

10

Análise dos recursos internos

Essa seção do trabalho tem como objetivo fazer a análise dos recursos internos das duas empresas pesquisadas, Globo e Vivo. Como referencial teórico será utilizado o modelo de Visão Baseada em Recursos (VBR), e como ferramenta de análise dos recursos e capacidades internos das empresas será utilizado o modelo VRIO.

Para a classificação dos recursos será utilizada as definições de Barney & Hesterly (2007), apresentadas na seção 2.6, que os separa em quatro categorias, recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais.

Além disso, conforme sugerido por Barney & Hesterly (2007), será utilizada a cadeia de valor para ajudar na identificação dos recursos e capacidades valiosos das empresas. A cadeia de valor genérica a ser utilizada como referência nesse trabalho será a cadeia genérica de Porter, já apresentada na figura 2.5.

10.1

Análise dos recursos internos - Globo

Para análise da Globo, serão utilizadas como fontes de evidências, alguns registros em arquivos, documentação e a observação participante do pesquisador, complementado por um grupo de foco constituído por executivos da Globo das áreas de produção de conteúdo, criação de conteúdo, planejamento estratégico, comercial e tecnologia.

Na figura 10.1 a seguir, é apresentada uma adaptação da cadeia genérica de Porter para o contexto de análise da TV portátil na Globo. As atividades primárias destacadas são as de criação, produção e programação de conteúdo, distribuição, comercialização e atendimento ao consumidor.

Quase todas as atividades essenciais são também importantes na cadeia de valor da Globo. Um destaque vale para a de suporte e atendimento ao consumidor que deve ganhar relevância em um contexto de interatividade.

Também é importante destacar que o agrupamento de atividades não teve como preocupação fundamental seguir a estrutura organizacional formal da Globo, mas sim um agrupamento que melhor permitisse a entendimento das atividades e seus respectivos recursos.

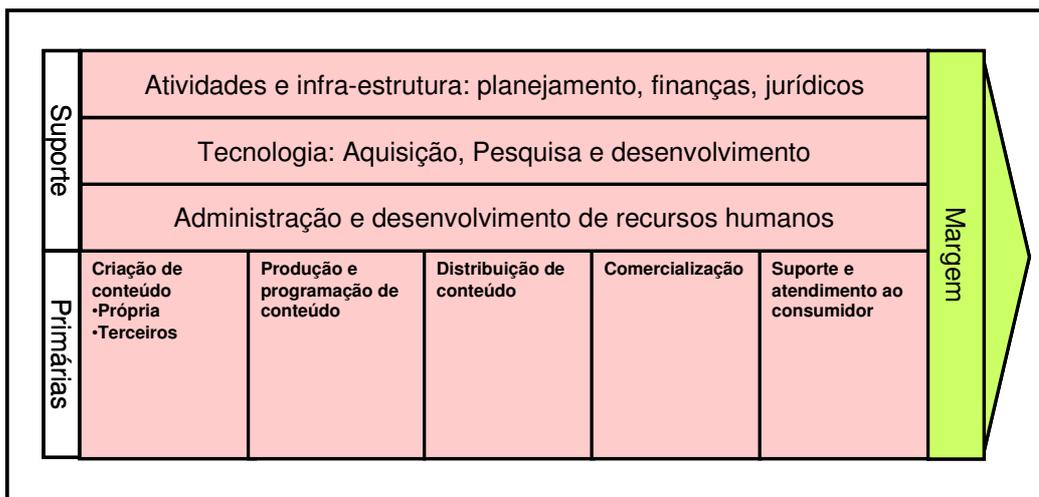


Figura 10.1 Cadeia genérica de Porter adaptada ao contexto de TV portátil na Globo.

A escolha de quais recursos são valiosos seguirá o definido por Barney & Hesterly (2007), que consideram como valiosos os recursos capazes de aproveitar uma oportunidade ou cancelar uma ameaça.

Conforme apresentado na seção 8.1 desse trabalho, os produtos substitutos são aqueles que apresentam a principal ameaça para a indústria de TV aberta, e que, pelo menos uma fatia ainda não significativa mas crescente do mercado, estaria disposta a pagar pelos diferenciais oferecidos por esses produtos.

