

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme enunciado, o objetivo desta dissertação foi identificar, sob o ponto de vista da mudança organizacional, quais seriam os impactos causados pela implantação da TV digital em emissoras de TV aberta no Brasil. O estudo pretendeu verificar se a inovação traria novas oportunidades para as empresas causando mudanças estruturais no negócio de TV aberta, ou se houve apenas pressões externas que não deixaram alternativas para as emissoras a não ser aderir ao novo projeto. As análises empreendidas após a pesquisa de campo realizada conduziram a quatro eixos temáticos: as implicações das mudanças, as motivações para a adoção da tecnologia digital, a maneira de atuar e a amplitude das mudanças ocorridas ao longo da história da organização,

4.1

Implicações das mudanças

Essa seção expõe a natureza das implicações da mudança e está organizada em quatro tópicos que representam os principais recursos da tecnologia de transmissão digital para emissoras de televisão aberta: Imagem HD e som dolby cinco ponto um, transmissão para celulares e terminais móveis, interatividade, e novos players.

Todos entrevistados foram unânimes em afirmar que a implantação da TV digital não trará mudanças estruturais para o negócio de TV aberta no curto prazo. As mudanças importantes citadas devem acontecer somente no longo prazo, já que as transformações em curso têm exigido apenas ajustes técnicos e o desenvolvimento de competências específicas são alterações que podem ser absorvidas pela estrutura existente com alguns investimentos pontuais. O entrevistado “A” classifica a nova tecnologia como uma evolução e não uma revolução. Eis o seu depoimento a esse respeito.

“[...] Nós não estamos sentindo aqui nenhuma mudança na estrutura da empresa por conta desta implantação. Não estamos sentindo isso, realmente ela é mais uma evolução do que uma revolução. Uma evolução natural da televisão.[...]”

De acordo com a tipologia de Norman (1971) a implantação da tecnologia de transmissão digital pode ser considerada uma inovação de “variação” já que estão ocorrendo apenas mudanças nas atividades atuais da empresa estudada, sem que se alterem os procedimentos básicos.

4.1.1

Fatores que inviabilizam mudanças significativas e as mudanças que estão em curso

A tecnologia de transmissão digital oferece recursos que têm um alto potencial para incentivar inovações, mas alguns “obstáculos” impedirão a exploração destes recursos em sua plenitude no curto prazo, dificultando a adesão do telespectador à nova tecnologia e, conseqüentemente, alimentando um conservadorismo nas emissoras em relação aos investimentos necessários, conforme considera o entrevistado “G”. A adoção da inovação está no fim do período de iniciação e iniciando o período de implementação (Damanpour).

“[...] Em termos de estrutura eu acho que a tecnologia digital não vai trazer grandes mudanças até porque ainda vai levar muito tempo para ser implantada na íntegra. Ainda vai demorar muito tempo para que a maioria ou a grande maioria dos telespectadores tenha aparelho de televisão digital. Como este processo vai ser lento, nos EUA era para levar dez anos e levou quase vinte, deve transformar pouco a organização porque durante um bom tempo a transmissão digital terá pouca penetração.[...]”

O entrevistado “F” alega que por ter pouca penetração, as emissoras investem pouco e fazem poucos programas com a nova tecnologia. Com isso o telespectador não se sente atraído pela tecnologia digital

“[...] o telespetador compraria uma aparelho de televisão novo para assistir a uma Copa do Mundo. Ele não compraria uma televisão nova para assistir à novela das oito ou para assistir a um filme na segunda-feira. Nós não vamos colocar uma programação vespertina. Os únicos programas transmitidos em HD hoje são a Tela Quente, o Domingo Maior, a novela das oito, a Grande Família, e alguns jogos de futebol [...]”

Apesar das dificuldades, a transmissão digital proporciona novos recursos para o telespectador, e envolve novos players no negócio de TV aberta podendo causar mudanças no longo prazo. A sessão a seguir apresenta os novos players e os principais recursos da transmissão digital, destacando as dificuldades que se apresentam para que a população brasileira possa usufruir da nova tecnologia e os aspectos que podem contribuir para o avanço das mudanças. Os principais recursos podem ser divididos em três partes: melhora significativa da qualidade da imagem e do som (tecnologia HD e som em seis canais Dolby 5.1), portabilidade e mobilidade, e interatividade.

4.1.1.1

Imagem com tecnologia HD e som Dolby 5.1 (seis canais)

A baixa renda da população brasileira está entre os fatores que dificultam o pleno desenvolvimento da tecnologia de transmissão digital. O entrevistado “G” afirma que para que o telespectador tenha o máximo que a transmissão digital pode oferecer em termos de qualidade de imagem e som (imagem HD e som Dolby 5.1) ele terá que adquirir uma televisão com tecnologia HD que custa cerca de três mil reais. Caso o consumidor não tenha poder aquisitivo suficiente para adquirir um novo aparelho, ele tem a opção de comprar apenas um conversor (aparelho que converte a imagem analógica para digital) que custa quinhentos reais e pode ser acoplado à televisão que ele já tem. No segundo caso, o telespectador receberá imagem digital, que não tem a mesma qualidade da imagem HD e não tem som Dolby 5.1. O entrevistado “G” chama a atenção para a importância de conhecer e se adaptar às características do mercado em que a empresa atua antes de fazer investimentos importantes.

“[...], é claro que tem um problema de renda no Brasil. Vai demorar para as pessoas trocarem os aparelhos, ainda se vende aparelhos preto-e-branco. Aliás, cerca de três por cento da população brasileira ainda tem televisões preto-e-branco. Outro dia surgiu uma discussão sobre o número de televisões instaladas durante uma reunião com o pessoal do Canal Rural e um determinado executivo do mercado publicitário que é muito conhecido e premiado, está trabalhando para eles, mas não entende nada de televisão. Ele mudou uma série de coisas (...), aqui do lado direito aparecia uma série de informações – égua tal em tantas parcelas, criador fulano de tal – e ele mudou e colocou tudo em baixo com as letras pequenas, aí eu falei: vocês fizeram as mudanças e não se deram conta que

oitenta por cento do parque instalado de aparelhos de televisão tem menos de vinte e uma polegadas?, ou seja, o erro de não conhecer o mercado. Eles estão fazendo um canal para os donos do canal e para o executivo que trabalha para eles que têm aparelhos de televisão de cinquenta polegadas (...) também acho que o governo por um excesso de euforia prometeu muito, que o conversor ia custar entre duzentos e trezentos reais, o que já seria caro. Mas hoje o conversor mais barato custa quinhentos e vinte reais e tem problemas tecnológicos (...) Imagina o cara com um aparelho de tubo com cinco anos de uso, eu não acho que ele vai sentir alguma diferença, apesar de estar recebendo a transmissão digital, a ponto de valer à pena o investimento de quinhentos reais pagando em vinte vezes com juros de quatro por cento. Para que a indústria do varejo vendesse esta idéia seria preciso que a vantagem fosse muito perceptível, e eu acho que ele não vai perceber pelo aparelho que ele tem em casa hoje, quem vai perceber é quem compra um aparelho novo (...) então o sonho de consumo do brasileiro é ter uma televisão de vinte e nove polegadas de tubo, até chegar a comprar o conversor ou o aparelho de televisão com a tecnologia digital, vai demorar. O processo vai ser mais lento ainda em relação às televisões HD que estão custando três mil reais(...) também acho que o governo por excesso de euforia também prometeu muito, que o conversor ia custar entre duzentos e trezentos reais, o que já seria caro, mas hoje o conversor mais barato custa quinhentos e vinte reais [...]”.

O mesmo entrevistado chama a atenção para o fato de que mesmo os consumidores que teriam poder aquisitivo suficiente para comprar um novo aparelho de televisão com tecnologia HD estão reticentes porque eles foram enganados pelos fabricantes de televisões que, para comercializar as televisões de plasma e LCD há cinco anos, passaram a informação errada para o consumidor defendendo que esses produtos seriam capazes de transmitir programas em HD, o que não é verdade. As televisões de plasma e de LCD são capazes de receber transmissões digitais apenas, e não transmissões em HD:

“[...] fizeram um engodo na comercialização das televisões de plasma e LCD de cinco anos para cá dizendo que eram HD e na verdade não são. São capazes de pegar transmissão digital apenas, deve ter traumatizado o consumidor. Tudo bem que ele vai pegar a transmissão digital, mas quem pagou na época de nove a quinze mil reais, para voltar e comprar outra televisão com tecnologia HD ainda vai demorar um tempo[...]”

O entrevistado “G” afirma que as emissoras de televisão estão negociando com os fabricantes de televisão as atribuições dos custos referentes aos investimentos necessários para incentivar o consumidor a comprar a nova tecnologia:

“[...]então a indústria eletroeletrônica e a empresa estudada estão travando uma queda-de-braço porque os fabricantes de televisão querem que as emissoras de televisão dêem mídia para incentivar o consumo de aparelhos de televisão HD. Mas a empresa estudada não acha que deva ser assim, pode até ser um negócio de mão dupla, eu te dou cinquenta por cento de desconto e você paga cinquenta por cento, agora não somos nós que temos que pagar cem por cento deste negócio. Eu acho até que quem tem que trocar o parque de televisões no Brasil são eles. As emissoras de televisão já gastaram milhões de dólares e de reais para que fosse possível fazer a transmissão digital, e estamos fazendo. Este impasse também é um complicador[...].”

A melhora na qualidade da imagem que a tecnologia HD está provocando mudanças na produção dos programas de televisão. Falhas no *set* de gravação, que passam despercebidas com a tecnologia analógica, com a tecnologia digital ficam evidentes. O entrevistado “E” cita as dificuldades de se manter um cenário de qualidade gravando em HD.

“[...] Temos que investir em treinamento, em novos materiais para melhorar cada vez mais os nossos cenários. Nós descobrimos em uma das nossas viagens um papel que é feito em Portugal que dá uma cobertura fantástica aos cenários e podem ser colados sobre as emendas de maneira que elas não aparecem. Antes tínhamos muitos problemas com as emendas, elas ficavam evidentes com a transmissão em HD. Este material novo que descobrimos é como se fosse um band-aid gigante, porque o cenário é feito de diversas partes, nestas partes temos emendas. Com a tecnologia analógica nós cobrimos estas emendas com massa, este papel cria um adesivo em cima desta emenda que você jura que aquilo é uma parede inteira. Este adesivo é trazido de Portugal, nós estamos querendo desenvolver ele aqui no Brasil, mas ele é feito em Portugal.[...]”

O áudio da transmissão em HD tem um grande potencial, mas para ser desenvolvido tem que ser aperfeiçoado à base de muito estudo e treinamento. O entrevistado “D” cita o exemplo de uma das primeiras novelas que foram transmitidas em HD.

