

1

Descrição do Problema

Este capítulo apresenta a descrição do problema de pesquisa que fundamentou esse estudo. Será feita a análise das duas principais indústrias envolvidas na TV portátil, a de telefonia celular e a de televisão aberta, do ambiente em que estão inseridas, de seus recursos internos, e aplicando o modelo delta como ferramenta, será proposto um conjunto de estratégias para a unidade de análise, a TV Globo.

1.1

Introdução

Há menos de duas décadas a indústria de produção de conteúdo eletrônico audiovisual brasileiro era quase que inteiramente limitada ao que era produzido e distribuído pelas principais redes de televisão nacionais. As emissoras de TV produziam apenas programas de televisão, para serem distribuídos em redes exclusivas para sinais de televisão, e que eram consumidos, ou assistidos, em aparelhos de televisão. Por outro lado, as redes de telecomunicações podiam ser chamadas de redes de telefonia, pois o serviço de comunicação de voz era praticamente o único oferecido por essas empresas, veja figura 1 a seguir.

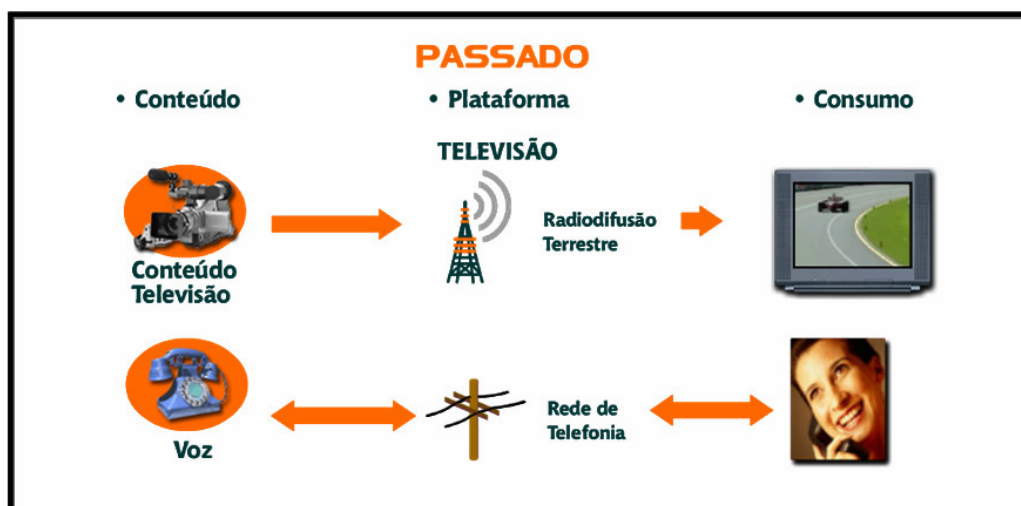


Figura 1.1 Cenário TV e telecomunicações

Hoje o cenário é completamente diferente, com o desenvolvimento de inúmeras novas tecnologias produtos da digitalização, surgiram várias mídias e as clássicas estão passando por uma enorme revolução. A TV, o Rádio, as redes de telecomunicações fixas e móveis, o cinema, entre outros, estão em função da digitalização, se transformando e permitindo que novos serviços possam ser desenvolvidos sobre suas plataformas, e as tornando muito similares sob o ponto de vista do serviço que podem oferecer. Smith (2006) afirma que em 1975 os americanos tinham 8 opções de mídia para entretenimento e informação, e em 2006 esse número havia subido para 21.

Para um melhor entendimento desse novo cenário é apresentado na figura 1.2 a seguir, um diagrama que tenta ilustrar o denominado cenário convergente. A esquerda do diagrama, estão simbolizados os provedores de conteúdo audiovisual, seja em tempo real para a TV aberta, cabo e satélite, ou interativo e “sob demanda” como a internet.

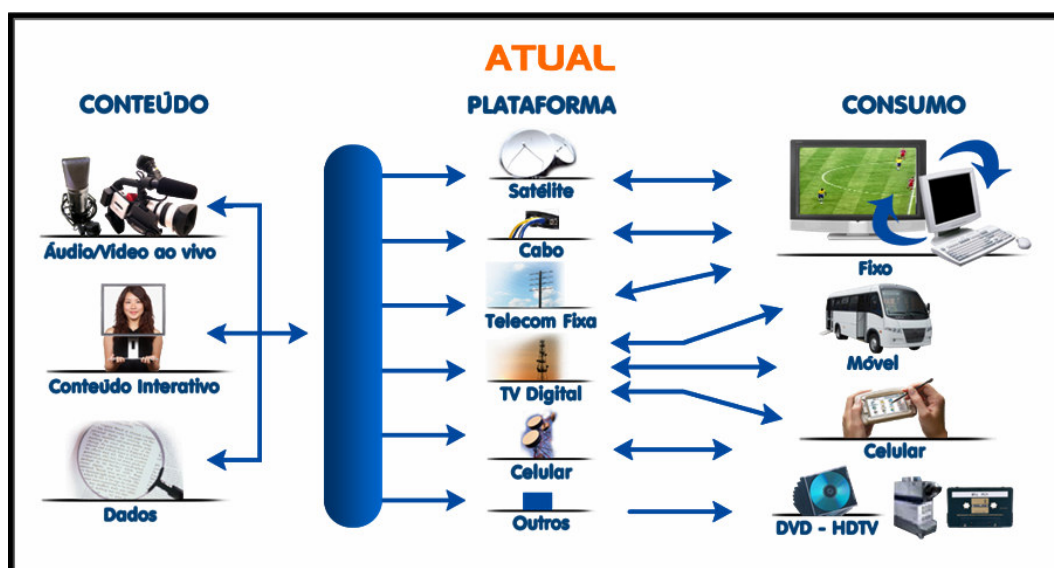


Figura 1.2 Cenário convergente de mídias digitais

Como toda a produção de conteúdos audiovisuais já ocorre em formato totalmente digital, podemos concluir que qualquer conteúdo gerado poderá facilmente trafegar em qualquer mídia. Isso está ilustrado no diagrama, onde quase todas as mídias de distribuição estarão trafegando conteúdo dos diversos provedores.

