

6

O caso

6.1

Apresentação - A empresa Globo

Segundo site da empresa (www.redeglobo.com.br, 2008), a Rede Globo alcança atualmente 99,50% dos telespectadores potenciais, praticamente toda a população brasileira. Tem uma grande capacidade de segmentação, graças à sua rede de afiliadas, e tem entre seus clientes, anunciantes de todos os setores da economia com diferentes capacidades de investimento publicitário. A sua rede é composta hoje de 121 emissoras, 116 delas afiliadas, que levam a programação da Globo a 98,44% dos municípios e a mais de 183 milhões de brasileiros.

A rede de emissoras afiliadas é formada por 28 grupos de comunicação e 9.600 profissionais. As afiliadas podem usar até 14 horas semanais para levar notícia e entretenimento local ao público de sua cobertura. A maior produção é a jornalística, com um pouco mais de 62 mil horas por ano (média de 5.167 horas por mês), mas há cerca de outros 90 programas locais, em 12 gêneros diferentes (entrevista, culinário, educativo, rural, saúde, show, esporte e turismo), somando mais de 3 mil horas de exibição. São cerca de 650 equipes de reportagem nas emissoras. É a maior equipe de jornalistas do país, com mais de 3.000 profissionais.

6.1.1

Infra-estrutura

A empresa está distribuída em 38 imóveis operacionais, no Rio, em São Paulo, Recife, Belo Horizonte e Brasília. Nas cinco capitais, 26 estúdios – dez deles na CGP/RJ (Central Globo de Produções) – abrigam os programas da emissora. Em São Paulo, foi concluída a construção do edifício Jornalista Roberto Marinho no terreno da sede, com 24.000 m² de área construída.

A Central Globo de Produção foi inaugurada em outubro de 1995, ver figura 6.1, e hoje é o maior centro de produção da América Latina, com infra-estrutura, tecnologia e processos de produção para atender a todas as

necessidades na realização dos programas de entretenimento da TV Globo. Ocupa 1,65 milhão de metros quadrados em Jacarepaguá, Zona Oeste do Rio (sendo 137 mil metros quadrados de área construída), com três cidades cenográficas totalizando 160 mil metros quadrados. São 32 unidades portáteis de produção para gravação das cenas; salas de controle de estúdio com 26 câmeras; um prédio de arquivo de fitas automatizado e robotizado, com 250 mil cópias; dez estúdios acusticamente tratados, com 8 mil metros quadrados, e avançados recursos de iluminação. Os quatro estúdios dedicados à produção de novelas já disponibilizam tecnologia para gravação HDTV.



Figura 6.1 CGP vista aérea

Os criadores têm à sua disposição quatro Unidades Móveis de produção (caminhões equipados com todos os recursos tecnológicos necessários para a produção de programas de TV), com 16 câmeras cada uma; 26 ilhas de edição de vídeo e outras dez de áudio; 24 estações de computação gráfica; três estações de produção de conteúdo para Internet; e um prédio de produção de efeitos especiais (tiros/explosões/maquetes). A CGP está equipada para produções para a TV convencional, TV em alta definição e cinema eletrônico.

Somado a isso, a CGP dispõe de um acervo de figurinos com 56 mil peças e 87 mil itens no acervo de contra-regra. Hoje, conta com uma central de geração própria de energia elétrica com capacidade para gerar 43.300 MW/ano, movida a gás natural. O consumo de energia na CGP equivale ao de uma cidade de 75 mil habitantes.

Com interligação via fibra ótica com a CGP do Rio de Janeiro, a sede da TV Globo em São Paulo oferece recursos para a produção de programas. Numa área de 20.591 metros quadrados, são seis unidades portáteis de produção;

estúdio exclusivo com 600 metros quadrados e outro de 400 metros quadrados compartilhado com o Jornalismo; sala de controle com seis câmeras; quatro ilhas de edição de vídeo e uma de áudio, esta última também compartilhada com o Jornalismo; estação de computação gráfica; e estação de produção de conteúdo para Internet.



