

## 12

### Aplicação do Modelo Delta

Para Hax & Wilde (2001), a proposta do modelo delta é complementar às propostas de Porter e do modelo de visão baseada em recursos, e propõem a integração das diversas ferramentas por meio de um *framework* estratégico unificado, apresentado no capítulo 2 desse trabalho. Esse *framework* integrado apresenta os três métodos – Modelo de Porter, a Visão Baseada em Recursos e o Modelo Delta – de forma complementar.

Essa seção do trabalho, fará uso da proposta desse *framework* unificado para a construção de uma agenda estratégica para a Globo aplicada ao contexto da TV portátil.

As etapas que serão executadas até a construção da agenda estratégica são:

- Escolha do posicionamento por meio do triângulo;
- Definição da missão;
- Detalhamento da estrutura da indústria, por meio do modelo das 5 forças complementado pela análise dos complementadores;
- Análise do posicionamento competitivo, por meio da visão baseada em recursos, utilizando a ferramenta VRIO e também incluindo na análise os complementadores.
- Proposta de uma agenda estratégica composta pelos seus 4 componentes, impulsos estratégicos, estrutura organizacional, processos de negócio e desempenho.

O escopo da análise dos complementadores estará restrito apenas a indústria de telefonia celular.

#### 12.1

##### Aplicação do Modelo Delta – O triângulo

Hax & Wilde (2001) propõem que a primeira tarefa seja a escolha o posicionamento estratégico, que irá influenciar todos os demais elementos do processo do modelo delta. O triângulo é a ferramenta utilizada para descrever o posicionamento estratégico, ele define o propósito central da empresa que por sua vez irá orientar todo o processo de formulação e implementação estratégica.

Das três opções estratégicas do triângulo de Hax & Wilde, Melhor Produto, Solução Total para o Cliente e *System Lock-In*, a Globo tem historicamente se posicionado na estratégia de melhor produto, talvez consequência da própria essência da indústria de TV aberta, que é ser um canal de comunicação de massa.

Alguns indicadores demonstram que o posicionamento histórico da Globo tem sido a de melhor produto por meio da diferenciação, com consumidores genéricos e numerosos, foco estratégico sempre na qualidade dos seus produtos, inovação também focada no desenvolvimento dos produtos, e a cadeia de suprimentos interna sendo a única relevante.

Vale destacar que algumas ações poderiam apontar para um posicionamento de Solução Total para o Cliente, como o crescente investimento em ações de caráter social. Isso porque esses projetos, encaram os telespectadores de uma forma mais ampla que o conceito clássico, de que clientes são aqueles que consomem meus produtos, e passa a enxergá-los e entendê-los como indivíduos.

Projetos como o Criança Esperança, Amigos da Escola, Ação Global, Publicidade Social (campanhas gratuitas de caráter social veiculadas em intervalos comerciais – p.ex. “Educação contra a dengue”, “Use camisinha”, “Doe sangue”, e outras), Merchadising Social (campanhas socioeducativas inseridas em novelas e programas – p.ex a campanha para doação de medula óssea na história vivida pela personagem de Carolina Dieckman na novela Páginas da Vida), e outros.

Mas talvez a própria natureza do negócio principal da empresa que é de um canal de TV aberta, tenha limitado um pouco a possibilidade da construção de um posicionamento mais amplo em relação a Solução Total para o Cliente.

A proposta dessa seção do trabalho será justamente apresentar alternativas para o reposicionamento da Globo para a estratégia de *system lock-In*, por meio da troca dominante, utilizando algumas das novas ferramentas disponíveis com a TV portátil.

A figura 12.1 apresenta um diagrama com a proposta de reposicionamento da Globo no triângulo.



A primeira condição de aumento dos retornos marginais crescentes a medida que aumenta a utilização, acontece pelo aumento da audiência e por consequência dos retornos possíveis do mercado publicitário, e também, pelo valor crescente que algumas aplicações interativas trafegadas pela rede celular possibilitarão. Qualquer aplicação interativa que se utilize da comunicação ou troca entre os usuários do serviço, tem a característica de retornos marginais crescentes (por meio do aumento do tráfego, ou de receitas por utilização) a medida que aumentam o número de usuários.