Dessa forma, a análise que se seguirá, buscará identificar quais recursos existentes na Globo, ajudariam a empresa, por meio da TV portátil, a minimizar a ameaça dos produtos substitutos.

Além disso, também buscando o aproveitamento das oportunidades, serão identificados os recursos que poderão contribuir para a construção de vantagens na liderança da tecnologia de produto ou processos, na posse de ativos estratégicos e no desenvolvimento de custos de mudança para o consumidor, conforme apontado na seção 9.1 como possíveis fontes de oportunidades para a indústria de TV aberta.

10.1.1

Globo – Mapeamento de recursos valiosos

Nessa seção, para cada uma das atividades essenciais apontadas anteriormente, serão destacados os recursos que possam ser classificados como valiosos.

Alguns recursos, permeiam todas as atividades da organização, entre esses, vale o destaque como recursos valiosos para o desenvolvimento da TV portátil:

- Como um recurso organizacional está a cultura de qualidade em todos os seus produtos e atividades. Essa cultura de qualidade, é vista por muitos dentro da organização, como uma das principais razões pela excelente reputação da empresa em relação a sua audiência e ao mercado publicitário. A cultura de qualidade e reputação, são portanto recursos valiosos para a Globo no desenvolvimento da TV portátil.
- Outro recurso organizacional relevante é a força da marca Globo. A marca Globo foi avaliada em 2008 pela consultoria Brand Finance como a 21ª mais valiosa do Brasil, considerando todos os segmentos. E a mais valiosa marca de grupo de mídia nacional. O valor atribuído à marca foi de aproximadamente R\$ 3,4 Bilhões. Mas a Brand Finance além de atribuir um valor a cada marca, também realiza uma pesquisa, onde são avaliados aspectos como produtos e serviços, preço, marketing e comunicação, governança corporativa, responsabilidade socioambiental, atendimento pós-venda e canais de distribuição. Tal pesquisa resulta no índice de força da marca, numa escala que vai de 0 a 100. As cinco marcas mais fortes foram Nestlé (84,2), Rede Globo (83,21), Coca-Cola (83,2), McDonald's (83,2) e Sony (81,5). A força da marca Globo é portanto, um fator alavancador de novos produtos como a TV portátil.

No processo de criação de conteúdo, que engloba as atividades de conceituação, formatação e desenvolvimento de produtos, gerenciamento de direitos, gestão de elencos, gestão de parcerias com criadores externos e pesquisa de mercado. Os seguintes recursos devem ser destacados como valiosos:

- Recursos humanos da empresa alocados às atividades de criação: talentos de criação, como autores, diretores artísticos e jornalistas, pela experiência e visão individual, que poderão ser diferenciais no desenvolvimento de produtos apropriados para a TV portátil.
- Por último, um recurso organizacional importante, é a ampla experiência na criação de conteúdos audiovisuais para diversas mídias com forte atratividade no mercado nacional. Processo, amplamente sustentado por pesquisas de mercado.

Nas atividades de produção e programação de conteúdo que incorpora os processos de gestão de recursos produtivos (tecnologia, cenografia, entre outros), produção de conteúdos, definição de grade de programação etc., os recursos valiosos para a Globo são:

- Como recursos físicos, vale o destaque da infraestrutura, detalhadamente apresentada na seção 6.1.1, incluindo estúdios e sistemas de engenharia, tanto na Central Globo de Produção, que é o maior centro de produção de conteúdo audiovisual da América latina, quanto a sua infraestrutura de produção de conteúdo jornalístico, espalhada por todo o país através da rede de afiliadas, e com destaque para os centros de jornalismo do Rio, São Paulo e Brasília. Esses mesmos recursos, apenas complementados por pequenos subsistemas, poderão prover a capacidade de produção de conteúdo, com volume e qualidade diferenciados para a TV portátil.
- O mesmo destaque vale para os recursos organizacionais e humanos apontados nas atividades de criação.

