá a capacidade de uma determinada campanha conseguir dar relevância a sua abordagem principal.

Na definição de Wolf (1994, p.129), a consonância “associa-se ao fato de os traços comuns e as semelhanças existentes nos processos produtivos da informação tenderem a ser mais significativos do que as diferenças, o que conduz a mensagens substancialmente mais semelhantes do que dessemelhantes”.

No caso de campanhas publicitárias, obtém-se um maior controle, pois a publicidade, sendo paga, permite maior uniformização na emissão da mensagem. Ademais, ocorre um maior impacto comunicacional, pelo fato de livremente poder escolher o veículo de comunicação conforme o perfil do público, o que potencializa a sua eficácia.

A credibilidade da fonte da informação é fator significativo para efeitos de *agendamento*, relativamente aos noticiários. Contudo, no que se refere às campanhas publicitárias, o cenário muda de figura, porque, partindo-se do pressuposto de que o editorial de um meio de comunicação tende a ser mais puro de propósitos do que qualquer ação publicitária, tem-se que a credibilidade da empresa que assina a campanha publicitária pode influenciar, gerando mais ou menos respeitabilidade e aceitação da mensagem.

Além disso, ao contrário do jornalismo, onde um acontecimento pode tornar-se onipresente, uma vez que, transformado em notícia, ultrapassa os espaços tradicionalmente determinados, na publicidade isso se torna quase

impossível, diante do generalizado problema de disponibilidade de verbas das campanhas de publicidade.

É importante considerar, ainda, que a verba disponível dificilmente é suficiente para combater os desafios que as marcas e os anunciantes encontram na disputa pelo mercado, até porque as marcas não anunciam sozinhas, havendo sempre uma avalanche diária de mensagens disputando a atenção dos consumidores.

Da mesma forma, tratando do *frame temporal*, em publicidade, há inúmeros produtos divulgados simultaneamente, disputando a atenção do público. É um quadro de alta entropia, medido pelas pesquisas de mídia, então encomendadas pelas agências de publicidade, além da interpretação das observações de campo e matéria-prima dos bons publicitários. Já no *time-lag*, a agenda dos receptores é a agenda da mídia/anunciantes.

Cabe à própria publicidade dar o tom e o ritmo dos assuntos que pretende ver agendados na mente dos consumidores. Todavia, é bem reduzida a quantidade de temas que obtêm êxito em se agendar junto ao público, e cujos reflexos podem ser percebidos no comportamento de consumo.

Outro grupo de categorias, que bem delinea o *agenda-setting*, refere-se à *relevância, tematização, centralidade e saliência*.

Como descrito, anteriormente, para Hohlfeldt (2001, p.201), a relevância é “avaliada pela consonância do tema nos diversos mídias, ou seja, se um determinado acontecimento acaba sendo noticiado por todos os diferentes mídias, independentemente do enfoque que lhe venha a ser dado, ele possui evidente relevância”. Tal tema é importantíssimo na publicidade, eis que a concorrência entre mensagens publicitárias e conteúdo editorial dos meios de comunicação é uma realidade, devendo-se à evolução da linguagem da publicidade e aos crescentes investimentos em qualidade de produção, em mídia impressa ou em mídia eletrônica.

Na forma e no conteúdo, as campanhas publicitárias se assemelham ao editorial dos meios de comunicação, tornando-se uma forma de entretenimento e de noticiário, pois revelam os lançamentos e novidades do mercado, da mesma forma que os educa. A publicidade passou a tornar relevantes assuntos antes considerados como de segunda classe, os *réclames*.

Quanto à tematização publicitária, há o que se denomina de USP (*Unique Selling Proposition*), que significa *proposição única de venda* do tema publicitário a ser agendado, sendo que o destaque do tema proposto pode ser conseguido através da melhor combinação entre plano de mídia e conteúdo da mensagem publicitária de uma campanha.

Paradoxalmente, a centralidade é facilmente alcançada, porque os anunciantes detêm o controle do *timing* de veiculação das mensagens. Contudo, a dificuldade está na carga excessiva de assuntos semelhantes e de marcas concorrentes que, simultaneamente, buscam brechas na mente do público para tentar se agendar.

