



**NÚMERO: 241/2010**  
**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS**  
**PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

**LUCIANA CRISTINA LENHARI**

**CONVERGÊNCIA DIGITAL NOS SERVIÇOS DE TELEVISÃO E TELEFONIA NO**  
**BRASIL: RECURSOS EMPREGADOS PELAS EMPRESAS EM SUAS ESTRATÉGIAS**  
**COMPETITIVAS**

Tese apresentada ao Instituto de Geociências como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Política Científica e Tecnológica.

**Orientador:** Prof. Dr. Ruy de Quadros Carvalho

**CAMPINAS - SÃO PAULO**

Agosto 2010

## **Catálogo na Publicação elaborada pela Biblioteca do Instituto de Geociências/UNICAMP**

Lenhari, Luciana Cristina.

L547c Convergência digital nos serviços de televisão e telefonia no Brasil: recursos empregados pelas empresas em suas estratégias competitivas / Luciana Cristina Lenhari-- Campinas, SP.: [s.n.], 2010.

Orientador: Ruy de Quadros Carvalho.

Tese (doutorado) Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências.

1. Convergência tecnológica. 2. Televisão. 3. Telefonia. 4. Recursos audiovisuais. 5. Indústria de serviços. I. Carvalho, Ruy de Quadros. II. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências. III. Título.

Título em inglês: Digital convergence in broadcasting TV, pay TV and telephony services: companies resources in competitive strategies.

Keywords:           - Technological convergence;  
                          - Television;  
                          - Telecommunication;  
                          - Audiovisual resources;  
                          - Services industries.

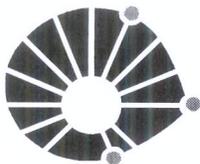
Área de concentração:

Titulação: Doutor em Política Científica e Tecnológica.

Banca examinadora: - Ruy de Quadros Carvalho;  
                          - André Tosi Furtado;  
                          - Eduardo Raupp de Vargas;  
                          - Leda Maria Caira Gitahy;  
                          - Renato Cruz.

Data da defesa: 31/08/2010

Programa de Pós-graduação em PC&T – Política Científica e Tecnológica



**UNICAMP**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM  
POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA**

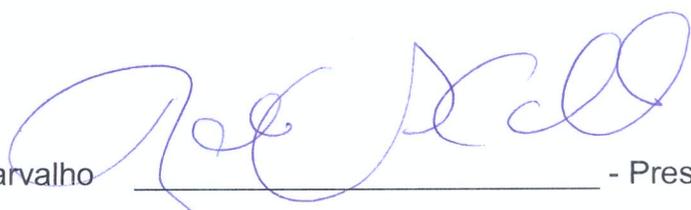
**AUTORA:** Luciana Cristina Lenhari

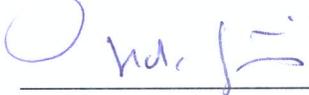
“Convergência Digital nos Serviços de Televisão e Telefonia no Brasil: Recursos Empregados pelas Empresas em suas Estratégias Competitivas”

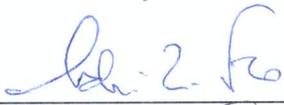
**ORIENTADOR:** Prof. Dr. Ruy de Quadros Carvalho

Aprovada em: 30 / 08 / 2010

**EXAMINADORES:**

Prof. Dr. Ruy de Quadro de Carvalho  - Presidente

Profa. Dra. Leda Maria Caira Gitahy 

Prof. Dr. André Tosi Furtado 

Prof. Dr. Eduardo Raupp de Vargas 

Dr. Renato Bueno da Cruz 

Campinas, 30 de agosto de 2010

*Dedico esta tese à minha mãe,  
a melhor pessoa que eu conheço.*

*E ao Mahachohan.*

## AGRADECIMENTOS

*"Se pensa que pode ou sonha que pode, comece.  
Ousadia tem genialidade, poder e magia" (Goethe)*

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram e contribuem, diariamente, para tornar minha vida mais agradável, mais divertida, mais interessante e mais leve (e acreditem, vocês são muitos!). Se eu tivesse que listar todos, gastaria muitas páginas e correria o risco de cometer injustiças. Portanto, sintam-se todos homenageados!

Ao Ruy, agradeço especialmente, por mais uma vez ter acreditado em mim e no meu potencial em desenvolver esta proposta de pesquisa... Obrigada pela orientação no sentido pleno da palavra e pela amizade e convívio enriquecedor nos últimos dez anos.

Agradeço aos professores André e Eduardo pelas importantes observações e contribuições na qualificação e na defesa desta tese.

Agradeço ao Dr. Renato Cruz por aceitar o convite para participar da banca e pela valiosa contribuição.

Um agradecimento especial à professora Leda. Seus ensinamentos nas aulas de metodologia de pesquisa me inspiraram nesta pesquisa.

Também um agradecimento especial a todos os profissionais entrevistados que aceitaram participar desta pesquisa e me receberam com enorme respeito e interesse pelo tema. Obrigada por compartilharem seus valiosos conhecimentos.

Aos professores e amigos do DPCT, Queiroz, Salles e Bia, que além de compartilharem seus conhecimentos, me brindaram com a sua amizade ao longo dos últimos anos.

Agradeço em especial ao meu irmão Gilson, à minha cunhada Cris e à Isabela, o bebê mais lindo e gostoso desse mundo. Bela, o seu sorriso e o seu carinho ajudaram a titia nos momentos mais críticos desta tese. Gil, obrigada pela paciência de ter me levado em todas as entrevistas em São Paulo. Também agradeço à minha irmã Edina, sem você eu não teria chegado tão longe. E à minha sobrinha e advogada Aline, sua inteligência e talento são inspiradores. Família é tudo.

Ao Wagner, por ser a pessoa mais iluminada que entrou em minha vida, por seu amor, sua doçura e sua dedicação e insistência em acreditar em mim até nos momentos que eu mesma não acreditei. Sem falar nos inúmeros finais de semana e feriados perdidos (ou ganhos), tudo para terminar esta tese...

Agradeço aos amigos do Ligare, a Mestra Laine, o Dr. Arnaldo, o "Dr." Eli e o "Dr." Ricardo, pelo apoio e amizade incondicionais em todos os momentos. Vocês são a minha família do coração.

Aos amigos queridos do GEMPI/INNOVARE: Andréa e Mariana por me aguentarem falar sem parar desta pesquisa nos últimos meses e por todo apoio; ao Robson, um profissional que me inspira; às feras Anapátricia e Glícia, desejo trilhar o caminho de vocês com a mesma competência; ao Lucca e Guilherme pela agradável convivência.

Aos eternos amigos do DPCT, pessoas admiráveis e notáveis: Edi, Simone, Sabine, Flavinha, Flavia Carvalho, Maria Helena, Guta, Adalberto, Adriana Bin, Muriel, Cássio, Edmundo, Silvia Angélica, David, Soninha...

Aos amigos do CPqD, Esther Menezes e Claudio Loural, pelas recomendações e pelos textos enviados que me ajudaram a entender a tecnologia detrás da convergência.

A todos os alunos das várias turmas de especialização pela amizade, pelo carinho, pela troca de conhecimento, pela torcida. Guardo vocês no meu coração.

À Adriana, que prestou ajuda inestimável várias vezes. E também pela amizade durante todo esse meu período de DPCT.

À Val, à Gorete, à Edinalva, à Jô, ao Seu Anibal e todo esse time super prestativo, sempre disposto a nos ajudar.

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	1
Objetivo e Problematização da Tese .....	3
Justificativa.....	8
Estratégia de Pesquisa .....	10
Estrutura da Tese.....	12
CAPÍTULO 1 – O CONTEXTO DOS SERVIÇOS DE CONTEÚDO AUDIOVISUAL DE ENTRETENIMENTO (CAE) NO ÂMBITO DA CONVERGÊNCIA DIGITAL DAS TELE(COMUNICAÇÕES) .....	15
1.1 – INTRODUÇÃO .....	15
1.2 – Convergência Digital: conceitos e questões.....	16
1.2.1 – Convergência digital na indústria de entretenimento .....	19
1.3 – CAE na convergência digital: contexto geral no Brasil .....	24
1.4 – Caracterização dos serviços de TeleCom no Brasil .....	27
1.5 – Regulação em tempos de convergência digital .....	34
1.5.1 – Regulação: uma arena de disputa de poderes.....	37
1.6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E METODOLOGIA DE PESQUISA.....	43
A VISÃO BASEADA EM RECURSOS: UMA BASE ESTRATÉGICA PARA A VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS DE TELEVISÃO E TELEFONIA.....	43
2.1 – INTRODUÇÃO .....	43
2.2 – A Visão Baseada em Recursos (RBV).....	47
2.2.1 – Recursos, Competências Essenciais e Capacidades Dinâmicas: conceitos e definição dos termos .....	50
2.2.2 – Conceitos econômicos referenciados na RBV .....	58
2.2.3 – A estratégia e a RBV .....	60

2.2.4 – A análise da Cadeia de Valor na identificação de Recursos .....	65
2.3 – Inovação em serviços: uma abordagem para entender os recursos necessários para explorar os “novos” modelos de negócio na convergência.....	71
2.3.1 – Abordagens teóricas e os tipos de inovação em serviços.....	73
2.3.2 – O processo para o desenvolvimento de novos serviços (DNS).....	77
2.3.3 – Inovações em serviços que criam novos mercados .....	81
2.4 – O conceito de Modelo de Negócio .....	88
2.5 – Metodologia de Pesquisa.....	89
2.6 – O serviço de CAE na convergência digital: uma proposta de análise.....	95
2.6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	106
<b>CAPÍTULO 3 – RECURSOS E COMPETÊNCIAS DA TV ABERTA COMERCIAL E DA TV POR ASSINATURA: UM DIFERENCIAL ESTRATÉGICO FACE À CONVERGÊNCIA DIGITAL? .....</b>	<b>109</b>
3.1 – INTRODUÇÃO .....	109
3.2 – O modelo de negócio e a cadeia de valor da TV aberta comercial .....	111
3.3 – O modelo de negócio e a cadeia de valor da TV por Assinatura .....	121
3.4 – Competitividade entre as empresas que prestam serviços de TV aberta comercial e TV por assinatura.....	130
3.4.1 – TV aberta comercial .....	130
3.4.2 – TV por assinatura .....	132
3.5 – Recursos na exploração do serviço de conteúdo audiovisual de entretenimento (CAE) .....	134
3.5.1 – Visões do futuro do mercado e dos seus produtos e serviços .....	135
3.5.2 – Recursos essenciais empregados na exploração de CAE na convergência digital... ..	145
3.5.3 – O diferencial estratégico das empresas .....	159
3.6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	182
<b>CAPÍTULO 4 – RECURSOS DAS EMPRESAS DE TELEFONIA FIXA E MÓVEL: ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO E CRIAÇÃO DE NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO .....</b>	<b>191</b>

4.1 – INTRODUÇÃO .....	191
4.2 – O modelo de negócio e a cadeia de valor dos serviços de Telefonia fixa e móvel .....	192
4.3 – Competitividade entre as empresas que prestam serviços de Telefonia fixa e móvel no Brasil .....	202
4.3.1 – Telefonia Fixa .....	202
4.3.2 – Telefonia Móvel .....	206
4.4 – Recursos na exploração do serviço de conteúdo audiovisual de entretenimento (CAE) 210	
4.4.1 – Visões do futuro do mercado e dos seus produtos e serviços .....	211
4.4.2 – Recursos essenciais empregados na exploração de CAE na convergência digital...218	
4.4.3 – O diferencial estratégico das empresas .....	231
4.5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	254
CONCLUSÃO .....	259
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	271
ANEXOS.....	281
ANEXO 1: Roteiro das entrevistas realizadas por segmento.....	281
ANEXO 2: A tecnologia detrás da convergência.....	285
ANEXO 3: Subsegmentos dos serviços de telecomunicações, descrições e prestadores de Serviços .....	287
ANEXO 4: Inovação Tecnológica nos serviços de telecomunicações com base na PINTEC/IBGE .....	289
ANEXO 5: A Lei do Audiovisual.....	290
ANEXO 6: O marco regulatório e institucional dos serviços de TeleCom no Brasil.....	291
ANEXO 7: Detalhamento dos projetos de regulação (1991-2005).....	293
ANEXO 8: Algumas regras do PL 29/2007 .....	296
ANEXO 9: Descrição das etapas e atores da cadeia de valor da radiodifusão* .....	298
ANEXO 10: Características dos possíveis cenários para a TV Digital.....	299

ANEXO 11: Descrição das etapas e atores da cadeia de valor da radiodifusão com a introdução da TV Digital, considerando o cenário de convergência. ....	300
ANEXO 12: Infra-estrutura de comercialização da TV por assinatura do ponto de vista tecnológico. ....	302
ANEXO 13: Alguns exemplos de fusões e aquisições no serviço de TV por assinatura no Brasil .....	303
ANEXO 14: Exploração de CAE pela Oi .....	304
ANEXO 15: A exploração de CAE pela BrT antes do processo de fusão com a Oi .....	305
ANEXO 16: A exploração de CAE pela VIVO.....	307
ANEXO 17: A exploração de CAE pela Telefônica.....	308
ANEXO 18: O modelo de negócio do canal FIZ TV .....	310
ANEXO 19: Exploração de CAE pela TIM.....	311
ANEXO 20: A exploração de CAE pela EMBRATEL .....	312
ANEXO 21: Exploração de CAE pela Claro .....	313
ANEXO 22: Glossário de termos e siglas .....	314

## LISTA DE QUADROS, TABELAS E FIGURAS

Quadro 1.1: Diferentes níveis de convergência, segundo a OCDE .....	18
Quadro 1.2: Exemplos de acesso ao CAE na convergência digital no mercado internacional.....	22
Quadro 1.3: CNAE 1.0 para os serviços de TeleCom.....	28
Quadro 1.4: CNAE 2.0 para os serviços de TeleCom.....	29
Quadro 1.5: Dados dos Serviços de TeleCom no Brasil em 2006 e 2009 .....	31
Quadro 2.1: Síntese da Análise VRIO .....	52
Quadro 2.2: Modelos de inovação segundo Gallouj .....	76
Quadro 2.3: Tipos de inovação que criam mercado: descrição das células .....	83
Quadro 2.4: Inovações em serviços que criam mercado .....	85
Quadro 2.5: Empresas visitadas e profissionais entrevistados, por segmento .....	92
Quadro 2.6: Recursos necessários à exploração de CAE no contexto convergente, por categoria .....	101
Quadro 3.1: Descrição das etapas da cadeia de valor da TV por assinatura no Brasil .....	124
Quadro 3.2: Canais dos principais grupos globais presentes na TV paga do Brasil.....	125
Quadro 3.3: Participação nacional domiciliar das emissoras de TV aberta comercial/média noite (18h00 às 00h00).....	131
Quadro 3.4: Diferenciais estratégicos da TV Globo .....	161
Quadro 3.5: Diferenciais estratégicos do SBT .....	169
Quadro 3.6: Diferenciais estratégicos da Band .....	173
Quadro 3.7: Diferenciais estratégicos da Net Serviços .....	179
Quadro 4.1: Perfil das operadoras de telefonia fixa no Brasil para os anos de 2005 e 2009* .....	205
Quadro 4.2: Perfil das operadoras de telefonia móvel no Brasil para os anos de 2005 e 2009* .....	208
Quadro 4.3: Diferenciais estratégicos da Oi.....	233
Quadro 4.4: Diferenciais estratégicos da Telefônica .....	241

Quadro 4.5: Diferenciais estratégicos da TIM .....247

Quadro 4.6: Diferenciais estratégicos da Claro.....250

Tabela 3.1: Evolução da participação de mercado pelo número de assinantes (milhares) das principais operadoras de TV por Assinatura no Brasil no período de 2005 a 2009.....	133
Tabela 3.2: Resultados da Globo Comunicação e Participações no período de 2006 a 2008 (em milhões de R\$) .....	160
Tabela 4.1: Modalidades de STFC .....	203
Figura 1.1: As etapas da convergência.....	16
Figura 1.2: Síntese da regulação dos serviços de TeleCom no Brasil.....	36
Figura 1.3: Linha do tempo dos projetos de regulação (1991 a 2009).....	37
Figura 2.1: Competências, as raízes da competitividade .....	54
Figura 2.2: Forças que dirigem a concorrência na indústria: ameaças e oportunidades .....	64
Figura 2.3: Representação do produto do serviço em termos de características.....	75
Figura 2.4: Dois estágios evolucionários da organização de DNS: uma revisão da característica organizacional e sua conexão com os processos de inovação.....	78
Figura 2.5: Quatro tipos de inovações em serviços que criam mercado .....	82
Figura 2.6: Modelo de transferência de recursos do período pré-convergência digital para a convergência digital .....	104
Figura 3.1: Etapas da cadeia de valor da TV aberta comercial .....	118
Figura 3.2: Cadeia de valor da TV Digital terrestre no cenário de convergência .....	119
Figura 3.3: Cadeia de valor do segmento de TV por Assinatura .....	123
Figura 3.4: Modelo de transferência de recursos da pré convergência digital para o atual momento convergente das empresas de televisão na exploração de CAE .....	146
Figura 4.1: Modelo em camadas de Fransman para o setor de telecomunicações .....	193
Figura 4.2: Visão global da estrutura conceitual do eTom® .....	196
Figura 4.3: Cadeia de valor das empresas de serviços de telefonia fixa e móvel .....	198
Figura 4.4: Modelo de transferência de recursos da pré convergência digital para o atual momento convergente das empresas de telefonia para a exploração de CAE .....	218

## LISTA DE SIGLAS

**3D:** Terceira Dimensão

**3G:** Terceira Geração de telefone móvel

**ABTA:** Associação Brasileira de TV por Assinatura

**ADSL:** Asymmetrical Digital Subscriber Line ou Acesso à Internet discado

**ANATEL:** Agência Nacional de Telecomunicações

**ANCINAV:** Agência Nacional do Cinema e do Audiovisual

**ANCINE:** Agência Nacional do Cinema

**CADE:** Conselho Administrativo de Defesa Econômica

**CAE:** Conteúdo Audiovisual de Entretenimento

**CBT:** Código Brasileiro de Telecomunicações (Lei 4117/62)

**CNAE:** Classificação Nacional das Atividades Econômicas

**CPqD:** Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações

**DTH:** Direct to Home

**DTVi:** TV digital interativa

**DVB-H:** Digital Video Broadcasting-Handheld

**DVD:** Digital Video Disc

**DVR:** Digital Video Recorder

**eTOM®:** Enhanced Telecom Operations Map®

**FCC:** Federal Communications Commission

**FTTH:** Fiber-to-the-home

**GPRS:** General Packet Radio Service ou Serviço de Rádio de Pacote Geral

**HDTV:** High Definition Television ou TV em Alta Definição

**HSPA:** High Speed Packet Access ou Pacote de Acesso de Alta Velocidade

**IAB:** Interactive Advertising Bureau

**IBGE:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IBOPE:** Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

**IDC:** International Data Corporation

**IP:** Internet Protocol ou Protocolo de Internet

**IPTV:** Televisão sobre o protocolo de Internet

**ISDB-T:** Integrated Services Digital Broadcasting – Terrestrial.

**LGT:** Lei Geral de Telecomunicações (Lei 9.472/1997)

**LTE:** Long Term Evolution

**MBMS:** Multimedia Broadcast Multicast Service

**MINICOM:** Ministério das Comunicações

**MMA:** Mobile Marketing Association

**MMDS:** Multichannel Multipoint Distribution of Signals ou Distribuição de Sinais Multiponto Multicanal

**MPEG:** Motion Picture Experts Group

**MVNE:** Mobile Virtual Network Enabler

**MVNO:** Mobile Virtual Network Operator

**NAB:** National Association of Broadcasters

**NGN:** Next Generation Network

**OCDE:** Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

**OFCOM:** The Office of Communications

**OSI:** Open Systems Interconnection ou Sistemas Abertos de Redes

**P&D:** Pesquisa e Desenvolvimento

**PANS:** Pretty Amazing New Services

**PC:** Personal Computer ou Computador Pessoal

**PGO:** Plano Geral de Outorgas

**PINTEC:** Pesquisa de Inovação Tecnológica

**PL:** Projeto de Lei

**PLOTS:** Plain Old Telecommunications Services

**PNAD:** Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio

**PPV:** Pay-Per-View

**SBTVD-T:** Sistema Brasileiro de Televisão Digital-Terrestre

**SCM:** Serviço de Comunicação Móvel

**SET:** Sociedade de Engenharia de Televisão

**SMS:** Short Message Service

**STFC:** Serviço de Telefonia Fixa Comutada

**SVA:** Serviço de Valor Adicionado

**TCP/IP:** Transmission Control Protocol/Internet Protocol

**TIC:** Tecnologias de Informação e Comunicação

**TMForum:** TeleManagement Forum

**TMN:** Telecommunications Management Network

**TVD:** Televisão Digital

**UHF:** Ultra High Frequency ou Frequência Ultra Alta

**UIT:** União Internacional das Telecomunicações

**VHF:** Very High Frequency

**VOD:** Video-on-demand ou vídeo sob demanda

**VOIP:** Serviço de voz sobre protocolo de Internet

**WCDMA:** Wideband Code Division Multiple Access

**Wi-Fi:** Wireless Fidelity

**WIMAX:** Worldwide Interoperability for Microwave ou Interoperabilidade Mundial para Acesso em Microondas

**WWW:** World Wide Web



**UNICAMP**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E  
TECNOLÓGICA**

**CONVERGÊNCIA DIGITAL NOS SERVIÇOS DE TELEVISÃO E TELEFONIA NO  
BRASIL: RECURSOS EMPREGADOS PELAS EMPRESAS EM SUAS ESTRATÉGIAS  
COMPETITIVAS**

**RESUMO**

**TESE DE DOUTORADO**

**Luciana Cristina Lenhari**

Esta tese busca analisar e entender como as empresas que prestam serviços de televisão (aberta e paga) e de telefonia (fixa e móvel) no Brasil estão utilizando os recursos por elas acumulados, bem como adquirindo novos recursos, tendo em vista tornarem-se competitivas na exploração de novos modelos de negócio possibilitados pelo fenômeno em curso da convergência digital, com foco na produção, distribuição e entrega de conteúdo audiovisual de entretenimento (CAE). Esta análise tomou como base as contribuições do referencial teórico conhecido como a Visão Baseada em Recursos (RBV, na sigla em Inglês) a partir das definições de recursos, competências essenciais e capacidades dinâmicas de Barney, Prahalad e Hamel e Teece, Pisano e Shuen, bem como seus desdobramentos com relação às estratégias das empresas. A análise com base na RBV foi complementada com a literatura sobre inovações em serviços de Gallouj e outros, como um caminho para identificar recursos. Uma ampla pesquisa qualitativa realizada em empresas representativas de TV: Globo, SBT, Band e Net Serviços e de telefonia: Oi, Telefônica, TIM e Claro; somada ao referencial teórico escolhido permitiu a elaboração de um modelo de análise (categorias de recursos) e a aplicação do mesmo a partir de um modelo de transferência de recursos do período pré-convergência digital para a atual fase da convergência. Esses elementos permitiram concluir que as estratégias dessas empresas não são só de adaptação às condições desse novo mercado, mas uma estratégia que está criando o que será o mercado futuro do serviço de CAE. Um mercado em pleno processo de criação e desenvolvimento, o que aumenta o grau de complexidade da análise e tomada de decisão por parte dos gestores das empresas desses dois segmentos na identificação de oportunidades e ameaças nesse contexto.

Palavras-chave: convergência digital, televisão, telefonia, conteúdo audiovisual de entretenimento, visão baseada em recursos, serviços e inovação.



**UNICAMP**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E  
TECNOLÓGICA**

**CONVERGÊNCIA DIGITAL NOS SERVIÇOS DE TELEVISÃO E TELEFONIA NO  
BRASIL: RECURSOS EMPREGADOS PELAS EMPRESAS EM SUAS ESTRATÉGIAS  
COMPETITIVAS**

**ABSTRACT**

**PhD THESIS**

**Luciana Cristina Lenhari**

This thesis aims to analyse and understand how do service companies that offer free-on the air and pay TV and telephony operators (fixed and mobile) are using their accumulated resources and acquiring new ones in order to be competitive in the exploration of new business models. The latter are becoming possible owing to the present phenomenon of the digital convergence, focusing on the production, distribution and delivery of audiovisual content for entertainment (ACE). This analysis was based on the theoretical contribution of the Resource Based View (RBV), built by the concepts of resources, core competencies and dynamic capabilities from Barney, Prahalad and Hamel, and Teece, Pisano and Shuen, as well as their developments related with firms' strategies. The RBV analysis was supplemented by theoretical approaches about innovation in services from Gallouj and others as a way to identify resources. A broad qualitative research led in important TV operators – Globo, SBT, Band and Net Serviços – and telephony operators – Oi, Telefônica, TIM and Claro – as well as the theoretical approach chosen, have allowed the development of a model of analysis (categories of resources) and its application. It has started with the resources transfer framework of the pre-convergence period, until the present stage. These elements helped to reach the conclusion that these firms' strategies are not only adaptative with respect to this new market, but they are paving the way for the future market of ACE services. This is a market which is being created and developed, increasing the complexity of analysis and decision making processes of their companies' managers, when it refers to the identification of opportunities and threats.

Key-words: digital convergence, television, telecommunication, audiovisual content for entertainment, resources-based view, services, innovation.

# INTRODUÇÃO

*“A convergência das mídias é mais do que apenas uma mudança tecnológica... ela altera a relação entre tecnologias existentes, indústrias, mercados, gêneros e públicos... altera a lógica pela qual a indústria midiática opera e pela qual os consumidores processam a notícia e o entretenimento... refere-se a um processo, não a um ponto final”.*

*“Não haverá uma caixa preta que controlará o fluxo midiático para dentro de nossas casas. Graças à proliferação de canais e portabilidade das novas tecnologias de informática e telecomunicações, estamos entrando numa era em que haverá mídias em todos os lugares”.*

*“A convergência não é algo que vai acontecer um dia, quando tivermos banda larga suficiente ou quando descobrirmos a configuração correta dos aparelhos. Prontos ou não, já estamos vivendo numa cultura da convergência” (Henry Jenkins, 2006).*

Os negócios das empresas que prestam serviços de TeleComunicações<sup>1</sup> no Brasil eram historicamente distintos, concentrados e regulados e suas fronteiras de negócio sempre foram claramente definidas. Não obstante, a partir da década de 1990, uma onda de inovações tecnológicas que permitem congregar, sobre uma mesma rede, serviços de telefonia móvel e fixa, de transmissão de dados e vídeo dão margem a várias possibilidades de convergência entre esses diferentes serviços, a exemplo da TV sobre IP, da TV no celular, da voz sobre IP, da integração fixo-móvel etc.

Essas novas composições nos serviços de TeleComunicações (TeleCom) vêm ameaçando as fronteiras convencionais de negócios e colocando para seus atores a necessidade de um rápido **(re) posicionamento estratégico** – tanto do ponto de vista da revisão do negócio quanto do desenvolvimento e aquisição de competências para responder de forma efetiva a esse cenário. As decisões tomadas agora poderão definir a capacidade de uma empresa de TeleCom sobreviver ou não em seu mercado de origem, num novo mercado ou em vários mercados simultaneamente, uma vez que os mercados das empresas que prestam serviços de TeleCom, diante da convergência, estão em processo de re-definição.

Pode-se já observar uma crescente disputa em torno do negócio tradicionalmente dominado pelas empresas de radiodifusão (nesta tese o tratamento de radiodifusão restringe-se às operações da TV aberta comercial), qual seja, a difusão de conteúdo audiovisual de

---

<sup>1</sup> Nesta tese optou-se por utilizar o termo serviços de TeleComunicações ou TeleCom como uma maneira de designar os segmentos de televisão, telefonia e Internet. É importante notar que na maior parte da literatura o termo telecomunicações aparece como um sinônimo ou agregação do contexto ou negócio das operadoras de telefonia. E esta tese, com base na agregação da CNAE do IBGE e para fins didáticos desta pesquisa, utiliza o termo TeleCom como agregador dos **serviços** das empresas que prestam serviços de telefonia, de TV por assinatura, de radiodifusão (TV aberta comercial) e Internet. TeleCom é a junção dos segmentos de Telecomunicações + Meios de Comunicações Sociais + serviços de Internet.

entretenimento (CAE), com a perspectiva da TV sobre IP, ou a entrada das operadoras de telefonia no negócio de TV por assinatura.

No atual cenário da TV aberta brasileira, também se destaca o processo de introdução da TV Digital, que desencadeará mudanças significativas para seus atores, tanto na produção e distribuição de conteúdo, quanto na possibilidade de oferta de “novos” serviços em suas redes. As empresas de serviços com plataforma na Internet também entraram na disputa, com o lançamento de serviços gratuitos como o YouTube, Terra TV, TV UOL, WTN, dentre outros.

Recentemente, os serviços denominados como *triple play* – que correspondem à oferta integrada de serviços de telefonia, TV por assinatura e acesso à Internet, começaram a ser oferecidos no Brasil pelas principais operadoras de telefonia, acirrando a concorrência não apenas entre empresas de um mesmo segmento, mas também entre os diferentes canais de transmissão de voz, dados e vídeo. Em grande medida, o impacto dessas mudanças nas estruturas dos mercados de TeleCom para os consumidores será condicionado pela forma com que os órgãos reguladores das telecomunicações e de defesa da concorrência se posicionarão em relação a esses serviços. A convergência digital coloca grandes desafios tanto para os seus gestores – no que diz respeito a uma possível redefinição de suas fronteiras de negócios – quanto para os governos – que têm a missão de regulamentar as mudanças em curso, além de garantir que os consumidores continuem usufruindo seus direitos em relação a esses serviços.

Nesse contexto, esta tese busca contribuir para o entendimento de como o **fenômeno da convergência digital**<sup>2</sup> tem afetado **as empresas que prestam serviços de televisão (aberta e paga) e de telefonia (fixa e móvel) no Brasil** e de como tais empresas têm redefinido suas estratégias de desenvolvimento, acumulação e aquisição de recursos, tendo em vista a exploração do **serviço de produção, distribuição e entrega de conteúdo audiovisual de entretenimento**. Este é um dos mercados de serviços mais disputados, entre aqueles que tem sido estimulados pela convergência digital. O serviço de CAE tem sido também objeto das principais disputas regulatórias recentes no setor de TeleCom no Brasil.

A pesquisa explora a concorrência, a inter-relação e a sobreposição entre os negócios das empresas de radiodifusão (TV aberta comercial), das empresas de TV por assinatura e das empresas de telefonia fixa e móvel no Brasil, no que se refere à exploração do serviço de CAE.

---

<sup>2</sup> Embora o fenômeno seja mais amplamente referido como convergência tecnológica nesta tese a opção foi utilizar o termo convergência digital, uma vez que a digitalização de conteúdo foi e é o desenvolvimento tecnológico que propicia a convergência nos serviços de TeleCom em CAE.

Busca-se delinear e discutir as possíveis oportunidades e ameaças para as empresas desses segmentos, à medida que desenvolvem estratégias para criar e adotar novos modelos de negócio<sup>3</sup>.

Para explorar essas questões, serão tomadas como base as contribuições teórico-conceituais da **visão baseada em recursos** (*resource-based view* – RBV). Nessa abordagem destaca-se a importância de as empresas diversificarem e mobilizarem seus recursos (em especial suas competências) a fim de conseguirem posições de liderança em mercados instáveis e em processo de desenvolvimento, como é o caso dos serviços de televisão e telefonia de base digital. Com isso, pretende-se identificar e analisar as estratégias das empresas desses setores, em suas dimensões tecnológicas, mercadológicas e organizacionais, tendo em vista responder aos desafios da convergência digital.

A literatura utilizada para entender essas transformações (Wernefelt, 1997; Teece, Pisano e Shuen, 1997; Prahalad e Hamel, 1997; Barney, 2001), ajuda a entender em que medida o conhecimento acumulado pelas empresas desses segmentos permite que elas diversifiquem seus negócios para áreas conexas. Complementarmente, a tese se vale da literatura sobre **inovação em serviços** (Sundbo e Gallouj, 1998; Gallouj e Weinstein, 1997; Gallouj, 2007; Jong e Vermeulen, 2003; Barry *et al*, 2006) com a finalidade de entender a relação que essas empresas estabelecem com os seus clientes para criar novos serviços e desenhar modelos de negócio e, assim, identificar os recursos necessários nesse contexto.

## **Objetivo e Problematização da Tese**

O **objetivo principal** da tese é analisar e entender como as empresas que prestam serviços de televisão (aberta e paga) e os serviços de telefonia (fixa e móvel) no Brasil têm utilizado os recursos por elas acumulados, bem como têm adquirido novos recursos, tendo em vista tornarem-se competitivas na exploração de novos modelos de negócios possibilitados pelo fenômeno da convergência digital, com foco na produção, distribuição e entrega de conteúdo audiovisual de entretenimento.

Na busca desse objetivo central, a tese também explora os seguintes objetivos específicos: conhecer o fenômeno da convergência digital e suas implicações para os negócios das empresas que prestam serviços de TeleCom no Brasil; levantar e entender as principais questões e problemas regulatórios colocados para essas empresas no cenário da convergência digital (em

---

<sup>3</sup> A categoria modelo de negócios é utilizada nesta tese no sentido a ela atribuída por Chesbrough (2007) e Quadros (2008). Em síntese, refere-se ao posicionamento que uma empresa escolhe em termos de sua participação em uma cadeia de valor por ela liderada e que maximiza sua obtenção de valor a partir da exploração de um recurso por ela apropriado com exclusividade.

especial as implicações do Projeto de Lei 29/2007 – a lei da convergência, atual Projeto de Lei da Câmara 116/2010), e entender as mudanças na cadeia de valor desses serviços, no contexto da convergência, com ênfase na emergência de novos modelos de negócio.

Com a convergência digital, as empresas que prestam serviços de telefonia fixa e móvel no Brasil vêm demonstrando cada vez mais interesse no conteúdo audiovisual de entretenimento, serviço tradicionalmente dominado e oferecido, primeiramente pela televisão aberta gratuita e, num segundo momento, também pelas empresas de TV por assinatura. Esse interesse das empresas de telefonia se deve à oportunidade de a exploração desse serviço constituir-se em novo modelo de negócio e, portanto, em nova fonte de receita.

De seu lado, as empresas de TV aberta comercial começam a diversificar os seus modelos de negócios, oferecendo seus conteúdos em diferentes formatos e em diferentes mídias, quebrando o padrão da grade de programação fixa, um modelo de sucesso na TV até então. Essas inovações lhes permitem auferir novas fontes de receitas, a exemplo da cobrança de assinaturas para acessos a alguns conteúdos disponibilizados na Internet – tais como os capítulos de novelas na íntegra – e da venda casada de espaço publicitário para TV e Internet.

Esses e novos modelos de negócios que estão surgindo deverão se expandir como forma de aproveitarem as novas oportunidades colocadas pela introdução da TV Digital<sup>4</sup> e também para responderem às pressões das operadoras de telefonia sobre o seu negócio.

Com menos clientes novos assinando o serviço de telefonia fixa, bem como a provável estagnação da base de assinantes do serviço de voz da telefonia móvel – como vem acontecendo em vários países – essas empresas terão que descobrir meios de convencer os usuários existentes (ou os novos) a despendem maiores quantias para adquirir novos e diferentes serviços. Isso faz com que a inovação e o investimento em novos serviços e novas tecnologias sejam ainda mais importantes.

Apesar desse cenário, as operadoras multinacionais de telefonia, em geral, mostram-se muito satisfeitas com o resultado de suas operações no Brasil, com vistas ao fato de que aqui há um grande mercado consumidor e uma considerável capacidade de expansão (Lenhari e Quadros, 2007). Algumas dessas operadoras, a exemplo da Telmex e da Telefônica, têm no Brasil o seu principal mercado fora de seus países de origem. Até o momento, as operadoras de telefonia estão

---

<sup>4</sup> Dado o padrão de TV Digital adotado no Brasil, o *Integrated Services Digital Broadcasting – Terrestrial* (ISDB-T), os telespectadores com aparelhos mais modernos já contam com a opção de TV no celular daqueles conteúdos produzidos no padrão digital.

entrando com mais força no mercado de distribuição de conteúdo. Entretanto, cabe destacar que algumas delas começam a produzir alguns conteúdos de nicho para seus assinantes.

A entrada da Telefônica como uma competidora no mercado de TV por assinatura por satélite ou Direct to Home (DTH), serviço que hoje se chama Telefônica TV Digital, provocou inúmeros debates por parte das autoridades regulatórias no Brasil, a exemplo da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Também desagradou os representantes da Associação Brasileira de TV por Assinatura (ABTA) e dos radiodifusores da TV aberta comercial. Contudo, o que se observa é o avanço desse movimento, com a entrada de mais competidores, como a Embratel da Telmex e da operadora nacional Oi.

No caso da telefonia móvel, um dos segmentos mais agressivos na disponibilização de soluções tecnológicas inovadoras para o consumidor, um importante acontecimento em curso é a introdução da rede de terceira geração ou 3G, tecnologia que permite a esses atores maiores possibilidades de oferta de serviços no ambiente convergente (embora no caso de CAE seja a rede da quarta geração ou 4G que permitirá a expansão e solidificação desses negócios).

As operadoras de telefonia fixa e móvel e de TV por assinatura vêm anunciando e realizando investimentos nas redes da nova geração com maior capacidade para oferecer serviços múltiplos, participando de movimentos de fusões, aquisições e parcerias, além de se envolverem em ferrenhas disputas acerca das questões regulatórias do setor.

Essas considerações nos remetem a outro questionamento, que também será explorado nesta tese: a assimetria econômica – e de recursos e competências – existente entre as empresas que prestam serviços de televisão e telefonia no Brasil, com vistas ao serviço de conteúdo disputado no ambiente convergente. De um lado, temos grandes empresas multinacionais com operações globais, a exemplo da Telefônica e da Telmex. Em 2008 o Grupo Telefônica auferiu uma receita de 57,9 bilhões de euros, sendo que só no Brasil a receita foi de 8,6 bilhões de euros (Relatório Anual da Telefônica, 2009). Além de estarem entre os maiores grupos globais de TeleCom, essas empresas também estão presentes em vários serviços simultaneamente: telefonia fixa, telefonia móvel, TV por assinatura e Internet.

Em contraste, as empresas que exploram a TV aberta comercial no Brasil, a exemplo da Globo, SBT, Record, Band e RedeTV!<sup>5</sup>, pertencem a grupos nacionais que, apesar de sua tradição como fornecedores de CAE, e de seus recursos e competências acumulados na prestação desse serviço, contam com um aporte de capital e receita muito menores quando comparados àquelas auferidas pelas empresas multinacionais do setor com atuação no país. De acordo com o portal Teleco, em 2008, a Globo Comunicação e Participações – que inclui as emissoras de TV aberta, os negócios de Internet e sua participação na TV por assinatura – auferiu uma receita bruta de R\$ 8,4 bilhões<sup>6</sup>.

Por outro lado, essas empresas estão sofrendo uma concorrência *sui generis* das empresas de serviços de Internet, que estão oferecendo parte daqueles mesmos conteúdos cobrados pela TV paga – notadamente as séries de maior audiência – gratuitamente aos usuários (leia-se: patrocinados pela venda de publicidade e assinaturas dos portais). À medida que esse negócio ganha fôlego, e todos os indicadores corroboram isso, é provável que a divisão do bolo publicitário, principal fonte de receita da TV aberta, deverá se alterar e, portanto, poderá afetar também esta última. A Internet ainda é um terreno novo, desconhecido, com muitas possibilidades de novos negócios e com sérias questões regulatórias, a exemplo dos direitos de propriedade.

Nas audiências públicas realizadas pelo CADE (2007)<sup>7</sup> uma das principais preocupações apontada por esses diferentes atores é que a convergência tecnológica, caso não seja eficientemente regulada, poderá provocar um movimento de concentração no mercado, ao invés de maior competição.

As questões que ficam até aqui são: até quando as operadoras de telefonia vão se restringir apenas à distribuição de conteúdo? Como essas decisões podem afetar o negócio da TV aberta? Como os órgãos reguladores vão se posicionar a respeito? Essa problematização apresentada de maneira resumida ressalta as principais questões acerca do debate que vem se desenhando no âmbito da convergência digital envolvendo os atores que serão investigados e também algumas preocupações que deverão ser respondidas nesta pesquisa.

---

<sup>5</sup> Dentre as próprias empresas de radiodifusão nacional também se observa uma grande assimetria entre o poder de investimento das diferentes redes e também na sua audiência. A Globo é um dos poucos casos no mundo a ter mais de 50% da audiência em média num país.

<sup>6</sup> “Resultados da Globo em 2008”, na seção Rádio e TV do portal Teleco, São Paulo, 25/03/2009 ([http://www.teleco.com.br/TV\\_redes.asp](http://www.teleco.com.br/TV_redes.asp)). Acesso em 31/03/2009.

<sup>7</sup> Em 2007 o CADE realizou várias audiências públicas sob o tema “A Convergência Tecnológica e seus Impactos Concorrenciais”. Essas audiências contaram com a presença de vários empresários e dirigentes das empresas dos segmentos estudados nesta tese, com especialistas de universidades e representantes da Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), da Anatel e da Agência Nacional do Cinema (Ancine). Essas audiências foram gravadas e disponibilizadas ao público no portal do CADE ([www.cade.gov.br](http://www.cade.gov.br)).

Nesse contexto, sob a ótica da RBV, uma **hipótese** a ser investigada é a de que a estratégia dessas empresas não é só de adaptação às condições desse novo mercado, mas uma estratégia que visa criar o mercado futuro de serviços de CAE. O mercado do serviço de CAE, no contexto convergente, estaria em pleno processo de criação, em processo de desenvolvimento, o que aumenta o grau de complexidade da análise e tomada de decisão. A TV é uma mídia com linguagem própria, uma linguagem que está diretamente em ameaça, uma vez que as novas mídias têm e terão linguagens novas. O que esta tese procura discutir e investigar é se e como o entretenimento nessas novas mídias, nessas mídias alternativas ao que é a televisão tradicional, ainda está em processo de construção.

Pode-se questionar se, ao mesmo tempo em que os gestores dessas empresas estão buscando uma estratégia para identificar e explorar as oportunidades e ameaças desse ambiente, eles também estariam fazendo tais oportunidades acontecerem. Essa é uma abordagem de estratégia empresarial que parece alinhada com a abordagem schumpeteriana de concorrência, na qual são os atores (ou o empresário inovador, nas palavras do autor) que mudam as estruturas, que fazem avançar a conformação do mercado, em função das suas estratégias (Possas, 2002).

O que poderia estar em jogo é um negócio que está nascendo e que coloca em xeque vários desses segmentos, uma vez que as fronteiras dos negócios de origem dessas empresas estão se desfazendo. Se, por um lado, há novas oportunidades de negócio e de mercado para o serviço de CAE, por outro há todo um modelo de negócio ameaçado – o modelo de negócio da TV aberta comercial. Esse modelo é baseado em receita publicitária, uma receita que estaria em disputa devido à emergência de novas oportunidades de negócio que se abrem. A forma como os novos serviços de CAE serão utilizados e/ou reinventados, poderia significar a sobrevivência (ou não) do modelo tradicional às novas mídias e à convergência.

Nesse sentido, esta tese busca entender como as empresas desses segmentos estão se preparando, nesse contexto, não apenas para reagir às consequências da convergência digital que vão sofrer, mas também influir na própria configuração desses negócios no futuro e de suas consequências. Para alcançar tal entendimento, esta pesquisa utiliza a abordagem da teoria baseada em recursos (RBV), num amplo sentido. E ao escolher o entretenimento, o foco é serviço ou o desenvolvimento de novos serviços e, nesse caso, utiliza-se a literatura de inovação em serviços, particularmente em sua abordagem integradora.

De acordo com a RBV, o desempenho competitivo da empresa está relacionado aos recursos que a empresa detém e gerencia estrategicamente, o que inclui tanto ativos tangíveis (equipamentos físicos, localização geográfica, acesso a matérias-primas etc.) quanto intangíveis (conhecimento, experiência, habilidade de decisão, relacionamentos etc.), ou, dito de outra maneira, esses recursos estão acumulados e incorporados em indivíduos (habilidades e conhecimentos) e sistemas organizacionais (rotinas, processos e conhecimento codificado), sendo que são desenvolvidos de forma distinta entre as empresas. Essa abordagem permite que as empresas se ajustem às condições ambientais necessárias para o sucesso de suas ações, ou ainda, que elas façam a diversificação de seus negócios necessária no âmbito da convergência. A contribuição básica da RBV é prover uma análise das condições sob as quais os recursos gerem retornos, ou seja, heterogeneidade, imobilidade e dificuldade de imitação dos ativos estratégicos geradores de vantagem competitiva.

## **Justificativa**

A idéia de estudar os serviços de televisão e telefonia teve origem durante o desenvolvimento de minha dissertação de mestrado (Lenhari, 2005), que buscou entender o papel e impacto do conhecimento na economia e, assim, entender a real dimensão da Economia Baseada no Conhecimento (EBC), termo difundido por instituições multilaterais como a OCDE e o Banco Mundial.

Na perspectiva destas instituições, bem como na dos autores que a influenciaram – notadamente os Neoschumpeterianos e Evolucionistas – os serviços de TeleCom são muitas vezes citados como exemplo de setor no qual o papel e o peso do conhecimento são relevantes. Porém, foi a partir da obra de Fritz Machlup (1962, 1980) que considerava dentre os setores da Indústria do Conhecimento<sup>8</sup>, os Meios de Comunicação, ou indústrias engajadas na distribuição de conhecimento: livros e panfletos, periódicos e jornais, teatro e cinema, rádio e televisão, telefone e telégrafo e correio, que surgiu o interesse em estudar e conhecer esse segmento.

Não coube no escopo desta tese estudar todos esses meios de comunicação considerados por Machlup e a escolha recaiu sobre estudar televisão e telefonia. Porém, ao observar esses segmentos na atualidade deparou-se com o fenômeno da convergência digital. A convergência

---

<sup>8</sup> Machlup (1980:228) define indústria do conhecimento como um grupo de estabelecimentos – firmas, instituições, organizações e departamentos ou equipes dentro delas, mas também, em alguns casos, indivíduos e negócios domésticos – que produzem conhecimentos, serviços de informação ou produtos de informação, para o seu próprio uso ou para uso de outros. O conhecimento que os estabelecimentos geram e/ou transmitem pode ser de qualquer tipo, natureza ou qualidade. A Indústria do Conhecimento considera as atividades de educação, pesquisa e desenvolvimento, meios de comunicação, produção de equipamentos de informação e serviços de informação.

pode abranger muitos serviços e a escolha, nesta tese, foi estudar o fenômeno com foco no serviço de CAE – sob a ótica das estratégias competitivas e das inovações em serviços – nas empresas dos dois principais segmentos de serviços de TeleCom. Esse foco é suficiente para se ter uma idéia da complexidade do setor e da enorme tarefa que o governo tem e terá para garantir a competitividade e participação desses segmentos na economia nacional e como parte do comércio internacional.

O desenvolvimento de uma tese dessa natureza é complexo e envolve vários desafios. As discussões na literatura sobre o setor de serviços e as inovações em serviços são recentes e inacabadas. A RBV é um conceito relativamente novo e, de acordo com seus idealizadores, ainda está sendo testada como uma teoria sobre estratégia. Soma-se a isso que quase a totalidade dos exemplos e estudos empíricos com base na RBV é da indústria manufatureira. Uma maneira encontrada nesta tese para contornar essa questão foi utilizar a literatura de inovação em serviços como um caminho para entender a dinâmica do setor, das inovações que nele podem ocorrer e, assim, compreender a dinâmica dos serviços de televisão e telefonia e as inovações que estão envolvidas na exploração do CAE. Procurou-se fazer uma leitura das inovações em serviços com base na RBV.

Também é desafiador estudar um fenômeno novo e em plena “ebulição”, no qual há mais questões em aberto do que definições para os competidores envolvidos. E, por fim, cabe dizer que o próprio objeto de estudo, o CAE, tem especificidades relativamente pouco estudadas e debatidas, que, em geral, são feitas em fóruns menores e muitas vezes exclusiva aos seus atores. Na pesquisa acadêmica eles são mais explorados do ponto de vista da regulação, da política pública, da sua infra-estrutura e de seus aspectos sociológicos. Não é comum encontrar artigos ou livros tratando do assunto na perspectiva da inovação tecnológica e da criação de valor. Apesar de todas essas complexidades, considerou-se o desafio possível e, assim, a tese busca responder e ilustrar o estado da arte do serviço de CAE no contexto proposto.

Algumas das motivações para desenvolver uma tese de doutorado investigando o fenômeno da convergência digital no negócio de **produção, distribuição e entrega de conteúdo audiovisual de entretenimento**, sob a ótica de uma literatura de estratégia competitiva e inovação em serviços, na área de Política Científica e Tecnológica é entender um fenômeno recente, que é a convergência digital, em pleno processo no Brasil e no mundo e com importantes implicações do ponto de vista da inovação, da tecnologia, das competências envolvidas e da

regulação. A relevância desse fenômeno pode ser medida pelos diversos estudos e debates que vêm sendo empreendidos por várias instituições nacionais e internacionais acerca do assunto e seus vários desdobramentos<sup>9</sup>.

O desenvolvimento desta tese é pertinente para a área do conhecimento em que se encontra por se tratar de um estudo pioneiro em relação ao enfoque proposto e, também, por se tratar de um dos setores mais dinâmicos da economia. Esse setor, por sua vez, congrega um grande número de inovações no sentido mais amplo da palavra, incluindo as tecnológicas e de serviços, uma linha de pesquisa amplamente explorada pelo Departamento de Política Científica e Tecnológica (DPCT) do Instituto de Geociências (IG) da Unicamp. O estudo também poderá contribuir com aqueles que trabalham com a gestão do negócio nesses serviços, subsidiar os formuladores de políticas públicas e questões regulatórias inerentes a esses serviços e também estimular novas pesquisas com este enfoque na academia.

## **Estratégia de Pesquisa**

Para investigar as questões e alcançar os objetivos apresentados, a estratégia de pesquisa adotada foi primordialmente baseada na investigação empírica das empresas que atuam nos setores de serviços de televisão e telefonia no Brasil. A investigação foi complementada com um amplo levantamento da literatura acadêmica e especializada, o que permitiu caracterizar e sistematizar o fenômeno da convergência digital e suas implicações para as empresas que prestam serviços de televisão e telefonia.

A pesquisa de campo e o material secundário foram utilizados para mostrar como esses dois segmentos vêm se posicionando no mercado no contexto da convergência e, ao mesmo tempo, para levantar como as principais empresas desses segmentos vêm explorando o serviço de conteúdo audiovisual de entretenimento. Com essas informações é possível verificar os novos e “experimentais” modelos de negócios que vêm sendo desenhados por essas empresas.

Para aprofundar o entendimento desse cenário é apresentado o resultado de entrevistas semi-estruturadas que levantaram dados qualitativos de empresas relevantes que prestam serviços de televisão e telefonia no Brasil. O primeiro passo desse levantamento foi realizado através de

---

<sup>9</sup> Alguns exemplos nesse sentido são: The Office of Communications (**OFCOM**), autoridade independente em competição e regulação para as empresas de comunicação do Reino Unido ([www.ofcom.org.uk](http://www.ofcom.org.uk)); Federal Communications Commission (**FCC**), agência governamental independente do governo dos Estados Unidos, que orienta e regula as políticas de TeleCom daquele país ([www.fcc.gov/](http://www.fcc.gov/)); Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (**OCDE**); **Banco Mundial**; **Telebrasil**; **Teleco**; **ANATEL**; **CADE**; **Comissão de Ciência, Tecnologia, Comunicação e Informática da Câmara dos Deputados Federais**; além dos vários seminários e debates que vêm sendo promovidos no Brasil e no mundo.

um “projeto piloto”, realizado junto à empresa Telefônica em 2007, que permitiu o refinamento das questões e dos instrumentos de coleta de dados (roteiros de entrevistas).

A investigação das estratégias individuais das empresas e a compreensão e levantamento dos recursos acumulados no seu processo de desenvolvimento são feitos, primordialmente com base na pesquisa empírica de uma amostra de oito empresas, divididas por segmentos: três empresas de TV aberta comercial, uma empresa de TV por assinatura e quatro empresas de telefonia. As entrevistas foram realizadas no período de outubro de 2008 a março de 2009 com profissionais que estão acompanhando o processo de convergência nas empresas desses segmentos, que juntas representam de 40% a 70% da participação de mercado em seus segmentos.

Embora a pesquisa empírica seja representativa nos segmentos de TV aberta e telefonia, ela não teve nenhum objetivo de ter representatividade estatística, pois se trata de um estudo exploratório. Porém, trata-se de uma amostra robusta, que permite a verificação das estratégias das empresas do ponto de vista de seus recursos, respondendo assim, ao objetivo proposto. A íntegra dos roteiros de entrevistas aplicados aos profissionais das empresas se encontra no Anexo 1.

Com base na pesquisa de campo foi possível organizar o material em três grandes temas para responder as questões propostas, com base na RBV e na literatura sobre inovações em serviços: 1) saber quais são as visões futuras (prospecções), ou seja, quais são as expectativas das empresas no cenário convergente, e qual a visão da concorrência e a possibilidade de parcerias com outros competidores desses segmentos; 2) quais são os mercados e modelos de negócio em disputa; 3) saber quais recursos as empresas têm e/ou estão adquirindo, e como, para explorar o serviço de conteúdo audiovisual de entretenimento.

Essa análise demonstra os desafios que esse cenário de convergência vem desenhando para os principais atores envolvidos nesse contexto. Os aspectos metodológicos e as principais referências bibliográficas utilizadas estão detalhados na seção 2.6.

## Estrutura da Tese

A tese está estruturada em quatro capítulos, além desta introdução e da conclusão. No primeiro capítulo, apresentam-se o significado da convergência digital, principais questões e os desdobramentos para a indústria de entretenimento dos novos hábitos de consumo do serviço de conteúdo audiovisual de entretenimento (CAE) e uma contextualização geral sobre a convergência no Brasil. Ainda nesse capítulo, a caracterização dos serviços de TeleCom mostra o peso e a estrutura desses segmentos na economia brasileira. Por se tratar de serviços altamente regulados, esta tese apresenta a estrutura regulatória do setor e as discussões e embates recentes acerca dos mesmos e também algumas considerações sobre o Projeto de Lei 29/2007 também conhecido como a “Lei da Convergência” e mais recentemente designado de Projeto de Lei da Câmara 116/2010.

Tendo em vista que o fenômeno da convergência digital é relativamente recente e que o serviço de produção, distribuição e entrega de conteúdo sob ótica multiplataforma é muito novo e que pouco se conhece as suas informações – à exceção dos profissionais da área – e que entender o contexto é essencial para a tradução das questões maiores da pesquisa em categorias mais operacionais, optou-se por iniciar esta tese com a contextualização.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica e da metodologia de pesquisa que permeiam esta tese. A fundamentação teórica apresenta algumas discussões sobre a Visão Baseada em Recursos: suas origens, a construção do conceito em si e a definição dos termos mais comumente utilizados – recursos, competências essenciais e capacidades dinâmicas. Também apresenta a relação da RBV com a disciplina de estratégia e a análise da cadeia de valor como uma maneira de identificar recursos relevantes. Aqui cabe adiantar que apesar das diferenças existentes entre os termos, esta tese fará uso do termo **recurso** e tratará as competências essenciais e as capacidades dinâmicas como tipos particulares de recursos. Complementarmente, apresenta algumas discussões sobre a literatura de inovação em serviços, destacando os desenvolvimentos de novos serviços e as inovações que criam mercado. Tais conceitos são utilizados como um caminho na identificação de recursos necessários nos serviços de TeleCom no contexto da convergência digital.

O capítulo dois também explicita os procedimentos metodológicos selecionados no tratamento do material utilizado nesta pesquisa, que é descritiva e exploratória, com destaque para a pesquisa de campo realizada em oito empresas dos segmentos estudados. E, por fim, com

base no referencial conceitual utilizado, bem como nos elementos de definição e contextualização dos serviços de CAE com base digital, buscou-se elaborar um modelo de referência, para orientação analítica, que compreende os recursos considerados relevantes para empresas de serviços de TeleCom que queiram explorar CAE na convergência digital. Essas categorias de recursos norteiam a estrutura de análise adotada nos capítulos empíricos, além de representar uma maneira prática de responder à questão de pesquisa proposta nesta tese.

Os dois capítulos empíricos, um dedicado à televisão aberta e paga (capítulo 3) e outro dedicado à telefonia fixa e móvel (capítulo 4), têm a mesma estrutura. Uma estrutura que foi desenhada para possibilitar a identificação dos recursos estratégicos das empresas no período pré-convergência digital e àqueles que elas estão adquirindo e mobilizando na atual fase convergente para explorar o serviço de CAE.

Na primeira parte de cada capítulo, apresentam-se o modelo de negócio e a cadeia de valor aos quais as empresas dos diferentes segmentos pertencem, o ambiente competitivo no qual elas estão inseridas e a análise dos resultados da pesquisa de campo: as principais tendências e como essas empresas vêm mobilizando os seus recursos e o atual estado da arte da exploração do serviço de CAE em tempos de convergência digital.

Aqui é preciso ressaltar que, embora o foco da pesquisa seja identificar as estratégias das empresas, a visão de futuro e os recursos que elas estão mobilizando são apresentados por segmento. Isso se deve a uma série de restrições e sigilo acordados com os profissionais entrevistados. Porém, mesmo com essas restrições, ao final da análise por segmento (capítulos 3 e 4), foi possível apresentar alguns diferenciais estratégicos por empresa e ilustrá-los com alguns exemplos de modelos de negócios que essas empresas estão desenhando com base nos recursos que elas estão empregando na atual fase da convergência. E assim, responder ao objetivo principal proposto nesta tese, ou seja, quais recursos estas empresas estão mobilizando estrategicamente para manter e /ou ampliar suas parcelas de mercado no atual contexto.