Para a distribuição de conteúdo, o terceiro agrupamento de atividades primárias na cadeia de valor, e que engloba as atividades de exibição e distribuição de conteúdo em todo o território nacional, vale destacar os seguintes recursos valiosos:

- Como recurso físico, a ampla rede formada por emissoras próprias e afiliadas e suas respectivas retransmissoras, presentes em mais de 98% dos municípios brasileiros. Essa rede faz com que o conteúdo da Globo esteja ao alcance de quase 100% da população brasileira, e será gradativamente atualizada para a transmissão digital que por sua vez, possibilitará a distribuição da TV portátil.
- Os canais digitais são outro recurso valioso para a TV portátil. A tecnologia adotada no Brasil permite que esses canais digitais também distribuam conteúdo para dispositivos portáteis, sem a necessidade de investimentos adicionais significativos na rede de distribuição digital.

Nas atividades de comercialização, que engloba as equipes de vendas, marketing e atendimento ao mercado publicitário, os seguintes recursos podem ser classificados como valiosos:

- A confiança do mercado publicitário na Globo como canal de distribuição de suas mensagens. Isso pode ser demonstrado pela participação de mercado da empresa;
- A força do departamento comercial da Globo. Em pesquisa recente da revista Meio & Mensagem, a Globo foi destacada como a TV mais admirada pelos publicitários e também com o melhor atendimento comercial.

Por último, nas atividades de atendimento ao consumidor:

- A interatividade também será um recurso valioso na construção de uma nova forma de relacionamento da Globo com os seus telespectadores, e como plataforma para o desenvolvimento, com parceiros estratégicos, de novas fontes de receita.

Nas atividades de suporte vale o destaque como recurso valioso:

- O amplo entendimento da complexidade do contexto tecnológico e regulatório.

De forma resumida, os recursos avaliados como valiosos para o contexto da TV portátil estão listados a seguir:

- Cultura de qualidade;
- Reputação organizacional no mercado publicitário e com os telespectadores;
- Força da marca Globo;
- Talentos. Em especial autores, diretores artísticos, talentos jornalísticos e elenco;
- Experiência na criação de conteúdos audiovisuais de forte apelo popular;
- Infraestrutura física e tecnológica para produção de conteúdo audiovisual de entretenimento e de jornalismo;
- Rede de emissoras próprias e afiliadas;
- Autorização para operar os canais digitais;
- Confiança do mercado publicitário;
- A força do departamento comercial;
- Aproveitamento de canal interativo com consumidores;
- Entendimento da complexidade do contexto tecnológico e regulatório.

10.1.2

Globo – Relevância estratégica dos recursos valiosos

Seguindo metodologia do modelo VRIO, nessa seção serão tratadas as questões relacionadas à raridade, imitabilidade e aproveitamento organizacional, para cada um dos recursos valiosos listados anteriormente.

- Cultura de qualidade, reputação organizacional e força da marca:

- Raridade: São todos recursos raros no mercado de televisão aberta.
- Imitabilidade: São recursos que demandariam muitos investimentos além do tempo para que pudessem ser imitados pela concorrência. Isso se fundamenta, conforme defendido por Barney & Hesterly (2007), devido às condições históricas únicas, ambiguidade causal e a complexidade social dos recursos (ver tabela 2.1: Fontes de imitação custosa). Exemplos históricos de tentativa de imitação desses recursos pela concorrência da Globo, podem ser lembrados como a da extinta Manchete, e mais recentemente, da Record.
- Organização: Diversos processos e procedimentos organizacionais da Globo dão suporte a esses recursos, como políticas de remuneração e processos formais e informais de reconhecimento. Nos processos decisórios e em todo relacionamento formal e informal da organização o valor da qualidade, reputação organizacional e força da marca são relevantes.
- Talentos.
 - Raridade: Também é um recurso raro na indústria. Time de autores, de diretores artísticos, talentos jornalísticos e corpo técnico da Globo e Globo.com formam um conjunto de talentos diferenciados na indústria de TV aberta.
 - Imitabilidade: Os custos de imitação são altos com relação aos talentos devido a presença da complexidade social. O diferencial não está apenas na presença de um ou outro talento, mas sim da rede social que eles formam e nas relações que constroem.
 - Organização: Também diversos processos organizacionais dão suporte ao recurso. A relação talentos e conteúdos de qualidade são apresentados de forma estratégica pela organização. Para a construção de conteúdos de qualidade são necessários prioritariamente os talentos, e o resultado dessa relação é que faz com que os resultados, tanto de audiência quanto financeiros possam levar a atração e retenção dos talentos.
- Experiência na criação de conteúdos audiovisuais de forte apelo popular:
 - Raridade: Quase todas emissoras de TV aberta tem ampla experiência na criação de conteúdo audiovisual.
 - Imitabilidade: Não aplicável por não ser conteúdo raro.