A *saliência*, por sua vez, tem o maior valor no mundo publicitário, sendo o verdadeiro *agenda-setting* da publicidade, razão de ser desse estudo. A *saliência* representa aquilo que o receptor capta e passa a determinar como importante e relevante, o que resultará na formação da opinião pública. Ressalte-se, aqui, que a publicidade está atenta à realidade, de modo a ajudar na fixação da mensagem na mente do receptor, em meio de outras mensagens que lhe são direcionadas diariamente. Neste caso, a percepção é a realidade.

Portanto, analisou-se, com este estudo, uma ampliação da compreensão de *agendamento*, desenvolvendo-se o conceito original de *sobreagendamento*. O tema escolhido para a realização desse trabalho foi a *cobertura de telefonia móvel*, por tratar-se igualmente de um setor relativamente novo na sociedade. Contudo, é importante destacar que, antes do desenvolvimento desta tese, estudamos as estratégias de *marketing* da Claro Digital, no período de 2001-2002, e sua repercussão junto ao público consumidor.

Com a investigação de um exemplo particular, o qual se vivenciou, e com a experiência pessoal de mais de 30 anos no ramo da publicidade, procurou-se chegar ao entendimento teórico de um fenômeno social mais abrangente.

Buscou-se, para isso, uma metodologia que pudesse dar conta desta especificidade, como aliada ao processo de construção metodológica e teórica. O apoio e sustentação da metodologia, que nortearam as diversas etapas do desenvolvimento desta pesquisa, foram encontrados na *Grounded Theory*, método mais adequado para este fim, seja com relação ao questionamento sobre onde construiríamos o problema de pesquisa - observando a realidade a ser pesquisada - seja pela inserção no meio profissional da publicidade, verificando o esquema de *agendamento* e protagonizando a estratégia de *sobreagendamento*.

Portanto, esse método visa o desenvolvimento de uma teoria a respeito de um determinado fenômeno social, cujo fundamento está nos próprios dados que a pesquisa de campo traz à tona e à interpretação.

Por este motivo, não partimos de uma hipótese predefinida a ser comprovada, mas com um tema - o serviço da Claro -, algumas premissas e certas idéias, jamais com hipóteses fechadas. A maior preocupação era com a captura dos significados, definições e interpretações provenientes das observações dos entrevistados, construindo, assim, nossas hipóteses, num constante processo de reformulação.

Da mesma forma, procuramos registrar as informações que contribuíram para a compreensão do universo simbólico e das interações entre os atores sociais, que foram classificadas em categorias, avaliadas constantemente, para a construção desta nova teoria, chamada *sobreagendamento*.

Ressaltem-se dois momentos importantes do trabalho: o primeiro, formado pela descrição da realidade estudada, com questionamentos pertinentes; e o segundo, partindo da coleta de dados, a realização de uma análise interpretativa, através da *codificação* e da *categorização* ou *teorização*, pela qual procuramos o significado de determinados fenômenos.

Como se pode verificar, a análise dos dados, contrariamente a outras abordagens metodológicas, foi realizada de forma simultânea à coleta, possibilitando a construção de referenciais pelos participantes da pesquisa, paralelamente à sua consulta. Desta forma, pudemos nos permitir apresentações, exposições e discussões da teoria, a partir das fases iniciais da pesquisa.

Assim, a criatividade é elemento importante no desenvolvimento da pesquisa e na interpretação da realidade, pois oportuniza perguntas pertinentes, quanto aos dados recolhidos, e comparações cabíveis para extração de novos dados e outros *insights* em relação ao fenômeno que está sendo estudado. Cabe salientar que cada pesquisador tem a sua forma de estimular *insights* de fontes externas, assim como internas, para pensar criativamente a respeito do que está acontecendo, gerando outros dados.

O percurso do pesquisador, adepto da *Grounded Theory*, lembre-se, faz com que ele confie no resultado daquilo que vivenciou e elaborou, durante sua trajetória particular de pesquisa, eis que pode utilizar diversas técnicas de coleta de dados, como se viu anteriormente.

Usou-se, para a coleta dos dados, diferentes técnicas de abordagem da realidade, dando-se ênfase à observação e às entrevistas semi-estruturadas. Por visar-se a apreensão das categorias que compunham a percepção da realidade da telefonia celular, *realizou-se entrevistas abertas, cujo conteúdo era transposto para um caderno de notas, utilizando um roteiro de entrevista como guia. Desta forma, foi permitida maior liberdade de expressão dos entrevistados, de modo a emergirem as categorias a serem analisadas, possibilitando, assim, a construção da teoria emergente do sobreagendamento.*

Contando com inúmeros dados de pesquisa qualitativa, levantados a partir de *focus groups*, e, também, de dados de pesquisa quantitativa, a construção do raciocínio, para colocar em prática as ações que determinaram uma mudança de percepção nos consumidores, a respeito da cobertura da Claro Digital, foi possível, em grande parte, por compartilhar da vida e dos sentimentos das pessoas em termos de relação face a face.