Na conclusão desta tese são apresentados os principais resultados da pesquisa empreendida. Com base no modelo de análise desenvolvido (categorias de recursos) e de sua aplicação prática através do modelo de transferência de recursos apresenta-se uma comparação entre as estratégias competitivas que as empresas de televisão e telefonia estão adotando com base nos recursos que elas transferem e adaptam do período pré-convergência digital e àqueles que elas estão adquirindo e desenvolvendo em CAE na atual fase da convergência, bem como os

seus pontos fortes e fracos. Apesar de todas as questões em aberto no contexto atual, tanto os entrevistados das empresas de televisão, como os entrevistados das empresas de telefonia consideram que a convergência permite mais oportunidades do que ameaças para os seus negócios.

Por fim, cabe mencionar que o último anexo desta pesquisa (Anexo 22) apresenta um glossário de termos e siglas utilizados nesta tese, bem como alguns termos técnicos inerentes aos segmentos estudados.

# **CAPÍTULO 1 – O CONTEXTO DOS SERVIÇOS DE CONTEÚDO AUDIOVISUAL DE ENTRETENIMENTO (CAE) NO ÂMBITO DA CONVERGÊNCIA DIGITAL DAS TELE(COMUNICAÇÕES)**

## **1.1 – INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta três aspectos envolvidos nesta pesquisa que ajudam a contextualizar o escopo estudado: convergência digital, a caracterização do setor de TeleComunicações no Brasil e o contexto regulatório no qual as empresas dos segmentos de telefonia fixa e móvel, da TV por assinatura e da TV aberta comercial estão inseridas.

Sobre a convergência digital apresentam-se as principais questões colocadas por autores e instituições que tratam do tema. Como será possível observar ao longo desta tese, algumas dessas questões já estão sendo respondidas, outras estão em fase inicial e outras continuam em aberto. É preciso ressaltar que a constante evolução tecnológica e o dinamismo típico dos setores envolvidos devem continuar abrindo novas discussões nesse contexto.

Buscou-se também apresentar uma discussão geral sobre os desdobramentos da convergência digital na indústria de entretenimento no mundo e no Brasil e alguns dados sobre conteúdo audiovisual de entretenimento no Brasil nesse contexto.

A caracterização dos segmentos de serviços de Telecom nos permite observar a estrutura e o peso dos serviços de TeleCom na economia brasileira, suas definições e os principais prestadores desses serviços. A distinção desses serviços na Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE) em suas versões 1.0 e 2.0 nos possibilita verificar que os rápidos avanços tecnológicos nesses segmentos, particularmente nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), significaram algumas mudanças em sua estrutura.

Por fim, a seção que trata da regulação dos serviços de TeleCom apresenta o debate, ou melhor dizendo, o embate entre as empresas desses segmentos no campo regulatório. Um embate que teve início na privatização das teles e que tem se tornado mais acirrado no contexto da convergência, a exemplo das disputas em torno do PL 29/2007. A relevância do debate sobre

regulação no contexto estudado nesta tese se deve ao tipo de ambiente competitivo – e de direitos dos consumidores – que as ações nesse sentido podem gerar, além de permitir a identificação de alguns recursos que podem ser considerados estratégicos para as empresas desses segmentos. Essas questões devem permear a agenda dos reguladores e formuladores de políticas públicas em tempos de convergência.

## 1.2 – Convergência Digital: conceitos e questões

No ano de 1997, a Comissão Européia lançou o “livro verde relativo à convergência dos setores de telecomunicações, dos meios de comunicação social e das tecnologias da informação e as suas implicações na regulamentação”. A publicação reconhecia a existência de um consenso generalizado sobre a ocorrência da convergência de tecnologias, o que significaria que as tecnologias digitais tornariam possível a oferta de serviços de comunicação novos e tradicionais (voz, dados, sons ou imagens) através de muitas redes diferentes. A publicação também buscava responder à necessidade de debate acerca do tema, além de reconhecer que as implicações dessa evolução seriam profundas, uma vez que ela envolveria (e envolve) não só a tecnologia, mas também os serviços e as novas formas de se fazer negócio e de interagir com a sociedade.

De acordo com o relatório da Comissão Européia (1997), a mudança resultante do fenômeno da convergência poderia (e pode) ser visto de três diferentes níveis: tecnologia, indústria, serviços e mercados, tal como representado na Figura 1.1:

**Figura 1.1: As etapas da convergência**



**Fonte:** Livro Verde da União Européia (1997:3)

Não é possível garantir nem que a convergência num determinado nível conduza, inevitavelmente, ao mesmo grau de convergência noutros níveis e nem que a convergência nas tecnologias, indústrias, serviços ou mercados conduza, obrigatoriamente, à necessidade de um ambiente regulatório uniforme.

A experiência de convergência dos serviços de comunicação, telecomunicação e Internet está em curso desde a década de 1990 em diversos países (Wu, 2004), porém existem algumas dificuldades para uma análise sistemática do assunto. Aqui podemos destacar pelo menos três: 1) os desdobramentos desse movimento estão acontecendo no momento atual; 2) a falta de dados; e 3) a rapidez com que as atualizações tecnológicas acontecem nos segmentos em questão. Esses fatores dão margem a muita especulação. Até o momento, as questões chave do debate, segundo Simpson (2004), são: 1) a definição do escopo dessa questão; 2) seus provedores; 3) os canais de distribuição; e 4) o papel do regulador e da política pública.

De acordo com o *overview* (2004/2005) da Office Communications (OFCOM) depois de muitos anos de propaganda, a convergência das comunicações está se tornando uma realidade, embora uma realidade diferente das previsões que eram feitas nos anos 1990, quando se pressupunha um mundo onde o computador, o telefone e a televisão se tornariam um simples aparelho doméstico.

Na prática, o que ocorreu foi a expansão da televisão e do rádio digitais e das plataformas de banda larga, proporcionando ao consumidor melhor qualidade de acesso, serviços interativos e multicanais. Agora os consumidores têm maior liberdade de acessar conteúdo quando e onde o quiserem. Podem usar suas conexões em banda larga – ou mesmo o telefone celular – para ver TV ou ouvir rádio. Por outro lado, muitas operadoras estão respondendo a isso desenvolvendo *portfolios* digitais capazes de oferecer serviços através de múltiplas plataformas e tecnologias.

O que é convergência digital? A OCDE (2007) sintetiza a discussão apontando que o caminho para a convergência foi conduzido pela crescente digitalização de conteúdo, pelas mudanças nas redes baseadas em IP, pela difusão do acesso à banda larga de alta velocidade, pela disponibilidade de comunicação multimídia e pelos dispositivos de computação. A convergência está ocorrendo em diferentes níveis, como mostra o Quadro 1.1.

### Quadro 1.1: Diferentes níveis de convergência, segundo a OCDE

<b>Convergência das redes</b>	Impulsionada pelas mudanças das redes baseadas em IP de banda larga. Inclui a convergência fixo-móvel e “a convergência de três telas ( <i>three screens</i> )”: celular, TV e computador.
<b>Convergência dos serviços</b>	Decorrentes da convergência de redes e aparelhos inovadores que permitem o acesso das aplicações baseadas na <i>web</i> e a provisão de serviços tradicionais e de novos serviços de valor adicionado a partir de uma multiplicidade de dispositivos.
<b>Convergência da indústria/mercado</b>	Reúne as indústrias de uma mesma área e também de áreas que operavam em mercados formalmente distintos, tal como as tecnologias de informação, telecomunicações e mídia.
<b>Convergência dos dispositivos</b>	A maioria dos dispositivos hoje inclui um microprocessador, uma tela, capacidade de armazenamento, um dispositivo de entrada e algum tipo de conexão de rede e cada vez mais eles fornecem funções e aplicações variadas de comunicação.
<b>Convergência legislativa, institucional e regulatória</b>	Ou pelo menos co-operam, que é o que ocorre entre a regulação da radiodifusão e da telecomunicação. Os elaboradores de política ( <i>policy makers</i> ) estão considerando a regulação convergente para endereçar conteúdos ou serviços independentemente das redes sobre as quais eles são fornecidos (regulação tecnologicamente neutra).
<b>Experiência dos usuários na convergência</b>	Interface única entre os usuários finais e as telecomunicações, as novas mídias e as tecnologias de computação.

Fonte: OCDE (2007:7). Elaboração própria.

O processo de convergência tem sido baseado na evolução de tecnologias e modelos de negócios. Esse processo levou: 1) a entrada de novos competidores no mercado; 2) ao aumento da competição entre os atores que operam em diferentes negócios; e 3) a necessidade dos operadores tradicionais cooperarem com empresas que antes atuavam em outras áreas. Como resultado, a convergência atinge não apenas o setor de telecomunicações, mas envolve um amplo leque de atividades em diferentes níveis, tais como fabricantes de equipamentos, desenvolvedores de *software*, provedores de conteúdo de mídia e provedores de Internet.

A evolução das tecnologias que permeiam e permitem a convergência são tratadas no Anexo 2, pela relevante inovação tecnológica que representam, particularmente para os setores aqui envolvidos. Essas tecnologias exigem dispêndios de somas consideráveis na sua criação, o que envolve um grande esforço em pesquisas e desenvolvimento (P&D) por parte daquelas grandes fornecedoras mundiais de máquinas, equipamentos e dispositivos finais, e também na sua operação e manutenção, que demanda um considerável esforço de aprendizado (recursos, particularmente capacidades e competências) por parte das empresas de serviços de TeleCom. E a sua evolução poderá representar a concretização de vários dos negócios em CAE que começam a se desenhar no cenário atual.

## 1.2.1 – Convergência digital na indústria de entretenimento

Mesmo com grandes oportunidades surgindo na exploração de mídia, a convergência coloca grandes desafios no que diz respeito a essas empresas rentabilizarem suas ofertas. Novas tecnologias e novos modelos de negócios começam a incomodar o cenário da mídia tradicional. Grupos de consumidores estão cada vez mais fragmentados e reagrupados em novas faixas de audiência (*targets*) e os gestores das empresas de mídia e tecnologia necessitam, constantemente, mapear novas estratégias para lidar com os novos cenários que surgem. Segundo a Accenture (2006a) esses pontos são fundamentais para entender onde os gestores de empresas de mídia – os produtores de conteúdo – estão fazendo suas apostas para crescer na próxima década.

A Accenture, empresa de consultoria global, que tem uma área especializada em mídia e entretenimento realizou três estudos<sup>10</sup> que convergem com a finalidade desta tese. A seguir serão apresentados alguns resultados desses estudos, particularmente aqueles que corroboram o cenário verificado no Brasil a partir das entrevistas realizadas para esta tese.

A pesquisa da Accenture (2006a) aponta que para fazer sucesso nesse cenário convergente há a **necessidade de parcerias flexíveis**. Para combater a ameaça da competição intra-setorial, as empresas precisam desenvolver parcerias adaptáveis e ágeis que permitam ampliar sua escala e velocidade. A realidade é que em todos os mercados convergentes, sejam empresas de mídia, tecnologia ou radiodifusão, há muito a ganhar com a colaboração e muito a perder com uma competição direta. Porém, trabalhando juntos, serão capazes de adaptar conteúdos capazes de alavancar os reais diferenciais e idiossincrasias de cada uma das plataformas. Os provedores de conteúdo e o mercado publicitário terão informações ricas e detalhadas sobre as preferências e usos dos consumidores nos diferentes países. E os radiodifusores serão capazes de garantir suas audiências e tirar o máximo proveito da distribuição dos seus conteúdos nas diferentes plataformas.

**Aproveitar as inovações tecnológicas para criar novos modelos de negócio.** Dada a amplitude dos novos produtos, serviços e canais oferecidos pela convergência, as empresas

---

<sup>10</sup> Os estudos em questão são: 1) Content: here, there and everywhere (Accenture Media Content Survey, 2006a), baseado em entrevistas presenciais e por telefone com 130 dos mais influentes profissionais de empresas de TV, cinema, música, publicidade, videogame, rádio e propaganda em todo o mundo no período de janeiro a fevereiro de 2006; 2) Television in transition: evolving consumption habits in broadcast media worldwide (Accenture Consumer Broadcast Survey, 2008a), que é um estudo baseado num questionário detalhado e respondido online ou via fone, envolvendo um total de 7 mil consumidores em 8 países. O programa de pesquisa incluiu cerca de mil adultos representativos demograficamente na França, Alemanha, Itália, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos, além de 500 entrevistas feitas por telefone entre consumidores que vivem nas maiores cidades do Brasil e México. Devido às diferentes definições de idade de adultos em cada um dos países, na Itália e Espanha foram entrevistados adultos de 16 a 54 anos, na França, Alemanha e Reino Unido de 16 a 64 anos, nos Estados Unidos acima de 18 anos e no Brasil e México entre 18 e 64 anos; e 3) The Challenge of change: perspectives on the future for content providers (The Accenture Global Content Study, 2008b), um estudo focado na América do Norte e Europa feito pela BPRI Group no início de 2008, também baseado em entrevista presenciais e por telefone.

necessitarão repensar as estruturas de custos de seus modelos tradicionais de negócio. Reconhecendo isso, as empresas de mídia poderão, aos poucos, disponibilizar seus conteúdos para novas plataformas digitais, tais como celulares e portais de vídeo como aqueles da Google. Eles precisam aproveitar os novos canais de distribuição através da integração de redes e plataformas e permitir a portabilidade dos seus conteúdos em todas as plataformas – do celular para o cabo, do cabo para o gravador digital de vídeo – dando aos usuários a liberdade para experimentar cada um desses itens a qualquer momento e em qualquer lugar.

**O consumidor deve ser colocado no centro das atenções**, entregando conteúdos que eles realmente querem e não simplesmente aquilo que as tecnologias permitem. De acordo com o International Data Corporation (IDC) os consumidores gastam 70,6 horas por semana em mídia, mas apenas 23% desses estão envolvidos com o que nós chamaríamos de um aparelho de TV tradicional. A pesquisa (Accenture, 2008a) corrobora esse achado, pois três em cada dez entrevistados em cada um dos oito países agora vêm algum conteúdo de televisão em um dispositivo alternativo.

Embora os consumidores estejam aderindo a novos hábitos de consumir conteúdo, **a mudança está sendo liderada pelos jovens consumidores até 35 anos e, especialmente, até 25 anos, a chamada geração digital**. Esse consumidor também está insatisfeito com as atuais opções de televisão. Os jovens até 25 anos gostam mais de ver conteúdo em dispositivos alternativos e mais ainda, preferem assistir conteúdo sob demanda. Essa mudança de comportamento entre os jovens representa o início de uma iminente mudança.

Essas mudanças prometem ser ainda mais evidentes já que **os consumidores de todas as idades tendem a ser mais fiéis ao conteúdo do que ao canal de distribuição**. No mundo, cerca de 70% dos entrevistados assistem quatro ou mais programas por semana em quatro ou mais canais. Os consumidores estão buscando seus conteúdos independentemente do canal, mais do que continuar com o canal que conhecem. De acordo com a Accenture (2008a), a mensagem é clara: os dias da grade fixa de programação (*line-up*) estão contados – e o valor de ver TV no horário nobre está caindo.

Os consumidores abaixo de 25 anos, além de estarem liderando a migração para novos modelos de consumo, também estão definindo a forma de pagamento pelo conteúdo. Eles são mais suscetíveis a verem publicidade como forma de pagamento (42%) e os que têm maior probabilidade de optar por qualquer forma de pagamento (45%) para baixar programas de TV

digital. Nos países entrevistados esses jovens disseram estar satisfeitos com a televisão tradicional, porém se sentem bastante estimulados (*excited*) a consumir conteúdo no celular ou no PC. Nesse contexto é importante observar que nos próximos anos esses jovens serão um grupo dominante de usuários nesse mercado.

A pesquisa Accenture (2008b) aponta que **há certo consenso sobre a forma como o mercado digital está se desenvolvendo**, onde as oportunidades são falsas e o que poderá impulsionar as receitas nos próximos anos: 63% das empresas estão seguindo a estratégia de distribuição multiplataforma; mais de um terço das empresas esperam obter receitas significativas das mídias sociais e do conteúdo gerado pelos usuários; 84% das empresas esperam que mídia no celular se torne um rico mercado de massa, o que representará uma grande oportunidade de crescimento para as empresas de mídia e entretenimento e para 52% dos entrevistados a publicidade digital irá superar a publicidade tradicional.

Em suma, as pesquisas da Accenture apontam que no contexto da convergência a indústria de mídia e entretenimento está passando por uma grande transformação. Com a tecnologia permitindo que os conteúdos de mídia estejam presentes em várias plataformas simultaneamente, a audiência (o público) está mudando os seus hábitos de consumo. Com isso, os criadores e distribuidores de conteúdo precisam se adaptar.

O escopo da transformação digital é amplo, complexo e afeta de maneira diferente os participantes da cadeia de valor. Os estudos da Accenture (2006a e b e 2008a, b e c) mostraram que, não obstante, o lugar onde as empresas se situam na cadeia de valor, elas têm alguns desafios comuns, tais como a distribuição multicanal, as mídias sociais, a mobilidade e a publicidade digital. Elas estão diante de grandes desafios e que as chaves para um bom desempenho são velocidade, flexibilidade e inovação, mas a forma como eles devem ser aplicados estão mudando o tempo todo. Esses são alguns dos exemplos das rápidas mudanças tecnológicas e comportamentais e que agora fazem parte do dia-dia dessas empresas. Para manter o ritmo, as organizações devem ultrapassar as barreiras culturais, técnicas e os desafios empresariais.

O Quadro 1.2 apresenta exemplos de acesso ao conteúdo audiovisual de entretenimento de alguns dos principais competidores internacionais. Os seus modelos de negócio, as suas relações com os usuários e as restrições geográficas. Nos capítulos empíricos será possível contrastar esse quadro com a situação atual no Brasil. Pode-se dizer que no país as empresas têm

seguido tendências muito parecidas. Somando-se o fato de que vários desses novos negócios em CAE mostrados no quadro abaixo, particularmente aqueles sobre IP, também estão disponíveis aqui (YouTube) e outros só não são mais populares porque ainda não possuem legenda ou não são dublados em português. E alguns deles porque necessitam de maior capacidade de banda larga.

**Quadro 1.2: Exemplos de acesso ao CAE na convergência digital no mercado internacional**

	Provedor	Conteúdo	Modelos de Negócios	Upload ou usuário criador de conteúdo	Restrições geográficas
Redes IP administradas	France Telecom	DTT + VoD (DSL)	Comercial + canais de assinatura	Não	Sim
	BT Vision				
Novos provedores de serviços de Internet e aplicativos – modelo IPTV	Joost	Streaming/produtores de conteúdo independente/privado	Baseado em publicidade	Não	Sim – limite geográfico depende dos direitos relacionados ao conteúdo
	Babelgum				
Operadores de radiodifusão	Hulu (Beta) NBC/News Corp.	Conteúdo <i>premium</i> da NBC/Fox + conteúdo de outros 15 canais de cabo/Streaming do portal principal ou de parceiros de distribuição (AOL, Yahoo, Comcast, MSN, MySpace)	Baseado em publicidade, <i>banners</i> ao longo dos vídeos, textos presentes nos filmes ou clips	Não	Sim - Não é possível acessar o serviço fora dos EUA
	BBC	<i>On-Demand</i> , com 7 dias de <i>catch-up</i> de programação da TV e rádio BBC	-	Não	-
	You Tube	Conteúdo criado pelo usuário, <i>trailers</i> e vídeos profissionais de curta duração, material promocional	Baseado em publicidade, anúncios direcionados, <i>banners</i> etc.	Sim	Não
	iTunes	Download de filmes, músicas e <i>podcasts</i> . Acordos de distribuição com os maiores produtores de conteúdo	<i>Pay-per-download</i> , conteúdo gratuito também disponível	Através de Podcast	Sim - Não é possível baixar filmes fora dos EUA

Fonte: OCDE (2007:44)

Final, o que é a televisão? O presidente da Warner Television Studios, Bruce Rosenblum, ressaltou: “[you are] witnessing a complete disaggregation of the networks...” e também: “all the networks are looking to ads to create revenue from new digital media, as seen with Hulu and ABC.com”. Para Peter Bazalgette, *former chief creative officer* da Endemol: “now

*TV's not special, it's ubiquitous. And the images on our TVs, mobile and laptops may or may not emanate from a television company...*". Para Rupert Murdoch, *chairman* da NewsCorp: "*media companies don't control the conversation any more*" (Accenture, 2008a).

De todos os exemplos apresentados no Quadro 1.2, o que mais se destaca e também o mais conhecido no Brasil é o YouTube, um modelo de negócio em CAE que vem influenciando as empresas de televisão e telefonia no Brasil e foi citado pela totalidade dos profissionais entrevistados para esta tese.

O YouTube foi adquirido pela Google em 2006 por US\$ 1,65 bilhão. Fez sucesso desde sua origem com vídeos amadores e boa parte dos seus conteúdos viola os direitos autorais. Desde então, a Google vem realizando inúmeras parcerias com empresas tradicionais das indústrias fonográfica, cinematográfica e de televisão, além de buscar na publicidade um caminho para transformar um portal campeão de audiência em um modelo de negócio lucrativo.

O que possibilita todas essas parcerias e estimula a busca por novos modelos de negócio rentáveis são os números impressionantes do YouTube: está presente em 23 países com 24 idiomas diferentes e é o terceiro portal mais visualizado do mundo, no final de 2009 alcançou a marca de um bilhão de visualizações por dia<sup>11</sup> (e no primeiro semestre de 2010 chegou a dois bilhões por dia). São postadas cerca de 24 novas horas de vídeo por minuto e alcança uma audiência de 350 milhões de visitantes únicos por mês, que passam uma média de quinze minutos por dia neste portal. Todos os dias são monitorados cerca de cem anos em vídeos pela tecnologia de gestão de direitos autorais<sup>12</sup>. Apesar de 70% da audiência estar fora dos Estados Unidos, só naquele país, dos 158 milhões de usuários que assistiram vídeos *online* em julho de 2009, 42% foram vistos no YouTube. O segundo lugar ficou 3,8% da audiência (Viacom Digital) e a Microsoft apenas com 3%<sup>13</sup>.

Outro exemplo que vem se destacando no cenário de CAE na convergência – e também influenciando alguns modelos de negócio no Brasil – é o Hulu, um portal de vídeos lançado pela NBC Universal e News Corp em 2007, numa aposta de que as pessoas estariam dispostas a

---

<sup>11</sup> "YouTube alcança marca de 1 bilhão de vídeos reproduzidos por dia", matéria publicada pela redação do IDG Now do UOL, São Paulo, 09/10/09: <http://idgnow.uol.com.br/Internet/2009/10/09/youtube-alcanca-marca-de-1-bilhao-de-vidEOS-reproduzidos-por-dia/>, na seção Internet – Áudio e Vídeo, acesso em 01/11/09.

<sup>12</sup> "Com 2 bilhões de visualizações diárias, YouTube comemora seus cinco anos", da redação do IDG Now do UOL, São Paulo, 17/05/2010. (<http://idgnow.uol.com.br/Internet/2010/05/17/com-2-bilhoes-de-visualizacoes-diarias-youtube-comemora-seus-cinco-anos/>), na seção Internet – Mídia Digital, acesso em 23/06/2010. Esta matéria destaca ainda que 1700 anos é o período de tempo que demoraria para uma pessoa assistir aos milhares de vídeos do YouTube.

<sup>13</sup> "Audiência de vídeos *online* bate recorde nos EUA, diz comScore", matéria publicada pela redação do IDG Now do UOL, São Paulo, 17/08/09: <http://idgnow.uol.com.br/Internet/2009/08/27/audiencia-de-vidEOS-online-bate-recorde-nos-eua-diz-comscore/>, na seção Internet – Áudio e Vídeo, acesso em 15/09/09.

assistir os programas de TV e filmes inteiros pela Internet e de boa qualidade. O Hulu revolucionou a oferta de conteúdos abertos na Internet em 2008 ao praticar o mesmo o modelo da TV, baseado em publicidade. Para 2010, a News Corp anunciou que o Hulu também terá um modelo pago. Apesar de concorrente, o Hulu ainda está muito atrás do YouTube. Dados de março de 2009 para os EUA divulgados pela comScore apontam que para aquele mês, enquanto o serviço de vídeos da Google foi responsável por 40,9% (mais de 5,9 milhões) de todos os vídeos vistos na Internet, o Hulu foi por 2,6% com pouco mais de 380 mil<sup>14</sup>.

Pelos exemplos apresentados no Quadro 1.2 é possível constatar que a produção e difusão de conteúdo audiovisual não estão mais limitadas aos tradicionais radiodifusores. As operadoras de telefonia estão fornecendo conteúdo em conjunto com o acesso à Internet. Os “novos entrantes” estão oferecendo acesso ao CAE sobre IP (Joost, Hulu, YouTube). E os tradicionais radiodifusores também estão transmitindo seus CAE sobre outras plataformas, tal como na rede IP.

Além disso, o desenvolvimento dos serviços móveis da próxima geração – usando as redes 3G e 4G ou os sistemas de radiodifusão móveis (possibilitados pela TV Digital) – permite a entrega de serviço de CAE em alta qualidade para celulares e outros dispositivos portáteis. A convergência é hoje uma realidade com diferentes tipos de conteúdo e serviços de comunicação sendo entregues por uma mesma tubulação e consumida sobre uma variedade de plataformas e dispositivos para o usuário.

### **1.3 – CAE na convergência digital: contexto geral no Brasil**

No contexto da convergência no Brasil acontecem alguns paradoxos interessantes. De um lado, temos o aumento da penetração da banda larga (embora ainda muito baixa) – e como apontam os dados da comScore<sup>15</sup>, o Brasil é um dos países em que o internauta passa mais tempo conectado no mundo (26,8 horas/semana – dados de outubro/2008), sendo crescente o número de visitas aos portais de vídeos mais populares do país (o total de visitantes da Globo Vídeos e do YouTube cresceram 25% e 50%, respectivamente só nos oito primeiros meses de 2008. A Globo Vídeo alcançou 30% da população *online* brasileira e o YouTube 46%.

Por outro lado, tivemos um aumento do tempo dedicado pelo brasileiro a assistir televisão aberta – de acordo com os dados do Ibope Telereport PNT no horário das 6:00 às 24:00hs, nos

---

<sup>14</sup> Rafael Fischmann, “comScore coloca Hulu em terceiro lugar entre portais de vídeos nos Estados Unidos”, matéria publicada no IGD Now do UOL, São Paulo, 29/04/2009: <http://macmagazine.uol.com.br/2009/04/29/comscore-coloca-hulu-em-terceiro-lugar-entre-portais-de-vidEOS-nos-estados-unidos/>, acesso em 27/05/2009.

<sup>15</sup> A comScore Inc. é uma empresa especializada em estatísticas sobre Internet ([www.comscore.com/companyinfor](http://www.comscore.com/companyinfor)).

últimos sete anos, o brasileiro tem passado quase 30 minutos a mais por dia assistindo TV, passando de uma média de 4h15 em 2001 para uma média de 4h42 no período de janeiro a junho de 2008 – e nenhuma alteração radical na divisão do bolo publicitário – principal fonte de recursos da TV aberta. E vêm utilizando a Internet e a banda larga como mídia complementar<sup>16</sup>.

Durante o Congresso TV 2.0 em 2008<sup>17</sup>, Alex Banks, gerente para a América Latina da comScore, apontou que em 37 países elencados, o Brasil fica em 14º em média de visitas a portais multimídia e em 32º em tempo de permanência nesses portais. E é o sétimo na lista dos que mais acessam o YouTube (cresceu de 5,8 milhões de acessos em junho de 2007 para 9,1 milhões de visitantes em junho de 2008). A Globo.com que conta com boa parte do conteúdo da TV Globo cresceu 35% no mesmo período chegando a 5,9 milhões de acessos em junho de 2008 e teve um pico de acessos registrados no mês de julho do mesmo ano com 8,3 milhões de acessos únicos<sup>18</sup>.

Além da Internet, os consumidores também contam com opções de TV no celular. Alguns dados fornecidos pela empresa M1nd Corp<sup>19</sup>, empresa responsável pela plataforma de conteúdos por assinatura para as operadoras Oi e TIM, para o Anuário de Mídias Digitais PAY-TV 2010, apontam o desempenho do telespectador de vídeos *online*. Os dados da M1nd são baseados nos 300 mil usuários consumidores de vídeos por celular monitorados pela empresa. Esses usuários acessam por mês cerca de dez vezes os conteúdos infantis, o que coloca esse conteúdo dentre aqueles de maior interesse pelos usuários, com cerca de 24% do total de acessos e 33% do tempo de exposição entre todos os canais.

O segundo conteúdo de maior interesse são os canais de música (12,5% dos acessos e 9,8% do tempo de audiência), seguido dos canais de notícias e de variedades/esporte que ficam com cerca de 11% dos acessos, respectivamente. Em termos de tempo de audiência os canais de variedades/esporte ficam com 11,2% e o de notícias com cerca de 10% da atenção dos consumidores. Os canais de documentários contam com 9,2% dos acessos e 10,4% do tempo de audiência. A maior discrepância apontada pela M1nd está no reduzido acesso (3,4%) aos canais eróticos, porém com cerca de 9,8% do tempo de exposição.

---

<sup>16</sup> Fernando Lauterjung, “Atenção dividida”, *Revista Tela Viva*, Edição 187, São Paulo, outubro de 2010.

<sup>17</sup> O Congresso TV 2.0 foi realizado pela Converge Comunicações aconteceu nos dias 16 e 17 de setembro de 2008 na Amcham em São Paulo.

<sup>18</sup> Segundo os dados da comScore, nos EUA 20% dos internautas são *heavy users* de vídeos, 30% é médio e os outros 50% faz pouco uso do vídeo *online*. O executivo da comScore acredita que o cenário americano pode se repetir no Brasil com o aumento da difusão da banda larga.

<sup>19</sup> A M1nd surgiu desenvolvendo jogos para telefones móveis e, recentemente, conseguiu desbancar concorrentes multinacionais na disputa pela preferência das operadoras brasileiras em TV por assinatura móvel. Possui plataforma própria desenvolvida pelos seus engenheiros. No início de 2010, o presidente da M1nd anunciou o lançamento de um canal chamado M1nd TV para celular. Trata-se de um canal experimental para monitorar resultados e criar *mobisodes*. Fonte: Fernando Paiva: “O homem da telinha”, matéria publicada na Revista Tela Viva, Edição 201, São Paulo, janeiro/fevereiro de 2010.

No mesmo Anuário de 2010, uma operadora de telefonia móvel que não se identificou, informou que os conteúdos adultos representam 49,5% do total de *downloads*, seguidos de *trailers* de filmes (17,5%), vídeos de música (13,1%), desenhos animados (6,5%) e notícias (8,2%). Para esta operadora, a diferença está no seu modelo de negócio por *download* e não por *streaming* de vídeo<sup>20</sup>, ou seja, ao invés de uma assinatura, o usuário paga pelo que consumir.

Por fim, cabe ressaltar outro importante movimento recente observado na exploração do conteúdo audiovisual de entretenimento: a entrada das empresas de telefonia, em especial as empresas que tradicionalmente prestam serviço de telefonia fixa, na oferta de TV por assinatura, notadamente via satélite (DTH). Até 2007 o serviço de DTH era oferecido praticamente apenas pela Sky/DirecTV. A partir daquele ano a Telefônica entrou nesse mercado, em 2008 a Embratel e em 2009 a Oi. Com essas novas ofertas, a expectativa é que o DTH seja o responsável pelo aumento na base de assinantes de TV paga nos próximos anos.

O principal determinante da maior entrada das teles nas operações por satélite é a restrição legal na oferta de TV por assinatura por meios físicos (Lei do Cabo). Outro motivo para uma maior entrada no serviço de DTH é a velocidade de implantação (*time to market*), ou seja, é muito mais rápido lançar um serviço via satélite, que pode ser recebido em todo o Brasil, do que um serviço por cabo, por exemplo. É o PL 29 de 2007 ou PLC 116/2010 que permitirá a exploração mais ampla desse mercado, como será visto na seção 1.5.2.

A matéria de Lauterjung (2008:16) na Revista Tela Viva<sup>21</sup> apresentou algumas conclusões sobre o comportamento do telespectador e como essas diferentes mídias poderão ser assimiladas e consumidas no futuro<sup>22</sup>. A primeira conclusão é que “há uma mudança no hábito do consumidor de mídia”. A segunda é que “a televisão aberta e generalista mantém uma vantagem enorme sobre qualquer outra mídia, já que é a que tem maior penetração e conseguiu consolidar o hábito de ver TV ao longo de mais de meio século”. E a terceira conclusão, aponta que “o público está aprendendo a mudar de canal e buscar conteúdo, seja entretenimento ou informação, em outras fontes e dispositivos”.

---

<sup>20</sup> O formato de vídeo por *streaming* significa que os usuários não necessitam fazer *download* e ocupar a memória do celular, ou seja, a transmissão é feita direto no celular.

<sup>21</sup> A Revista Tela Viva é uma publicação mensal especializada na cobertura dos mercados de produção audiovisual, *broadcast* e TV por assinatura da Converge Comunicações.

<sup>22</sup> Essas conclusões apresentadas pela revista estão baseadas em conversas com dirigentes de emissoras de TV aberta comercial, TV por assinatura e portais de Internet, além de considerar pesquisas de comportamento e consumo de mídias eletrônicas, a exemplo da Accenture e Ibope Telereport PNT.

## **1.4 – Caracterização dos serviços de TeleCom no Brasil**

Antes de iniciar as discussões sobre os serviços de TeleCom propriamente ditos, cabem algumas definições e discussões sobre a natureza do setor de serviços na economia e as mudanças que este setor vem sofrendo, particularmente os serviços de TeleCom, com o avanço das tecnologias de informação e comunicação (TICs).

Definidos de uma maneira simples, os serviços são um grupo diversificado de atividades econômicas não diretamente associadas à produção de bens, mineração ou agricultura. Eles normalmente envolvem a provisão de valor adicionado humano na forma de trabalho, conselho, habilidade de gestão, entretenimento, treinamento, intermediação e afins.

Um elemento relevante acerca dos serviços é o fato de que a distinção entre produtos e processos é muitas vezes obscura, com a produção e o consumo ocorrendo de maneira simultânea. O desenvolvimento de processos pode ser mais informal para serviços do que para bens, com uma fase inicial consistindo de pesquisa, união de idéias e de avaliação comercial, seguida pela implementação (OCDE, 2005c).

Contudo, os avanços tecnológicos estão diminuindo as diferenças entre os serviços e outras atividades econômicas. Embora esses avanços não tenham chegado ao ponto em que alguém possa desfrutar de um bom restaurante sem que esteja presente fisicamente, as TICs já permitem que as pessoas participem de um crescente número de atividades em tempo real ou no tempo escolhido por elas, sem estar presente fisicamente.

De acordo com OCDE (2005c), o setor de serviços representa mais de 70% da riqueza e do emprego na maior parte dos países desenvolvidos. No período recente, também é possível observar uma crescente globalização dos serviços. Um movimento que foi desencadeado pelos avanços tecnológicos, a exemplo do desenvolvimento das redes de banda larga e pela crescente digitalização dos serviços, ambos apoiados por reformas regulatórias e liberalização do comércio tanto nos países da OCDE como em países em desenvolvimento, e também pelo surgimento de um mercado global de trabalhadores altamente qualificados. Embora a aquisição de serviços seja um assunto doméstico, ele está cada vez mais internacionalizado.

A pressão competitiva entre as empresas de serviços tem estimulado uma maior incorporação de produtividade, tecnologia e aumento de emprego. As TICs conectam as economias de serviços e da informação e, dessa forma, a contribuição dos serviços ao desenvolvimento econômico e à economia mundial se transformou e se elevou a partir da

convergência dos computadores e das telecomunicações, desde meados da década de 1970, provocando várias mudanças na economia (Kon, 2004). Uma dimensão dessa mudança está sendo estudada nesta tese.

O impacto das inovações tecnológicas, particularmente das TICs, nos serviços de TeleCom também pode ser observado na atualização feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) na Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE)<sup>23</sup>. Os Quadros 1.3 e 1.4 apresentam os segmentos estudados nesta tese nas versões da CNAE 1.0 e CNAE 2.0<sup>24</sup>.

### Quadro 1.3: CNAE 1.0 para os serviços de TeleCom

Classificação	Segmento Econômico
<b>Seção I</b>	Transporte, Armazenagem e Comunicações
Divisão 64	Correio e Telecomunicações
Grupo 642	Telecomunicações
<b>Classe 6420-3</b>	<b>Telecomunicações</b>
<b>Seção K</b>	Atividades Imobiliárias, Aluguéis e Serviços Prestados às Empresas
Divisão 72	Atividades de Informática e Serviços Relacionados
Grupo 724	Atividades de Bancos de Dados e Distribuição On-Line de Conteúdo Eletrônico
<b>Classe 7240-0</b>	<b>Atividades de Bancos de Dados e Distribuição On-Line de Conteúdo Eletrônico</b>
<b>Seção O</b>	Outros Serviços Coletivos, Sociais e Pessoais
Divisão 92	Atividades Recreativas, Culturais e Desportivas
Grupo 922	Atividades de Rádio e Televisão
Classe 9221-5	Atividades de Rádio
<b>Classe 9222-3</b>	<b>Atividades de Televisão</b>

Fonte: IBGE (<http://www.ibge.gov.br/concla>). Elaboração própria.

<sup>23</sup> A CNAE é utilizada para classificar as unidades de produção de acordo com a atividade que desenvolvem, em categorias definidas como segmentos homogêneos, principalmente quanto à similaridade de funções produtivas (insumos, tecnologia, processos) e, em alguns casos, quanto às características dos bens e serviços ou, ainda, à finalidade de uso dos bens e serviços. E também na produção e disseminação de informações por tipo de atividade econômica nas estatísticas econômicas e socioeconômicas.

<sup>24</sup> Em 2007, o IBGE realizou uma revisão da CNAE para dotar o país com uma classificação das atividades econômicas atualizada com as mudanças na estrutura e composição da economia brasileira e sincronizada com as alterações introduzidas na versão 4 da Classificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Atctividades Económicas (CIIU) ou International Standard Industrial Classification (ISIC), que é a classificação internacional das atividades econômicas adotada pelas Nações Unidas.

**Quadro 1.4: CNAE 2.0 para os serviços de TeleCom**

<b>Classificação</b>	<b>Segmento Econômico</b>
<b>Seção J</b>	<b>Informação e Comunicação</b>
Divisão 59	Atividades cinematográficas, produção de vídeos e de programas de televisão; gravação de som e edição de música
Grupo 59.1	Atividades cinematográficas, produção de vídeos e de programas de televisão
Divisão 60	Atividades de Rádio e de Televisão
Grupo 60.2	Atividades de Televisão
<b>Classe 60.21-7</b>	<b>Atividades de televisão aberta</b>
Classe 60.22-5	Programadoras e atividades relacionadas à televisão por assinatura
<b>Divisão 61</b>	<b>Telecomunicações</b>
<b>Grupo 61.1</b>	<b>Telecomunicações por fio</b>
<b>Grupo 61.2</b>	<b>Telecomunicações sem fio</b>
Grupo 61.3	Telecomunicações por satélite
<b>Grupo 61.4</b>	<b>Operadoras de televisão por assinatura</b>
Classe 61.41-8	Operadoras de televisão por assinatura por cabo
Classe 61.42-6	Operadoras de televisão por assinatura por microondas
Classe 61.43-4	Operadoras de televisão por assinatura por satélite
Divisão 63	Atividades de prestação de serviços de informação
<b>Classe 63.19-4</b>	<b>Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na Internet</b>

Fonte: IBGE ([http://www.ibge.gov.br/concla/pub/revisao2007/PropCNAE20/CNAE20\\_Introducao.pdf](http://www.ibge.gov.br/concla/pub/revisao2007/PropCNAE20/CNAE20_Introducao.pdf)). Elaboração própria.

A CNAE 2.0 está estruturada de forma hierarquizada em cinco níveis, com 21 seções, 87 divisões, 285 grupos, 673 classes e 1301 subclasses. O Quadro 1.4 mostra que os segmentos estudados nesta tese estão classificados na **Seção J** e podem ser identificados até o nível das Classes. Como exemplo de empresas na **Classe 60.21-7** pode-se citar a TV Globo, o SBT, a Record etc.; no **Grupo 61.1** a Telefônica, a Oi etc.; no **Grupo 61.2** a Claro, a TIM etc.; no **Grupo 61.4** a Net Serviços, a Sky/DirecTV etc. e na **Classe 63.19-4** os portais UOL, IG, Terra etc.

Em 2005, o setor de telecomunicações como um todo (o que inclui a indústria) produziu uma receita operacional bruta de R\$ 134,1 bilhões, o que equivaleu a 6,9% do PIB brasileiro daquele ano, que foi de R\$ 2,147 trilhões (a preços de mercado). Em 2008 esse número saltou para R\$ 178,1 bilhões e, de acordo com a Telebrasil (2009b), foi o mais alto da história do setor

de telecomunicações e equivaleu a 6,2% do PIB, que em 2008 foi de R\$ 2,890 trilhões. E até setembro de 2009 o setor produziu uma receita operacional bruta de R\$ 135,3 bilhões.

O segmento de **Serviços de Telecomunicações** engloba as empresas que detêm concessão ou autorização para prestação de serviços, tais como Telefonia Fixa, Comutações Móveis, Comunicação Multimídia, TV por Assinatura, Radiodifusão e outros, de acordo com a regulamentação vigente, que será discutida na próxima seção. Essas concessões e autorizações ficam a cargo da ANATEL e algumas decisões passam também pelo MINICOM. Os relatórios da Teleco (2006a) e Telebrasil (2009a) dividem o segmento de **Serviços de Telecomunicações** em seis subsegmentos, que estão detalhados no Anexo 3.

Cabe ressaltar também que a Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) do IBGE<sup>25</sup> para o ano de 2005 apresentou as primeiras evidências sobre inovação tecnológica nos serviços de telecomunicações<sup>26</sup>, sobre atividades realizadas no período de 2003 a 2005, cuja taxa de inovação<sup>27</sup> obtida foi de 45,9%, um patamar similar a alguns setores industriais de média-alta intensidade tecnológica<sup>28</sup>. De acordo com a PINTEC-2005, naquele período, as empresas dos serviços de alta intensidade tecnológica (que permitem o surgimento de mais oportunidades de inovações individuais e coletivas), dentre as quais se incluem as empresas de serviços de telecomunicações, apresentaram taxas de inovação superiores à da indústria. Veja no Anexo 4 os principais resultados da PINTEC de 2005 para os serviços de telecomunicações.

No final do terceiro trimestre de 2009, os serviços de telecomunicações eram prestados para 225,9 milhões de assinantes, o que representou um aumento de 14,3% em relação ao mesmo período de 2008 (ano da crise<sup>29</sup>). O valor de mercado das empresas de serviços de telecomunicações (fixa, celular e TV por assinatura) com ações negociadas na BOVESPA foi de

---

<sup>25</sup> A PINTEC é um periódico de estatísticas sobre atividades de inovação tecnológica das empresas brasileiras, respaldado na metodologia do Manual de Oslo da OCDE. O conceito central no qual se apóia a pesquisa é o da inovação tecnológica schumpeteriana (Schumpeter, 1982), que resumidamente consiste na introdução de novos produtos ou novos processos tecnologicamente novos ou substancialmente aprimorados. Elas podem se apoiar em avanços do conhecimento científico e tecnológico, ou então em nova aplicação de conhecimento científico ou tecnológico existente.

<sup>26</sup> Os serviços de telecomunicações abarcados pela PINTEC-2005 referem-se àqueles considerados na CNAE 1.0 no Grupo 64.2, o que inclui notadamente os dados de inovação das operadoras de telefonia, como apresentado no Quadro 1.3. A PINTEC denomina esses serviços de setor de telecomunicações, porém para seguir o padrão de tratamento deste segmento nesta tese, o que a PINTEC chamou de setor de telecomunicação, nesta tese foi chamado de serviço de telecomunicação.

<sup>27</sup> A taxa de inovação mede o percentual de empresas que introduziram algum tipo de inovação tecnológica de produto ou processo frente ao conjunto de empresas existentes.

<sup>28</sup> Como exemplo de setores industriais de média-alta intensidade tecnológica no Brasil, pode-se citar: produtos químicos (exclusive produtos farmacêuticos), máquinas, aparelhos e materiais elétricos etc. São considerados setores de média-alta intensidade tecnológica aqueles setores cuja a taxa de inovação variam entre 40% e 50%.

<sup>29</sup> A crise financeira global teve início no ano de 2008 nos Estados Unidos – com pico no segundo semestre – e muitos dos seus efeitos foram sentidos durante o ano de 2009, quando houve recessão, principalmente nos países desenvolvidos. Durante o período da crise houve uma forte aversão ao risco, aumento das taxas de juros e redução de crédito. A crise também chegou ao Brasil, porém por aqui não foi sentida tão intensamente. Nos serviços de TeleCom em particular, em 2009 o setor manteve mais ou menos o mesmo patamar de 2008, o que representou um crescimento menor do que o esperado ou projeto antes da crise. Em geral as empresas anunciaram que iriam continuar com seus planos de investimentos, porém com mais cautela.

R\$ 12,2 bilhões para esse mesmo período (Telebrasil; 2009b). O Quadro 1.5 mostra a evolução recente dos serviços de telecomunicações entre os anos de 2006 e 2009 no Brasil.

**Quadro 1.5: Dados dos Serviços de TeleCom no Brasil em 2006 e 2009**

Serviços de TeleCom	Assinantes (milhões)		Densidade (100 hab)		Receita Bruta (R\$ bi)		Força de Trabalho (mil) (2)	
	2006	2009 (1)	2006	2009	2006	2009	2006	2009
<b>STFC*</b>	38,8	41,6	20,8	21,7	69,9	58,2	31,8	31,1
<b>SCM*</b>	99,9	166,1	53,6	86,7	50,4	51,4	26,9	30,2
<b>TV por Assinatura</b>	4,6	7,1	2,5	3,7	5,5	8,1	11,0	16,1
<b>Internet (banda larga)</b>	5,7	11,1	3,0	5,8	<i>s.d</i>	<i>s.d</i>	(b)	(b)

Fonte: Telebrasil/Teleco (2007) e Telebrasil (2009b). Com base nos dados da Anatel, ABTA, MTE, Teleco e empresas. Elaboração própria.

\* STFC: Serviço de Telefonia Fixa Comutada e SCM: Serviço de Comunicação Móvel.

(1) Os dados de 2009 são até o terceiro trimestre (setembro).

(2) A força de trabalho da TV por assinatura restringe-se aos Serviços de TV a cabo.

(3) Os demais Serviços de Telecom empregavam 50,9 mil em 2006 e 56 mil até setembro de 2009 (inclusive radiodifusão e provimento de acesso à Internet).

Obs.: os relatórios da Telebrasil/Teleco, aqui referenciados apresentam em detalhes e com séries históricas todos os dados aqui elencados de maneira sintetizada.

Os dados apresentados no Quadro 1.5 corroboram a problematização apresentada na introdução desta tese. E aqui podemos chamar a atenção para duas questões em especial: 1) o número de assinantes do serviço de telefonia fixa já não cresce tanto. E nesse caso pode-se observar que até um pequeno decréscimo da receita em 2009 com relação àquela obtida em 2006, um ano em que o fenômeno da convergência entre os serviços fixo/móvel já estava consolidado por assim dizer. E 2) também é possível observar o aumento do número de assinantes de TV paga, que cresceu 54,3% em apenas três anos. Esse crescimento coincide com a entrada das operadoras de telefonia, particularmente as fixas, na oferta de TV por assinatura via satélite. Um indicador da relevância que o serviço de CAE está ganhando nessa fase da convergência.

O aumento da quantidade de assinantes até setembro de 2009 foi composto principalmente pelos SCM (celular) – 15,5 milhões de assinantes e pelo Serviço de Acesso à Internet Banda Larga – 11,1 milhão de assinantes. O acesso à Internet discado (ADSL) passou de 0,1 milhão em 2000 para 7,6 milhões até o terceiro trimestre de 2009<sup>30</sup>. Cabe destacar também o significativo crescimento do número de domicílios com microcomputador, que passou de 12,6%

<sup>30</sup> Em termos tecnológicos, de acordo com o Atlas Brasileiro de Telecomunicações 2010 até setembro de 2009, 55% dos acessos eram por xDSL, 31% por Cable Modem, 2% por Spread Spectrum, 1% por Satélite e 11% por outras tecnologias como FWA, FTTH, PLC, híbrida, dentre outras.

em 2001 para 31,2% em 2008. E os domicílios com acesso à Internet passaram de 8,6% para 23,8% no mesmo período (PNAD/IBGE, 2007/2008).

O crescimento do número de assinantes de banda larga fez com que esse serviço superasse em quatro milhões de assinantes o serviço de TV por assinatura – 7,1 milhões. Cabe ressaltar que no Brasil a maior operadora de TV por assinatura por cabo é a Net Serviços que vem ampliando consideravelmente sua base de assinantes por duas razões: 1) a tecnologia via cabo – permite a entrega do serviço *triple play* – ou seja, esta empresa vende através de um único cabo os serviços de TV, telefone e banda larga e 2) a portabilidade numérica aprovada pela Anatel em março de 2009<sup>31</sup>.

A densidade do STFC em 2009 (21,7%) voltou ao patamar de 2004. O Quadro 1.5 também mostra o crescimento da densidade para o serviço de TV por assinatura, que passou de 2,1% em 2004 para 2,5% em 2006 e até o setembro de 2009 já tinha atingido 3,7% de assinantes por 100 habitantes. Um mercado com potencial de crescimento e campo de muitas disputas pelos competidores estudados nesta tese. O SCM vem mantendo o ritmo de crescimento dos últimos anos, tendo atingido 86,7%, porém ainda abaixo das expectativas das empresas do setor que previam que o serviço chegaria a 100% nesse período. E finalmente, cabe destacar o crescimento vertiginoso, porém ainda distante daquele necessário à inclusão digital, do acesso à banda larga, que saiu do patamar de 0,20% em 2001 para 5,8% até setembro de 2009.

Em 2008 os serviços de telefonia fixo e móvel atingiram 82,1% dos domicílios brasileiros, sendo 87,6% na zona urbana e 40,8% na zona rural. Um quadro bem diferente daquele apresentado em 1998 (ano da privatização dos serviços de telecomunicações), quando apenas 32% dos domicílios tinham acesso ao serviço, o que significou, de acordo com a Telebrasil (2009b), um aumento de 156,6% no período. Os SCM (celular) atingiram em setembro de 2009, 88,4% dos municípios e a TV por assinatura 8,4% (nas modalidades TV a cabo e MMDS).

Mesmo com a crise no ano de 2008, as operadoras de telefonia fixa e móvel e de TV por assinatura investiram R\$ 18,7 bilhões na expansão, modernização e melhoria da qualidade de serviços. Esse valor representou um acréscimo de 34,8% com relação aos R\$ 13,8 bilhões investidos em 2007, que equivaleram a 3,4% da Formação Bruta de Capital Fixo em 2008. Até setembro de 2009, os investimentos desses segmentos foram de R\$ 12,0 bilhões, o que

---

<sup>31</sup> A portabilidade numérica é a possibilidade de o usuário mudar de operadora, móvel ou fixa, sem precisar trocar seu número telefônico. Com ela o número deixa de pertencer a uma operadora.

representou um decréscimo de 5,6% em relação aos R\$ 12,8 bilhões investidos no mesmo período de 2008. Esse pequeno decréscimo foi resultante do resfriamento do mercado devido à crise financeira. Naquele período, vários profissionais do setor declararam que pretendiam manter o nível de investimento, porém como mostram os dados, adotaram certa cautela.

De acordo com o relatório da Telebrasil (2009b), essas operadoras em conjunto realizaram a expansão, modernização e melhoria da qualidade da prestação de serviços – investiram um montante de R\$ 167,7 bilhões no período de 1997-2008, dos quais R\$ 119,7 bilhões entre 2001-2008. O investimento foi grande pela necessidade de modernização pós privatização e, no período mais recente, a atualização da rede foi necessária como uma forma de ampliar as possibilidades de prestar novos serviços, a exemplo do CAE.

Essa tendência crescente de investimentos nesses segmentos deverá se manter e/ou ampliar, uma vez que o aumento do escopo e a concretização de alguns dos “novos” modelos de negócio dessas operadoras dependem, por exemplo, de investimentos nas tecnologias das redes 4G (telefonia móvel).

Como veremos no capítulo 4, a capacidade investimento das empresas desses segmentos é um importante recurso para as empresas que neles atuam. Um recurso, que sob a ótica da RBV, permite que essas empresas tenham facilidade em adquirir aqueles recursos e competências necessários para explorar o serviço de conteúdo audiovisual de entretenimento na convergência.

Os dados até aqui apresentados não estão disponíveis para a radiodifusão (TV aberta comercial), além do que esta é a única rede de telecomunicação gratuita para o consumidor, com cobertura nacional praticamente 24 horas por dia. Porém, buscaram-se alguns dados para ilustrar esse segmento. De acordo com a Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio – PNAD (2007/2008) do IBGE – o número de domicílios com TV passou de 87,8% em 1999 para 95,1% em 2008.

Uma pesquisa feita pela Pesquisa Conectmídia/Ibope em outubro de 2009 apontou que os itens mais importantes do dia-dia das pessoas (foram entrevistadas 19.456 pessoas entre 12 e 64 anos) são o aparelho de TV (77%), seguido do telefone celular (70%), do computador com acesso à Internet (58%), rádio (46%) e TV por assinatura (12%). Nessa pesquisa o vídeo *game* aparece com apenas 3%<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Marcelo Castelo, “Quem topa um mês sem TV e celular levanta a “o”.”, *Revista Tela Viva*, Edição 203, São Paulo, abril de 2010.

A TV aberta comercial continua obtendo a maior parte dos investimentos publicitários do país, ou seja, 58,8% do total. O faturamento da TV aberta comercial em 2008 foi de R\$ 12,6 bilhões, 12% a mais que em 2007. O total de investimentos publicitários registrou crescimento de 12,8% em relação a 2007 e chegou a R\$ 29,4 bilhões. Os principais fatores que contribuíram para o crescimento positivo das receitas naquele ano foram as Olimpíadas de Pequim e as eleições municipais<sup>33</sup>.

De acordo com o Projeto InterMeios, relatório dos investimentos em mídia no país feito pela PricewaterhouseCoopers para a Editora Meio & Mensagem, a Internet segue a mesma tendência dos últimos cinco anos, como o meio que mais cresceu em investimentos publicitários em 2008, registrando aumento de 44,2% em relação ao ano de 2007. A TV por assinatura aparece em segundo lugar com crescimento de 25,5%. Apesar desse crescimento, a Internet corresponde a apenas 3,5% de participação no bolo publicitário e a TV por assinatura por 3,7%.

O Projeto InterMeios também mostra que no período entre janeiro e novembro de 2009 as empresas de TV aberta, TV por assinatura, serviços de Internet, mídia exterior e rádio faturaram R\$ 19,81 bilhões com publicidade. A TV aberta apresentou, no período, um crescimento de 5,7% e continuou com a maior parte do bolo publicitário (60,7%) ou R\$ 12,03 bilhões. A TV por assinatura cresceu, porém, apenas em 0,5%, o que representou 3,7% do bolo, ou R\$ 726,47 milhões. E mais uma vez as empresas de serviços de Internet apresentaram o maior crescimento do período (23,3%) ou R\$ 827,03 milhões, o que significou 4,2% do bolo publicitário<sup>34</sup>.

## **1.5 – Regulação em tempos de convergência digital**

Como apontado na introdução desta tese e na primeira parte deste capítulo, a convergência digital requer que a autoridade regulatória dos países acompanhe as mudanças em curso. Nesse contexto, reguladores e legisladores ainda estão num momento de indefinições e – o que é corroborado pelos principais resultados da conferência realizada pela OCDE e OFCOM sobre a convergência das comunicações em julho de 2005, ou seja, **aguardam o comportamento do mercado para tomarem suas decisões.**

O desenvolvimento de novas tecnologias que possibilitam a convergência também permite que os serviços de TeleCom que foram historicamente regulados de maneira diferenciada, agora pareçam idênticos do ponto de vista do consumidor – é o caso, por exemplo, do CAE. Isso, de acordo com a OCDE (2007) ressalta a necessidade de o regulador estar atento

<sup>33</sup> “Internet é meio que mais cresce em investimentos publicitários”, matéria publicada pela redação da *Tela Viva News*, São Paulo, 02/03/2009.

<sup>34</sup> “Internet na ponta”, matéria publicada na seção *scanner* da Revista *Tela Viva*, Edição 202, São Paulo, março de 2010.

não apenas às questões concorrenciais colocadas para as empresas desses segmentos, mas também com as preocupações e direitos dos consumidores.

Um estudo da Anatel (2007) apresenta uma comparação entre a regulação dos serviços de telecomunicações, radiodifusão e TV por assinatura no Brasil, Estados Unidos, França e Reino Unido, que mostra, dentre outros pontos, que a regulação desses segmentos ainda segue em direção contrária às recomendações da OCDE. Uma dessas recomendação é que a regulação deveria ser feita por um único órgão com base na observação do avanço tecnológico e nos serviços da próxima geração<sup>35</sup>. No caso do Brasil, por exemplo, a regulação desses segmentos é dividida entre a Anatel e o Minicom, com algumas decisões passando pelo CADE. Se considerarmos o conteúdo audiovisual, temos ainda a participação da Agência Nacional de Cinema (Ancine). Veja no Anexo 5 as principais proposições da atual Lei do Audiovisual brasileira.

Alguns estudiosos da OCDE (1999:82) argumentam que, aparte, a regulação continuada do conteúdo indesejado e a definição e controle dos direitos de propriedade<sup>36</sup> no espectro, o futuro do regime regulatório para radiodifusores e telecomunicações contará primeiramente com as leis sobre competição e com leis mais prescritivas necessárias apenas na transição<sup>37</sup>.