“[...] O diretor de uma novela achou que o áudio não estava bom e cismou de fazer um áudio melhor. Criou uma grande dificuldade para empresa porque não tínhamos dinheiro a mais para investir, mas não teve jeito tivemos que economizar em outras contas. Normalmente qualquer emissora grava e depois faz a operação de mixagem, principalmente em gravações fora do estúdio. A mixagem é a mistura de todos os microfones, normalmente tem quatro microfones no mínimo. Quando se está gravando na rua esta operação é toda feita na rua mesmo. O problema é que se tiver um problema como um microfone mal posicionado, houve falha ou um ruído indesejado como a buzina de um carro, coisas que podem acontecer durante uma gravação de externa. Até então não era possível tirar estes problemas, nós mixávamos tudo e o material já vinha pronto para emissora de televisão, não tinha como isolar os microfones. De acordo com a nossa nova proposta nós iremos gravar todos os canais independentes, todos os

microfones serão independentes. Isto não é muito difícil de fazer, o problema é o impacto que pode causar na pós-produção. Depois de gravar a cena, chegar na emissora com os quatro microfones para serem mixados significaria mais uma etapa no processo produtivo e uma perda de produtividade enorme. O que estamos fazendo é captar estes canais todos independentes e junto com estes canais estamos gravando um vídeo, então isto passa para um pendrive que vem com os oito canais de áudio mais um de vídeo, este pendrive vai direto para nossa operação de edição e quando o cara enfia o pendrive já está tudo lá. Quando ele edita as imagens ele está editando todos os canais em paralelo. O diretor não mexe nestes canais que já vão editados para sonorização. Se tiver algum problema com alguma fala lê tem como isolar o canal de áudio e faz o reparo. Com isso nós ganhamos uma velocidade absurda porque esta solução não afeta o nosso processo de pós-produção que continua a mesma coisa, gravação, edição e sonorização.[...]"

Além do som e da cenografia, a maquiagem também sofrerá muitas mudanças com a transmissão em HD como afirma o entrevistado "D".

"[...] Com a transmissão em HD se for usado o método de maquiagem tradicional com pincel, fica parecendo uma maquiagem de palhaço, dá para ver até o movimento da cerda do pincel registrado na face dos atores, então este processo todo inviabilizaria a maquiagem com a transmissão em HD, principalmente no caso das atrizes mais velhas. A solução foi o desenvolvimento de uma tecnologia alternativa chamada air-brush, trata-se de uma pistola à ar que é muito suave, não dá para saber onde é maquiagem e onde é rosto normal da pessoa. Hoje atrizes com mais de sessenta anos fazem papel principal na novela das oito que é o horário mais nobre, há dez anos atrás não poderiam fazer o mesmo papel porque a aparência não estava apropriada para ser protagonista. Como no caso do som, a nova tecnologia de maquiagem foi um desenvolvimento da empresa.[...]"

Ao contrário da maquiagem, do cenário e da iluminação, a luz se beneficiou da transmissão em HD como afirma o entrevistado "D".

"[...] A luz foi uma das coisas que mais se beneficiou com a transmissão em HD. O telespectador passa a ter definição em lugares do cenário que ficavam escondidos, com isso o iluminador tem que trabalhar mais com profundidade. Com a transmissão analógica tem cantos do cenário que se o iluminador não colocar uma luz especial fica tudo escuro.[...]"

Outra dificuldade que a transmissão em HD irá causar será a necessidade de transmitir a programação em dois formatos ao mesmo tempo, dezesseis por nove para a transmissão digital e quatro por três para a transmissão analógica. Esta obrigatoriedade vigorará até que termine o período de transição estabelecido pelo governo para que a população migre da tecnologia analógica para digital. O entrevistado "B" analisa o impacto que esta mudança trará para produção.

“[...] Durante o período de transição, tudo que é feito para o sinal analógico tem que ser feito para o sinal digital, então quem está produzindo não pode esquecer que tem gente vendo na televisão analógica quatro por três e tem pessoas assistindo em dezesseis por nove. Quem está produzindo qualquer que seja a produção, ou jornalismo, ou esportes ou novelas tem que estar considerando as duas proporções para efeito de enquadramento.[...]”

4.1.1.2

Transmissão para celulares, televisões portáteis e televisões móveis

O entrevistado “B” afirma que os recursos de transmissão do sinal de TV para celulares, televisões portáteis (televisões de bolso) e móveis (televisões em carros, ônibus, trem e metrô) será um dos principais veículos de mudança a partir da implantação da tecnologia de transmissão digital, mesmo que as modificações não sejam estruturais. De acordo com o entrevistado, a empresa estudada espera um aumento de audiência e de receita.

“[...]Primeiro foi a evolução de preto e branco para cores, agora de analógico para digital, a mudança é um pouco maior, mais uma vez, porque tem o aspecto da mobilidade, que é algo novo, você tem uma exposição maior na mídia. A nossa expectativa é que aumente a nossa audiência, as pessoas vão assistir televisão também fora de casa. Então a mobilidade é algo novo, mas também não é nada assim que exija uma reestruturação da empresa, não se detectou a necessidade disso, é muito mais para manter a empresa competitiva, porque ficar em uma tecnologia como a analógica a tendência seria a televisão aberta ser ultrapassada por outras mídias, é muito mais isso do que qualquer outra coisa[...]”

O entrevistado “F” ressalta que a lei determina que seja transmitido o mesmo sinal para televisões fixas e para celulares. Por um lado, esta obrigatoriedade representa um obstáculo para que as emissoras possam oferecer um produto diferenciado e adequado à nova mídia e, por outro, uma facilidade já que será preciso apenas uma replicação de sinal e não uma nova estrutura para produzir um novo produto. Como foi visto no referencial teórico, a teoria institucional prevê que em determinadas situações a organização se vê diante de situações em que ela não tem escolha. Este tipo de comportamento não tem relação com os interesses próprios da organização e não contribuem para eficiência ou controle organizacional (TOLBERT, 1985; TOLBERT E ZUCKER, 1983; ZUCKER, 1983)

“[...]A transmissão para celulares pode representar um ganho em termos de receita, mas por outro lado tem um obstáculo pela obrigatoriedade da legislação de transmitir a mesma programação que estará sendo transmitida para os aparelhos fixos. O que vai acontecer é que em certos momentos da programação terá programas adequados para serem transmitidos para celulares e em certos momentos a programação não fará sentido para ser transmitida para celulares como no caso de filmes. Esta obrigatoriedade vem do governo. Quando a pessoa está na rua ela tem muito mais interesse em notícia, meteorologia; no domingo as pessoas querem ver os gols, mas o jogo inteiro no celular, não. Tem também a questão da durabilidade das baterias de celular[...]”

Segundo o entrevistado “F”, a transmissão para ônibus, trem e metro, apesar da possibilidade de trazer um aumento de receita a partir do aumento de audiência, enfrentará alguns obstáculos como a distribuição do áudio da transmissão. Eis o seu comentário a esse respeito:

“[...] A transmissão para transportes públicos como ônibus, trem e metrô terá algumas dificuldades como a necessidade de que todos os passageiros tenham fones de ouvido como acontece na França. É preciso adaptar estas necessidades à realidade brasileira.[...]”

Além das dificuldades citadas, os entrevistados apontaram algumas características da transmissão para celulares que vão causar mudanças, mesmo que não sejam estruturais. O entrevistado “F” lembra que a transmissão será gratuita e faz uma comparação da tecnologia de transmissão digital para TV aberta usada no Brasil, com a tecnologia usada no Japão, nos EUA e na Europa. Assim como no Brasil, no Japão a transmissão do sinal de TV para celulares também é de graça, o mesmo não acontece nos EUA e na Europa.

“[...] No Brasil vai acontecer um fenômeno diferente com a transmissão para celulares assim como está acontecendo no Japão. Nos EUA e na Europa nem tem, é um serviço paralelo, um serviço independente. Então, quem tem a frequência da TV aberta como a FOX, CBS, NBC eles tem a tecnologia da transmissão digital de TV aberta para televisores fixos. A transmissão digital para telefonia móvel foi feito com outro sistema, outro serviço, que é pago. No Brasil não. O serviço de transmissão para celulares faz parte do próprio módulo da TV aberta. A televisão está paralelamente transmitindo em outra frequência, é como se as emissoras de televisão tivessem ganho outro canal. O que a lei determina é que seja transmitido para os celulares a mesma programação que está no ar para a televisão fixa [...]”

O entrevistado “D” argumenta que, apesar do baixo poder aquisitivo da população, o brasileiro gosta de tecnologia e se propõe há gastar um pouco mais para se atualizar tecnologicamente, como aconteceu com o celular sem TV e está

acontecendo com a internet. Apesar das pesquisas feitas pela empresa estudada mostrarem que o telefone celular com TV será o principal atrativo no início da transmissão digital, o entrevistado acha que a TV portátil, por ser mais barata que o celular, terá maior procura.

“[...] temos que considerar que o brasileiro gosta de tecnologia, o cara não tem dinheiro mas ele consome tecnologia como no caso do celular sem TV e da internet. O primeiro passo é a TV portátil por ser mais barata, o celular está custando por volta de seiscentos reais, vendido em dez vezes. Pesquisas feitas pela empresa estudada indicam que o celular portátil será o responsável pelo despertar das pessoas em relação à tecnologia digital e a transmissão em HD vai ficar para depois por causa do custo[...]”

Para o entrevistado “F” o recurso de transmissão digital ou em HD não sensibilizará os consumidores menos favorecidos. Para ele é como o recurso do tip-tronic para quem tem carro mecânico, o consumidor não sente a necessidade. O celular com TV e a televisão portátil, ao contrário, apresentam um benefício que é palpável, além de ser um produto que cria uma necessidade.

“[...] eu acho que a transmissão móvel vai dar um caminho diferente, algo novo. É como o carro mecânico e o carro hidramático, a diferença é brutal, quem tem o carro mecânico conhece os recursos do carro mecânico, quem tem o carro hidramático conhece os recursos do carro hidramático, agora se o sujeito tem um carro mecânico e vê uma propaganda sobre o recurso do tip-tronic para carros hidramáticos, não vai fazer a menor diferença para ele, não vai sensibilizar, mas para quem tem o carro hidramático e tem o hábito de dirigir o carro no automático e recebe o benefício do tip-tronic, ele está recebendo um benefício considerável, ele sabe que terá uma segurança ao ultrapassar, mas a pessoa precisa saber, conhecer [...]”

O entrevistado “D” aponta para uma nova possibilidade de receita que se abrirá com a transmissão de TV para celulares a partir da exploração de um novo horário nobre que provavelmente surgirá a partir do início das transmissões. De acordo com o entrevistado, no Japão a audiência de TV em celulares aumenta fortemente quando os telespectadores estão indo de casa para o trabalho e vice-versa.