Figura 6.2 Edifício Jornalista Roberto Marinho - SP

A TV Globo inaugurou em 2007 sua nova sede em São Paulo, figura 6.2 anterior. Com o edifício Jornalista Roberto Marinho, que abriga áreas administrativas e o departamento comercial, a TV Globo São Paulo passou a reunir em um único endereço cerca de 1.500 funcionários de 17 áreas distintas.

6.1.2

Produção de conteúdo

Cerca de 90% da programação da Globo é de produção própria, realizada com um quadro composto por mais de 18 mil pessoas nas cinco emissoras Globo e 116 afiliadas. Até 2007, a TV Globo exibiu 300 novelas e minisséries, assim como seriados .

O potencial jornalístico da Rede Globo também é marcante, são cinco horas diárias de telejornalismo na programação da Globo. Ao todo são 11 programas sendo sete transmitidos em rede nacional, contando com uma equipe

de 4.700 jornalistas (nas emissoras próprias e afiliadas), entre os quais 11 correspondentes internacionais e 600 equipes de reportagem espalhadas nas 121 emissoras.

6.1.3

A capacidade de comercialização

A Direção Geral de Comercialização (DGC) cuida do relacionamento da TV Globo com o mercado publicitário. Considerando os intervalos comerciais, são mais de 16 milhões de comerciais por ano, atendendo a mais de seis mil agências. Num período de dois anos, a DGC atende em média a 50 mil clientes ativos.

Com mais de 50 formatos comerciais a área comercial da TV Globo serve a agências de publicidade e anunciantes. 94% dos negócios são processados eletronicamente, via Internet, com uma ferramenta de compra eletrônica desenvolvida e implantada pela TV Globo.

6.1.4

TV Digital na Globo

Em 2 de dezembro de 2007, a transmissão digital da Globo chegou à área metropolitana de São Paulo. Em abril de 2008, foi a vez de Belo Horizonte. Em 16 de junho do mesmo ano, a TV Digital entrou no ar no Rio de Janeiro e, em 4 de agosto, chegou a Goiânia. Ainda no segundo semestre de 2008 a Globo irá levar a transmissão digital até Curitiba, Porto Alegre, Salvador e Campinas. A cobertura da TV Digital da Globo até o final de 2008 atingirá 40 milhões de pessoas.

No ano de 2009, estão previstos os lançamentos em mais 23 grandes cidades brasileiras.

Nessas cidades com transmissão digital, toda a programação da Globo está disponível, desde o primeiro dia, para os aparelhos de TV portátil digital.

Além da Transmissão digital, em 1995, a TV Globo começou o aparelhamento para a produção em HDTV (*High Definition Television*). Pioneira, a emissora transmitiu, em 1998, a Copa do Mundo, em HDTV, para uma platéia seleta em São Paulo que assistiu ao vivo o evento. A novela "Duas Caras" foi o

primeiro programa a ser exibido em HD, com o início da transmissão digital em São Paulo, em dezembro de 2007. Nesse ano, também foi editado o primeiro filme HD "O Exterminador do Futuro 3". Hoje são 15 horas de programação semanal em HDTV no ar, nos diversos canais digitais da Rede Globo.

6.1.5

Audiência

As audiências alcançadas pela Globo, em especial durante o horário nobre, encontram poucos similares no mundo. A tabela 6.1 a seguir apresenta as maiores audiências de pico médias para as algumas das principais redes de televisão aberta do mundo.

