

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Carlos de Brito Nogueira

**Estratégias para a indústria de entretenimento
móvel: aplicação do modelo delta**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração de Empresas da PUC-Rio como
requisito parcial para obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro
Março de 2009



Carlos de Brito Nogueira

**Estratégias para a indústria de entretenimento
móvel: aplicação do modelo delta**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre pelo
Programa de Pós-graduação em Administração
de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela
Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Jorge Ferreira da Silva

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profa. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof. Nizar Messari

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 31 de Março de 2009

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Carlos de Brito Nogueira

Graduou-se em Engenharia Elétrica pela PUC-Rio em 1987. Iniciou carreira na Sul-América Teleinformática como Engenheiro de processos em 1987. Em 1991, foi contratado pela TV Globo com engenheiro de projetos, sendo mais tarde promovido a gerente de engenharia, neste período foi responsável pela implantação de diversos projetos que utilizavam tecnologia digital para transporte de sinais de televisão. Atuou também desde 1994 como Assessor de Planejamento e Controle do grupo ABERT/SET, grupo do setor de radiodifusão brasileira, que estudou os aspectos técnicos, econômicos e sociais da introdução da Televisão Digital no Brasil. Atualmente ocupa o cargo de assessor da Direção Geral de Engenharia, atuando no Planejamento estratégico tecnológico da TV Globo.

Ficha Catalográfica

Nogueira, Carlos de Brito

Estratégias para a indústria de entretenimento móvel: aplicação do modelo Delta / Carlos de Brito Nogueira ; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – 2009.

213 f. : il. (col.) ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Estratégia. 3. Televisão portátil. 4. Modelo Delta. 5. VRIO. I. Silva, Jorge Ferreira da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para minha mulher, Giselle, e meus queridos filhos, Gabriela e Pedro, pelo
companheirismo e apoio constante.

Agradecimentos

Ao meu orientador Professor Jorge Ferreira da Silva pelo estímulo e parceria para a realização deste trabalho.

Aos meus colegas da PUC-Rio, pelo apoio durante todo o curso.

Aos professores que participaram da Comissão examinadora.

A todos os professores e funcionários do Departamento pelos ensinamentos e pela ajuda.

A todos os amigos e familiares que de uma forma ou de outra me estimularam ou me ajudaram.

Resumo

Nogueira, Carlos de Brito; Silva, Jorge Ferreira da. **Estratégias para a indústria de entretenimento móvel: aplicação do modelo delta**. Rio de Janeiro, 2009. 213p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A chegada ao nosso país da TV Digital, possibilita que a TV aberta ofereça ao telespectador novas aplicações entre as quais a TV portátil que é a possibilidade de assistir, gratuitamente, todo o conteúdo das emissoras abertas brasileiras em aparelhos de uso pessoal, como mini-TVs, Palm-tops e celulares. O trabalho tem como principal objetivo, propor uma agenda estratégica que possa gerar vantagem competitiva sustentável para a Globo na prestação do serviço de TV portátil. A pesquisa é aplicada, documental e participante, e seguiu a metodologia de estudo de caso com duas unidades de análise, a Globo e a Vivo, ambas líderes em seus setores de atuação. É apresentada uma panorâmica das indústrias de TV aberta e telefonia celular brasileiras, os modelos já desenvolvidos nos dois países que já vivem uma experiência de TV portátil no mundo, o Japão e a Coreia do Sul, e também, o cenário brasileiro ainda incipiente da TV portátil. A análise do ambiente é realizada por meio das seis dimensões inter-relacionadas propostas por Barney & Hesterly, as duas indústrias são analisadas através do modelo de 5 forças de Porter, e, para a análise dos recursos internos estratégicos da Globo e da Vivo, são utilizados, a visão baseada em recursos e o ferramental do modelo VRIO. O trabalho conclui, utilizando como ferramenta o *framework* unificado do Modelo Delta, com a proposta de uma agenda estratégica para o reposicionamento da Globo de uma estratégia de melhor produto, para um posicionamento de *system lock-In*, por meio de troca dominante. Além disso, propõe a construção de um modelo híbrido para a TV portátil, onde as duas empresas atuariam como complementadores.

Palavras-chave

Estratégia; televisão portátil; modelo delta; VRIO.