A segunda condição, da presença de efeitos de rede, também acontece por dois fatores. O primeiro é que o aumento da audiência da TV portátil, leva a um maior interesse nos produtos e conteúdos distribuídos, por meio do desejo comum de se estar conectado ao que todos estão, aumentando assim o seu valor para o consumidor e anunciante. Um segundo fator, é que várias aplicações interativas também aumentarão a percepção de valor pelo consumidor, à medida que mais pessoas sejam usuários dela. Por exemplo, quanto mais pessoas utilizarem uma aplicação que permite a troca e compartilhamento de conteúdo por meio da TV, mais valor essa aplicação terá para aqueles que a utilizam.

Entre as três possíveis maneiras descritas por Hax & Wilde para se chegar ao *system lock-in*, padrão proprietário, acesso restrito e troca dominante, o único aplicável para a TV portátil que tem como premissas fundamentais os mesmos da TV aberta analógica convencional, de acesso livre e gratuito aos seus conteúdos, é a da troca dominante. Na troca dominante, a empresa com esse posicionamento provê a interface entre todas as partes que desejem estabelecer trocas, de informação, conteúdos, experiências e outros.

## 12.2

### **Aplicação do Modelo Delta – A missão**

Conforme apresentado na seção 6.1.6 a Globo define como sua visão e missão:

- Visão: “Queremos ser o ambiente onde todos se encontram. Entendemos mídia como instrumento de uma organização social que viabilize a felicidade”
- Missão: “Criar, produzir e distribuir conteúdos de qualidade que informem, eduquem e divirtam, construindo relações que tornem melhor a vida dos indivíduos e das comunidades “

A Visão e Missão da Globo, nas versões apresentadas acima, foram definidas em torno do ano 2000, e algumas considerações devem ser feitas.

A primeira está na definição clara do escopo de negócio da empresa em sua missão “Criar, produzir e distribuir conteúdos...”. Essas três atividades foram analisadas como atividades primárias da organização em seções anteriores, e, em todas, a Globo possuía recursos estratégicos raros que lhe permitem construir uma vantagem competitiva sustentável.

Outro destaque importante, está também na missão com relação ao compromisso com a qualidade de seus conteúdos. Talvez tenha sido o foco claro na qualidade de seus produtos que tenha permitido à Globo a construção de uma série de recursos valiosos de difícil imitabilidade por dependência de condições históricas, conforme também apresentado em seções anteriores desse trabalho.

E por último, “construindo relações que tornem melhor a vida dos indivíduos e comunidades”, complementam o compromisso de que o relacionamento com indivíduos e comunidades está no foco estratégico da empresa.

Para Hax & Wilde (2001), a missão deve concretizar a opção estratégica que os gestores fizeram utilizando o triângulo. Caso a opção estratégica para a Globo fosse permanecer na posição de Melhor Produto pela diferenciação, o produto deveria ser peça central de sua estratégia e isso deveria ser percebido em sua Missão. A citação de ““Criar, produzir e distribuir conteúdos de qualidade”, demonstra justamente isso.

Mas a Missão, conforme apresentada, também traduz o compromisso com algo mais, além dos produtos de qualidade. A citação “construindo relações que tornem melhor a vida dos indivíduos e das comunidades”, também poderia determinar a orientação para um posicionamento de solução total para o cliente, pois traz o indivíduo, conceito mais amplo do que o de simples consumidor, para a dimensão central do negócio.

Conforme apresentado anteriormente, as inúmeras ações de caráter social desenvolvidas pela empresa, talvez traduzam esse compromisso.

Mas para escolha do posicionamento *System Lock-In*, a missão deveria também trazer os complementadores para o centro da estratégia, e a declaração de missão atual não apresenta nenhuma citação direta desses complementadores.

