# Nextel agora é descolada

Antes, a marca era a preferida dos motoboys. Hoje, seus telefones estão nas mãos de presidentes e personalidades. Como uma gestão revolucionária mudou a trajetória da empresa no Brasil

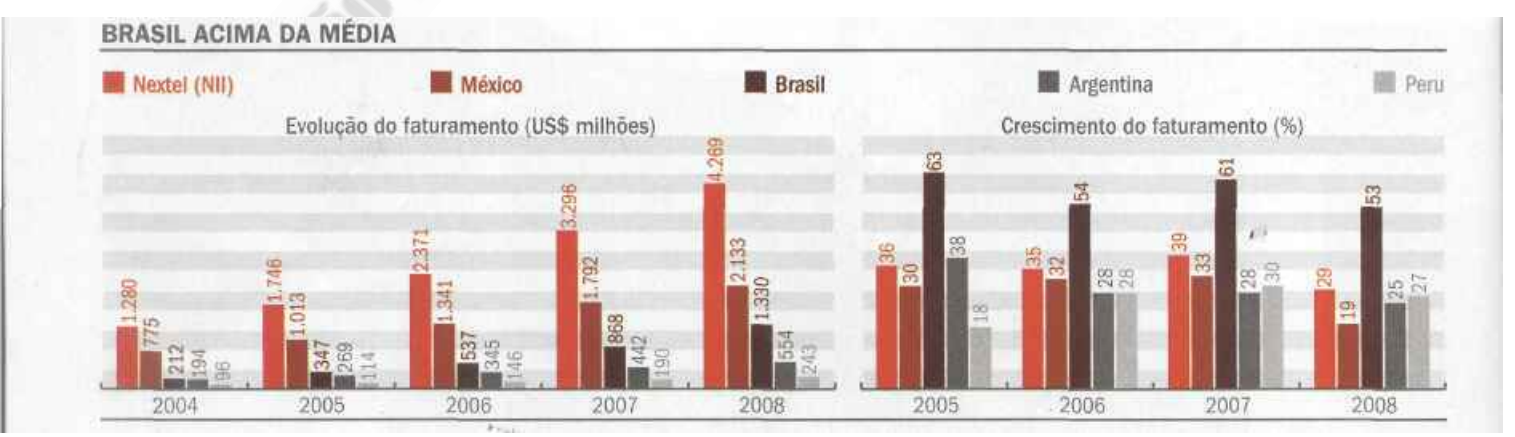
ROBERTA NAMOUR

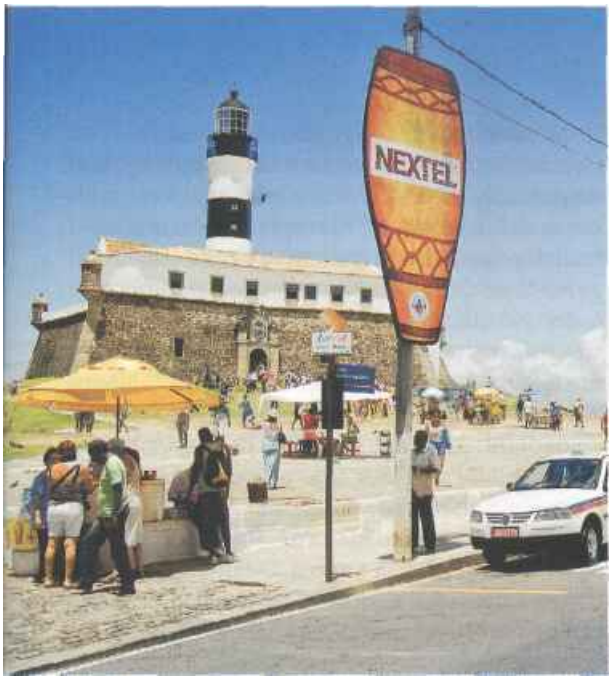
KÁRIME XAVIER / AG. ISTOÉ

**SELETIVA:** *a Nextel iniciou em 2009 a operação de vendas em suas 82 lojas. Ainda assim, rejeita 15% das solicitações de novos usuários que não se encaixam no seu perfil*