Abstract

Nogueira, Carlos de Brito; Silva, Jorge Ferreira da (Advisor). **Strategies for mobile entertainment industry: delta model application**. Rio de Janeiro, 2009. 213p. MSc Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

With the advent of Digital Television in our country, free-to-air television broadcasters are now able to offer viewers new applications, as portable TV, which gives the latest ability to watch content freely from all Brazilian TV companies, by using personal devices including Mini TVs, Palm Tops and Cell Phones. The main purpose of this thesis is to propose a strategic agenda on how to provide portable TV service with a competitive and sustainable advantage to Globo. This research is applied, documented and participative, and follows the methodology of case study with two analysis units, Globo and Vivo, both market leaders on television and mobile phone industries, respectively. A global view of the TV and mobile phone industries is presented, together with already developed business models from countries which have had experience with portable TV around the world, Japan and South Korea, and also the just born Brazilian portable TV market scenario. Environmental analysis is done using the six interrelated dimensions proposed by Barney & Hesterly. Both industries are analyzed using Porter's five forces method and the resource-based view is used together with the VRIO framework for Globo and Vivo's strategic internal resources analysis. Using the Delta Model unified framework as main tool, this thesis concludes with a proposal for a strategic agenda for Globo's repositioning from a better product strategy to a system lock-in positioning through dominant exchange. Nevertheless, this thesis also proposes a development of a hybrid portable TV market model, where both companies would be complementors.

Keywords

Strategy; portable television; delta model; VRIO.

Sumário

1. Descrição do Problema	15
1.1. Introdução	15
1.2. Objetivos	18
1.2.1. Objetivo principal	18
1.2.2. Objetivos Intermediários	18
1.3. Delimitação do estudo	18
1.4. Relevância do estudo	19
2. Referencial Teórico	20
2.1. Vantagem Competitiva	20
2.2. Descrição do Ambiente	20
2.3. O modelo de 5 forças de ameaças ambientais	22
2.4. Complementadores – A sexta força	27
2.5. Oportunidades ambientais	28
2.5.1. Oportunidades ambientais em setores fragmentados	28
2.5.2. Oportunidades ambientais em setores emergentes	29
2.5.3. Oportunidades ambientais em setores maduros	30
2.5.4. Oportunidades ambientais em setores em declínio	31
2.6. Modelo da Visão Baseada em Recursos	32
2.7. Modelo VRIO	34
2.7.1. A questão do Valor	34
2.7.2. A questão da Raridade	35
2.7.3. A questão da Imitabilidade	36
2.7.4. A questão da Organização	40
2.7.5. Aplicando o modelo VRIO	40
2.8. Modelo Delta	42
2.8.1. Motivação para o modelo – Customer Bonding	42
2.8.2. Contribuições do Modelo Delta	43
2.8.3. <i>Framework</i> estratégico unificado	49
3. As indústrias de televisão e telefonia celular brasileiras	54
3.1. TV Aberta	54
3.1.1. Mercado Publicitário	55
3.1.2. Histórico	60
3.1.3. Características da audiência	61
3.1.4. TV Aberta Digital	65
3.2. Telefonia Celular no Brasil	71
3.2.1. Telefonia celular - Histórico	72
3.2.2. Telefonia celular – Principais motivadores de compra	73
3.2.3. Telefonia celular – Principais indicadores	80
4. TV portátil	85
4.1. Modelos alternativos de distribuição para terminais portáteis	85
4.1.1. Modelo 1 – Distribuição pela rede celular	85
4.1.2. Modelo 2 – Distribuição pela rede de televisão	88
4.1.3. Modelo 3 – Modelo Híbrido	90
4.2. A questão do conteúdo	91
4.3. Cenário mundial	92

4.3.1. TV portátil no Japão	92
4.3.2. TV portátil na Coreia	101
4.3.3. TV portátil no Brasil	108
5. Metodologia	110
5.1. Tipo de pesquisa	110
5.2. Método de pesquisa de estudo de caso	110
5.3. Unidades de análise	114
5.4. Proposições, modelo e procedimentos	115
5.4.1. Proposições	115
5.4.2. Modelo e procedimentos	116
5.5. Coleta e tratamento dos dados	117
5.6. Limitações do método	119
6. O caso	120
6.1. Apresentação – A empresa Globo	120
6.1.1. Infra-estrutura	120
6.1.2. Produção de Conteúdo	122
6.1.3. A capacidade de comercialização	123
6.1.4. A TV Digital na Globo	123
6.1.5. Audiência	124
6.1.6. Missão e visão	125
6.2. Apresentação – A empresa Vivo	126
6.2.1. Vivo – Histórico	126
6.2.2. Vivo – Principais indicadores	128
6.2.3. Missão, visão e valores	131
7. Análise do Ambiente	132
7.1. Mudanças Tecnológicas	132
7.1.1. Aumento da capacidade de processamento	132
7.1.2. Aumento da capacidade de armazenamento	134
7.1.3. Aumento da velocidade e capilaridade das redes	134
7.1.4. Diversidade e qualidade dos displays	135
7.1.5. Mobilidade	135
7.1.6. Massificação da tecnologia da informação	136
7.2. Tendências Demográficas	137
7.3. Tendências Culturais	139
7.3.1. Tendências Culturais – Conclusões	144
7.4. Clima Econômico	145
7.5. Acontecimentos Internacionais Específicos	147
7.6. Condições legais e políticas	147
7.6.1. Principais órgãos envolvidos	148
7.6.2. Principais aspectos regulatórios e legais	150
8. Análise das 5 forças	152
8.1. TV aberta	152
8.1.1. TV aberta – Rivalidade entre empresas	152
8.1.2. TV aberta – Novos entrantes	153
8.1.3. TV aberta – Poder de negociação dos compradores	154
8.1.4. TV aberta – Poder de negociação dos fornecedores	155