“[...]Tudo acaba sendo uma incógnita, mas no Japão tem lá um público que está no trânsito que vai de casa para o trabalho e do trabalho para casa, que passou a ter um horário nobre deslocado. Hoje você tem um horário nobre quando se chega em casa, agora teremos o horário nobre da hora do rush, e aí são momentos

que não são muito longos, tem lá uma hora e você começa a ter lá fora publicidade para este público, um horário nobre diferente[...]”

O mesmo entrevistado lembra que, apesar da legislação exigir que a mesma programação da TV fixa seja replicada para TVs portáteis e celulares, a tecnologia de transmissão digital permite que as emissoras enviem sinais diferentes para cada mídia, ou ter conteúdos iguais com comerciais diferentes. O entrevistado afirma que o segundo caso é muito vantajoso para as emissoras porque o custo é o mesmo, o produto é o mesmo, mas tem um espaço publicitário novo para explorar novas receitas. Segundo o entrevistado, para que as emissoras possam fazer este tipo de exploração é preciso que a legislação mude.

“[...] a TV digital permite ter um conteúdo para TV digital e outro para TV portátil, você pode ter o mesmo programa com comerciais diferentes também, para celular e para casas. Nesta segunda opção o custo para as emissoras é o mesmo, o produto é o mesmo, mas tem um espaço novo aí para ser explorado, é só uma questão de legislação [...]”

4.1.1.3

Interatividade

Segundo a entrevistada “A”, por uma questão de legislação, a interatividade do consumidor com as emissoras de televisão não pode se dar via canais de ida e volta diretamente. É necessário que o canal de ida passe por outra mídia como a internet, ou pelo telefone. Esta restrição irá encarecer a operação para o consumidor e atrasar o seu desenvolvimento. Como no caso da restrição à transmissão para celulares, esta proibição não deixa alternativas para a emissora estudada senão acatar à lei.

“[...]Por uma questão de legislação a interatividade só poderá acontecer através de uma operação casada com empresas de telefonia ou com provedores de banda larga. Hoje uma pequena fatia da população tem acesso à banda larga. Além disso, a tecnologia só vai estar disponível no final de 2008. A idéia é que os receptores de televisão estejam ligados a alguma rede de telecomunicações, pode ser um telefone ou uma banda larga. No caso do telefone a pessoa vota através do controle remoto, a mensagem vai pelo telefone e o resultado da votação volta pela televisão, como é feito hoje em dia com a transmissão de tv por assinatura via satélite, o Sky. Não é possível vender programas pelo telefone como é feito com filmes na tv por assinatura por uma restrição da legislação que determina que a

programação da tv aberta não pode ser demandada de acordo com a preferência do telespectador, todos devem receber a mesma programação. Mas se a pessoa estiver ligada a uma banda larga ela pode enviar e receber coisas diferentes como um bloco da novela que o telespectador perdeu ao chegar atrasado em casa ou o gol de uma partida de futebol. Teria que ser uma operação conjugada entre a emissora de televisão e o provedor de internet, a empresa estudada passaria o conteúdo para o provedor e o provedor passaria o conteúdo para o telespectador[...]"

Para que houvesse mudanças na forma de gerir uma emissora de televisão a interatividade entre consumidor e emissora de televisão teria que se dar por meio de canais diretos de comunicação, como acontece no Japão. No Brasil com as exigências da legislação, as emissoras só podem disponibilizar dados que podem acessados a qualquer momento pelo telespectador como afirma o entrevistado "H"

"[...] A televisão digital não vai ter um grande impacto econômico no momento porque ela não muda a maneira como o telespectador se relaciona com o aparelho de televisão, pelo menos nos próximos cinco a dez anos. Para que mudasse a maneira do telespectador ver televisão a interatividade do telespectador com a emissora teria que ser com canais de ida e volta. Isso só é possível pelo cabo, pela televisão aberta por uma questão de legislação as emissoras de televisão aberta não podem ter canais de retorno. Toda informação é mandada em uma direção, a única possibilidade é o enriquecimento da maneira como se vê a programação atualmente, ou seja, através de uma tecla será possível clicar e ver o preço de uma camiseta e qual o lugar mais próximo para comprar, mas isso são dados que serão descarregados da emissora para televisão. Para que o consumidor possa fazer a requisição da informação desejada é preciso que ele tenha uma conexão via telefone ou internet. A televisão poderá ter uma coisa mais rica se ela usar outro veículo para que a interatividade possa ter ida e volta, ela em si sozinha vai ser o mesmo modelo digital [...]"

O entrevistado "G" afirma que a falta de consenso entre emissoras e empresas de telefonia celular em relação à divisão dos custos e participações no lucro tem dificultado a evolução do modelo a ser seguido. O entrevistado explica que a interatividade será o único serviço cobrado do telespectador porque depende das empresas de telefonia celular.

"[...] A transmissão do sinal de televisão normal chegará aos celulares de graça para o consumidor, apenas o serviço de interatividade será cobrado porque passa pelas empresas de telefonia. Esta operação casada tem um custo. Ninguém quer colocar a televisão lá, qual é o modelo de negócio que vai se estabelecer ? Ninguém sabe. Quanto é que as empresas de telefonia vão pagar para poder oferecer o serviço de interatividade para os seus clientes ?[...]"

O entrevistado “F” afirma que os obstáculos não se restringem à legislação, para ele o telespectador não se adaptará a uma postura mais ativa diante da televisão. Segundo o entrevistado, ao assistir televisão o consumidor quer ter uma postura passiva, o que não acontece com a internet, por exemplo, onde o internauta assume o papel de programador das suas atrações. O mesmo entrevistado avalia que os recursos da interatividade não vão despertar o interesse do telespectador, que vai preferir continuar assistindo à programação da mesma forma.

“[...]a interatividade ainda está muito longe. Todos os exemplos que têm sido apresentados são horríveis, exemplos de compra de camiseta, sapato, saber o restaurante. Você acha que quem estiver assistindo uma dramaturgia que é o nosso forte, quando o Fagundes vai estar na cena principal da novela, o sujeito vai parar para comprar? Não existe isso, o telespectador quer ter uma postura passiva diante da televisão[...]”

De todos os entrevistados, a “A” se mostrou a mais otimista em relação à interatividade. Para ela, será possível para as emissoras usar a interatividade para atrair audiência para a programação normal de televisão.

“[...] A interatividade vai permitir que a emissora passe informações e acesse coisas como comércio eletrônico pela televisão, interação com o telespectador muitas vezes em um programa ao vivo. Hoje temos o Faustão no celular falando com as pessoas nas suas casas. Com a interatividade vai ser muito fácil o vídeo da pessoa estar na televisão em qualquer lugar que ela esteja, já existem algumas experiências neste sentido mas ainda não é uma operação muito simples. O sujeito poderia aparecer no vídeo estando em casa através da interatividade bidirecional. Com isso, o telespectador irá participar mais do programa, aumentando a audiência. Hoje em dia ele já participa através de SMS mandando o seu voto para o programa Big Brother, por exemplo. E ele também vai poder comprar produtos em tempo real, o comércio eletrônico também pode ser uma opção de receita adicional[...]”

O entrevistado “D” lembra que na Inglaterra a interatividade está tendo grande sucesso com apostas. Para ele, os profissionais brasileiros devem buscar soluções para serem exploradas de acordo com o mercado brasileiro sem desviar a audiência da televisão aberta.

“[...] O lugar que a interatividade está tendo uma demanda expressiva é na Inglaterra no que se refere a apostas. O profissional de mídia e os publicitários devem buscar alternativas de acordo como mercado local, mas no caso do jogo não seria má idéia votar na megasena pelo celular. A interatividade é um campo a

explorar, o importante é usar a interatividade para atrair mais audiência e não dispersar[...]"

4.1.1.4

Novos Players

Assim que os serviços de interatividade comecem a ser disponibilizados ao consumidor, isso deve acontecer no final de 2008 como foi dito anteriormente pelo entrevistado "A", as empresas de telefonia se tornarão players do negócio de televisão aberta. Embora a transmissão do sinal das emissoras de televisão, que será captado pelos celulares com tecnologia 3G não tenha custos adicionais para o consumidor - as empresas de telefonia não participam da operação - quando o telespectador solicitar algum serviço de interatividade as empresas de telefonia necessariamente participarão da operação e cobrarão uma taxa. Neste caso, as empresas de telefonia e as emissoras de televisão devem chegar a um acordo de participação na taxa que será cobrada do consumidor, como afirma o entrevistado "G".

"[...] Ninguém que colocar a televisão lá, qual é o modelo de negócio da televisão, as empresas de telefonia perguntam: quanto é que as emissoras de televisão vão nos pagar para ter a televisão no celular? Quando na verdade a pergunta deve ser ao contrário: quanto é que as empresas de telefonia vão pagar para as emissoras de televisão para ter a programação da TV Globo no celular? [...]"

A entrevistada "A" acha que surgirá a necessidade da contratação de prestadores de serviço para funções com alto grau de especialização como os desenvolvedores de software

"[...] A TV digital trará novos players para o negócio de TV aberta como os desenvolvedores de software para interatividade, já estão surgindo, são prestadores de serviço para as emissoras de televisão. Hoje a empresa de televisão contrata muitos serviços complementares para funções que não têm a necessidade de envolver as equipes estratégicas da empresa que são contratadas. Dos nossos sistemas, pesquisas, e aplicativos de interatividade parte será feita internamente e parte será contratada. Na medida que surge uma nova linha de atividades surgem novas oportunidades de negócio.[...]"

O entrevistado “B” chama a atenção para um aspecto que está sendo pouco explorado pela opinião pública e pelos especialistas: trata-se da possibilidade de concessão de novos serviços de mídia a partir do espaço que ficará livre no espectro com a total instalação da TV digital. Para que dê tempo da população migrar da tecnologia analógica para digital, o governo irá estabelecer um prazo durante o qual as emissoras de televisão serão obrigadas a continuar enviando o sinal analógico em paralelo ao digital. Depois do período de transição da TV analógica para TV digital as transmissões serão feitas apenas em sinal digital. Com isso, sobrarão espaço no ar para que novos serviços possam ser oferecidos para a população. Isso acontecerá porque a transmissão analógica é feita por ondas de rádio enquanto que a transmissão digital é feita em bits, ocupando menos espaço no espectro. Segundo o entrevistado “B”, estes novos serviços podem ser de telefonia, televisão ou internet.