NOS ÚLTIMOS MESES, A SALA PRINcipal do 12º andar de um prédio localizado na rua Bela Cintra, no centro de São Paulo, esteve mais vazia do que de costume. O ocupante daquele espaço, Sérgio Chaia, 44 anos, presidente da Nextel do Brasil, jamais esteve tão atarefado. Chaia cumpriu uma agenda eclética. Na capital paulista, almoçou com o presidente do time de futebol catarinense Avaí. No Rio de Janeiro, encontrou-se, em uma tarde de sol escaldante, com o músico Paulinho Mosca. Na África do Sul, participou de um safári de observação de leões e rinocerontes. Para quem vê de fora, essas andanças podem dar margem a interpretações erradas. Será que tudo isso é trabalho? Acredite: sim, é trabalho. "Passei a me conectar com pessoas de tribos diferentes, em busca de idéias diferentes", diz Chaia. "Todas essas experiências servem de aprendizado." Na África, Chaia diz que monitores de safári deram valiosas lições de gestão de grupos, remanejando animais quando há estresse no convívio de espécies diferentes - algo, admita-se, bastante útil numa empresa de grande porte como a Nextel. As investidas em campos tão diversos ajudaram Chaia a reposicionar a marca de origem americana Nextel no mercado brasileiro. Mais do que isso: trata-se de uma reviravolta impressionante. Quase três anos após assumir o comando da subsidiária, Chaia fez com que a Nextel deixasse de ser uma marca de forte presença entre taxistas, motoboys e contínuos. Agora, a Nextel ganhou status de grife e passou a ser usada por empresários, executivos e profissionais liberais de diferentes setores. O barulhinho do rádio, característico da sua tecnologia, continua. Mas as semelhanças param por aí.

Atualmente, o slogan da marca, os aparelhos e os clientes não têm a ver com a empresa que desembarcou no Brasil em 1997. "Antes, as pessoas tinham vergonha de dizer que possuíam um Nextel", afirma Chaia. "Hoje é comum ver em restaurantes da classe A nossos aparelhos expostos em cima da mesa." A repaginada da companhia faz parte de uma estratégia global da Nextel






## Empresa **muda de estratégia** e anuncia sua chegada ao Nordeste seis meses antes do início das operações. Resultado: **aumentou sua base** de clientes em 38% **no primeiro semestre**

subiu 38%, para 2,1 milhões de pessoas. Apesar de números como esses, a Nextel é essencialmente uma empresa de nicho. Seus 2,1 milhões de usuários correspondem a pouco mais de 1% do universo total de telefones celulares no Brasil.

