

9

Análise das oportunidades

Para a análise das oportunidades ambientais será utilizada metodologia proposta por Barney & Hesterly (2007), onde primeiro será identificada qual das quatro estruturas genéricas mais se adapta a cada indústria, setores fragmentados, setores emergentes, setores maduros ou setores em declínio, e, em seguida serão apontadas as respectivas oportunidades estratégicas. Na seção 9.1 será analisada a indústria de radiodifusão, e na seguinte, a de telefonia celular.

9.1

Indústria de TV aberta - Oportunidades ambientais

Apesar do setor de TV aberta poder ser caracterizado, dentro das opções elencadas por Barney & Hesterly, como um setor maduro, a chegada da TV Digital transforma a indústria em um setor emergente, pois segundo o autor, classifica como emergente, um setor que entre outras características, pode ser fruto de inovações tecnológicas e de novas necessidades do consumidor.

E para setores emergentes, Barney & Hesterly (2007) considera que as oportunidades se enquadram na categoria de vantagens dos pioneiros, que Lieberman e Montgomery (1987), classificam em três categorias gerais pelas quais as vantagens dos pioneiros podem ser alcançadas, liderança na tecnologia de produto ou processos, posse de ativos estratégicos e desenvolvimento de custos de mudança para o consumidor.

Considerando a categoria de liderança de produto proposta por Lieberman e Montgomery (1987), a indústria de TV Aberta pode gerar vantagens por meio da TV digital, com a construção de curvas de aprendizagem, tanto no desenvolvimento de conteúdos adequados para o consumo em dispositivos móveis e portáteis, quanto na criação de aplicações interativas que despertem o interesse do telespectador em casa, e fora dela.

As vantagens pela posse de ativos estratégicos, acontecem de duas maneiras, primeiro pela utilização apropriada do espectro de radiofrequências que é o único meio que permite acesso a mobilidade. No futuro, vários meios físicos permitirão que conteúdos cheguem até a casa dos consumidores, como redes de cabo, de telefonia, redes elétricas e outros, mas apenas a utilização do espectro de

radiofrequências é que permite o acesso ao consumidor dentro do conceito de mobilidade.

A segunda vantagem pela posse de ativos estratégicos, surge pela disponibilização dos conteúdos das emissoras abertas em um formato de alta qualidade, o HDTV, para os novos televisores de alta definição, como as telas de plasma e LCD que estão próximas da massificação no Brasil. Sem o conteúdo em HDTV das emissoras abertas, o consumidor proprietário de uma tela de alta definição iria procurar outros conteúdos em alta definição para usufruir em seu novo televisor.

Por último, existem também oportunidades para a TV aberta por meio da construção de custos de mudança para o telespectador. Apesar, do telespectador sempre ter a opção de por meio de um simples toque no controle remoto passar a consumir conteúdos de concorrentes, as emissoras de TV aberta podem construir custos de mudança, provendo conteúdos que levem a fidelização de seus telespectadores.

A TV digital possui ferramentas que permitem que as emissoras abertas desenvolvam novas formas de fidelização do telespectador, mesmo considerando as tendências de mudança de comportamento do consumidor apontadas na seção 7.3. A TV portátil permitirá a participação da indústria de TV aberta no atendimento à demanda pela mobilidade, e a interatividade permitirá desenvolver aplicações para atender a demanda por, conteúdos complementares, participação, contribuição e customização de conteúdos pelo telespectador. Serão apresentados maiores detalhes dessas possibilidades em seções posteriores desse trabalho.

9.2

Indústria de Telefonia celular - Oportunidades ambientais

O setor de telefonia celular brasileiro, dentro das opções elencadas por Barney & Hesterly (2007), poderia ser classificado como um setor com características de um setor maduro se pensarmos no setor apenas como provedor de soluções de voz, mas também pode ser caracterizado como ainda sendo um setor emergente no desenvolvimento do mercado de dados móveis.

Para o mercado de voz, as oportunidades do setor de telefonia celular estão alinhadas com as dos setores maduros, pois seguindo classificação de Barney & Hesterly (2007), em um setor maduro, as tecnologias e as novas maneiras de fazer negócio tornam-se amplamente conhecidas e difundidas pelos concorrentes, e

acontece a redução da lucratividade média do setor. Fato que pode ser confirmado por meio da queda de preço médio, apresentada na figura 3.24 e do *ARPU (Average Revenue Per User* - receita média por usuário) apresentada na figura 3.27.

Em setores maduros, Barney & Hesterly (2007) , defendem que as oportunidades estão no refinamento de produtos, no aumento de qualidade dos serviços, além de um foco nos processos internos visando a redução de custos.

Mas como dito anteriormente, o setor de telefonia também pode ser caracterizado como emergente quando analisamos com o foco no mercado de dados, e várias oportunidades podem ser geradas por meio da liderança de produtos, da posse de ativos estratégicos e do desenvolvimento de custos de mudança para o consumidor.

O setor de telefonia celular passa mais uma vez por uma importante mudança tecnológica, com a introdução, em todas as operadoras, da tecnologia de terceira geração. A diferença fundamental dessa tecnologia em relação às antecessoras é o suporte ao tráfego de dados de alta velocidade, porém não são esperadas inovações significativas com relação ao serviço de telefonia convencional.

A expectativa do setor é que a chegada e massificação da tecnologia de terceira geração permitirá o crescimento do mercado de dados. Acesso à internet via celular, e o provimento de conteúdo audiovisual de qualidade, são aplicações que poderão ser alavancadas com a terceira geração. E é justamente na possível receita adicional proveniente do tráfego de dados que as operadoras depositam as maiores expectativas para melhoria da lucratividade do setor.

A disponibilização de terminais e tecnologias amigáveis para o tráfego de dados passou a ser estratégico para as operadoras. Isso pode ser exemplificado pela disputa recente das operadoras para serem as pioneiras no lançamento do iPhone no mercado brasileiro. A figura 9.1 a seguir apresenta uma ilustração do iPhone e os percentuais de seus usuários que acessam a internet. As aplicações disponíveis nos iPhones, além do tipo de interface amigável e intuitiva com o usuário, é que permitiram aos usuários desse terminal um índice de acesso a internet quase 7 vezes maior do que a média do mercado.



Figura 9.1 O iPhone e o percentual de usuários que acessam a internet (Fonte: Predicta)

Mas o tráfego de dados via rede celular não depende apenas de terminais e suas aplicações, depende também de uma rede moderna e com ampla cobertura. E a posse desse ativo é estratégico para a construção das oportunidades que o tráfego de dados irá trazer para as operadoras celulares.

As oportunidades para a construção de custos de mudança associados ao tráfego de dados também aumentam, pois aumenta a possibilidade da diferenciação e customização de aplicações.

9.3

Oportunidades ambientais conjuntas

A construção de um modelo híbrido conforme apresentado anteriormente, permitindo que a indústria de televisão aberta e a de telefonia celular, ofereçam conjuntamente, aplicações de TV portátil através das redes de TV digital e o tráfego interativo através das redes de terceira geração de telefonia celular pode ser uma forma de melhor aproveitar as oportunidades ambientais que se apresentam para os dois setores. Em seções seguintes será aprofundada essa possibilidade.