Importante salientar que, nesta tese, analisou-se, também, a história da telefonia celular no Brasil e no Rio Grande do Sul, de modo a posicionar o caso concreto, objeto deste estudo, neste contexto.

A telefonia celular apresentou um grande crescimento, há pouco mais de uma década. As dificuldades iniciais foram superadas com trabalho e determinação da maioria dos envolvidos, técnicos, engenheiros, investidores e outros, tornando possível a chegada do telefone celular às mais diferentes regiões do país, encampando, por vezes, a responsabilidade de cobrir as carências da telefonia fixa e de empurrar para frente a universalização dos serviços de telecomunicações.

Tornando-se um dos mais simples objetos de uso pessoal, o telefone celular se transformou em uma indispensável ferramenta de trabalho para milhões de brasileiros. O celular pré-pago, além de mais acessível, transformou-se num mecanismo distribuidor de renda, o que faz dele um dos mais importantes agentes de resgate da cidadania e de inclusão social, no Brasil contemporâneo.

O celular acelera a transmissão de informações, eleva a produtividade das equipes de venda, move a roda da economia informal e, com o serviço de mensagens, aumenta a comunicação entre as pessoas.

A campanha de lançamento da Claro Digital teve seu início em fevereiro de 1999, nascendo sob a desconfiança do público, uma vez que *cobertura* era a exigência principal do mercado gaúcho, assunto agendado pela concorrente Telefônica. Ademais, a Claro começou a vender o seu sinal, em certos locais do estado, apresentando problemas de *cobertura*, tornando infrutíferas as sustentações de que a qualidade de seu sinal era de qualidade superior.

As metas do início das operações da Claro Digital não foram alcançadas, restando à Diretoria decidir pela baixa dos preços, de uma forma radical. A medida, que poderia ser considerada popular, acabou por emprestar à operadora a impressão de ser uma operadora *de segunda classe*, piorando sua imagem.

Durante um ano, após seu lançamento, a Claro Digital buscou ampliar sua clientela com promoções e vantagens, gerando, com isso, diferenciação entre categorias sociais. Trazia *status* ser cliente da Telefônica, ao passo que perdia *status* optar pela Claro Digital.

A nova operadora começou a vivenciar melhores momentos de destaque, em meados do ano 2000, quando introduziu uma modalidade especial de celular pré-pago, o *Fala, Tchê*, cujo atrativo principal era a premiação, com créditos, para quem mais utilizasse o serviço. Esta campanha, bastante criativa, tinha dois fatores de aproximação com o público: contava com um sistema inédito de aproveitamento dos créditos, o que se refletia em benefícios consistentes ao consumidor, e dava seu primeiro passo na conquista de corações e mentes dos gaúchos, pois o nome do novo serviço possuía sotaque local e valorizava as manifestações culturais gaúchas.

Entretanto, permanecia o problema da percepção do consumidor, em relação às diferenças de *cobertura* entre Claro e Telefônica. Além disso, a antiga operadora do estado tornava-se uma concorrente hegemônica, em todos os sentidos, com maior presença física em eventos e na mídia, por dispor de muito mais verba para a guerra mercadológica.

Observe-se que, durante o período de 2001 a 2002, atuando na Gerência de *Marketing* da Claro, selecionaram-se pessoas de diferentes grupos sociais, diferentes faixas etárias e diferentes graus de escolaridade, para que formassem a *amostra teórica* inicial desta tese. Através dela, foi possível captar a *opinião pública*, sobre telefonia celular. Deixou-se que o próprio trabalho de campo e a análise dos dados dele oriunda revelassem quais eram os melhores caminhos a seguir, conforme as orientações da *Grounded Theory*.

Estes grupos formaram os principais referenciais que balizaram a coleta de dados primários deste estudo: motoristas de táxis, balconistas, donos de revendas de celulares da Claro, atendentes do *call center* da Claro, pequenos empresários, profissionais liberais, estudantes - na faixa etária dos 20 anos, trabalhadores - então representantes das classes C, D e E, e funcionários de

lanchonetes da Rodoviária e do Centro de Porto Alegre. Começou-se este trabalho de campo em 1999, na Diretoria da Agência DCS, em atendimento à conta da Claro Digital.