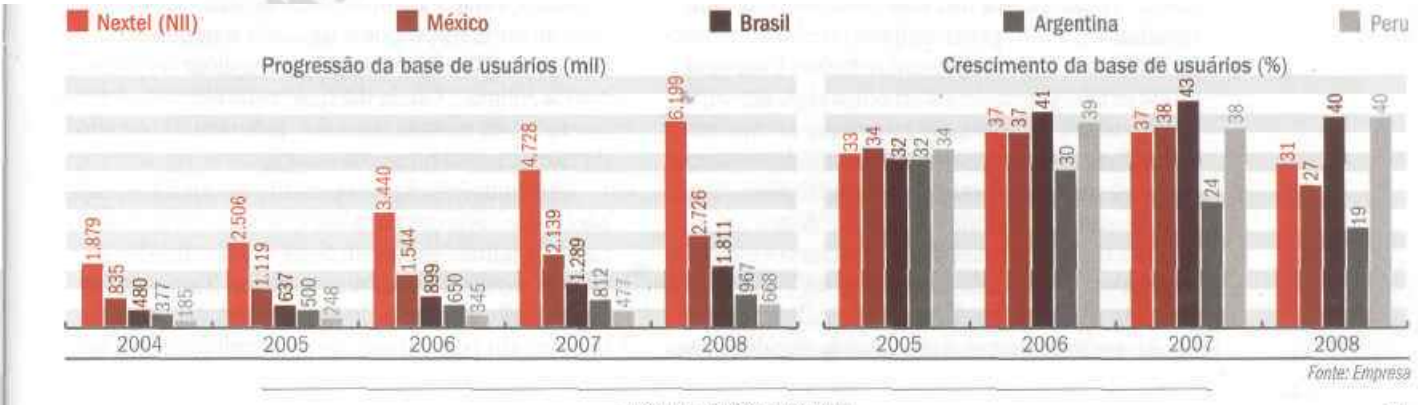
O notável desempenho fez da subsidiária brasileira alvo de investidores internacionais. Há poucos dias, um grupo de 20 americanos desembarcou em São Paulo como o objetivo de entender como a empresa conquistou tantos consumidores em prazo recorde. Pela lógica de negócios da Nextel, para tirar vantagem do sistema de comunicação ilimitado é preciso estar ligado a uma longa rede de usuários. "Caso contrário, o serviço se torna desvantajoso e o cliente fica insatisfeito", diz Chaia. A assinatura mensal da Nextel custa a partir de R$ 84. Por esse preço, o cliente pode conversar à vontade com qualquer

internacional. A divisão, conhecida pela sigla NII, se tornou uma empresa independente, com capital aberto desde 2003. Mantém operações no México, Brasil, Argentina e Peru. Mas o Brasil conquistou uma posição de destaque nos últimos anos. **"O País é visto como a principal estrela pela companhia por ter a mais veloz taxa de crescimento", afirma Christopher King, da consultoria americana Stifel Nicolaus Telecom Equity Research.** Em 2008, as vendas da operação brasileira aumentaram 53%, comparando os dados com o mesmo período do ano anterior. Foi quase o dobro dos 29% de alta da Nextel internacional. Também no ano passado, a base de usuários no Brasil subiu 40%, mais do que os 31% do grupo. Em 2009, a Nextel brasileira continua em alta. No primeiro semestre, o número de clientes

um que possua um aparelho da marca, mesmo se o interlocutor estiver em outra cidade. O problema é que as ligações de um Nextel para telefones celulares podem custar o dobro do preço praticado por outras operadoras. Portanto, o Nextel vale a pena somente quando o cliente integra um grupo extenso de usuários do sistema.

É aí que entra a estratégia de Chaia. A alternativa encontrada foi simular a formação de grupos antes de entrar num determinado mercado. Aconteceu isso no Nordeste, mercado que consumiu investimentos de US$ 133 milhões do grupo Nextel. No final do ano passado, a empresa começou a trabalhar sua entrada naquela região. "Anunciamos nossa chegada antecipadamente para gerar expectativa e formar clubes na lista de espera", conta Chaia. A empresa leva a idéia

**CRESCIMENTO ACENTUADO**



**BEM-VINDO AO CLUBE:** *dirigida por Fernando Meirelles, a campanha traz atributos emocionais à marca, sem perder o foco corporativo*

de clubes tão a sério que até rejeita usuários que não se enquadram no perfil que ela procura. O índice de rejeição chega a 15%. Em maio, seis meses depois de iniciadas as ações de marketing no Nordeste, a Nextel finalmente estreou naquele mercado.