8.1.5. TV aberta – Produtos substitutos	156
8.2. Telefonía celular	159
8.2.1. Telefonía celular – Rivalidade entre empresas	159
8.2.2. Telefonía celular – Novos entrantes	164
8.2.3. Telefonía celular – Poder de negociação dos compradores	165
8.2.4. Telefonía celular – Poder de negociação dos fornecedores	168
8.2.5. Telefonía celular – Produtos substitutos	171
8.2.6. Ações governamentais	172
9. Análise das oportunidades	173
9.1. Indústria de TV aberta – Oportunidades ambientais	173
9.2. Indústria de Telefonía celular – Oportunidades ambientais	174
9.3. Oportunidades ambientais conjuntas	176
10. Análise dos recursos internos	177
10.1. Análise dos recursos internos - Globo	177
10.1.1. Globo – Mapeamento dos recursos valiosos	178
10.1.2. Globo – Relevância estratégica dos recursos valiosos	181
10.2. Análise dos recursos internos - Vivo	185
10.2.1. Vivo – Mapeamento dos recursos valiosos	185
10.2.2. Vivo – Relevância estratégica dos recursos valiosos	189
11. Análise SWOT	191
11.1. Análise SWOT Globo	191
11.2. Análise SWOT Vivo	193
12. Aplicação do Modelo Delta	196
12.1. Aplicação do Modelo Delta – O triângulo	196
12.2. Aplicação do Modelo Delta – A missão	199
12.3. Aplicação do Modelo Delta – Estrutura da indústria	201
12.3.1. TV Aberta – Os complementadores	202
12.4. Aplicação do Modelo Delta – Análise dos recursos internos	203
12.5. Aplicação do Modelo Delta – A agenda estratégica	204
12.5.1. A agenda estratégica Globo – Impulsionadores estratégicos	204
12.5.2. A agenda estratégica Globo – Estrutura organizacional	205
12.5.3. A agenda estratégica Globo – Processos de negócios	206
12.5.4. A agenda estratégica Globo – Desempenhos	206
13. Conclusões	208
14. Sugestões e Recomendações	210
15. Referências Bibliográficas	211