Assim, o trabalho de recuperação da imagem da Claro Digital procurou a redução da resistência dos consumidores em relação à marca, considerando a *cobertura* inferior à da concorrência - problema localizado no campo da percepção, já que as operadoras, em questão, possuíam níveis de *cobertura* bastante aproximados.

Os mecanismos de *agendamento* de uma primeira idéia, a respeito de um determinado tema, seguem os princípios de anterioridade e ineditismo. Assim, conforme é introduzido, o assunto se instala e permanece na mente. Quando são apresentadas novas nuances ou abordagens de um mesmo assunto previamente agendado, todas as referências remetem àquele mesmo padrão.

No caso da *cobertura* da Claro Digital, como já havia no mercado gaúcho, e na mente dos consumidores do Rio Grande do Sul, uma idéia previamente *agendada*, refletindo a realidade até então, no que se refere à *cobertura*, a alternativa ideal para a Claro seria sobreagendar o tema.

A Claro Digital decidiu buscar uma maior aproximação com todos os segmentos de seu interesse, desviando, a princípio, do assunto principal, para enfrentar o problema da *cobertura* e seu principal concorrente, posteriormente, de forma mais longa e demorada, porém, com maiores oportunidades de lograr êxito.

A figura do Papagaio aparece, desta vez, na forma antes projetada, como um boneco de pelúcia. O anterior uso de sua imagem o introduzia na linha de comunicação da empresa para que, gradativamente, ele pudesse se transformar na mascote da Claro Digital. Seu sucesso apressou a estratégia formulada pela área de *marketing* da empresa, de se aproximar do público, para, então, poder enfrentar o problema da percepção de *cobertura*.



Com as manifestações positivas, assim que se iniciou a campanha com o Papagaio vestido de gaúcho, superaram-se as expectativas da empresa quanto ao seu resultado. A empresa, por sua vez, passou a buscar mais, surgindo parcerias com a dupla Grenal, que antes recebia grande patrocínio da concorrente Telefônica, mas pouca promoção e falta de interesse do patrocinador. O antigo patrocínio da Telefônica, para com a dupla Grenal, era formal, não havendo maior comprometimento.

Chegava o momento de *sobreagendar* um conceito positivo a respeito da *cobertura* da Claro Digital. Os índices de *cobertura* da população urbana do Rio Grande do Sul eram, respectivamente, de 94% para a Telefônica e de 92% para a Claro. Daí a necessidade de demonstrar fatos e reduzir as diferenças, entre as duas operadoras, na percepção dos consumidores gaúchos.

Não se buscou *desagendar* algo, como também não se buscou *reagendar* algo novo. Associou-se, ao que já estava agendado, o que pode ser interpretado como um segundo conceito, que faz parte do tema principal. A idéia trazida pelo *agendamento* é hegemônica por natureza, absoluta, definida, simples e produtiva.

O ideal de *agendamento* é que não haja um outro, para que ele assim permaneça. Por isso o *agendamento* é ordem, o *sobreagendamento* é desordem, funcionando como um despertador para evidências adormecidas, as quais surgem, paralelamente, e saem de uma posição de energia potencial para transformar-se em energia cinética. Possui o incômodo do revolucionário e sua desordem interna é proporcional ao que provoca, externamente, trazendo a contradição como base de sua essência. Embora não tendo a mesma solidez do *agendamento*, o que é desnecessário, tem o cunho de confundir.

O *sobreagendamento* precisa ser complexo, fragmentado na sua origem, porém completo na sua essência, pois o novo precisa ser bom para assumir o poder, de forma a reconstituir uma idéia primitiva, hegemônica e ortodoxa. Da mesma forma, deve ser suficientemente criativo para, de forma heterodoxa, abrir outro caminho mental, para, efetivamente, atingir o seu objetivo, que é confundir.

Somente causando confusão é o que o *sobreagendamento* poderá ser bem sucedido em sua empreitada.

A Claro realizou o *sobreagendamento* para se aproximar da Telefônica, na percepção de *cobertura*, não somente através dos meios de comunicação de massa, mas também utilizou uma série de brigadas, chamadas *clarificadoras*, que se traduziu em pessoas treinadas a disseminar a idéia da cobertura. Estas brigadas eram sempre acompanhadas da âncora emocional: o Papagaio.