Sob um ponto de vista mais prático, hoje por exemplo, é possível assistir conteúdos audiovisuais em celulares, trafegar na internet por meio da TV, ler o seu jornal ou revista no computador, ir ao cinema para assistir a um jogo de futebol ao

vivo, e uma infinidade de outras situações que até bem pouco tempo eram absolutamente impensáveis.

Com isso, os negócios tradicionais de TV aberta, celular, cinema, telefonia, TV a cabo, games e internet, estão inseridos em um cenário totalmente novo, com inúmeros novos desafios, oportunidades e ameaças, exigindo que os gestores das organizações participantes em cada um desses mercados, tenham que ampliar o seu horizonte de análise e planejar como cada uma delas deverá estar atuando em um ambiente quase sem limites para quem estará, dentro, ou fora do jogo competitivo.

Dentro desse contexto, a chegada ao nosso país da TV Digital, possibilita que a TV aberta ofereça ao telespectador novas aplicações como a TV de alta definição, a interatividade, a TV em carros, ônibus e metrô, e por último, a TV aberta 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.

A realidade da TV aberta brasileira, muito distinta da maioria dos países que já implantaram a TV digital, além da enorme importância do ambiente altamente instável de convergência tecnológica, torna imprescindível uma análise de qual o melhor modelo a ser seguido pelas emissoras e operadoras de telefonia celular brasileiras.

É importante destacar que apesar das diferenças entre o nosso mercado e os que já tem a TV digital implantada, muitas experiências já vividas por esses países poderão ser de muita utilidade no desenvolvimento de modelos aqui aplicados.

Entender como os serviços da indústria de telefonia celular e os conteúdos da televisão aberta poderão convergir em um único aparelho, que fatores afetarão o desenvolvimento desse serviço, e quais estratégias deveriam ser seguidas para possibilitar a construção de vantagem competitiva sustentável, é o escopo desse trabalho. Utilizaremos o estudo de caso da TV Globo, e da Vivo, respectivamente líderes nos mercados de TV aberta e telefonia celular brasileiros.

1.2

Objetivos

1.2.1

Objetivo principal

O trabalho tem como principal objetivo, por meio da utilização do *framework* unificado proposto pelo Modelo Delta, propor um conjunto de estratégias que possam gerar vantagem competitiva sustentável para a Globo na prestação do serviço de TV portátil.

1.2.2

Objetivos intermediários

Alguns objetivos intermediários deverão ser atingidos em fases preliminares ao desenvolvimento do conjunto de estratégias, entre estes:

- ◆ Apresentar possíveis modelos utilizados nos principais mercados internacionais de TV, que já implantaram a TV digital portátil, entre eles Coreia e Japão.
- ◆ Análise do ambiente de convergência tecnológica envolvendo a TV aberta digital e a telefonia celular.
- ◆ Análise, pela metodologia de Porter, da indústria de TV aberta.
- ◆ Análise, pela metodologia de Porter, da indústria de telefonia celular.
- ◆ Análise das oportunidades para a Globo e a Vivo.
- ◆ Análise, utilizando o modelo VRIO, dos principais recursos internos da TV Globo e da Vivo, aplicada ao contexto de prestação do serviço de TV portátil;
- ◆ Análise SWOT da Globo e da Vivo, aplicada ao contexto da TV portátil;

1.3

Delimitação do estudo

Fundamentalmente, o trabalho estará inserido em uma proposta de um conjunto de estratégias para uma empresa, atuando na indústria de televisão aberta

nacional, englobando fatores relacionados apenas às indústrias de radiodifusão e telefonia celular brasileiras.

A mesma análise para outras indústrias envolvidas no contexto do trabalho, como por exemplo, a indústria de software, a de fabricantes de equipamentos de telecomunicações e a de aparelhos de consumo, poderão apontar estratégias complementares.

O cenário internacional a ser analisado, terá também seu escopo reduzido, ficando limitado aos mercados que já implementaram a TV Digital portátil, e que apresentam diferentes modelos de negócios.

1.4

Relevância do estudo

Hoje o cenário de convergência tecnológica engloba as indústrias de telecomunicações, indústria de consumo, internet, software, games e outras. A TV aberta brasileira, até então assistindo um pouco distante às inúmeras transformações por que passam essas indústrias, com a chegada da digitalização das transmissões de televisão, passa a ter papel fundamental e determinante nesse processo.

Além disso, tomando-se em consideração o fato de que a TV aberta brasileira é uma das mais bem sucedidas do mundo, sucesso que pode ser medido por seus índices de audiência, ou por um índice de penetração muito maior do que o de países com situação econômica similar, é de se esperar que esse impacto seja ainda mais relevante quando comparado a outros países.

Dessa forma, o presente estudo poderá trazer insumos não só para a empresa analisada, como para as demais emissoras de TV aberta e operadoras de telefonia celular brasileiras, como também para os outros setores industriais que com elas participam do cenário de convergência tecnológica, como a indústria de software e a de consumo.

Além disso, dados que serão consolidados nos objetivos intermediários poderão ter aplicabilidade em futuros estudos que tenham como escopo a análise dos setores de televisão aberta e de telefonia celular.