- Organização: O recurso também é apoiado por diversos processos organizacionais complementares.
- Infraestrutura física e tecnológica para produção de conteúdo audiovisual de entretenimento e de jornalismo:
 - Raridade: Nenhuma outra rede de TV aberta tem rede e infraestrutura similares às da Globo, sendo portanto recursos raros;
 - Imitabilidade: Apesar de ser de imitação custosa alguns concorrentes, como a Record, tem investido fortemente em suas infraestruturas, o que tende a reduzir o diferencial. Mas Barney & Hesterly (2007), destaca que as tecnologias físicas complexas apesar de não terem normalmente custos de imitação tão altos quanto os fenômenos sociais complexos, a aplicação dessa tecnologia em uma empresa provavelmente necessitará de uma grande variedade de recursos e capacidades organizacionais socialmente complexos, muito difíceis e custosos para serem imitados, o que poderá torná-los fontes de uma vantagem competitiva sustentável. O destaque vale para a Globo.
 - Organização: A equipe de engenharia da Globo tem reconhecimento internacional, e é justamente esse diferencial que possibilita um aproveitamento eficiente da infraestrutura tecnológica.
- Rede de emissoras próprias e afiliadas:
 - Raridade: Todas as redes abertas tem redes com ampla cobertura no país.
 - Imitabilidade: Não aplicável.
 - Organização: A Globo tem em sua estrutura um departamento
- Autorização para operar os canais digitais:
 - Raridade: Todas as redes tem esse recurso.
 - Imitabilidade: Não aplicável
 - Organização: Valem os mesmos comentários apresentados no recurso anterior.
- Confiança do mercado publicitário e força do departamento comercial
 - Raridade: Não existe similar na indústria de TV aberta
 - Imitabilidade: Custosas devido a condições históricas únicas e complexidade social.
 - Organização: Tem processos específicos e estruturados para atendimento ao mercado publicitário.
- Aproveitamento de canal interativo com consumidores;

- Raridade: Não é uma competência da indústria como um todo
- Imitabilidade: Imitação custosa
- Organização: As parcerias construídas até então são direcionadas ao negócio de TV aberta convencional. A TV portátil exigirá um aumento da amplitude de parcerias.
- Entendimento da complexidade do contexto tecnológico e regulatório:
 - Raridade: Recurso raro na indústria
 - Imitabilidade: De imitação custosa, devido a condições históricas únicas e complexidade social.
 - Organização: Tem estrutura formal de reporte para tratar os contextos do ambiente regulatório e tecnológico.

A tabela 10.1 a seguir apresenta, de forma resumida, os diversos recursos valiosos da Globo para a TV portátil com as respectivas, classificações com relação a ser uma força ou fraqueza e implicações competitivas.

Recurso	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Força ou Fraqueza?	Implicações Competitivas
Cultura de qualidade, reputação organizacional e força da marca	Sim	Sim	Sim	Força e competência diferencial sustentável	Vantagem competitiva sustentável
Talentos					
Entendimento da complexidade do contexto tecnológico e regulatório.					
Infraestrutura física e tecnológica					
Confiança do mercado publicitário e força do departamento comercial	Não		Sim	Força	Paridade Competitiva
Experiência na criação de conteúdos audiovisuais de forte apelo popular					
Rede de emissoras próprias e afiliadas					
Autorização para operar os canais digitais	NA	NA	NA	NA	NA
Aproveitamento de canal interativo com consumidores					