Observe-se que algumas campanhas publicitárias, veiculadas nos meios de comunicação de massa, querem fazer crer que a percepção será alterada apenas porque a campanha foi ao ar. Todavia, isso não significa que a percepção do público-alvo será modificada. É preciso *sobreagendar* o novo conceito, permitindo que o consumidor substitua, em sua mente, o que já estava fixado.

Por isso, se, simultaneamente à veiculação de uma campanha, nos meios de comunicação de massa, houver um trabalho de grupo, contatando, pessoalmente, os indivíduos, através de sua presença constante, um conceito pode ser *amalgamado*, ou seja, a percepção poderá ser modificada e a nova idéia acabar fixada, de modo quase permanente, na mente do consumidor.

A partir do conceito de *amalgama*, a mudança de percepção demanda, além de tempo, repetição e relevância. Assim, com a repetição insistente, e em determinado espaço de tempo, a percepção poderá ser alterada. Por isso que, quando ocorre essa mudança de opinião, configura-se o que se chamou de *amalgama*.

O *sobreagendamento* utiliza adequação na mensagem e um considerável grau de relevância, para que capte a atenção das pessoas e permita, pela exposição, a seleção da percepção, ou seja, a percepção seletiva. Gradualmente, havendo precisão e adequação do assunto, este vai sendo aceito pelos indivíduos, havendo a memorização seletiva. A frequência da repetição é fundamental, num processo de comunicação, na atualidade, haja vista a

exposição diária das pessoas a um grande volume de mensagens, de tal modo que o assunto seja percebido e retido na memória.

No caso ora analisado, a questão da *cobertura* feita pela Telefônica foi *agendada* junto aos consumidores gaúchos, criando-se uma *correnteza de percepção*. A opinião pública seria sua defensora, quando do *sobreagendamento* feito pela Claro, conflitando com a correnteza original. Todavia, eficazmente agendado, este segundo assunto consegue gerar feitos positivos; caso contrário, ocorreria o oposto, tendo em vista as formas de defesa dos indivíduos a uma nova mensagem.

Assim, quanto mais crível for o conceito que se pretende *sobreagendar*, mais neutralizadora será a sua ação, em relação ao conceito previamente agendado. Trata-se de um conceito de acoplamento de uma segunda idéia, a respeito de um mesmo assunto, um *segundo conceito agendado*.

Por este motivo, definiu-se, nesta tese, o conceito da *correnteza cultural* (ver p. 128), como o sentido para onde vai a opinião média das pessoas. Quando é necessário se dizer algo, que vai contra a correnteza, deve ser feito um trabalho disciplinado de mudança de percepção, camada a camada, o que demanda tempo e disciplina, tendo em vista a sua recepção, cabendo, ainda, gerar uma certa relevância sobre o tema, para chamar a atenção do público. Ou seja, não chamar a atenção para reforçar o sentido da correnteza, mas chamar a atenção de uma forma adequada, sem conflito.

Quando a Telefônica introduziu a idéia de *cobertura*, no mercado, ela agendou o assunto *cobertura* como a coisa mais importante no mundo do celular. Como a Claro tinha uma *cobertura* menos eficiente, visivelmente segunda colocada, no mercado entre duas, ela passou a ser de segunda classe.

A *correnteza cultural* revela um primeiro conceito sobre determinado assunto, no pensamento das pessoas. Quando não há qualquer conceito agendado, sobre um determinado assunto, o primeiro conceito se incorpora à *correnteza cultural*. Então, o *pré-conceito agendado*, que se torna um preconceito

instalado, é a primeira manifestação sobre um novo assunto, até então nunca abordado.

O somatório de pequenas manifestações de marca é como a reunião de *tijolinhos*, capazes de construir uma grande fortaleza, fruto de um processo gradual, bem como composta de conceitos. As percepções, por sua vez, também serão modificadas por meio de processos. Por isso, é preciso tempo para haver modificação de um pré-conceito. Como consequência disso, pode ocorrer, ainda, um *acúmulo de créditos* de uma determinada marca, influenciando a percepção das pessoas.

O ser humano, de forma geral, tende a simplificar conceitos. Faz ilações, associações e comparações para acelerar a assimilação sobre qualquer conceito. Assim, cria atalhos para conseguir compreender as coisas. Portanto, se queremos mudanças na percepção, precisamos criar outros atalhos para modificar aquela percepção.