“[...] Nos EUA eles já estão no final da transição, já quase não tem mais televisão analógica, aí sim tem mudança, não é a mudança estrutural na emissora, mas é uma oportunidade de mudança no mercado. Com o fim das transmissões analógicas, porque a transmissão digital vai conviver com a transmissão analógica durante um tempo simultaneamente para que a população possa trocar os aparelhos analógicos pelos digitais. Este espectro que é ocupado pela TV analógica vai ficar livre e será liberado para outros usos, isto sim é revolucionário. O espectro é um bem da sociedade, e é uma coisa valiosa porque é o ar. O canal quatro é um pedaço do espectro que ninguém mais pode usar, só a TV Globo, são seis MHz, tem outro pedaço do espectro que é usado pela telefonia celular, quando está ocupado ninguém mais pode usar. Com o fim da TV analógica o espectro que ficará vago será utilizado para outras coisas que não se sabe o que pode ser mais telefonia celular, pode ser outros usos de mobilidade, banda larga, coisas assim, pode ser que sejam coisas que nós ainda não estamos imaginando que possa ser. E o espectro de uma televisão é uma coisa muito valiosa porque penetra muito bem, o espectro utilizado pelas empresas de telecomunicações tem uma frequência muito alta, por isso não tem uma frequência muito boa, a frequência do espectro da televisão tem uma penetração melhor. Isso sim eu diria que de forma indireta pode representar uma revolução porque nós nem sabemos o que será feito deste espaço. Nos EUA eles estão vendendo este espectro, tem muitas empresas de telefonia querendo comprar. Pode ser que entrem novos players. O espectro em si não é nada é apenas um espaço no ar, mas é um bem limitado e por isso envolve questões políticas. O órgão governamental que regula isso é a Anatel, é como se fosse um estacionamento com vagas limitadas. Nós estamos estudando o que está acontecendo nos EUA para saber qual é a tendência. Uma alternativa para as agências reguladoras seria colocar mais emissoras de televisão aberta no ar. Aparentemente não é isso que está acontecendo no mundo, a tendência é continuar com a mesma quantidade de emissoras e a entrada de novos players que no meu entender vão oferecer serviços para mobilidade. No Brasil aconteceu uma briga em relação à isso porque não se permitiu às emissoras de televisão obter uma eventual nova concessão de canal de televisão e oferecer o mesmo serviço

que a televisão por assinatura e o satélite já fazem. Provavelmente serão concessões para serviços novos como mobilidade. A TV analógica ocupa muito mais espectro do que deveria ocupar porque os canais tem que ser alternados para não dar interferência. Por exemplo, no Rio de Janeiro temos o canal dois e não tem o três, tem o quatro e não tem o cinco, e assim sucessivamente. Não se pode colocar outro canal entre estes canais para não causar interferência. Na transmissão digital é possível ter um canal ao lado do outro, com isso a sobra de canais é muito maior[...]

O entrevistado “C” acha que a transmissão digital oferece a oportunidade de obter novas receitas com o envolvimento de outros players em operações de venda de produtos que tragam audiência para TV aberta.

“[...] Acho que vamos começar a produzir conteúdo para outras mídias com mais violência e com isso obter outro tipo de receita. Vamos fazer subprodutos dos nossos produtos principais e vende-los de maneira que tragam mais audiência para TV aberta [...]”

4.2

As motivações para a adoção da tecnologia digital

Essa seção expõe as razões para a adoção da tecnologia digital, explicada, sobretudo, pela defasagem da TV aberta em relação às outras mídias. A pesquisa de campo revelou que o principal motivador para a adoção da nova tecnologia foi a necessidade de atualizar a TV aberta em relação às outras mídias, preservando assim a sua competitividade. A entrevistada “A” chama a atenção para o fato do projeto ter partido das emissoras e não do governo.

“[...] No Brasil este movimento partiu das emissoras lideradas pela TV Globo e não do governo como em muitos casos. Mas houve um entendimento por parte das outras emissoras de que a TV digital era importante para que a TV aberta pudesse continuar concorrendo com as outras mídias. As outras mídias iriam continuar a acontecer de qualquer maneira, a TV a cabo, a TV via satélite com qualidade melhor na casa do sujeito, [...]”.

Enfatizando o ponto de vista levantado pela entrevistada “A”, tanto o entrevistado “C” quanto o entrevistado “D” chamaram a atenção para o desenvolvimento das outras mídias nos últimos anos.

“[...]As emissoras de televisão investiram para implantar a TV digital porque era uma questão de vida ou morte. O celular já é bi-direcional e já é possível assistir televisão pelo celular, não no Brasil, mas em outros países este serviço é pago. A internet pode ser usada para assistir alta definição.[...]”. Entrevistado “D”.

“[...]Vem o celular com uma tecnologia de ponta com as empresas investindo cada vez mais, as empresas de celular tem muito dinheiro, eles fazem o que quiser com o dinheiro. Vem a internet também crescendo aqui, e a televisão?[...] Entrevistado “C”.

Com a adoção do padrão digital de transmissão a TV aberta ganha qualidade e cria a expectativa de atração de novos telespectadores como afirmam os entrevistados “C”, “D” e “A”.

“A tecnologia analógica tem de cinquenta a sessenta anos de idade e não teve uma solução para que ela fosse atualizada e todos estes problemas de transmissão como fantasmas, interferência, falta de qualidade continuou existindo nestes sessenta anos. Se não houvesse este upgrade a televisão ia acabar morrendo. A ameaça é as empresas de telefonia passarem a produzir conteúdo para celular. Quem gosta de futebol ou de filme a tendência é continua assistindo TV porque a qualidade em HD fica muito melhor. A tendência é as famílias terem uma TV HD na sala e reunir a família em torno. Mas não é fácil, uma tecnologia como a internet puxa mesmo a atenção da garotada”. Entrevistado “D”.

“Um outro problema que a transmissão digital deve resolver é o fato do meu filho ficar ligado na internet e começar a voltar novamente para TV aberta. Então a transmissão digital tem tantos recursos, nós nem sabemos direito o que é isso, qual o potencial, é grande a chance da garotada voltar a ver televisão”. Entrevistado “C”.

“(...)Então a televisão analógica transmitida pelo ar não consegue chegar na casa das pessoas com qualidade perfeita, a tecnologia não permite. No Sky através daquela panelinha ele vai ter uma qualidade uniforme onde ele estiver, na TV a cabo também vai conseguir ter uma qualidade uniforme dimensionando bem, fazendo uma boa manutenção da rede de cabo, só que a TV aberta transmitida de forma analógica não tinha esta qualidade e seria ultrapassada também em termos de portabilidade, e as emissoras viram isso, em especial a TV Globo(...)”. Entrevistada “A”

Depois de estabelecido o consenso entre as emissoras de televisão aberta sobre a necessidade da implantação da tecnologia digital, surgiu a necessidade de escolher entre três padrões de transmissão. O padrão japonês, que foi escolhido, é o único que interessa para as emissoras já que permite a transmissão para celulares sem passar pela rede das empresas de telefonia. Até que o governo tomasse a decisão, final as emissoras travaram uma guerra com as empresas de telefonia, cada segmento tentando seduzir o governo a seu favor. Esse fenômeno é

compatível com a abordagem de Oliver (1991): as organizações não tiveram uma postura passiva. Além disso, o gerenciamento das relações externas é fundamental para a sobrevivência da organização conforme preconizam Aldrich e Pfeffer (1976) e Pfeffer e Salancik (1978).

4.3

A maneira de atuar

O estímulo para que os funcionários se superem e busquem a inovação com qualidade e eficiência é uma constante na empresa estudada. Os funcionários estão sempre dispostos a transformar desafios em novas oportunidades através do desenvolvimento de novas tecnologias e novos conhecimentos, como afirma o entrevistado “C”:

“[...] A cultura da TV Globo é sempre buscar a inovação, sempre buscar a qualidade. Então, o que eu sinto é que as pessoas estão sempre aptas a usar novas tecnologias, novas oportunidades, em desafios, enfim. Se você andar em qualquer produção nossa, o desafio está ali. As pessoas se sentem o tempo todo desafiadas a fazer o seu melhor. A implantação da TV digital é um bom exemplo, eu acho que esta nova tecnologia é o grande barato hoje que motiva as pessoas pela mudança que vai representar, uma mudança em termos de qualidade [...]”

Talvez esta tenha sido a maneira mais eficaz de sobreviver e prosperar em uma indústria que está em constante mudança, com a concorrência se acirrando cada vez mais. O modelo de gestão adotado pela empresa para alcançar a vantagem competitiva sobre os rivais está em linha com o modelo proposto por Teece, Pisano e Shuen (1997) que prioriza os processos tecnológicos, organizacionais e gerenciais dentro da firma. De acordo com estes autores, se organizar eficazmente e eficientemente para identificar e apostar em novas oportunidades é mais importante do que *strategizing* (estratégias para minar o concorrente, aumentar seus custos e excluir novos entrantes). O depoimento do entrevistado “B” confirma o alinhamento da empresa estudada com esta teoria.

“[...] A TV Globo está sempre à frente da concorrência. Felizmente existe uma cultura de nós nos superarmos, nos tornarmos obsoletos. Se você não tem referência da concorrência nós mesmos temos que nos superar. Eu diria que é uma preocupação permanente nossa é algo que vem do passado da empresa, é uma cultura de fazer com que a gente sempre se renove, isto é uma demanda

interna, nós não temos uma demanda externa, raramente a concorrência incomoda de maneira que nós tenhamos que correr atrás ... a TV Globo está onde está pelo pioneirismo em relação à concorrência. Tudo que você pode imaginar que exista em investimento em tecnologia e aprendizado a TV Globo faz [...]”

Desde a sua fundação a empresa entendeu que a melhor estratégia seria o desenvolvimento de uma produção brasileira de qualidade e não a compra de produtos "enlatados" nos mercados mais acessíveis como o mercado americano e o mercado mexicano (como fazem até hoje alguns concorrentes como o SBT e a Record), e que desenvolveria os seus próprios profissionais sem entrar em uma guerra de contratações. Para isso a empresa teve que desenvolver as suas próprias técnicas, competências como: iluminação, figurino, produção de arte, cenografia, efeitos especiais, gravações de externas (cenas gravadas na rua), sonorização, maquiagem, construção de cenários, know-how de montar-desmontar e armazenar cenários, programação, cobertura jornalística, como escrever as cabeças das matérias, edição, apuração da notícia, engenharia de televisão, técnicas de comercialização, desenvolvimento de profissionais capacitados e saber como colocar na cabeça de seus funcionários a cultura da eficiência e da qualidade. A entrevistada “A” aponta alguns dos caminhos que a empresa utiliza para se renovar desenvolvendo seus próprios recursos.