Tabela 10.1 Mapeamento dos recursos valiosos da Globo para a TV portátil

10.2

Análise dos recursos internos - Vivo

Para análise da Vivo, serão utilizadas como fontes de evidências, apenas documentação e registros em arquivos. Além disso, como não é objetivo do trabalho a construção de uma agenda estratégica para a Vivo, a análise dos recursos internos terá como foco um melhor entendimento da cadeia de valor de uma operadora celular para que esta possa contribuir como uma das etapas do *framework* unificado do modelo delta, dessa forma, a profundidade de análise será menos exaustiva do que a realizada para a Globo.

A figura 10.2 a seguir apresenta a cadeia genérica de Porter adaptada ao contexto da TV portátil na Vivo. As atividades primárias apresentadas são a de compra e gestão de fornecedores, gestão de infraestrutura e operações, administração de revendas, vendas e marketing, e por último, suporte e atendimento ao consumidor.

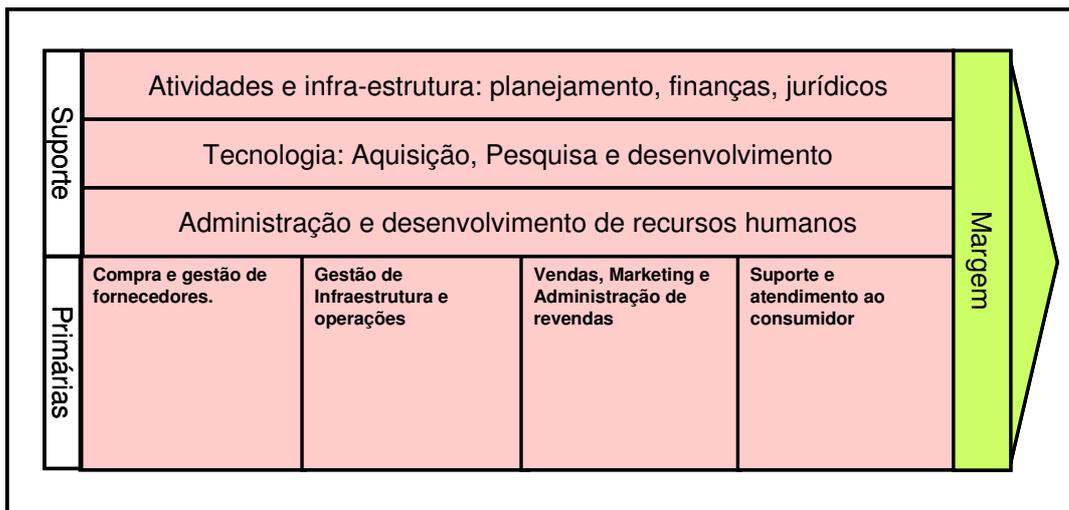


Figura 10.2 Cadeia genérica de Porter adaptada ao contexto de TV portátil na Vivo.

10.2.1

Vivo – Mapeamento dos recursos valiosos

Nessa seção, para cada uma das atividades essenciais apontadas anteriormente serão destacados os recursos que possam ser classificados como valiosos.

Conforme visto na seção 8.2 as principais ameaças do setor estão na falta de produtos e serviços diferenciados que levam, a um aumento na rivalidade entre

competidores e a um fortalecimento do poder de barganha dos compradores. Com relação às oportunidades, elas estariam relacionadas ao aproveitamento mais eficiente das novas redes 3G, que poderia ser alcançado por meio das aplicações e terminais amigáveis ao tráfego de dados.

Dessa forma, serão classificados como recursos valiosos aqueles que possam contribuir para o aproveitamento das oportunidades e no cancelamento das ameaças apresentadas acima.