No Brasil, os serviços de TeleCom estudados nesta tese: telefonia fixa e móvel, TV aberta comercial, TV por assinatura – descritos no Anexo 3 – e Internet são prestados por agentes que possuam concessão ou autorização de acordo com a regulação vigente. A Figura 1.2 é uma tentativa de demonstrar graficamente os serviços estudados nesta tese separados do ponto de vista da regulação e de seus modelos de negócio que, até as possibilidades dadas pela convergência digital eram bastante distintos.

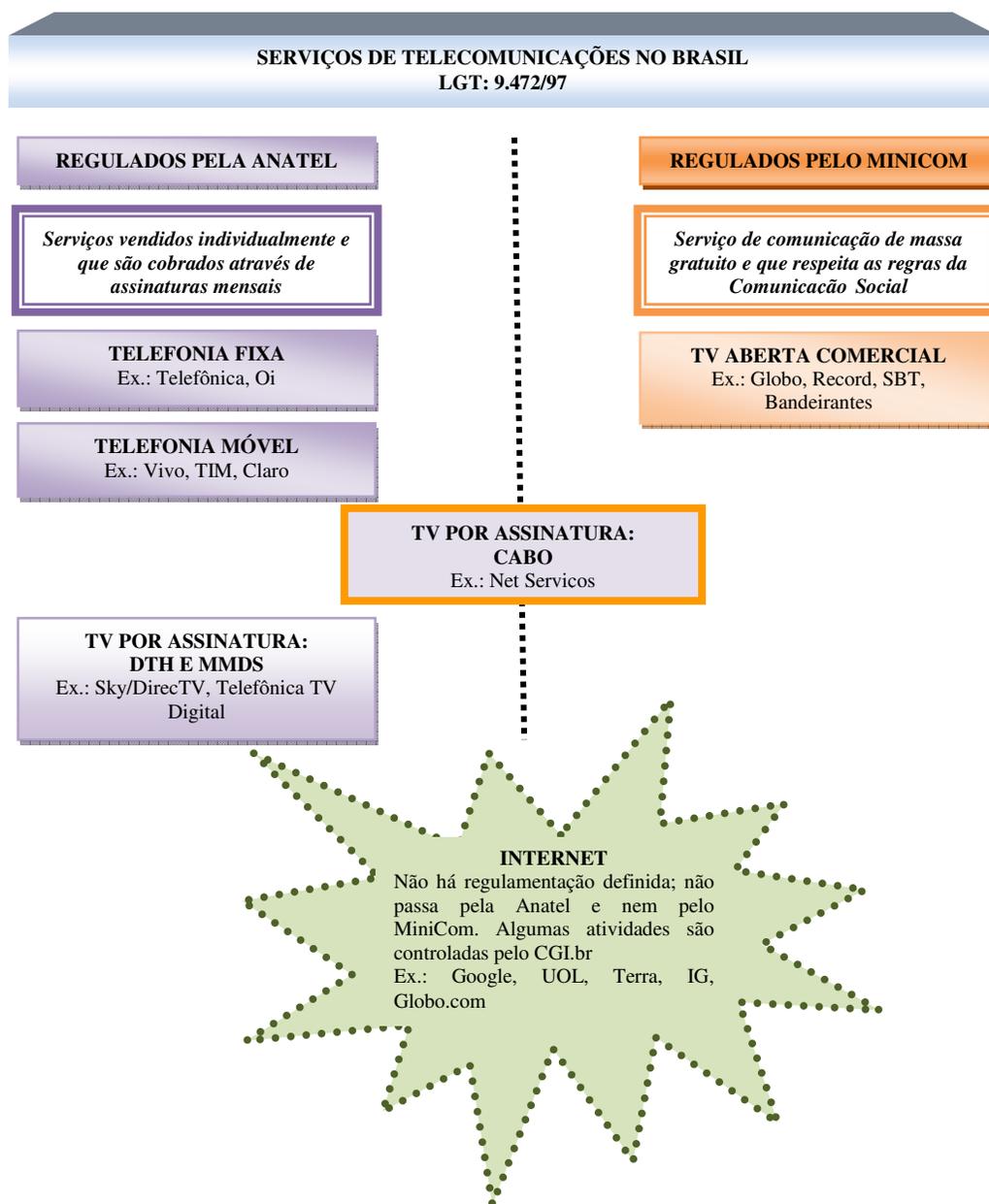
---

<sup>35</sup> Nos países da OCDE a tendência é que com o desenvolvimento das infra-estruturas de informações globais, alguns princípios devem orientar as ações políticas e regulatórias no sentido de apoiar a evolução tecnológica e o desenvolvimento da infra-estrutura e serviços da próxima geração. Esses princípios são: disponibilidade e difusão de infra-estrutura de alta velocidade, crescimento e desenvolvimento de infra-estrutura dos serviços multimídia, acesso e uso de infra-estruturas tanto de consumidores como de provedores de serviços, e interconexão e interoperabilidade de infra-estrutura e serviços (OCDE, 1999).

<sup>36</sup> Vale destacar que os direitos de propriedade também são bastante abordados pela literatura que trata da convergência. Discute-se inclusive a criação de inovações tecnológicas que possam garantir que os direitos de propriedade sejam eficientemente repassados aos seus autores.

<sup>37</sup> Apesar desse texto da OCDE ser de 1999, essa posição continua a mesma até os dias atuais.

**Figura 1.2: Síntese da regulação dos serviços de TeleCom no Brasil**



**Fonte:** Anatel, MINICOM, Teleco, Telebrasil, CGI.br (documentos diversos). Elaboração própria.

A **Lei Geral de Telecomunicações (LGT) editada em 1997 (Lei 9.472/1997)** reestruturou o ambiente regulatório do setor, além de estabelecer as regras para a privatização do sistema Telebrás e abertura das telecomunicações brasileiras para a competição. A LGT criou a Anatel<sup>38</sup>, transferindo a ela as competências anteriormente atribuídas ao Minicom, exceto às referentes à disciplina e fiscalização dos serviços de radiodifusão. O Anexo 6 descreve o marco

<sup>38</sup> A Anatel vincula-se ao MINICOM, porém não se subordina a ele hierarquicamente com independência administrativa e financeira. Caracteriza-se como um regime autárquico especial.

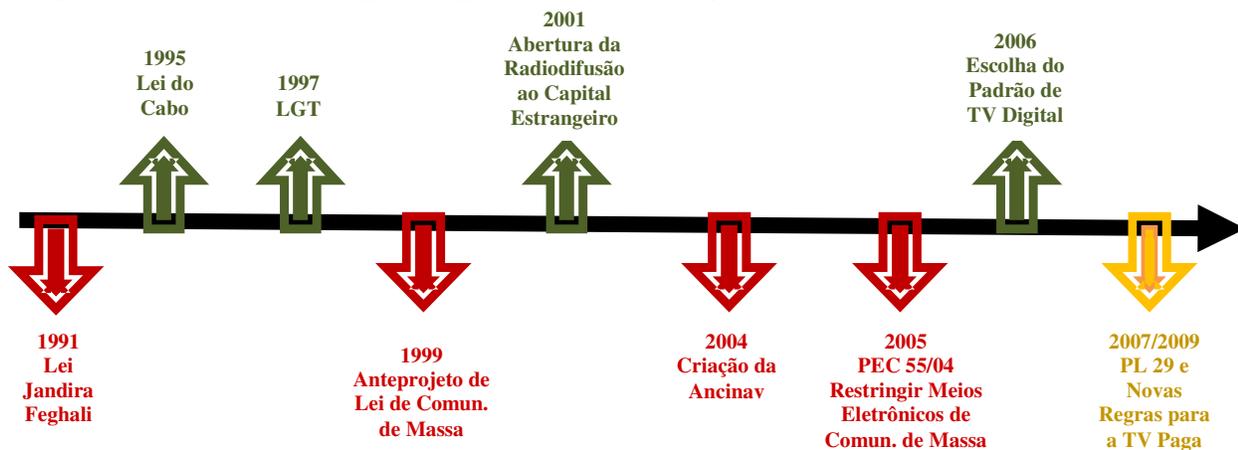
regulatório e institucional dos serviços de TeleCom no Brasil, o que nos ajuda a entender a sua lógica e funcionamento.

### 1.5.1 – Regulação: uma arena de disputa de poderes

Em alguns países as instituições regulatórias de telecomunicações e radiodifusões são separadas e têm instituições e papéis “verticais” comparáveis. A convergência desses dois segmentos coloca tal estrutura sob pressão. Demandas conflitantes e conflitos entre instituições podem ser reduzidos através de uma estrutura regulatória institucional que aloca funções regulatórias distintas – tais como a gestão do espectro ou o controle da competição – para reguladores entre esses segmentos. O conflito entre as empresas desses segmentos se tornou mais evidente com a privatização das teles e tem se tornado mais acirrada com a convergência.

A Figura 1.3 busca mostrar graficamente os projetos de regulação do setor que avançaram (verde) e os que não avançaram (vermelho) e o PL 29/2007, que foi votado no Congresso em meados de 2010, onde recebeu o nome de Projeto de Lei da Câmara ou PLC 116/2010 e agora aguarda votação no Senado. O avanço ou não desses projetos, dependeu muito dos interesses das principais empresas/segmentos, bem como de sua representatividade nas instâncias políticas decisórias do país.

**Figura 1.3: Linha do tempo dos projetos de regulação (1991 a 2009)**



Fonte: Possebon (2009) na Edição Comemorativa nº 200 da Revista Tela Viva. Elaboração própria

Cabe destacar aqui que os radiodifusores estão em vantagem nessa disputa, uma vez que todos os projetos que avançaram (verde) foram aqueles que eram do interesse dessas empresas. Por um lado, essa vantagem dos radiodifusores pode ser vista como positiva já que se trata de empresas nacionais que, em tese, defendem o conteúdo nacional e, por outro lado, é preciso

refletir sobre até que ponto essa mesma vantagem limita a competitividade e o leque de opções dos telespectadores/assinantes/usuários.

Só para tratar dos dois impasses regulatórios mais recentes, nesta seção serão ilustradas as discussões regulatórias acerca da escolha do padrão de TV Digital e acerca do PL 29 – o Anexo 7 detalha as discussões acerca dos projetos de regulação apresentados na Figura 1.3 (de 1991 a 2005). No Brasil, considerando o que a imprensa divulgou sobre esses segmentos no ano de 2005, todos os holofotes – principalmente do governo – estiveram voltados para questões relacionadas à escolha e implantação do padrão da **TV Digital**, que embora seja um ponto importante no âmbito da convergência, não se encerra nela. A TV Digital é apenas uma parte do processo.

Em entrevista no programa Roda Viva da TV Cultura em 05/12/2005, o Ministro Hélio Costa declarou que “*radiodifusão e telecom terão seus devidos espaços na TV Digital*”, embora tenha admitido também que até aquele momento “*a radiodifusão aparentemente estava sendo mais privilegiada e que faltava regulação*”. Ao que parece, as teles não tiveram muito espaço nessa discussão, porém em fevereiro de 2006 elas conseguiram “retardar” o anúncio que Hélio Costa faria do padrão a ser adotado no país, reivindicando mais discussão.

Depois dessa pressão houve mais discussões entre os diversos grupos de estudo e comissões instauradas para esse fim, com o apoio, inclusive da Ministra da Casa Civil, Dilma Roussef e do Ministro da Cultura Gilberto Gil, que não se mostravam tão convencidos quanto Hélio Costa de que o padrão japonês fosse o melhor. A declaração mais “impressionante” que o Ministro deu naquela entrevista foi que “*telecom, apesar de toda convergência e tecnologias (de foto, vídeo etc.) ainda é basicamente transmissão de voz*” e acrescentou “*por que a radiodifusão, apesar de todas as inovações e novas possibilidades deixaria de ser o que é?*” Para ele, a Lei de Comunicação de Massa de 1962 continuava sendo válida, pois a essência do setor é o sistema de radiodifusão.

Nessa entrevista o que o Ministro deixou de mencionar é que com essa sua posição ele estava privilegiando os radiodifusores e deixando as teles e várias das questões colocadas pela convergência fora da discussão, praticamente ignorando toda a discussão que vem sendo feita em boa parte dos países, notadamente naqueles da OCDE.

A disputa acerca do padrão de TV Digital teve de um lado as empresas de telefonia fixa e móvel e de grandes fabricantes europeus de equipamentos como Nokia, Siemens etc., que batalharam pela escolha do padrão europeu, o *Digital Video Broadcasting (DVB)*. Com esse

padrão, além dessas empresas manterem o domínio tecnológico, abriria espaço para que as empresas de serviços de telefonia móvel explorassem o serviço de TV móvel. Por outro lado, o padrão japonês *Integrated Services Digital Broadcasting* (ISDB-T) assegurava aos radiodifusores a exploração do mercado de TV móvel sem ter que disputar com a teles as frequências necessárias. Venceram os radiodifusores com a adoção do padrão japonês.

Desde o anúncio sobre a adoção do padrão japonês de TV Digital as três concessionárias de telefonia fixa – Brasil Telecom (BrT), Oi e Telefônica – planejavam lançar serviços de vídeo por meio da rede de banda larga e de entrar no mercado de televisão via satélite, mesmo sem regras claras. Hoje esses anúncios já são uma realidade, como será visto no capítulo 4. Esses exemplos mostram que o peso e o interesse desses atores por novos negócios não pode ser negligenciado, a exemplo das exaustivas discussões que vêm sendo encabeçadas principalmente pela União Européia. Essa é uma realidade que o Brasil não pode ignorar.

No âmbito da convergência é difícil se fechar para a realidade que avança no resto do mundo, mesmo considerando aspectos como os da nossa língua, renda e cultura, pois esses podem restringir, mas não são suficientes para barrar o avanço desses prováveis novos modelos de negócios. Uma das coisas que pode limitar o avanço dessas novas possibilidades é a adoção de uma política regulatória restritiva, que beneficiaria principalmente a radiodifusão. Porém não se pode esquecer do poder de barganha, e da ampla penetração junto ao usuário/consumidor final, dos serviços oferecidos pelas operadoras de telefonia e pelos provedores de serviços de Internet.

Segundo a Teleco (2005) a necessidade de elaboração de novo código ou marco regulatório é urgente. Por seu intermédio será possível evoluir no que diz respeito à prestação dos serviços, conteúdo de programação, bem como estabelecer incentivos e fomento ao desenvolvimento regional e nacional à educação e cultura.

A legislação atual impede que uma concessionária de telefonia fixa utilize sua rede ADSL para ofertar vídeos no formato da radiodifusão e permite a aquisição de empresas de TV a cabo apenas sob condições específicas. Ao mesmo tempo, não impede que empresas de TV por assinatura a cabo ofereçam serviços de telefonia utilizando sua rede de acessos banda larga via cabo. Tal assimetria já não se faz presente em grande parte dos países desenvolvidos.

Nesse contexto, em 2007 teve início a tramitação no Congresso Nacional do **Projeto de Lei nº 29** que prevê a criação do Serviço de Comunicação Audiovisual Eletrônica por Assinatura, que conceitua as atividades da cadeia de valor da comunicação social eletrônica como: produção,

programação, provimento e distribuição de conteúdo. E gerou muita polêmica desde então. Veja no Anexo 8 algumas das principais regras propostas no PL 29/2007.

Para as teles, o projeto é positivo não só por retirar as restrições contratuais existentes como também por alterar o Artigo 86 da LGT, permitindo a elas prestem outros serviços além do serviço de telefonia fixa. O PL 29/2007, busca unificar as regulamentações dos serviços de TV por Assinatura, liberando o ingresso das operadoras de telefonia no mercado de TV paga, além de estabelecer mecanismos de proteção e estímulo ao conteúdo nacional estabelecendo cotas para a transmissão do conteúdo audiovisual nacional.

Num cenário de disputa de interesses entre os competidores envolvidos estudados nesta tese, a “novela” de 2007, 2008 e 2009 foi a mesma, ou seja, o desacordo em relação às propostas do PL 29 fazia com que o texto original recebesse todos os anos várias propostas de emendas que resultava em um novo substitutivo. A falta de acordo com relação ao novo substitutivo fazia com que os deputados representantes das partes envolvidas – teles e radiodifusores – solicitassem novos estudos, o que originava novas emendas e novos substitutivos.

Outra questão relevante do PL 29 para o tema tratado nesta tese é que do ponto de vista prático as mudanças liberam a oferta de conteúdo audiovisual atualmente feita pelos portais de Internet como UOL, Terra e IG, mesmo que o acesso seja pago, simplesmente porque o objeto de regulação do PL 29 é a oferta de canais e não mais de qualquer vídeo sob demanda do consumidor. No PL 29 para ser considerado canal de programação é preciso que haja horários pré-determinados. Como será visto nos capítulos empíricos, esses pequenos detalhes estão permitindo, a partir da convergência, uma alteração sem precedentes nos modelos de negócios em CAE, com impacto que deve e deverá ser direto e indireto sobre o mercado da TV aberta comercial.

O PL 29 tornou-se uma questão de demarcação de território entre as empresas de radiodifusão e telecomunicação. De um lado, o PL estabelece que empresas de radiodifusão e produção de conteúdo não podem controlar operadoras de TV por assinatura, uma limitação inédita, uma vez que no país a radiodifusão, destacadamente a Globo, sempre foi dominante no setor de TV paga (Possebon, 2009).

Por outro lado, as empresas de telecomunicações só podem investir minoritariamente na produção de conteúdos e a elas também se restringe a entrada na disputa por direitos esportivos.

Esses pontos garantem às empresas de mídia nacionais certa reserva de mercado contra o que elas reclamavam desde 2004 que é o risco das teles avançarem no mercado de comunicação.

Cabe ainda ressaltar o descontentamento das empresas de TV por assinatura, uma vez que as novas regras permitem que as teles se tornem concorrentes plenas no mercado de TV paga – até agora elas só competem no serviço via satélite. Além disso, a equação financeira de custos dos canais muda completamente com a introdução da programação brasileira.

Todo o debate acerca da regulação dos serviços de TeleCom mostra, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos, que o poder de barganha e influência das empresas que prestam esses serviços no país representam recursos e competências essenciais na exploração do conteúdo audiovisual de entretenimento no contexto convergente.

## **1.6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As discussões apresentadas neste capítulo mostram as possibilidades de negócio que a convergência digital vem permitindo em empresas de segmentos com forte peso econômico na economia brasileira. Também foi possível verificar a magnitude e o porte dos negócios envolvidos. São negócios desse porte que estão se interligando no contexto estudado. Quando incluímos a mídia televisiva neste debate, estamos tratando de um modelo de negócio baseado na publicidade, que vem se tornando o centro das atuais disputas.

Em síntese, pode-se dizer que as novas plataformas – Internet e celular – permitem: 1) a entrega de CAE via banda larga (que vêm sendo chamadas de TV 2.0) sob demanda, com recursos interativos diretamente na casa do usuário ou em qualquer lugar que ele possa acessar a Internet e; 2) no caso do celular, temos de um lado as operadoras que buscam lucrar com o tráfego de dados gerado pelo envio de vídeo por sua rede. Para tal lançaram seus próprios serviços de TV por assinatura, contando em grande medida com os mesmos conteúdos dos canais da TV paga tradicional. E, por outro lado, temos a TV aberta que busca ocupar a tela dos celulares e da Internet para garantir a manutenção das verbas publicitárias. Nesse sentido, ela já mostra sua programação nos modelos de celulares capazes de receber o sinal da TV aberta digital.

No contexto apresentado, cabe destacar que há um consenso entre os operadores e seus fornecedores de que haverá um aumento significativo no tráfego de dados nos próximos anos. Um estudo global realizado pela Cisco apontou que cerca de 90% do tráfego de dados em 2013 será de vídeo – tais como *streaming*, IPTV, *high definition* (HD), terceira dimensão (3D).

Segundo o estudo, o YouTube da Google e o *smartphone* iPhone da Apple são os responsáveis pelo início dessa onda<sup>39</sup>.

Este capítulo também mostra que os consumidores estão buscando maior controle sobre a experiência de ver televisão, um fator que lança mais um desafio para os radiodifusores da TV aberta comercial como veremos no capítulo 3, ao mesmo tempo em que representa uma oportunidade de negócio para as empresas de telefonia, como veremos no capítulo 4.

Com o debate apresentado neste capítulo sobre a regulação foi possível ter uma idéia do embate que estas empresas sempre enfrentaram e do árduo debate ainda em aberto. E como será visto, os recursos políticos terão que ser (ou estão sendo) mobilizados nas empresas que querem participar do mercado de CAE.

Apresentada a contextualização dos aspectos tratados nesta tese, cabe aqui retomar o seu objetivo geral, que é analisar e entender como as empresas que prestam serviços de televisão e telefonia no Brasil estão utilizando os seus recursos acumulados ao longo do tempo na adoção de estratégias competitivas face às novas possibilidades de modelos de negócios, dadas pela convergência digital, com foco em CAE. E nesse novo cenário quais são os recursos que essas empresas necessitam e/ou estão adquirindo na criação de novos mercados para esse serviço.

Para responder a esse objetivo, o próximo capítulo apresentará o debate sobre o referencial conceitual escolhido para tal: a Visão Baseada em Recursos e a Inovação em Serviços e os *insights* propiciados por esses conceitos no desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis em negócios dinâmicos no setor de serviços, como é o caso dos negócios estudados nesta tese.

---

<sup>39</sup> Letícia Cordeiro e Daniel Machado: “Culpem o vídeo”, matéria publicada no especial Redes da *Revista Teletime*, Edição 131, São Paulo, abril de 2010.

# CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E METODOLOGIA DE PESQUISA A VISÃO BASEADA EM RECURSOS: UMA BASE ESTRATÉGICA PARA A VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS DE TELEVISÃO E TELEFONIA

## 2.1 – INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta uma discussão sobre os conceitos conhecidos nos meios acadêmico e empresarial como Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* – **RBV**). A escolha desse referencial teórico se deve à possibilidade de conhecer, sob esta perspectiva, quais as estratégias que as empresas que prestam serviços de televisão e telefonia no Brasil estão adotando diante do cenário da convergência digital na exploração de conteúdo audiovisual de entretenimento. E mais ainda, como essas empresas podem ganhar e/ou manter **vantagem competitiva sustentável**.

Dentro do contexto estudado, e dada a atual fase dos modelos de negócio que vem se desenhando acerca do CAE, o mais difícil ao que parece, é **sustentar** sua vantagem competitiva, uma vez que se trata de negócios em fases iniciais (e alguns experimentais) que para serem sustentáveis ainda dependem de vários fatores, a exemplo: 1) da definição da tecnologia dominante para a próxima geração de infra-estrutura de telefonia móvel (se vai ser LTE ou WiMax) e as necessidades de altos investimentos decorrentes desta escolha e; 2) também de uma certa “concretização” das escolhas que os usuários poderão fazer dentre a enorme quantidade de opções (tipos de conteúdos, plataformas e dispositivos) de CAE que atualmente estão à sua disposição.

Os novos modelos de negócio que as empresas estudadas nesta tese vêm desenhando para explorar o CAE guardam uma importante relação com os estudos sobre **inovação em serviços**. Ou seja, a capacidade que a empresa tem de entender o cliente e, conseqüentemente, formatar

quais serão esses novos serviços, com quais componentes, com quais funcionalidades, como cobrar por eles e como torná-los um modelo de negócio rentável para a empresa. Assim, nesta pesquisa a literatura sobre inovação em serviços – particularmente seus aspectos relacionais, seus processos e como criadora de novos mercados – será utilizada como um caminho consistente na identificação de recursos nas empresas, a partir de uma leitura sob a perspectiva da RBV.

Este capítulo busca construir uma estrutura conceitual dos diferentes tipos de recursos possíveis de serem identificados com vistas às contribuições dos seus principais idealizadores: **Jay B. Barney; Gary Hamel; C. K. Prahalad; Birger Wernerfelt; David J. Teece; e Gary P. Pisano.** É com base nessa estrutura conceitual que as empresas do segmento de serviços de televisão e telefonia estudadas nesta tese serão analisadas.

A RBV, segundo Foss (1997), está fundada no *mainstream* do pensamento americano de gestão através da influência de autores como Selznick, Chandler e Andrews e também estabelece ligação com a teoria da organização industrial de Chicago e com a economia dos custos de transação. Penrose – e sua noção de serviços – aludiu às ligações que a RBV estabelece com o comportamento organizacional e com os estudos do aprendizado organizacional.

Para Barney a RBV como a conhecemos hoje se deve, em grande medida, a interação na Universidade da Califórnia (UCLA) e outros lugares entre economistas e estudiosos de estratégias como William Ouchi, Michael Porter, Richard Rumlet, Oliver Williamson, Sidney Winter e o próprio Barney. Dessas interações surgiram duas contribuições seminais que tiveram papel relevante na abordagem baseada em recursos: o ensaio de 1982 de Lippman e Rumelt “Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences Under Competition” e o artigo de Barney de 1986 na *Management Science* sobre “Strategic Factor Markets”. Somente após esses artigos veio a percepção de que muito antes os trabalhos de Selznick, Penrose, Chandler e Andrews anteciparam o pensamento baseado em recurso atual.

Foss (1997) aponta que essas influências devem ser vistas de duas maneiras. A primeira é que a RBV tem capacidade integrativa no sentido de que as influências alinham perspectivas sobre as empresas que são diferentes, porém complementares (essas diferentes perspectivas sobre as empresas dizem respeito à influência de vários conceitos econômicos na construção do pensamento da RBV, como veremos na seção 2.2.2), o que seria uma virtude da RBV. A segunda é que essas influências (essas mesmas virtudes) também podem representar um risco no sentido em que pode torná-la cada vez mais fragmentada. Cabe apontar que a RBV como teoria também

é criticada por não explicitar com clareza as variáveis que estão envolvidas quando se fala de recursos, que engloba sob esta égide, de maneira genérica, diferentes ativos que vão de recursos propriamente ditos – tais como financeiros e físicos – até motivações e capacidades e competências e a cultura empresarial (Truijens, 2003; Barney, 1986).

Apesar dos riscos e das incertezas se a RBV pode ser considerada uma teoria, esta tese toma por base as suas virtudes e as suas conexões com a estratégia da empresa tanto no que diz respeito à identificação de recursos no interior da organização quanto àqueles referentes ao ambiente, ao entorno no qual a empresa atua. A tese busca, sempre que possível, separar e explicar os diferentes tipos de recursos, capacidades e competências que ajudam a entender a atuação estratégica das empresas que prestam serviços de televisão e telefonia na exploração do CAE.

A maior parte dos pesquisadores associados à RBV concorda, pelo menos com a idéia geral de que (1) recursos são insumos (*inputs*) fixos e (2) **vantagens competitivas sustentadas são conferidas por recursos que são difíceis de serem imitados e relativamente escassos para o seu valor econômico**. Esses pesquisadores abordam temas como habilidade gerencial, liderança institucional, rendas econômicas e crescimento da empresa para desenvolver um modelo que possa ser utilizado na análise dos pontos fortes e fracos de uma empresa. Também focam seus esforços para entender as ameaças e oportunidades do ambiente.

Todas as questões e fundamentações da RBV, e sua relação com a estratégia das empresas, a qualificam como um bom conceito no levantamento e identificação dos recursos e competências relevantes que as empresas que prestam serviços de televisão e telefonia estão mobilizando para entender e auferir vantagens de novos modelos de negócio que focam o conteúdo audiovisual de entretenimento na convergência.

Na medida em que a RBV foi se desenvolvendo, diferentes autores utilizaram diferentes termos para descreverem os pontos fortes da empresa, ou seja, os seus recursos, o que gera uma certa confusão terminológica. Wernerfelt (1984) define **recursos** como qualquer coisa que possa ser considerada como forças ou fraquezas de uma dada empresa. Barney (2002) utiliza o termo recurso para qualquer coisa que permita à empresa conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e efetividade.

Prahalad e Hamel (1990) tratam de um tipo específico de recurso, que eles denominam de *core competences* ou **competências essenciais**, ou seja, o aprendizado coletivo da organização,

especialmente em coordenar as diversas capacidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia. Outro termo muito utilizado para recurso são as *capabilities* ou capacidades. Dentre os vários autores que fazem uso do termo, destaca-se o trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997) que preferem falar de *dynamic capabilities* ou **capacidades dinâmicas**, como sendo o ativo mais importante da empresa. Nesta categoria incluem-se apenas os atributos internos da empresa que permitem a ela coordenar e explorar os seus outros recursos.

Para fins desta tese o termo adotado para ser utilizado *latu sensu* foi **recurso**. As terminologias competências essenciais e capacidades dinâmicas serão consideradas como tipos particulares de recursos e serão utilizadas sempre que análise assim exigir. Para Barney (2002:156) “*na prática, a diferença entre todos esses termos é, no mínimo, sutil. Embora essa distinção em termos de recursos, capacidades e competências possa ser feita na teoria é provável que na prática ela seja difícil de ser feita*”.

Este capítulo está dividido em cinco seções, além desta introdução e das considerações finais. A primeira seção apresenta a construção do conceito da Visão Baseada em Recursos, as definições e a estrutura de análise dos termos recursos, competências essenciais e capacidades dinâmicas e os conceitos econômicos que inspiraram a construção da RBV. Também apresenta a RBV como uma teoria sobre estratégia e a análise da cadeia de valor na identificação de recursos. Ainda na primeira seção introduzimos o conceito de inovação em serviços como uma possível abordagem para entender e identificar recursos relevantes na exploração do CAE, apresentando algum detalhamento sobre as abordagens teóricas, os tipos de inovação em serviços, o processo detrás do desenvolvimento de novos serviços e as inovações em serviços que criam novos mercados. A terceira seção mostra um ponto complementar para o tema de pesquisa: a conceituação de modelo de negócio, que não é descrito na RBV, mas é bastante referenciado nos capítulos empíricos.

A quarta seção apresenta a metodologia de pesquisa utilizada para o tratamento do referencial conceitual e da pesquisa de campo. Esta seção complementa a estratégia de pesquisa apresentada na introdução desta tese. E, por fim, também apresenta uma proposta de análise do serviço de CAE na convergência através de sete categorias de recursos com base na RBV. Esse modelo de análise é utilizado como referência para responder ao objetivo proposto nesta pesquisa com base na análise da pesquisa de campo que será apresentada nos capítulos empíricos.

## 2.2 – A Visão Baseada em Recursos (RBV)

A construção do referencial teórico conhecido como Visão Baseada em Recursos (RBV) é influenciada, primordialmente, pela “Teoria do Crescimento da Firma” da economista Edith **Penrose** (1956) e pela “Leadership in Administration: a Sociological Interpretation” do sociólogo e jurista Phillip **Selznick** (1957).

Com o objetivo de entender como as empresas crescem e os limites a esse crescimento, Penrose (2006), ao contrário das ferramentas microeconômicas neoclássicas de análise da empresa, argumentou que elas deveriam ser compreendidas: 1) como uma estrutura organizacional que conecta e coordena várias atividades individuais e em grupo e; 2) como um conjunto de recursos produtivos. De acordo com esta autora, o crescimento de uma empresa está limitado pelas oportunidades produtivas que existem como uma função do conjunto de recursos produtivos controlados por ela e pela estrutura administrativa utilizada para coordenar o uso desses recursos.

Segundo a autora, as empresas utilizam recursos de maneira diferente e (o mesmo tipo) recursos rendem serviços diferentes quando organizados em diferentes empresas (grifos meus). Observando as empresas analisadas na tese, ainda que elas explorem o mesmo tipo de serviço (CAE), as diferenças provavelmente acontecem porque a história, a estrutura, os recursos e as metas das empresas são diferenciados.

Além disso, Penrose (2006) contribuiu de várias outras maneiras para o estudo das forças e fraquezas da empresa: 1) observou que o conjunto de recursos produtivos controlados pelas empresas pode variar significativamente de uma empresa para outra e que nesse sentido, as empresas podem ser profundamente **heterogêneas** mesmo que elas estejam no mesmo segmento; 2) adotou uma consideração muito ampla do que pode ser considerado um recurso produtivo e, ao contrário de Ricardo, Penrose estudou as implicações de tais recursos produtivos inelásticos, tais como equipes gerenciais, grupos de gerentes seniores e habilidades empresariais/empreendedoras. Finalmente, ela também reconheceu que pode haver ainda fontes adicionais de recursos da heterogeneidade das empresas.

Nas suas análises de habilidades empreendedoras enquanto possível recurso produtivo, a autora também observou que alguns empreendedores são mais versáteis do que outros, que alguns são mais capazes de levantar recursos financeiros, outros são mais ambiciosos e, ainda,

que outros têm um julgamento melhor, um melhor bom senso com relação ao contexto em que atuam (Barney, 2002).

Selznick (1957) examinou a relação entre o que ele chamava de **liderança institucional** e competência distintiva. Para este autor os líderes institucionais em organizações fazem mais do que executar as atividades tradicionais de gestão de planejar, organizar, liderar e controlar, eles criam e definem um propósito ou missão organizacional, ou seja, o autor se preocupa fundamentalmente com o papel da liderança para o desenvolvimento de competência distintiva.

De acordo com Barney (2002) em termos mais atuais, pode-se dizer que os líderes institucionais ajudam a criar uma visão para a organização em torno da qual seus membros podem trabalhar. Também organizam a estrutura da empresa de modo que ela reflita essa visão e propósito fundamental. Eles salvaguardam a visão e os valores distintivos de uma empresa de suas ameaças internas e externas.

Essa visão organizacional combinada com a estrutura organizacional ajuda a definir as **competências distintivas** da empresa, ou seja, aquelas atividades que uma empresa faz melhor do que as outras com as quais ela compete. Para Barney (2002:152) *“uma das principais limitações desta análise de Selznick é o fato deste autor considerar apenas os gerentes seniores, que apesar de relevantes, não são os únicos pontos fortes e fracos de uma empresa”*.

Para Barney (2002:151), além das lideranças institucionais, os gestores também são considerados como competências distintivas de uma empresa, ou seja, os gestores gerais são aqueles que devem analisar o ambiente da empresa entendendo os pontos fortes e fracos dessas empresas e escolhendo estratégias para maximizar valor. Esse gerente é assistido por outros gestores que o ajudam a desenhar essas estratégias. Suas decisões podem ser determinantes para o sucesso de uma empresa. Os gerentes de alta qualidade são o ponto forte de uma organização e o contrário acontece com os gerentes fracos.

Essa visão é válida, porém dois problemas limitam a sua aplicabilidade: 1) suas qualidades são ambíguas e difíceis de especificar, a exemplo de J. Welch e B. Gates; 2) esses gerentes são importantes, mas não são os únicos pontos fortes e fracos dessas empresas. Eles recebem muito crédito quando as coisas vão bem e são duramente criticados quando as coisas vão mal, tal como os treinadores de futebol (no caso do Brasil).

De acordo com Prahalad e Hamel (1998:294) a tarefa crítica para a **gerência** é *“criar uma organização capaz de embutir uma funcionalidade irresistível nos produtos”*, ou ainda, *“criar*

*produtos de que os clientes necessitam mas não imaginaram ainda*". Esta é uma questão crucial para os gestores das empresas dos segmentos estudados e entrevistados para esta tese e uma "missão" claramente colocada para esses profissionais. Há grandes empresas que tiveram o potencial de formar competências essenciais, mas que falharam em alcançar isso porque a **alta gerência** não foi capaz de conceber a empresa como nada mais senão uma série de negócios distintos.

Reais fontes de vantagem podem estar na capacidade da **gerência** em identificar oportunidades de negócio em um ambiente dinâmico e competitivo como o que atuam as empresas de televisão e telefonia. Perder uma oportunidade de negócio nesse ambiente pode significar perder boas parcelas de lucros e uma vantagem competitiva que dificilmente poderá ser recuperada.

Os gerentes de unidades estratégicas de negócios não são somente relutantes em emprestar seus portadores de competências, mas eles podem realmente esconder os talentos para evitar seu realocamento na busca de novas oportunidades. Os benefícios da competência, como os benefícios do suprimento de dinheiro, dependem da velocidade de sua circulação (Prahalad e Hamel, 1998:310).

Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), os gestores coordenam e integram as atividades no interior da organização. Cada vez mais a vantagem estratégica requer a integração de atividades e tecnologias internas e externas por meio de alianças estratégicas, corporações virtuais, relacionamento entre compradores e consumidores e a colaboração tecnológica.

Aqui, a ênfase dada à questão da liderança e do papel dos gestores deve-se à relevância que esses profissionais vêm assumindo no desenho de estratégias e novos modelos de negócio com foco em conteúdo audiovisual de entretenimento, como será demonstrado nos capítulos empíricos desta pesquisa.

### 2.2.1 – Recursos, Competências Essenciais e Capacidades Dinâmicas: conceitos e definição dos termos

Como apontado na introdução deste capítulo é pouco provável que para os gestores de empresas as diferenças entre os termos recursos, capacidades e competências sejam relevantes. Embora a tese trate tudo como recurso, cabe aqui, para fins didáticos e de análise das entrevistas realizadas, apresentar a definição dos termos.

Para Barney (2002) **qualquer atributo**, dentre os vários de uma empresa, **pode ser considerado recurso**. Em geral, **os recursos de uma empresa são todo o patrimônio, as capacidades, as competências, os processos organizacionais, os atributos de uma empresa, a informação, o conhecimento** e assim por diante, controlados por uma empresa e que permitem a essa empresa conceder e implementar estratégias desenhadas para aumentar a sua eficiência e efetividade. Este autor divide tais recursos em quatro categorias: **capital financeiro, capital físico, capital humano e capital organizacional**.

**Capital financeiro** são todos os diferentes recursos de dinheiro que uma empresa possa usar para conceber e implementar estratégias. Para esse recurso específico cabe destacar dentre as empresas estudadas nesta tese a posição das Empresas Multinacional (EMNs), notadamente aquelas de telefonia fixa e móvel. Elas possuem grande vantagem, pois têm uma enorme capacidade de investimentos advindos tanto de suas receitas e lucros, como da capacidade de alavancagem de recursos em instituições financeiras.

O **Capital físico** inclui a tecnologia física utilizada na empresa, a fábrica, os equipamentos, sua localização geográfica e o seu acesso às matérias primas, a exemplo dos *hardwares* e *softwares* etc. Em termos de capital físico instalado pode-se dizer que no caso do Brasil tanto as empresas nacionais como as EMNs estão bem equipadas e alinhadas com o que existe de mais moderno para o segmento, ou que pelo menos eles são suficientes para o atual estágio competitivo em CAE no país.

A localização geográfica é um importante recurso de capital físico para a empresa, pois permite a ela estar em locais mais competitivos, além de possibilitar a identificação realizada pelos funcionários locais entre o produto que a empresa oferece e os clientes locais. Quando estamos falando de oferta de entretenimento a questão local assume uma grande relevância, uma vez que entretenimento envolve questões culturais fortes e enraizadas ao longo do tempo. Pode

ser que nesse sentido, os grandes produtores de conteúdo local, a exemplo da Globo, continuem e/ou assumam um lugar de destaque na cadeia de valor do CAE na convergência.

O **Capital humano** diz respeito ao treinamento, experiência, julgamento, inteligência, os relacionamentos e também as intuições dos gerentes de pessoal e de todos os trabalhadores de uma empresa, que necessitam ser devidamente treinados para estarem abertos às novas tecnologias. Como veremos na parte analítica da tese, alguns desses recursos são fáceis de serem identificados nas empresas estudadas e outros muito mais difíceis, pois para identificá-los seria necessário conviver no dia-dia da empresa.

O **Capital organizacional** é um atributo de conjuntos de indivíduos, ao contrário do capital humano que é individual, é um **atributo coletivo**. O capital organizacional inclui a estrutura formal de hierarquia de uma empresa (que Penrose chamou de estrutura administrativa), o planejamento formal e informal, o controle, os sistemas de coordenação, sua cultura, reputação, as relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e o ambiente. Também nesse caso, alguns são mais fáceis de serem identificados e outros não, pois aqui também seria necessário estar no dia-dia da empresa. As entrevistas realizadas para esta tese são uma contribuição valiosa nesse sentido.

A definição dos recursos de uma empresa e suas capacidades e as idéias de heterogeneidade de recursos e imobilidade de recursos são bastante abstratas e não diretamente relativa à análise dos pontos fortes e fracos de uma empresa. Entretanto, Barney (2002) desenvolveu um formato baseado nesta definição e nessas duas idéias que podem ser aplicadas de maneira mais geral.

O autor chamou esse formato de VRIO (sigla em inglês para as questões de *value, rarity, imitability e organization*). Essas questões devem ser feitas sobre as atividades nas quais uma empresa se empenha e/ou pretende empenhar: a questão sobre o valor, a questão sobre raridade, a questão sobre a imitabilidade, e a questão sobre a organização. As respostas para estas questões determinam se a capacidade ou recurso de uma empresa em particular é uma força ou uma fraqueza. Barney resumiu essa estrutura numa tabela e também a relação dessa estrutura com as forças e fraquezas da organização, conforme segue (Quadro 2.1).

## Quadro 2.1: Síntese da Análise VRIO

O recurso ou capacidade...

Gera Valor?	É Raro?	Custoso para Imitar?	Apoiado pela Organização	Implicações Competitivas	Resultado Econômico	Força ou Fraqueza
Não	-	-	Não	↑ ↓	Abaixo do normal	Fraqueza
Sim	Não	-	-		Normal	Força
Sim	Sim	Não	-		Acima do normal	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim		Acima do normal	Força e competência distintiva sustentável

Fonte: Barney 2002:173/174; tabelas 5.2 e 5.3

O Quadro 2.1 mostra as questões necessárias para conduzir a análise baseada em recursos dos pontos fortes e fracos internos de uma empresa. **A questão de valor:** as capacidades e recursos de uma empresa permitem que ela responda às ameaças e oportunidades do ambiente? A questão de valor conecta as análises internas de forças e fraquezas com as análises externas de ameaças e oportunidades? **A questão da raridade:** o recurso é atualmente controlado apenas por um pequeno número de empresas que competem entre si? **A questão da imitabilidade:** as empresas que não tenham um recurso precisam enfrentar um custo de desvantagem para obter e desenvolver esse recurso? **A questão sobre a organização:** os outros procedimentos e políticas da empresa são organizados para apoiar a exploração de seus recursos valiosos, raros e bastante caros de serem imitados?

Trata-se de diferentes questões colocadas para diferentes opções estratégicas que se impõem às empresas através de aplicação do modelo de ameaças e oportunidades do ambiente. Os modelos baseados em S-P-C (*Structure-Conduct-Performance*)<sup>40</sup> de ameaças e oportunidades do ambiente são complementos aos modelos baseados em recursos das forças e fraquezas organizacionais.

É relevante observar que os recursos e capacidades de uma empresa que foram importantes no passado não necessariamente serão sempre valiosos. Mudanças no gosto do consumidor, na estrutura da indústria ou na tecnologia podem fazer com que os recursos e capacidades de uma empresa se tornem menos valiosos. Essa é a realidade que está se desenhando pela convergência digital para os gestores das empresas de televisão e telefonia.

<sup>40</sup> O modelo S-P-C será retomado na seção 2.2.3.

A abordagem das **competências essenciais** claramente privilegia as capacidades tecnológicas e de coordenação e integração. Segundo Prahalad e Hamel (1997) as competências essenciais são o aprendizado coletivo da organização, especialmente sobre como coordenar qualificações produtivas diversificadas e integrar múltiplas fontes de tecnologia. Em síntese, pode-se dizer que competência essencial está relacionada ao que a organização faz, mais do que ao que ela tem, pois o que ela tem seria mais apropriadamente chamado de recurso, ou seja, competência é uma ação e recurso uma potencialidade.

Por competência essencial, Prahalad e Hamel (1990:299) entendem ser a comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais. Envolve muitos níveis de pessoas e de todas as funções. As habilidades que, juntas, constituem a competência essencial devem florescer em torno de indivíduos cujos esforços não sejam tão estreitamente focalizados para que eles consigam reconhecer as oportunidades de juntarem suas habilidades técnicas com as de outros em novas e interessantes maneiras.

As competências essenciais não diminuem com o uso, elas se desenvolvem na medida em que são aplicadas e compartilhadas e precisam ser alimentadas e protegidas. Elas são o aglutinador que liga negócios existentes entre si e também são o motor para o desenvolvimento de novos negócios. Nas competências essenciais nas quais se baseiam, negócios essencialmente diferentes tornam-se coerentes.

As competências essenciais são a fonte geradora de desenvolvimento de novos negócios. Elas devem constituir o foco para a estratégia em nível corporativo. Os gestores têm que conquistar a liderança de fabricação em produtos essenciais e captar a participação global através de programas de formação de marcas visando à exploração de economias de escopo. A alta gerência deve agregar valor enunciando a arquitetura das estratégias que guiam o processo de aquisição de competência.

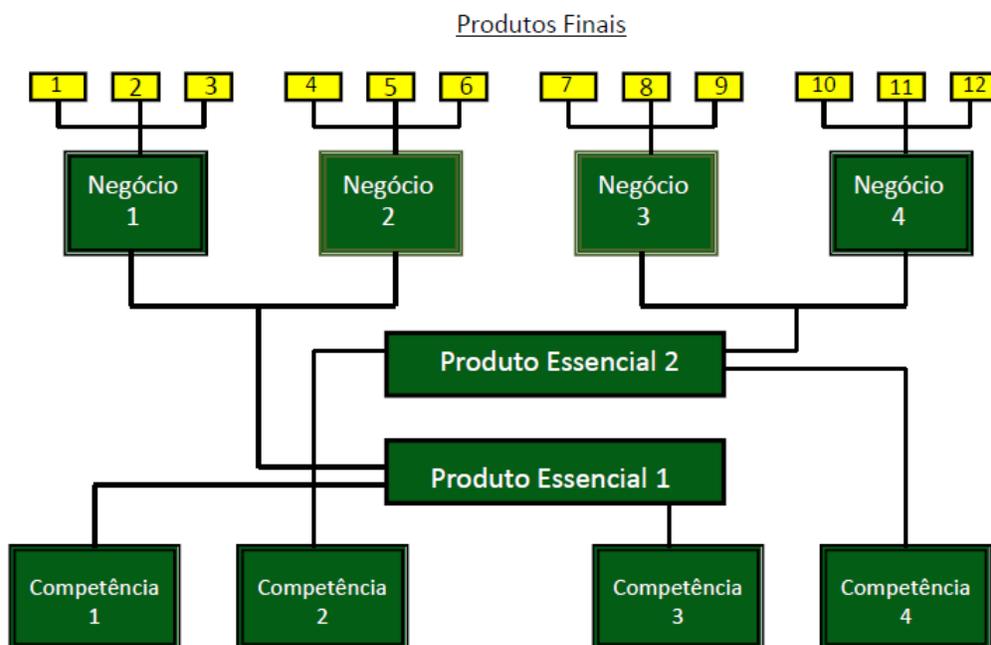
De acordo com os autores, **três testes** podem ser aplicados **para identificar competências essenciais** em uma empresa: as competências essenciais são base para acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, agregam benefícios de alto valor e são perceptíveis pelos clientes dos produtos onde são aplicadas, além de serem de difícil imitação pelos competidores. Cabe mencionar que tecnologias podem ser mais facilmente adquiridas do que os padrões internos de coordenação e integração.

Como veremos nos capítulos empíricos, vários dos recursos identificados nesta tese estão possibilitando aos radiodifusores e operadoras, no caso da exploração de conteúdo audiovisual de entretenimento, o acesso a novos e variados mercados. Por exemplo, as operadoras estão aprendendo a obter renda de publicidade em seus “novos negócios” e os radiodifusores estão oferecendo seus conteúdos em novas plataformas além da TV, a exemplo da Internet e do celular.

Há uma grande “batalha” por parte dos competidores dos diferentes segmentos estudados para que o cliente perceba os benefícios e o valor do produto final. Esta tese trata de entretenimento, o que nos leva a questionamentos como: qual é o peso e o valor do entretenimento percebido e considerado pelo consumidor? Qual é ou será o peso (ou o valor que a publicidade estará disposta a pagar) por esse valor percebido pelo consumidor?

Prahalad e Hamel (1998) compararam a corporação diversificada a uma grande árvore (Figura 2.1), onde o sistema de raiz que fornece a nutrição, sustentação e estabilidade é a competência essencial, o tronco e os galhos principais são os produtos essenciais, os galhos menores são as unidades de negócios e as folhas, flores e frutos são os produtos finais. E segundo os autores (1998:297) “*you can't see the energy of the competitors if you only look at their final products, in the same way that you can't see the energy of the tree if you only look at the leaves*”.

**Figura 2.1: Competências, as raízes da competitividade**



Fonte: Prahalad e Hamel, 1998:298, Figura 1.

Estes autores analisam que organizações de sucesso apóiam-se em alguns recursos especiais, que eles chamam de competências essenciais. Essas competências essenciais conferem a uma empresa vantagem competitiva sustentável, construindo as **raízes da competitividade**.

A competência essencial também deve ser de difícil imitação para os concorrentes. E será difícil se for uma complexa harmonização das tecnologias individuais e habilidades de produção. Um rival poderia adquirir parte das tecnologias que formam a competência essencial, mas ele achará mais difícil duplicar o padrão mais ou menos compreensível da coordenação interna e do aprendizado.

No atual momento de competição em CAE no contexto da convergência, as competências estão sendo construídas e experimentadas assim como os novos modelos de negócios e, por essa razão, elas são relativamente fáceis de serem copiadas. Essa também é uma característica da inovação em serviço, como veremos na seção 2.3. Já se considerarmos as competências essenciais acumuladas pelas empresas dos diferentes segmentos em seus negócios de origem, daí sim talvez seja possível identificar alguns recursos ou competências difíceis de imitar, mas que provavelmente também sejam difíceis de serem identificados, pois aqueles que forem fáceis de identificar, não serão difíceis de serem imitados, contratados ou até comprados, uma vez que boa parte das empresas estudadas na tese possui uma alta capacidade de investimento.

As competências essenciais também podem ser vistas como a base da vantagem competitiva e para o acesso potencial a uma ampla variedade de mercados e ajudam a identificar os vários níveis em que as empresas concorrem com base em recursos, a articular capacidade de aplicação – gerenciais e tecnológicas – com os negócios e mercados de produtos e articular estratégias competitivas para desenvolvimento e/ou aquisição nos vários níveis do negócio.

A identificação de competências essenciais também opera como ferramenta de orientação para definição do que a empresa deve buscar desenvolver e/ou adquirir em termos de capacidades complementares, ou seja, ajuda na orientação para alianças estratégicas, *joint-ventures* e aquisições, movimento esse que pode ser claramente observado nas empresas dos segmentos de TV por assinatura, TV aberta comercial e telefonia fixa. Porém, no âmbito da convergência as empresas de telefonia fixa vêm se destacando nesse movimento, certamente motivadas pela perda de mercado que vêm sofrendo nos últimos anos para as operadoras de telefonia móvel e pela difusão dos serviços de VoIP.

Por fim, a abordagem de Teece, Pisano e Shuen (1997) de **capacidades dinâmicas** explora as competências internas e externas da empresa para lidar com as mudanças do ambiente. Esta abordagem privilegia o desenvolvimento de capacidades de gestão, bem como combinações de habilidades funcionais e técnicas difíceis de imitar. Segundo os autores, seus procedimentos oferecem potencial para integrar conhecimentos e pesquisas provenientes das áreas de gestão de P&D, desenvolvimento de produtos e processos, transferência tecnológica, propriedade intelectual, manufatura, recursos humanos e aprendizagem organizacional.

Para ajudar na construção do significado do termo capacidades dinâmicas, estes autores os definem separadamente. O termo **dinâmicas** se refere à capacidade de renovar competências ao mesmo tempo em que atinge coerência com as mudanças no ambiente de negócios. Algumas respostas inovativas são requeridas quando o tempo para responder ao mercado é um fator crítico, a taxa de mudança tecnológica é rápida e a natureza da competição e do mercado futuro são difíceis de determinar. O termo **capacidades** enfatiza o papel chave da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar apropriadamente as habilidades (*skill*) organizacionais, recursos e competências organizacionais externas para corresponder às exigências de um ambiente de mudança.

Para estes autores, a construção de vantagem competitiva requer tanto a utilização das capacidades internas e externas específicas existentes na empresa quanto o desenvolvimento de outras novas. Destacam ainda que as estratégias focadas nas capacidades dinâmicas visam a separação e a maior clareza entre processos (coordenação, integração, aprendizado, reconfiguração) e posições (recursos tecnológicos, financeiros, complementares etc.).

Aqui podemos destacar como principais mudanças no ambiente externo a própria convergência digital que possibilita a redefinição das fronteiras de negócio nos vários segmentos de TeleCom a partir de desenvolvimentos tecnológicos que permitem, por exemplo, que empresas de telefonia fixa possam oferecer serviços de conteúdo e que empresas de TV aberta comercial possam oferecer serviços através da Internet.

Os autores colocam ainda que as estratégias baseadas em capacidades dinâmicas são de difícil replicação e imitação, justamente por encontrarem-se estabelecidas em **rotinas organizacionais**, caracterizadas pelas congruências e complementaridades existentes nos processos organizacionais, pelo caráter tácito destas rotinas e ainda, possivelmente, pelo regime de apropriabilidade em determinado local.

Na proposta de Teece, Pisano e Shuen (1997) a existência e a característica de tais capacidades seriam limitadas pelo passado (*path dependence*<sup>41</sup>), quando elas foram criadas. Estes autores atribuem às competências a capacidade de conferir distinção à empresa, desde que haja supremacia da capacitação sobre a estratégia.

Em outras palavras, para estes autores as capacitações são o reflexo do aprendizado, das oportunidades tecnológicas e dos processos de seleção que as organizações empreendem no passado. Dada a sua natureza tácita e complexa, essas capacidades seriam de difícil transmissão ou ensino, notadamente pela dificuldade em compreendê-las. O que significa que os concorrentes, limitados por suas próprias capacidades, não estariam prontos para adquirir uma bem-sucedida capacidade distintiva de outra organização.

Na literatura utilizada para construção deste capítulo é possível encontrar textos em que o termo capacidade é utilizado com o mesmo sentido de competência. Porém, os comentários feitos por Prahalad e Hamel (1990) sobre o termo capacidade ajudam a construir uma distinção em relação ao termo competência. Ao se referirem às capacidades como elementos da competência essencial estratégica, os autores a colocam numa condição de suporte e/ou apoio às competências organizacionais.

Assim, a noção de capacidades dinâmicas requer tanto a exploração das competências internas e específicas das empresas, quanto o desenvolvimento de novas competências, respondendo aos pressupostos colocados pelos autores acerca do que significa uma capacitação estratégica: associado com as necessidades dos consumidores, únicas e de difícil imitação. Além disso, é importante ressaltar que não há como obter as competências “faltantes” no mercado, dado que estão intimamente relacionadas aos processos, posição e caminhos (*path dependence*) da organização.

Para Teece *et al.*, (1997) as capacitações relevantes para as empresas são aquelas relacionadas: 1) à coordenação e integração de suas atividades e das atividades externas relevantes de forma a relacioná-las aos valores da organização; 2) ao aprendizado (possibilidade de fazer continuamente melhor, a partir da identificação de novas oportunidades; e 3) à reconfiguração frente às mudanças (flexibilidade).

---

<sup>41</sup> *Path Dependence* é um conceito Neoschumpeteriano. Trata-se de um encadeamento de eventos contínuos. Reconhece-se que uma vez adotada uma decisão, é difícil ou impossível retroceder no tempo e modificá-la. Também é preciso considerar que os eventos históricos tendem a reforçar uns aos outros, estabelecendo ciclos de crescimento ou recessão, qualquer evento que motive uma mudança de direção na evolução de uma economia terá consequências de longo prazo que serão auto-reforçadas.

## 2.2.2 – Conceitos econômicos referenciados na RBV

Alguns conceitos da área econômica ajudam na fundamentação da RBV, uma vez que permitem às pesquisas de estratégia responderem questões fundamentais de maneira satisfatória. Embora não seja objetivo da tese explorar esses conceitos em profundidade, alguns deles são elencados aqui por fornecerem argumentos que ajudam a justificar a importância de identificar também os recursos externos da empresa. Estes conceitos também ajudam na compreensão e na análise das empresas, cujos profissionais foram entrevistados.

Em linhas gerais, as principais contribuições são aquelas de Nelson e Winter (1982) em “An Evolutionary Theory of Economic Change”, onde argumentam que as empresas deveriam ser vistas como entidades **heterogêneas**, caracterizadas por suas bases de recursos únicas, ao invés de simplesmente escala. Teece (1980) em “Economies of Scope and the Scope of the Firm” e Montgomery e Wernerfelt (1988) em “Diversification, Ricardian Rents<sup>42</sup>, and Tobin’s q”; discutem sobre a importância da **diversificação** como um meio para explorar recursos que produzem renda. A ideia básica de diversificação já estava em Penrose (1959), o que é novo dentro da perspectiva baseada em recursos é o ponto em que a diversificação pode ajudar na construção de novos recursos. De acordo com Foss (1997), se as pesquisas para descobrir mais sobre as condições de vantagem competitiva sustentável definem um grande tema de pesquisa da RBV, pesquisas sobre **diversificação** claramente constituem outro tema principal.

Um elemento fundamental na orientação de estratégias de diversificação, de acordo com Teece (1980) são as **economias de escopo**. Economias de escopo podem ser definidas pela redução de custo conjunto de produção de diferentes produtos, normalmente derivada da utilização comum de um mesmo conjunto de **recursos**. Em outras palavras, existe economia de escopo quando a produção de dois ou mais produtos resulta em custo menor do que a produção independente de cada um destes mesmos produtos. Isto ocorre em função da presença de insumos (recursos) compartilhados.

