

13

Conclusões

O trabalho demonstrou o aumento da complexidade gerada pela digitalização nas indústrias de televisão aberta e de telecomunicações, com a derrubada de inúmeras barreiras do passado à competição.

A panorâmica das indústrias de TV aberta e telefonia celular, mostrou o alcance, perfil dos usuários, principais fontes de receita e principais indicadores das duas indústrias. A panorâmica demonstrou a capacidade de investimentos e inovação das operadoras de telefonia celular, e a força e popularidade do conteúdo produzido pela indústria de TV aberta brasileira.

Também foi apresentado por meio da análise das experiências já realizadas no Japão e Coreia, os únicos países, além do Brasil, que já implantaram a TV portátil, a proposta de um modelo que poderia balizar o desenvolvimento da TV portátil no Brasil e as negociações entre operadoras de telefonia celular e as emissoras de TV aberta. Nesse modelo, as operadoras e emissoras atuariam de forma complementar em função da natureza de seus setores e da topologia de suas redes. As duas indústrias compartilhariam o mesmo terminal convergente, cabendo às emissoras o papel de distribuir por suas redes o conteúdo de massa, e às operadoras seria designada a responsabilidade de suportar o tráfego interativo individualizado que seria gerado.

O status atual da TV portátil no Brasil também foi apresentado, com modelos e produtos já lançados, mas que muito ainda falta ser desenvolvido para que se alcance a massificação do modelo híbrido proposto.

Na análise do ambiente das duas indústrias, foi possível ver que as duas indústrias estão sujeitas à ameaças ambientais. Na indústria de TV aberta essas ameaças estão especialmente relacionadas aos produtos substitutos que trazem junto com eles uma demanda nova do consumidor, em especial por conteúdos e serviços móveis, conectividade e interatividade e, também por uma maior participação na criação dos conteúdos. Na indústria de telefonia celular as ameaças ambientais mais significativas vem da alta rivalidade do setor, que busca a diferenciação dos seus produtos e o aumento das receitas provenientes do tráfego de dados em suas redes.

Por meio da mesma análise de ambiente, foi possível demonstrar que a TV portátil, pela aplicação do modelo híbrido proposto permite que as duas indústrias aproveitem oportunidades e amenizem as ameaças ambientais. Para as emissoras a

TV portátil ajuda na prevenção das ameaças oriundas de um novo comportamento do consumidor, pois permite o acesso móvel à seus conteúdos, e o desenvolvimento da interatividade, além disso, é uma ferramenta importante para fortalecer a fidelização à seus conteúdos, podendo gerar receitas adicionais. Para a indústria de telefonia celular, a TV portátil, por meio da possível diferenciação de produtos pode ajudar, também através de suas aplicações interativas, na alavancagem do tráfego de dados nas novas redes 3G.

A apresentação das duas unidades de análise, Globo e Vivo, mostrou as principais características das duas empresas e um pouco das respectivas histórias organizacionais. Foram mostrados indicadores da liderança das duas empresas em seus setores, o potencial da qualidade dos conteúdos, e a capacidade produtiva da Globo, bem como, o pioneirismo da Vivo no lançamento da tecnologia 3G.

Na análise dos recursos internos utilizando a ferramenta VRIO, foi possível apontar as principais forças e fraquezas da Globo e da Vivo, aplicadas ao contexto da TV portátil. Para a Globo, a força da marca, a reputação, a qualidade e audiência de seus produtos, entre outras, são forças que podem gerar uma vantagem competitiva para a empresa. Para a Vivo, essa vantagem competitiva pode ser construída pela sua curva de aprendizado em relação a tecnologia 3G e ao pioneirismo na TV portátil. As fraquezas apontam a necessidade, para as duas empresas, de desenvolverem competências relacionadas à interatividade.

A análise pelo modelo Delta possibilitou a visão de que as duas indústrias são complementadores e que devem desenvolver um modelo de negociação para a TV portátil que possibilite ganhos para as duas empresas.

O modelo Delta também demonstrou que o modelo híbrido proposto para a TV portátil, reúne as duas condições necessárias para que se consiga atingir o *system lock-In*, a existência, de retornos marginais crescentes e de efeitos de rede. Dessa forma foi proposta um reposicionamento da Globo para a estratégia de *system lock-In*.

A proposta de uma agenda estratégica para a Globo atuar na TV portátil é construída com a designação das diversas áreas envolvidas e das respectivas métricas para acompanhamento dos resultados.

A aplicação do *framework* unificado proposto pelo modelo delta, incorporando a metodologia de Porter, a visão baseada em recursos e ferramentas adicionais desenvolvidas pelo modelo, se mostrou apropriada para o contexto e objetivos da pesquisa.