“[...] Nós desenvolvemos muita coisa aqui. Toda esta parte de captação de novela com captação de externa foi uma coisa muito nossa da TV Globo, em relação ao mundo inteiro, não só no Brasil. Fora a Globo tinha Hollywood, mas eles usam filme, película, e nós no mundo fomos os primeiros a usar câmeras eletrônicas para captação de externa tanto que uns VT’s portáteis que nós utilizávamos, eram VT’s meio grandes, mas nós transportávamos, ele foi produzido para nas da Globo pela Sony, ninguém do mundo demandou aquele VT nós é que demandamos para que eles fabricassem, um VT portátil para que pudéssemos ter a captação exterior porque ninguém fazia este tipo de coisa, captar novela fora do estúdio, no mundo, quem fazia exterior era Hollywood, mas fazia com película, em um estilo de produção totalmente diferente do nosso, eles fazem um filme em um ano seis meses, e a nossa novela sempre teve uma dinâmica muito grande e não seria possível fazer em película. Até hoje se observarmos a produção de novelas ou de dramaturgia em geral, ninguém produz com a quantidade de externas que nós produzimos. As novelas feitas fora do Brasil no México, na Venezuela, a maior parte das cenas é feita em estúdio porque é mais rápido e mais barato, e externa já é um processo de produção bem mais sofisticado e nós tivemos que desenvolver este processo. O processo de produção também teve que se desenvolver internamente porque antigamente você colocava as câmeras dentro do estúdio e trazia o capítulo pronto dali. Os atores iam para aquelas cenas na sequência do capítulo e a edição era feita na hora, isso com o surgimento da captação de externa, com cenas de externa e de estúdio nós tivemos que montar um processo de trabalho diferente com captação de estúdio, captação de externa,

a edição de cenas de estúdio e de externa, mas a edição em outro momento, em outra etapa do processo, não mais a captação. Depois tem a sonorização de é a colocação do áudio e das musicas, ou seja, nós criamos aqui na TV Globo a partir de uma aprendizagem que foi se desenvolvendo à medida que as necessidades foram surgindo os processos foram sendo criados. Este processo interno foi se desenvolvendo a partir dos próprios profissionais, foi se sentindo que teria que mudar o processo para poder manter esta cultura de fazer as coisas cada vez mais bem feitas. Desde que eu estou aqui eu acho que a TV Globo está sempre à frente trazendo coisas novas, no mercado brasileiro. Por exemplo, alguém vai até os EUA e vê um jogo lá e acha interessante uma determinada tomada e descobre que é uma câmera que corre no trilho e fica suspensa no ar. Imediatamente os profissionais se sentem desafiados a desenvolver uma técnica similar para melhorar a qualidade da transmissão na TV Globo e levar a tecnologia para o Brasil, isto é um jeito de inovação. Ou uma feira de tecnologia que as pessoas estão sempre indo então os profissionais trazem a proposta. Nós somos líderes nas mudanças. Também mantendo aquele conservadorismo que dá a credibilidade e isso tem que ser muito bem pensado para não perder a credibilidade. [...]"

A concorrência nunca foi referência, a empresa sempre buscou melhorar e ser eficiente por conta própria desenvolvendo seus próprios processos de acordo com o posicionamento de seus ativos e com a trajetória que a empresa adotou ao longo do tempo que irá impactar na trajetória futura. A TV Globo está onde está pelo pioneirismo em relação à concorrência. Tudo que é possível fazer em termos de investimento em tecnologia e aprendizado a TV Globo procura fazer como exemplifica a entrevistada "A"

"[...] Na verdade existe um apoio entre todos os níveis da TV Globo para fazer uma coisa melhor, isto às vezes significa investir em uma incógnita, não se sabe se aquilo que está sendo feito irá impactar positivamente na TV, a empresa aposta nisso e na grande maioria das vezes dá certo, quem está envolvido tem conhecimento suficiente para opinar se vale a pena seguir neste caminho e pagar para ver e fazer uma coisa que não existe no mercado, não existe disponível. Então, a Globo tem em todos os níveis tanto quem está diretamente envolvido nos processos quanto nos níveis mais acima, apostar e investir para garantir que no final aquilo vai valer a pena e a experiência mostra que quase todas as apostas valeram à pena. Além da transmissão em HD que começou agora, mas a vinda para o Projac foi sem dúvida uma mudança grande em termos de processos. Há apostas que a Globo fez em áreas que não são de televisão diretamente, como no caso de fazer filmes, fez um trabalho que não impactou diretamente na TV, mas impactou nas pessoas na qualidade das pessoas, no desenvolvimento de conhecimento delas e dos trabalhos feitos, as pessoas passaram a ter um grau de exigência muito maior a partir do aprendizado com esta atividade, então foi uma aposta que teve um resultado positivo porque abriu caminho para filmes como "A Grande Família" e "Os Normais" e porque o conhecimento que nós conseguimos aprender ali estamos aplicando na TV [...]"

De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997) as empresas que atuam em mercados que estão sempre passando por mudanças como as transformações tecnológicas por que passam as emissoras de televisão, devem ser capazes de atingir novas formas de vantagem competitiva. As empresas vencedoras são aquelas que são capazes de reagir imediatamente com uma inovação de produto flexível e rápida, em conjunto com a capacidade gerencial de coordenar efetivamente e reposicionar competências internas e externas. O entrevistado “C” chama a atenção para as novas oportunidades que surgem com a transmissão em HD..

“[...] Com a transmissão analógica é possível gravar uma cena no cantinho do Projac e passar despercebido para o telespectador, hoje com o enquadramento da transmissão em HD a coisa já é diferente, a coisa muda então você é obrigado a se superar, com o HD você tem uma qualidade de áudio e de imagem espetacular, a pós-produção e os efeitos visuais estão sempre em um crescente. Por outro lado, os recursos disponíveis hoje em dia facilitam em muitas situações. Por exemplo, está cada vez mais difícil sair para rua e gravar no Viaduto do chá em SP, então grava-se a sua base do backlot e depois coloca aquilo na cena, grava as pessoas em separado e depois coloca o Viaduto do chá como fundo através da computação e fica perfeito, então essa coisa do desafio, da busca da qualidade é uma constante da produção e da TV Globo.[...]”

Outras abordagens de estratégia vêm as fontes de criação de riqueza e a essência do problema estratégico das firmas de forma diferente. O modelo das forças competitivas, Porter (1980) vê o problema estratégico em termos da estrutura da indústria, barreiras de entrada e o posicionamento. Os modelos amparados na Teoria dos Jogos, Shapiro (1989) vêem o problema estratégico como sendo de interação entre os rivais com alguma expectativa sobre como eles vão se comportar. Os modelos baseados nos recursos da empresa, Penrose (1959) têm focado na exploração dos ativos específicos da firma. Cada abordagem faz perguntas diferentes que muitas vezes são complementares. A questão é procurar determinar as fundações sobre as quais as vantagens distintivas e difíceis de replicar podem ser construídas, mantidas e fortalecidas. Para serem estratégicas as capacidades devem ter um uso (de maneira que há uma fonte de receitas), deve ser única (de maneira de que os produtos ou serviços possam ser precificados sem que seja preciso considerar a concorrência), e devem ser difíceis de imitar (de maneira que os lucros não se dissiparão). Qualquer ativo ou entidade que possa ser vendida a um preço estabelecido não pode ser tão estratégico assim. A partir do depoimento da entrevistada “A” percebe-se que a conduta da segunda principal

concorrente está em linha com os modelos das forças competitivas e teoria dos jogos. A empresa citada usa uma estratégia agressiva de programas bizarros já que ela não tem nada a perder, enquanto que a empresa líder tem a responsabilidade da liderança e um compromisso com o conservadorismo.

“[...] É claro que a TV Record que tem procurado fazer uma concorrência diante da TV Globo apesar de ser de uma forma diferente, através do fanatismo que desestabiliza um pouco as coisas. Agora, profissionalismo igual ao da TV Globo é difícil. A TV Globo vai enfrentar esta mudança e vai conseguir encontrar as soluções. Não vai ser fácil na medida em que a empresa tem que rever o seu conservadorismo. A Record, além de chamar a atenção do telespectador através da religião está sempre tentando nos copiar, nós estamos sempre buscando fazer as coisas de maneira diferente. Nós somos benchmark no Brasil. Modifica-se um cenário no estúdio, dois meses depois a concorrência copia. Nós temos que estar à frente. Mas hoje é muito fácil do outro imitar, temos que estar sempre pensando em coisas novas. Mas é aquele negócio, temos que pensar em coisas novas sem perder a característica da confiança que o mercado tem na gente e a área comercial sustenta para TV Globo. O comercial será vendido e exibido o cliente sabe que atingirá o público desejado. Confiança de que não está oferecendo para um caro e para outro barato que está sendo exibido, que está no ar sem falhas, não só aqui no Rio e em SP, mas em todo Brasil. A TV Globo tem a vantagem da credibilidade, que não podemos perder de jeito nenhum, é por isso que somos tão conservadores, é natural isso [...]”.

O modelo das capacidades dinâmicas procura identificar as dimensões das capacidades específicas da firma que podem ser fontes de vantagem competitiva e explica como as combinações de competências e recursos podem ser desenvolvidas, posicionadas e protegidas. Assim como propõe o modelo proposto por Teece, Pisano e Shuen (1997) a empresa estudada confere considerável importância para áreas como o gerenciamento de pesquisa e desenvolvimento, o desenvolvimento de novos produtos e processos, transferência de tecnologia, propriedade intelectual, manufatura, recursos humanos, e aprendizado organizacional. O exemplo citado pelo entrevistado “D” ilustra o desenvolvimento de novas tecnologias e novos processos para o envio de matérias para programas jornalísticos.