Uma revisão da missão da Globo para esse contexto, sem comprometer os demais valores, poderia ser:

- Missão revisada: “Criar, produzir e distribuir conteúdos de qualidade que informem, eduquem e divirtam, construindo **parcerias e** relações que tornem melhor a vida dos indivíduos e das comunidades “

### 12.3

#### Aplicação do Modelo Delta – Estrutura da indústria

Para a análise da estrutura da indústria, conforme proposto por Hax & Wilde (2001), serão utilizados os resultados da aplicação do modelo de 5 forças de Porter complementados, por uma mudança do foco de análise da rivalidade entre os competidores para o customer bonding, pelos resultados da análise da indústria de telefonia celular, e também pela inclusão de uma sexta força na análise pela metodologia de Porter que seria justamente a dos complementadores.

A análise convencional da indústria de TV aberta pela metodologia de Porter conforme realizada anteriormente, mostra que as ameaças potenciais para o setor podem surgir de produtos substitutos. Mas a análise com foco no customer bonding é possível verificar, por meio de um dos principais indicadores da indústria, a audiência, que existe uma fragilidade na manutenção dos índices. Pequenas alterações na qualidade percebida pelos telespectadores em qualquer dos produtos, fazem com que os índices sofram variações significativas. A reação é imediata e ao alcance de um simples toque no controle remoto. O *bonding* é fortemente relacionado aos produtos oferecidos.

Além disso, falta a indústria ferramentas adicionais, complementares ao conteúdo com alta qualidade percebida, para o fortalecimento do *customer bonding*.

Mas sem dúvida, o *customer bonding* poderia ser mais uma barreira de entrada para novos entrantes, diminuiria o poder de negociação de fornecedores e compradores, e poderia aumentar a imunidade do setor aos produtos substitutos potenciais.

A análise da indústria de telefonia celular pela aplicação da metodologia de Porter, já realizada anteriormente, demonstrou que as principais ameaças do setor estão relacionadas à falta de diferenciação para os serviços e produtos oferecidos, que contribui para o aumento da rivalidade do setor e para o aumento do poder de negociação dos compradores. Dessa forma, a construção de uma agenda estratégica para a Globo que traga para o foco os complementadores deveria buscar a construção de um modelo que possibilitasse por meio da TV portátil o desenvolvimento pela Vivo de produtos e serviços diferenciados para seus clientes.

### 12.3.1

#### TV aberta – Os complementadores

A indústria de TV aberta tem sido caracterizada por ser um setor de poucos complementadores. As empresas de TV aberta produzem boa parte de seus conteúdos e os distribuem. O consumidor necessita apenas adquirir um aparelho de TV para que possa acessar ao conteúdo das emissoras brasileiras. Os únicos complementadores relevantes são portanto, os fabricantes de aparelhos de TV, setor até então caracterizado por produtos padronizados, onde cabia ao consumidor selecionar apenas tamanho da tela e marca do aparelho.

Mas a TV digital traz uma tendência de mudança para esse cenário, tanto para a indústria de consumo, que agora tem uma plataforma que permitirá a diferenciação de seus produtos, quanto para a indústria de TV aberta que passará a ter mais complementadores relevantes para o sucesso de seus produtos.

A TV digital fará com que os diversos produtos distribuídos por cada emissora tenham a sua complexidade aumentada. O aumento de qualidade permitido com o HDTV demandará maiores cuidados no processo produtivo dos programas de televisão, pois falhas antes imperceptíveis em maquiagens, cenários, iluminação entre outros, serão agora percebidos pelo telespectador. Além disso, as emissoras estarão simultaneamente disponibilizando conteúdo para receptores móveis e portáteis, e tudo isso complementado por aplicações interativas que possivelmente integrarão conteúdos de diversos provedores. A complexidade da entrega aumenta.

E são justamente as aplicações interativas, disponíveis tanto para aparelhos de TV fixos, para utilização em casa, quanto nos móveis e portáteis, é que serão as principais responsáveis pelo aumento de complexidade do produto a ser entregue pelas emissoras de TV.