Encontrar soluções criativas se tornou a marca registrada da gestão de Chaia. Ao assumir a presidência, em janeiro de 2007, o executivo recebeu a missão de aproximar a empresa do consumidor final sem perder o foco no segmento corporativo. "Agregamos glamour e atributos emocionais à empresa, antes mais focada nos benefícios funcionais", afirma Gustavo Diament, vice-presidente de marketing da Nextel. A mensagem foi passada pela campanha "Bem-vindo ao Clube", dirigida pelo cineasta Fernando Meirelles. O comercial de tevê transmitia ao cliente a idéia de pertencer a uma classe diferenciada. "A campanha não traz dona de casa nem estudantes, e sim gente empreendedora", ressalta Diament. Foi uma jogada certeira. Carregar um aparelho da empresa no bolso significava, de acordo com a publicidade, pertencer ao mesmo clube formado por gente bem-sucedida e bacana como a escritora Fernanda Young, o piloto Caca Bueno e a atriz Camila Morgado. "A estratégia fez com que os clientes fora do nicho corporativo se interessassem pela marca Nextel", afirma José Roberto Martins, analista da GlobalBrands.

Ao mesmo tempo, a companhia decidiu investir na melhoria do design dos aparelhos. Celulares mais modernos substituíram o tijolão do passado, que causavam ojeriza nos consumidores mais "descolados". O responsável por essa transformação foi o brasileiro Cláudio Ribeiro, gerente de design da Motorola *(leia quadro ao lado)*. No último ano, a empresa lançou um smartphone em parceria com a BlackBerry. "Foi um casamento bom para as duas partes", afirma Adriano Lino, gerente de inteligência de mercado da RIM, fabricante do BlackBerry. "A Nextel é uma cliente de nicho, mas bem atuante. No ano que vem, a parceria continuará." Mais recentemente, apresentou o Motorola Rokr, primeiro aparelho Nextel com música. O novo celular chega ao mercado com uma campanha que traz a participação de Arnaldo Antunes, ex-Titãs.

Para ser um executivo admirado por seus pares e capaz de envolver subordinados em projetos às vezes inusitados demais, Chaia teve de fazer uma mudança de caráter pessoal. Até assumir a presidência da empresa de cartões SodexhoPass, quando tinha apenas 35 anos, ele era malvisto pelos colegas de trabalho. Competitivo, chegou a perder uma promoção por causa da individualidade. Chaia lembra como era triste festejar seus aniversários na empresa. Como tinha poucos amigos, era comum ver seu bolo quase intocado. Desde então, decidiu investir na relação com as pessoas. O budismo foi, segundo ele, um dos responsáveis por essa transformação. Ao dirigir de casa para o trabalho, repete mentalmente os mantras do budismo, o que o ajudaria a manter o equilíbrio. No dia a dia, procura aplicar os preceitos da religião. Chaia diz que trata todos os funcionários da mesma maneira, independentemente do cargo, e que nunca se exalta.

Ao contrário de seu passado de conflitos, hoje não mede esforços para ser querido. Chaia telefona, sem jamais esquecer, para os 85 subordinados diretos no dia de seus aniversários. Também faz questão de manter, pelo menos uma vez por ano, um contato pessoal com os cinco mil funcionários

**Contraste de gerações** – Do tijolão ao celular da moda. O MOTOROKR i856 é o **primeiro aparelho** musical da Nextel. Criado pela Motorola, **possui um sensor que identifica a música** que toca num determinado ambiente

A utilização

da Nextel no Brasil. Nem que isso represente uma maratona de 12 cidades visitadas em sete dias, como aconteceu .em agosto. "Esses encontros permitem manter toda a equipe na mesma sintonia", diz Chaia. Uma vez por semana, joga futebol com colaboradores e, mais recentemente, instituiu o programa "Papo de Botequim" para entender melhor as expectativas de seus empregados. As reuniões informais são feitas em uma sala de hotel, decorada exatamente como um boteco. "Nos sentimos parte de um clube em que temos oportunidades para crescer", diz Carolina Baracat, gerente de marketing interativo e funcionária da Nextel há dez anos. O esforço se deve, segundo Chaia, ao seguinte lema: funcionários satisfeitos, clientes satisfeitos. **"Quando você tem o principal executivo da empresa dando atenção individualmente aos funcionários, a tendência é que se sintam mais motivados no trabalho",** afirma a professora Tânia Casado, da Fundação Instituto de Administração. Resultado: a Nextel tem a maior receita média (US$ 51) por usuário em telefonia móvel. Segundo a consultoria Teleco, o maior índice entre as operadoras é de R$ 26,6.