A história básica de acordo com Foss (1997) é que as “*empresas acumulam excessos de recursos gradualmente como uma (não intencional) consequência de suas operações anormais*”. As tarefas se tornam rotineiras e isso libera recursos humanos, tais como recursos gerenciais, alguns recursos físicos são indivisíveis, o que significa que eles podem não ser totalmente

---

<sup>42</sup> O Economista David Ricardo estava interessado nas consequências econômicas dos recursos naturais (terras). Fatores de produção inelásticos. Preços, custos de produção, demanda, renda e mão de obra. Muitos recursos utilizados pelas empresas são inelásticos no fornecimento e nas possíveis fontes de renda econômica. Embora os trabalhadores per si sejam, provavelmente, não inelásticos, os trabalhadores altamente qualificados e criativos podem ser. A economia ricardiana exerce forte influência no estudo dos pontos fortes e fracos organizacionais.

explorados em seu presente uso etc. Em princípio, esses recursos podem ser comercializados no mercado, no entanto, a presença de **custos de transação** (Williamson, 1985) – isto é, o custo de realmente fazer essas trocas – muitas vezes pode ser um obstáculo ao comercializar os recursos em excesso.

Outra contribuição é feita por Richardson (1972) em “The Organisation of Industry”, no qual o autor cunha o conceito de capacidades e constrói uma teoria de **cooperação** entre empresas a partir desse conceito. A principal idéia é que as empresas entram em relações cooperativas quando elas necessitam acessar capacidades “diferentes, mas complementares” de outras empresas.

Por fim, cabem aqui os conceitos discutidos por Peteraf (1993) no artigo “The Cornerstones of Competitive Advantage”. Para esta autora, as “*cornerstone*” em questão referem-se à idéia de que para que os recursos obtenham **vantagem competitiva sustentada**, eles deveriam seguir os critérios básicos de **heterogeneidade** (heterogeneidade de recursos leva a diferenças de eficiência e, portanto, renda é uma condição necessária para a vantagem competitiva); limites à **competição ex ante** (recursos têm que ser adquiridos a um preço abaixo do seu valor líquido presente descontado para que possam prover renda. Se não rendas futuras serão completamente absorvidas pelo preço pago pelo recurso); limites à **competição ex post** (deveria ser difícil ou impossível para competidores imitar ou substituir recursos que geram renda. Por exemplo, os competidores se defrontam com dificuldades sobre como um conjunto de recursos contribui para esse sucesso); e **mobilidade imperfeita** (uma empresa pode apreender mais valor de um recurso que ela domine com exclusividade para apropriar-se da renda).

Os conceitos aqui expostos são reveladores do ambiente competitivo. E, de acordo com Foss (1997:10) conceitos como de heterogeneidade, limites à competição *ex post*, limites à competição *ex ante* e mobilidade imperfeita “*trazem para o jogo atores específicos, tais como fornecedores (cujas decisões de preço influenciam quanto de renda pode ser obtido), competidores imitadores e funcionários (que estão engajados no jogo de barganha com a empresa pelas rendas que o seu capital humano obtém)*”.

Wernefelt (1997) introduz a idéia de que as empresas evoluem, em resposta à modificação das condições externas, partindo das competências e recursos existentes, como pontos de apoio (*stepping stones*), para adquirir e/ou desenvolver novas competências. Nesse sentido, as

competências existentes facilitam a aquisição de competências mercadológicas ou tecnológicas conexas, isto é, competências cujos conteúdos mantêm alguma proximidade ou comunalidade.

Embora a RBV possa ser considerada uma perspectiva de análise mais voltada para dentro da empresa, no sentido de que o processo estratégico é idealmente visto como partindo de uma análise do portfólio de recursos de uma empresa, o **ambiente** certamente não pode ser deixado de lado. Uma forma de conhecer esse ambiente é através da análise da cadeia de valor e, assim, identificar os recursos e capacidades relevantes (Barney, 2002).

Diversificação, economia de escopo, a extensão dos recursos para outras aplicações e o próprio conceito de *stepping stones* são elementos que tendem a aparecer nesse processo de construção de negócios novos – e que serão apresentados nos capítulos empíricos – que as empresas estão fazendo com relação ao serviço de CAE.

### 2.2.3 – A estratégia e a RBV

Os conceitos de estratégia têm origem no início da década de 1960 a partir da influência de obras de autores que buscavam compreender como se dá a **competitividade** entre as empresas dentro do contexto amplo e complexo em que elas atuam. De acordo com Montgomery e Porter (1998) a estratégia corporativa conquistou boa parte das gerências a partir dos anos 1970 e foi na década de 1980 que a estratégia se tornou uma disciplina gerencial plena, um campo de pesquisa e uma prática gerencial de negócio. A essência da formulação estratégica é lidar com a competição e a RBV tem assumido um papel cada vez mais importante nesse sentido.

Dentre esses autores sobressaem-se Edith **Penrose** (1959), como mencionado na seção 2.2. Um pensamento alinhado com os autores da Harvard Business School Kenneth R. **Andrews** (1980) e C. R. **Christensen** que identificaram a necessidade de pensar a empresa de uma forma holística e articularam o conceito de estratégia como uma forma de atingir esse objetivo. Estes autores viram a estratégia como a idéia que unificava e integrava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo. E a obra de um dos mais influentes autores da área de gestão, Alfred D. **Chandler**, destacadamente, ‘Strategy and Structure’ de 1962, que discutia os princípios fundamentais da gestão estratégica desde a sua evolução histórica até a perspectiva das relações que se estabelecem entre estratégia, estrutura e recursos organizacionais.

Mesmo sendo da década de 1960, o trabalho deste autor já apontava que o crescimento com base na expansão e na diversificação apresenta desafios contínuos de gestão com os quais as

organizações precisam lidar continuamente. A idéia central em Chandler (1962) é a existência de um movimento dinâmico entre as diferentes formas organizacionais utilizadas para se gerir as atividades e recursos de uma empresa, ou as suas estruturas, e os seus diferentes tipos de crescimento, associados à sua estratégia.

Dentre as várias definições de **estratégia** destaca-se a contribuição de **Barney** (2002:7), que define a estratégia de uma empresa como sua teoria de como criar vantagem competitiva ou nas palavras do autor: “*strategy is defined as a firm’s theory about how to compete successfully*”. A estratégia de uma empresa pode estar baseada na sua missão, que por sua vez pode implicar em um conjunto de objetivos ou metas de desempenho mensuráveis específicos que as empresas aspiram em cada uma das áreas cobertas por sua missão. Uma forma de avaliar o sucesso dessa estratégia é através do impacto que a empresa terá sobre sua posição competitiva em uma indústria ou mercado.

Cabe ainda apresentar o conceito de **estratégia corporativa de Andrews** (1980) que a define como o padrão de decisões em empresas que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas e produz as principais políticas e planos para atingir tais metas e define o portfólio de negócios da empresa para obtê-los, o tipo de organização humana e econômica que deseja ser e a natureza das contribuições econômicas ou não que deseja fazer para seus acionistas, empregados, consumidores e para a sociedade em geral. Estratégia corporativa é um processo organizacional muitas vezes inseparável da estrutura, comportamento e cultura da empresa.

Este autor ressalta ainda o **papel do estrategista** como aquele que é capaz de combinar as oportunidades do ambiente com aquilo que a empresa é capaz de fazer dentro de um risco aceitável, enquanto salvaguarda as fraquezas da empresa das ameaças desse mesmo ambiente. O papel da liderança, do estrategista ou gestor também é destacado por Selznick e pelos teóricos da RBV, particularmente por Prahalad e Hamel, como vimos na seção 2.2. As estratégias das empresas de televisão e telefonia na exploração do CAE estão seguindo essa tendência até o atual momento da convergência.

Para Prahalad e Hamel (1998:311/312), uma **arquitetura estratégica** é um roteiro de futuro que identifica as competências essenciais que devem ser formadas e seus constituintes tecnológicos. A arquitetura estratégica deveria tornar a alocação de recursos transparente para toda a organização, além de prover um modelo para decisões de alocação pela **alta gerência**.

Para Barney (2002) as estratégias de uma empresa podem ser deliberadas ou emergentes. Estratégias emergentes são as estratégias que surgem ao longo do tempo de como uma empresa opera em um mercado ou indústria. Quando um processo econômico em operação em uma indústria não pode ser antecipado, estratégias emergentes podem ser muito valiosas. Além disso, algumas empresas têm recursos e capacidades que facilitam a imitação de estratégias de sucesso de outras empresas. Essas estratégias também podem ser consideradas como emergentes.

Para este autor as estratégias de uma empresa geralmente necessitam abordar quatro aspectos no cenário dentro do qual uma empresa está operando no sentido de ser uma fonte de vantagem competitiva. Esses aspectos no cenário de uma empresa são: suas **forças** ou os recursos e as capacidades que habilitam uma empresa se dedicar a atividades que geram valor econômico e algumas vezes, vantagens competitivas; **fraquezas**, ou recursos e capacidades de uma empresa que dificultam que ela concretize valor econômico de suas forças ou que possam reduzir o valor econômico da empresa se eles forem utilizados para implementar estratégias; **oportunidades**, ou chances no ambiente da empresa para melhorar sua posição competitiva e o seu desempenho; e **ameaças**, ou qualquer indivíduo, grupo ou organização de fora da empresa que ameace reduzir o nível de desempenho daquela empresa.

Esse conjunto de atributos de contexto dentro do qual uma empresa opera é conhecido como estrutura **SWOT** (na sigla em inglês para *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Embora essa estrutura diga para a empresa quais questões ela deveria responder sobre suas estratégias, ela não provê as respostas, e essa é uma das propostas da RBV, como estamos discutindo ao longo deste capítulo.

Barney (2002) também examina o papel do **desempenho** da empresa<sup>43</sup> na gestão estratégica, ou seja, a implicação do desempenho para ganhar vantagens competitivas. Com base, sobretudo, na estrutura SWOT e no desempenho da empresa, segundo o autor é possível explorar os atributos específicos que a estratégia de uma empresa deve possuir e se ela gera vantagem competitiva e lucro econômico acima do normal. Uma estrutura teórica geral que pode ser usada

---

<sup>43</sup> Conceitualmente o desempenho de uma empresa é definido pela comparação do valor atual criado pela empresa e o valor esperado. As empresas que ganham simplesmente o que elas esperam ganhar geram um nível normal de desempenho, as empresas que ganham menos do que o esperado geram um nível de desempenho abaixo do normal e aquelas que ganham acima do esperado geram um nível de desempenho acima do normal (Barney, 2002).

para a análise das ameaças e oportunidades do ambiente é o **modelo estrutura-conduta-desempenho (S-C-P)**<sup>44</sup> na economia da organização industrial.

A estrutura S-C-P foi originalmente desenhada para avaliar a competitividade das indústrias e para assistir aos reguladores governamentais. Essa estrutura sugere que a conduta e o desempenho da empresa são amplamente determinados pela estrutura da indústria. Embora o modelo baseado no S-C-P do ambiente de ameaças e oportunidades seja muito influente, ele possui algumas limitações.

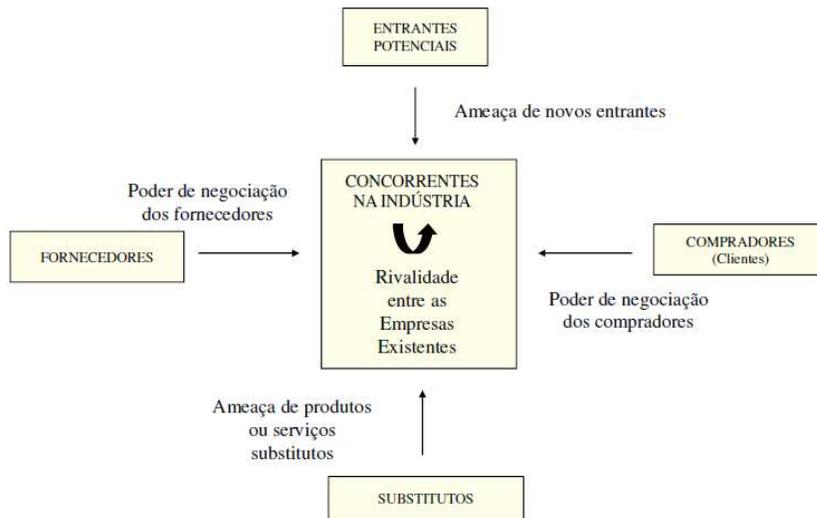
Algumas dessas limitações mais importantes são o impacto do lucro de empresas históricas (*incumbents*) sobre a entrada de novas empresas, o impacto das estratégias que reduzem a eficiência e efetividade das empresas *incumbents* sobre a nova entrante e um sentido de insuficiência da heterogeneidade da empresa. Essas limitações sugerem que a estrutura S-C-P não é um modelo geral de formulação de estratégia, mas pode ser conectada com uma estrutura teórica adicional (RBV) que capacita o gestor para a análise das forças e fraquezas das empresas individuais (Barney, 2002).

Aqui também cabe apresentar o modelo influente de ameaça do ambiente desenvolvido por Porter (1989) que se baseia na análise da competitividade industrial e na interação de cinco componentes que constituem o chamado **Modelo das Cinco Forças**, forças essas que dirigem a concorrência na indústria e ajudam a entender as ameaças e oportunidades do negócio. São elas: ameaça de novos competidores; rivalidade entre os competidores existentes; ameaça de produtos substitutos; poder de barganha dos compradores; e poder de barganha dos fornecedores. Para se protegerem as empresas desenvolveram barreiras à entrada ou à saída dos concorrentes nas indústrias em que atuam. A Figura 2.2 sintetiza o modelo.

---

<sup>44</sup> O modelo S-C-P: **Estrutura** da Indústria: número de empresas competindo, homogeneidade dos produtos, custo de entrada e saída → **Conduta** da empresa: formação de preço, diferenciação de produto, acordo tácito, exploração do poder de mercado → **Desempenho**: nível da firma: desempenho normal, abaixo do normal e acima do esperado; sociedade: eficiência produtiva e de alocação, nível de emprego, progresso.

**Figura 2.2: Forças que dirigem a concorrência na indústria: ameaças e oportunidades**



Fonte: Porter, 1989.

A estratégia é, de acordo com o autor, encontrar uma posição em determinado setor onde a empresa possa se defender da melhor forma possível destas forças ou influenciá-las de forma a obter vantagens. Um primeiro ponto crítico está justamente na identificação da estrutura de mercado na qual a empresa está localizada de forma a identificar também qual o estado das forças competitivas, pensando, a partir disso, nas ações que devem ser empreendidas.

Cabe aqui ressaltar também algumas limitações da abordagem de posicionamento (ou da escola de posicionamento) de Porter, notadamente pelo seu caráter estático: 1) é mais apropriada para grandes empresas em mercados maduros, mas pobre para a definição de estratégia em mercados instáveis e em rápido crescimento; 2) muito focada no negócio e na empresa e fraca para considerar oportunidades de alianças/redes em ambientes globais; e 3) tende a extrapolar o futuro a partir do passado, pelas próprias técnicas que utiliza. Por tudo isso, é uma abordagem que se integra bem com o desenvolvimento e introdução de inovações tecnológicas incrementais, mas é pobre para lidar com tecnologias descontínuas e rupturas. A RBV representa um avanço em relação a essa análise de posicionamento de Porter (1989).

Aqui podemos destacar algumas características das atuais mudanças que vêm sendo observadas nos segmentos estudados: novas tecnologias estão reduzindo as barreiras de entrada no mercado e possibilitando a oferta de uma grande variedade de serviços; demandas mais sofisticadas dos clientes/usuários por produtos e serviços; dificuldade dos órgãos reguladores em acompanhar as rápidas mudanças no setor e; por fim, embora não seja o foco deste estudo, é

preciso destacar os movimentos de fusões e aquisições, motivados pelos altos investimentos em infra-estrutura necessários no atual contexto.

De acordo com Foss (1997:3) é possível argumentar que as empresas tendem cada vez mais a iniciar seus projetos de estratégia fazendo perguntas tais como: “*quais são nossos recursos centrais?*”, “*como nós podemos aumentar e alavancar nossas capacidades críticas?*”, “*é desejável tentar e construir uma nova competência dentro dessa área técnica? Etc.*”. Uma argumentação diferente tanto em substância como em foco da questão mais ampla que é “*qual é a nossa missão corporativa?*” ou “*em que área de negócios nós estamos?*”.

Grande parte dessa reorientação se deve à RBV, que começa, segundo Foss (1997:4), de duas generalizações empíricas básicas: “*1) existem diferenças sistemáticas nas empresas ao ponto em que elas controlam recursos necessários para implementar estratégias; 2) essas diferenças são relativamente estáveis*”. E, por sua vez, é derivada em grande parte de algumas idéias econômicas, dentre elas: “*1) diferenças em recursos próprios da empresa causam desempenhos diferentes; e 2) as empresas buscam aumentar (se não necessariamente maximizar) seus desempenhos econômicos*”.

A implicação gerencial, em geral, de acordo com o autor, é que as empresas podem assegurar um forte desempenho através da construção ou aquisição de certos recursos. Em geral, a RBV é responsável pela criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva em termos dos recursos das empresas (grifos meus). Ou seja, a RBV busca relacionar a explicação de vantagem competitiva e as dinâmicas das vantagens competitivas às características de recursos e como essas características mudam através do tempo.

As estratégias orientadas pela visão baseada em recursos voltam-se, essencialmente, para a relação entre recursos, competências, estabelecimento de vantagens competitivas e obtenção de lucros. Entende-se ainda que a visão estratégica não envolva apenas o desenvolvimento dos recursos existentes, mas o desenvolvimento da base de recursos que é essencial para a organização.

#### **2.2.4 – A análise da Cadeia de Valor na identificação de Recursos**

Embora a RBV possa ser considerada uma perspectiva de análise mais voltada para dentro da empresa, no sentido de que o processo estratégico é idealmente visto como partindo de uma análise do portfólio de recursos de uma empresa, o **ambiente** certamente não pode ser deixado de lado.

Uma forma de conhecer esse ambiente é através da análise da cadeia de valor e, assim, identificar os recursos e capacidades relevantes (Barney, 2002). De fato, como na estrutura das cinco forças de Porter, “*considera-se que a idéia básica de valor é continuamente sujeita a um jogo de barganha complexo que está sendo jogado entre funcionários, fornecedores, distribuidores, clientes e os donos do negócio*” (Foss, 1997:11).

Para a finalidade de análise desta pesquisa, pode-se dizer que a literatura sobre cadeia de valor, *latu sensu*, trabalha com dois níveis de análise: 1) aquele definido por Porter no qual o nível de análise está generalizado às atividades da empresa e; 2) o conceito de cadeia global de valor de Gereffi (1994) elaborado com intuito de captar as transformações da organização espacial da produção e do consumo na economia do mundo contemporâneo.

A RBV e, em particular, Barney (2002) toma como base de análise a cadeia de valor e as definições a ela atribuídas por Porter. Porém, considerando a natureza desta pesquisa, ou seja, as especificidades do contexto convergente e do CAE, e a natureza dos serviços de TeleCom no país, considerou-se relevante expandir a aplicação da RBV também para o conceito de cadeia global de valor.

Assim, nesta tese os recursos do ambiente em que as empresas que prestam serviços de televisão e telefonia estão inseridas são identificados a partir dos conceitos de cadeia de valor destes dois autores, pois juntos eles representarem uma maneira de identificar os recursos importantes na exploração do CAE no ambiente competitivo que estas empresas herdaram do período pré-convergência (Barney, 2002 e Foss, 1997).

O conceito de cadeia de valor designa a série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa para satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até a fase da distribuição para o consumidor final, sendo que cada elo dessa cadeia de atividades está ligado ao seguinte. Essa é uma metodologia usada pela consultoria McKinsey e que foi sistematizada por Michael Porter.

Porter (1989) afirma que embora as atividades de valor sejam os blocos de construção da vantagem competitiva, a cadeia de valores não é um conjunto de atividades independentes, mas sim um sistema de atividades interdependentes. Assim, a cadeia de valor de Porter é baseada na descrição da vantagem competitiva.

As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores. Esses elos são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o

desempenho de outra (que não adicione valor). Os elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas – otimização e coordenação – e também podem refletir a necessidade de coordenação das atividades. A habilidade para coordenar elos frequentemente reduz o custo ou aumenta a diferenciação e, de acordo com Porter (1985), são esses os tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode ter.

De acordo com Barney (2002), o que a análise da cadeia de valor faz é forçar os analistas a pensarem os recursos das empresas em um nível micro, muito detalhado. Embora seja possível caracterizar os recursos das empresas mais amplamente, segundo o autor é útil pensar como cada uma das atividades da empresa se engaja e afeta os seus recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais. Com essa compreensão é possível entender as fontes potenciais de vantagens competitivas de uma empresa de maneira mais detalhada.

A identificação desses recursos sugere que as empresas ganham simultaneamente vantagens competitivas em algumas atividades da cadeia de valor, paridade competitiva em outras e mesmo desvantagens competitivas em outras atividades. Não só os recursos das empresas podem ser compreendidos num nível micro, mas o conceito de vantagem competitiva pode ser aplicado nesse nível. Isso nos conduz a um entendimento rico e complexo da posição competitiva de todas as empresas de uma determinada indústria. O entendimento da cadeia de valor dos serviços de televisão e telefonia será explorado nos capítulos empíricos desta pesquisa.

Gereffi (1994:2) conceitua que a cadeia global de valor é um conjunto de redes inter-organizacional, agrupado em torno de uma mercadoria ou produto, que liga consumidores, empresas e estados uns aos outros dentro da economia mundial. De acordo com o portal Global Value Chains, que tem Gereffi como um dos proponentes, tal conceito tem se tornado mais predominante e elaborado nos últimos dez ou quinze anos<sup>45</sup>. Agora as cadeias globais de valor contêm atividades que estão fortemente integradas e normalmente são gerenciadas com base no seu dia-a-dia. Isso significa que empresas e trabalhadores separados geograficamente podem afetar uns aos outros mais do que no passado.

Para Gereffi, Korzeniewicz e Korzeniewicz (1994) e Gereffi (1999), a cadeia de valor tem quatro dimensões principais: a estrutura insumo-produto (um conjunto de produtos e serviços ligados em uma sequência de atividades econômicas que adicionam valor); a territorialidade (dispersão espacial ou concentração de empresas em redes de produção e distribuição); a

---

<sup>45</sup> Para maiores informações consultar: <http://www.globalvaluechains.org/concepts.html>.

estrutura de governança (relações de autoridade e de poder); e a estrutura institucional (condições presentes em distintas escalas – local, nacional e internacional e iniciativas de política).

Segundo Gereffi (1994), a inserção em cadeias globais pode levar empresas locais a um aperfeiçoamento funcional (*upgrading*). Humphrey e Schmitz (2000) afirmam que os melhoramentos (*upgrading*) surgem de processos de aprendizado por interação (*learning-by-interaction*) no âmbito local e de aprendizado por exportação (*learning-by-exporting*) nas cadeias globais.

Gereffi (1994: 95-100) propõe ainda dois formatos básicos e alternativos das cadeias produtivas globais: as cadeias dirigidas pelo comprador (*buyer-driven chains*) em contraposição àquelas dirigidas pelos produtores (*producer-driven chains*).

A cadeia de valor dirigida pelo produtor é aquela em que grandes corporações transnacionais coordenam de forma centralizada as redes de produção para frente e para trás. Normalmente essas cadeias são caracterizadas por serem intensivas em capital e tecnologia como, por exemplo, as indústrias de computadores, automobilística e aeronáutica.

As cadeias de valor dirigidas pelo comprador são aquelas em que grandes varejistas, donos de marcas ou importantes empresas de comercialização modelam as redes de produção desdobradas mundialmente de forma descentralizada, implicando uma variedade de países exportadores geralmente localizados na periferia.

Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005) contribuíram para essa análise acrescentando os fatores que determinam a capacidade dos produtores locais de contornar obstáculos impostos pela governança global. Esses autores defendem que a estrutura das cadeias de valor global depende de três variáveis: da complexidade das operações, da capacidade de codificar as transações e dos recursos oferecidos na base do negócio. Essas variáveis podem ser determinadas por características tecnológicas de produtos e processos – uma vez que algumas operações são mais complexas, o que dificulta a sua codificação – e ainda, que muitas vezes dependem da eficácia dos atores de uma indústria e dos processos sociais acerca do desenvolvimento, difusão, adoção de padrões ou outros tipos de codificação. Este último permite ainda intervenções políticas e estratégias corporativas.

A estrutura das cadeias globais de valor incide sobre a natureza e o conteúdo das relações que se estabelecem entre as empresas e o poder que regula a coordenação da cadeia de

valor, principalmente entre os compradores e os primeiros níveis de fornecedores. No entanto, não se pode ignorar os atores em ambas as extremidades da cadeia de valor.

Ao fazer um paralelo com a teoria da cadeia de valor de Porter (1990), Gereffi (1994) argumenta que existem muitas similaridades entre a teoria daquele autor e a abordagem da cadeia global de valor. Ambas defendem que a cadeia de valor em que se encontra uma empresa é um sistema interdependente ou uma rede de atividades, conectadas por ligações. Essas ligações ocorrem quando a forma como uma atividade é realizada afeta o custo e efetividade de outras atividades. Portanto, tanto para a teoria das cadeias globais de valor de Gereffi, quanto para aquela das cadeias de valor de Porter, quebrar o processo produtivo em segmentos distintos ajuda a percepção das inovações organizacionais e das práticas gerenciais necessárias para melhorar a produtividade e a lucratividade das empresas.

Contudo, Gereffi (1994) defende o seu conceito argumentando que a abordagem de cadeia global de valor permite especificar mais precisamente os fatores organizacionais e as mudanças no sistema de produção transnacional, tanto em termos temporais quanto em termos espaciais, que deslocam a trajetória das estratégias competitivas de empresas e países.

Também cabe destacar aqui o artigo de Stabell & Fjeldstad (1998) que classifica as organizações segundo a configuração de suas principais atividades e as aplicações desta classificação à formulação de estratégias e desenvolvimento organizacional em três categorias: cadeias, oficinas e redes de valor. Estes autores criticam a pretensão de generalidade do conceito de cadeia de valor de Porter para representar o fluxo de atividades de uma organização, que segundo eles se aplica apenas a uma situação particular quando a principal tecnologia da organização segue a forma de uma cadeia.

Com base nessa crítica, Stabell & Fjeldstad (1998) adicionam outros dois padrões de formas de organização para explicar a lógica da criação de valor: **oficina** e **rede**. A oficina representa organizações voltadas para a solução de problemas específicos dos clientes. As redes são úteis para representar organizações cujo principal objetivo é intermediar trocas com os clientes. Aqui coube destacar essa diferença, pois segundo estes autores, oficina é um formato mais adequado para explicar a criação de valor em conteúdos como filmes e espetáculos, e a rede é mais aplicada em produtos de TV, telecomunicações e Internet, dentre outros. Apesar dessas diferenças apontadas por estes autores, observa-se que as três formas de organização podem conviver em uma mesma empresa, embora possam operar mais intensivamente uma das três.

Com base no levantamento dos dados secundários e da pesquisa de campo para caracterizar e entender o modelo de negócio e a cadeia de valor das empresas de televisão e telefonia verificamos que o conceito de cadeia de valor explica melhor as relações existentes no mercado destas empresas no período pré-convergência, quando os produtos e os serviços das empresas de cada um desses segmentos tinham uma fronteira de negócio mais claramente definida. Essa perspectiva (da cadeia) possibilita a identificação dos recursos que estas empresas herdaram da fase pré-convergência e que podem ser mobilizados e/ou adaptados para suas atuações em CAE na convergência.

Os conceitos de oficina e rede de valor – que expandem o conceito de valor para além da linearidade da cadeia e ressaltam a relação com os clientes (típicas das inovações em serviços) – explicam melhor o atual momento convergente, o que é corroborado pelos profissionais entrevistados para esta tese. Apesar das visões prospectivas desses profissionais para o atual e futuro período convergente, as empresas de televisão em maior grau e também as empresas de telefonia, ainda se comportam mais como pré-convergentes. Estas empresas ainda se enxergam mais como parte de uma cadeia de valor do que como uma rede ou oficina de valor. As interações que ocorrem nestas últimas – de acordo com Stabell & Fjeldstad (1998) são parte do “problema” e/ou da necessidade de adquirir e/ou adaptar seus recursos e competências dinâmicas e, assim, atuar competitivamente nesse novo contexto. Assim, nesta tese optou-se por utilizar o termo **cadeia de valor** por ser este o termo mais difundido e também por sua referência na literatura da RBV, principal conceito utilizado nesta pesquisa.

Observando as empresas que prestam serviços de televisão e telefonia no Brasil (e no mundo) é possível verificar que grandes grupos ou conglomerados dominam parte ou a totalidade da cadeia produtiva e de distribuição de produtos e serviços, atuando em diversas áreas como: telecomunicações, telefonia fixa e móvel, rádio, jornais e revistas, editoras, agências de notícias, informática, TV aberta, TV por assinatura, Internet, *software*, agências de publicidade, gravadoras de discos, estúdios, produtoras, distribuidoras e exibidoras de filmes e demais produtos audiovisuais (Murtinho, 2005:44).

Porém, mesmo dominando grande parte da cadeia de valor, as empresas desses segmentos estão passando por um momento, no mínimo, turbulento com a convergência, como demonstram os artigos da Accenture apresentados no primeiro capítulo e também a análise das entrevistas realizadas para esta tese nos capítulos 3 e 4.

Cada estágio da cadeia de valor de um produto tem associado a ele recursos organizacionais, individuais, físicos e financeiros. As escolhas das empresas sobre quais atividades da cadeia de valor elas focarão têm um impacto significativo sobre os tipos de recursos e capacidades que elas controlarão (Barney, 2002). Este aspecto é bastante relevante para as empresas que prestam serviços de televisão e telefonia no atual momento da convergência. Pode-se dizer, em linhas gerais, que elas estão focando seus esforços e recursos em duas atividades básicas da cadeia de valor – que no caso do Brasil até há pouco eram dominadas pelas empresas de TV aberta comercial e TV por assinatura – que são: a produção de conteúdo e a distribuição de conteúdo, tendo a receita de verbas publicitárias e venda de assinaturas como as principais fontes de receita.

A compreensão de quais estágios da cadeia de valor de um produto uma empresa opera é útil na identificação dos tipos de recursos que uma empresa provavelmente controlará. E a capacidade desses recursos gerarem vantagem competitiva pode ser analisada. Entretanto, mesmo as empresas que operam no mesmo conjunto de atividades da cadeia de valor podem acessar essas atividades de maneira diferente e, por consequência, podem desenvolver recursos diferentes associados à mesma atividade.

### **2.3 – Inovação em serviços: uma abordagem para entender os recursos necessários para explorar os “novos” modelos de negócio na convergência**

A abordagem da economia da inovação em serviços ganha fôlego a partir dos anos 1990, com novos estudos que buscavam identificar evidências sobre as novas relações de complementaridade, interdependência econômica e a dinâmica processual de inovação entre os setores da indústria e dos serviços<sup>46</sup>.

Embora ainda haja muitas controvérsias e discussões inacabadas sobre inovação em serviços – e antes disso, sobre a economia de serviços – o atual estágio nos fornece *insights* relevantes para identificar recursos que as empresas que prestam serviços de televisão e telefonia têm acumulado e/ou estão desenvolvendo para explorar o CAE no contexto convergente,

---

<sup>46</sup> Um exemplo da importância da inovação em serviços é a crescente atenção que o tema vem ganhando na literatura internacional. Aqui cabe destacar os dois principais grupos de pesquisa cuja agenda é definida com base na economia da inovação em serviços: o **Voorburg Group**, instituído em 1986 por iniciativa do Statistics Canada e do United Nations Statistical Office (Unso) e **Step Group** (Studies in Technology, Innovation and Economic Policy), sediado em Oslo na Noruega e que coordena o projeto Services in Innovation, Innovation in Services (SI4S), financiado pela Comunidade Européia.

particularmente no que se refere aos recursos humanos qualificados e a relevância de um gestor empreendedor que favoreça a inovação.

Nesta seção, atenção especial será dada às contribuições teóricas do economista francês Faïz Gallouj (Université de Lille), um dos autores mais citados pelos estudiosos nacionais e internacionais no tema inovação em serviços. Particularmente sua contribuição sobre o **aspecto relacional da inovação em serviços**, ou seja, aquela que pode ocorrer da relação entre o prestador de serviços e os fornecedores de tecnologia e entre o prestador de serviço e seus clientes. Pode-se dizer que estas duas dimensões são uma base importante no desenho de negócios inovadores em CAE.

Outros dois aspectos da inovação em serviços também serão considerados, dada sua relevância na identificação de recursos em serviços de televisão e telefonia e, particularmente, na relação que possuem com o serviço de conteúdo audiovisual de entretenimento são: os **processos organizacionais para o desenvolvimento de novos serviços** e as **inovações em serviços que criam novos mercados**. Esses aspectos são explorados nesta tese com base na revisão da literatura de inovação em serviços feita por Jong e Vermeulen (2003) e Berry *et al* (2006).

Jong e Vermeulen (2003) fazem uma revisão da literatura no período de 1998 a 2002 sobre a organização para o desenvolvimento de novos serviços (DNS ou NSD, na sigla em Inglês para *new service development*), com foco voltado para serviços intensivos em produção (*production-intensive services*), definindo e discutindo as implicações da inovação em serviços.

Berry *et al* (2006) com base na revisão da literatura publicada – livros, artigos, relatórios anuais, *web sites* – e entrevistas com profissionais de empresas, publicaram um trabalho na MIT Sloan Management Review onde definem as inovações em serviço que criam mercado. Esses autores elencaram uma lista dos serviços que criaram mercados inteiramente novos e construíram uma matriz para classificar as inovações em serviços que criam mercado.

Como apresentado no primeiro capítulo desta tese, a proliferação das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) juntamente com o reconhecimento do conhecimento como uma vantagem estratégica têm sido os pivôs da transformação dos serviços em vanguarda na inovação.

De acordo com Hamdani (2007:46) as TICs contribuíram significativamente para a emergência do setor de serviços como inovador na fase inicial. Elas tiveram um papel relevante em moldar os serviços como inovadores e produtores de tecnologia, uma vez que se adaptaram

aos serviços muito mais do que as tecnologias anteriores e também porque as empresas de serviços são intensivas no tipo de capital necessário à sua produção. Ao contrário da economia industrial que são tipicamente intensivas em capitais financeiros e físicos, é o capital humano que conduz as novas ferramentas, o que dá ao setor de serviços uma posição mais vantajosa.

Cabe enfatizar ainda a categoria de serviços intensivos em conhecimento (SICs) – que é tradução de *knowledge intensive business services*, KIBS, que embora não seja um termo utilizado corrente e diretamente nesta tese, vêm ganhando cada vez mais espaço na literatura. Possuem como características o elevado desempenho na geração de renda, divisas e valor adicional, as suas atividades negociais tendem à internacionalização e são agentes facilitadores da inovação. Os serviços de telecomunicações se destacam dentre os SICs<sup>47</sup>.

Sua dinâmica concorrencial está fundamentada na disseminação e uso de novos padrões tecnológicos e de TICs. Os SICs criam, produzem, desenvolvem e difundem conhecimentos para outras empresas e setores da economia, são intensivos no uso de recursos humanos altamente qualificados e de elevada remuneração, realizam e vendem serviços de P&D, apresentam taxas elevadas de crescimento na economia e, por fornecerem serviços customizados, apresentam alta interação produtor-usuário. De acordo com Bernardes e Kallup (2007:127/128), nos vários países membros da OCDE e nos Estados Unidos, as SICs representam cerca de 18% do valor adicionado (VA).

### **2.3.1 – Abordagens teóricas e os tipos de inovação em serviços**

Para Gallouj (2007) a inovação em serviços é muitas vezes assimilada à adoção de sistemas técnicos – notadamente os informatizados – oriundos da inventividade dos setores industriais, em detrimento de outros tipos de inovações menos tangíveis.

A adoção de sistemas técnicos por si só continua sendo frequentemente entendida de maneira mecânica, sem considerar esforços intensos de endogenização admitidos pelas empresas prestadoras de serviços. Entretanto, para Gallouj (2007:4): “*os serviços podem ter uma função cada vez mais ativa na produção e na difusão desses sistemas técnicos; e a inovação do serviço pode ser encarada como categoria híbrida, associando sistemas técnicos e uma atividade relativamente complexa de engenharia organizacional, isto é, de concepção e desenvolvimento de fórmulas organizacionais*”.

---

<sup>47</sup> A tese de doutorado de Ferreira (2007), apresentada no DPCT/IG/UNICAMP detalha e caracteriza a dinâmica da inovação dos SICs no setor de telecomunicações.

Gallouj (1998), na busca por uma teoria da inovação em serviços, descreve as principais abordagens teóricas sobre o tema como: **abordagem tecnicista**, **abordagem baseada nos serviços** e **abordagem integradora**<sup>48</sup>.

A **abordagem tecnicista** entende a inovação em serviços como efeito da inovação no setor de bens de capital. Nessa concepção, a análise da inovação em serviços deve ser analisada como o processo de difusão de inovações tecnológicas da indústria no setor de serviços, ou seja, o avanço de inovações incrementais destinadas à melhoria da eficiência.

A **abordagem baseada nos serviços** está fundamentada na interface do usuário-produtor, principal característica distintiva das relações produtivas em serviços, prevalecendo às variações em seu grau de intensidade de acordo com o ramo dos serviços, ou seja, considerada superior aos processos de mera difusão de uma inovação tecnológica de processo ou produto.

Por fim, a **abordagem integradora** se propõe a reconciliar bens e serviços, integrando-os definitivamente em uma única teoria da inovação. Essa abordagem considera que a inovação envolve características genéricas, em que a ênfase recai sobre peculiaridades da manufatura ou dos serviços de acordo com a intensidade da relação usuário-produtor verificada no mercado específico em análise.

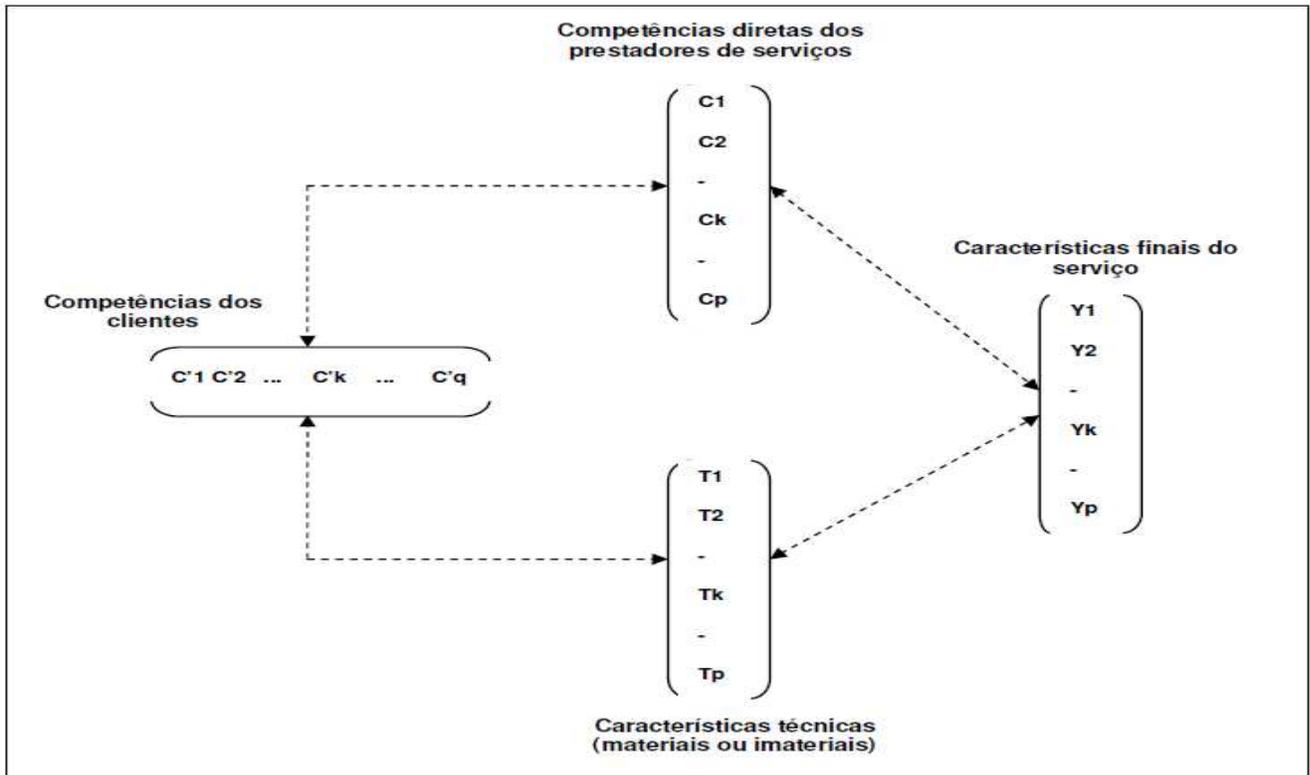
Sob este enfoque integrador – e inspirado pelos trabalhos de Lancaster (1966) e na aplicação desenvolvida por Saviotti e Metcalfe (1984) – Gallouj e Weinstein (1997) desenvolveram uma classificação de inovação que não se restringia a diferenciar produto e processo e que podia (e pode) ser aplicada tanto aos serviços quanto aos bens industriais. Gallouj (2002) propôs uma descrição dos serviços em termos de características finais que o produto deveria oferecer, articulada em três vetores fundamentais, como mostra a Figura 2.3.

Na Figura 2.3, o produto do serviço ou as características finais do serviço ofertado é representado pelo vetor Y, que corresponderiam ao resultado da mobilização das competências do prestador de serviço (vetor C), ocorridas a partir de mudanças nas características ou capacidades técnicas (vetor T) e, em função do envolvimento do cliente – e de suas competências – na prestação do serviço (vetor C’).

---

<sup>48</sup> Essas abordagens são amplamente discutidas na tese de doutorado de Vargas (2006), apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

**Figura 2.3: Representação do produto do serviço em termos de características**



Fonte: Gallouj (2002:58).

As contribuições dessa representação, apresentada na Figura 2.3, estão no reconhecimento da influência das competências do cliente nas inovações em serviços, na expansão dos tipos de inovação – não apenas as radicais –, além de propiciarem uma análise mais ampla da inovação, não se restringindo apenas às mudanças tecnológicas (Gallouj e Weinstein, 1997 e Gallouj, 2002).

De acordo com Vargas (2006), mesmo com esse avanço, ainda permanece em aberto como tais características são definidas ou julgadas convenientes pelos atores da relação de serviço. A incerteza quanto ao conteúdo e aos resultados da prestação impediria a conformação de um mercado, ou ramo, de serviços em que atividades similares fossem comparáveis. Esta ausência de equivalência entre as prestações levaria o grau de incerteza ao máximo, limitando as transações e nos remetendo a uma análise caso a caso.

Para Gallouj (2007:14/15) a inovação não é encarada como um resultado, mas como um processo. Para este autor “*mais do que ‘formas’ de inovação, interessamo-nos em ‘modos’ ou ‘modelos’ de inovação ‘que descrevem dinâmicas particulares de características’*”. E, dessa

forma, coloca em evidência vários modelos de inovação (Quadro 2.2), baseados nas características do serviço (Figura 2.3).

**Quadro 2.2: Modelos de inovação segundo Gallouj**

Modelo	Descrição
<b>Inovação Radical</b>	É o resultado da elaboração de produtos totalmente novos, que necessitam de competências sofisticadas para a sua criação, tanto da parte do cliente como do provedor do serviço.
<b>Inovação pela Melhoria</b>	É um modo de inovação pela acumulação de competências que se apóiam, em particular, nos efeitos de aprendizado que normalmente acompanham qualquer atividade. Ela pode ser obtida melhorando certas competências ou determinadas características técnicas.
<b>Inovação Incremental</b>	Ou inovação por substituição ou adição de características é caracterizada por mudanças graduais. É o resultado da substituição ou soma de características técnicas ou uma nova competência necessária para a produção ou uso do produto. Por exemplo, redução do custo de produção, a aplicação de uma nova técnica, advinda de novas competências. Neste caso as características essenciais do serviço não se alteram, pois as inovações ocorrem na periferia do serviço.
<b>Inovação <i>Ad hoc</i></b>	As características de serviço de uma inovação <i>ad hoc</i> podem ser encaradas como uma solução ou conjunto de soluções originais de ordem organizacional, estratégica, jurídica, fiscal, social, humanas etc., em resposta a um problema. É fundamental, neste tipo de inovação, a criação de uma interface entre o fornecedor e usuário do serviço e a possibilidade apenas parcial de reprodução das soluções encontradas, envolve a co-produção do conhecimento. O resultado da geração destes novos conhecimentos deve gerar novos procedimentos e métodos, que são codificados e formalizados, para que as competências desenvolvidas possam ser replicadas.
<b>Inovação pela recombinação</b>	Baseia-se nos princípios elementares de dissociação e de associação das características finais e técnicas. A inovação incremental pode ser considerada uma forma particular de inovação de recombinação. E duas outras modalidades são possíveis: a primeira consiste em criar um novo produto combinando as características de dois ou mais produtos e a segunda, ao contrário, em criar novos produtos fracionando um produto, dissociando diferentes características e fazendo de certos componentes produtos autônomos.
<b>Inovação pela formalização ou objetivação</b>	É o processo de denominação de um novo serviço, reorganizando a sua sequência, tanto de aspectos físicos, competências ou serviços envolvidos. Ela designa um conjunto heterogêneo de mecanismos que permitam esboçar a silhueta dessa entidade vaga que constitui o serviço, isto é, que permite atribuir-lhe certo grau de materialidade.

Fontes: Gallouj e Weinstein (1997) e Gallouj (2007). Elaboração própria.

O objetivo de Gallouj e Weinstein (1997) foi investigar como considerar as especificidades do setor, a partir de uma reformulação das análises da inovação e da definição das possíveis formas para uma descrição geral das mesmas, no intuito de conhecer os processos inovativos e entender o seu conteúdo e as forças que os direcionam.

Como já mencionado, os modelos de inovação em serviços guardam uma forte relação com aquelas observadas nos serviços de televisão e telefonia. Um aspecto que vale ser mencionado quando estamos falando de CAE na convergência é a dimensão da inovação *ad hoc*, um tipo de inovação também definido como a construção interativa de uma solução para um problema particular apresentado por algum cliente (Gallouj e Weinstein, 1997).

É interessante notar que a visão do processo de inovação como incremental e interativo, expressa por vários autores, notadamente por Gallouj, é compatível, dentre outros, com o conceito de competências essenciais de Prahalad e Hamel, ou seja, são elementos centrais para a geração de vantagem competitiva. Um aspecto relevante da teoria é a capacidade da empresa

criar continuamente um novo conhecimento a partir de capacitações específicas dos negócios, como uma tecnologia particular que a empresa possua em determinado período. A visão da empresa como criadora de conhecimento é baseada na idéia de que elas são entidades que interagem ativamente com outros e com o ambiente.

### **2.3.2 – O processo para o desenvolvimento de novos serviços (DNS)**

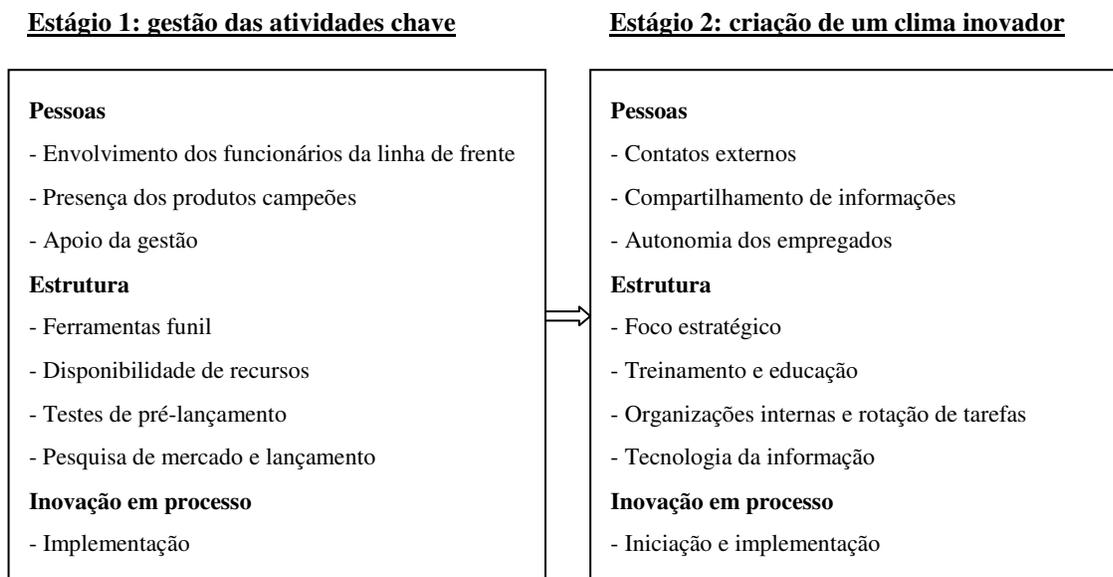
Antes de tratar da revisão da literatura feita por Jong e Vermeulen (2003), cabe destacar a importante contribuição de Bo Edvardsson sobre o tema e que também está contemplado no trabalho dos primeiros. De acordo com Edvardsson *et al* (1995) o desenvolvimento de novos serviços (DNS) é o processo composto por um conjunto de atividades, tarefas e fluxos de informação necessários para uma empresa conceituar, desenvolver, avaliar e implantar novos produtos intangíveis de valor para seus clientes.

O referencial de análise proposto por Edvardsson *et al* (2000) agrega as principais linhas de pensamento a respeito do processo de DNS, partindo da geração de idéias até a implantação do novo serviço. Ao propor um processo de inovação que considera fortemente as relações do sistema de operações de serviço com seus componentes, como cultura organizacional, clientes e trabalhadores, o modelo proposto por estes autores representa um dos mais completos referenciais sobre a gestão do processo de desenvolvimento de novos serviços.

Jong e Vermeulen (2003) classificam a literatura sobre a organização para DNS em dois estágios evolucionários: gestão das atividades chave no processo de DNS e a criação de um ambiente para inovação contínua. A Figura 2.4 mostra um inventário das características organizacionais desses dois estágios evolucionários e sua relação com os estágios do processo de inovação, a saber: iniciação e implementação.

A Figura 2.4 apresenta uma síntese da revisão da literatura realizada por esses autores sobre como as empresas estão gerenciando os seus projetos de DNS inovadores. O primeiro estágio está relacionado com o papel das pessoas chave e com um arranjo estrutural otimizado para o DNS. Os autores acreditam que a observação dos estágios dos processos de DNS parece útil para uma implementação efetiva de novos serviços, e que os gestores devem ter conhecimento de algumas características que têm um claro impacto sobre o DNS e, assim, criarem um clima inovador para a empresa.

**Figura 2.4: Dois estágios evolucionários da organização de DNS: uma revisão da característica organizacional e sua conexão com os processos de inovação**



Fonte: Adaptado de Jong e Vermeulen (2003:31).

O estágio 2, tal como o estágio 1, implica em pessoas e estrutura. Olhando para os dois estágios de criação do processo de DNS, tais características tendem a fortalecer um clima que apóia a geração de idéias e o início de novos serviços. Toda a literatura atual sugere que o DNS é um evento controlável e não deve ser considerado como "algo *ad-hoc*". No entanto, o próprio processo deve ser bastante flexível quando ele é implementado em uma empresa de serviços. Gestores de serviços devem estar cientes sobre o lado escuro da formalização: excesso de regras e procedimentos podem ter o efeito oposto. O excesso de formalização pode ser devastador para a criatividade e inovação. Assim, os gerentes de serviços enfrentam o desafio de encontrar um bom equilíbrio entre organização e liberdade (grifos meus).

As empresas do setor de serviços encaram o desafio de realizar um fluxo de inovações para assegurar melhores resultados e sobreviverem no longo prazo. Muitas empresas de serviço estão conscientes da necessidade de envolver seus empregados, mantendo o apoio da alta gerência durante o processo e usam equipes multifuncionais para o desenvolvimento de novos serviços. Eles ainda parecem faltar em atividades como teste e lançamento no mercado e um produto campeão é uma espécie rara nas empresas de serviços. Embora o número de estudos com foco na criação de um clima inovador tenha aumentado, muitas empresas de serviços ainda carecem de capacidades para inovar continuamente.

Segundo os autores, uma importante lição para os gestores é que aqueles que acreditam que a inovação está sempre relacionada a uma tecnologia, estão enganados – tal como sugere a abordagem integradora de Gallouj. A inovação em serviços pode ser destinada a outras dimensões tais como um novo conceito de serviço, a interface com o cliente ou o sistema de entrega e com a tecnologia, mas não necessariamente é parte dela. Dado que a tecnologia nem sempre é uma dimensão, torna-se claro que a inovação nos serviços é ampla e frequentemente presente.

Fazendo uma leitura dessa revisão da literatura feita por Jong e Vermeulen (2003) sob a ótica da RBV, pode-se dizer que as empresas de serviços devem ter a **capacidade** de identificar e constituir equipes que atuaram tanto no contato direto com o cliente quanto equipes com as **competências essenciais** necessárias para desenvolverem serviços novos e inovadores. Chama atenção o fato de que as duas literaturas apontam para as reais dificuldades das empresas de serviços terem tanto um gestor capaz de identificar e agrupar esses tipos de **recursos** (equipes multifuncionais), como o de garantir que esse grupo realize inovações em serviços que sejam raras e difíceis de serem copiadas, o que poderia garantir uma posição competitiva de liderança para a empresa, ainda que temporária.

Outra conclusão do estudo de Jong e Vermeulen (2003) é que embora muitos gestores de serviços considerem que o desenvolvimento de novos serviços seja algo que simplesmente ‘acontece’, eles encontraram na literatura algumas referências do que pode ser feito para melhorar o sucesso da inovação. Uma delas são as características organizacionais que influenciam no desenvolvimento de novos serviços. O entendimento dessas características permite que os gestores de serviços se tornem cientes das questões que precisam ser levadas em consideração quando tentam melhorar o DNS.

Além da característica organizacional, a atual literatura também discute **características** ambientais e baseadas no produto que podem afetar o desenvolvimento de novos serviços. Normalmente, os pesquisadores dessa área focam seus estudos em alguns conjuntos de serviços: serviços financeiros, serviços de transporte, serviços de telecomunicações e em serviços de venda.

Com relação à natureza dos serviços, as diferenças entre produtos e serviços têm sido bem cobertas pela literatura existente: serviços tendem a ser intangíveis, heterogêneos, produzidos e consumidos simultaneamente e perecíveis. Consequentemente, a inovação em serviços, em geral,

envolve mudanças pequenas e incrementais nos procedimentos e processos e são fáceis de serem imitadas. Assim, não requer muito de P&D e nem de investimentos por parte das empresas em ativos fixos para manter inovações ou gastar muito dinheiro em licenças e patentes.

Inovação em serviços pode ser relacionada a mudanças em várias dimensões, tais como: inovação no conceito de serviços, a interface com o cliente, opções tecnológicas e sistemas de entrega e organização, dentre outras, além de mudanças nas características do serviço por si só. Embora não seja citado por Jong e Vermeulen (2003), trata-se do modelo de quatro dimensões (modelo 4D) de Bilderbeek *et al* (1998), cujos pesos relativos e formas de interligação permitem mapear e caracterizar as diferentes inovações em serviços.

De acordo com Jong e Vermeulen (2003), no que diz respeito à interface com o cliente, os serviços ofertados são cada vez mais produzidos e comercializados para um cliente específico – inclusive preços específicos para clientes. Muitas vezes, as características e desejos de um cliente potencial ou existente conduzem a empresa a fazer ajustes na interface com o cliente. Essa dimensão da inovação implica que os clientes podem atuar como co-produtores (inovação *ad hoc*) na oferta de alguns serviços.

As características e desejos de um cliente potencial ou existente parecem estar ganhando bastante relevância em CAE, nos moldes dos serviços “faça você mesmo” que as empresas de TeleCom têm disponibilizado para os seus clientes – exemplos nessa direção são os serviços UOL MAIS, o Video Maker da Claro e o portal Aldeia Viral, criado pela Conspiração Filmes a pedido da Oi, que identifica tendências de conteúdos que podem se adaptar às diferentes plataformas. A maior parte dessas empresas criaram esses serviços inspirados pelo sucesso, pelo menos com o público, do serviço YouTube da Google ou “*Broadcast Yourself*”. Essa abertura de espaço para os clientes ajuda a identificar gostos, tendências e, assim, possibilidades de geração de negócios e renda. E este pode ser o embrião que no futuro próximo poderá desencadear inovações *ad hoc* e, conseqüentemente, a participação do cliente não seja apenas um indicativo de tendência, mas uma participação mais efetiva como co-criador ou co-gerador de conhecimento na criação de novos serviços.

Inovação no sistema de entrega se refere aos mecanismos internos da organização que devem ser gerenciados de maneira a permitir que os funcionários desempenhem seu trabalho apropriadamente para desenvolver e ofertar serviços inovadores. Esse trabalho pode ser interpretado como os regimes e processos de trabalho interno. Esse tipo de mudança é, muitas

vezes, o resultado direto dos procedimentos anteriores, ou seja, a ligação entre o prestador de serviço e o seu cliente e/ou o conceito do serviço. Também é a capacidade de cooperação dos trabalhadores que pode fazer qualquer ajuste necessário na entrega do serviço.

Um exemplo de inovação que conduz a mudanças no sistema de entrega é a introdução de novas plataformas de entrega de CAE, a exemplo da Internet e do celular, o que obriga os tradicionais produtores de conteúdo – a TV aberta comercial – a repensarem seus modelos de negócio no sentido de adaptar seus conteúdos às novas plataformas. Porém, nem sempre a alta administração tem clareza a esse respeito e, muitas vezes, deixam de realizar importantes inovações, no sentido do dilema do inovador de Christensen (2000)<sup>49</sup>.

Também é claro para estes autores que a inovação em serviços é possível sem a inovação tecnológica. No entanto, na prática existe uma ampla gama de relações entre tecnologia e inovação em serviços. Um exemplo nesse sentido são as inovações tecnológicas que permitem a atualização das redes (3G, 4G), o que, conseqüentemente, suporta maior e melhor qualidade de tráfego de serviços de valor adicionado das operadoras, particularmente os de CAE.