“[...] Ao invés de usar o VT, a TV Globo já está usando um servidor. Nós colocamos em prática um sistema que se chama contribuição via IP (protocolo de internet) está funcionando no nosso jornalismo e com as nossas afiliadas que é muito fácil de passar a matéria de uma lado para o outro, passa através de tubos da internet, desde ter assim, antigamente trocava a fita, depois começamos a usar sistemas de telecomunicações dedicados a vídeos que é assim, por ele ser dedicado à vídeo não havia tanta capilaridade. No ano passado, implantamos um

sistema que através da internet você consegue mandar matérias de palmas ou qualquer outro lugar. É um sistema que tem um banco de dados central para o qual as afiliadas e a base mandam matérias em baixa resolução e é possível ver quais as matérias que estão lá no servidor em baixa resolução, se o jornalista se interessar pela matéria, então ele encomenda a matéria em alta resolução para poder colocá-la no ar. Com isso enriqueceu muito o jornalismo da rede de afiliadas que leva o jornalismo da TV Globo para cada casa do país. Então, estes fazendeiros e políticos que são os donos das emissoras locais que têm este acordo de que vai manter o jornalismo e cumprir as exigências que a Globo determinar é muito bom, mas às vezes eles também precisam de ajuda para tornar as matérias locais deles mais interessantes. Então, com isso, por exemplo, vamos dizer que houve um acidente de trem em uma linha que vai de Goiânia a Maceió é uma matéria que interessa tanto a Goiânia quanto à Maceió. Ela vai ser captada por uma emissora que está no meio do percurso. Vamos dizer Salvador, que tem a matéria que interessa tanto a Maceió quanto a Goiânia. Então, aquela matéria vai estar disponível em um servidor central em baixa resolução para os jornalistas de Goiânia e Maceió que podem capturá-la e trazer-la para aquilo integrar o seu jornal. Fora programas de variedades, se uma afiliada tem um programa em um horário alternativo de variedades de esportes sobre ciclismo, pode pegar matéria do país inteiro para enriquecer aquele programa, de pessoas andando na praia no Rio de Janeiro, em Porto Alegre, então fica fácil a um custo baixo. Então, este foi um sistema que nós bolamos. Foi um sistema bolado pela engenharia e oferecido ao jornalismo e não existe no mundo um sistema com esta possibilidade toda que nós botamos em operação aqui. Existem coisas que vão vir, mas que não tem a mesma flexibilidade, sabe, um servidor central, para onde todos podem enviar matérias em baixa resolução, que as afiliadas oferecem matéria, solicitam matéria, perguntam você tem isso tem aquilo, tem matéria sobre não sei o que, e aí aproveitam aquelas matérias todas quer dizer é um aproveitamento do Brasil inteiro de matérias feitas por outras emissoras e isso foi uma alternativa tecnológica baseada em novas tecnologias que surgiram como várias outras como a de trafegar vídeo por IP (tecnologia ligada à internet), o fato de ter os servidores, o fato de poder desenvolver softwares cada vez mais rápidos de busca, e aí nós encomendamos este desenvolvimento e colocamos o sistema em operação e agora o jornalismo está usando muito com redução de custo porque não precisa ficar contratando aqueles cabinhos que antes era exclusivo de vídeo e com uma variedade cada vez maior para a rede com um enriquecimento a partir da possibilidade de se transmitir matérias que antes não eram possíveis, era uma fita que tinha que colocar dentro de um ônibus e depois colocar dentro de um carro e no final das contas nunca chegava e agora aparece no Jornal Nacional, no Jornal da Globo, no Jornal Hoje, matérias do interior dos Estados, isto enriquece a vida das pessoas para a população ficar sabendo mais sobre o interior do país, tem uma quantidade de ganhos que só a Globo tem isso. Não tem nenhuma outra empresa, nós até inscrevemos este projeto no NAB que é uma feira de televisão e no IVC e nos dois eles aceitaram para falarmos sobre este projeto. Nós estamos levando um projeto inovador. Seremos benchmark nisso para outras emissoras do mundo. É uma coisa muito boa que ficamos muito orgulhosos disso. [...]"

Assim como propõe o modelo das capacidades dinâmicas desenvolvido por Teece, Pisano e Shuen (1997), a empresa estudada não pode ser entendida como um nexus de contratos bilaterais orquestrados por um coordenador. A visão do modelo das capacidades dinâmicas é de que a organização toma forma de uma forma mais multilateral com padrões de comportamento e aprendizado sendo

orquestrados de uma maneira muito mais descentralizada. A empresa estudada tem uma gestão descentralizada como exemplifica o depoimento do entrevistado “C”

“[...] O seriado "Os Normais", por exemplo, nós fizemos aqui meio escondidos, olha que loucura, eu enquanto executivo da TV Globo usei uma produtora minha, há seis anos, porque eu queria fazer aquilo, porque eu sabia que isso ia ser muito bom para as nossas equipes. Quando todo mundo se tocou já estava feito, todas as mudanças são assim, quando fizemos o filme "Os Normais" foi assim, quando fizemos aquelas produções independentes foi assim, por exemplo, eu e o Guel escondidos também. É claro que os meus chefes nesses projetos, o Manuel e o Daniel, sabiam fazendo vista grossa. Nós sacávamos que aquilo ali poderia ser o diferencial para a gente [...]”

A empresa estudada se mostrou capaz de desenvolver capacidades e competências sem que seja preciso comprá-las no mercado. O ponto-chave é que muitos elementos distintivos da organização não podem ser replicados no mercado e também não podem ser replicados através de unidades de negócios integradas por contratos formais. A replicação toma tempo e muitas vezes pode ser impossível. As capacidades da firma não devem ser desenvolvidas com base no balanço patrimonial, mas principalmente em termos da estrutura organizacional e dos processos gerenciais que sustentam a atividade produtiva. O balanço não reflete as competências distintivas da empresa, como afirma o entrevistado “C”.

“[...] O grande diferencial da TV Globo é esta vontade de buscar o a mais, isso é cultural, a TV Globo busca as inovações independente da concorrência, não adianta você levar o Nelson ou o Eduardo para concorrência, isso não resolve. Esta busca do diferente está aqui dentro. Para citar um exemplo, o Nelson agora inventou, sem que houvesse encomenda, o scanner de face. Através do scanner de face é possível trocar o rosto do duble pelo ator principal. Tem situações de cena que o ator principal não vai conseguir fazer, como no caso da novela das sete em que ele teria que pegar ondas gigantes em Bali, o ator poderia morrer. Eu achei a invenção espetacular, mas na hora eu tive vontade de matar o Nelson porque implicará aumento de custo já que todo o elenco vai ter que ir a Los Angeles para ser escaneado também, porque só pode ser lá, custa caro este negócio, mas você vê que estas inovações estão no sangue. A empresa permite que este tipo de experiência seja realizada, que nós busquemos conhecimentos novos, isto não acontece com todas emissoras não, elas vão ter que correr atrás. Eles tentam copiar alguma coisa que nós tenhamos feito, tentam copiar e não conseguem de novo, mas a qualidade fica muito abaixo da nossa, essa novela que eles fizeram foi assim. Outro dia estive aqui uma pessoa de uma empresa de efeitos especiais e ela ficou impressionada e perguntou há quanto tempo vocês há fazem estes efeitos aqui. Aí respondemos isto nós desenvolvemos em 24hs e ela falou isto demora três meses normalmente, porque tem o processo todo que desenvolvemos

não foi só trazer os equipamentos. Não é só o equipamento que faz a diferença, são as pessoas, se qualquer concorrente sair para comprar o equipamento ele pode até adquirir um, mas não vai ter o mesmo modelo que nós temos com o mesmo resultado. A empresa sempre instiga as pessoas a criar novas coisas, como mostrando olha o que saiu de novo, e treinando, no começo você treina e depois pára porque os caras por si só já pegam a manha do negócio e fazem melhor ainda, são uns malucos [...]"

Um dos segredos da vantagem competitiva da empresa estudada está na eficiência da integração e da coordenação dos processos envolvendo tecnologias, técnicos, gestores, repórteres, artistas e funcionários das áreas de apoio. A emissora de televisão é um negócio que envolve essencialmente a gestão de pessoas, apesar de ter os melhores equipamentos e de estar sempre atualizada em relação aos últimos lançamentos, os principais ativos são os talentos da casa, o segredo não está na automação da planta produtiva ou nos equipamentos de última geração. A alta performance da emissora está relacionada com a capacidade de manter uma produção de alta qualidade com os menores custos na produção de dramaturgia e em outros programas como a cobertura jornalística e a transmissão de eventos ao vivo.

4.4

A amplitude das mudanças ocorridas ao longo da história da organização

De acordo com Mintzberg e Westley (1992) para que uma mudança seja realmente compreendida é preciso considerar o contexto e as mudanças de comportamento envolvidas. Para este autor, grande parte da literatura sobre mudança organizacional reduz processos de mudança complexos a conteúdos isolados da mudança como cultura ou processos, algumas abordagens particulares em relação à mudança como planejamento estratégico, desenvolvimento organizacional, ou algum episódio de mudança como reestruturação. Tentando explicar a parte distorcemos o todo. Segundo o autor, qualquer mudança para ser realmente entendida tem que ser analisada contextualmente e historicamente. Em seu artigo o autor usou um modelo de ciclos em movimento que ajuda a entender a mudança organizacional sistematicamente, considerando o contexto quando vai se fazer alguma análise específica de mudança.

De acordo com o modelo ilustrado pela figura a seguir é possível situar a dimensão da empresa em que as mudanças ocorreram, dos níveis conceituais até os níveis concretos.

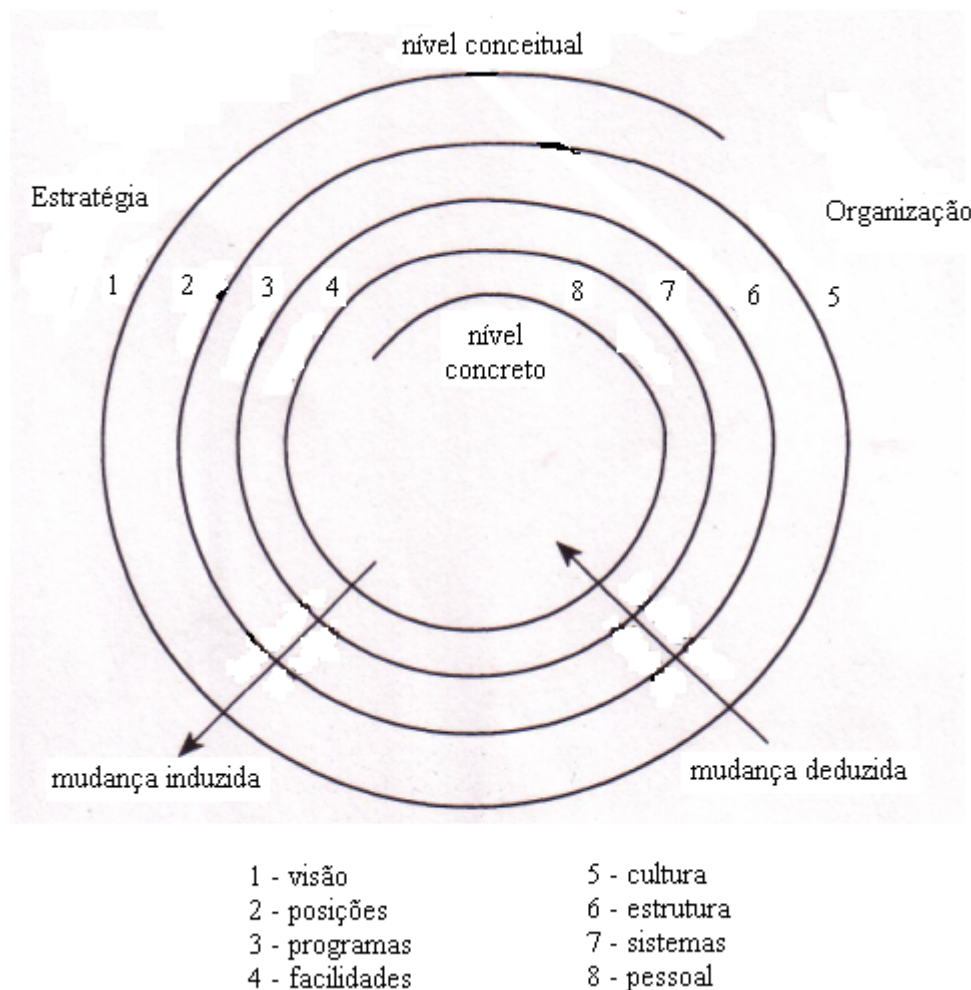


Figura 8: Níveis de mudança organizacional

Fonte: Mintzberg, *Cycles of Organizational change*, 1992.