Sem o objetivo de ser exaustivo nos exemplos, a TV interativa permitirá, entre outros, a disponibilização de informações complementares aos dos programas de TV, como informações para compra de produtos, jogos em tempo real, informações sobre o trânsito, o clima, a bolsa e muitos outros. As parcerias para a entrega de tantas possibilidades de pacotes de produtos serão portanto, inevitáveis.

Com a TV Digital a indústria de consumo passará a ter produtos fortemente diferenciados, telas de plasma e LCD, sistemas de som surround, aparelhos de TV portáteis, receptores de TV com interface USB para conexão com PCs e notebooks,

e aparelhos de TV para carros são apenas alguns exemplos das possibilidades para diferenciação de produtos para a indústria de consumo.

Outra indústria complementadora relevante será a de software, que estará desenvolvendo os sistemas e aplicativos que possibilitarão o desenvolvimento e popularização da interatividade na televisão. E além da indústria de software, várias outras empresas prestadoras de soluções, como informações sobre o trânsito, bolsa, clima e outros, também farão parte do conjunto de complementadores das emissoras de TV aberta.

Mas entre os maiores complementadores das emissoras de TV aberta digitais, estão as empresas de telecomunicações. Será através das redes das empresas de telecomunicações que irá trafegar todo o tráfego interativo da televisão digital. Para a TV portátil, as empresas de telecomunicações complementadoras serão as operadoras de telefonia celular, únicos provedores de acesso bidirecional móvel.

As diversas soluções que serão construídas em conjunto pelas emissoras de TV aberta e as empresas de telefonia celular serão fundamentais, para o desenvolvimento da interatividade da TV portátil digital, e como consequência, para a fidelização de seus clientes e resultados dessas empresas.

## 12.4

### **Aplicação do Modelo Delta – Análise dos recursos internos**

Para Hax & Wilde (2001), após a análise da estrutura da indústria e do completo entendimento de suas ameaças e oportunidades, o próximo passo é a análise dos recursos internos para que possa através deles construir um posicionamento que responda da melhor forma ao ambiente.

O modelo do *framework* unificado propõe que para a opção de *system lock-in*, a análise seja estendida para a análise dos recursos internos dos complementadores relevantes.

A análise da indústria de telefonia celular, complementador de maior relevância para a contexto da TV portátil, foi realizada na seção 6.6.2.

## 12.5

### Aplicação do Modelo Delta – A agenda estratégica

Nas seções seguintes do trabalho serão realizados os detalhamentos de cada um dos quatro componentes da agenda estratégica proposta por Hax e Wilde aplicados ao contexto da TV portátil da Globo.

#### 12.5.1

#### A agenda estratégica Globo – Impulsionadores estratégicos

Os impulsionadores estratégicos são o resultado das análises SWOT da Globo, mas buscando conexões com as análises realizadas para a Vivo.

A escolha dos impulsionadores estratégicos é realizada com o propósito de atender a pelo menos um desses objetivos:

- Aproveitar as Oportunidades mais relevantes;
- Minimizar ou até eliminar as Ameaças mais relevantes;
- Utilizar as Forças mais relevantes;
- Sanear ou pelo menos reduzir as Fraquezas mais relevantes.

Dessa forma, os impulsionadores estratégicos em ordem de prioridade são :

1. Iniciar negociação com as operadoras de telefonia celular para o desenvolvimento do modelo de negócios para a solução de distribuição de conteúdo aberto pela rede da Globo, e o tráfego interativo pela operadora. Considerar na negociação os seguintes aspectos:
  - a. Interesse estratégico das operadoras no desenvolvimento da tecnologia 3G e do tráfego de dados associado;
  - b. Interesse estratégico das operadoras em buscar a diferenciação de seus produtos frente a concorrência direta;
  - c. Necessidade do desenvolvimento conjunto de terminais que tenham como objetivo ser o mais amigável possível em todas as suas aplicações, e não apenas com relação a TV portátil;
  - d. Construção de custos de mudança mútuos, por meio da disponibilização de aplicações interativas customizadas.
2. Demonstrar ao mercado publicitário os benefícios da ampliação da cobertura da TV portátil e as possibilidades geradas pela interatividade;
3. Utilizar as novas ferramentas da TV portátil para o atendimento das novas demandas fruto de mudanças de comportamento do consumidor;