Na prática é difícil descrever exemplos “puros” das dimensões acima mencionadas, pois muitos dos novos serviços envolvem uma combinação de mudanças nas várias dimensões apresentadas. Pode-se dizer que o entendimento dessas dimensões é relevante para explorar o serviço de CAE na convergência. Com relação aos resultados da inovação em serviços, a literatura sobre o tema, aponta que os efeitos da introdução de novos serviços ainda são baixos.

### **2.3.3 – Inovações em serviços que criam novos mercados**

Para Berry *et al* (2006:57) “*as inovações em serviços que criam novos mercados diferem de outras em duas dimensões: o tipo de benefício oferecido e o grau de ‘separabilidade’ do serviço*”. Na primeira dimensão, os negócios podem inovar oferecendo um importante novo benefício essencial ou um novo benefício de entrega que revoluciona o acesso do consumidor ao benefício essencial. O exemplo usado pelos autores para essa dimensão é o do Cirque du Soleil que criou um novo mercado para o entretenimento ao vivo – um benefício essencial – através da oferta de um espetáculo que não é nem circo e nem dança, mas um híbrido dos dois. Entretanto, a

---

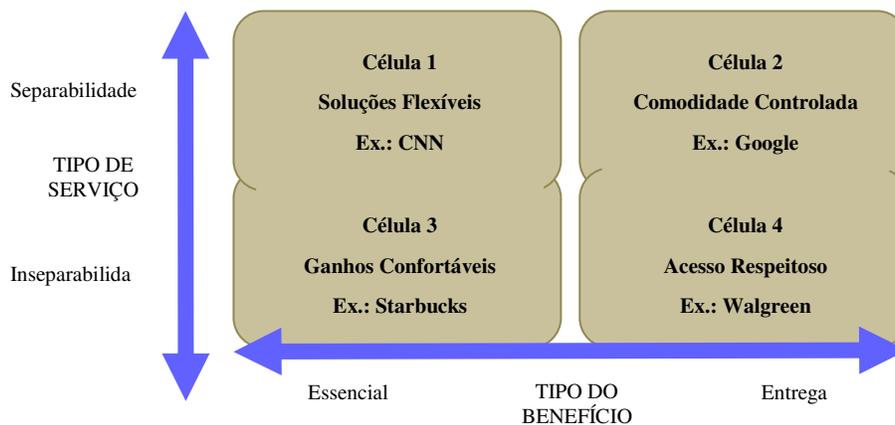
<sup>49</sup> Frequentemente os gestores da inovação encontram-se neste dilema (que Christensen chama de dilema do inovador): continuar na melhoria contínua provocando pequenas mudanças na rota tecnológica ou romper com o *status quo* estabelecido evitando a armadilha da competência essencial e provocar a descontinuidade da trajetória tecnológica de seus negócios. O inovador precisa ter consciência que tanto na fase de **inovações incrementais** ou de **inovação radical** suas empresas precisam desenvolver competências, estruturas organizacionais e processos diferentes para atender ao novo cenário que se anuncia.

entrega do serviço continua padronizada, ou seja, os consumidores compram bilhetes com antecedência e vêem o espetáculo em um teatro.

Em contrapartida, um mesmo serviço pode ter um novo sistema de entrega. Um exemplo nesse sentido podem ser as séries de sucesso da TV americana que, atualmente, além de serem entregues em seu meio tradicional, a TV por assinatura, também podem ser assistidas através da Internet. A oferta desse serviço tem aumentado a audiência de empresa de serviços de Internet, a exemplo do UOL e Terra.

A segunda dimensão está preocupada se o serviço deve ser produzido e consumido simultaneamente, a exemplo dos serviços de cuidados com a saúde, que tradicionalmente são serviços “inseparáveis”. No entanto, a tecnologia tem transformado muitos serviços inseparáveis em serviços que podem ser consumidos em qualquer momento e em qualquer lugar. E, combinando as dimensões de separabilidade e tipo de benefícios, Berry *et al* (2006) criaram uma matriz dois por dois que ajuda os gestores a verem onde suas empresas se encontram e como elas podem buscar a inovação (Figura 2.5). Cada célula na matriz oferece uma maneira de imaginar uma abordagem particular para a inovação em serviço que cria mercado. Segundo os autores, ela é útil para os gestores identificarem a célula na qual suas inovações estão segmentadas e entender a dinâmica da célula e os pontos de alavancagem. Não fazê-lo pode levar a perda de oportunidades de investimentos.

**Figura 2.5: Quatro tipos de inovações em serviços que criam mercado**



Fonte: Adaptado de Berry *et al* (2006:59).

O Quadro 2.3 abaixo explica e exemplifica os tipos de inovação em serviços em cada uma das células apresentadas na Figura 2.5.

**Quadro 2.3: Tipos de inovação que criam mercado: descrição das células**

<b>Células</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Célula 1: Soluções Flexíveis</b>	Descreve inovações em serviços que oferecem um novo benefício essencial e pode ser consumido independente de onde e como eles foram produzidos. Essas inovações permitem aos seus usuários se libertarem das limitações de tempo e lugar.	Um exemplo dado pelos autores para essa célula é o caso da rede de TV CNN da Time Warner Inc. que foi a primeira a permitir que seus telespectadores em todo o mundo vissem notícias atualizadas 24 horas por dia. O modelo de negócio da CNN trouxe um novo benefício essencial para os telespectadores que não podiam ver TV entre as seis da manhã e às onze da noite. Algumas empresas brasileiras de TV aberta comercial copiaram esse modelo de negócio e oferecem esse serviço através da TV por assinatura, a exemplo do canal Globo News da Globosat e do Band News da Band.
<b>Célula 2: Comodidade Controlada</b>	Descreve inovações que criam mercados com base nos novos benefícios de entrega que oferecem comodidade controlada. Tal como no caso de soluções flexíveis, os consumidores podem aproveitar os benefícios do serviço nessa célula em qualquer momento e em qualquer lugar.	O exemplo dado pelos autores para essa célula são as mudanças na entrega de informação criadas pela Google. A Google não inventou o benefício essencial de prover informações, mas ela fez uma inovação no serviço que criou um mercado, ela disponibiliza virtualmente pesquisas rápidas e relevantes de informações sobre praticamente qualquer assunto. Essas pesquisas são pagas por meio de publicidade, o que permite ao Google oferecer acesso a um índice com mais de oito bilhões de URLs. De fato, o Google é uma loja de informações disponíveis quando e onde for necessário. Seus fundadores conduziram duas inovações cruciais que determinaram a posição dominante da empresa. Primeiro eles desenvolveram algoritmos de busca que interpretam <i>links</i> de hipertexto para páginas da <i>Web</i> como a votação da importância, os mais “linkados” e, conseqüentemente os mais bem posicionados aparecem no topo da lista que os pesquisadores vêem. Uma abordagem que se mostrou superior à dos concorrentes que utilizavam como motor de busca as palavras-chave e correspondência. Segundo, a Google desenvolveu seu próprio serviço de infraestrutura – rejeitando o convencional que ficava lento em momento de pico – empregando computadores “linkados” para encontrar rapidamente a resposta a cada consulta. Essas inovações remodelaram o mundo da busca na Internet e o Google tem uma média de 80 milhões de usuários por mês e tem um valor de mercado de aproximadamente US\$ 110 milhões e está no topo dos <i>rankings</i> das empresas americanas.
<b>Célula 3: Ganhos Confortáveis</b>	Refere-se às inovações em serviços que oferecem um novo benefício essencial consumido no momento e local de produção. Essas inovações proporcionam ganhos confortáveis – essencialmente novas experiências com benefícios diretos para o conforto físico ou emocional do consumidor. Os gestores de serviços que são produzidos e experimentados no mesmo lugar precisam encontrar maneiras criativas através das quais a experiência do serviço possa ser mais confortável, distinta, agradável e memorável.	Um exemplo citado pelos autores nesse sentido é o da Starbucks. Embora as lojas de café já existissem em abundância antes da Starbucks Corp., a qualidade tanto do café como da experiência do consumidor eram inconsistentes. Em 1987 Howard Schultz comprou a Starbucks original e começou a sua transformação. A empresa passou a trabalhar para oferecer uma melhor experiência para os amantes de café. A empresa faz um café de qualidade uniforme e foi a pioneira em desenvolver um preço <i>premium</i> para a bebida. Além disso, enfatizou uma atmosfera relaxante, ou seja, as mesas são propositadamente dispostas espaçadamente o que permite tanto conversas privadas, como o espaço necessário para os consumidores que desejem ficar sozinhos com seus pensamentos ou <i>lap tops</i> . Até mesmo a decisão de usar mesas redondas foi deliberada e surgiu a partir de uma pesquisa que indicou que os consumidores podem ficar sozinhos em uma mesa redonda sem sentirem-se isolados ou desconfortáveis. Em 12 anos o valor das ações da empresa cresceu mais de 3000%.
<b>Célula 4: Acesso Respeitoso/ Atencioso</b>	Descreve as inovações em serviços que oferecem um novo benefício de entrega e a produção e o consumo do serviço é inseparável. As empresas que criam novos mercados nesse espaço garantem aos consumidores um acesso respeitoso: elas demonstram respeito pelo tempo e pela presença física do consumidor no uso do seu serviço.	A Walgreen Co. é a maior cadeia de drogarias e a que mais cresce nos EUA. Em 2005 tinha cinco mil lojas e vendeu US\$ 42 bilhões. É a única empresa, além do Wal-Mart na Fortune 500 a obter venda e lucros seguidos por 30 anos. A Walgreens coloca suas lojas em lugares de fácil acesso. Sua inovação que cria mercado é na verdade um conjunto de inovações que gera para os consumidores um lugar <i>premium</i> para economizar seu tempo e esforço. A estratégia da Walgreen é cobrir seu mercado com lojas independentes que sejam facilmente acessadas nas principais ruas da cidade, com amplo estacionamento, farmácias com <i>drive-through</i> , lojas 24 horas, amplos corredores, prateleiras baixas, excelente sinalização, dentre outros, são todas estratégias para garantir um acesso respeitoso do cliente. Outro exemplo é o Hertz Corp. que foi a primeira empresa a criar um programa para os seus membros, o Hertz #1Club Gold, que provê benefícios como acesso rápido e fácil aos seus usuários mais frequentes para acessar os o benefício essencial da empresa – o uso temporário de um carro.

Fonte: Berry *et al* (2006). Elaboração própria.

As constatações feitas pelos autores na célula 3 talvez indiquem que também na oferta de CAE, apesar da enorme quantidade desse conteúdo ser oferecido gratuitamente<sup>50</sup>, por exemplo, aos usuários de Internet com o serviço YouTube da Google, também poderá haver nichos e/ou determinados serviços especializados e de qualidade pelos quais os clientes estejam dispostos a pagar um preço *premium*.

Considerando a RBV no caso de CAE, a criação de um serviço com as características dessa célula, pode colocar a empresa numa condição de **vantagem competitiva sustentável** e com um produto, que apesar de ser fácil de imitar em relação aos seus **recursos** – características técnicas e de modelo de negócio – talvez seja difícil para “os novos entrantes”, imporem sua marca e seu negócio como seguidores, tal como acontece com o exemplo da Starbucks, citado por Barry *et al* (2006).

Um exemplo nesse sentido, também em serviços de Internet é o caso do “Bing”, serviço de busca da Microsoft que foi lançado para concorrer com o Google, apesar das pequenas inovações incrementais e da tendência – típica de usuários de Internet – em experimentar os “novos” serviços e do esforço de *marketing* feito pela Microsoft, nos seus poucos meses de existência<sup>51</sup> não chegou a causar nenhum abalo no concorrente<sup>52</sup>, que rapidamente enfatizou ou incorporou quase todas as inovações incrementais feitas pela Microsoft.

Até o atual momento de exploração de CAE não há exemplos que se encaixem na célula 4, uma vez que o avanço tecnológico nesse segmento permite que o CAE seja consumido em qualquer lugar e a qualquer momento. Talvez as empresas que estejam explorando esse serviço pudessem pensar em espaços de fácil acesso – tal como *lan houses*, ou lojas em *shopping centers* que pudessem possibilitar o acesso do cliente a vídeos curtos – através de dispositivos e/ou plataformas alternativas – e com temas de variados interesses.

Esse serviço talvez pudesse ser disponibilizado também em locais onde normalmente as pessoas costumam esperar para ser atendidas, tais como consultórios médicos, salão de beleza, dentre outros. Também no caso do CAE há espaço para pensar em benefícios para usuários que se tornarem mais fiéis a um determinado serviço que as empresas de TeleCom possam oferecer.

---

<sup>50</sup> Onde está gratuitamente, leia-se patrocinado por publicidade e outras formas de auferir receitas em modelos de negócio inovadores que vem sendo realizados pela Google. Um exemplo é o acordo feito com gravadoras, na disponibilização de vídeos clipes de músicas dos artistas mais famosos. Esses vídeos aparecem em primeiro lugar na busca por palavra-chave (nome do artista ou título da música), em alta resolução e melhor qualidade de som. Um clique no *link* leva o usuários ao portal do artista ou da gravadora com as informações oficiais. E, ao contrário dos demais vídeos do YouTube, não é possível baixá-los ou indexá-los em portais de relacionamento, tal como o Orkut, também da Google.

<sup>51</sup> O Bing foi lançado em 14/10/2009.

<sup>52</sup> De acordo com os dados da comScore, nos EUA em 2009 a Google detinha 64% do mercado de buscas, a Yahoo – antes de ser comprada pela Microsoft – tinha 20% e a Microsoft cerca de 8%. Informação obtida em: Richard Waters, “Microsoft planeja relançar serviço de buscas na web”, matéria do Financial Times de São Francisco publicada no Caderno Empresas e Tecnologias do Jornal Valor Econômico, São Paulo, 25/05/2009.

Barry *et al* (2006:61) também elencaram nove determinantes por trás do sucesso das inovações de serviços que criam mercado, destacando que algumas são mais importantes para inovações em serviços (de 1 a 5) e outras se aplicam a todo o tipo de inovação. O Quadro 2.4 apresenta esses determinantes e a descrição dada pelos autores para cada um deles.

**Quadro 2.4: Inovações em serviços que criam mercado**

Determinantes	Descrição
<b>1. Um modelo de negócio em escala</b>	O caminho da escalabilidade de uma inovação em produto é extremamente simples, porém a inovação em serviços, que é intensiva em pessoas, por conseguinte, dificulta a obtenção de escala. É especialmente verdade onde o uso do serviço é inseparável da produção. Nesses negócios, os empregados estão no centro do custo primário e criam valor para o consumidor, por essa razão a sua produtividade é crítica para a rentabilidade no longo prazo. Um exemplo de estratégia para fortalecer o negócio da empresa de serviço é criar uma versão separada do serviço e ampliar o mercado ao reduzir a intensidade do trabalho.
<b>2. Compreender/abranger a gestão de experiência do cliente</b>	Em geral, os serviços envolvem muito mais pontos de contato ( <i>touchpoints</i> ) com os clientes ou experiências distintas do que os bens manufaturados. A gestão da experiência do cliente é relevante em certo grau para todas as inovações que criam mercado.
<b>3. Investimento no desempenho do empregado</b>	A percepção do cliente do esforço do empregado na entrega do serviço tem um forte impacto na satisfação do cliente e no comportamento de troca entre eles. Serviços inovadores bem sucedidos investem na capacidade e na boa vontade de seus empregados terem um alto nível de desempenho ao longo do tempo.
<b>4. Inovação operacional contínua</b>	As empresas de serviços são intensivas em operações. E é difícil para os imitadores alcançarem empresas inovadoras em serviços que melhoram continuamente as suas operações.
<b>5. Diferenciação da marca</b>	Esse determinante é importante para o mercado de produtos inovadores, mas pode ser muito mais importante para os serviços inovadores. Como os serviços são desempenho, os clientes podem recuar antes de comprar. Uma marca confiável reduz o risco percebido. Comunicar distintamente uma mensagem consistente, realizar os serviços essenciais de maneira confiável e encontrar maneiras de se conectar emocionalmente com os consumidores, são fatores que ajudam a construir marcas confiáveis e fortes.
<b>6. Uma inovação de sucesso</b>	Inovações que criam mercado de todos os tipos requerem uma inovação de sucesso ( <i>champion</i> ) – que mobilize recursos, que consiga persuadir, alguém que imagine as possibilidades incorporadas em uma idéia e transforme essa idéia em uma realidade de mercado.
<b>7. Um benefício superior para o consumidor</b>	As inovações podem criar novos mercados somente se elas oferecerem uma solução clara e melhor para um problema de importância suficiente que estimule os consumidores a experimentar o produto ou serviço. Em seguida repetir a ação e dar uma opinião favorável ao produto ou ao serviço. O ganho de tempo e esforço do cliente é um benefício comum das inovações que criam mercado.
<b>8. Acessibilidade</b>	A criação de um novo mercado requer que os clientes não só estejam dispostos a mudar seu comportamento (por um benefício superior), mas também que tenham os meios para fazê-lo. A estrutura de custo da inovação é um caminho comum para a acessibilidade do cliente.
<b>9. Inovação estratégica contínua</b>	Nem as empresas de serviços, nem as de indústria podem negligenciar a inovação estratégica, a exemplo da Google, que mantém a sua vantagem estratégica permitindo que o seu pessoal técnico dedique um dia da semana para trabalhar em idéias inovadoras de negócio, chamado “ <i>Googlettes</i> ”.

Fonte: Barry *et al* (2006:61-63). Elaboração própria.

Cabe destacar que a **marca** é um importante recurso das empresas de TeleCom em dois sentidos. Primeiro, no contexto da convergência, os gestores das empresas de conteúdo estão preocupados em associar as suas marcas aos seus produtos, uma vez que seus conteúdos podem

ser editados e distribuídos em diferentes plataformas, que por sua vez também necessitam de novas linguagens de publicidade. Entre as produtoras de conteúdo que têm ampliado consideravelmente seus “negócios multiplataforma”, essa associação entre marca e CAE recebeu o nome de “*branded content*”.

O *branded content* ou *branded entertainment* tem como objetivo dar às marcas a oportunidade de promoverem a sua identidade, os seus produtos ou os seus serviços, junto dos seus públicos-alvo de um modo direcionado e impactante. Cria e estimula laços entre as empresas e os consumidores, ativando a comunicação através do entretenimento. É uma forma de acabar com a divisão entre o comercial e o entretenimento. O *branded entertainment* é uma forma de interação direta com o consumidor, que foge das formas tradicionais da publicidade.

Segundo, a proximidade que as empresas de serviços estabelecem com o seu consumidor permite que as suas marcas sejam sempre lembradas e facilmente associadas aos produtos e serviços, pela própria característica do negócio, como vimos no Quadro 2.4 (e também no capítulo 1). Por exemplo, quando falamos das marcas Globo, UOL, Claro, o consumidor rapidamente as associa aos serviços por elas prestados.

Como veremos nos capítulos empíricos desta tese, esse recurso (a marca) também é relevante na relação que os “novos entrantes” (particularmente as empresas de telefonia e Internet) no negócio de conteúdo audiovisual de entretenimento estabelecem com seus consumidores para demonstrar as novas funcionalidades e possibilidades de uso dos seus dispositivos, tecnologias e serviços.

Quando falamos de conteúdo audiovisual de entretenimento estamos tratando de um tipo de conteúdo que envolve valores como cultura, família, gostos, dentre outros, valores esses que normalmente estão relacionados à confiança na marca no que diz respeito, por exemplo, à qualidade desse conteúdo.

Para Barry *et al* (2006:61) “*os gestores que tentam criar um novo mercado através da inovação em serviços devem se concentrar em tarefas que determinam o sucesso ou o fracasso*”. Um achado da pesquisa realizada por esses autores é que os casos estudados se caracterizam em todos esses determinantes, com ligeira variação na ênfase dependendo da célula específica em questão. Em outras palavras “*os melhores inovadores em serviços têm uma abordagem holística para liderarem com seus mercados*”.

Para esses autores, o sucesso desses determinantes requer uma cultura organizacional que apóie a inovação e o desempenho das pessoas, tal como indicado também pelos trabalhos de Jong e Vermeulen e Gallouj. Outro ponto comum entre esses autores é que para as empresas que operam em células inseparáveis, a qualidade da interação entre os seus empregados e consumidores é crítica.

Uma outra conclusão de Barry *et al* (2006:61) é a idéia de que os competidores podem facilmente imitar a infra-estrutura e a tecnologia do inovador, uma idéia que se confirma na análise apresentada nos capítulos empíricos. “*Essas empresas têm investido tempo considerável, esforço e dinheiro para construir culturas de trabalho que se constituam numa forma de vantagem competitiva*”. Com base na RBV, pode-se dizer que a construção dessa “cultura de trabalho” representa um **recurso** relevante a ser construído e/ou preservado para as empresas estudadas nesta tese, notadamente no atual momento em que as elas buscam construir e/ou manter mercados dentro da perspectiva convergente.

Para empresas que operam em células separadas é “*especialmente importante o uso contínuo da inovação para permanecer à frente da concorrência, uma vez que esses negócios possuem maior dependência de fatores que podem ser facilmente copiados*” (Barry *et al*, 2006:61). Essa pode ser uma característica recorrente em muitos tipos de inovação em serviços, e que contrasta em grande medida com o conceito central da RBV, qual seja: **vantagens competitivas sustentadas são conferidas por recursos que são difíceis de serem imitados e relativamente escassos para o seu valor econômico**<sup>53</sup>.

Barry *at al* (2006) ainda concluem que além de promover a cultura empresarial que cria capital humano, as empresas também buscam criar novos mercados com serviços que devem criar uma cultura de inovação – um “*estilo de comportamento empresarial que seja confortável e até mesmo agressivo com novas idéias, desafios, riscos e fracasso*”. Como apontado anteriormente, essa é uma constatação alinhada com o dilema do inovador de Christensen (2000).

---

<sup>53</sup> Tal como acontece em boa parte das discussões apresentadas tanto pelos autores que estudam o setor de serviços como os que estudam as inovações em serviços, aqui também é preciso chamar a atenção para o fato de que a grande maioria dos estudos e exemplos utilizados pelos autores da RBV estão baseados na indústria manufatureira. Essa questão representou um desafio extra para as análises feitas no capítulo empírico desta tese.

Os funcionários devem ter confiança para assumirem os riscos e compartilharem livremente seus pensamentos e sugestões com qualquer pessoa dentro da organização. Eles devem ter cuidado e confiança suficientes para criar algo novo.

Empresas que criam com êxito culturas de capital humano e inovação terão um fluxo constante de melhoramentos incrementais que ajudarão a sua linha básica (*bottom line*). Mas quando os líderes entendem os tipos de inovações que conduzem a novos mercados e trabalham para implementar os determinantes do sucesso, eles também podem construir novos negócios que levem suas empresas à rentabilidade e crescimento sustentado. Ao pensar sobre os serviços em termos de benefícios essenciais e a separabilidade da sua utilização desde a sua produção, os gestores podem mais facilmente determinar como inovar além de seus competidores.

## **2.4 – O conceito de Modelo de Negócio**

O conceito de modelo de negócios se tornou mais difundido nos últimos anos, particularmente considerando-se o fato de que novos tipos de negócios, muitas vezes criados a partir da Internet, têm necessidade de um novo modelo. Assim, várias das tipologias de modelos de negócios de vários autores estão centrados na Internet. Para fins desta tese e deste capítulo optou-se pela contribuição de Chesbrough (2003 e 2007)<sup>54</sup> na definição e conceituação de “modelo de negócios”.

Para este autor há um consenso na literatura sobre o tema de que um modelo de negócio descreve a maneira específica que uma empresa espera gerar valor. E nos capítulos 3 e 4 veremos como as empresas de televisão e telefonia estruturam seus negócios para auferirem suas receitas. Chesbrough (2003) especifica seis funções de um modelo de negócio: articular a proposição de valor, identificar um segmento de mercado, definir a estrutura da cadeia de valor da empresa, especificar os mecanismos de geração de receita, descrever a posição da empresa dentro da rede de valor e formular uma estratégia competitiva.

Pode-se dizer que descrever a posição da empresa dentro da rede e/ou cadeia de valor é o que define melhor o que é um modelo de negócio. Em geral, as demais funções são comuns a qualquer negócio. Esse aspecto é importante porque muda o foco do negócio. No caso dos serviços de televisão e telefonia é relevante porque é a partir dessa posição que as empresas

---

<sup>54</sup> No Brasil, Henry William Chesbrough é conhecido por sua influência e contribuição ao conceito de inovação aberta (*open innovation*). Para maiores informações consultar: CHESBROUGH, H. W. Why companies should have open business models, *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, n. 2, 2007, pp. 22-28 e CHESBROUGH, H. W. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation; 2003.

deverão definir suas receitas na exploração de CAE na convergência, ou seja, as empresas irão auferir receita do assinante ou da publicidade? Elas vão produzir ou só entregar conteúdo?

Para Chesbrough (2007) em essência o desempenho do modelo de negócios tem duas funções importantes: criar valor e capturar uma parcela do valor. A primeira função requer a definição de uma série de atividades (da matéria prima ao consumidor final) que resultará num novo produto ou serviço com valor sendo adicionado em várias atividades. A segunda função requer o estabelecimento de um recurso único ou posição dentro daquela série de atividades nas quais a empresa possa obter vantagem competitiva<sup>55</sup>.

Sob a ótica da RBV, pode-se dizer que os “novos” modelos de negócio que estão sendo criados e testados na oferta de CAE vem permitindo a criação e consolidação de competências relevantes no contexto da convergência digital, tanto para as empresas de televisão como para as empresas de telefonia.

## 2.5 – Metodologia de Pesquisa

Nesta seção explicitaremos os procedimentos metodológicos escolhidos no tratamento do referencial conceitual e da pesquisa de campo. Apesar da metodologia de pesquisa ser uma importante disciplina, aqui não cabe uma longa discussão teórica a respeito, uma vez que este não é o foco desta pesquisa. Nesta parte da tese, buscar-se-á explicitar o nível mais aplicado que trata das escolhas de técnicas de pesquisa, do referencial conceitual e dos pressupostos metodológicos adotados.

Para o desenho desse roteiro metodológico foram considerados autores como Whetten (2003) sobre os questionamentos a serem feitos para responder o que constitui uma contribuição teórica, tais como o que, como, por que, quem, onde e quando. E também as recomendações de Sutton e Staw (2003) sobre o que não é uma teoria, os cuidados ao citar uma referência, saber utilizar e relacionar os dados levantados com a teoria, ou seja, a natureza das relações causais. Por fim, considerou-se apropriado a tentativa de ampliar o raciocínio através do ‘pensamento

---

<sup>55</sup> Também é interessante observar que as invenções em métodos de negócio podem ser definidas como “uma nova maneira de fazer negócio” (*new ways for doing business*), no entanto, na ausência de uma definição operacional mais adequada, elas são identificadas com as invenções classificadas na classe 705 de patentes no United States Patent and Trademark Office (USPTO): “processamento de dados: a prática financeira, empresarial, gestão ou determinação de custos/preços”. Tal como acontece com as patentes de *software*, a patenteabilidade dos métodos de negócio tem sido controversa, em parte devido à dificuldade em avaliar a novidade de uma série de invenções em métodos de negócios mediados por computação (OECD, 2005c:39).

complexo', identificando possíveis paradoxos e complementaridades, tal como sugere Morin (2001).

Em função das características do setor e fenômeno estudados nesta tese, a pesquisa tem cunho exploratório e descritivo, buscando com foco no CAE estabelecer relações entre o fenômeno estudado e o referencial conceitual escolhido. Neste tipo de pesquisa, exploratória e descritiva, o pesquisador deve estar aberto às novas descobertas. De acordo com Gil (1994:45) a pesquisa exploratória *“tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”*. Essa modalidade de pesquisa tem como finalidade prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, sendo útil para os primeiros estágios da investigação, porque o pesquisador não tem conhecimento o suficiente para formular questões e hipóteses específicas.

Assim, a pesquisa exploratória tem a função de ajudar a saber quais questionamentos se aplicam ao problema da investigação. Para Richardson (1989:26) a pesquisa exploratória se faz necessária *“quando não se tem informações sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno”*. Além disso, tem como objetivo principal o desenvolvimento de melhores idéias, pois o seu planejamento é flexível, possibilitando a consideração de vários aspectos referentes ao fato a ser estudado.

Os métodos de pesquisa descritiva compreendem entrevistas pessoais, por telefone, questionários e observações. As mesmas são utilizadas para descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis. Segundo Freitas *et al* (2000:106) a pesquisa descritiva *“busca identificar quais as situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestas em uma população: descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre subgrupos da população ou ainda, faz uma comparação entre essas distribuições”*.

Para Cervo e Bervian (1996:50) *“a pesquisa descritiva trata do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada”*. Ela favorece que uma pesquisa possa ser mais ampla e completa.

**Tratamento e análise dos dados obtidos:** o objetivo da análise dos dados é descrever, interpretar, categorizar e explicar os dados coletados de maneira que estes venham a responder às questões formuladas no estudo. A análise de dados consiste em uma recombinação (Yin, 1987)

das evidências coletadas para compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais do estudo.

Para análise dos dados obtidos, como em qualquer processo de investigação em ciências sociais, é recomendado que lhes seja dado algum tratamento com vistas a torná-los mais expressivos (Toledo e Ovalle, 1995:24). Para estes autores, esta etapa, denominada de apuração ou sumarização, consiste em resumir os dados, através de sua contagem e agrupamento, bem como, é realizada a condensação e organização dos mesmos, possibilitando uma melhor análise e compreensão dos dados.

Cabe ressaltar que o produto final da análise da pesquisa, por melhor que seja, deve ser encarado de forma provisória e aproximativa (Minayo, 1994:79). Esta afirmação se baseia no fato de que as afirmações podem superar conclusões prévias a elas e ser superadas por afirmações futuras.

Nesta tese buscou-se orientar todo o trabalho de pesquisa de modo que se pudesse descrever e analisar as relações entre as variáveis escolhidas, ou seja: 1) entender o **contexto** no qual as empresas estudadas estão inseridas – o da convergência digital – com atenção especial para o serviço de conteúdo audiovisual de entretenimento; 2) caracterizar e entender a **estrutura setorial** dos serviços de TeleCom no Brasil, uma estrutura que pela natureza e relevância dos serviços que prestam é fortemente **regulada**; 3) discutir e entender o **referencial conceitual** escolhido – o da Visão Baseada em Recursos – como uma maneira de entender as estratégias que as empresas estão adotando no contexto em questão e; finalmente 4) entender como os negócios dessas empresas estão reagindo ao contexto a partir da oferta do serviço específico de **CAE**.

Para construção do argumento central da tese considerou-se relevante conhecer qual ou quais eram as perspectivas das empresas que atuam em serviços de televisão e telefonia no contexto da convergência, tanto aquelas que tradicionalmente oferecem o CAE – TV aberta comercial e TV por assinatura – como as novas entrantes nesse serviço: telefonia fixa e móvel. O levantamento dos **dados primários** ocorreu através da aplicação de um questionário aberto e semi-estruturado elaborado (Anexo 1) para os dois segmentos estudados.

Os questionários aplicados serviram como uma referência para o tema da entrevista e ajudou a esclarecer para os entrevistados qual era o objeto em questão. Dentre as entrevistas realizadas, apenas duas seguiram objetivamente o roteiro, em todas as demais as respostas foram abertas. Com isso foi possível aproveitar as experiências desses profissionais em seus respectivos

negócios e também suas expectativas com relação à exploração do CAE no atual contexto da convergência digital. E mais importante, ajudou na identificação dos principais recursos que as empresas de televisão e telefonia estão mobilizando no cenário convergente.

Os questionários foram aplicados aos profissionais das empresas no período de agosto de 2008 a março de 2009 e tiveram duração entre 60 a 120 minutos. Por questão de sigilo os nomes dos entrevistados, bem como o conteúdo específico de cada entrevista em relação ao entrevistado foram omitidos. Todas as entrevistas foram gravadas com a anuência prévia dos entrevistados. E todo o material oriundo da pesquisa de campo recebeu tratamento qualitativo<sup>56</sup>. O Quadro 2.5 mostra a lista das empresas entrevistadas, o cargo dos profissionais entrevistados e a data de cada uma das entrevistas.

**Quadro 2.5: Empresas visitadas e profissionais entrevistados, por segmento**

<b>Empresas de Telefonia (fixa e móvel)</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Data</b>
<b>Telefônica S/A (Telecomunicações de São Paulo S/A – Telesp)</b>	• Gerente da Oficina de Projetos Fixo-Móvel	23/05/2007
<b>Oi (Tele Norte Leste Part. S/A)</b>	• Analista III, Sênior da Diretoria de Mídia e Conteúdo;	28/10/2008 06/11/2008
<b>Claro S/A</b>	• Diretora de SVA (Serviço de Valor Adicionado)	15/01/2009
<b>TIM Participações S/A</b>	• Gerente de serviços de valor agregado	03/03/2009
<b>Empresas de TV aberta comercial</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Data</b>
<b>SBT (Sistema Brasileiro de Televisão) do Grupo Silvio Santos</b>	• Diretor de Criação	23/09/08
<b>TV Globo (Organizações Globo)</b>	• Assessor da direção geral de engenharia	27/10/08
<b>Band (Grupo Bandeirantes de Comunicação)</b>	• Diretor de interatividade	06/11/08
<b>Empresa de TV por assinatura</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Data</b>
<b>Net Serviços de Comunicação S/A</b>	• Diretor de inteligência de mercado • Gerente de produtos PAY TV	15/10/08
<b>TOTAL: 8 EMPRESAS</b>	<b>9 ENTREVISTADOS</b>	

Fonte: Pesquisa de Campo

<sup>56</sup> Além das entrevistas, também é levado em consideração como parte da análise as apresentações e debate realizado por profissionais das empresas Oi (telefonia fixo/móvel) e Band (TV aberta comercial), dentre outras durante o Festival Internacional de Televisão realizado pelo Instituto de Estudos de Televisão (IETV) no Museu da Imagem e do Som em São Paulo entre os dias 06 a 09 de novembro de 2008. As apresentações em questão foram gravadas no dia 06/11/2008 durante o debate intitulado “Linguagem e Experimentação – novas mídias, novas demandas de conteúdo”. No caso da Band, o diretor de interatividade permitiu o uso da gravação e colocou-se à disposição para maiores esclarecimentos.

Cabe notar que apesar de no segmento de TV paga ter sido entrevistada somente a Net Serviços, o mapeamento de recursos para esse segmento inclui elementos das entrevistas realizadas na Telefônica e na Oi, que também exploram TV paga; da entrevista realizada na Globo que também atua na TV paga através da própria Net e da Sky/DirecTV e também na Claro (e da própria Net), ambas controladas ou com participação da Telmex, que também oferece o serviço de TV paga via satélite através da Embratel.

Para o **estudo empírico** apresentado nesta tese a opção foi por três níveis de análise de dados secundários: 1) levantamento de dados acerca da cadeia de valor e do modelo de negócio dos segmentos aos quais as empresas pesquisadas pertencem, 2) através dos relatórios anuais e portais com informações das empresas, e 3) matérias publicadas em jornais, revistas e portais especializados em negócios em geral e notícias e informações específicas sobre TeleCom, CAE e convergência digital, a exemplo das publicações relevantes do setor como as da Converge Comunicações (Teletime, Tela Viva, Pay-TV) e portais como Telesintese e Teleco.

Para o conhecimento da cadeia de valor e do modelo de negócio das empresas/segmentos foram utilizados desde trabalhos mais básicos como o mapeamento industrial do setor de telecomunicações desenvolvido por Fransman (modelo em camadas) até estudos desenvolvidos pelo CPqD e Anatel sob encomenda do governo federal, a pesquisa sobre Telecom realizada no âmbito do Diretório da Pesquisa Privada (DPP) da Finep, os estudos sob encomenda de entidades de classe como a Associação Brasileira de TV por Assinatura (ABTA) e as publicações da Sociedade Brasileira de Televisão e Telecomunicações (SET).

Após o entendimento das questões relevantes sobre o modelo de negócio e da cadeia de valor dos segmentos de TV aberta comercial, TV por assinatura e telefonia fixa e móvel, também foi feito um levantamento do perfil das oito empresas que prestam serviços de televisão e telefonia no Brasil, e demonstrado alguns diferenciais estratégicos dessas empresas com relação ao CAE na convergência e com base no campo teórico escolhido.

**Escolha do campo teórico:** desde o início a pesquisa buscou entender as ameaças e oportunidades que a convergência digital possibilita às empresas dos segmentos estudados. E considerou-se que a Visão Baseada em Recursos, pelo seu próprio objetivo – o de buscar vantagem competitiva sustentável – através do levantamento dos diferentes tipos de recursos que uma empresa pode possuir e/ou adquirir, pode ser relevante no desenho das estratégias de atuação no contexto da convergência.

Com base na revisão da literatura sobre RBV e inovação em serviços, cercou-se as principais questões conceituais que permeiam o debate e sua aplicação no contexto da convergência nos segmentos que prestam serviços de televisão e telefonia no Brasil em dois momentos: 1) No levantamento dos principais recursos que esses segmentos vêm acumulando ao longo do tempo em seus negócios de origem e que vêm se apresentando como estratégicos na exploração do serviço de CAE na convergência. Nesse caso com base no levantamento realizado sobre a cadeia de valor e o modelo de negócio das empresas desses segmentos e também a partir do levantamento de como essas empresas estão explorando o serviço de CAE no momento atual e; 2) Na análise das entrevistas realizadas com profissionais das empresas nos segmentos de televisão e telefonia (Quadro 2.5).

Também foi feita uma pesquisa acerca das principais questões que permeiam o debate e o significado da convergência digital com base em publicações realizadas a partir do final da década de 1990 e nos anos 2000, notadamente na sua segunda metade, a exemplo do Livro Verde sobre Convergência da União Européia, alguns estudos da OCDE e de algumas consultorias especializadas.

Para caracterizar esses segmentos no que diz respeito a sua representatividade e peso estratégico na economia do país foram utilizadas a Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio (PNAD) do IBGE e também as publicações do Teleco e da Telebrasil e Telesindibrasil, entidades representativas das principais operadoras do país. Também foram utilizados dados dos Anuários de Mídia e Propaganda da Editora Meio & Mensagem para o levantamento de dados da TV aberta comercial. O levantamento das informações e discussões sobre o contexto regulatório se deu com base em informações nos portais da ANATEL, da ANCINE, do Ministério das Comunicações e das entidades representativas do setor.

Apesar dos riscos de se trabalhar com um referencial conceitual que ainda não está totalmente estabelecido para entender um contexto atual, através da oferta de um serviço dominado por grandes competidores nacionais e internacionais nas formas tradicionais de seus negócios – a exemplo da Globo, da Time Warner etc. -, mas que toma rumos ainda desconhecidos nesse novo contexto, considerou-se que, nesta pesquisa, é possível sistematizar um modelo de análise com base na RBV que poderá ser útil, ainda que numa etapa muito preliminar, para acompanhar o desenvolvimento dos novos modelos de negócio que estão surgindo.

## 2.6 – O serviço de CAE na convergência digital: uma proposta de análise

Como visto, a RBV considera o conhecimento intrínseco às organizações como o fator que diferencia as empresas e define sua capacidade de sustentar estratégias competitivas. O conhecimento é formado por vários recursos, que por sua vez são acumulados e incorporados em indivíduos – habilidades e conhecimentos – e sistemas organizacionais – rotinas, processos e conhecimento codificado – sendo desenvolvidos de forma distinta entre as empresas, como um reflexo da dinâmica organizacional, dos compromissos internos existentes para com os processos de geração de conhecimento técnico que objetivam criar competências tecnológicas próprias e dos compromissos externos que tratam do relacionamento que a empresa estabelece com as demais empresas da cadeia de valor à qual pertence, bem como do contexto econômico e social no qual está inserida.

Um aspecto da intensidade de conhecimento e inovação em serviços é que a interação pessoal com os usuários e telespectadores é importante porque a qualidade do produto (CAE) depende da compreensão profunda das suas necessidades únicas. Há um forte envolvimento dos clientes no processo, desenvolvimento e produção dos serviços e, por esta razão, a proximidade – geográfica e cultural – é um fator crucial para o seu desenvolvimento, ou como aponta Barney (2002), um importante recurso de capital físico.

O Quadro 2.6 é uma tentativa de traduzir toda a fundamentação teórica apresentada neste capítulo em termos dos recursos considerados relevantes para uma empresa de serviços de TeleCom “virtual”, que deseja atuar em CAE na convergência, necessita mobilizar. Alguns recursos derivam da própria literatura – RBV e inovação em serviços – e outros do conhecimento do setor a partir do capítulo de contextualização e dos capítulos empíricos, principalmente, a partir dos questionários aplicados na pesquisa de campo (Anexo 1). É uma tentativa de antecipar todas as discussões que serão empreendidas nos capítulos empíricos a partir de uma visão abstrata.

Considerando-se tais aspectos foi possível distribuir os recursos necessários para explorar CAE na convergência em sete categorias: **recursos tecnológicos, recursos mercadológicos, recursos intangíveis, recursos organizacionais, recursos humanos estratégicos, recursos financeiros e recursos políticos**. Nesta tese, a idéia não é esgotar todos os possíveis recursos que uma empresa deve ter (ou necessita ter), mas demonstrar e analisar aqueles que ajudam a

responder ao objetivo desta pesquisa, qual seja, a estratégia que as empresas que prestam serviços de televisão e telefonia estão adotando com base em seus recursos na exploração de CAE na convergência.

Mais especificamente, essas categorias foram criadas a partir das características próprias dos serviços de TeleCom no contexto estudado e também tomando por base as categorias de recursos de Barney (2002), as classes de fatores que determinam as capacidades dinâmicas e as competências distintivas das empresas em Teece, Pisano e Shuen (1997), a percepção das competências essenciais como raízes da competitividade e ferramenta de acesso a novos mercados em Prahalad e Hamel (1990; 1998) e na relevância que todos estes autores atribuem ao papel do gestor ou da capacidade gerencial em lidar e propor novos negócios em ambientes instáveis e altamente competitivos, como se observa no caso das empresas de televisão e telefonia na convergência digital.

Por **Recursos Tecnológicos** entende-se a tecnologia física utilizada na empresa – *hardware* ou *software* – a exemplo dos seus dispositivos ou a infra-estrutura necessária para explorar o serviço de CAE. É o que Barney (2002) chama de capital físico mais a definição de ativos tecnológicos em Teece *et al* (1997). E acrescenta-se a interação que a **mão-de-obra técnica e especializada (engenheiros) em tecnologia** representa no aprendizado e na geração de conhecimento, típicos da inovação em serviços.

Para compor esta categoria de recursos quando se considera o foco desta tese, o serviço de CAE e os mercados de televisão e telefonia, são necessárias duas notas em relação às definições dos autores aqui mencionados. Primeira, ao identificarmos recursos tecnológicos na exploração de um serviço é relevante destacar a mão-de-obra técnica, de engenharia e até aquela envolvida na negociação de tecnologia com o fornecedor (típica dos serviços de TeleCom) como parte dos Recursos Tecnológicos, seja na produção, manutenção, desenvolvimento, distribuição do serviço de CAE etc. Aqui cabe esta nota porque nas categorias de Barney (2002) esses recursos seriam parte do capital humano.

Segunda, embora a localização geográfica seja considerada por Barney (2002) um recurso de capital físico, o que na tipologia criada para esta pesquisa é tratado como recursos tecnológicos, pode-se dizer que esta localização geográfica se traduz na preocupação que os competidores têm em explorar CAE nacional e de qualidade. Dado o foco desta tese, tal recurso está melhor representado na categoria Recursos Mercadológicos.

Consideram-se **Recursos Mercadológicos** aqueles recursos relacionados a criar e/ou manter um espaço (*share*) no mercado. Diz respeito aos modelos de negócio que as empresas estão aproveitando da experiência obtida da fase anterior – pré -convergência – e também aqueles que elas estão adotando na atual fase da convergência, na qual as empresas estão desenhando o que será o serviço e o mercado de CAE. Esta categoria está relacionada ao que Barney (2002) chamou de capital organizacional ou o **atributo coletivo da organização** que permeia as relações dentro da empresa e entre a empresa e o ambiente no qual ela atua.

Nesta categoria também cabe a definição de ativo (ou estrutura) de mercado de Teece *et al* (1997), que define o mercado no qual a empresa compete no sentido econômico e, mais importante, a posição de mercado que uma empresa pode definir em regimes de rápidas mudanças tecnológicas pode ser extremamente frágil. Talvez por essa razão, como veremos nos capítulos empíricos, muitos dos modelos de negócio e até mesmo as parcerias estratégicas ainda estejam em fases experimentais.

A categoria de **Recursos Intangíveis** está fortemente relacionada com a percepção do cliente ou consumidor em relação ao produto (CAE). Barney (2002) não trata dessa categoria de recurso que, pode-se dizer, é particularmente crítica no caso das inovações em serviços (seção 2.3), a exemplo da marca como mencionado na seção 2.3.3.

Para o entendimento desta categoria cabe ressaltar a definição de Teece *et al* (1997) para os ativos de reputação de uma empresa ou ativos intangíveis. Para estes autores, tal como temos a reputação individual, também as empresas têm uma reputação a zelar junto aos seus consumidores, fornecedores e até junto aos seus competidores. É essa reputação que permite que uma empresa alcance seus objetivos no mercado. A reputação de uma empresa diz respeito aos bens que ela possui, à sua posição no mercado e ao seu provável comportamento no futuro. No caso das empresas de televisão e telefonia também se destacam as interações que estas empresas estabelecem com as empresas de diferentes partes da cadeia ou rede de valor na convergência.

Como advertem estes autores, outro fator a ser considerado é que, em geral, há uma forte assimetria entre o que se sabe internamente sobre uma empresa e àquelas informações conhecidas externamente e, por essa razão, algumas vezes as informações sobre uma determinada empresa pode estar supervalorizada e/ou longe da verdade. E a questão da assimetria das informações que podem existir entre o ambiente interno e externo às empresas poderá, nesse caso do recurso

intangível, significar um recurso que seja difícil de identificar e, conseqüentemente, difícil de ser imitado ou copiado pelos competidores.

As características de um ativo ou recurso intangível são particularmente relevantes em inovações em serviços uma vez que a credibilidade de uma empresa e/ou serviço por ela prestado está muito perceptível pelo cliente e, no caso de CAE, também pelo mercado publicitário, que é uma importante fonte de remuneração para este serviço.

O recurso de credibilidade apontado nesta categoria é inspirado na contribuição de Meyer (2004). Este autor desenvolveu um 'Modelo de Influências dos Jornais', que determina que um jornal de qualidade tem mais credibilidade e, conseqüentemente, mais lucro. E que tal credibilidade é um recurso adquirido pelas empresas de comunicação impressa junto ao seu mercado consumidor e aos seus anunciantes. Embora a mídia impressa não seja o foco desta tese, considerou-se que raciocínio semelhante pode ser aplicado no caso da TV aberta comercial. Essa percepção é corroborada pelo modelo de negócio e pela cadeia de valor das empresas desses segmentos e também pelas entrevistas realizadas com os profissionais das empresas, como veremos no capítulo 3.

Os **Recursos Organizacionais** são ricamente tratados na literatura da RBV, uma vez que a empresa é o principal foco de análise dessa teoria. Barney (2002) os trata como capital organizacional (que neste modelo de análise também se refere aos recursos mercadológicos, como já mencionado), porém aqui as características predominantes são aqueles procedimentos e políticas da empresas organizados como um suporte à exploração dos seus recursos. Ou dito de outra forma, são aqueles recursos intrínsecos à organização da empresa como unidade produtiva de bens e serviços.

É nesta categoria que podemos comportar as competências essenciais de Prahalad e Hamel (1998) como a raiz que fornece a base para que uma empresa possa diversificar os seus produtos e serviços e, assim, criar novos modelos de negócio (Figura 2.1). Também é aqui que se destaca o recurso gerencial ou a capacidade de gestão em serviços de CAE na convergência. Este é o recurso que, isoladamente, pode ser considerado um dos mais relevantes, pois dentre as suas competências está a capacidade de identificar, desenvolver e explorar, com possível êxito, todos os recursos estratégicos identificados nas diferentes categorias consideradas neste modelo de análise.

Para elencar os recursos dentro desta categoria também foi considerada a definição de fronteiras organizacionais de Teece *et al* (1997), no sentido de que o que define as fronteiras (ou a “posição”) de uma empresa em um determinado mercado estão além dos seus ativos tecnológicos e complementares, elas também dizem respeito à natureza da coordenação que pode ser obtida internamente quando comparadas àquelas dos mercados. Ou seja, uma organização necessita controlar e coordenar seus acordos e contratos de modo que eles protejam os ativos específicos a uma empresa e/ou o seu capital intelectual. E também a definição de ativos estruturais, ou a estrutura formal e informação (o grau de hierarquia e o nível de integração vertical e horizontal) que define uma organização e sua relação com o ambiente externo impactam na taxa e direção da inovação (nesse caso em serviços) e, conseqüentemente, nas capacidades e competências que com ela co-evoluem.

A categoria de **Recursos Humanos Estratégicos** ou RH estratégicos é inspirada no que Barney (2002) chamou de capital humano, que coloca o foco no indivíduo e na capacidade de aprendizado e interação em relação aos conhecimentos, tecnologias (e na própria estrutura organizacional) necessários para fazer a diferença no mercado em que atuam. Embora os RH estratégicos pudessem fazer parte dos Recursos Organizacionais, é relevante destacar esta categoria pela importância que ela assume na influência, no desenvolvimento e na execução da estratégia que pode (ou não) conduzir a empresa à uma vantagem competitiva sustentável. Aqui cabe ressaltar que alguns dos profissionais entrevistados para esta tese podem ser considerados, dentro dessa definição, com um diferencial estratégico para as empresas nas quais atuam.

Os **Recursos Financeiros** estão relacionados à capacidade das empresas de serviços de televisão e telefonia em auferir e gerenciar seus recursos financeiros, ou capital financeiro no conceito de Barney (2002). Ou como objetivamente definem Teece *et al* (1997), trata-se do fluxo de caixa e do dinheiro que uma empresa pode dispor ou alavancar no curto prazo e as implicações que este ativo pode ter em relação à sua estratégia.

E, por fim, os **Recursos Políticos**. Esta categoria de análise não foi considerada por Barney, uma vez que as suas categorias, como vimos neste capítulo estão focadas no interior da empresa e, eventualmente, à influência que esses recursos internos podem sofrer do ambiente em que a empresa atua. A definição de ativos institucionais de Teece *et al* (1997) nos fornece alguns elementos de análise a serem ponderados nesta categoria e que, muitas vezes, também estão relacionados à categoria de recursos mercadológicos, pois podem representar um balizador aos

desenhos de novos modelos de negócio. Para estes autores, o ambiente não pode ser definido apenas em termos de mercado, uma vez que as políticas públicas podem representar uma restrição às pretensas estratégias de atuação de uma empresa. Tais políticas públicas podem ser traduzidas em termos econômicos como incentivos ou em termos regulatórios em si, ou também como regimes de propriedade intelectual, leis antitruste etc.

Quando tratamos de serviços de TeleCom e, no caso desta tese, mais objetivamente dos serviços de televisão e telefonia, esta categoria de recursos assume relevante destaque por duas razões: 1) são serviços fortemente regulados dada a sua natureza, historicamente e em todos os lugares do mundo e; 2) dada a assimetria econômica existente entre os competidores (televisão e telefonia), a regulação poderá ter um papel “balizador” no desenho do modelo de competição no serviço em CAE, um serviço que além das suas características econômicas e de mercado, também congrega importantes características culturais a serem consideradas e preservadas.

Cabe salientar que a distribuição dos recursos dentro das categorias aqui estabelecidas, mesmo tomando por base a literatura indicada, é meramente didática. É didática no sentido de que um mesmo recurso, eventualmente, pode ter diferentes atribuições e, conseqüentemente, aparecer em mais de uma categoria, podendo variar de empresa para empresa (e de setor para setor), dependendo do seu posicionamento estratégico. E também pelo fato de que todos os recursos dentro de tais categorias estão em maior ou menor grau relacionados à recursos dentro de outras categorias, ou dito de outra forma, há uma forte inter-relação entre os recursos elencados nas diferentes categorias. Vale lembrar que, no caso do Quadro 2.6, a distribuição proposta toma como referência o serviço (CAE) para os segmentos estudados nesta tese

**Quadro 2.6: Recursos necessários à exploração de CAE no contexto convergente, por categoria**

Tipos de Recursos	Descrição
<b>Recursos Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- digitalização do CAE;</li> <li>- dispositivos móveis amigáveis;</li> <li>- equipamentos necessários na produção, distribuição e entrega de CAE;</li> <li>- infra-estrutura física para produção (centros de produção);</li> <li>- infra-estrutura (rede) para explorar CAE na convergência;</li> <li>- espectro de frequência para transmitir CAE;</li> <li>- provedor de acesso;</li> <li>- competência técnica para produzir CAE;</li> <li>- engenheiros de várias áreas para realizar desde a manutenção das redes até a interface com dispositivos inovadores que chegam ao mercado;</li> <li>- capacitação dos engenheiros nas novas tecnologias;</li> <li>- área e capacidade em engenharia de televisão;</li> <li>- capacidade de negociar tecnologia com os fornecedores.</li> </ul>
<b>Recursos Mercadológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacidade de lidar com ambientes altamente competitivos;</li> <li>- análise de mercado para mapear a concorrência;</li> <li>- parcerias estratégicas;</li> <li>- fusões e aquisições;</li> <li>- análise de mercado e pesquisas de opinião para entender o consumidor e suas preferências;</li> <li>- capacidade e competência em produzir, distribuir e entregar uma variedade de CAE nacional com elevada audiência e com custos competitivos;</li> <li>- capilaridade e regionalização do serviço de CAE;</li> <li>- produzir CAE para as novas plataformas ou multiplataformas;</li> <li>- oferta de pacotes de serviços <i>triple</i> ou <i>quadruple play</i>;</li> <li>- capacidade de precificação do serviço de CAE;</li> <li>- <i>marketing</i> e divulgação do serviço de CAE na convergência;</li> <li>- capacidade de negociar com os produtores e programadores de conteúdo de vários tamanhos, nacionais e internacionais;</li> <li>- capacidade de explorar a interface entre os negócios da TV aberta, da TV paga e da Internet;</li> <li>- capacidade de criar modelos de negócio de sucesso, variados e inovadores (ou multisserviços/multiplataformas): modelos de negócio baseados em publicidade e patrocínio; na identificação de oportunidades/necessidades de conteúdo; criação de novos serviços de entrega de conteúdos; modelos de negócio com base em avanços tecnológicos em infra-estrutura e dispositivos; modelos de negócio para explorar o serviço de Internet; a alta definição; a mobilidade/portabilidade; a interatividade e modelos de negócio alternativos às imposições regulatórias.</li> </ul>

<b>Recursos Intangíveis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- credibilidade do serviço de CAE junto ao consumidor e à publicidade;</li> <li>- marca;</li> <li>- conhecer, criar e manter os hábitos de consumo de CAE;</li> <li>- interações (com o consumidor; com o mercado publicitário, com os fornecedores de infraestrutura, equipamentos e dispositivos; com os parceiros e com os acionistas).</li> </ul>
<b>Recursos Organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacidade e competência gerencial na convergência e no serviço de CAE;</li> <li>- criar sinergia entre a cultura no negócio tradicional de televisão e telefonia (pré convergência) e a introdução de nova cultura voltada para o negócio de CAE (na convergência);</li> <li>- capacidade de criar uma nova área/diretoria/gerência na empresa (especializada) com foco em CAE e no negócio de Internet;</li> <li>- capacidade de identificar no mercado fusões, aquisições e alianças estratégicas na geração de valor adicional para o serviço de CAE e para a empresa;</li> <li>- produção de conteúdo audiovisual nacional de qualidade: i) variado (entretenimento, informação, esporte etc.); ii) para audiência de massa e iii) para nichos específicos;</li> <li>- lançar e manter um elenco de atores e apresentadores atraentes para a audiência e para a publicidade;</li> <li>- empacotar conteúdo atrativo e/ou criar uma grade de programação atrativa para diferentes nichos e perfil de consumidores e para a publicidade ou patrocínio;</li> <li>- distribuição e entrega de CAE em multiplataformas.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RH especializados na produção, distribuição e entrega de CAE multiplataforma e no negócio de televisão aberta e paga;</li> <li>- equipes multidisciplinares e multifuncionais para atuar no mercado convergente;</li> <li>- RH mais jovens.</li> </ul>
<b>Recursos Financeiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- receitas oriundas de verbas publicitárias ou patrocínio;</li> <li>- receitas oriundas de contratos de participação;</li> <li>- receitas geradas pela cobrança de assinaturas nos serviços de CAE (mensal, semanal, por hora, <i>pay-per-view</i> etc.);</li> <li>- peso das operações financeiras no mercado;</li> <li>- capacidade de investimento, por exemplo, em tecnologia, infra-estrutura e para fusões e aquisições que exijam elevados montantes.</li> </ul>
<b>Recursos Políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- influência e participação ativa nas decisões regulatórias do setor e junto às autoridades regulatórias como forma de manter e/ou ampliar a participação no mercado;</li> <li>- área especializada em regulamentação.</li> </ul>

**Fonte:** pesquisa de campo, referencial conceitual (RBV e Inovação em Serviços) e dados secundários.

Como é possível observar no Quadro 2.6, as empresas de serviços de TeleCom (e até de outras partes de suas cadeias de valor) no Brasil necessitam mobilizar um conjunto de recursos, relativamente complexos, para explorar CAE. Alguns advindos dos seus negócios principais pré-convergência e outros que elas estão adquirindo no atual contexto convergente. Alguns desses recursos são mais óbvios outros são mais sutis de se apreender, quando se considera todo

conhecimento tácito que uma atividade dessa natureza costuma exigir. Como já mencionado neste capítulo, para apreender com mais clareza alguns desses recursos e as suas funções e até mesmo identificá-los seria necessário acompanhar o dia-a-dia da empresa. Os recursos apresentados no Quadro 2.6 e também a sua demonstração prática nos capítulos 3 e 4, com base nos questionários aplicados nas empresas, constituem uma das contribuições conceituais e analíticas desta tese.