Ao longo da história da organização, ocorreram mudanças de estrutura, de processo, de tecnologia e de cultura. O entrevistado “H” citou um exemplo de mudança na estrutura da empresa

“[...] Nós tivemos vários momentos de mudança dentro da empresa, mas os maiores primeiro foi a liderança de uma pessoa carismática, um líder, um empresário, que foi papai que pegou o jornal do nada e veio remando em momentos de imensa dificuldade até chegar aos anos 90, neste período todo tiveram vários pequenos períodos com o jornal, depois o jornal com uma rádio,

depois jornal, rádio e uma televisão no Rio, depois um jornal uma rádio e uma televisão em rede nacional, teve momentos que estava bem financeiramente, teve momentos que quase perdeu tudo, em 1970 quase que ele perdeu tudo mesmo, em 70 ele teve que fazer um empréstimo para continuar com a empresa que ele tinha e ele deu como garantia todas as ações da empresa que ele tinha, todas as propriedades, todos os quadros, todos os carros, todos os barcos, tudo que ele tinha, 100% do patrimônio que ele tinha acumulado até aquele dia, que tive que assinar com um avalista para que depois ele não pudesse alegar que estava fora do seu juízo, eu tinha 23 anos, e aí não sobraria nada, na época a situação estava dura, foi a época do fusquinha, o carro da casa era um fusquinha e uma kombi e ponto final. Mas em resumo, em termos de grande movimento era um líder construindo a sua estrutura, e todo poder emanava deste líder e ele resolvia todas as coisas, tinha as estruturas para baixo com outros diretores, mas ele discutia com cada um sobre os assuntos, aí teve, durante os anos noventa uma re-arrumação da empresa na qual começou uma suave sucessão para nós sem nenhum conflito, aliás extraordinário que não tenha havido um conflito porque normalmente nestas situações acontecem muitos conflitos, até que chegou na reestruturação e tivemos que colocar em prática tudo que conversamos e mudar daquele modelo de liderança que dependia de um líder para uma liderança de dependeria de uma estrutura onde nós montamos um sistema de bastante autonomia e controle sobre cada uma das empresas com uma área corporativa de planejamento e controle muito eficiente e nós três decidindo e tocando todas as empresas em colegiado, ou seja, eu como executivo número um tomo as decisões e levo para o conselho de acionistas onde eu mudo de cadeira e sou um dos acionistas o que deu uma eficiência muito grande para as empresas, mas mudou de uma pessoa que centralizava tudo para uma estrutura que centraliza tudo onde as pessoas vão deixando de ser importante e o que passa a ser importante é estrutura como ela mantém e controla e ao mesmo tempo esta estrutura passou a dar uma autonomia muito grande para os executivos dentro da empresa dentro de um controle e um planejamento muito rigoroso, são dois momentos diferentes da empresa, um é o momento de construção e outro o momento de gestão mais sofisticada, eu acho que a separação dos dois momentos é mais interessante.

De acordo com Mintzberg e Westley (1992), quanto mais focada nos níveis conceituais, mais abrangente será a mudança atingindo toda empresa como foi o caso da mudança citada pelo entrevistado “H”. Foi uma mudança dedutiva, do conceito para a prática, surgiu a partir do planejamento estratégico dos níveis hierárquicos superiores.

O entrevistado “C” citou o exemplo de uma mudança cultural que aconteceu na empresa. Assim como a mudança na estrutura citada anteriormente, a mudança cultural também teve a sua origem nos níveis mais conceituais. De acordo com o entrevistado, quando começaram a ser feitas as primeiras transmissões a cores no Brasil, um executivo percebeu a oportunidade que surgiu, e desenvolveu na empresa estudada uma cultura voltada para qualidade acima de tudo, mesmo que custasse mais. A estratégia se mostrou adequada para aquele momento, já que foi neste período que a empresa alcançou a liderança. Com o

acirramento da concorrência e a intensificação das evoluções tecnológicas, a busca por elevadas margens de lucro para alimentar novos investimentos tem se tornado uma obsessão na empresa estudada.

“[...] Uma das mudanças que mais impactou aqui foi o padrão Globo de qualidade, a mudança para a cor. Quando a televisão passou para cor, isso também toda cultura criada pelo Boni e pelo Walter Clark de buscar o padrão Globo de qualidade Globo em todos os programas feitos, com aquelas máximas do Boni "está ruim, joga fora" isso foi uma coisa legal porque incentivava. Naquela época as pessoas não tinham boa formação, hoje você tem um assistente de produção que é um cara formado, com MBA e outras formações, antigamente não era assim [...]”

O entrevistado “D” citou como exemplo de mudança nos processos, a construção de novas facilidades de produção, unificando em um só endereço toda a produção. Esta mudança resultou em uma redução de custos e um ganho de produtividade, já que os estúdios e demais locais de produção ficavam localizados em diferentes pontos da cidade.

“[...] Acho que houve uma série de mudanças de processos também a vinda para o Projac foi sem dúvida uma mudança grande em termos de processos porque passou a ser possível consolidar vários endereços em um só [...]”

No modelo de Mintzberg e Westley (1992) podemos relacionar mudanças tecnológicas com o nível em que estão representados os sistemas. Os entrevistados “B” e “F” destacaram o desenvolvimento de equipamentos que permitiram a gravação de externas e a rápida edição das fitas para que pudessem ser exibidas em seguida.

“[...] Tivemos uma época em que tínhamos câmeras muito pesadas então só tínhamos estúdio praticamente, ou uma unidade móvel enorme que iam para rua fazer eventos como futebol, carnaval, etc.. Com a evolução e o surgimento dos VTs portáteis e câmeras pequenas, estes equipamentos nos permitiram ir para rua com facilidade, então por exemplo o jornalismo que era feito com filme até a década de 70, com película, até 74, 75, as matérias jornalísticas eram feitas na rua com película, com filme, então o repórter ia para rua com um cinegrafista que gravava chegava na emissora revelava o filme, levava horas para revelar, tinha aqui um laboratório para revelação, para depois colocar no ar, aí saía da película para rodar no projetor, eu não me lembro exatamente, mas de uma maneira geral você não colocava nada no ar que acontecesse no dia, só no dia seguinte. Isto foi até a década de 70 e pouco. Depois que começaram a surgir estas câmeras portáteis aí sim começamos a ir para rua e fazer as gravações trazia a fita para dentro do estúdio editava e colocava no ar, isto foi uma revolução, porque começou a permitir que as matérias entrassem no ar no mesmo dia, junto com

isso surgiu o envio do sinal por microondas permitindo a transmissão ao vivo, a partir da década de 74, 75 é que começamos a fazer um jornalismo mais dinâmico com as câmeras portáteis. Isto na área de jornalismo porque na área de captação de novela passamos a poder fazer captação fora do estúdio também, na rua, as novelas começaram a ter cenas de externa e tal. Até então só tinha cenas de estúdio, quando tinha externa iam aqueles caminhões de externa enormes que o deslocamento era difícil e caro com câmeras muito grandes e difíceis de montar, então eram poucas cenas de externa. Hoje metade das cenas de novela é feita no exterior, ou cidade cenográfica, ou na rua, cada vez mais vamos ter facilidade de ter câmeras mais modernas para ir para rua com baterias mais duradouras. Antigamente tinha que ligar o gerador para alimentar a câmera [...]”.

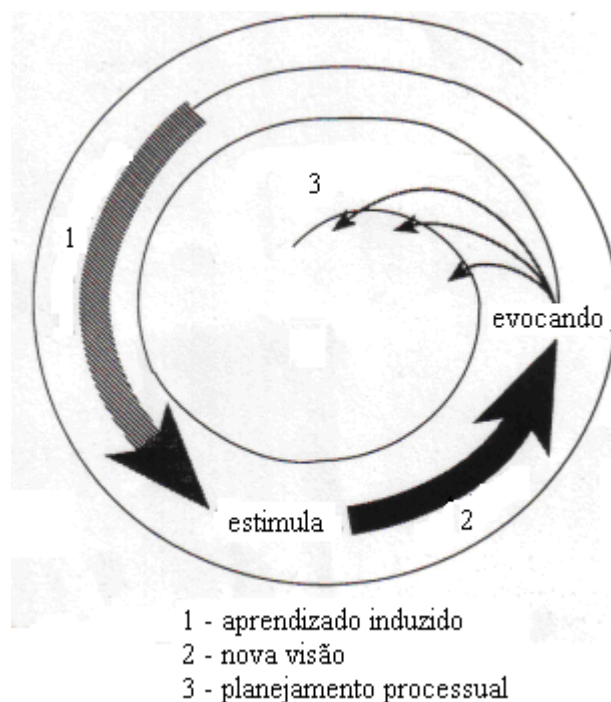


Figura 9: Sequências dos significados de mudanças

Fonte: Mintzberg, *Cycles of Organizational change*, 1992.

De acordo com Mintzberg e Westley (1992) qualquer processo de mudança completa, que aconteça em qualquer nível hierárquico, se desenvolve em três etapas: primeiro acontece o processo de concepção da mudança (aprendizado), depois a mudança de mentalidade (visão) e por fim medem-se as consequências (planejamento). Estas etapas tendem a ser complementares, mas a mudança organizacional pode acontecer sem o planejamento, seria a mudança informal como ilustra a figura 10:

Processo de mudança informal

aprendizado



Figura 10: Processos reduzidos de mudança organizacional

Fonte: Mintzberg, *Cycles of Organizational change*, 1992.

A mudança cultural citada anteriormente pelo entrevistado “C” pode ser considerada um processo de mudança informal porque partiu da percepção de um executivo visionário de que o caminho da qualidade a qualquer custo seria o caminho a ser seguido como estratégia de produção e programação. Naquela época, as consequências não foram medidas, foi uma mudança de visão a partir de um aprendizado.