O que ora denominamos como *atalho mental*, no caso da Claro, foi a criação de um símbolo visual, ou de um personagem que, mesmo no caso de uma pessoa descuidada, verá que se trata daquela marca. A mascote serve, numa época em que há uma explosão de mensagens, de mídia e de uma avalanche de conceitos diários, permeando os assuntos das pessoas, para atingir mais rapidamente ao pensamento de alguém, ou de uma sociedade.

Da mesma forma, diretamente ligada ao *atalho mental*, a Claro precisava dizer muitas coisas e não poderia dizer tudo, ao mesmo tempo, para que houvesse efetiva assimilação. Então, era necessário eliminarem-se resistências com relação à *cobertura*, que se mantinha como uma doença crônica, que extrapolava este assunto específico, influenciando a percepção do público para outros atributos, como vimos, anteriormente, levando à contaminação geral.

No caso analisado, a Claro Digital estava fortemente contaminada pela má impressão sobre sua *cobertura*. Utilizou-se, portanto, a figura do Papagaio, para que ele, pelo menos, pudesse abrir o coração das pessoas, como *âncora*

*emocional*, criando um terreno fértil para o *sobreagendamento*, e que tratamos por *anestesia conceitual* (ver p. 38) O *momento preciso para o ataque comunicacional* estaria no auge da comunhão entre o público e a âncora emocional.

Considerando as múltiplas mensagens recebidas pelas pessoas, diariamente, ainda que apenas algumas serão assimiladas, temos que o objetivo de toda a marca e de todo conceito comunicado por publicidade, ou por qualquer outro canal de comunicação, é tornar-se a mensagem a ser registrada.

Criando um *trilho comunicacional*, ou seja, repetindo coisas, sistematicamente, como um trilho, é possível se fazer parte daquele seletivo grupo de coisas lembradas no dia seguinte. Assim, o trilho comunicacional *celular de estimação de todos os gaúchos* foi o *slogan* escolhido para cancelar a presença do Papagaio na comunicação da Claro. Não se precisou, contudo, dizer *seu celular de estimação*, a cada momento em que o Papagaio aparecesse; este já era percebido como o seu celular de estimação.

Desta forma, por vezes, colocava-se, num anúncio mais duro de oferta com produto e preço, o Papagaio, com a inscrição *Claro Digital, seu celular de estimação*. Este era o trilho. Com a constância deste, marcavam-se pontos, ora chamados de *tijolinhos*. Cada manifestação da Claro era um *tijolinho* a mais na construção da fortaleza da marca.

Partindo-se da afirmativa de que a *comunicação* é o processo de transmissão de uma mensagem, desde um emissor para um receptor, então ela depende da recepção. Se esta mensagem for adequadamente passível de decodificação, pelo receptor, então haverá comunicação. Portanto, entende-se que comunicação é recepção e esta, por sua vez, é decodificação. Logicamente, por dedução, comunicação será decodificação. Mas, para haver resultados, é preciso haver a adequação da mensagem a uma necessidade, graças à sua *coerência, conhecimento e consistência*.

Sem ter contato com o receptor, o emissor jamais poderá adequar sua mensagem. Por isso, *conhecer* é tarefa primordial para que haja comunicação. A *coerência* refere-se à forma da comunicação, eis que não havendo elementos que façam parte do repertório do receptor, que sirvam para o receptor como *atalhos mentais*, a comunicação não acontecerá, não importando seu conteúdo. Igualmente, se não houver conteúdo, não haverá comunicação, somente diversão. Então, é importante também haver *consistência*.

No caso da campanha *Pega*, havia muita consistência, porque, em termos de percepção, a empresa estava assumindo e provando que o celular *pegava*. Chegava a mensagem, ao receptor, porque estava embalada de forma coerente, o que só foi possível tendo em vista as pesquisas realizadas para saber das necessidades e opiniões do receptor.

O objetivo da estratégia da Claro foi a *alteração do comportamento de consumo*, o que, efetivamente, veio a ocorrer, com o que ela deixou de ser uma marca de menor prestígio para liderar as vendas de novas linhas telefônicas, no Rio Grande do Sul.

O resultado de todo esse processo se deve ao *sobreagendamento* aqui tratado, que propiciou uma alteração no campo da percepção do público-alvo e, conseqüentemente, uma alteração no comportamento de consumo. Muitos daqueles que possuíam restrição à Claro passaram a considerá-la como uma opção e, porque não, até mesmo sua primeira opção.