País	Canal	Audiência de Pico (Milhões de adultos)
EUA	CBS	29,7
Brasil	Globo	23,1*
França	TF1	8,8
Itália	RAI1	6,1
China	CCTV 1	5,5
Reino Unido	ITV1	4,9
Espanha	Tele 5	3,9
Rússia	Rossiya	3,3
Índia	Star Plus	2,7
Canadá	CTV	1,3
México	Televisa 2	1,0
Coreia do Sul	MBC - TV	0,9
Austrália	Network 7	0,3

Tabela 6.1 Canais de maior audiência em diversos países Fontes: Zenith Optmedia - ed. 2006. * Ibope Telereport - PNT

6.1.6

Missão e Visão

A Globo define como sua visão:

- “Queremos ser o ambiente onde todos se encontram. Entendemos mídia como instrumento de uma organização social que viabilize a felicidade”

E a missão é definida da seguinte maneira:

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

6.2

Apresentação - A empresa VIVO

A VIVO presta serviços de telecomunicações móveis, telefonia celular, transmissão de dados e internet em todo o território nacional. É a líder no mercado de telefonia celular. Vivo é a marca da joint venture constituída em 2002 entre a Portugal Telecom e Telefonica. Cobrindo mais de 2.9 mil municípios é a maior empresa do setor no país e também a maior operadora de telefonia celular do Hemisfério Sul.

Informações do site da empresa (www.vivo.com.br) colocam que o principal objetivo da Vivo é “propiciar mais e melhores serviços para que os indivíduos possam se conectar – quando quiserem, da forma que quiserem, de onde quiserem, cada vez mais. Com isso, fomentamos a sociedade em rede, que traz em seu bojo uma imensa fonte de oportunidades para que as pessoas se desenvolvam, progridam, vivam melhor. Alimentamos, assim, um ciclo virtuoso que se reflete na evolução sustentável dos nossos próprios negócios.”

6.2.1

VIVO - Histórico

Em julho de 1998, como parte do plano de reestruturação e privatização do sistema de telecomunicações nacional, o governo federal vendeu as 12 holdings em que havia sido dividido o antigo sistema Telebrás, inclusive as da Telesp Celular Participações que foram adquiridas pela Portelcom Participações S/A, um consorcio formado pela a Portugal Telecom (64,2%) e Telefonica (35,8%).

Em janeiro de 2001, a Portugal Telecom e a Telefónica Móviles criaram a joint venture entre as duas empresas, aprovada no final de 2002 pela ANATEL, que resultou na constituição da Brasilcel (VIVO) com sede na Holanda. A Portugal Telecom e a Telefónica transferiram todas as suas participações diretas e indiretas detidas nas suas empresas de telefonia celular sediadas no Brasil para a Brasilcel, onde dividem igualmente a participação acionária desta (50%).

Com um série de aquisições a TCP incorporou a partir de 2000 as Centrais Telefônicas de Ribeirão Preto (CETERP), a Global Telecom (GT) que operava nos estados do Paraná e Santa Catarina, a Tele Centro Oeste (TCO) .

Em 2006 a Vivo concluiu a reestruturação societária passando a ter a estrutura apresentada na figura 6.3 a seguir.