4. Reforçar em todos produtos da TV portátil requisitos de qualidade e de exposição da marca Globo;
5. Recrutar e reter talentos para o desenvolvimento de produtos da TV portátil;
6. Aproveitar o amplo entendimento do contexto tecnológico e regulatório para mapear as melhores soluções adotadas em outros países e atuar para a remoção de barreiras regulatórias que dificultem o desenvolvimento da TV portátil;
7. Desenvolver as competências necessárias para o aproveitamento do canal interativo com telespectadores.

## 12.5.2

### A agenda estratégica Globo – Estrutura organizacional

Na tabela 12.1 a seguir são apresentadas as diversas áreas da Globo que deveriam assumir as responsabilidades para cada um dos impulsionadores estratégicos listados acima.

	CEO	Criação	Produção	Programação e Exibição	Comercial	Marketing	Tecnologia	Jurídico	RH	Planejament	Comunicaçã
Negociação com operadoras					①	①	①	②			
Educação mercado publicitário					①	①	②				①
Novas demandas consumidor		①		②		①	②			①	
Reforçar qualidade e marca Globo		①	①	①		①	①				①
Mapeamento cenário mundial e regulatório		①			①	①	①	①			
Desenvolver competências para interatividade		①	①	①	①	①	①		①		

Tabela 12.1 Proposta de responsabilidades na estrutura organizacional Globo

As áreas operacionais apresentadas, não tiveram a preocupação de ter uma relação direta com a estrutura real da Globo, mas sim com o entendimento de sua aplicabilidade.

As áreas com responsabilidade direta na implementação do impulsionador estratégico estão designadas com '①', e as áreas com responsabilidade de suporte foram designadas com '②'. Além disso, as áreas que devem ter o papel de liderança para cada um dos impulsionadores foi designada com '③'.

### 12.5.3

#### **A agenda estratégica Globo – Processos de negócios**

Todos os impulsionadores que tiverem mais de uma unidade operacional designada com '①' ou '②', devem ser conduzidas pela organização com cuidados especiais na coordenação das atividades relacionadas.

Na tabela 12.2 a seguir, as atividades que devem ser conduzidas como processos de negócios estão destacadas na respectiva coluna.

### 12.5.4

#### **A agenda estratégica Globo – Desempenho**

Também devem ser desenvolvidas métricas associadas a cada impulsionador estratégico apresentado anteriormente, com a finalidade de monitorar os respectivos desempenhos.

O conjunto de métricas compõe então um conjunto de indicadores que permitirá a organização acompanhar o desempenho integrado da implementação da estratégia, e por meio deles propor possíveis correções.

A tabela 12.2 a seguir também apresenta as diversas métricas para acompanhar o desempenho de cada impulsionador estratégico. Como pode ser observado na tabela 12.2, as métricas podem ter dois objetivos principais, a monitoração do desempenho propriamente dito, mas também o estabelecimento de prazo para a implementação.

	Processos de negócio	Métricas de Desempenho
<b>Negociação com operadoras</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo para implementação</li> <li>• Tráfego de dados gerado</li> <li>• Número de terminais portáteis</li> </ul>
<b>Educação mercado publicitário</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de agências</li> <li>• Implantação projetos piloto</li> </ul>
<b>Novas demandas consumidor</b>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receitas e utilização das novas ferramentas</li> </ul>
<b>Reforçar qualidade e marca Globo</b>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencial de qualidade em relação aos concorrentes</li> <li>• Exposição de marca</li> </ul>
<b>Mapeamento cenário mundial e regulatório</b>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualização dos cenários tecnológico e regulatório</li> </ul>
<b>Desenvolver competências para interatividade</b>	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de aplicações desenvolvidas</li> <li>• Qualidade e aceitação das aplicações</li> </ul>

**Tabela 12.2** Identificação de processos de negócio e métricas