Portanto, como a história intelectual do *agendamento* consiste na busca de novas perspectivas, esta tese pretende ter demonstrado que é possível o *sobreagendamento* de um assunto, através de campanhas publicitárias, opondo uma perspectiva racional a uma outra, emocional.

É importante reforçar que esta pesquisa foi desenvolvida de acordo com a visão do autor, o que permite a *Grounded Theory*, uma vez que o mesmo teve ação participativa na busca dos elementos comprobatórios de sua teoria de *sobreagendamento*.

Este trabalho abordou o período entre 2001 e 2002; entretanto, teve sua formatação, redação e edição em 2006, quando o Papagaio da Claro Digital já não aparece mais, sendo substituído pela *bolhas vermelhas*.

Sugere-se, desta forma, que estudos futuros verifiquem esta transição, como se deu e a razão, já que se comprovou o sucesso do mascote Papagaio. Parece importante observar se a reação do público à nova imagem é de aprovação/aceitação ou desperta outro tipo de emoção/sensação.

Outrossim, imagina-se, também, estudos que busquem verificar se o *sobreagendamento* apresentado nesta tese permanece fixado na mente do consumidor gaúcho, como o primeiro conceito *agendado* o está. E, também, se a âncora para esse *sobreagendamento* permanecer fixado, se está localizada somente no campo emocional - ou se há âncoras racionais para dar suporte a uma estratégia de *sobreagendamento*.

## REFERÊNCIAS

- BARROS FILHO, Clóvis de. **Ética na comunicação**: Da informação ao receptor. São Paulo: Moderna, 1995.
- BROSE, Markus (org.). **Metodologia participativa**: Uma introdução a 29 instrumentos. Porto Alegre: Tomo, 2001.
- CANCLINI, Nestor G. **Consumidores e cidadãos**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1999.
- CHARACTER MERCHANDISING. **Report prepared by the International Bureau**. WIPO – World Intellectual Property Organization: Geneva, dec. 1994. Disponível em <<http://www.wipo.org>> Acesso em dezembro de 2006.
- CHAMPAGNE, Patrick. **Formar a opinião, o novo jogo político**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- CHENITZ, W. C.; SWANSON, J. M. **From practice to Grounded Theory**. New York: Addison Wesley, 1986.
- COHEN, Bernard. *In* WOLF, Mauro. **Los efectos sociales de los media**. Barcelona. Paidós, 1994.
- DAVIDOFF, Linda. **Introdução à Psicologia**. McGraw-Hill do Brasil, São Paulo, 1986.
- DEARING, James W.; ROGERS, Everett M. **Agenda-setting**. Londres: Sage, 1996.
- DeFLEUR, Melvin L; BALL-ROKEACH, Sandra. **Teorias da comunicação de massa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.
- ECO, Umberto. **O signo**. Lisboa: Presença, 1973.
- FESTINGER, L.A. **A Theory of Cognitive Dissonance**. Stanford: Stanford University Press, 1957.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1997.