As inovações geradas nos serviços marcados pela interação entre o telespectador/usuário e os produtores/distribuidores de CAE tanto da TV como da telefonia e que, na convergência digital pode ser observada a partir da possibilidade de maior interatividade com o cliente, de um lado e, de outro, de maior participação do mesmo na produção de CAE (que na relação de serviço, significa observar também as competências do cliente como um recurso que poderá influenciar o resultado da inovação), é um desafio da convergência presente primeiramente na categoria de recursos mercadológicos. É dentre os recursos desta categoria que se encontra a competência em entender o cliente e desenhar novos modelos de negócio, porém dada a sua relevância no atual contexto, ela também perpassa as categorias de recursos tecnológicos, intangíveis, organizacionais e humanos.

O principal objetivo das categorias de recursos apresentadas no Quadro 2.6 é mostrar, a partir da análise apresentada nos capítulos empíricos (3 e 4), quais recursos as empresas já tinham – com base em seus modelos de negócio e em suas cadeias de valores (período pré-convergência). E, com base na pesquisa de campo demonstramos, dentro das categorias de recursos consideradas nesta seção, **como** e **quais** elas estão mobilizando para explorar CAE na convergência. A Figura 2.6 busca sintetizar uma representação do resultado do esquema analítico aqui apresentado do período pré-convergência para o atual período convergente. Nos capítulos empíricos, estas categorias de recursos também são traduzidas em exemplos práticos para cada uma das empresas entrevistadas.

**Figura 2.6: Modelo de transferência de recursos do período pré-convergência digital para a convergência digital**



Fonte: pesquisa de campo

Na Figura 2.6, quando dizemos que a empresa **TRANSFERE** uma categoria de recurso, significa que ela transfere integralmente uma categoria ou um recurso dentro de uma categoria do período pré-convergência digital para a convergência digital, sem necessidade de adaptações. E mais ainda, que a maneira como ela mobilizava ou gerenciava os recursos dentro de uma determinada categoria na pré-convergência continuam válidos para o período convergente.

Quando falamos que a empresa **TRANSFERE/ADAPTA** uma categoria de recursos, significa que ela transfere parte ou integralmente os recursos dentro de uma determinada categoria, porém necessita adaptar esses recursos. E aqui consideramos que esta adaptação é feita contando apenas com a infra-estrutura interna da empresa: 1) através da criação de uma nova área ou diretoria contando com profissionais de outras áreas afins da própria empresa; ou ainda 2)

através da adaptação dos recursos de uma determinada área de atuação afim através de treinamento e capacitação.

Por **ADQUIRE/DESENVOLVE** entendemos os recursos dentro de uma categoria que a empresa não possuía no período pré-convergência digital e necessita adquirir no mercado: através de fusão, aquisição, parcerias ou contratação de pessoas (RH estratégicos). E, a partir dessas aquisições, desenvolver todos os recursos dentro de uma determinada categoria (ou várias) que permita ou desenvolva na empresa a capacidade de atuar num determinado mercado, que no caso desta tese é o mercado de serviço de CAE na convergência digital.

E por fim, **DESENVOLVE** significa que a empresa já possuía a capacidade de explorar – parte ou integralmente – os recursos de uma determinada categoria na fase pré-convergência, porém alguns (ou todos) os recursos dessa categoria necessitam não apenas ser adaptados, mas também desenvolvidos. Nesse caso a empresa desenvolve um recurso ou uma categoria de recursos considerando, além da infra-estrutura interna, também as características de mercado externas à organização e/ou as estratégias que estão sendo adotadas pelos seus concorrentes na convergência digital.

Assim como no caso da distribuição dos recursos dentro das categorias, também a divisão entre um período pré-convergência digital e o atual período convergente é meramente didática, visto que não existe um marco que separe os dois períodos, que é um processo que vem se construindo e se desenvolvendo a partir de algumas inovações tecnológicas e que estamos em pleno processo de transição. Para efeitos de análise nesta tese, tal divisão é útil porque ela ajuda a identificar como as empresas estão desenhando, no momento atual, o que deverá ser o mercado de CAE na convergência digital.

Os capítulos 3 e 4 permitem verificar o que está acontecendo com os recursos das empresas de televisão aberta e paga e das empresas de telefonia fixa e móvel, dentro de cada uma das categorias elencadas nesta seção. E através do modelo de transferência de recursos, é possível verificar quais recursos podem ser aproveitados da fase pré-convergência, se esses recursos necessitam ser adaptados, adquiridos ou desenvolvidos na fase convergente, e como esse processo está se materializando.

## 2.6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo introduziu as definições e principais referências nas quais a Visão Baseada em Recursos (RBV) está fundamentada, a relação da RBV com a estratégia das empresas e o uso da cadeia de valor como forma de identificar recursos relevantes para as empresas de televisão e telefonia. Também buscou fazer uma leitura da literatura de inovação em serviços, seus fundamentos, os processos de desenvolvimento de novos serviços e as inovações que criam mercado sob a ótica da RBV. E apresentou na metodologia de pesquisa as escolhas que nortearam o seu desenvolvimento.

As inovações em serviços levam a modificações significativas de paradigmas e de **relações** entre os atores que integram o setor de TeleCom e a propagação de novos serviços e de novas formas de consumo. Embora algumas inovações possam ocorrer ao acaso, na maior parte das vezes ela é uma escolha deliberada das empresas. Nesse contexto, a quantidade de recursos que uma empresa dedica às atividades de inovação pode oferecer pistas sobre a sua estratégia, particularmente no desenho dos novos modelos de negócio.

A RBV é uma perspectiva explicativa do comportamento estratégico, fundamentada na idéia de que seleção, obtenção e disposição de recursos e desenvolvimento de competências únicas ou de difícil imitação resultam em diferenciação e vantagem competitiva sobre concorrentes. Apesar de o foco analítico ser interno às organizações, a noção de ambiente é igualmente importante no âmbito da RBV. Hoopes, Madsen e Walker (2003) argumentam que a RBV fica clara quando vista como parte de uma teoria ampla de heterogeneidade competitiva combinando economia, teoria das organizações, política de negócios tradicional e a RBV.

De acordo com Williamson (1999), Priem e Butler (2001), Foss e Knudsen (2003), as críticas à RBV recaem em quatro argumentações: as definições imprecisas dos termos fundamentais; pelo seu teor tautológico, redundante – por não identificar a *priori* se um determinado recurso é fundamental e qual a quantidade de recursos necessários; por se abster de determinar o valor dos recursos, focando a análise em recursos individuais e; finalmente, pelo fato da RBV ser ou não uma novidade em função de seus antecedentes teóricos.

Barney (2001) vem em defesa da RBV, respondendo particularmente às críticas de Priem e Butler (2001), argumentando que apesar de não existirem testes para identificar os recursos estratégicos, estes precisam ser avaliados nos contextos das empresas. Adicionalmente, se é

verdade que a RBV não pode gerar uma lista de potenciais recursos, pode especificar características que estes devem possuir para serem fonte de vantagem competitiva.

Esta tese pretende trazer uma contribuição para a agenda de pesquisa em RBV, pois apresenta: 1) o levantamento de recursos estratégicos para empresas de grande porte que podem inspirar outros seguidores; 2) cria categorias de recursos, dentre as quais considera e busca explicar a categoria de recursos intangíveis e, além disso, 3) busca fazer uma leitura e uma integração da literatura de inovação em serviços a partir da RBV.

A seção 2.6 buscou sintetizar toda essa discussão e traduzi-la numa proposta de análise capaz de responder ao objetivo de identificar como as empresas que prestam serviços de televisão e telefonia no Brasil estão empregando as suas diferentes categorias de recursos, estrategicamente, para explorar o serviço de CAE na convergência. As categorias de recursos apresentadas no Quadro 2.6 nortearam o desenvolvimento do capítulo 3, o capítulo que trata dos serviços de TV aberta e paga no Brasil, os tradicionais exploradores do serviço de CAE, além de discutir como as empresas desses segmentos estão explorando CAE na convergência. E também do capítulo 4, que apresenta e discute os serviços de telefonia fixa e móvel desde o seu negócio de origem (voz) até a exploração de CAE no contexto atual.

Ou dito de outra forma, a partir das categorias de recursos elencadas e definidas neste capítulo é possível verificar como a convergência está afetando as estratégias das empresas do ponto de vista dos seus recursos e competências, desde àqueles recursos que elas dominavam nos seus negócios de origem, que chamamos de período pré-convergência até àqueles recursos (novos ou não) que elas necessitam transferir, adaptar, adquirir ou desenvolver para obter vantagens competitivas no atual período, o convergente. Toda esta discussão está detalhada nos capítulos empíricos.

# **CAPÍTULO 3 – RECURSOS E COMPETÊNCIAS DA TV ABERTA COMERCIAL E DA TV POR ASSINATURA: UM DIFERENCIAL ESTRATÉGICO FACE À CONVERGÊNCIA DIGITAL?**

## **3.1 – INTRODUÇÃO**

Neste capítulo trataremos de um serviço que surgiu no Brasil (eixo Rio-São Paulo) nos anos 1950, a partir da associação da dramaturgia de palco com uma tecnologia de massa, a televisão. Num cenário em que o baixo poder aquisitivo da população brasileira representou uma dificuldade real na comercialização dos aparelhos de TV, num período em que havia pouca regularidade no hábito de assistir televisão o que, conseqüentemente, atraía poucos investimentos publicitários. O negócio de TV era familiar e estava longe dos padrões gerenciais, tendo cerca de 50% do seu conteúdo importado (Ortiz, 1988).

Tempos depois, com a criação de complexos como a Excelsior e a Globo, teve início uma gestão mais “empresarial” destas empresas, a busca por boa programação cultural brasileira (novelas e humorísticos) e a racionalização do espaço no vídeo pôde transformá-la em mídia. A partir de então, o tempo comercializável se tornou um produto de todo um complexo de *marketing*. É somente em 1958 que se iniciaram as pesquisas de hábitos de consumo de TV, sendo restritas às cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. Com o investimento do Estado na área de telecomunicação, os grupos privados de TV tiveram a oportunidade de integrar os mercados e os consumidores, potenciais ou não, numa economia de mercado.

Passadas quase cinco décadas pode-se dizer que o negócio de televisão no Brasil se consolidou como um modelo de negócio bem sucedido, baseado na publicidade e altamente verticalizado: produz, distribui e entrega CAE nacional com considerável qualidade e audiência. Um mercado dominado pela TV Globo, que detém cerca de 50% da audiência, e também disputado pelo SBT, Record, Band e Rede TV!, só para citar as maiores emissoras comerciais do país.

Todavia, desde meados da década de 1990 e mais intensamente no final desta primeira década do século XXI, as possibilidades de negócio no contexto da convergência digital começam a dar sinais de estrangulamento das fronteiras de negócio da televisão. Ao que parece, nesse primeiro momento as empresas de telefonia estão entrando mais fortemente na distribuição e entrega de CAE, ameaçando frontalmente a hegemonia da Globo no negócio de TV paga, devido à sua participação nas duas maiores operadoras do país: na Net Serviços e na Sky/DirecTV. E, em menor escala, também no negócio da TV aberta, uma vez que têm na publicidade uma fonte complementar das receitas de assinaturas. Vale destacar ainda que algumas iniciativas estão surgindo – ainda que embrionárias – na produção de CAE, como veremos no capítulo 4.

A construção deste capítulo busca responder ao objetivo de pesquisa proposto nesta tese, qual seja, entender como estrategicamente as empresas de TV aberta e paga estão se estruturando do ponto de vista dos seus recursos (e capacidades e competências) para atuarem nesse ambiente convergente.

O modelo de negócio e da cadeia de valor do negócio de TV nos ajuda a apreender como funciona o serviço de CAE sob a ótica das empresas que tradicionalmente o exploram. Este capítulo também mostra o modelo de competição enfrentado pelos radiodifusores e operadoras de TV paga. O levantamento desse contexto, no qual as empresas de TV atuam, nos permite elencar quais são os recursos chave que estas empresas herdaram do período pré-convergência e que podem (ou não) representar uma vantagem competitiva para estes atores.

Dada as peculiaridades do negócio e da competição da TV aberta e da TV paga, apresentamos separadamente as discussões sobre cada um. É relevante entender, particularmente, o negócio da TV paga uma vez que esta está sendo a principal porta de entrada das operadoras de telefonia na exploração do serviço de CAE.

Com base na análise crítica das entrevistas realizadas com os profissionais das empresas de TV aberta e paga do país mostra-se quais são as visões de futuro e todos os desafios que estas empresas estão enfrentando no mercado em que atuam, com vistas ao contexto convergente. Apresenta-se um modelo de transferência de recursos, que nos ajuda, didaticamente, a entender quais são os recursos que estas empresas transferem do período pré-convergência, quais elas podem adaptar e quais necessitam desenvolver para competir no atual contexto.

A partir desse entendimento busca-se elencar quais são os diferenciais estratégicos e/ou as vantagens do ponto de vista dos seus recursos (e dos seus serviços inovadores) que a TV Globo, o SBT, a Band e a Net Serviços contam para continuar competindo em seus mercados de origem e também com as empresas de telefonia. Também são apresentados alguns exemplos de como cada uma dessas empresas está, na prática, se ajustando à esse novo cenário. E por fim, apresentam-se algumas conclusões acerca dos principais elementos deste capítulo que nos ajudam a responder ao objetivo central desta pesquisa.

### **3.2 – O modelo de negócio e a cadeia de valor da TV aberta comercial**

No início dos anos 1950 a TV passou a fazer parte da realidade de praticamente todos os países, além de firmar-se como meio de comunicação de massa. O Brasil inaugurou sua primeira TV, com equipamentos trazidos dos EUA por Assis Chateaubriand, adotando desde então o sistema comercial através de concessões do Estado para as empresas privadas. E desde a segunda metade da década de 1950, passado o período experimental, a TV comercial do país tem um modelo de negócio baseado na publicidade (Bolaño, 2004).

No Brasil, a primeira emissora a adquirir equipamentos de gravação e reprodução foi a TV Rio, canal 13, em 1957. Porém, a TV Tupi de São Paulo foi a pioneira a utilizá-los, em 1960, gravando as imagens da festa de inauguração de Brasília e exibindo-as em várias cidades. Além disso, na TV brasileira, o videoteipe passou a ser usado definitivamente com o programa humorístico de Chico Anísio também na década de 1960. A primeira transmissão oficial em cores ocorreu em 31 de março de 1972, durante a Festa da Uva, em Caxias do Sul, cidade do Rio Grande do Sul.

Há cerca de quarenta anos o país criou um padrão de TV analógica próprio com uma capacidade e quantidade de engenharia muito inferior à existente atualmente no país. Na década de 1960, em apenas quatro meses, uma quantidade relativamente restrita de engenheiros redesenhou o padrão de decodificação de cores adotado para transmissão no Brasil, o PAL-M, a partir do sistema PAL europeu, padrão utilizado até hoje<sup>57</sup>. Daí haver hoje uma grande expectativa em relação à enorme contribuição que o Brasil pode dar ao sistema de TV Digital em implantação desde dezembro de 2007.

---

<sup>57</sup> O PAL-M possui características como: 525 linhas/quadro, 60 campos/segundo e canais de 6 MHz de largura de faixa, com faixas *very-high-frequency* ou VHF baixo (canais 2 a 6 e frequência de 54 a 88 MHz), VHF alto (canais de 7 a 13 e frequência de 174 a 216 MHz) e *ultra-high-frequency* ou UHF (canais de 14 a 59 e frequência de 470 a 746 MHz).

A **capacidade em engenharia de televisão** é um importante **recurso tecnológico** que as empresas de TV aberta herdaram do **período pré convergente**. São profissionais com competência, por exemplo, em acompanhar a evolução dos efeitos especiais, de lidar com o sistema de cenário virtual para programas ao vivo, com equipamentos e câmaras digitais, som e iluminação, com o tratamento de imagens etc. E mais recentemente também na implantação e operacionalização da TV Digital e nos estudos para viabilizar o uso de imagens tridimensionais (3D) nos programas de TV.

O serviço de televisão por radiodifusão está baseado no conceito de monoprogramação, ou seja, uma única programação gerada pela estação de radiodifusão e é prestado mediante a transmissão pela estação de radiodifusão dos sinais de vídeo e áudio, com a utilização do espaço eletromagnético para fins de propagação das ondas radioelétricas – mediante a consignação de um canal de frequência de 6 MHz a cada concessão do serviço – com o amparo de uma rede de antenas localizadas em terra, de repetição e retransmissão dos sinais, e com o auxílio de satélites, até os domicílios dos receptores.

A capacidade de oferta de canais de televisão por radiodifusão é limitada, do ponto de vista técnico, em razão da escassez física do espectro eletromagnético. Dependendo, assim, de um plano prévio de utilização das frequências elaborado pela agência reguladora do setor de telecomunicações. Parte desse problema está sendo equacionado com a introdução da TV Digital.

De acordo com o CPqD/ANATEL (2003), as estações de TV analógica são definidas como: **Geradoras (TV)**: destinadas à produção de conteúdo e à transmissão, com seus canais definidos no Plano Básico de Distribuição de Canais de Televisão (PBTV) em VHF e UHF; **Retransmissoras (RTV)**: destinadas à extensão de cobertura das geradoras e ao atendimento de regiões de sombra, com seus canais estabelecidos pelo Plano Básico de Distribuição de Canais para Retransmissão de Televisão (PBRTV) em VHF e UHF<sup>58</sup>; e **Televisão por assinatura**: canais de TV paga, com seus canais definidos no Plano Básico de Atribuições de Canais de Televisão por Assinatura (PBTVA) em UHF.

A relação entre a rede e as estações afiliadas é baseada em necessidades compatíveis. Isso significa que as redes devem alcançar o maior número de casas possíveis e para isso investem em estações afiliadas em todo mercado de televisão. As estações locais precisam de programação que são fornecidas pelas redes sem exigência de pagamento direto em dinheiro. As redes fornecem o

---

<sup>58</sup> O PBTV e o PBRTV foram congelados pela ANATEL em 15 de fevereiro de 2002 (Anatel, 2005).

horário dos programas com os comerciais nacionais e regionais incluídos, assim como uma compensação financeira pelo tempo no ar (Reis *et al.*, 2003).

Essa **estrutura de rede e afiliadas** também significa que existiu a distribuição de todos os **investimentos na infra-estrutura e nos equipamentos de TV** necessários, ao longo do tempo, à transmissão e entrega de CAE. Essa distribuição de investimentos está se repetindo com a TV Digital. Sob a ótica da RBV podemos ler isso como **recursos mercadológicos, tecnológicos e financeiros** acumulados ao longo do tempo pelas empresas de TV.

A TV aberta foi estruturada conforme uma técnica de radiodifusão que permite alcançar uma **audiência de massas**, uma vez que o sinal é recebido em todo o território nacional, um modelo ancorado na sociedade de massa fortemente integrada, cuja programação serve à expressão da identidade nacional. A audiência é constantemente monitorada com base em **pesquisas de opinião com a finalidade de conhecer as preferências dos consumidores**, a exemplo das pesquisas feitas pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística – IBOPE.

O caráter democrático da programação decorre da formatação de produção de programas que agradam a maioria da audiência. A audiência de massas e as pesquisas de opinião podem ser considerados **recursos mercadológicos estratégicos** do período pré-convergência e que estão permitindo aos radiodifusores uma vantagem relativa em relação aos seus concorrentes nessa etapa inicial da convergência.

O sistema de televisão aberta brasileiro é um dos maiores do mundo. A TV por radiodifusão se caracteriza pela transmissão de conteúdo audiovisual generalista ao público em geral. À empresa de radiodifusão é garantida a liberdade de escolher previamente o conteúdo audiovisual a ser veiculado dentro de uma **grade de programação** – que contém um conjunto de programas exibidos ao longo dos dias, semanas, meses e anos, **gratuitamente**, ou leia-se, patrocinado pela publicidade, com cobertura nacional cerca de 24 horas por dia. Essa é uma de suas características mais importantes, sobretudo considerando a realidade social do país.

Em princípio, essa “gratuidade” pode ser considerada um diferencial estratégico em termos de **recursos** das empresas de TV aberta com relação àqueles CAEs pagos explorados pelas operadoras de TV por assinatura e telefonia fixa e móvel, porém não o é no caso dos serviços de Internet que, apesar de estar explorando alguns modelos de negócios pagos, disponibilizam uma grande quantidade de CAE, ou a maior parte, dentro da mesma lógica de

gratuidade da TV aberta. E como veremos no capítulo 4, as empresas de telefonia estão avançando cada vez mais sobre os recursos do mercado publicitário.

De acordo com o IBGE, cerca de 90% dos domicílios brasileiros da área urbana possuem receptores de televisão, porém, mais de 81% recebem exclusivamente sinais de televisão aberta. Embora essa **capilaridade** no alcance da audiência e dos CAEs produzidos pela TV aberta seja um **recurso mercadológico** relevante para competir com as empresas de serviços de telefonia e Internet na convergência, é preciso ressaltar que o alcance destas últimas vem avançando com relativa rapidez, mesmo que, por exemplo, no caso da telefonia móvel ainda não haja banda suficiente e, no caso da Internet, o Projeto Nacional de Banda Larga ainda levará um tempo para se concretizar.

Não obstante ainda haja muita discussão acerca da qualidade do conteúdo de TV atual, talvez fruto de um modelo de negócio estagnado e que deverá ganhar um novo fôlego com o Sistema Brasileiro de TV Digital – Terrestre (SBTVD-T), é inegável a importância da produção nacional da TV.

Para Hatori (2010) a produção de um programa de TV envolve conhecimento técnico, organização, disciplina, talento, observação do cotidiano, pesquisa sobre conteúdos, além de uma perfeita integração entre as áreas artísticas e técnicas. Normalmente essa produção acontece em três fases: pré-produção, produção e pós-produção, abarcando a formatação do gênero do programa que será produzido e o trabalho de um roteirista. Esse profissional usa a sua experiência técnica, sua criatividade e a cultura audiovisual para jogar com diversos elementos dramáticos, visuais e sonoros e, com isso, criar momentos de interesse e descontração em diversos gêneros: revista, documental, *reality show*, programas educativos etc.

Essa produção precisa considerar ainda fatores como a heterogeneidade do público, orçamento e a conquista da audiência, uma vez que disto depende o interesse do anunciante. E deve, de acordo com Hatori (2010:21), considerar principalmente as necessidades do público ao qual se dirige: “Quais são suas expectativas? Seus anseios? Seus sonhos? Seus medos? Como é a sua cultura?... Tudo isso para criar uma sensação de magia e de encantamento no caráter altamente emocional da mensagem televisiva” (grifos meus). Quando se fala em CAE nesta tese, são essas características que estão sendo abordadas, juntamente com a parte de serviços e negócios sob a ótica da RBV.

A **produção de conteúdo audiovisual nacional** – e todos os recursos nela envolvidos – pode ser considerada o mais importante **recurso** da TV aberta no país. Dentro desse recurso podemos destacar outros recursos e competências a ele associados: **produção de conteúdo de entretenimento**, tais como programas de auditório, minisséries, programas de variedades, programas de auditório, *reality shows*, sendo o principal as telenovelas; a **produção de conteúdo de informação**, a exemplo dos telejornais, com destaque para a audiência daqueles que discutem conteúdos esportivos; e a existência de **Centros de Produção**, que são núcleos televisivos que abrigam os estúdios (cidades cenográficas, fábrica de cenários etc.), administração, produção e direção da produção de conteúdos nacionais, a exemplo do Projeto Jacarepaguá (Projac) da Globo inaugurado em 1995 e Record Novelas (RecNov) da Record inaugurado em 2005.

Destaca-se também como um importante recurso da TV aberta a **capacidade de lançar e manter um elenco de atores e apresentadores**, que além de atrair audiência, também têm as suas imagens associadas à credibilidade e confiança e, assim, associados a vários produtos e serviços vendidos através da publicidade.

Pode-se perceber uma **grande competência acumulada** para explorar a produção de CAE o que, no atual momento da convergência, representa uma vantagem estratégica para essas empresas, pelo menos no que diz respeito às audiências de massa. Uma das questões em aberto é se esse recurso será dinâmico o suficiente para acompanhar todas as mudanças em curso. Os resultados das entrevistas dos profissionais das empresas desse segmento, seção 3.5.2, dão algumas pistas.

A **lógica de precificação da TV aberta é baseada no custo por milhares de domicílios atingidos por um anúncio (CPM) nas diferentes mídias**. Os dados podem ser determinados por uma taxa da estação ou programa, que indica quanto meio minuto custará durante uma parte específica do dia, da semana, da temporada. E os descontos são oferecidos em compras por grandes quantidades. Uma característica importante do tempo de comercial na rede é que, caso este não seja comercializado, será perdido para sempre. Esse fator faz com que os preços sejam mais negociáveis à medida que a data de transmissão se aproxima.

Uma das principais maneiras de fazer propaganda de um determinado produto ou serviço é **colocando um anúncio na televisão**, que pode ser em âmbito nacional, regional ou local, uma característica que vem se alterando com convergência. Por sua vez, as agências de publicidade podem anunciar local, regional ou nacionalmente, de acordo com a audiência que

pretendem atingir. A TV aberta vende tempo de comercial para as agências de publicidade, que são contratadas para fazer a propaganda das empresas anunciantes. O “estoque” (se comparada a uma empresa manufatureira) de uma rede de televisão, suas afiliadas ou estações independentes, é baseado no tempo que ela possui para ser alocado em comerciais.

De acordo com Reis *et al* (2003) **a proposta de valor da TV aberta varia de acordo com o tempo vendido com base no conceito de índice de audiência bruta** (*Gross Ratings Points* – GRP), que mede alcance – percentual de domicílios (ou da audiência alvo) expostos à mensagem no mínimo uma vez sobre a extensão pré determinada e frequência – o número de vezes que um anúncio é exibido durante um período de tempo determinado. Assim, o GRP é o alcance multiplicado pela frequência.

As possibilidades de expansão e evolução das transações reais estão baseadas no aumento da lucratividade e, conseqüentemente, no aumento do valor de mercado da empresa. A TV aberta cresce pela aquisição de novas afiliadas com o intuito de aumentar sua audiência, o que provoca a geração de novos contratos e consolida o relacionamento com seus antigos anunciantes. A TV aberta busca diversificar para novos negócios ligados ao negócio principal da empresa e assim, atingir maior audiência investindo, por exemplo, na construção de portais na Internet.

Em síntese, pode-se dizer que a **capacidade de criar modelos de negócio baseados em venda e veiculação de publicidade** é, ao lado da produção de CAE, outro importante **recurso mercadológico** da TV aberta. Como já apontado nesta tese, este recurso está fortemente ameaçado no contexto da convergência, uma vez que as empresas de telefonia e Internet estão incorporando aos seus modelos de negócio, cada vez mais, a venda de anúncios publicitários como mais uma fonte de receita, além das assinaturas. Com isso elas podem roubar parte dos anunciantes e/ou valor dos anúncios que, até então, tinham a TV aberta como seu principal meio.

De acordo com Zuffo (s/d:4) a TV aberta comercial brasileira “*se constitui num verdadeiro instrumento de integração nacional. Mesmo com tantas diferenças culturais, sociais e econômicas, conseguimos unir o país através dos serviços de informação e entretenimento prestados pela TV*” ao que corresponde uma responsabilidade no que tange à cultura nacional e à própria cidadania. Ela é (até então) transmitida através de sinais analógicos “*num país de dimensões continentais, difundindo nosso patrimônio cultural, artístico e histórico*”. Zuffo (s/d:5) destaca ainda que “*o legado da TV Analógica é um verdadeiro Capital Nacional (empresas nacionais, tecnologia nacional, indústria nacional e conteúdo quase 100% nacional)*”.

Essas características da radiodifusão no Brasil deverão apresentar novos contornos com a **introdução da TV Digital (TVD)** é um **recurso** relevante para as empresas desse segmento competirem na convergência. Depois de muita pesquisa em 2006, o governo Lula oficializou a escolha do padrão japonês, o ISDB-T para a TV Digital brasileira<sup>59</sup>. Desde então, este padrão vem incorporando inovações e aperfeiçoamentos tecnológicos desenvolvidos por pesquisadores nacionais, como *middleware* – que é um *software* capaz de interpretar os aplicativos e traduzi-los na linguagem da plataforma em que ele reside (uma espécie de sistema operacional) e a aplicação do MPEG-4, que é um sistema de compressão de vídeo<sup>60</sup>.

De acordo com o Ministério das Comunicações, através de portaria publicada no Diário Oficial, a inauguração da TVD no Brasil teve início em 2007, com as transmissões comerciais na Região Metropolitana de São Paulo. As transmissões para todos os municípios brasileiros deverão acontecer até o final de 2013 e a rede analógica será inteiramente desligada em 2016. O governo acredita que boa parte da implantação aconteça antes do prazo fixado<sup>61</sup>.

O que caracteriza a digitalização do serviço de televisão aberta é que os sinais transmitidos podem ser submetidos a uma ampla gama de processamentos digitais, conferindo ao serviço características não apenas vantajosas, mas também inovadoras, quando comparadas àquelas que são suportadas pelas tecnologias de transmissão e de processamento analógico. Outros sinais, que não apenas os de vídeo e de áudio, podem ser transmitidos pelo mesmo canal, abrindo possibilidades quanto à oferta de novos serviços de telecomunicações.

Entre as várias inovações da TV Digital no mundo pode-se destacar a modulação digital de sinal (*Digital Television – DTV*), a mobilidade (*Mobile Television – mTV*), as transações bidirecionais de informação multimídia, mais usualmente chamada de interatividade (*Interactive*

---

<sup>59</sup> As pesquisas sobre a escolha do padrão de TV Digital a ser adotado no Brasil foram feitas pelo governo através do SBTVD, instituído em novembro de 2003 através do Decreto n. 4.901 e é composto por um comitê de desenvolvimento, vinculado à Presidência da República com a participação de representantes dos vários ministérios e da Anatel, por um comitê consultivo (com participação de entidades representativas) e por um grupo gestor (com o apoio técnico e administrativos da Finep e do CPqD, que tinham como principais objetivos a criação e implantação de um plano gradual de transição da TV analógica para a digital, o estabelecimento de ações e modelos de negócios adequados à realidade nacional, a promoção da inclusão digital e a criação de uma rede universal de educação à distância (Agência Fapesp, 06/12/2005). Com recursos do Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações (Funtell), foram criados 22 consórcios, compostos por 79 instituições de ensino e pesquisa, que reuniu cerca de 1300 pesquisadores das cinco regiões do país desenvolvendo a tecnologia, a linguagem e um modelo de conteúdo. Essa pesquisa teve 2 fases, uma de apoio à decisão onde foram estudados os três sistemas estrangeiros de TV digital (americano, europeu e japonês) e a segunda que se iniciou após a definição do padrão japonês pelo Brasil é a de desenvolvimento. Há ainda uma terceira fase, que é a de implantação (IBCD, 2005).

<sup>60</sup> Rittner, D. e Lyra, P., “Em tom político, Lula elege padrão japonês”, no caderno Empresas e Tecnologia do Jornal Valor Econômico, São Paulo, 30/06/2006.

<sup>61</sup> Rittner, D., “Governo define cronograma para operar o novo padrão”, no caderno Empresas e Tecnologia do Jornal Valor Econômico, São Paulo, 11/10/2006.

Television – iTV), a maior definição de imagem (*High Definition Television* (HDTV) e a portabilidade (Zuffo, s/d)<sup>62</sup>.

Cabe às concessionárias de TV, a maioria com estúdios já preparados para a digitalização, a maior parcela do ônus de investimento da implantação da infra-estrutura digital, que deve ser amortizado em longo prazo. Para se ter uma idéia, as grandes redes de emissoras alcançam mais de 5.450 municípios no Brasil, o que gera um enorme potencial de negócios. O modelo de negócios analógico existente, também deve ser reavaliado e aprimorado, sob a perspectiva da qualidade e dos serviços interativos.

Em 2005, o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPqD) apresentou os resultados do mapeamento da cadeia de valor da televisão aberta no Brasil e também definiu alguns cenários de cadeia de valor que podem vir a ser consubstanciados com a introdução da TV Digital. O objetivo foi identificar a participação e a inter-relação dos diferentes atores nesse mercado.

A cadeia de valor da TV aberta é compreendida em quatro fases sequenciais: produção de conteúdo, programação, distribuição e entrega e consumo, conforme demonstra a Figura 3.1. Pode-se observar que a cadeia de valor do mercado de televisão aberta no Brasil é bastante verticalizada, ou seja, os atores que formam as redes de televisão concentram vários dos papéis da cadeia dentro de suas organizações, participando de várias etapas. O Anexo 9 mostra um resumo da descrição do que ocorre em cada uma dessas etapas sequenciais, bem como os papéis e atores que atuam em cada uma dessas fases.

**Figura 3.1: Etapas da cadeia de valor da TV aberta comercial**



Fonte: Adaptado do CPqD, 2005:12.

De acordo com o relatório do CPqD (2005), o Congresso realizado pela SET em 2006 e demais notícias veiculadas em jornais e revistas especializadas, com a introdução do SBTVD-T, é provável que ocorram mudanças significativas na forma de atuação dos competidores presentes na cadeia de valor do segmento de TV aberta. Com a introdução da tecnologia digital, haverá a

<sup>62</sup> A Dissertação de Mestrado de Menezes, E. (2008), apresentada ao DPCT/IG/UNICAMP faz uma discussão detalhada das experiências internacionais na transição da TV analógica para a TV Digital nos países desenvolvidos.

possibilidade de participação de novos agentes, inclusive, desempenhando papéis até então inexistentes na cadeia de valor tradicional do mercado de televisão.

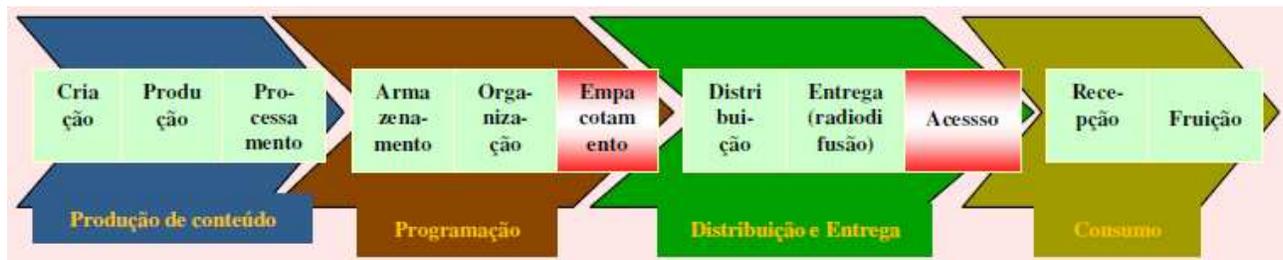
O estudo do CPqD (2005) trabalha com três possibilidades de cenários a partir da introdução da TV Digital: um incremental, um de diferenciação e o de convergência. Esses cenários se distinguem em função do nível de mudança que abarcam podendo representar condições que vão desde uma visão de continuidade até uma completa ruptura do processo de agregação de valor. Veja no Anexo 10 as características desses possíveis cenários, de acordo com o CPqD.

O cenário que mais interessa para esta tese é o **cenário de convergência**, no qual ocorre uma ruptura significativa na cadeia de valor atual. Suporta interatividade local e com canal de retorno, além de oferecer diferentes serviços e, conseqüentemente, **oportunidades para diferentes provedores**, baseados em **interatividade**, **mobilidade/portabilidade** e **multiprogramação**, caracterizando um ambiente **multisserviço**.

Em síntese, a adoção da tecnologia digital é capaz de oferecer os seguintes benefícios para a sociedade, no geral, e para os usuários, em particular: 1) novas ferramentas tecnológicas de comunicação para serem utilizadas em políticas públicas de inclusão social e digital; 2) novos serviços e aplicações de telecomunicações, principalmente aqueles baseados em interatividade; 3) possibilidade de uma mesma operadora de televisão ofertar um conjunto maior e diversificado de programas televisivos simultâneos; e 4) melhor qualidade de vídeo e de áudio.

A caracterização da nova cadeia de valor – quando se considera o cenário de convergência – permite esboçar um mapa sobre futuros plausíveis e identificar oportunidades de negócio que podem surgir com a TV Digital, com base nas experiências atuais em torno de novas aplicações implementadas na TV, como apresentado na Figura 3.2.

**Figura 3.2: Cadeia de valor da TV Digital terrestre no cenário de convergência**



Fonte: Adaptado do CPqD, 2005:65

É importante ressaltar que essa nova cadeia de valor vislumbrada pelo CPqD (2005) a partir da introdução da TV Digital é dependente dos modelos de serviço e de negócio que serão adotados e que só serão delineados com a definição das configurações de negócio e da articulação entre os atuais e os possíveis novos atores. O Anexo 11 mostra a descrição das etapas e dos novos possíveis papéis e atores a partir da introdução da TV Digital.

De acordo com o CPqD, levando-se em consideração o cenário de convergência, pode-se destacar quatro novos possíveis atores: a armazenadora – responsável pelo repositório de conteúdo digital, a agregadora – responsável pelo empacotamento de várias programações e/ou serviços, o provedor de interatividade ou de Serviço de Valor Adicionado (SVA) – responsável pelo controle de acesso aos novos serviços e a operadora de rede – responsável por toda infraestrutura de rede de radiodifusão e de telecomunicações. Além disso, a prestadora de serviços de telecomunicações poderá participar de uma nova etapa da entrega e distribuição – a de acesso aos novos serviços – oferecendo interatividade por meio de canal de retorno.

Esses papéis e atores previstos pelo CPqD nesse mapeamento de 2005 podem ser contrastados com os resultados da análise das entrevistas realizadas com os profissionais de televisão apresentadas nas seções 3.5.1 e 3.5.2 deste capítulo, que mostram que as empresas desse segmento continuam encontrando dificuldades para se desvencilharem do seu atual modelo verticalizado para o convergente e como elas estão se estruturando nesse contexto.

Cabe ainda ressaltar que, de acordo com a pesquisa realizada por Cruz (2008:20), esses estudos realizados pelo CPqD que dividem em quatro etapas a cadeia de valor da TV aberta comercial – produção de conteúdo, programação, distribuição e entrega e consumo – recebeu várias críticas dos radiodifusores. Esses atores viram nessa divisão uma ameaça ao seu modelo de negócio. Segundo o autor, o CPqD tomou como base a visão de telecomunicações sobre a radiodifusão. *“Essa visão tomou como base o modelo europeu, no qual vários países<sup>63</sup> separaram as operações de rede e de serviço desde a TV analógica. Cada uma dessas atividades fica a cargo de empresas diferentes, fazendo com que o setor deixe de ser integrado verticalmente”*.

Com a introdução gradativa da TV Digital, a médio prazo, espera-se uma verdadeira transformação do atual conceito de TV a partir da sua convergência com a Internet (fixa e móvel) e do desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de meios eletrônicos interativos (dispositivos portáteis, interfaces naturais, micro-sensores etc.). E, de acordo com o relatório da OCDE (1999)

---

<sup>63</sup> A exemplo do Reino Unido, Espanha, Finlândia, Suécia e Itália, que fizeram a separação entre rede e conteúdo com a introdução da TV Digital.

sobre radiodifusão à luz da convergência, os radiodifusores têm uma vantagem competitiva onde a oportunidade do conteúdo é importante (grifos meus). Uma oportunidade particularmente importante na radiodifusão de esportes, certos eventos de notícias e em aplicações onde o *feedback* e a interatividade possam ser relevantes, tais como na busca por informação.

### **3.3 – O modelo de negócio e a cadeia de valor da TV por Assinatura**

A Televisão por Assinatura surgiu nos Estados Unidos na década de 1970<sup>64</sup> e nas décadas seguintes espalhou-se pelo mundo acompanhando a expansão das novas tecnologias e a consolidação do mercado global das comunicações. No Brasil a TV por assinatura chegou no final dos anos 1980, porém só se constituiu como um mercado em meados da década de 1990<sup>65</sup>.

No início dos anos 1990, países como o Reino Unido, Japão e Taiwan começaram a estabelecer suas redes nacionais de TV a cabo. Ao iniciarem mais tarde, já a fizeram na tecnologia do cabo coaxial, a exemplo de alguns países como a França e o Brasil, indo direto para um sistema digital de fibra ótica com serviços de TV a cabo. Em muitos países da Comunidade Européia e no Oriente Médio, a transmissão direta via satélite emergiu como alternativa preferencial de meio de distribuição de televisão multicanal.

No Brasil são utilizadas três dessas tecnologias de distribuição de sinais de televisão: o Cabo, o MMDS e o DTH ou via satélite através das bandas C e Ku. Há ainda uma quarta modalidade em UHF codificado com apenas um canal de programação. De acordo com a Atlas Brasileiro das Telecomunicações 2010, dos 7,1 milhões de assinantes da TV paga, 60% estão no serviço por cabo, 35% por DTH e 5% em MMDS. Veja no Anexo 12 alguns detalhes da infraestrutura de comercialização da TV por assinatura do ponto de vista tecnológico.

**A TV por assinatura é um negócio altamente segmentado oferecendo um grande leque de canais que abrange diferentes nichos de interesse** em programações como telejornais, entrevistas, filmes, documentários, variedade, *shows*, esportes, culinária, religiosos, canais de venda, entre outros. Atua através da **fidelização de seus clientes** para alcançar maiores lucros por meio de serviços agregados – a exemplo dos pacotes de serviços oferecidos como Internet e telefone em conjunto com a assinatura da TV – e da publicidade direcionada.

---

<sup>64</sup> O embrião dessa modalidade de TV surgiu em dezembro de 1950 na Pensilvânia/EUA, por iniciativa de comerciantes de eletrodomésticos que pretendiam aumentar a venda de aparelhos de televisão. O sistema elaborado por eles visava melhorar a qualidade de recepção dos sinais de TV que chegavam com muita interferência às regiões montanhosas, típicas da geografia daquele país. Assim, eles inventaram o princípio tecnológico da transmissão via cabo como alternativa de distribuição por meio físico (Torres, 2005 e Teleco, 2007).

<sup>65</sup> No Brasil, em 1988, o primeiro ato regulatório que disciplinou o serviço de TV por assinatura foi o Decreto nº 95.744, de 23 de fevereiro de 1988. Esse decreto definiu a atividade de TV por assinatura como serviço especial de telecomunicações destinado a distribuir sons e imagens a assinantes, por sinais codificados, mediante utilização de canais do espectro radioelétrico, permitida a critério do poder concedente a utilização parcial sem codificação.

Aqui é preciso esclarecer que a publicidade, no caso da TV paga – é negociada pela programadora (Figura 3.3) e é ela que fica com essa receita “... *por isso a programadora quando vai nos vender um canal... se ele tiver mais distribuição, ela vende mais barato, pois vai ganhar do outro lado na receita de publicidade*” (diretor de inteligência de mercado da Net Serviços entrevistado para esta pesquisa). Também cabe ressaltar que os **recursos mercadológicos** da TV paga: **segmentação, nicho e diversidade de canais** estão se destacando na convergência. Como veremos no capítulo 4, as empresas de telefonia estão focando seus esforços nesses recursos, como uma das possíveis entradas no serviço de CAE. A busca pela **fidelidade do cliente** é outro **recurso (organizacional)** que se destaca.

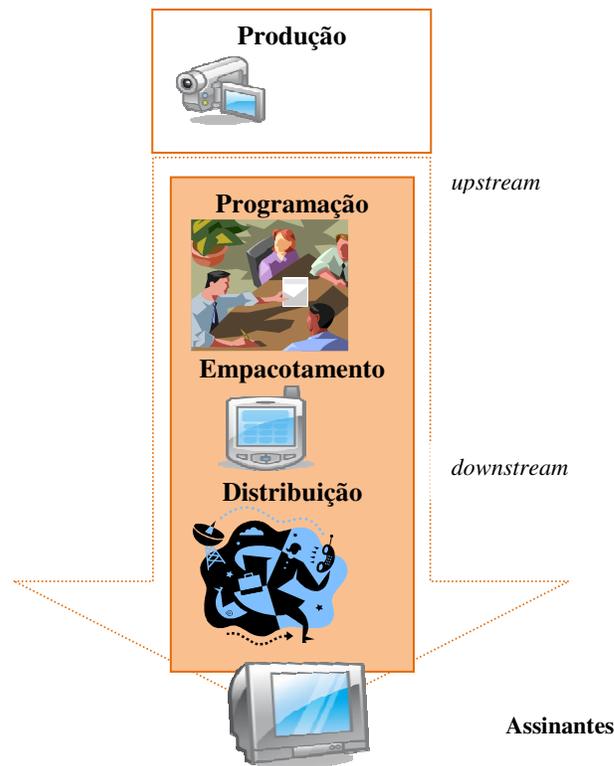
A principal fonte de receita da TV por assinatura é gerada pelas **assinaturas mensais** dos telespectadores. Uma característica relevante da TV por assinatura apontada por Vogel (2001) é que o crescimento de sua base de assinantes não implica no aumento de seus custos, visto que a maioria de seus custos é fixa. Assim, o objetivo é atingir o maior número de assinantes possível. De acordo com uma pesquisa realizada pela ABTA, em 2001 no Brasil, as assinaturas correspondiam a 87% do faturamento bruto. Até aqui podemos destacar dois importantes **recursos financeiros** das empresas de TV paga: as **assinaturas** e os investimentos em **infra-estrutura** necessária para que o serviço chegue à casa do cliente.

No caso da TV por assinatura, quando se trata de assinaturas mensais, as diferenças observadas estão relacionadas aos **tipos de pacotes e nas cobranças por *pay-per-view* e canais à la carte**, existindo ainda, vários pacotes com diferentes possibilidades em relação à quantidade de canais que o consumidor deseja receber (Reis *et al*, 2003). Para esses autores, a agregação de valor na indústria de TV por assinatura está associada à oferta diversificada na programação. Ela tende a adicionar novos canais para atrair novos assinantes e para reter os antigos. Esse típico **modelo de negócio** das empresas de TV paga (**recurso mercadológico**) está sendo amplamente utilizado pelas empresas de telefonia para oferta de CAE.

De acordo com Turolla *et al* (2008), a cadeia de TV por assinatura se inicia com a produção de conteúdos audiovisuais e termina com a venda ao consumidor ou assinante destes conteúdos formatados em canais de programação, através de grades horárias e temáticas específicas, por prestadoras de serviços de TV por assinatura. Enquanto o modelo de TV aberta é vertical – produz e transporta o conteúdo e faz a interface com o telespectador – o modelo de TV por assinatura é horizontal.

A cadeia de TV por assinatura é distinta da cadeia do audiovisual, ainda que fortemente relacionada e **interconectada**, destacadamente nas primeiras fases do processo produtivo. O elo entre esta cadeia e o consumidor são as prestadoras de TV por assinatura ou Distribuidoras (ou Operadoras), que viabilizam a entrada de recursos nesta cadeia e chegam até o elo inicial de conteúdo (*upstream* – montante). O foco desta tese no segmento de TV paga está nas operadoras. A Figura 3.3 mostra a cadeia de valor de TV por assinatura.

**Figura 3.3: Cadeia de valor do segmento de TV por Assinatura**



Fonte: Adaptação de Turolla *et al*, 2008.

O Quadro 3.1 mostra a descrição das funções das fases da cadeia de valor da TV por assinatura. O entendimento das funções dessa cadeia é relevante uma vez que esse formato de negócio está se repetindo para as “novas entrantes” na exploração do serviço de CAE: telefonia e Internet.

**Quadro 3.1: Descrição das etapas da cadeia de valor da TV por assinatura no Brasil**

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Produtoras de Conteúdo</b>	a cadeia tem início com as produtoras de conteúdos audiovisuais cujos produtos podem ser formatados inicialmente para veiculação em salas de cinema ou canais de televisão tanto pagos como abertos. São estúdios, produtores nacionais e internacionais ou mesmo a programadora dos próprios canais de televisão aberta. As produtoras têm duas opções: 1) negociar diretamente com o elo seguinte da cadeia, as programadoras ou; 2) licenciar seus produtos para os distribuidores de direitos de exibição que os comercializam em todos os segmentos da cadeia audiovisual, dentre os quais o de TV por assinatura. São, em geral, grandes distribuidores, incluindo as “majors” (principais) e que têm relevância no segmento de TV por assinatura, pelo fato de serem também repositórios de conteúdo audiovisual de produção anterior, alimentando diversos canais de programação, essencialmente os que compõem os pacotes básicos das prestadoras de TV por assinatura ou distribuidoras.
<b>Programadoras</b>	as programadoras ocupam uma atividade fundamental, pois de acordo com suas estratégias, formatam e organizam as obras audiovisuais em canais de programação a partir de conteúdos audiovisuais de produção própria ou adquirida de terceiros, que por sua vez obedecem a uma temática e grade horária específicas.
<b>Empacotadoras</b>	as empacotadoras, agentes de compra de programação negociam com as programadoras o licenciamento dos direitos de transmissão de canais de programação. De acordo com Turolla <i>et al</i> (2008), esta não é uma figura necessária, mas apareceu no Brasil em função de contratos internos à cadeia. A cadeia não depende da figura do empacotador e a forma como o mercado se desenhou no Brasil, a figura se consolidou, em particular a Net Brasil.
<b>Distribuidoras</b>	as Distribuidoras de TV por assinatura, cuja designação seria mais bem precisada pelo termo operadoras. São responsáveis pela venda de pacotes de canais de programação para os assinantes, assim como pela infraestrutura necessária, constituída por redes e plataformas tecnológicas distintas (cabo coaxiais em rede híbrida, MMDS e DTH).

Fonte: Turolla *et al*, 2008. Elaboração própria.

As programadoras e distribuidoras são instaladas estrategicamente visando abranger mercados geograficamente próximos e com características culturais semelhantes, o que lhes garante ganhos de escala ao atingir operadoras e assinantes de uma mesma região. Na maioria dos casos, as programadoras que cobrem o mercado brasileiro também são responsáveis pelos países da América Latina, a exemplo da MTV Networks Latin America, Fox Latin American Channels do Brasil e HBO Latin America Group.

O fenômeno produzido a partir das operações da TV por assinatura nos Estados Unidos, como o surgimento de canais e produções independentes, não se verificou no Brasil. Aqui, segundo Torres (2005), a influência do modelo de TV aberta que domina as diferentes etapas da cadeia de produção audiovisual (criação, produção, distribuição e exibição), foi reproduzida na TV por assinatura. Com isso, as mesmas empresas que produzem para a TV aberta estão produzindo para a TV paga. Como veremos na seção 3.5.2 e no capítulo 4, a convergência parece iniciar uma mudança nesse sentido.

Na grade de programação das operadoras prevalecem tanto o padrão imposto pelos grandes conglomerados globais como pelo modelo monopolista brasileiro. O espaço é dividido pelas grandes programadoras internacionais, as Organizações Globo e, em menor proporção, por outras empresas nacionais, a exemplo da Band, que também detém um canal de TV aberta. É possível notar que no caso do Brasil há uma forte **interface entre os negócios da radiodifusão e**

**da TV paga**, que como estamos vendo ao longo deste capítulo, poderá ser um **recurso mercadológico** relevante do ponto de vista da escala num contexto em que o negócio de televisão está cada vez mais competindo com o negócio de telefonia e de Internet.

Segundo Torres (2005) os grandes conglomerados encontram na TV por assinatura um veículo que articula o potencial sinérgico de seus produtos. Grande parte do acervo das empresas que compõem os grupos globais – tais como filmes, séries, desenhos etc. são re-empacotados e apresentados inúmeras vezes nos canais de TV por assinatura mundo afora. Uma crítica que pode ser apresentada nesse sentido, segundo este autor, é que o reaproveitamento é feito, em grande medida, em detrimento da produção regional restringindo a pluralidade cultural, a produção e o espaço de expressão da cultura nacional. No preenchimento grade de programação prevalecem os canais que trazem, sobretudo, a produção de seis grandes conglomerados, o Quadro 3.2 apresenta alguns exemplos de canais.

### **Quadro 3.2: Canais dos principais grupos globais presentes na TV paga do Brasil**

<b>Conglomerados</b>	<b>Canais</b>
<b>Time Warner</b>	HBO, Cinemax, CNN, TNT, TBS, Turner Classic Movies, Cartoon Network, Boomerang, Warner Channel
<b>Disney</b>	Disney Channel, ESPN, ESPN Brasil
<b>News Corp</b>	Fox, Fox News, Fox Sports, FX, National Geographic
<b>Sony</b>	Sony Pictures Television, AXN, E!
<b>Viacom</b>	MTV, Nickelodeon, Paramount Networks
<b>NBC Universal</b>	Universal Channel

Fonte: Teleco, 2008. Elaboração própria.

O modelo de TV por assinatura se desenvolveu no Brasil com os grupos Globo e Abril dominando as principais etapas da cadeia de valor desse mercado – operação e programação, agregando componentes internacionais com a entrada de corporações estrangeiras, principalmente com a grande importação de conteúdos. O que colocou o país na rota do mercado global.

A Abril foi a primeira a operar um canal de televisão associado a uma empresa estrangeira. Sua parceria com a Viacom na MTV Brasil<sup>66</sup>, o que também marcou o surgimento do

<sup>66</sup> No final de 2009, a Abril anunciou o fim da parceria com a Viacom na MTV Brasil (a Viacom detinha 30% do controle). Com isso, a Abril se tornou a única acionista com direito ao uso para exploração da marca. De acordo com o diretor geral de TV da Abril “a MTV Brasil poderá diversificar sua atuação em várias frentes, fortalecendo sua presença na TV e na internet, fazendo licenciamentos e entrando no segmento móvel”. Matéria publicada na seção Scanner da Revista Tela Viva de dezembro de 2009, ano 18, n.º 200.

primeiro canal segmentado no país<sup>67</sup>. Depois vieram as parcerias com a HBO, Sony Pictures e Disney na HBO Brasil, entre outras, porém dessas parcerias o grupo Abril permanece apenas na MTV Brasil, tendo vendido as demais participações aos seus sócios no final da década de 1990.

As Organizações Globo investiram em duas frentes distintas na produção de conteúdo para TV por assinatura com o objetivo de criar canais que cobrissem nichos importantes e que pudessem disputar mercado com os canais exclusivos da Abril. Por um lado, promoveu parcerias com grupos estrangeiros na formação de uma *joint venture* no canal Telecine com os estúdios Paramount e Universal (NBC Universal), Metro Goldwyn Mayer (MGM) e Twentieth Century Fox (News Corp.). Em 1996 também firmou uma parceria com o estúdio Universal para distribuição do Universal Channel – antigo USA Network – no Brasil.

Por outro lado, a Globosat, empresa responsável pela produção e distribuição dos canais das Organizações Globo, investiu no desenvolvimento de canais com o intuito de fortalecer sua participação em gêneros como variedades, esportes, documentários, educativos e *shows*. Esses canais são: GNT, Multishow, SporTV, Globo News, Shoptime, Futura e Premier, este último dedicado à programação em *pay-per-view*. A Globosat também é responsável pela distribuição do Canal Brasil.<sup>68</sup>

Aqui podemos destacar outras duas características que marcaram o período pré-convergência com o mercado dividido entre Abril e Globo: a política de exclusividade de canais e o controle nas transmissões dos populares campeonatos de futebol. Ao longo do tempo, a exclusividade de canais transformou-se num divisor de águas no mercado de TV por assinatura, mas também gerou inúmeros questionamentos junto ao CADE contra práticas de concentração e a política de exclusividade tanto das que foram praticadas pela TVA da Abril num primeiro momento, quanto aquelas que as Organizações Globo vêm praticando.

De acordo com Torres (2005) a política de exclusividade só pode ser exercida diante de um quadro de propriedade cruzada dos meios de comunicação, ou seja, do domínio tanto da produção quanto dos meios de distribuição e exibição. Segundo esse autor, a falta de políticas públicas e de uma regulação que coloque limites à propriedade cruzada e às práticas

---

<sup>67</sup> Desde o início de suas operações, a TV por assinatura no Brasil possui parceria com grupos estrangeiros, mesmo com as limitações impostas por lei. Como exemplo, podemos citar o caso da Abril, que em 1995 tinha como sócios da TVA o Chase Manhattan Bank, que é operador de TV a cabo norte-americana Falcon, o grupo de mídia Hearst e a rede de TV ABC, que foi adquirida pela Disney. E mais recentemente vem atuando em parceria com a Telefônica.

<sup>68</sup> O Canal Brasil é resultado de uma *joint venture* entre a Globosat e o Grupo Consórcio Brasil formado pelos cineastas: Luiz Carlos Barreto, Zelito Viana, Marco Altberg, Aníbal Massaini e Roberto Farias.

monopolistas possibilita que essas empresas criem regras próprias, oprimindo a concorrência e o interesse público.

Mais recentemente (desde meados de 2008), o avanço nas operações de TV por assinatura via DTH das operadoras de telefonia fez com que esses canais começassem a ser disponibilizados também na grade desses novos competidores. Devido à suas boas audiências esses canais são usados, inclusive, como estratégia de *marketing* na venda dos seus pacotes de serviços.

Outro movimento que vem ocorrendo no Brasil, e que faz parte de uma tendência mundial que pôde ser observada a partir da década de 1990, é o movimento de **fusões, incorporações e alianças** (Anexo 13). Esse movimento permite que estas empresas acumulem capital, conhecimento e tenham maior competitividade para disputar o mercado global das comunicações. Com isso, as empresas desse segmento buscam um melhor posicionamento a fim de aproveitar o potencial sinérgico entre produtos e infra-estruturas – muito favorecido pela digitalização (**recursos mercadológicos**). Essa identificação de oportunidades de **fusões e aquisições** relevantes para se obter ganho de escala pode ser destacado aqui também como um **recurso organizacional** das empresas de TV paga.