Caso a fase que causa a mudança de visão seja sobreposta pelo planejamento, o autor caracteriza esta mudança como processo de mudança implícita como ilustra a figura 11:

Processo de mudança implícita

aprendizado



Figura 11: Processos reduzidos de mudança organizacional

Fonte: Mintzberg, *Cycles of Organizational change*, 1992.

Os pequenos desenvolvimentos tecnológicos que a empresa estudada apresenta com regularidade podem ser considerados mudanças “implícitas”. O desenvolvimento de novas tecnologias para efeitos visuais são um bom exemplo. Depois de superada a fase do aprendizado as mudanças são logo colocadas em prática, não chegam a alterar a visão da empresa, como afirma o entrevistado “D”

“[...] Talvez se nós olharmos a tecnologia hoje tem alguma tecnologia que seja só da TV Globo e a concorrência não tenha, na parte de efeitos visuais nós estamos conseguindo desenvolver uma tecnologia que não está disponível, não adianta ir ao estande da NAB e comprar porque não vai estar disponível [...]”

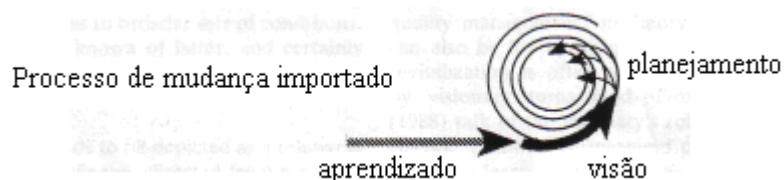


Figura 12: Processos reduzidos de mudança organizacional

Fonte: Mintzberg, *Cycles of Organizational change*, 1992.

A mudança citada pelo entrevistado “H” pode ser considerada importada. Ao confrontar o aprendizado externo com o momento por que a empresa estudada estava passando (a morte do seu fundador), os executivos encarregados acharam que deveriam mudar seu modelo de gestão para uma estrutura mais descentralizada. As experiências por que passaram outros grupos com o mesmo perfil - familiares ou de mídia - diante de situação semelhante, foi fundamental para que a empresa adotasse uma gestão profissional.

De acordo com Mintzberg e Westley (1992) as mudanças acontecem nas organizações em diferentes estágios de suas vidas: desenvolvimento, estabilidade, adaptação, estagnação e revolução.

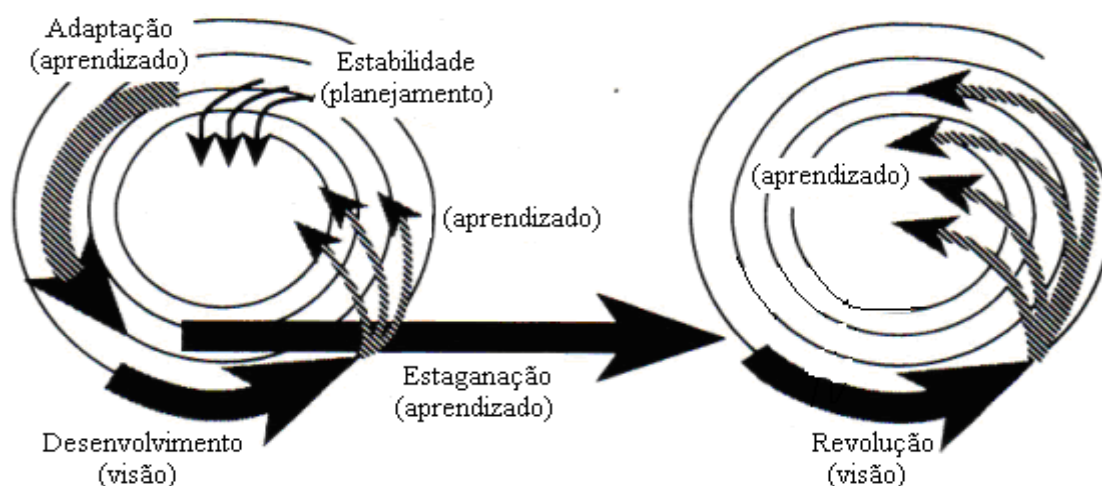


Figura 13: Estágios da mudança organizacional

Fonte: Mintzberg, *Cycles of Organizational change*, 1992.

O desenvolvimento é direcionado pelo líder visionário nos níveis mais conceituais, levando ao aprendizado nos níveis mais concretos. O período de estabilidade tende a ser direcionado pelo planejamento, os níveis mais conceituais já estão estabelecidos, enquanto que os níveis mais concretos estão passando por um período de ajuste fino. A adaptação envolve o aprendizado nos níveis mais concretos e intermediários, podendo estimular importantes mudanças nos níveis mais conceituais. O período de estagnação pode tirar a empresa da sua situação estabelecida à medida que a confrontação e experimentação se combinam nos níveis mais intermediários e mais concretos para ajudar a reconceber o estado e a direção. Finalmente o estágio de revolução refaz a organização, primeiro a sua visão à medida que uma nova cultura e uma nova visão são aprendidas, e depois o seu comportamento à medida que todos os tipos de aprendizado acontecem nos níveis mais concretos.

A mudança citada pelo entrevistado “H” aconteceu no estágio de desenvolvimento. Neste período, o fundador da empresa estudada estava construindo a organização, havia uma mudança contínua. As pessoas estavam sendo contratadas, as facilidades estavam sendo construídas, a estrutura organizacional e as posições estratégicas estavam se consolidando. Podemos atribuir também ao estágio de desenvolvimento o depoimento do entrevistado “C” referente à implantação da cultura da qualidade total por um executivo.

Durante o período de estabilidade a cultura, a visão, a estrutura e as posições estratégicas da empresa já estão definidas. As mudanças ocorrem em esferas mais concretas, como no caso dos desenvolvimentos tecnológicos citados pelo entrevistado “F”.

O estágio de adaptação se assemelha ao estágio de estabilidade, a principal diferença é que as mudanças que ocorrem nas esferas mais concretas influenciam as esferas mais conceituais, como exemplificou o entrevistado “B” nesta sessão. No seu depoimento, ele cita soluções encontradas pela empresa para resolver questões do dia-a-dia que impactaram na posição estratégica da empresa, como foi o caso do desenvolvimento de tecnologia para fazer gravações fora do estúdio.

O estágio de estagnação, quando a empresa perdeu a sua direção, pode ser atribuído à segunda parte do depoimento do entrevistado “H”, quando ele fala sobre a morte do fundador da empresa e a necessidade que surgiu de mudar o modelo de gestão para uma estrutura mais descentralizada.

O período de revolução está relacionado com a fase de mudança. É a fase de implantação da estrutura descentralizada citada pelo entrevistado “H” e da construção das novas facilidades de produção, mudança que foi citada pelo entrevistado “C”.

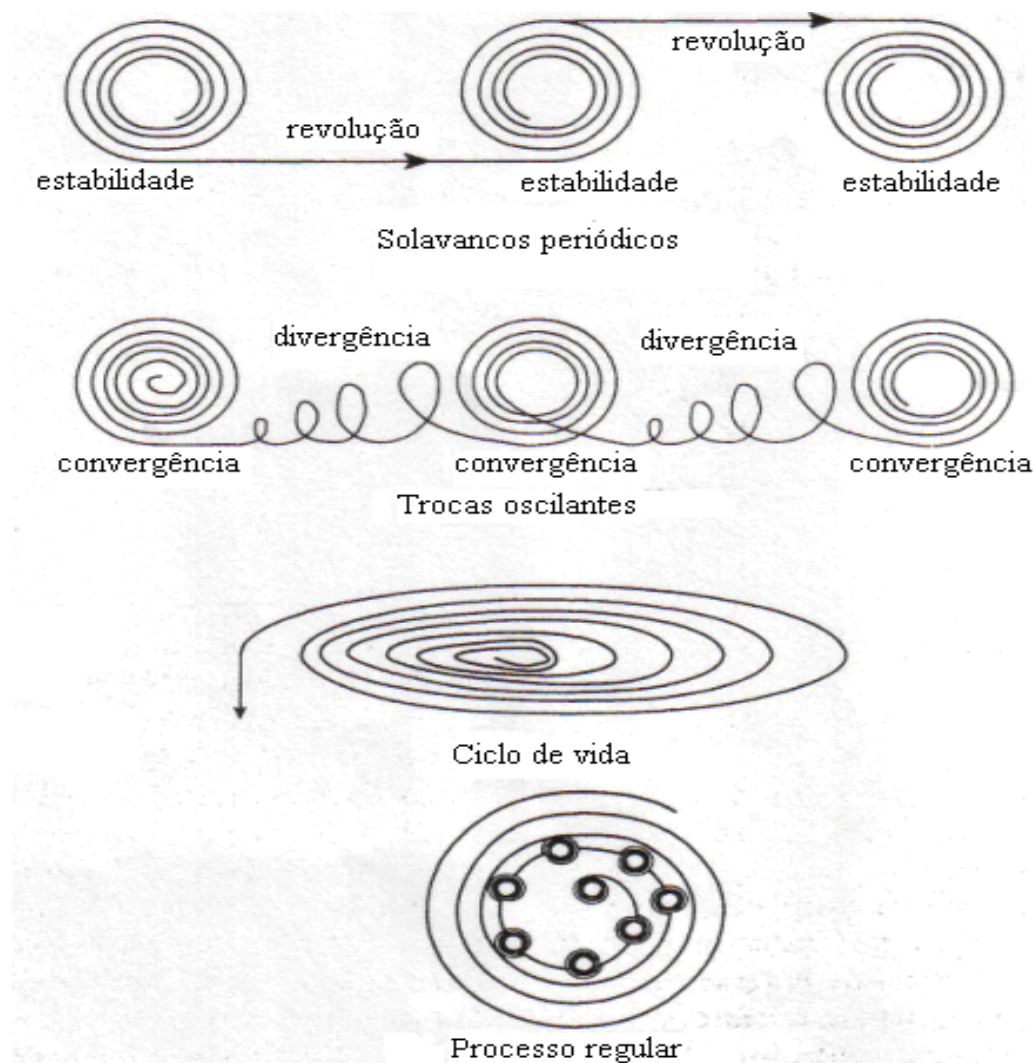


Figura 14: Padrões de mudança organizacional

Fonte: Mintzberg, *Cycles of Organizational change*, 1992.

De acordo com a tipologia de Mintzberg e Westley (1992) ilustrada pela figura 10, as mudanças ocorridas na empresa estudada seguem um padrão de ciclo de vida. As situações em que ocorreram as mudanças citadas pelos entrevistados foram caracterizadas por fases de desenvolvimento, estabilidade, estagnação e revolução. As transformações caracterizadas pelo ciclo de vida apresentam as fases que compõem o processo de mudança, segundo Mintzberg e Westley (1992), de forma bem definida.