- HAGUETTE, Teresa M. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- HOCH, S; LOEWENSTEIN, G. Time-inconsistent preferences and consumer self-control. **Journal of Consumer Research**, v.17, p.492-507, 1991.
- HOHLFELDT, Antonio. Os estudos sobre a hipótese de agendamento. **Revista Famecos**, Porto Alegre, n.7, p. 42-51, nov. 1997.
- \_\_\_\_\_.; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (orgs.). **Teorias da comunicação: Conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- JACKS, Nilda. **A recepção na querência: Estudo da audiência e da identidade cultural gaúcha como mediação simbólica**. São Paulo: ECA/USP, 1993.
- JONES, John Philip. **Quando a Propaganda Funciona - Novas provas de que a publicidade estimula as vendas**. São Paulo: Globo, 1999.
- JÚLIO, Carlos A; SALIBI NETO, José (orgs.). **Marketing e vendas: Autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2001.
- LAGE, Nilson. **Controle da Opinião Pública**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- LAZARFELD, Paul. **The People's Choice**. New York: Columbia University Press, 1968 (idêntica à primeira edição de 1944).
- LEISS, William; KLINE, Stephen; JHALLY, Sut. **Social communication in advertising: persons, products & images of well-being**. 2. ed. New York, USA: Routledge, 1997.
- LIPPMANN, W. **Public Opinion**. Nova Iorque: Free Press, 1922.
- LODI, J. B. **A entrevista: teoria e prática**. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1991.
- McCOMBS, Maxwell E; PROTESS, David L. **Agenda setting. Readings on media, public opinion and policymaking**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1991.
- \_\_\_\_\_.; SHAW, Donald L. A evolução da pesquisa sobre o agendamento: vinte e cinco anos no mercado de idéias. In TRAQUINA, Nelson. **O poder do jornalismo: Análise e textos da teoria do agendamento**. Coimbra: Minerva, 2000.
- MARQUES DE MELO, José. **Teoria da comunicação: Paradigmas latino-americanos**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- MARTIN-BARBERO, Jesus. **De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonia**. Barcelona: Gustavo Gili, 1987.
- MAY, Tim. **Pesquisa social: Questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MONTIGNEAUX, Nicolas. **Les marques parlent aux enfants: grâce aux personnages**. Paris: Eds. D'Organisation, 2002.
- MOWEN, John C. **Consumer Behavior. Englewood Cliffs**. [s.l.]: Prentice-Hall, 1995.
- NOELLE-NEUMANN, Elisabeth. **The spiral of silence**. Chicago: The University of Chicago, 1993.
- POSSAMAI, Zita. **Revolução federalista de 1893**. Porto Alegre: Secretaria Municipal da Cultura, 1993.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. São Paulo: Educador, 2004.

**Revista de Biblioteconomia e Comunicação**. Porto Alegre: UFRGS, v.1, n.1, jan./jun. 1986..

RIES, Al. **As 22 consagradas leis do marketing**. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. **Marketing de Guerra II: a ação**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

\_\_\_\_\_. **Positioning: the batel for your mind**. New York: Warner Book, 1986.

ROOK, D. W. The buying impulse. **Journal of Consumer Research**. v.14, p.189-199, sep. 1987.

RÜDIGER, Francisco. **Problemas, correntes e autores**. São Paulo: Edicon, 2003.

SAPERAS, Enric. **Os efeitos cognitivos da comunicação de massas**. Porto: Asa, 1987.

SCHNEIDER, Eduardo de Nonohay. **Telefonica vs. Telet: Agenda-setting através da publicidade**. Porto Alegre: PUCRS, 2000. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social), Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2000.

SCHMITT, Bernd; SIMONSON, Alex. **A estética do marketing**. São Paulo: Editora Nobel, 2000.

SILVA, Juremir Machado da. **Anjos da perdição: Futuro e presente na cultura brasileira**. Porto Alegre: Sulina, 1996.

SILVA, Maria O. **Refletindo a pesquisa participante no Brasil e na América Latina**. São Paulo Cortez, 1986.

SIVULKA, Juliaan. **Soap, sex and cigarettes: a cultural history of American advertising**. Belmont, USA: Wadsworth, 1998.

SMIRCICH, Linda. **Organizations as shared meanings**. In:PONDY, L. (Ed.). *Organizational symbolism*. Greenwich: Jal, 1983a.

\_\_\_\_\_. **Studying organizations as cultures**. In:MORGAN, G. (Ed). *Beyond method: strategies for socialresearch*. Beverly Hills : Sage, 1983b.

SOLOMON, Michael R. **Consumer Behavior**. Needham Heights. Allyn & Bacon. 1996.

STRAUSS, Anselm. **Qualitative analysis for social scientist**. Cambridge: Cambridge University, 1987.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of Qualitative Research: Grounded Theory procedures and techniques**.Newbury Park: Sage, 1990.

STRAUSS, Anselm; GLASER, Barney G. **The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative Research**. New Jersey: Rutgers, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. *In* MIELNICZUK, Luciana P. **Jornalismo on-line e os espaços do leitor: um estudo de caso do NetEstado**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Dissertação de Mestrado), 1998.

VASCONCELOS, Isabella F. G. de e PINOCHET Luis H. C. A Tecnologia como Forma de Controle Burocrático. **Revista de Administração Mackenzie**. Ano 3, n. 1, p. 79-94. São Paulo: Mackenzie.

VESTERGAARD; Torben; SCHRODER, Kim. **A Linguagem da Propaganda**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

WOLF, Mauro. **Los efectos sociales de los media**. Barcelona. Paidós, 1994

\_\_\_\_\_. **Teorias da comunicação**. Lisboa: Presença, 1985.