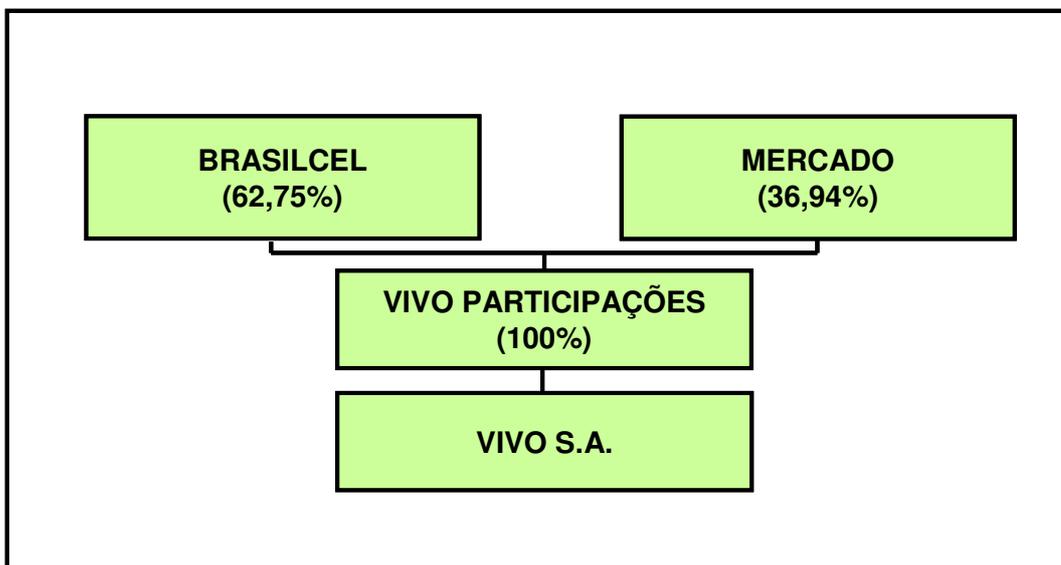


Figura 6.3 Estrutura societária da VIVO

Em 2007 a Vivo adquiriu frequências na Banda L para a maior parte do Brasil, inclusive o Nordeste. E em Abril de 2008 a Vivo assumiu o controle da Telemig Celular passando a atender o estado de Minas Gerais. A figura 6.4 a seguir apresenta a cobertura da VIVO a partir de 2008.



Figura 6.4 Cobertura da Vivo a partir de 2008
(Fonte: Teleco)

6.2.2

VIVO – Principais indicadores

A Vivo continua líder do mercado nacional de telefonia celular com 30% de market Share e com aproximadamente 33% de todas as receitas (estimativa da empresa para 2008).

No final do terceiro trimestre de 2008, incluindo a operação da Telemig, tinha 42,2 Milhões de clientes. A figura 6.5 apresenta como a base de clientes tem evoluído e a segmentação em clientes pré e pós-pago.

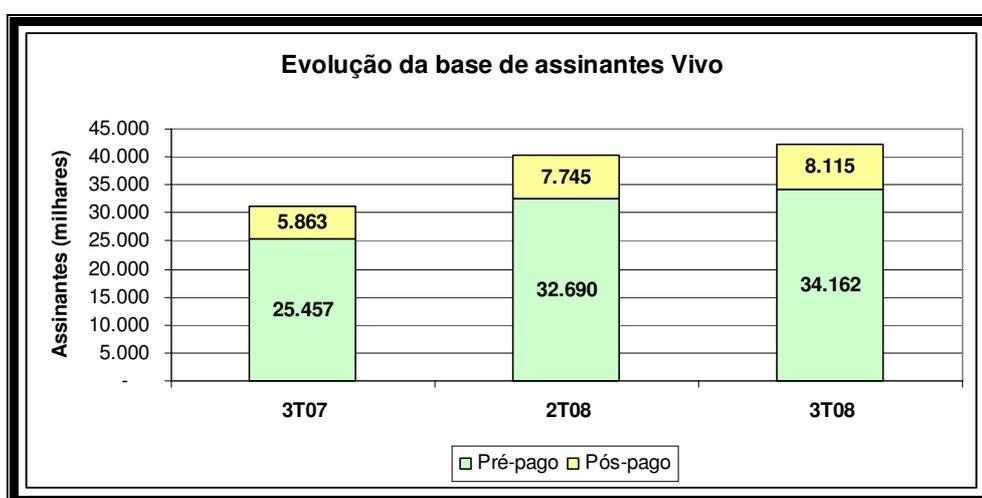


Figura 6.5 Base de clientes da Vivo (Fonte: Vivo)

Alguns indicadores financeiros são apresentados na tabela 6.2 atualizados para o terceiro trimestre de 2008.

R\$ Milhões	3T08	3T07	Variação (%)
Receita de serviços	3.600	2.800	28%
Despesas	-2.800	-2.400	14%
EBITDA	1.300	800	58%
Margem EBTIDA	32,3%	25,7%	6,6 p.p.
Lucro Líquido	129,8	4,4	2825%

Tabela 6.2 Desempenho financeiro da Vivo (Fonte: Vivo)

Na tabela 6.3 é apresentada a segmentação das receitas da Vivo, vale observar a linha de dados e SVA's (serviços de valores adicionados), que comportam todos os serviços de transporte diferenciados em relação ao tráfego de voz , que representam apenas 9% da receita total.