Mais de uma década depois da implantação da TV por assinatura no Brasil, o modelo baseado no duopólio entre os grupos Globo e Abril, demonstrou sinais de esgotamento – o que foi possível observar de acordo com Torres (2005) é que o setor passou por um processo de reestruturação diante da crise financeira acumulada pelas principais empresas nos últimos anos<sup>69</sup>. Segundo este autor, a crise reflete a frustração de grande parte das expectativas do mercado que até 2005 oscilavam entre a retração e a estagnação da base de assinantes e a incapacidade das empresas nacionais arcarem com o pagamento da dívida acumulada e com os investimentos exigidos pela realidade tecnológica, especialmente aquela relacionada à convergência tecnológica.

Em 2002 a ABTA apresentou para seus associados um plano de reestruturação do mercado com base num diagnóstico que visava a formulação de um novo modelo de negócios para o setor no Brasil. O principal problema abordado no diagnóstico foi a baixa penetração da TV por assinatura no país: os dados apresentados mostraram que apenas 8% dos domicílios cabeados eram assinantes, ao passo que internacionalmente esses índices estavam entre 15% e 20% naquele período. De acordo com o IBGE, o maior grau de penetração estava na classe A

---

<sup>69</sup> Segundo Torres (2005), em 2004 a Net Serviços tinha uma dívida de R\$ 1,395 bilhão.

(70%), um baixo desempenho nas classes B e C e quase nulo nas classes D e E com apenas 1% de assinantes.

Os dados do diagnóstico também revelaram que uma das grandes dificuldades de penetração da TV por assinatura residia na relação entre o custo médio do serviço e a renda média familiar, ou seja, o valor médio cobrado pelas operadoras está acima do poder de gasto das famílias. Enquanto nos EUA e Japão o serviço de TV por assinatura representava menos de 1% da renda familiar, no Brasil esse percentual era de 7,1%. Por meio de uma pesquisa qualitativa, a ABTA constatou que o limite desejável de comprometimento da renda média familiar com os serviços de TV assinatura estava entre 2% e 3% da renda de cada classe socioeconômica (ABTA, 2002).

Para alcançar esse objetivo, a ABTA sugeriu a criação de um pacote básico de assinatura em torno de R\$ 30,00 mensais para atender os segmentos B- e C+ e projetou, com base nas médias internacionais, uma meta de 15% de penetração no universo de residências cabeadas o que faria com que o número de assinantes atingisse a marca de 6 milhões de assinantes. As empresas de telefonia atenderam a esta sugestão e usaram esse nicho como um dos caminhos para sua entrada no negócio da TV por assinatura.

No cenário da convergência a TV por assinatura tem uma posição privilegiada, pois sua infra-estrutura já foi implantada para multisserviços<sup>70</sup>, por um lado e por outro é esse segmento que sofre mais diretamente a concorrência com a Internet.

Enquanto na TV aberta está em processo a migração da tecnologia analógica para a digital, na TV por assinatura a digitalização das principais redes teve início desde 2004. Pode-se apontar como vantagem do uso das tecnologias digitais a ampliação da oferta de número de canais, melhor qualidade de imagem, serviços interativos como jogos, *pay-per-view*, vídeo sob demanda (*video-on-demand* – VOD), guia eletrônico e canais de música. Outra vantagem apresentada por Torres (2005) que vem sendo utilizada no serviço é a utilização do *Digital Video Recorder* – DVR, que é um gravador digital com capacidade de armazenamento de 40 a 100 horas. Com esse DVR o assinante pode montar sua programação independente dos horários programados de cada canal.

O acesso à Internet banda larga também permitiu que as operadoras de TV por assinatura a cabo oferecessem mais um serviço convergente: o VoIP, que permite ao assinante fazer

---

<sup>70</sup> Alexandre Annenberg: “O Desafio da Convergência”, matéria publicada no portal da ABTA na seção publicações em setembro/2006: <http://www.abta.com.br/>, acesso em 22/02/2008.

chamadas telefônicas usando uma conexão de banda larga com tarifas menores do que aquelas da telefonia convencional. Com isso as operadoras de TV a cabo no país passaram a seguir a tendência mundial de implantação do *triple-play*, com a oferta em conjunto dos serviços de TV, telefone e acesso à banda larga. Com isso, fidelizam seus clientes, exploram as sinergias de suas redes e aumentam o faturamento por assinante.

De acordo com a Anuário de Mídias Digitais PAY-TV 2010, duas inovações devem afetar o mercado da TV aberta e da TV por assinatura na disputa pelo tempo de audiência, pelas verbas publicitárias, na forma de se fazer e ver CAE e também os modelos de negócio vigentes: a “*broadband TV*” e a “*TV everywhere*”. No Congresso da SET em agosto de 2009, o tema da *broadband TV* foi objeto de discussões e preocupação por parte da TV aberta comercial. Segundo o anuário, “*as discussões jurídicas e mercadológicas que se colocam são muitas, mas a convergência entre o televisor e a banda larga parece ser inexorável*”.

A *broadband TV* ou *connected TV* é a convergência entre o televisor principal da casa e a Internet. Desde 2009 essa inovação está embutida em alguns aparelhos de TV distribuídos no Brasil pela Samsung, ao passo que nos EUA já existem vários modelos com as funcionalidades de conectividade *Wireless Fidelity* (Wi-Fi)<sup>71</sup> e/ou Ethernet<sup>72</sup> embutidos, o que possibilita que o aparelho de TV se comunique com as redes domésticas, ou seja, com a Internet, transformando a TV num monitor de computador.

Esta modalidade de TV permite novas funcionalidades: 1) a decodificação de arquivos de mídia como DivX<sup>73</sup> e *Flash*; 2) também podem processar e executar pequenos aplicativos (*widgets*) e 3) navegar na Internet. Além da TV, os consoles de vídeo *games* e DVDs também podem se conectar à Internet. Grandes portais como a Globo.com estão trabalhando no desenvolvimento de aplicações para essa nova possibilidade tecnológica.

A *TV everywhere* significa que a TV que tradicionalmente era assistida em casa, agora pode ser assistida em qualquer lugar. Essa inovação deve afetar o modelo de negócio da TV por assinatura que utiliza a tecnologia de distribuição via Internet – já existente através de tecnologias

---

<sup>71</sup> Wi-Fi é uma rede local de tecnologia de acesso sem fio construída com base no padrão 802.11, que define a tecnologia Ethernet. Essa origem comum garante máxima compatibilidade com as redes locais (LANs – *Local Area Networks*) atuais.

<sup>72</sup> Ethernet é a rede de transmissão de dados para interconectar estações de uma rede local de computadores a 10 Mb/s. Existe também o padrão conhecido como *fast ethernet* a 100 Mb/s.

<sup>73</sup> DivX é um formato que permite diminuir o espaço em disco de um vídeo sem que este tenha perda significativa de qualidade. Com isso, um vídeo de um DVD (que tem em média 4,6 GB de tamanho) pode ser compactado em DivX para caber em um CD de 650/700 MB. Esse formato também permite que a qualidade do áudio seja mantida ou permaneça em um estado satisfatório.

como o Slingbox<sup>74</sup> e outras desde o início dos anos 2000. As operadoras de TV paga compreenderam que “*se deixarem seus conteúdos limitados a serem consumidos pelos usuários quando ele estiver em casa, sentado no sofá, perderão audiência*” (Anuário de Mídias Digitais PAY TV 2010:9).

Nos EUA o mercado de *TV everywhere* também é chamado de “conteúdos autenticados”, uma vez que o consumidor assina aquele determinado conteúdo na plataforma da TV paga e ele pode se autenticar para receber o mesmo conteúdo pela Internet. Com isso os operadores e programadores competem com os portais em audiência e evitam que o usuário tenha acesso ao mesmo conteúdo por outros meios, eventualmente ilegais. Um exemplo nesse sentido é a *joint venture* entre a Comcast e a Time Warner para desenvolver uma plataforma única de conteúdos autenticados.

### **3.4 – Competitividade entre as empresas que prestam serviços de TV aberta comercial e TV por assinatura**

Esta seção explora em duas subseções o tipo de concorrência enfrentado entre empresas de TV aberta comercial e TV por assinatura. Um cenário de competição que está se tornando mais acirrado à medida em que avança a entrada de empresas de outros segmentos, notadamente o de telefonia. Mas também de empresas de serviços de Internet e de empresas de outras partes da cadeia de valor de TeleCom que vêm anunciando a sua entrada na oferta de CAE.

#### **3.4.1 – TV aberta comercial**

A audiência da TV aberta comercial passa por um momento de transformações no período recente, o que certamente impactará no modelo de negócio adotado até agora. A TV Globo, empresa líder em audiência, vem enfrentando – além da entrada de novos competidores no contexto da convergência – dois tipos de concorrência. Por um lado, os crescentes investimentos realizados pela Record em telenovelas, o que segundo matéria publicada na revista *Tela Viva*, vem apresentando picos pontuais de audiência e também forçando uma queda contínua na audiência e na participação da Globo<sup>75</sup>.

Por outro lado, enfrenta o aumento médio diário de exposição dos telespectadores em outros dispositivos como DVD, vídeo *games*, entre outros<sup>76</sup>. Dados do Painel Nacional do Ibope

---

<sup>74</sup> Slingbox é um dispositivo de *streaming* de TV que permite ao usuário acessar remotamente a programação da sua TV paga em qualquer computador com conexão banda larga.

<sup>75</sup> Fernando Lauterjung, “Atenção dividida”, matéria publicada na *Revista Tela Viva*, Edição 187, São Paulo, outubro de 2010.

<sup>76</sup> A revista *Tela Viva* aponta também a pirataria em DVD como um concorrente da TV. Um exemplo que pode-se citar aqui é toda repercussão alcançada pelo DVD pirata do filme *Tropa de Elite* do diretor José Padilha (<http://www.tropadeeliteofilme.com.br/>).

Media Workstation apontam que o tempo diário médio de exposição dos telespectadores nesses outros aparelhos passou de 2,73 em 2005 para 6,45 no período de janeiro a setembro de 2008.

Cabe destacar que as emissoras de TV aberta comercial enfrentam ainda o crescimento da oferta e do número de assinantes de TV por assinatura, embora dentro da grade de programação, as TVs abertas comerciais, em especial a Globo, sejam as que tenham maior audiência entre todos os canais oferecidos através dos diferentes pacotes.

Embora a Globo ainda mantenha uma audiência superior à soma da Record e SBT, de acordo com o Ibope Media Report, a participação da Record na audiência nacional cresceu de 7,8% em 2004, antes de produzir novelas, para 14,8% em 2007, uma taxa próxima à participação do SBT de 15,3%. Entre 2004 e 2007, a participação da Globo caiu de 55,7% para 45,5%. No horário nobre a queda da Globo foi ainda mais acentuada como mostra o Quadro 3.3.

**Quadro 3.3: Participação nacional domiciliar das emissoras de TV aberta comercial/média noite (18h00 às 00h00)**

Emissoras	2004	2005	2006	2007
<b>Globo</b>	63,1%	58,6%	59,0%	53,9%
<b>SBT</b>	16,1%	16,8%	13,0%	11,9%
<b>Record</b>	7,0%	9,8%	12,2%	15,5%
<b>Band</b>	4,4%	4,8%	5,0%	5,3%
<b>Rede TV!</b>	2,5%	2,9%	2,5%	2,9%

Fonte: Ibope Media Workstation em Fernando Lauterjung, “Atenção dividida”, matéria publicada na *Revista Tela Viva*, Edição 187, São Paulo, outubro de 2010.

A Record e a Band, esta última em menor escala, estão investindo nas telenovelas e em jornalismo com o objetivo de alcançar audiência e credibilidade como forma de aumentar suas participações no bolo publicitário<sup>77</sup>. Segundo a revista *Tela Viva*, a Globo encontra mais dificuldades para mudar a direção dos investimentos, uma vez que a medição por faixas horárias é um parâmetro utilizado apenas pelas TVs (Lauterjung, 2008).

Para o mercado publicitário o mais importante são as faixas de audiência, sendo que a Globo alega ter 26 ou 27 das trinta maiores audiências em cada faixa o que segundo a emissora é a razão de ela ter 50% da audiência e 75% do bolo publicitário. A exceção está apenas no público infantil, dominado pelo SBT.

<sup>77</sup> Há muitas críticas e discussões no setor devido ao “financiamento” da Igreja Universal do Reino de Deus, proprietária da Record, por ela comprar por um alto valor o horário da madrugada, no qual suas concorrentes faturam muito baixo.

### 3.4.2 – TV por assinatura

De acordo com Lauterjung (2008), as discussões acerca da queda na audiência da TV por assinatura apontam para dois possíveis fatores. De um lado, a digitalização das redes de cabo fez com que as TVs que recebiam sinais diretamente, sem o uso dos *set-top boxes*, deixassem de exibir os canais pagos, portanto apenas um televisor da casa continuou com serviço de TV paga. Nesse sentido, os programadores acreditam que a audiência poderá crescer nos próximos anos a partir da oferta de pontos adicionais por parte das operadoras, porém não em termos de receita, uma vez que a Anatel aprovou a gratuidade do ponto extra<sup>78</sup>.

Por outro lado, a exemplo da Abril, há um grupo que defende a tese de que é a Internet que está tirando a audiência da TV por assinatura. Para a Abril a queda é muito acentuada para ser causada apenas pelo cancelamento dos pontos adicionais e o problema da TV por assinatura está no seu conteúdo, na maioria estrangeiro e com pouca afinidade com o público brasileiro. Uma pesquisa apresentada pela revista Meio & Mensagem, aponta que o público da classe C rejeita as legendas<sup>79</sup>.

Lauterjung (2008) destaca também o fato de que as empresas de TV por assinatura vêm conquistando novos assinantes tanto para o serviço de TV como para a banda larga e que esta nova base poderia ser parte do motivo da perda de audiência. Esses novos assinantes podem ter hábitos de consumo da TV aberta e teriam agora dois serviços disputando a sua atenção. Paradoxalmente um dos atrativos para o aumento na base de assinantes de TV paga que é a oferta de banda larga, também pode estar contribuindo para a queda de audiência no seu serviço<sup>80</sup>.

De acordo com Anuário de Mídias Digitais PAY-TV 2009, uma das discussões nesse segmento tem sido acerca da distribuição de novos canais, pois não há espaço nos *line-ups* para todos os canais disponíveis, seja por questões políticas, técnicas ou comerciais. Com isso, tanto as programadoras nacionais como internacionais estão aguardando espaço para oferecer seus canais aos assinantes e enfrentam problemas como, o espaço no espectro do cabo, uma vez que as operadoras ainda disponibilizam transmissões analógicas, o que ocupa muita banda, além de disputarem espaços com os sinais digitais, inclusive os canais *pay per view* e com a banda larga.

---

<sup>78</sup> Resolução nº 528/09. Suas principais características são: 1) **a programação não é cobrada no Ponto Extra, ou seja, a programação é cobrada apenas no ponto principal.** No ponto extra os custos referem-se somente à disponibilização e instalação do equipamento decodificador, mais o controle remoto, além das suas respectivas manutenções; 2) **os serviços relacionados ao Ponto Extra são cobrados eventualmente, quando solicitados, ou seja,** os serviços de instalação e manutenção podem ser pagos por evento, apenas quando solicitados; e 3) **a programação opcional contratada adicionalmente (PPV à la carte), é disponibilizada nos demais pontos da residência sem cobrança adicional.**

<sup>79</sup> Ediane Parente, "As novas fronteiras", matéria publicada na Revista Meio & Mensagem, Edição 1322, São Paulo, 18 de agosto de 2008.

<sup>80</sup> A pesquisa da Accenture (2008a) corrobora essa visão da Abril ao apontar que um alto número de seus entrevistados assistem a algum conteúdo em dispositivos alternativos.

Outro problema é a concorrência dos canais que pagam pelo espaço no ar, a exemplo daqueles programas de cunho comercial (televentas), além da disputa para fazer parte dos pacotes básicos que têm maior penetração. Segundo a publicação, a disputa pelo acesso ao assinante ainda está longe de acabar, mesmo com algumas barreiras quebradas, a exemplo da entrada dos canais Band nas operações da NET Serviços.

Mesmo com esse contexto, o fato é que com a convergência digital, as operadoras de telefonia têm avançado no negócio de TV por assinatura no Brasil e abocanhando parcelas significativas de assinantes em um curto espaço de tempo, como mostra a Tabela 3.1. Um dos fatores que explica o rápido avanço de operadoras como Telefônica, Via Embratel e Oi é o fato delas estarem oferecendo o serviço principalmente no interior do Brasil, onde até então havia pouca ou nenhuma oferta e a pouca que havia, com valores elevados.

**Tabela 3.1: Evolução da participação de mercado pelo número de assinantes (milhares) das principais operadoras de TV por Assinatura no Brasil no período de 2005 a 2009.**

Empresas	2005	2006	2007	2008	2009	%
Net Serviços	1.834	2.140	2.475	3.071	3.690	49,6
SKY/DirecTV	ND	ND	ND	ND	2.250	30,3
Telefônica (1)	-	-	231	472	487	6,5
Via Embratel	-	-	-	-	317	4,3
Oi TV	-	-	-	61	ND	0,8
<b>Total (Anatel)</b>	<b>2.738</b>	<b>4.583</b>	<b>5.349</b>	<b>6.321</b>	<b>7.473</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Teleco; Seção: Operadoras de TV por Assinatura, publicado em 06/03/2009: <http://www.teleco.com.br/optva.asp>, acesso em 10/03/2009.  
(1) Estimado pelo Teleco. Nota: ND (não divulgado) e (-) para dados inexistentes no período.

Como podemos observar na Tabela 3.1 a Net Serviços é a maior operadora de TV por assinatura via cabo do Brasil (e da América Latina). A empresa auferiu uma receita líquida de R\$ 4,6 bilhões em 2009, o que significou um aumento de 25% em relação ao ano de 2008 e um lucro líquido de R\$ 735,9 milhões<sup>81</sup>.

Chama especial atenção o dado referente ao mercado de DTH, explorado pela Sky/DirecTV, Telefônica, Via Embratel e Oi, que cresceu 18,8% no período de outubro de 2008 a outubro de 2009 e ampliou a sua participação de mercado de 33% para 34,6% no período. Mesmo com o aumento da concorrência com a entrada das teles, a Sky/DirecTV ainda é a maior

<sup>81</sup> Informações obtidas no *press release* com o balanço de 2009 da Net Serviços: [http://netcombo.globo.com/static/html/institucional/sala\\_imprensa/press\\_release/pdf/20%20-%20Balanco%202009%20V02.pdf](http://netcombo.globo.com/static/html/institucional/sala_imprensa/press_release/pdf/20%20-%20Balanco%202009%20V02.pdf), acesso em 13/03/2010.

operadora por DTH e em 2009 investiu cerca de R\$ 150 milhões (recursos próprios) para entrar no mercado de alta definição<sup>82</sup>.

A Sky/DirecTV tinha a projeção de fechar o ano de 2008 com um faturamento de US\$ 1,6 bilhão no Brasil - o dobro da receita combinada da Sky e da DirecTV em 2004, quando foi anunciada a fusão entre as empresas. O número também é significativamente maior que o resultado de US\$ 1,1 bilhão em 2007. A empresa tem crescido cerca 35% ao ano<sup>83</sup>.

Os dados apresentados nesta seção 3.4 servem para mostrar como funciona (ou funcionava) a competição entre as empresas de TV aberta e entre as empresas de TV paga até o atual momento convergente. Pode-se dizer que o nível de competição enfrentado por estas empresas até então, eram relativamente moderados (comparado ao das empresas de telefonia, como veremos no próximo capítulo), com o Grupo Globo apresentando uma visível vantagem sobre as demais empresas no país. Ao que parece, essa competição se tornará ainda mais acirrada na convergência devendo se expandir e adquirir novos contornos com a entrada de outros competidores.

Como veremos, as empresas de telefonia estão acostumadas a enfrentar uma acirrada competição, um recurso relevante para estas últimas competirem na convergência, um **recurso mercadológico** que as empresas de TV necessitam **adaptar** nesse novo contexto para, ao menos, manterem parcelas de mercado suficientes para os seus negócios aberto e pago.

### **3.5 – Recursos na exploração do serviço de conteúdo audiovisual de entretenimento (CAE)**

Até aqui vimos os modelos de negócios e a cadeia de valor nos quais as empresas que prestam serviços de televisão estão inseridas e na sequência foi apresentado o grau de competitividade existente entre elas. Com base nessas informações foram levantados alguns recursos que as empresas de televisão herdaram do **período pré-convergência digital**.

A análise do resultado da pesquisa de campo das empresas está agregada por segmento, por questão de sigilo e confidencialidade acordado com os profissionais entrevistados. Devido ao acordo de não identificação direta dos mesmos, tais declarações serão identificadas, no caso das empresas de televisão como empresa A, empresa B, empresa C e empresa D. Essa identificação torna possível saber a frequência das declarações dadas pelos diferentes entrevistados. Nas seções

---

<sup>82</sup> “Sky estreia na alta definição com investimentos de R\$ 150 mi”, matéria da redação do Valor *Online*. São Paulo: 28/04/2009.

<sup>83</sup> “Sky prevê receita de US\$ 1,6 bi neste ano”, matéria publicada no Caderno Empresas e Tecnologia do Jornal Valor Econômico. São Paulo: 10/10/2008.

3.5.1 e 3.5.2 todos os conteúdos entre aspas e em itálico se referem a transcrições literais de declarações dadas pelos entrevistados.

Essa análise por segmento permite a identificação das principais tendências na exploração de CAE sob a ótica dos profissionais entrevistados. E, com base nas categorias de análise apresentadas na seção 2.6, também se identificou quais são os recursos que estas empresas podem transferir da fase pré-convergência, quais elas podem transferir, porém necessitam adaptar, quais elas necessitam adquirir e/ou desenvolver estrategicamente para atuar no serviço de CAE na **atual fase da convergência digital**.

Mesmo respeitando-se a confidencialidade dos entrevistados, foi possível identificar alguns **diferenciais estratégicos** para cada uma dessas empresas, bem como alguns exemplos de modelos de negócios que estão se destacando, na prática, na exploração de CAE, já como um resultado dos recursos estratégicos que vêm sendo empregados. Neste **capítulo apresentamos os casos da TV Globo, SBT, Band e Net Serviços**.

### **3.5.1 – Visões do futuro do mercado e dos seus produtos e serviços**

Mesmo com todas as mudanças na maneira como o CAE é produzido e consumido na convergência a maior e mais considerável parte da receita, tanto da TV aberta como da TV paga no Brasil, ainda advém dos seus principais modelos de negócio: publicidade e assinatura, respectivamente. Esses modelos de negócios do período pré-convergência ainda são muito fortes e tudo indica que estão ganhando uma sobrevida com a introdução da TV Digital, devendo permitir suas posições atual de mercado por mais alguns anos.

As tendências apontadas nesta seção devem-se ao fato de que até a convergência e a introdução da TV Digital, que aqui pode ser considerada parte integrante do processo de convergência, elas não eram objeto das estratégias e dos modelos de negócio da TV aberta. As empresas desses segmentos acumularam ao longo das suas histórias recursos tecnológicos, mercadológicos e organizacionais enraizados e voltados para um negócio de sucesso o que, em certa medida, dificulta a transição para novos modelos de negócio no contexto convergente ou multiplataforma. Como veremos no capítulo 4, também no caso das empresas de telefonia fixa e móvel, o negócio de origem (serviço de voz) continua sendo a principal fonte de receita.

**1) Uma complexa transição para a convergência e o aumento da concorrência.** O grande desafio das empresas de TV aberta é transitar de um modelo de negócio altamente verticalizado para um modelo de negócio no contexto da convergência digital. Elas têm o desafio

de criar sinergias entre esses dois modelos, o que talvez possa significar até uma nova cultura na maneira de pensar o negócio de televisão.

Isso pode ocorrer uma vez que no cenário de convergência ter conteúdos distribuídos em diversas plataformas representa uma mudança significativa nesse negócio, notadamente na necessidade de firmar e/ou intensificar parcerias com diversos competidores de outros segmentos, tais como operadoras de telefonia, empresas de aplicativos, produtores independentes, fabricantes de dispositivos móveis etc.

Essas empresas acreditam que podem usar todos os recursos acumulados na produção, distribuição e entrega de CAE na TV aberta e paga para alavancar novos negócios na convergência.

*“A empresa era (até a convergência) um negócio maduro, com resultado muito bom... com isso grande parte da gestão da empresa se dedica às decisões e discussões tático-operacionais, ou seja, o que vamos fazer para brigar pela audiência da novela? O que nós vamos fazer no final de semana? Vamos vender a cota do futebol? A audiência caiu dois pontos aqui, subiu pontos ali... o alto escalão da empresa discute essencialmente isso. Não tem na agenda dessas pessoas um tempo razoável como deveria ter para discutir como é que vamos fazer a parceria com a Vivo, com a TIM, com a Oi, como é que vamos distribuir nosso conteúdo, como é que vamos levar o conteúdo para fora do país. Eles discutem isso, mas é muito menos... é uma carga muito menor em relação ao que é discutido na parte tática, quando deveria ser o contrário” (entrevistado da empresa A).*

As empresas de TV aberta têm conhecimento de que o conceito e o mercado de CAE está mudando com a convergência, porém, ainda há muita insegurança e incerteza de como esse mercado irá se reconfigurar e como elas poderão se posicionar nesse novo contexto. Essa transição também é lenta porque em nenhum lugar do mundo uma operadora de telefonia ou mesmo uma empresa de serviços de Internet está ganhando muito dinheiro com CAE em suas plataformas e também porque, na maior parte dos casos, inclusive no Brasil, o modelo regulatório da convergência ainda está em aberto.

*“Eu não sou tão pessimista de achar que uma coisa substitui a outra... nós vemos claramente que tem espaço para tudo e com um pouco de inteligência nós conseguimos potencializar todo o conteúdo que nós fazemos e usamos outras formas de chegar no cliente e com uma qualidade totalmente diferente. Não dá para comparar a experiência de ver TV em casa com a experiência de ver TV no celular. Elas têm que ser complementares... É um momento muito importante e nós precisamos aproveitar essa mudança tecnológica, no entanto, não podemos esquecer que a TV aberta está em 90% dos lares economicamente ativos... mesmo com 140 milhões de celulares, com 40 milhões de pessoas acessando a banda larga... tudo isso ainda é um grande quebra cabeça que poderá nos favorecer se tivermos um pouco de planejamento. Queira ou não, nós estamos competindo com novos provedores de conteúdo, então a nossa qualidade tem que ser muito maior” (entrevistado da empresa C).*

Apesar de todos os desafios, os entrevistados da TV aberta têm claro que todo o seu futuro depende desse novo contexto colocado pela convergência, um contexto que está intensificando a concorrência. *“É todo mundo contra todo mundo, todos são concorrentes...*

*Porém as empresas de telefonia e Internet ainda não mexem muito com as disputas (de verbas publicitárias) entre as empresas de TV, mas podem vir a fazê-lo” (entrevistado da empresa B). Eles também prevêem um aumento da concorrência com a entrada no mercado de TV paga das empresas de telefonia.*

*“Nós somos grandes fornecedores de conteúdo para a TV paga. Eles precisam mais da gente, porém eles têm muito mais dinheiro, somos peixe pequeno perto dessas empresas... Então se eles quiserem construir um Centro de Produções, um CDT (Centro de Produções Anhanguera) eles constroem, porém eles vão levar muito tempo para chegar em qualquer estágio próximo ao nosso. Nós temos uma história acumulada que não se transfere facilmente... Eles não precisam formar um staff como o nosso que leva muito tempo, eles podem contratar – e nem precisa ser top, pode ser médio para começar e depois vão aprendendo... Agora eles vão competir com empresas grandes que é Globo, Record, SBT, empresas que já têm um nome muito forte no mercado” (entrevistado da empresa B).*

*“Na nossa vida de TV por assinatura sempre teve concorrência... nós acreditamos numa opção real de convergência... nós não estamos aqui brigando só pelo mercado de TV por assinatura. Estamos brigando para entregar serviços convergentes na casa dos assinantes. E para fazer isso nós temos a melhor opção, a nossa solução é mais economicamente viável (rede híbrida de cabo coaxial e fibra ótica)... Não estou dizendo que não impacta, são concorrentes de peso, mas nossa aposta hoje não é só no mercado de TV por assinatura” (entrevistado da empresa D).*

**2) A evolução no conceito de CAE.** Para os tradicionais radiodifusores da TV aberta comercial o conteúdo audiovisual de entretenimento sempre foi o conteúdo de televisão ou “... o que nós fazemos para encher um canal de televisão” (entrevistado da empresa A). Novelas, telejornais, programas de variedades, programas esportivos, programas de auditório etc. são conteúdos que compõem uma grade de programação, que os radiodifusores chamam de conteúdo linear, pelo menos até a convergência.

Porém concordam que esse conceito de CAE vem mudando e, atualmente, consideram conteúdo tudo aquilo que vai para qualquer uma das mídias: TV aberta, TV paga, Internet, IPTV ou celular. A convergência está mudando a forma como a TV ou os conteúdos de TV são consumidos. **2.1) Há uma mudança no comportamento do consumidor.** As empresas de TV aberta enxergam essa mudança, porém acreditam que ela acontecerá lentamente.

*“Analisando o dia-dia a partir da resposta que nós temos do nosso cliente, com o usuário de interatividade, do mercado, das operadoras, percebemos obviamente que o comportamento do usuário está mudando, mas ainda não mudou muito... Nós temos chance de nos encaixar nessa mudança... O comportamento passado era muito passivo, era obrigado a absorver o conteúdo e não podia fazer nada. Hoje ele é mais participativo, mais exigente e quer ter mais interferência no conteúdo, quer ser mais seletivo” (entrevistado da empresa C).*

O surgimento das novas telas como exibidoras de CAE passa a exigir **2.2) oferta e demanda por conteúdos não lineares**, ou seja, fora da grade de programação, que por sua vez foi e é viabilizado através da **2.3) digitalização de CAE**, propiciado pelas evoluções das TICs como apresentado no capítulo 1 e detalhado no Anexo 2.

*“Nós temos 24 horas de conteúdo girando direto em diversos veículos, seja áudio, seja vídeo. E temos baixíssima capacidade de distribuição desse conteúdo nas outras mídias. Tenho pouca coisa digitalizada. Até um ano e meio atrás nós trafegávamos quase tudo em fita. Então para fazermos um conteúdo para o celular nós tínhamos que digitalizar o conteúdo para depois ter dez acessos, porque esse negócio ainda é incipiente. Então essa é a fase que nós nos encontramos hoje: alta produção de conteúdo e baixa capacidade de distribuição”* (entrevistado da empresa C).

Além disso, os gestores das empresas de TV aberta precisam estar atentos para o fato de que o tempo de atenção das pessoas está mais dividido com a distribuição de CAE nas novas mídias. A TV já não é mais a única tela da casa. Tudo isso também está tornando o **2.4) CAE segmentado**. Isso está acontecendo porque ao contrário da TV que é um veículo de massa, no celular e na Internet o CAE é consumido, em geral, individualmente, o que possibilita a identificação e o tratamento de conteúdos para nichos de mercado. Nesse contexto de mudanças os radiodifusores também precisam observar as preferências e a tendência em consumo de CAE das gerações mais jovens, da **geração digital**.

*“Estamos procurando digitalizar o conteúdo para disponibilizá-lo em outras mídias que não são lineares para que possam ser consumidos de forma não linear ou sob demanda, ou seja, se o telespectador quer assistir à uma determinada novela ou minissérie, ele vai assistir só a esta novela ou minissérie... Tudo o que nós produzimos para ser consumido ou exibido nessas mídias, tecnicamente nós separamos como conteúdo ao vivo, conteúdo sob demanda e conteúdo interativo... mas como todas as classificações elas não são tão perfeitas assim”* (entrevistado da empresa A).

*“Nós estamos de olho porque essa geração que vem aí (a geração digital) é uma geração que tem a televisão como o segundo ou o terceiro passa tempo, ao passo que na nossa infância a televisão reinava sozinha, era absoluta. Essa geração que está vindo aí dá prioridade primeiro para a Internet, depois para o vídeo game e terceiro para a televisão (e pode-se incluir nessa lista também o celular, o que deixa a TV como a quarta opção) e isso é preocupante para o radiodifusor. Nós conversamos sobre isso, mas nenhuma medida foi tomada, mesmo porque essa geração tem o poder – e não me pergunte como – de estar na Internet, conversar e assistir TV tudo ao mesmo tempo”* (entrevistado da empresa B).

*“Nós percebemos que a mídia está se tornando segmentada. Isso é um fato. Então é importante nós conseguirmos falar diretamente com o target, o que na TV aberta nós tentamos fazer através de uma estratégia de programação, pois em determinados momentos nós sabemos qual é a categoria de público dominante... No celular é possível ser mais eficiente – ou deficiente. E é claro que a estratégia do Grupo diz isso claramente... Isso aqui (a faixa de audiência) é uma boa base de conversa quando nós partimos para o mobile, que é uma mídia mais segmentada. O que nós observamos é que os jovens estão numa mídia, os adultos em outra e os idosos numa outra mídia... em alguns horários nós deixamos escapar a dominância de alguns públicos... A TV aberta está falando hoje muito mais com os adultos e idosos do que com os jovens e nós temos que achar um formato que consiga trazer esse jovem de volta ou aproveitar para fazer um conteúdo diferenciado”* (entrevistado da empresa C)

**3) Posicionamento na cadeia de valor como produtores de conteúdo.** Pode-se afirmar que a produção de conteúdo é o ponto forte das radiodifusoras da TV aberta. Esse ponto forte se deve à possibilidade de eles poderem realizar, experimentar e testar muitos novos modelos de negócio a partir desse posicionamento. Na convergência digital uma certeza é a de que CAE de

qualidade é relevante, pois é o que irá atrair muitas plataformas (de empresas) interessadas em distribuir e entregar conteúdo.

Embora no Brasil uma das características da TV aberta comercial seja a verticalização dos seus negócios como vimos na seção 3.2, as empresas de TV aberta passam a se posicionar como empresas produtoras de conteúdo para todas as mídias, porém enfrentam enormes barreiras organizacionais – e até culturais – uma vez que o seu negócio principal, a televisão, tem importância muito maior que as outras mídias e pode ser considerado um modelo de negócio bem sucedido pelo menos até o atual momento.

*“Nós estamos passando por uma fase de transformação e nós não nos vemos só como uma empresa de TV aberta... mas muito mais como produtores de conteúdo... embora algumas pessoas na empresa ainda não consigam enxergar dessa forma... no dia-a-dia nós sempre temos a dúvida: será que vale a pena tirar a atenção desses executivos de TV para eles pensarem nessas outras possibilidades? Isso é o que nós estamos vivendo agora. Em termos mais estratégicos é o que está em definição na empresa”* (entrevistado da empresa A).

**3.1) Produção de CAE multiplataforma.** Esse é um dos desafios das empresas de TV aberta, ou seja, pensar em produtos e conteúdos para distribuição não só na TV, mas que eles possam ser concebidos e/ou adaptados dentro da visão de distribuição multiplataforma. Essa é uma competência que está em construção.

*“Esse é o nosso grande desafio no momento... migrar de um aglomerado de empresas de comunicação para uma grande empresa de comunicação... nossos profissionais, do executivo aos criadores, não pensam multiplataforma. Essa é uma competência que nós não temos... A nossa visão preliminar é que o conteúdo da TV aberta é muito atrativo e muito forte. Então a simples reformatação dele para outras plataformas é suficiente para alavancar alguma coisa nos outros negócios. Essa é a nossa visão preliminar... O modelo de radiodifusão nas outras plataformas... isso é importante, é um primeiro passo, mas certamente não é só isso”* (entrevistado da empresa A).

Por outro lado, a distribuição de conteúdos multiplataforma poderá representar um ganho de audiência uma vez que possibilita o aumento de tempo que as pessoas gastam ou poderão gastar com entretenimento, além de permitir que o CAE também seja produzido e distribuído para um público segmentado.

*“... tem um desafio grande para um veículo de comunicação e acho que 99% das empresas quer muito estudo, estratégia etc. para entender esses diversos segmentos. Não adianta ter aquela loucura, agora vou colocar tudo na Internet, no celular... senão pode bater cabeça e às vezes perder dinheiro. Tem que ter uma estratégia de como complementar, de como somar receita”* (entrevistado da empresa C).

**3.2) Produção de CAE atrativo no mercado internacional.** Com o avanço das teles na distribuição de conteúdo uma forma de ampliar a receita da TV aberta é aproveitar o conhecimento na produção de conteúdo nacional para produzir conteúdo que possa ser atrativo também no mercado internacional, ou ainda ampliar a participação como canal internacional em

pacotes de operadoras de TV paga de outros países ou ampliar a venda de produções nacionais para exibição em emissoras de outros países.

**4) A introdução da TV Digital.** A introdução da TV Digital no Brasil foi um importante passo para manter o negócio da TV aberta atualizado e competitivo no cenário mundial, além de valorizar o negócio de televisão “... os detentores de concessão de TV passaram de uma concessão que valia cem para uma concessão que hoje vale duzentos” (entrevistado da empresa B). Ela também viabiliza que o sinal da TV Digital chegue ao que no setor é chamado de ‘áreas de sombra’, ou áreas geográficas que tinham dificuldade de receber o sinal da TV analógica.

*“O sinal da empresa não entra muito bem em Pirituba ou em locais com muitas baixadas como Minas ou Rio de Janeiro devido aos morros que atrapalham muito. E a TV Digital vai possibilitar isso, uma coisa que o público não percebe muito, mas vai ser um ganho estratosférico, um aumento de audiência para nós radiodifusores. Trata-se da possibilidade de colocação dos gaps fillers<sup>84</sup>. Então um local onde a nossa antena não consiga uma transmissão boa eu posso colocar uma antena menor que irradia só para aquela área. Na analógica isso não é possível, na digital é possível e é barato e o telespectador irá receber um sinal de qualidade”* (entrevistado da empresa B).

Porém, a introdução da TV Digital foi e é um processo que envolve enormes desafios para os radiodifusores, a exemplo dos desafios técnicos, dos desafios de criar modelos de negócios lucrativos nesse novo cenário e de todo aprendizado a ser construído e das mudanças organizacionais necessárias em decorrência desses desafios, além das disputas de mercado entre os competidores da TV aberta e da telefonia móvel, só para citar dois exemplos, e da disputa política envolvida. Os depoimentos dos entrevistados das empresas, abaixo mencionados, dão uma idéia desses desafios:

*“O processo de televisão digital na empresa foi essencialmente carregado pela engenharia por muitos anos... Com a televisão digital vamos ter que fazer algo de novo. E nós tivemos dificuldade. Por quê? Porque todo mundo sabe que depende da construção de um parque de receptores, que é uma coisa de médio e longo prazo etc. E que demanda investimento, que não dá resultado, que não vai ajudar no EBTIDA, que vai dar trabalho, que as pessoas vão precisar aprender uma série de coisas, então teve muita resistência... A TV digital foi uma dificuldade enorme. Nós brigamos com o Brasil inteiro, primeiro brigamos internamente na empresa... depois brigamos com as outras emissoras... Convencemos uns três ou quatro governos, que esse era um modelo legal para o Brasil... E fomos buscar um modelo no Japão e que só o Japão tinha e que era sem dúvida nenhuma o melhor modelo para a televisão aberta. E não é para a empresa é para o país. Se você quer ter uma boa televisão para o seu telespectador é esse modelo”* (entrevistado da empresa A).

*“Nós não sabemos como vamos explorar comercialmente a TV Digital. Nós brigamos pela TV Digital porque sem ela iríamos ficar para trás. Nós só queríamos melhorar a qualidade do que estava aí... a interatividade vai acontecer daqui a algum tempo, mas ela não foi o fim, o fim foi aumentar a qualidade. A nossa galinha dos ovos de ouro ainda é a TV aberta e a publicidade... vamos ter um pequeno ganho comercial na mobilidade e portabilidade. Não haverá interatividade no médio prazo, nem um retorno financeiro significativo e esse nem é o objetivo, não é o fim”* (entrevistado da empresa B).

---

<sup>84</sup> Os *gap fillers* são transmissores de baixa potência que transmitem no mesmo canal do sinal principal da emissora, apenas para preencher áreas específicas de sombra.

*“Há dois elementos chave para o negócio da TV Digital funcionar. Um é a interatividade, que hoje ainda é muito superficial... é um processo que está começando, os softwares ainda precisam ser desenvolvidos... Outra coisa que tem que funcionar é o canal de retorno... a sua ação vai até a central da operadora e volta uma mensagem... enquanto não tiver esse canal de retorno, a interatividade nunca será plena”* (entrevistado da empresa D).

**4.1) Alta definição.** A alta definição é o recurso da TV Digital que mais está se difundindo no Brasil e o que mais se difundiu em outros países que já adotaram a TV Digital. Os radiodifusores acreditam que a alta definição, dada a qualidade de imagem que ela possibilita, provocará uma elevação na audiência, o que naturalmente aumentará a venda de espaços publicitários. *“Nós somos a segunda maior emissora nacional... temos que investir na qualidade da imagem... é muito importante. A entrada na alta definição foi importante... temos que procurar sempre o melhor... o que é melhor e mais barato e que o custo/benefício seja o maior, por isso nos cercamos de ótimos fornecedores”* (entrevistado da empresa B). Os entrevistados dessas empresas acreditam que a TV precisa se reinventar, e a alta definição é um começo para isso, o que poderá prolongar a sua audiência no contexto convergente.

**4.2) Interatividade.** Enquanto as mídias como celular e Internet são interativas a TV aberta, principal canal das empresas de comunicação, não é. Embora a TV aberta elenque algumas experiências de interatividade, ela normalmente é unilateral e utiliza os serviços de telefonia e de Internet como canal de retorno. Com a introdução da TV Digital a interatividade poderá ser explorada de outras maneiras. Essa também é uma competência que as empresas desse segmento terão que construir para competir na convergência. O desafio dessas empresas é criar um modelo de negócio que permita a interatividade na TV aberta sem tirar a atenção e o envolvimento do telespectador do seu conteúdo.

Há uma expectativa de que a interatividade possa acontecer produto a produto, programa a programa uma vez que em alguns tipos de programas, a exemplo dos programas de variedades, é mais fácil a introdução de interatividade e através de aplicativos específicos que poderão ser desenvolvidos internamente ou através de parcerias.

*“Para nós a interatividade é um grande desafio, pois não conhecemos nada... Nós temos alguma experiência de interatividade no Grupo que é na Internet, só que a interatividade na Internet é diferente do que tem que ser a interatividade na TV aberta... Não interessa para o modelo de negócio que o telespectador saia da TV aberta e vá interagir num conteúdo que esteja em outro lugar... A interatividade tem que ser usada a serviço do conteúdo de televisão, o que é complicado, não é fácil, é um desafio adicional. O que tem a nosso favor é que a interatividade não será um canal de comunicação forte no curto prazo e, assim, nós teremos tempo para aprender”* (entrevistado da empresa A).

Aqui vale destacar o desenvolvimento do Ginga, uma solução nacional em *software* que viabiliza o uso de vários aplicativos, a exemplo da interatividade, ainda não está disponível o que obriga as emissoras a pensar em maneiras alternativas para explorar esse recurso. “*O que nós ainda não temos é o receptor para receber o aplicativo interativo em casa... no nosso caso nós resolvemos fazer um portal de informações: informações de trânsito, das últimas notícias do momento, porque nós sabemos que nesse momento a TV Digital está apenas nas classes A/B devido ao custo do receptor*” (entrevistado da empresa C).

**4.3) Mobilidade.** Outro desafio e outra competência em construção por parte das empresas de TV aberta é a produção e distribuição de conteúdo para o que eles chamam de ‘público em movimento’ ou ‘público móvel’, outro modelo de negócio que está sendo proporcionado pela introdução da TV Digital.

*“O nosso principal carro chefe em termos de conteúdo que é a televisão aberta não está adequado para isso”* (entrevistado da empresa A). *“Nós queríamos muito a portabilidade e a mobilidade e gratuita para o consumidor... É nosso interesse que cada ônibus no Brasil tenha um televisor sintonizado na nossa programação... no médio prazo nós queremos atingir novos consumidores em trânsito”* (entrevistado da empresa B). *“É claramente a mobilidade e a portabilidade que vão alterar o nosso negócio de uma forma radical. Eu não acho que será dominante, nunca irá passar o acesso residencial, mas terá uma expressão tão grande na audiência, nos momentos de pico... é um trabalho totalmente diferente, que fará o jogo de audiência e a estratégia de programação e conteúdo mudarem radicalmente”* (entrevistado da empresa C).

Uma das possibilidades de modelo de negócio também está na utilização do celular como dispositivo para a mobilidade. Por um lado, o padrão de TV Digital adotado pelo Brasil permite que o sinal da TV aberta vá direto para o celular sem passar pela operadora, para todos os consumidores que possuem um aparelho compatível. Por outro, as empresa da TV aberta podem estruturar um canal de ‘TV Móvel’ com conteúdos específicos e até interativos para disponibilizar na mobilidade, seja através de aparelhos de celular ou de outros dispositivos.

*“O presidente da empresa acredita que isso (o celular) é um monstro que vai andar com pernas próprias... é claro que vai virar um veículo de comunicação com seu dinamismo particular, com sua vida publicitária diferenciada... Quais são os benefícios da TV Mobile na nossa visão? É comodidade e conveniência... a coisa que nós que somos da radiodifusão mais pecamos hoje é não permitir a interferência e o on-demand do telespectador, então nós passamos a oferecer recursos para que ele possa ter essa comodidade... quer dizer, o telespectador não irá trocar o futebol de segunda a noite para assistir o CQC... tudo bem, ele tem o YouTube, tem o nosso serviço, tem o download da operadora... o modelo precisa ser inteligente... E ele (o celular) é um novo veículo de comunicação por si só e sem esse problema de concessão... Se pensarmos bem, num mobile, numa Internet nós conseguimos montar um canal de televisão adicional, sem precisar de concessão, sem precisar de limites”* (entrevistado da empresa C).

Os entrevistados destas empresas acreditam que podem surgir e se desenvolver várias possibilidades de modelos de negócio, com base na interatividade e mobilidade e até com a alta definição, que ainda não são explorados e que os mesmo deverão favorecer o aumento da

audiência e das receitas. Porém, aqui cabe ressaltar que o debate é sobre o contraste entre um modelo de entrega de CAE pago e o modelo de entrega de CAE baseado em publicidade contínua em aberto para as empresas desse segmento.

*“Nós ainda não temos um conteúdo suficientemente bom para cobrar R\$ 5,00 por um download de 50 segundos. Isso é uma coisa que as operadoras estão trabalhando para baixar, para tirar preço de tráfego, para diminuir o valor para que nós possamos oferecer mais e mais conteúdos. E se ainda conseguirmos arranjar alguém disposto a bancar essa conta para que o volume saia de 100 mil downloads por mês para 1, 2, 3 milhões, esse negócio começará a fazer sentido tanto para nós quanto para o mercado publicitário...”* (entrevistado da empresa C).

**5) Incorporação do negócio de serviços de Internet ao negócio da TV aberta.** Num primeiro momento a opção das empresas de TV aberta comercial foi disponibilizar na Internet parte dos conteúdos da TV sem fazer nenhuma edição e cobrando por alguns conteúdos *premium*, a exemplo de partes de capítulos de novelas, porém, depois de um certo tempo perceberam que, para se tornarem um ator competitivo nesse mercado, necessitariam rever algumas dessas posições.

Primeiro porque a Internet tem uma linguagem própria, ou seja, ela permite vários tipos de interações para um mesmo fato ou notícia: mistura texto, foto, áudio e vídeo, num ambiente em que o usuário aprendeu a interagir com ela, tornando a comunicação interativa ou bidirecional, o que precisa ser observado com atenção pelas empresas de TV. *“Nós temos os recursos para produzir conteúdo que são e serão importantes. Só que eu particularmente tenho dúvidas se esse conteúdo, que nós chamamos de conteúdo principal, que é o que nós colocamos no ar na TV aberta, se será esse conteúdo que fará sucesso nas novas plataformas”* (entrevistado da empresa A).

E também porque àqueles mesmos conteúdos cobrados no portal das radiodifusoras podiam (e alguns ainda podem) ser acessados gratuitamente em portais como o YouTube. Nesse contexto, a TV aberta necessita encontrar seu caminho de modo que possa aproveitar os seus recursos como produtores de CAE e a interatividade (e até a gratuidade) da Internet para desenhar seus modelos de negócio para esta plataforma.

Embora o conteúdo da TV ainda seja superior em qualidade à boa parte daquele que circula na Internet, este último vem melhorando muito, porém, ele reproduz na sua maior parte, os conteúdos da TV paga, ou leia-se, conteúdos internacionais. Nesse sentido talvez haja uma vantagem para as empresas de TV aberta pela qualidade do CAE nacional que elas costumam produzir.

*“O video-on-demand é algo que pretendemos explorar. Nós já lançamos um novo site onde é possível acessar muitos vídeos com diversos conteúdos, como os nossos jornais e várias outras coisas... o que nós não pretendemos e abominamos é colocar no site a programação ao vivo. Por quê? Porque para nós seria como dar um tiro no pé... por exemplo, nós temos uma afiliada lá em Aracajú que ficará muito insatisfeita se eu colocar a programação na Internet, uma vez que isso pode significar que ele vai perder anunciantes e telespectadores. O conceito de rede tem que ser preservado, tem que ser contínuo”* (entrevistado da empresa B).

**6) Negociação de parcerias lucrativas.** Como mencionado, o negócio da TV aberta no Brasil sempre foi altamente verticalizado e também centralizado nas geradoras, ou seja, esse nunca foi um enfoque desse negócio “... não temos histórico de construção de parcerias” (entrevistado da empresa A).

Porém, a convergência impõe para estas empresas a necessidade de negociar parcerias lucrativas, uma vez que agora só o modelo verticalizado não será suficiente para manter e/ou ganhar participação no mercado. No contexto convergente, essa é uma competência que necessita ser construída de maneira que ela possibilite aprendizado e lucro para as empresas envolvidas, além de garantir a qualidade da entrega de CAE aos consumidores.

Para a negociação dessas parcerias, estas empresas ainda necessitam construir a competência de negociá-las para que sejam bem sucedidas. Nesse sentido, um modelo de negociação de parceira que pode se intensificar na convergência de modo a se tornar mais proveitoso para os negócios envolvidos é aquele que acontece nos *reality shows*, a exemplo do Big Brother Brasil da Globo, do Supernanny do SBT ou Ídolos da Rede Record<sup>85</sup>, uma vez que envolve um conteúdo de TV aberta, a Internet e as empresas de telefonia.

*“Uma boa parte do nosso negócio vai depender de parceiros... porque toda a interatividade da televisão e parte da distribuição será feita por parceiros. Eu acho que nós estamos indo mais devagar do que deveríamos. Já deveríamos estar um pouco à frente em negociação com as operadoras de telefonia em uma série de coisas. Há tanto uma desconfiança nossa como deles nessa conversa, mas é inevitável que as parcerias sejam construídas... Nós não fizemos nenhuma novela com parceiras, talvez esteja na hora de experimentar uma coisa assim... Nós não temos uma cultura de parcerias fortes”* (entrevistado da empresa A).

Por outro lado, é preciso considerar que o investimento em produção própria ajudou a desenvolver os recursos e competências em CAE ao longo da história da radiodifusão brasileira.

*“A maioria da nossa produção é feita aqui mesmo, mas nós não descartamos outras possibilidades, ninguém é fechado a novas idéias. Já fizemos muito fora com produtoras... Porém hoje a grande maioria é produção própria, foi assim que nós desenvolvemos a nossa competência. A televisão brasileira foi muito influenciada pelo modelo do rádio e do teatro. Desde os anos 1950, as competências se desenvolvem na medida em que as tecnologias avançam”* (entrevistado da empresa B).

---

<sup>85</sup> Esse são exemplos de alguns formatos de CAE copiados de produtoras internacionais.

**6.1) Negociação de parcerias com exclusividade de CAE.** Considerando que o conteúdo da TV aberta no Brasil é e continuará sendo por um bom tempo um conteúdo de elevada audiência e também considerando que, mesmo dentre os assinantes de TV paga, o conteúdo da TV aberta representa a maior audiência. É provável que as empresas de TV aberta poderiam se beneficiar da negociação de parcerias para distribuição e entrega de conteúdos *premium* exclusivos editados, por exemplo, para o celular. Porém essa possibilidade ainda não é explorada “... em nenhum momento nós negociamos qualquer conteúdo da TV aberta exclusivo... essa é uma visão do acionista que vê a empresa como um negócio aberto” (entrevistado da empresa A). Esse tipo de parceria também poderia se beneficiar de uma das facilidades da TV Digital que é a mobilidade.

Como vimos nesta seção, a convergência digital coloca para estas empresas novos desafios, notadamente em três pontos: 1) na necessidade de criar novos modelos de negócios com base nas novidades tecnológicas; 2) na necessidade de enfrentar a competição das grandes empresas nacional e multinacionais de telefonia que atuam no país, só para restringir a competição para o escopo dos serviços estudados nesta tese e; o mais importante 3) estreitar a relação com o telespectador.

### **3.5.2 – Recursos essenciais empregados na exploração de CAE na convergência digital**

Para responder às mudanças em curso no contexto da convergência digital, a Figura 3.4 mostra, por meio da representação, como as empresas de TV aberta e paga estão transferindo/adaptando seus recursos da fase pré-convergência e/ou aqueles que elas estão adquirindo/desenvolvendo na fase convergente, dentro das categorias propostas na seção 2.6.

**Figura 3.4: Modelo de transferência de recursos da pré convergência digital para o atual momento convergente das empresas de televisão na exploração de CAE**



Fonte: pesquisa de campo e dados secundários.

A Figura 3.4 mostra que as empresas de TV brasileiras conseguem transferir integralmente os seus recursos políticos para competir na convergência. E, como vimos no primeiro capítulo, as empresas desse segmento não parecem ter muita dificuldade de fazer valer os seus interesses.

No caso dos demais recursos há necessidade de adaptar, adquirir e/ou desenvolver capacidades e competências para competir na atual fase da convergência. Por exemplo, pode-se dizer que empresas de serviços normalmente têm uma grande proximidade com os seus clientes, o que fortalece alguns dos seus recursos intangíveis, a exemplo da marca. No caso de uma empresa de comunicação de massa como a televisão, essa característica se intensifica muito mais

do que em outros serviços, por um lado, uma vez que são as marcas mais lembradas, juntamente com a credibilidade de todo o CAE que elas produzem e entregam.

Por outro lado, a convergência (e a introdução da TV Digital), num contexto em que o consumidor está aprendendo interagir com o serviço de CAE de maneira ativa, a partir do uso de ferramentas e serviços do celular e da Internet, está implicando para as empresas de comunicação de massa, que estavam acostumadas a lidar com um telespectador passivo, o desafio de aprender a se relacionar de uma nova maneira com o seus clientes. Um desafio adicional, ao já difícil desenho de um modelo de negócio que incorpore a interatividade. Embora o desafio tenha sido colocado pela tecnologia, ele está além da técnica e do mercado, o desafio implica numa nova postura das empresas de TV junto aos seus telespectadores. Por essas razões, as empresas de TV necessitam transferir/adaptar e desenvolver sua categoria de recursos intangíveis.

Pode-se dizer que tal desafio – a interatividade – talvez esteja no centro de todas as adaptações, aquisições e desenvolvimento de recursos que as empresas de TV necessitam fazer, estrategicamente, para competir na convergência. Ou nas palavras de Wernerfelt (1984) e Barney (1991), as estratégias nesse contexto têm o objetivo de atingir um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes (pré-convergência) e o desenvolvimento de novos recursos (convergência digital) como um caminho para aumentar ainda mais as vantagens competitivas dessas empresas.

Essa transferência de recursos requer aprendizado, o que torna a capacidade dinâmica da empresa para aprender e se adaptar em outros mercados relevante. A capacidade dinâmica proposta por Teece *et al* (1997) busca explicar como diferentes combinações de recursos e competências podem ser desenvolvidas, implementadas e protegidas por meio de processos organizacionais e gerenciais. Também considera três funções analíticas distintas que a empresa deve observar para manter suas vantagens competitivas: a percepção, apreensão e gestão das ameaças e reconfiguração da empresa.

Esta seção ajuda a esclarecer como estas empresas estão empreendendo tais mudanças em seus recursos e como estão gerenciado a necessidade de reconfiguração colocada para a exploração de CAE na convergência. A seguir detalhamos o processo de transferência de recursos por categoria.

**Recursos Tecnológicos.** Quando estamos tratando de serviços, além dos recursos físicos, que no caso da televisão contam com **1) Centros de Produção** equipados para a produção de CAE, a exemplo da Projac da Globo, do RecNov da Record etc; as **2) competências técnicas na**

**produção de CAE** para explorar tais recursos são enfatizadas. Por esta razão, essas competências que, em tese, são parte dos recursos organizacionais ou humanos, aqui são destacadas como tecnológicas. Como exemplo dessas competências podemos citar o trabalho dos operadores de câmeras, fotógrafos, edição técnica entre outros.

As competências tecnológicas acumuladas ao longo da história dessas empresas proporcionaram um aprendizado que assume destacada relevância no contexto convergente atual em geral e, particularmente, com a introdução da TV Digital. “... *essa é uma competência que outras empresas não têm*” (entrevistado da empresa A).

**3) área de engenharia de televisão.** Trata-se de uma área de conhecimento muito específica que teve todo seu aprendizado – codificado e tácito – formado ao longo dos anos de existência da TV aberta e paga e que foram construídos na medida das necessidades do dia-dia para que o CAE chegasse com qualidade até a casa dos telespectadores. Isso fez com que essas empresas criassem uma ‘cultura de engenharia’ própria.

Outra característica dessa engenharia é a busca por inovações e aprendizados que lhes permita acompanhar as mudanças tecnológicas em curso e prospectivas, a exemplo do 3D. Esse conhecimento técnico é relevante também porque ele ajuda a adequar melhor o CAE nas novas plataformas, além de significar um importante insumo no desenho de novos modelos de negócio.