Lista de figuras

Figura 1.1 - Cenário TV e telecomunicações	15
Figura 1.2 - Cenário convergente de mídias digitais	16
Figura 2.1 - Elementos do ambiente geral	21
Figura 2.2 - O modelo de 5 forças de ameaças ambientais	22
Figura 2.3 - Estrutura do setor e inovação de processos e produtos	31
Figura 2.4 - Relação forças e fraquezas e ameaças e oportunidades	32
Figura 2.5 - Cadeia de valor genérica de Porter	35
Figura 2.6 - Modelo de Negócios: 3 opções estratégicas	44
Figura 2.7 - Os processos adaptativos	47
Figura 2.8 - Modelo Delta – Framework Estratégico Unificado	50
Figura 3.1 - Investimento publicitário por mídias no Brasil (2006)	56
Figura 3.2 - Investimento publicitário entre diversas mídias (1998-2006)	56
Figura 3.3 - Relação investimento publicitário Brasil e PIB (1998-2007).	57
Figura 3.4 - Investimento em publicidade por setor econômico 2005	58
Figura 3.5 - Evolução da Inserção da TV no Brasil	60
Figura 3.6 - Evolução da Inserção da TV no Brasil por área	60
Figura 3.7 - Evolução da Inserção da TV no Brasil por região	61
Figura 3.8 - Evolução da Inserção da TV no Brasil por renda	61
Figura 3.9 - Percentual de consumo de mídia no dia anterior – 2006	62
Figura 3.10 - Tempo diário dedicado a cada mídia – 2006	62
Figura 3.11 - Qualidade da Tv Aberta	63
Figura 3.12 - Penetração TV por assinatura	63
Figura 3.13 - Penetração TV por assinatura	64
Figura 3.14. - Segmentação por classe social na audiência da TV aberta	64
Figura 3.15 - HDTVs à venda no mercado nacional	66
Figura 3.16 - Possíveis aplicações da TV móvel	67
Figura 3.17 - Exemplos de terminais de TV portátil já à venda no Brasil	68
Figura 3.18 - Número de acessos por planos e densidade	73
Figura 3.19 - Renda Per Capita e densidade de telefonia celular	74
Figura 3.20 - Renda Per Capita e densidade de telefonia celular nos estados brasileiros	74
Figura 3.21 - Densidade de Telefones Móveis (2007) – Comparações Internacionais	75
Figura 3.22 - Percentual de municípios cobertos pela telefonia celular	76
Figura 3.23 - Evolução dos preços de telefonia no Brasil	77
Figura 3.24 - Cálculo MCA telefonia celular Brasil	77
Figura 3.25 - Cálculo MCA telefonia celular Brasil	78
Figura 3.26 - Evolução da ARPU (Valor Real)	78
Figura 3.27 - Comparação internacional ARPU	78
Figura 3.28 - Penetração da telefonia celular por faixa de renda familiar	80
Figura 3.29 - Comparação receita líquida (% PIB)	81
Figura 3.30 - Comparação internacional Margem EBITDA	83
Figura 3.31 - Comparação investimento e EBITDA	83
Figura 3.32 - Conteúdo e telecomunicações móveis	84
Figura 4.1 - Distribuição de conteúdo por redes de telefonia celular	86

Figura 4.2 - Comparação de capacidade de dados para diferentes tipos de conteúdo	87
Figura 4.3 - Distribuição de conteúdo por redes de TV aberta digital	89
Figura 4.4 - Distribuição de conteúdo por redes de TV aberta digital e telefonia celular	90
Figura 4.5 - Segmentação mercado de TV japonês.	93
Figura 4.6 - Participação mercado principais emissoras japonesas.	93
Figura 4.7 - Exemplo de tela celular one-seg com conteúdo interativo.	95
Figura 4.8 - Evolução das vendas de celulares one-seg no Japão.	95
Figura 4.9 - Evolução das vendas de celulares one-seg no Japão.	96
Figura 4.10 - Alguns terminais “one-seg” disponíveis no Japão	97
Figura 4.11 - Participação de mercado telefonia celular do Japão em nov/2008	98
Figura 4.12 - Médias de audiência do one-seg japonês por horário	99
Figura 4.13 - Locais onde a TV portátil é consumida	100
Figura 4.14 - Conteúdo preferidos para a TV portátil no Japão	101
Figura 4.15 - Dias/semana assistindo ao one-seg	101
Figura 4.16 - Alguns terminais DMB disponíveis na Coreia (Jul/2007)	102
Figura 4.17 - Participação mercado telefonia celular da Coreia (2007)	103
Figura 4.18 - Participação de mercado de tipos de receptores T-DMB	105
Figura 4.19 - Comportamento das audiências de Rádio e TV na Coreia em 2007	106
Figura 4.20 - Tempo diário de uso de diversas mídias na Coreia	106
Figura 4.21 - Tipos de programas preferidos para a TV portátil coreana	107
Figura 4.22 - Locais preferidos para consumo TV portátil na Coreia	107
Figura 4.23 - Celulares equipados com TV Digital vendidos no Brasil	109
Figura 5.1 - Diagrama do modelo proposto para a construção da agenda estratégica	116
Figura 6.1 - CGP vista aérea	121
Figura 6.2 - Edifício Jornalista Roberto Marinho - SP	122
Figura 6.3 - Estrutura societária da VIVO	127
Figura 6.4 - Cobertura da Vivo a partir de 2008	127
Figura 6.5 - Base de clientes da Vivo	128
Figura 6.6 - Segmentação de receitas da Vivo	130
Figura 7.1 - Evolução dos microprocessadores Intel	133
Figura 7.2 - Redução de preços memórias RAM e Hard Disks	134
Figura 7.3 - Evolução de serviços por segmento de aparelhos celulares	136
Figura 7.4 - Proporção de consumidores que desejam consumir conteúdo em dispositivos portáteis	139
Figura 7.5 - Características e atributos mais atrativos de uma “nova TV”	140
Figura 7.6 - Evolução do Vídeo sob demanda e dos DVRs	141
Figura 7.7 - Comparação usuários TV, Celular e TV por assinatura	141
Figura 7.8 - Evolução de alguns serviços móveis em celulares	142
Figura 7.9 - Estimativa para tráfego de internet nos EUA em 2015	143
Figura 7.10 - Evolução do número de usuários em redes sociais	143
Figura 7.11 - Evolução do consumo médio diário de TV aberta no Brasil	144
Figura 8.1 - Evolução do consumo de vídeo em diferentes telas	157
Figura 8.2 - Tempo gasto em diferentes telas por faixa etária	158
Figura 8.3 - Evolução da participação de mercado das operadoras de	160