Milhões R\$	4T06	1T07	2T07	3T07	4T07	1T08
Assinatura/ Utilização	1.263	1.223	1.260	1.373	1.390	1.367
Dados e SVA's	-	-	-	-	286	315
Uso de Rede	1.226	1.185	1.187	1.252	1.287	1.312
Outros Serviços	158	201	201	221	24	28
Receita Líquida de Serviços	2.647	2.609	2.648	2.846	2.987	3.023
Receita de Venda de Celulares	290	242	373	403	386	309
Receita Líquida Total	2.936	2.851	3.021	3.249	3.372	3.332

Tabela 6.3 Segmentação das receitas da VIVO

Na figura 6.6 é apresentada a segmentação das receitas de dados e SVA's da Vivo, vale observar a linha de SMS (mensagens curtas de texto) que representa quase 50% da receita total de dados e SVA's, e o crescimento de 41% em 1 ano.

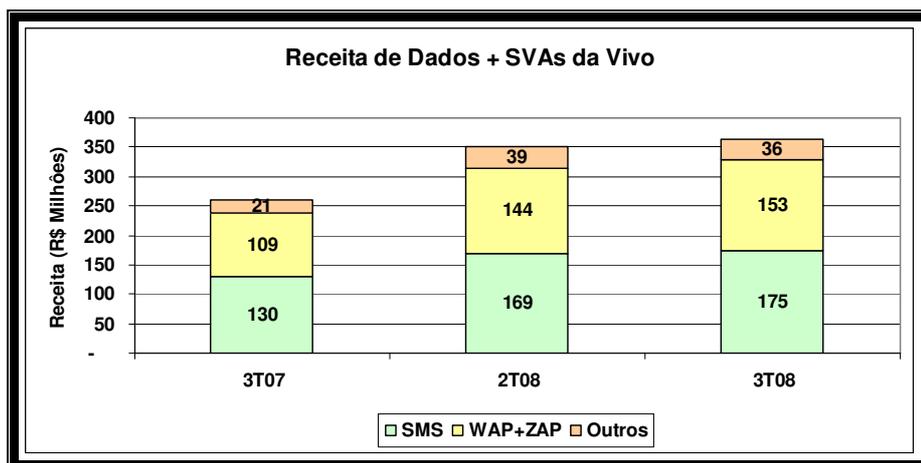


Figura 6.6 Segmentação de receitas da Vivo (Fonte: Vivo)

Na tabela 6.5 são apresentados os níveis de investimento praticados pela Vivo, em destaque a relação capex/receita líquida, que oscila entre 10 e 20% excluindo-se os valores das licenças, percentuais muito acima dos praticados pela indústria de televisão. Entre os principais projetos atuais da Vivo são destacados pela própria empresa:

- Aumento da capacidade e qualidade da Rede
- Expansão da cobertura
- Início das operações no Nordeste

R\$ Milhões	3T07	2T08	3T08
Rede	229,9	251,3	620,6
Tecnologia	57,8	44,2	96
Licenças	0	1.122,9	0
Outros	121,4	140,2	151,8
Total Capex	409,1	1.558,6	868,4
% Capex/Rec. Líquida	11,4%	41,1%	21,3%

Tabela 6.5 Evolução dos investimentos da Vivo (Fonte: Vivo)

6.2.3

Missão, Visão e Valores

A Vivo define como sua visão, missão e valores:

- Visão : “Nós acreditamos que na sociedade em rede o indivíduo vive melhor e pode mais”
- Missão: “Criar condições para que maior número de pessoas possa se conectar, a qualquer momento e em qualquer lugar, possibilitando viver de forma mais humana, segura, inteligente e divertida”
- Valores: “Qualidade, Confiança, Simplicidade, Interação, Sustentabilidade e Entusiasmo

Vale o destaque para a crença na sociedade em rede, na missão de criar condições para que o maior número de pessoas possa se conectar e na interação como um valor da organização.