Nas atividades relacionadas com a compra e gestão de fornecedores, os seguintes recursos da VIVO são valiosos:

- Grande diversidade de fornecedores cadastrados, atualmente, 2,7 mil empresas estão no Sistema de Gestão dos Fornecedores da Vivo. Alguns desses fornecedores poderiam ser também fornecedores de soluções para a TV portátil da Vivo.
- Sistema SAP para gestão dos contratos e processos de compra. O sistema gerencia aproximadamente 7 mil contratos de compra e o tempo médio de conclusão dos processos é de apenas 20 dias.
- Uma área exclusiva para o desenvolvimento de parcerias com provedores de conteúdo, o que no caso da TV portátil seriam as emissoras de TV aberta, seria um recurso valioso, mas ainda inexistente na indústria de telefonia celular brasileira.

Nas atividades de gestão de infraestrutura e operações, a Vivo apresenta os seguintes recursos valiosos:

- Rede de cobertura nacional presente em aproximadamente três mil e quatrocentos municípios brasileiros, o que facilitaria a implantação dos canais de comunicação para a interatividade da TV portátil;
- Sua rede hoje utiliza as duas principais tecnologias de telefonia celular, GSM e CDMA, o que dá a Vivo um maior poder de negociação com fornecedores, podendo oferecer o melhor dos dois mundos tecnológicos que já possuem soluções específicas para a TV portátil.
- A Vivo foi a primeira operadora brasileira a investir na tecnologia de terceira geração 3G, em 2004. Isso dá a Vivo a vantagem de uma importante curva de aprendizagem no desenvolvimento do serviço de dados. A rede 3G da Vivo hoje cobre 50% da população brasileira e só a Claro tem uma rede 3G de iguais proporções. A rede 3G será especialmente importante no desenvolvimento de novas aplicações

interativas da TV portátil que tráfegarão sobre essas redes de última geração.

- A Vivo foi a primeira operadora a disponibilizar um terminal telefônico com recepção de TV digital. Isso também permite à operadora usufruir das vantagens do pioneiro na TV portátil, entre elas o desenvolvimento da curva de aprendizagem.

Nas atividades de vendas, marketing e administração de revendas, a Vivo apresenta os seguintes recursos valiosos:

- A Vivo também tem a sua marca como um recurso valioso. De acordo com pesquisa da Brand Finance, a Vivo é a mais valiosa marca do setor de telefonia celular brasileiro. Em 2007, a marca foi avaliada em R\$ 2,25 bilhões. Outra pesquisa, realizada pelo Ibope, apontou a Vivo como a marca mais confiável do setor de telefonia celular pelo quarto ano consecutivo.
- Pontos de venda é um outro recurso valioso. A Vivo tem mais de 8 mil pontos de venda no Brasil. A Vivo tem contrato com três operadores logísticos de atuação nacional que cuidam da distribuição de celulares, simcards e cartões de recarga, entre outros itens. Mensalmente a empresa distribui aproximadamente 1,4 milhões de aparelhos celulares, 1,6 milhão de simcards e 12,5 milhões de cartões de recarga. Para tanto, conta com uma equipe de aproximadamente 1,2mil pessoas entre próprios e terceiros.

Nas áreas de suporte e atendimento ao consumidor a Vivo conta com os seguintes recursos valiosos:

- O canal de comunicação com os clientes é um recurso extremamente importante no mercado altamente competitivo como o de telefonia celular. Entre as diversas ferramentas para o desenvolvimento de canais de relacionamento com os clientes, a Vivo hoje conta com call center, portal na internet, e terminais de auto-atendimento. O Portal Vivo recebeu, em 2007, 84 milhões de visitas. Mais de 65 milhões de transações on-line foram feitas por meio dele, e os terminais de auto-atendimento localizados em lojas próprias realizaram mais de 10 milhões de transações.
- A percepção de qualidade do consumidor pelos serviços prestados pela Vivo também deve ser destacada. Em 2007, de acordo com pesquisa do Instituto GFK, 39% dos clientes declararam estar muito satisfeitos com a Vivo, e, além disso, a Vivo é hoje, das grandes

operadoras, a que tem o menor índice de reclamações para cada 100 clientes na Anatel, conforme apresentado anteriormente.