Com a ampliação da equipe - quase dois mil funcionários foram contratados nos últimos dois anos -, Chaia sabe que será mais difícil manter a proximidade com os empregados. Para resolver o dilema, diz ter encontrado uma solução curiosa. A partir de dezembro, quem subir pelos elevadores da Nextel irá se deparar com um vídeo do presidente da companhia. Com menos de dois minutos de duração, o equivalente ao tempo gasto para subir do térreo ao 12° andar, Chaia transmitirá aos funcionários a estratégia para o próximo ano. A mensagem será difundida também em outras unidades da Nextel pelo País. "Não pode haver segredo. As pessoas precisam se sentir parte da obra", diz Chaia. E qual é a estratégia? Segundo ele, será preciso pegar o elevador para saber. Mas adianta que todos os esforços estarão concentrados em expandir o clube Nextel, sem perder a idéia de exclusividade. Para José Roberto Martins, o alcance da marca tem um limite. "É mais fácil as operadoras de telefonia móvel com seus pacotes corporativos roubarem clientes da Nextel do que o contrário", alerta. Mesmo assim, o analista Christopher King afirma que a empresa crescerá ainda mais em 2010. "No próximo ano a empresa vai atingir uma cobertura de aproximadamente 75% do PIB do país, diante dos 60% de hoje", diz King. Chaia garante que, no futuro próximo, a Nextel "vai quebrar muitos recordes." E, depois, bate três vezes na madeira.

# Ele **enterrou** o "tijolão"

## Quem é o brasileiro que desenha os aparelhos de última geração da Nextel

Na última semana, a Motorola anunciou o lançamento do aparelho mais fino do mercado, o i9 Ferrari. Inspirado na escuderia italiana, é um telefone com funções multimídias. Entre elas, touch-screen no display externo, GPS e câmera de 3,1 MP com flash. Até uns anos atrás, seria improvável imaginar que a Nextel, conhecida pelos seus celulares tijolão, poderia trazer ao mercado um aparelho tão sofisticado. Mas é isso que vai acontecer. Em grande parte, essa transformação se deve a um brasileiro. Há quatro anos, Cláudio Ribeiro, gerente de design da Motorola, recebeu uma missão especial: criar uma nova identidade para os aparelhos Nextel.

**CLÁUDIO RIBEIRO, GERENTE DE DESIGN DA MOTOROLA:** *os hábitos do brasileiro com o celular serviram de inspiração para a transformação dos produtos Nextel*

Instalado na unidade da empresa em Chicago há dez anos, Ribeiro participou do desenvolvimento de produtos como o V3, considerado uma revolução entre os aparelhos celulares do mundo. Sob seu comando estão três equipes, localizadas em Chicago, na Flórida e em São Paulo. Para reformular a identidade dos produtos Nextel, seu ponto de partida foi o Brasil. "Queria entender as expectativas dos clientes", afirma. A escolha de seu país de origem não foi por acaso. Segundo ele, diferentemente de outros mercados, a telefonia móvel no Brasil é sinônimo de status. Na sua visão, os brasileiros não medem esforços e dinheiro para ter um aparelho diferenciado. "Já nos Estados Unidos e na China é praticamente improvável ver aparelhos expostos em cima da mesa", conta-. Antes de desenhar os aparelhos de nova geração da Nextel, Ribeiro pega uma câmera fotográfica e vai às ruas em busca de inspiração. Os cliques registraram texturas de folhas, design de equipamentos eletrônicos e linhas de produtos sofisticados, como canetas e relógios. Também fotografa clientes Nextel. "Quero saber quem usa esses produtos", diz.

NAMOUR, Roberta. Nextel agora é descolada. **Istoé dinheiro**, São Paulo, ano 12, n. 629, p. 76-81, 28 out. 2009.