telefonia celular	
Figura 8.4 - Índice de concentração de mercado comparações internacionais	164
Figura 8.5 - Evolução das tecnologias celulares no Brasil	167
Figura 8.6 - Evolução das receitas líquidas dos maiores fabricantes de equipamentos de telecomunicações	169
Figura 9.1 - O iPhone e o percentual de usuários que acessam a internet	176
Figura 10.1 - Cadeia genérica de Porter adaptada ao contexto de TV portátil na Globo.	178
Figura 10.2 - Cadeia genérica de Porter adaptada ao contexto de TV portátil na Vivo.	185
Figura 12.1 - Proposta de reposicionamento da Globo para a TV portátil	198

Lista de tabelas

Tabela 2.1 - Fontes de imitação custosa	37
Tabela 2.2 - Características dos recursos organizacionais no Modelo VRIO	41
Tabela 2.3 - As dimensões do triângulo	45
Tabela 2.4 - Métricas de performance do modelo delta	48
Tabela 3.1. - Maiores mercados publicitários	55
Tabela 3.2. - Investimento publicitário no Brasil R\$ Bilhões (1998-2007)	58
Tabela 3.3 - Maiores anunciantes TV aberta – 2006	59
Tabela 3.4 - Reajustes de preços médios – 2007	59
Tabela 3.5 - Comparação penetração telefonia fixa e celular	72
Tabela 3.6 - Comparação acesso a diversos bens duráveis	72
Tabela 3.7 - Evolução da base de pré-pagos na telefonia celular brasileira	75
Tabela 3.8 - Participação da telefonia celular na formação do PIB.	81
Tabela 3.9 - Nível de investimento indústria de telefonia celular	82
Tabela 3.10 - EBITDA das operadoras de telefonia celular	82
Tabela 5.1 - Condições para diferentes estratégias de pesquisa. Adaptado de Yin (2005)	111
Tabela 5.2 - Táticas de estudo de caso para testes de qualidade. Adaptado de Yin (2005)	113
Tabela 5.3 - As seis fontes de evidências. Adaptado de Yin (2005).	117
Tabela 5.4 - As fontes de evidências para cada objetivo do trabalho.	118
Tabela 6.1 - Canais de maior audiência em diversos países	124
Tabela 6.2 - Desempenho financeiro da Vivo	128
Tabela 6.3 - Segmentação das receitas da Vivo	129
Tabela 6.4 - Evolução dos investimentos da Vivo	130
Tabela 7.1 - Classificação econômica familiar	137
Tabela 7.2 - Penetração das mídias por classe social	138
Tabela 7.3 - Penetração das mídias por faixa etária	138
Tabela 8.1 - Participação de mercado das operadoras de telefonia celular	160
Tabela 8.2 - Número de operadoras competido por percentual de população coberta	161
Tabela 8.3 - População coberta por cada uma das operadoras celulares brasileiras	162
Tabela 8.4 - Percentual de atendimento às metas do PGMQ	162
Tabela 8.5 - Reclamações para cada 1000 assinantes	163
Tabela 8.6 - ARPU das operadoras de telefonia celular no Brasil	166
Tabela 8.7 - Churn mensal das operadoras de telefonia celular no Brasil	166
Tabela 8.8 - Participações das operadoras no mercado corporativo de telefonia celular	168
Tabela 8.9 - Evolução das vendas de terminais celulares no mundo	170
Tabela 8.10 - Cidades brasileiras com operação WiMAX em 2008	172
Tabela 10.1 - Mapeamento dos recursos valiosos da Globo para a TV portátil	184
Tabela 10.2 - Mapeamento dos recursos valiosos da Vivo para a TV portátil	189
Tabela 11.1 - Análise SWOT para a Globo no contexto da TV portátil	193
Tabela 11.2 - Análise SWOT para a VIVO no contexto da TV portátil	195
Tabela 12.1 - Proposta de responsabilidades na estrutura organizacional Globo	205
Tabela 12.2 - Identificação dos processos de negócio e métricas	207