Nas atividades de suporte, merecem destaque os seguintes recursos valiosos:

- Os investimentos em treinamento são fundamentais para um setor com constantes inovações tecnológicas, como a da TV portátil. O treinamento deve ser estratégico, não só para as equipes técnicas, mas também para os setores de atendimento que tem grande responsabilidade em informar adequadamente o mercado consumidor sobre as constantes inovações. Em 2007, a Vivo destinou R\$ 4,6 milhões a treinamentos, uma redução de 11,5% em comparação com o valor investido no ano anterior (R\$ 5,2 milhões).
- Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento também são fundamentais. Para tanto a Vivo mantém convênios com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS) que permitem a criação de laboratórios da Vivo nas dependências das instituições, onde são executados projetos de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias. Também estabeleceu parceria com o Centro de Pesquisas e Desenvolvimento em Campinas (CPqD), para avaliações e estudos de novas tecnologias. E em seu quadro de funcionários, a Vivo conta com pesquisadores, engenheiros e técnicos que atuam no processo de desenvolvimento e inovação. Esses profissionais estão distribuídos nas áreas de Tecnologia de Informação, Desenvolvimento de Produtos e Tecnologia de Rede.

De forma resumida, os recursos da Vivo avaliados como valiosos para o contexto da TV portátil estão listados a seguir:

- Quantidade e qualidade dos fornecedores.
- Sistema para gestão de fornecedores e contratos de compra.
- Capacidade de desenvolvimento de parcerias estratégicas com fornecedores de conteúdo.
- Rede de cobertura nacional.
- Rede com tecnologias GSM e CDMA.
- Cobertura da rede 3G e experiência na utilização da tecnologia.
- Pioneirismo na atuação na TV portátil nacional.
- Força da marca.

- Rede de pontos de venda e logística de atendimento
- Força e qualidade dos canais de comunicação com o consumidor.
- A percepção de qualidade do consumidor pelos serviços prestados.
- Investimentos em treinamento.
- Investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

10.2.2

Vivo – Relevância estratégica dos recursos valiosos

Seguindo metodologia do modelo VRIO, na tabela 10.2 são apresentados, de forma resumida, as questões relacionadas à raridade, imitabilidade e aproveitamento organizacional para cada um dos recursos valiosos da Vivo para a TV portátil com as respectivas classificações com relação a ser uma força ou fraqueza e implicações competitivas.

Recurso	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Força ou Fraqueza?	Implicações Competitivas
Rede com tecnologias GSM e CDMA.	Sim	Sim	Sim	Força e competência diferencial sustentável	Vantagem competitiva sustentável
A percepção de qualidade do consumidor pelos serviços prestados					
Pioneirismo na atuação na TV portátil nacional.					
Cobertura da rede 3G e experiência na utilização da tecnologia	Sim	Não	Sim	Força e competência diferencial	Vantagem competitiva Temporária
Quantidade e qualidade dos fornecedores	Não		Sim	Força	Paridade Competitiva
Sistema para gestão de fornecedores e contratos de compra					
Rede de cobertura nacional.					
Força da marca.					
Rede de pontos de venda e logística de atendimento					
Força e qualidade dos canais de comunicação com o consumidor					
Investimentos em treinamento					
Investimentos em pesquisa e desenvolvimento					
Capacidade de desenvolvimento de parcerias estratégicas com fornecedores de conteúdo	NA	NA	NA	NA	NA

Tabela 10.2 Mapeamento dos recursos valiosos da Vivo para a TV portátil

Vale a observação de que grande parte dos recursos valiosos já são compartilhados pelas principais operadoras nacionais, o que gera a paridade competitiva. Como diferenciais que gerariam uma vantagem competitiva sustentável estão, a percepção de qualidade dos consumidores e o pioneirismo da Vivo no lançamento da TV portátil em celulares no mercado brasileiro, o que permite a empresa desenvolver uma curva de aprendizagem importante por meio do desenvolvimento de fornecedores, entendimento dos requisitos do mercado e desenvolvimento de relacionamento com as emissoras de TV aberta. O último recurso listado, capacidade de desenvolvimento de parcerias estratégicas com fornecedores de conteúdo, apesar de valioso, ainda não está disponível no mercado, mas a Vivo leva alguma vantagem por suas ações de pioneirismo no setor.