*“Cada caso é um caso, mas nós pesquisamos muito através da literatura, através das convenções, a exemplo da NAB<sup>86</sup>, com os próprios fornecedores – alguns deles organizam aqui no Brasil convenções para demonstrar suas inovações tecnológicas... E não é só engenheiro que nós temos que formar, mais do que os engenheiros, toda a mão-de-obra que vai trabalhar com esse equipamento, a exemplo dos editores, artistas, gráficos etc. Precisam saber como obter o máximo possível dessas novas ferramentas que estão saindo... Antes da decisão de compra de um equipamento sempre há uma discussão, um debate entre a área artística e a área de engenharia”* (entrevistado da empresa B).

Com a convergência e a introdução da TV Digital a necessidade de desenvolver uma cultura de inovação nas empresas de TV aberta aumentou consideravelmente. E com isso a necessidade de maior envolvimento de toda a área de engenharia no acompanhamento, desenvolvimento e adaptação das novidades tecnológicas e aplicativos, a exemplo do Ginga, o que poderá representar um diferencial competitivo para essas empresas. Além dos desenvolvimentos internos, as áreas de engenharia de TV também fazem algumas parcerias com universidades, e centros de pesquisa como o CPqD e o CESAR.

---

<sup>86</sup> A National Association of Broadcasters (NAB) é uma convenção mundial que reúne os maiores especialistas de radiodifusão do mundo. Acontece anualmente em abril na cidade de Las Vegas nos EUA. A presença do Brasil nesse evento é organizada pela SET, que em 2010 levou cerca de 1400 profissionais desse segmento. Para mais informações consultar: <http://www.nab.org/about/default.asp>.

**4) capacidade de negociar tecnologia com os fornecedores.** A quase totalidade da tecnologia necessária para o negócio de TV acontecer é e sempre foi importada. Isso fez com que as empresas desse segmento desenvolvessem a competência de negociar as tecnologias com os fornecedores e também a competência de monitorar todas as inovações tecnológicas que acontecem nos principais centros desse negócio: Japão, Europa e Estados Unidos. Também acompanham como tais inovações afetam o negócio de TV nesses países e, assim, adaptam, customizam e/ou desenvolvem internamente as tecnologias na busca por um diferencial competitivo. E isso é possível, porque o diferencial competitivo não está no *hardware*, mas no *software*, no desenvolvimento, na aplicação etc. Daí a relevância da sua competência técnica na produção de CAE e também da sua área de engenharia.

*“A empresa que nós temos uma proximidade maior é com a Sony, porque é a maior fornecedora dos nossos equipamentos, mas nós não temos nenhum contrato de longo prazo, nós não temos nenhum acesso a um centro de desenvolvimento avançado deles. Nós não temos nada disso. O nosso negócio com eles é contrato a contrato, projeto a projeto, estúdio a estúdio”* (entrevistado da empresa A).  
*“Quando nós compramos esses equipamentos, nós automaticamente pagamos o treinamento, que está embutido no valor. Geralmente vem um engenheiro, um artista americano ou europeu dar o treinamento aqui no Brasil”* (entrevistado da empresa B).

**5) infra-estrutura tecnológica para distribuição e entrega de CAE.** No caso da TV aberta, com a introdução da TV Digital estas empresas estão digitalizando toda a sua rede (infra-estrutura) e adquirindo os equipamentos necessários para produzir e entregar CAE, um investimento que está sendo dividido entre as emissoras e suas afiliadas e, parcialmente, financiado pelo BNDES.

Aqui é preciso ressaltar que parte dessa infra-estrutura (estúdios e parte técnica) já está instalada – ou que depois de instalada no caso da TV Digital – se torna um custo fixo de produção para CAEs adicionais que estas empresa desejem produzir. No caso da TV paga trata-se da infra-estrutura necessária à entrega de CAE e demais serviços convergentes, como vimos na seção 3.3.

*“... a tecnologia, a plataforma de cabo está preparada para entregar serviços convergentes, ao contrário da plataforma DSL e satélite. Além de estar preparada, ela consegue evoluir de acordo com a quantidade de serviços que nós queremos colocar nessa rede, então se nós queremos entregar HDTV, mais velocidade etc. nós podemos chegar num pedacinho dessa rede e capacitá-la para isso acontecer, ou podemos mexer na caixa que está na casa do nosso cliente e liberar mais frequência e entregar mais serviços. Então nós podemos fazer um investimento de acordo com a nossa necessidade de entrega de serviço e isso é diferente de outras redes que para entregar novos serviços necessitam trocar a rede inteira. Isso é uma vantagem para nós”* (entrevistado da empresa D)

**Recursos Mercadológicos: 1) relação com o mercado publicitário.** Esse certamente pode ser considerado o recurso mais relevante e um diferencial das empresas de TV aberta na competição

que está se desenhando na convergência, pois como demonstrado no primeiro capítulo e também como veremos no capítulo 4, a disputa pelas verbas publicitárias deverá ser cada vez mais acirrada. Esse relacionamento facilita a negociação e a distribuição da verba publicitária também para explorar o modelo de negócio da Internet, além de viabilizá-lo. Esse recurso também pode ser considerado um recurso organizacional (e até intangível), porém, dada sua relevância para a existência e sobrevivência do negócio da TV aberta no país, a opção aqui foi por considerá-lo um recurso mercadológico.

*“Nós temos uma enorme competência que servirá para tudo isso que é o relacionamento com o mercado publicitário. A empresa tem um relacionamento muito forte, muito importante, de muita confiança com o mercado publicitário... uma operadora de celular não constrói isso do dia para a noite. Isso é um recurso que é raro, é difícil de imitar. A nossa organização está preparada e estruturada para lidar com isso. A cultura de ter um relacionamento com o mercado e com o nosso anunciante é muito forte e nós funcionamos muito bem nesse sentido: ‘Ah, tem uma pessoa da Volkswagen que vem aqui... todo mundo já sabe que tem que receber bem. O artista, o diretor da novela recebe bem’. Afora a competência que o nosso departamento comercial tem de tratar com isso” (entrevistado da empresa A).*

**2) competência em produzir, distribuir e entregar uma variedade de CAE nacional com elevada audiência e com custos competitivos.** No Brasil, como acontece no resto do mundo, uma característica comum das empresas de comunicação é que elas detêm em conjunto o negócio de mídia impressa, de rádio, TV e, no período mais recente, também serviços de Internet. Até o atual momento, em todos os casos o negócio de TV aberta é o mais relevante, o mais conhecido e a principal fonte de receita. Essa característica do mercado de comunicação altamente concentrado possibilitou que ao longo dos anos essas empresas acumulassem as competências necessárias – e relevantes – para produzir conteúdo, uma competência que vem ganhando cada vez mais destaque no atual contexto convergente.

As empresas de TV aberta no Brasil acumularam ao longo da sua história competências e capacidades para produzir CAE atraente para sua audiência, notadamente, no chamado horário nobre, o que consequentemente atrai a verba publicitária.

*“Grande parte do faturamento da TV aberta é à noite... grande parte da receita do Grupo se dá das 18:00 às 24:00. Aí nós sabemos lidar porque nosso público está dentro de casa e com uma boa atenção na televisão... e nós sabemos como atraí-lo para o nosso conteúdo... Durante o dia a receita da empresa é muito pequena... Nós praticamente somos produtores de novela. Nosso negócio é produzir novela” (entrevistado da empresa A).*

A **produção de CAE com custos competitivos** pode ser considerada uma das razões que pesam na opção das empresas de TV aberta por fazer a maior parte da sua produção internamente e a pouca tradição em fazer parcerias. De acordo com os entrevistados, é difícil captar fora os requisitos de elevada qualidade e baixos custos.

Esse recurso também está relacionado à própria organização do negócio de TV no país, ou seja, a **relação entre a emissora principal** – que no setor é chamada de ‘cabeça de rede’, a exemplo da Globo, SBT, Record – e **suas afiliadas**, como vimos na seção 3.2. Essa relação é relevante pela escala na produção, distribuição e entrega de CAE, notadamente nos investimentos necessários à adaptação das redes de transmissão necessárias à TV Digital, “... *aproximadamente US\$ 300 milhões foi o número estimado pelas emissoras na atualização de suas redes em todo o país para o padrão digital, sendo que a maior parte está sendo feita pelas cabeças de rede*” (entrevistado da empresa A).

Com essa estrutura emissora/afiliada, além da divisão dos investimentos em redes (infra-estrutura) de transmissão de CAE, ela também permite às emissoras (cabeças de rede) conseguirem maior capilaridade, uma condição relevante num país de dimensão continental como o Brasil. Além de ser um recurso mercadológico primeiramente, esse recurso também se encaixa como um importante **recurso financeiro** para as empresas da TV aberta.

**2.2) produzir CAE para as novas plataformas ou multiplataformas.** Este recurso está relacionado ao desafio de criar e/ou adaptar uma variedade de CAE que poderão ser distribuídos em multiplataformas, o que pode representar um caminho para ampliar a audiência e a venda de publicidade.

*“É um desafio muito grande entender como esse mercado de novas mídias funciona e tentar se adequar para os diferentes veículos... o desafio é muito grande e ao mesmo tempo muito interessante. Temos o desafio de fazer conteúdo para tudo... o que nós fazemos é dar caras diferentes, tratamento e agilidade para cada perfil... Sem dúvida, acho que é a iniciativa mais agressiva que tempos hoje, mas é muito caro... em termos mais simples nós já temos toda a edição, reportagens, notícias... São seis apresentadores para ficar 24 horas no ar... é uma brincadeira na casa dos milhões... Quem paga a conta? Como vamos transformar isso num modelo de negócio? É nessa fase que nós estamos e eu acredito muito na parte publicitária e na parte da operadora com seus negócios multiplataforma, o que facilita viabilizar um conteúdo desses ”* (entrevistado da empresa C).

**3) capacidade de criar novos modelos de negócio** através da identificação de oportunidades/necessidades de conteúdo e da criação de novos serviços de entrega de CAE. Essas duas capacidades se articulam, podendo criar novos modelos de negócio e, conseqüentemente, novas fontes de receita.

**3.1) modelos de negócio para explorar CAE na mobilidade.** Durante o dia, das 08h00 às 18h00, o faturamento da TV aberta é muito pequeno comparado àquele do horário nobre (entre 18h00 e 23h00). Algumas pesquisas, a exemplo daquelas realizadas pela Accenture (2008a), já apontam a tendência de crescimento da audiência em outras mídias como celular e Internet nesse

mesmo horário, uma vez que boa parte dos telespectadores da TV aberta está no trabalho ou na escola o que facilita o acesso ao CAE através dessas outras mídias. Esse fato obriga as empresas de televisão a explorar e/ou ampliar os modelos de negócio na mobilidade.

*“Durante o dia o nosso público está espalhado... e temos a chance que ele esteja em frente ao nosso conteúdo com o canal móvel... isso significa que o nosso conteúdo será consumido fora de casa” (entrevistado da empresa A). Quando nós falamos de mobilidade e portabilidade... o horário de pico é totalmente diferente. Nós vemos uma quantidade de acesso dominante no período da manhã, próximo do almoço e no final da tarde, ao contrário da TV, onde ainda o horário de pico está entre 8 e 10 horas da noite. Tem um comportamento diferente e isso precisa estar refletido na estratégia para oferta de conteúdo” (entrevistado da empresa C).*

E no caso de explorar a mobilidade através do celular acreditam também na oportunidade de explorar o conteúdo adulto, pois consideram que esse conteúdo pode ser bem aproveitado como um canal pago, rentável e de elevada audiência.

**3.2) modelo de negócio para explorar o serviço de Internet.** A idéia desse modelo de negócio é transformar a Internet numa plataforma tecnológica específica de CAE e que parte da produção de conteúdo seja feita nas várias empresas de cada um dos Grupos de Comunicação e, assim, compor um serviço de Internet competitivo em seu mercado.

As especificidades do negócio de serviços de Internet requerem um modelo comercial e uma gestão específicas e diferente daquele da TV aberta ou paga. Apesar dessa visão, ainda existem alguns obstáculos organizacionais a serem vencidos, a exemplo da publicidade que ainda é negociada em conjunto.

*“... ninguém tem muitas certezas. Eu não acho que a Internet seja um mercado, uma plataforma interessante para a publicidade de massa. É um nicho, não tem como competir com a publicidade da televisão, nem terá. Nem com toda a evolução, rede, data center, nem com o custo do computador lá em baixo... A melhor forma de distribuir publicidade de massa vai ser via televisão. Isso por muitos e muitos anos. Dificilmente nós teremos um negócio na Internet que saiba e diga para o anunciante que naquele momento tem 30 ou 45 milhões de pessoas olhando ali. A Internet não vai te dar isso tão cedo. Nem tão cedo, nem nunca... uma vez que a Internet tem uma audiência hiper fragmentada e segmentada e que ainda há uma limitação do conteúdo que é exibido” (entrevistado da empresa A).*

Apesar das dúvidas sobre qual modelo da Internet poderá ser bem sucedido, as empresas da TV aberta já sabem que colocar *banner* no conteúdo não é um modelo tão atrativo, porém estudam novas possibilidades de negociar publicidade nesse veículo, tendo como uma das referências o sucesso do modelo de publicidade explorado pela Google, que é a venda de espaço publicitário através de palavras chaves utilizadas em buscas pelos usuários.

Esse recurso também engloba o desafio de embutir no modelo de negócio a divisão da receita publicitária com os artistas, autores e demais profissionais envolvidos na produção de CAE, uma vez que há a necessidade de concordância do autor para que tenha comercial dentro da

sua obra. Esse é um grande debate em aberto e mencionado pelos entrevistados das empresas A, B e C, pois até então esses profissionais eram contratados para produzir CAE para ser veiculado na tela da TV e agora esse mesmo CAE pode ser editado e distribuído para outras telas e todos querem participar da receita.

*“... os artistas ganham muito com a publicidade e para o anunciante também é muito vantajoso contratar o artista e associá-lo à sua marca e/ou produto porque a atenção numa propaganda com um artista é muito maior do que com uma pessoa desconhecida. Assim, o anunciante compra muito menos inserções para ter o mesmo retorno, o mesmo resultado de lembrança da marca. Para a empresa isso nem é tão vantajoso, pois diminui o faturamento comercial, porém para o anunciante é um investimento certo”* (entrevistado da empresa A).

**3.3) modelos de negócio para explorar a interatividade.** Os radiodifusores da TV aberta comercial acreditam que a interatividade deve acontecer no médio e longo prazo. É um modelo de negócio que ainda está em aberto.

*“O que nós temos hoje é o auxílio de informações e não interatividade. Nós não interagimos com o telespectador, nós mandamos informações adicionais como tantos outros mandam, mas ainda não temos a resposta do telespectador”* (entrevistado da empresa B). *“E todo conteúdo interativo deverá ser carregado por parceiros da empresa... e essa é uma dificuldade que nós temos”* (entrevistado da empresa A).

A dificuldade à qual o entrevistado se refere é a de estabelecer parceria para explorar esse negócio.

*“Nós temos pessoal dedicado a isso e também temos pessoas de fora. É um misto dos dois. Estamos desenvolvendo, mas não estamos em plena capacidade e nem em plena velocidade para desenvolver porque para desenvolver essa interatividade vai demorar muito. Ela não é o fim, a não ser que alguém saia na frente e os outros radiodifusores sigam atrás, mas nesse momento eu não vislumbro... eu vejo muita dificuldade para termos a interatividade, mesmo porque a TV Digital está engatinhando ainda, a transmissão ainda está no começo”* (entrevistado da empresa B).

**4) parcerias com empresas de outras mídias ou plataformas para produzir e/ou distribuir CAE.** Até a convergência a prática de parcerias era pouco explorada pelas empresas de TV aberta e paga. Porém, nesse novo contexto elas necessitarão desenvolver esse recurso. *“Nós não temos um modelo de parcerias muito forte, essa é uma competência que nós não temos. O nosso negócio é altamente verticalizado, nós produzimos, distribuimos e entregamos... só te um fabricante de TV na ponta, mas é um negócio padrão (até a convergência)”* (entrevistado da empresa A).

A mobilidade abre espaço para negociação de parcerias com as operadoras de telefonia, com empresas de serviços de Internet e, também, com empresas de outras cadeias de valor, tais como empresas de ônibus, com a Companhia de Engenharia de Tráfego, com bancos etc.

Apesar de a maior parte do conteúdo ser produzido pelas próprias emissoras de TV aberta no país, nos últimos anos elas vêm **experimentando algumas parcerias com produtoras**

**independentes** em algumas séries e programas, alguns inclusive exibidos no horário nobre, a exemplo da séries ‘Antônia’, ‘Ó Pai ó’ e ‘Cidade dos Homens’ da TV Globo, porém esse tipo de parceira ainda enfrenta resistências por parte dos profissionais das emissoras.

Contudo, é possível identificar aí um embrião de parceria que poderá se intensificar quando pensamos em conteúdos multiplataformas e no aprendizado necessário a ser construído nesse novo contexto. A situação das parcerias no caso das empresas de TV é, pode-se dizer, completamente oposta aos casos das empresas de telefonia fixa e móvel, como veremos no próximo capítulo.

**5) fusões e aquisições.** Esse recurso se destaca mais especificamente no negócio de TV paga dada a necessidade de escalas para minimizar os custos fixos de investimentos na infraestrutura e também na escala para negociar com os programadores de conteúdo.

*“... esse é um negócio que não funciona se não tiver escala... é impossível ter empresas muito pequenas participando desse jogo, principalmente numa cidade grande. Então isso é um processo natural... o que aconteceu é que essa empresa vem de fusões desde que ela foi fundada em 1993... um processo de empresas se juntando e formando uma empresa cada vez maior. Em função da crise no mercado esse processo ficou parado de 1999 até 2005, quando se retomou o fôlego financeiro e foi possível pensar de novo em fusões. Isso porque a empresa é a maior do segmento e naturalmente tende a incorporar mais empresas de cabo e não de outras plataformas para que haja sinergia no negócio” (entrevistado da empresa D).*

**Recursos Intangíveis. 1) credibilidade.** As empresas de TV aberta comercial no Brasil possuem influência e credibilidade junto aos telespectadores e ao mercado publicitário em relação ao CAE oferecido. Se houver eficiência por parte da TV aberta em explorar esse recurso talvez eles possam repetir nas novas mídias a sua atual posição de mercado como veículo que mais recebe verbas publicitárias. Pode-se dizer que no Brasil, a credibilidade da empresa, no caso da TV, está do lado oposto àquela posição das empresas de telefonia.

**2) marca.** Quando se fala em CAE, os consumidores o associam muito mais a marcas como Globo, SBT, Band e Net Serviços do que por exemplo, à Telefônica ou Claro, que apesar de também estarem explorando CAE na convergência, suas marcas ainda estão muito mais associadas ao serviço de voz do que ao de CAE. As empresas de telefonia ainda estão em processo de construção da associação entre as suas marcas e o CAE como um dos seus produtos, como veremos no capítulo 4.

Essa credibilidade com relação à qualidade e a força da marca em CAE colocam as empresas da TV aberta numa posição que as pode privilegiar, por exemplo, na composição de parcerias lucrativas e proveitosas do ponto de vista do aprendizado necessário na convergência.

**3) conhecer, criar e manter os hábitos de consumo de CAE.** Este recurso também está relacionado com a própria história dessas empresas no país e com a relação que elas estabeleceram com os telespectadores, uma vez que produzem conteúdos com impacto social no sentido de que muitas vezes se tornam temas de debate em diversos fóruns, além de serem assuntos de discussão nas famílias e entre grupos de amigos.

Esse recurso parece estar seriamente ameaçado na convergência basicamente por duas razões: i) o surgimento de novas telas e novos formatos de consumo de CAE, e também ii) com a geração digital, que é uma geração que nasceu e está crescendo com diferentes alternativas de entretenimento, muito diferentes daquelas das gerações anteriores que tinham apenas a TV como principal referência de entretenimento. Estas duas razões também poderão ser uma oportunidade dependendo do posicionamento e dos modelos de negócio que estas empresas adotarão na convergência.

Especificamente no caso da TV paga que tem em sua grade uma média de 80% de conteúdo internacional, já foi observado que é fundamental para o brasileiro que o conteúdo esteja em língua portuguesa, um hábito de consumo de CAE que vale para todas as classes sociais com acesso a esse serviço.

**Recursos Organizacionais.** Mesmo face à uma evidente mudança de contexto, claramente colocado pela convergência digital, os gestores das empresas da TV aberta comercial enfrentam algumas dificuldades nessa transição. Nesse contexto de transição, os recursos organizacionais ganham destaque, uma vez que cabe à organização todo um processo de observação, aprendizado e proposição de soluções (bem sucedidas).

**1) criar sinergia entre o negócio de CAE tradicional da radiodifusão e o negócio de CAE na convergência.** De acordo com os entrevistados das empresas A, B e C, foi a partir de 2008 que essas empresas começaram a se estruturar no alto escalão para dedicar mais tempo e discussão para os assuntos relacionados à convergência digital.

*“Na verdade quem discute mais a parte estratégica é o nível intermediário da empresa, que fica chamando a atenção para o que está acontecendo, que tem que ver isso, tem que ver aquilo. Mas esse é o ponto, grande parte das inovações na história foram feitas à revelia da alta direção e aqui as coisas acontecem assim. Há uma resistência e as pessoas se arriscam. E se der errado? Se der errado é pior”* (entrevistado da empresa A).

*“Isso envolve estudar, entender essas novas mídias, envolve um planejamento muito grande e nós não estamos acostumados a planejar, ainda mais quem vive de TV e que faz a maior parte da programação ao vivo, não planeja nada. Vai vivendo cada dia, vai vendo o que acontece e muda de acordo com a necessidade. E você esquece de dedicar um tempo para se preparar e entrar nos outros segmentos”* (entrevistado da empresa C).

**2) capacidade de produzir CAE nacional de qualidade.** Apesar de todas as críticas e controvérsias sobre o tema, pode-se dizer que as emissoras de TV nacional produzem um conteúdo de qualidade, ou pelo menos um conteúdo com qualidade suficiente para manter a audiência e a receita. Elas também conhecem muito sobre a realidade brasileira e os modelos de negócio mais adequados para explorar essa realidade.

**3) gestão eficiente de CAE.** Dados todos os desafios e questões em aberto apontadas na seção 3.5.1, esses gestores terão que tomar decisões de negócio num contexto que demanda elevados investimentos e processos de aprendizagem, por um lado e que por outro, ainda não encontraram um modelo (ou modelos) de negócio lucrativo, pelo menos não tão lucrativo como o CAE na TV aberta e paga. O papel desses gestores é crítico para o negócio como apontado no capítulo 2.

**Recursos Humanos Estratégicos** ou RH Estratégicos. No negócio da TV aberta e paga no Brasil eles foram os responsáveis pela construção daquilo que até hoje foi o mercado de televisão e, ao que tudo indica, são eles que estão ajudando a desenhar o que será este mercado no contexto da convergência.

**1) RH altamente especializados na produção, distribuição e entrega de CAE.** E aqui podemos considerar desde os serviços executivos, passando por serviços mais especializados, tais como os diretores, autores, roteiristas etc. até àquelas atividades de apoio, a exemplo dos contraregras, maquiadores, cabeleireiros etc.

As empresas de televisão abertas e pagas no Brasil desenvolveram internamente as competências necessárias para explorar CAE com o objetivo de manter a qualidade e se manter atualizada sobre todas as inovações e novidades do setor. Além disso, a área artística possui sinergia com a área de engenharia, o que possibilita melhor uso e aproveitamento dos equipamentos adquiridos e/ou adaptados para suas produções.

A maior parte dos recursos humanos que atuam no negócio de TV aberta e paga no Brasil formou sua experiência profissional na prática do dia-a-dia e através de cursos no exterior. São criadores com longa experiência na produção de CAE para ser exibido como um produto de televisão, entretanto, ainda têm o desafio e a necessidade de todo um processo de aprendizado de como criar, produzir e distribuir um conteúdo de forma que ele seja atrativo não só para a TV aberta, mas também para as outras plataformas. Esses profissionais sempre foram apreciados

dentro do próprio mercado de TV, porém com a convergência é possível notar a sua crescente valorização.

*“... a Record veio aqui e levou doze pessoas... e foi um grande problema porque leva um tempo para formar e aí eles levaram prontos, com bagagem e experiência. Levaram profissionais com 12, 16 anos de casa, profissionais que aprenderam, se desenvolveram e se capacitaram aqui”* (entrevistado da empresa B).

*“Ninguém conhece o serviço de TV por assinatura no Brasil como as pessoas que estão aqui dentro (da empresa). E não é um negócio fácil, é muito complexo, seja a parte de negociação de conteúdo, seja de infra-estrutura, de conseguir empacotar as coisas de uma maneira rentável e adequada para o consumidor”* (entrevistado da empresa D).

**1.1) RH com competência na negociação de parcerias com grandes produtores de CAE internacionais.** As emissoras de TV no Brasil também têm tradição em negociar CAE com os grandes produtores de conteúdo internacional e distribuem os filmes e séries como parte da sua grade de programação. Além de negociar, esses recursos humanos também conseguem identificar o perfil de CAE que tem e/ou terá maior aceitação pelo telespectador brasileiro, o que naturalmente se reverte em audiência ou número de assinantes.

*“Nós temos um contrato fechado com a Warner e nós compramos toda a linha de filmes e séries muito bons que estão no pacote. É possível fazer um acordo sem as séries, mas não compensa. Com esse contrato nós temos filmes como ‘Harry Potter’, ‘Matrix’, ‘Senhor dos Anéis’ etc. É o mesmo tipo de contrato que as outras emissoras têm. Nós fechamos um contrato total, com tudo que eles produzirem e pagamos uma taxa anual. Nós fechamos contrato com conteúdos que dão audiência. Também temos parceria com a MGM e com a Paramount”* (entrevistado da empresa B).

**2) RH (e área) especializados no negócio de Internet.** Assim como aconteceu no início da TV aberta, a opção dessas empresas foi por formar internamente a equipe de atuação na Internet, pelo menos num primeiro momento, pois a idéia era e continua sendo a de construir as competências necessárias para explorar esse negócio, competências essas consideradas raras e que não estão disponíveis no mercado. Porém, dada a velocidade que esse negócio evoluiu também foram incorporados profissionais do mercado, a exemplo de pessoal especializado na parte técnica e com perfil mais jovem – com cerca de 30 anos – porém estão em menor número.

**Recursos Financeiros.** O recurso financeiro das empresas de TV aberta no Brasil é proveniente, na sua grande maioria, do mercado publicitário e, em menor grau, também de contratos de participação firmados com a operadoras de telefonia para dividir as receitas de programas com apelos mais populares e com participação do público, a exemplo dos *reality shows*, Programa do Baú e Tele Sena. E, como mencionamos na seção 3.3, os recursos de capital da TV paga são provenientes das assinaturas.

No caso das empresas de TV aberta, os recursos financeiros e os recursos políticos estão interligados. Isso se deve à assimetria econômica existente, como apontado na introdução desta

tese, entre as empresas de TV aberta comercial de capital nacional e as grandes multinacionais de telefonia. “... *elas* (as empresas de telefonia) *podem chegar do dia para noite e construir dois Projacs, um ao lado do outro. Não falta dinheiro para isso. Isso tem que ser segurado na medida em que for interessante para o legislador manter essa reserva para que tenhamos produção de conteúdo nacional*” (entrevistado da empresa A).

No tocante ao recurso político a bandeira das empresas de TV aberta é que no cenário convergente deve ser garantida a produção e distribuição de CAE nacional, uma vez que grande parte do CAE que as empresas de telefonia distribuem é de conteúdo internacional.

**Recursos Políticos.** A TV aberta é altamente regulamentada no Brasil e no mundo todo por se tratar de uma ferramenta de comunicação. A convergência digital viabiliza tecnicamente que empresas de outros segmentos possam oferecer serviços tradicionalmente oferecidos pela TV, porém com uma regulamentação mais suave que a dos radiodifusores, de acordo com os entrevistados, uma vez que não têm limitação de capital estrangeiro.

*“Nós acreditamos que é necessário uma reserva de mercado para a televisão aberta. Precisa ser regulamentado porque no mundo inteiro é assim... que é a comunicação social (grifos meus)... Esta é a forma de garantir que se tenham conteúdos nacionais, conteúdos em língua portuguesa e também que os profissionais dessa área possam contar com um canal onde podem colocar os seus trabalhos”* (entrevistado da empresa A).

*“O PL 29 prevê a criação de cotas de conteúdo nacional para incentivar a produção de conteúdos no Brasil que serão distribuídos pelas operadoras de TV... Hoje a programação carrega 80% ou mais de conteúdo internacional... a discussão se vai ter ou não qualidade é outra... nós até entendemos o governo pensando no usuário final, mas ele também precisa pensar em como essas empresas privadas vão conseguir se sustentar mediante uma lei que é imposta... não tem flexibilidade. A regulação também nos prejudica um pouco por nós termos a obrigação de carregar 25 canais sem nenhum apelo comercial dentro de uma banda limitadora... Hoje temos dez canais ocupados com zero de audiência... É a mesma coisa de fazer uma lei que obrigue os cinemas a transmitirem 30% de conteúdo nacional”* (entrevistado da empresa D).

Considerando todas as entrevistas do segmento de TV, pode-se dizer que por um lado, todas as empresas têm alguma reclamação sobre a regulação que sofrem e, por outro, desejam uma regulação que favoreça a ‘competição’ ou a ‘sua posição competitiva’. E mais uma vez, dada a assimetria econômica existente entre os competidores em TeleCom, a regulação joga um papel defensivo na manutenção do mercado existente das empresas de TV aberta e paga (de capital nacional).

A próxima seção mostra os diferenciais estratégicos que a Globo, SBT, Band e Net Serviços contam nesse momento de transição, além de apresentar alguns exemplos práticos de como elas estão empregando seus recursos (do período pré-convergência para a atual fase da convergência) e os transformando em novos modelos de negócio.

### 3.5.3 – O diferencial estratégico das empresas

No caso das empresas de TV aberta comercial a descrição da empresa e os exemplos de como elas exploram o CAE se mistura, uma vez que se trata da essência desse negócio. Por esta razão, ao contrário do que veremos no capítulo 4, a descrição da empresa poderá ser mais longa, o que nos possibilita maior clareza do posicionamento de mercado destas empresas na atualidade.

#### **TV Globo**

A TV Globo foi fundada pelo jornalista Roberto Marinho em 26 de abril de 1965 e, atualmente, é a maior rede de televisão no Brasil e a quarta no mundo<sup>87</sup>. Ela cobre cerca de 100% do território nacional, 99,5% da população brasileira e 5.482 municípios<sup>88</sup>. A previsão da Globo é que, até o final de 2010, aproximadamente 50 emissoras serão digitais, o que cobrirá mais da metade da população brasileira<sup>89</sup>.

Do ponto de vista da gestão, a emissora está organizada em cinco centrais: Central Globo de Engenharia, Central Globo de Produção, Central Globo de Entretenimento, Central Globo de Comunicação e Central Globo de Jornalismo. Possui cinco emissoras próprias (Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte e Brasília) e 117 afiliadas, que empregam cerca de dezoito mil profissionais.

A Rede Globo é parte da Globo Comunicação e Participações, que incorpora além da TV aberta, também os negócios de Internet (Globo.com), a Globosat (canais pagos), a Globo Internacional, a Globo Filmes<sup>90</sup>, o Sistema Globo de Rádio, a Infoglobo, a Som Livre e Editora Globo, além das suas subsidiárias e controladas em TV por assinatura (a Globo controla 51% do capital da Net Serviços e 24,99% da Sky/DirecTV), apresentou os seguintes resultados no período de 2006 a 2008, conforme mostra a Tabela 3.2.

---

<sup>87</sup> “Jornal inglês Financial Times investiga o sucesso da TV Globo”, da redação do portal UOL, São Paulo, 06/06/2008 (<http://noticias.uol.com.br/ultnot/2008/06/06/ult23u2467.jhtm>), acesso em 15/06/2008.

<sup>88</sup> Informações obtidas no Balanço Social da TV Globo para 2009 a partir do portal: <http://estatico.redeglobo.globo.com/2010/05/21/balanco-social-2009.pdf>, acesso em 12/07/2010.

<sup>89</sup> Fernando Lauterjung, “Até o final do ano, Globo quer ter sinal digital cobrindo metade da população brasileira”, Tela Viva News, São Paulo, 23/06/2010.

<sup>90</sup> Desde 1998 a Globo Filmes é o braço cinematográfico da empresa com o objetivo de produzir conteúdo nacional de qualidade e com potencial popular.

**Tabela 3.2: Resultados da Globo Comunicação e Participações no período de 2006 a 2008 (em milhões de R\$)**

	2006	2007	2008	crescimento
<b>Receita Bruta</b>	6.823	7.332	8.453	15,3%
<b>Receita Líquida</b>	6.253	6.667	7.602	14,0%
<b>EBITDA</b>	1.297	1.325	1.703	28,5%
<b>Margem Ebitda</b>	20,7%	19,9%	22,4%	-
<b>Lucro Líquido</b>	583	575	497	-13,6%
<b>Dívida Líquida</b>	1.468	1.236	1.480	19,7%

**Fonte:** Teleco; Seção: Radio e TV, publicado em 26/03/2009: [http://www.teleco.com.br/TV\\_redes.asp](http://www.teleco.com.br/TV_redes.asp), acesso em 31/03/2009.

A Direção Geral de Comercialização cuida do relacionamento da emissora com o mercado anunciante. De acordo com o portal da emissora, a Globo tem espaço em sua programação para anunciantes de todos os tipos, tamanhos e ambições. Cerca de quarenta mil clientes investem em TV por meio das afiliadas a cada ano, o que significa a veiculação de mais de 16 milhões de comerciais por ano e o atendimento a mais de seis mil agências. Num período de dois anos, a Globo atende 50 mil clientes ativos. Entre 2003 e 2007 foram ao ar cerca de 600 campanhas e 1,4 milhão de inserções da chamada publicidade social, que se fosse paga ultrapassaria R\$ 900 milhões. Cabe notar que 94% dos negócios são processados via Internet através de uma ferramenta de compra eletrônica desenvolvida e implementada pela empresa.

No exterior a empresa atua através da Globo Internacional desde 1973, quando exportou a novela 'O Bem Amado' para o Uruguai. Desde então distribui programas para mais de 130 países e conta com um catálogo com mais de 300 títulos de dramaturgia traduzidos para 24 idiomas diferentes, o que alcança uma média de cem milhões de telespectadores por dia.

Em 1999 lançou o Canal Internacional voltado para brasileiros e lusófonos, a TV Globo Internacional, que é transmitida digitalmente via satélite, cabo e IPTV 24 horas por dia. Até 2009 estava presente em 115 países e contava com um total de 550 mil assinantes. Há ainda a Globo TV Sports, que é a unidade de negócios responsável pela distribuição de eventos esportivos brasileiros no exterior. Lançado em 2006 está presente em 132 territórios.

A empresa também possui experiência na diversificação de seus negócios através da Globo Marcas, que foi lançada em 2000 e conta com mais de 1500 itens em diversas categorias licenciadas. Em 2007 foram 44 contratos e mais de mil produtos lançados e em 2009 foram licenciados 340 novos produtos, tais como brinquedos, cosméticos, roupas etc. De acordo com o

portal da Rede Globo “são itens que estendem ao telespectador um pouco mais das marcas da TV, além da possibilidade de guardarem para sempre o conteúdo dos seus produtos prediletos”.

A Globo Marcas também conta com 147 títulos de DVDs e noventa títulos de livros. Algumas minisséries da emissora, como ‘Maysa’, ‘Capitu’ e ‘Som & Fúria’, foram lançadas também para vídeo em Blu-ray<sup>91</sup>. No contexto da convergência esse é um tipo de “novo” negócio a partir do negócio principal (TV) que pode ser explorado como fonte alternativa de receita.

O Quadro 3.4 descreve uma sequência dos diferenciais estratégicos da TV Globo construídos ao longo do tempo em que a empresa tem, como principal negócio, a exploração de CAE.

### Quadro 3.4: Diferenciais estratégicos da TV Globo

Sequência	Descrição
01	possui uma grade fixa de programação atraente para o telespectador e para os anunciantes de publicidade, a exemplo da grade do seu horário nobre que apresenta em sequência: novela-jornal local-novela-jornal nacional-novela. A sua grade é tão bem sucedida, pelo menos até o momento atual, que o seu modelo é seguido pelas outras duas maiores emissoras do país em termos de audiência: Record em maior escala e SBT em menor escala, sendo inclusive um dos fatores que garante para essas duas seguidores seus lugares na audiência;
02	é um dos poucos casos no mundo a alcançar uma audiência média de 40 a 50 milhões de pessoas assistindo seus conteúdos, o que a torna um <i>benchmark</i> internacional. Esse lugar foi alcançado, principalmente, pela qualidade e grande audiência das suas telenovelas;
03	produz programas que permanecem com elevada audiência durante décadas, a exemplo do ‘Jornal Nacional’, do ‘Globo Repórter’ e do ‘Fantástico’ (35 anos);
	recursos humanos altamente especializados e capacitados, internamente, no serviço de CAE. De 2002 a 2007, o investimento em treinamento e desenvolvimento chegou a quase R\$ 19 milhões. Foram mais de 1500 profissionais formados nas oficinas internas de Recursos Artísticos, Jornalismo, Produção e Engenharia. Através do “Programa Estagiar” busca formar as futuras gerações de profissionais no negócio de TV. No período o programa recebeu mais de 146 mil inscrições e efetiva anualmente cerca de 27% desses estagiários. Em 1999, a empresa também criou o Globo Universidade com o objetivo de promover o intercâmbio entre a TV Globo e as universidades do Brasil. Esta área também contribui para o conhecimento sobre TV e para a formação de futuros profissionais de TV.
04	aufere a maior e significativa parte das verbas publicitárias – cerca de 70% - daquelas destinadas à TV aberta.
05	possui uma área forte de engenharia de televisão e três centros de P&D. 20% da sua engenharia é voltada para projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação o que possibilita e facilita o desenvolvimento do aprendizado nas novidades tecnológicas que impactam no negócio da TV, além de garantir a qualidade e o melhor aproveitamento no desenvolvimento e/ou adaptação das máquinas, equipamentos, ferramentas e infra-estrutura (redes) necessários ao negócio de TV;
06	o grande número de afiliadas ajuda na divisão dos investimentos necessários no negócio de TV e também na maior capilaridade na distribuição e entrega de CAE, além de possibilitarem a produção de alguns CAEs regionais, um dos fatores que reforça a importância que a discussão do conteúdo nacional ganha na convergência;

<sup>91</sup> Blu-ray, também conhecido como BD (de *Blu-ray Disc*) é um formato de disco óptico da nova geração com 12 cm de diâmetro para vídeos em alta definição e armazenamento de dados de alta densidade. É sucessor do DVD e é capaz de armazenar filmes até 1080p em HD de até quatro horas sem perdas. Requer uma TV HD de LCD, plasma ou LED para exibir todo o seu potencial e justificar a troca do DVD. Sua capacidade varia de 25 (camada simples) a 50 (camada dupla) *gigabytes*.

07	possui um Grupo de Comunicação variado que lhe permitiu acumular relevantes recursos na exploração de vários tipos de conteúdos como fonte de receita. Conteúdos estes que podem ser editados e adaptados também para as plataformas celular e Internet.
08	busca conquistar mercado internacional como forma de ampliar a sua receita. A emissora divide a receita da assinatura do seu canal internacional com as distribuidoras que exibem o seu canal em outros países;
09	é a maior distribuidora de conteúdo de produtoras independentes do país através da Globosat, o que lhe confere competência nessa negociação;
10	consegue elevada audiência no seu portal de Internet em parte pelo alcance do seu conteúdo de TV e em parte pelas recentes mudanças de prioridade e estratégia com relação às especificidades do negócio de serviço de Internet. Usa a Internet como meio de ganhar competência em interatividade, embora esse desafio seja bem maior na TV aberta;
11	conhece alguns dos seus gargalos, a exemplo da mobilidade e interatividade e tem clareza que essas competências necessitam ser construídas para manter sua posição de mercado no contexto convergente;
12	forte influência nas questões regulatórias do setor.

Fonte: pesquisa de campo.

**Grade de programação e produção de CAE nacional.** A Globo produz CAE para todo o Brasil através dos seus programas de dramaturgia (novelas e séries), de programas infantis, humorísticos, variedades, jornalismo e esportes. Cerca de 90% da sua programação é produção própria, o que torna a emissora a principal empregadora de artistas, autores, jornalistas, produtores e técnicos, que produzem cerca de 2500 horas de novelas e programas por ano.

A maior produção é a jornalística com 62 mil horas/ano. Conta com a maior equipe de jornalistas do país com mais de três mil profissionais trabalhando em onze telejornais, sendo sete transmitidos em rede nacional. Além do jornalismo há noventa programas locais em doze gêneros diferentes, tais como entrevistas, culinária, educativo, rural, saúde, esporte, turismo etc. A capacidade de segmentação da emissora se deve à rede de afiliadas, que podem usar até quatorze horas semanais para notícia e entretenimento local. Essa possibilidade de fazer programas com conteúdos locais é um recurso relevante para competir no ambiente convergente, uma vez que seja pouco provável que um conteúdo local/regional desperte interesse nas grandes empresas multinacionais de telefonia.

**Recursos tecnológicos e infra-estrutura.** Em termos tecnológicos, a Rede Globo está conectada por fibra óptica digital de alta velocidade para troca de materiais e por interligação dos sistemas de informação. Também conta com uma rede via satélite. As tecnologias ligam principalmente São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília. Como informa o portal da emissora: *“se não há um caminho pavimentado até a televisão de qualidade planetária, a saída pode estar na tecnologia de última geração – e também no atalho da solução artística, por vezes artesanal. O resultado está no ar”*<sup>92</sup>.

<sup>92</sup> Informação extraída do portal institucional da emissora <http://redeglobo.globo.com/TVG/0..9648.00.html>, acesso em 12/07/2010.

A empresa conta com uma frota de 420 veículos utilizados em diversas operações de jornalismo, produção e transmissão e dois helicópteros (Globocop), um em São Paulo e outro no Rio de Janeiro. São helicópteros completos em termos de equipamentos, totalmente digitais e em HDTV. Os criadores têm à sua disposição quatro Unidades Móveis de produção, com dezesseis 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).

Os arquivos de mídia (acervo da emissora) são guardados em um prédio climatizado através de documentos eletrônicos. O prédio conta com dois robôs automáticos de onze metros de altura e quarenta metros de profundidade e tem capacidade para armazenar 350 mil fitas. Grande parte do acervo de 45 anos da Globo está sendo digitalizado, para ser disponibilizado *online* para consumo interno e para uso em novas mídias, a partir da discussão de novos modelos de negócio.

Também conta com a tecnologia Digital Backlot, que permite a extensão virtual dos cenários com geração de ambientes virtuais a partir da captação de locações reais. A Central Globo de Engenharia desenvolveu a “Telemetria”, um sistema que permite monitorar os batimentos cardíacos, velocidade de deslocamento etc. dos atletas durante as competições. Em parceria com a israelense Orad desenvolveu a publicidade virtual, que aparecem na tela no intervalo dos eventos, em mensagens comerciais e de programação.

A Globo estuda o formato de transmissão em 3D, que embora exista há muito tempo, apenas com a digitalização esta tecnologia pôde dar um salto de qualidade. A emissora testou a tecnologia na transmissão do carnaval de 2009 e 2010 e em alguns jogos da Copa do Mundo da África do Sul, porém, só puderam usufruir desta tecnologia os telespectadores com televisor compatível e uma assinatura com uma operadora de TV a cabo.

**Centro de Produção.** A Central Globo de Produção (CGP) foi inaugurada em 1995 com o Projeto Jacarepaguá, PROJAC, que conta com 1,65 milhão de metros quadrados e abriga três áreas destinadas à construção de cidades cenográficas, dez estúdios e um Centro Multimídia de pós-produção (CPP). É o maior centro de produção da América Latina. A CGP permite produções para TV convencional, TV em alta definição e cinema digital (em 2009 a Globo Filmes participou de onze longas-metragens vistos por mais de 14 milhões de espectadores).

**Alta definição (HDTV).** A empresa iniciou o processo de HDTV em 1995. O primeiro evento em HDTV foi a Copa de 1998, a primeira novela foi *Duas Caras* e, atualmente, exhibe

quinze horas da programação semanal em HDTV nos diversos canais digitais da Rede Globo. Conta com uma infra-estrutura capaz de produzir HDTV com múltiplos canais de áudio (até oito canais).

De acordo com Fernando Bittencourt, diretor de engenharia da Globo, “*além da Copa, em 2010 haverá aumento da programação em alta definição da Globo, até aqui restrita a alguns jogos de futebol e novelas. Todos os filmes, todos os jogos de futebol, toda primeira linha de shows, depois das novelas, e alguns programas da segunda linha serão em HDTV*”<sup>93</sup>. Na primeira linha de *shows* estão programas como ‘A Grande Família’ e na segunda linha estão programas como ‘Força Tarefa’.

**Interatividade e mobilidade.** A interatividade acontece em vários programas a partir do uso de mecanismos de votação, por meio de telefone fixo, mensagens de celular ou votos pela Internet. O Sistema de Apuração de Interatividade (SAI) assegura a transmissão das informações que chegam à emissora e são postas à disposição do diretor do programa. Além disso, um Painel de Controle do Produto permite ao produtor acesso às informações mais relevantes para a gestão de um produto (datas de exibição, *status* de gravação das cenas, *status* da pós-produção, frentes de texto e de gravação, andamento das gravações do dia etc.).

Para acessar a interatividade o telespectador necessita de um aparelho de televisão com conversor digital compatível com a tecnologia para receber o conteúdo interativo ou um compatível com conexão à Internet para trocar interações com a emissora, seja para participar de enquetes ou comprar produtos.

Durante a Copa do Mundo de 2010 foi possível ao telespectador acessar as tabelas, dados do jogo em tempo real e resultados da competição. No ‘Big Brother’ será possível votar para eliminar um participante ou acessar dados sobre o mesmo. No caso das novelas haverá informações sobre os capítulos atual e anterior e galeria de fotos.

Esse mesmo conteúdo interativo também poderá ser acessado por meio do celular. Através da transmissão no formato *One-Seg*<sup>94</sup>, o usuário tem acesso ao conteúdo da emissora, enquanto que o acesso ao conteúdo interativo acontece através da rede de dados da telefonia

---

<sup>93</sup> “Copa ao vivo, na Globo, também será via celular e internet”, no blog especializado Circuito de Luca do IDGNow, São Paulo, 22/03/2010 (<http://idgnow.uol.com.br/blog/circuito/2010/03/22/copa-ao-vivo-na-globo-tambem-via-celular-e-internet/>), acesso em 08/04/2010.

<sup>94</sup> One-Seg ou 1-seg ou ISEG é uma tecnologia de transmissão digital de TV para aparelhos portáteis com áudio e vídeo. O nome é uma referência ao fato de o sistema de TV digital japonês dividir o sinal em 13 segmentos: 12 de alta definição e o 13º de baixa definição, próprio para dispositivos portáteis. O ISEG permite a recepção móvel, tanto em celulares como em veículos em movimento gratuitamente, uma vez que o sinal para os receptores móveis trafega no mesmo canal que a transmissão em alta definição.

móvel e, nesse caso, um aviso na tela apontará que o recurso que o usuário deseja poderá ser cobrado.

A Globo também oferece interatividade através de outros dispositivos móveis, como *tablets*<sup>95</sup> e *smartphones*, por meio de um aplicativo para *iPad*, *iPhone* e *iPod touch*. Tais aplicativos permitirão que o espectador acesse aos dados em tempo real das partidas de futebol, tais como notícias, fotos, tabelas e estatísticas, e os vídeos dos lances instantes após serem exibidos na TV. O aplicativo gratuito foi disponibilizado na iTunes Store<sup>96</sup> e, em menos de uma semana, essa ferramenta foi a mais baixada entre os usuários brasileiros da App Store<sup>97</sup>.

A emissora também faz testes em 300 ônibus na cidade de São Paulo com televisores para reproduzir seus programas gravados, sendo que trinta deles estão transmitindo também a programação ao vivo. Nestas telas também aparecem outras informações como a previsão do tempo e notícias do G1, que é o portal de notícias da Globo.com. Para ouvir a transmissão é necessário sintonizar uma estação FM por meio de qualquer rádio. Os conteúdos são atualizados através da rede 3G e cada ônibus possui uma antena interna para captar a transmissão, além de um gerador de sinal FM de curto alcance para que o som chegue ao usuário através de aparelhos de rádio ou aparelhos de celular com rádio.

No Rio de Janeiro também está em teste a exibição de conteúdo em transporte coletivo. Nesse teste o conteúdo é exibido conforme a localização do ônibus, ou seja, em alguns lugares é exibido o conteúdo embarcado, em outros pontos da rota, é exibido o conteúdo ao vivo. Além disso, há possibilidade de exibição de conteúdos georeferenciados, que são baixados no ônibus através da rede 3G em determinado ponto da rota, o que permite o uso diferenciado de publicidade. De acordo com o diretor de engenharia da emissora, Raymundo Barros, também é possível parer os celulares dos passageiros, para que recebam o conteúdo diretamente em seus aparelhos. Uma questão ainda em pesquisa é a do áudio, uma vez que em várias cidades do país é proibido o uso de aparelhos sonoros em transporte público. Para contornar o problema, alguns conteúdos contam com legendas<sup>98</sup>.

---

<sup>95</sup> *Tablet* é um computador em forma de prancheta eletrônica, sem teclado e com tela sensível ao toque. Sua tela possui entre 7 e 10 polegadas. E, normalmente, saem de fábrica com conexão 3G e Wi-Fi, ou seja, prontos para acessar a Internet.

<sup>96</sup> Gustavo Petró, “Globo apresenta TV interativa e leva programação para os ônibus”, no portal G1, São Paulo, 24/06/2010 ([http://www.tvglobodigital.com/noticias/ler/geral/globo\\_apresenta\\_t\\_v\\_interativa\\_e\\_leva\\_programacao\\_para\\_os\\_onibus/211](http://www.tvglobodigital.com/noticias/ler/geral/globo_apresenta_t_v_interativa_e_leva_programacao_para_os_onibus/211)), acesso em 13/07/2010.

<sup>97</sup> Guilherme Pavarin, “Aplicativo TV Globo Central da Copa é o mais baixado no iTunes”, no Informe Online da Revista Exame da Abril, São Paulo, 29/06/2010 (<http://portalexame.abril.com.br/tecnologia/noticias/aplicativo-tv-globo-central-copa-mais-baixado-itunes-574058.html>), acesso em 13/07/2010.

<sup>98</sup> Fernando Lauterjung, “Globo aposta na distribuição de conteúdos multiplataforma”, Tela Viva News, São Paulo, 23/03/2010.

**Serviço de Internet.** No portal Globo.com há vídeos de toda a programação da TV atualizados diariamente. Alguns trechos de programas estão disponíveis gratuitamente, porém para ter acesso a programas ou novelas na íntegra é necessário ser assinante do portal. De acordo com o diretor comercial da Globo.com, Eduardo Becker, *“a Internet é uma excelente ferramenta para extensão do conteúdo. O telespectador se identifica com um determinado programa de TV e busca uma maior interação com este conteúdo no site”*<sup>99</sup>.

Para este executivo, o próximo passo é trabalhar com conteúdos feitos especialmente para a Internet. A empresa está apostando no modelo baseado em publicidade para gerar receitas para seus portais. Para Becker *“cada vez mais teremos desdobramentos on-line de acordo com cada perfil de programa e profundidade que cada tema demanda. Um personagem, por exemplo, pode ter sua trama paralela no site e não necessariamente na TV”*. E afirma ainda que *“a participação do internauta (conteúdo colaborativo) e conteúdo exclusivo do site são cada vez mais explorados”*.

A Globo.com é responsável pela distribuição do conteúdo das Organizações Globo na Internet e o G1, portal de jornalismo da empresa conta com uma redação 100% dedicada à Internet. De acordo com o diretor-geral da Globo, Octávio Florisbal, a emissora apostará mais na Internet<sup>100</sup>:

*“No jornalismo e esporte, será ampliada a interação com o telespectador fora do horário habitual dos telejornais, feita hoje pelo G1 e também a participação do telespectador, pautando os telejornais, enviando vídeos. Já no entretenimento, o crescimento do conteúdo na Internet será exponencial, com uso de uma nova plataforma bastante interativa para as novelas, que permitirá ao internauta consumir conteúdo fragmentado, como ele quiser. Ela será implantada de forma gradativa, começando pela nova novela das oito, ‘Pasioné’... Depois chegará à novela das sete e à das seis e, na sequência, outros programas de variedades”*.

Ao contrário da TV, onde os direitos foram revendidos para ESPN Brasil e Bandeirantes, a Globo teve o monopólio na transmissão ao vivo das partidas da Copa do Mundo da África do Sul pela Internet. Tanto os jogos, quanto seus melhores momentos, ficaram disponíveis apenas nos portais Globoesporte.com e Sportv.com.br. Para tal, a Central Globo de Comunicação desenvolveu uma infra-estrutura especial que ampliou a capacidade das páginas de servir os vídeos ao vivo. Essas transmissões estiveram disponíveis para todos os internautas e não apenas

---

<sup>99</sup> Daniele Frederico, “Não pode vencê-la? Junte-se a ela”. Revista Tela Viva, Edição 187, São Paulo, outubro de 2008.

<sup>100</sup> “Copa ao vivo, na Globo, também será via celular e internet”, no blog especializado Circuito de Luca do IDGNow, São Paulo, 22/03/2010 (<http://idgnow.uol.com.br/blog/circuito/2010/03/22/copa-ao-vivo-na-globo-tambem-via-celular-e-internet/>), acesso em 08/04/2010.

para os assinantes dos portais das emissoras como aconteceu em outras competições<sup>101</sup>. Porém, as limitações de rede da Internet no país (infra-estrutura das operadoras de telefonia), causaram lentidão nas transmissões e foram criticadas pela emissora.

Em julho de 2010 a Central Globo de Comunicação anunciou a criação da Diretoria de Comunicação Transmídia. A nova divisão conta com profissionais de outras diretorias da CGCOM e atuará como uma prestadora de serviço atendendo todos os clientes internos da TV Globo. A diretoria está dividida em duas gerências, a Gerência de Integração Transmídia e a Gerência de Conteúdo Transmídia. O objetivo dessa nova diretoria faz frente ao novo posicionamento da emissora na Internet e nas mídias sociais que, de acordo com a emissora, estão colocando novos desafios e tornando mais complexos os trabalhos da CGCOM. Durante o período de implantação a nova diretoria conta com a consultoria de Maurício Mota da The Alchemists<sup>102</sup>, através de treinamento das equipes, do planejamento das políticas internas e do gerenciamento e execução dos projetos até a consolidação da área<sup>103</sup>.

De 2007 a 2008, a Globo.com atingiu a liderança no IBOPE nas quatro categorias em que se concentrou: notícias, entretenimento, esportes e vídeos. São 80 milhões de visitas por mês nas produções Globosat e da TV Globo, o que corresponde a quase 90% da programação. Os portais interativos como Globovideochat, Globovox, dentre outros, geram mais 800 milhões de páginas visitadas por mês e são mais um canal entre o usuário e o grupo. A Globo.com também auxilia em projetos focados em telefonia celular, que têm gerado resultados positivos, a exemplo dos recordes de interatividade de programas como o Big Brother Brasil e de promoções como a Copa do Mundo.

De acordo com o IBOPE Net Ratings, em 2009 a TV Globo foi líder de audiência entre os portais de notícias e de esportes com o G1 e Globoesporte.com. Em 2009, o G1 recebeu 5,6

---

<sup>101</sup> Rui Maciel, "Globo terá exclusividade na transmissão em vídeo de jogos da Copa na Internet", na seção Internet – Mídia Digital do portal IDG Now, São Paulo, 27/05/2010 (<http://idgnow.uol.com.br/internet/2010/05/27/globo-tera-exclusividade-na-transmissao-em-video-de-jogos-da-copa-na-internet/>), acesso em 23/06/2010.

<sup>102</sup> **Transmedia Storytelling** ou Narrativa Transmídia é uma estratégia moderna de comunicação e *marketing* que ganhou força nos Estados Unidos a partir de 2007 com a criação, por exemplo, da série Heroes que no Brasil é exibido pela canal pago Universal Channel, que faz sucesso na TV e nas histórias em quadrinho. É escrever a mesma história (ou estória) usando diferentes mídias: televisão, rádio, internet, celular, *games* e desenho. Assim, é possível criar tramas paralelas que funcionam como "satélites" da original. A empresa The Alchemists (Os Alquimistas) é um exemplo de negócio nesse sentido. Ela foi criada em 2008 por Maurício Mota, Mark Warshaw e Rafael Lazarini, com escritórios em Los Angeles e Rio de Janeiro. Segundo os fundadores a empresa foi inspirada nas várias idéias contidas no livro de Henry Jenkins (2006) "Cultura da Convergência". Eles acreditam que a empresa tem tudo para ser bastante lucrativa. Estão disseminado o conceito no Brasil e seus maiores clientes estão nos EUA e na Europa. Para maiores informações sobre a origem da empresa e seus fundadores, ver o *blog* <http://www.oalquimista.com/>.

<sup>103</sup> "Globo cria diretoria dedicada à comunicação transmídia", da redação da Tela Viva News, São Paulo, 01/07/2010.

milhões de visitantes únicos por mês, o Globoesporte.com 5,3 milhões, o Globo Entretenimento 7,1 milhões e o Globo Vídeos 4,1 milhões<sup>104</sup>.

A difusão das *Broadband TV*, ou televisão com conexão à Internet, ainda em caráter experimental permite que o usuário assista a um capítulo de novela e a outros programas da Globo também nesta modalidade. Embora a emissora ainda não tenha um modelo de negócio, a aplicação foi demonstrada em um evento para jornalistas em meados de 2010, utilizando um *broadband TV* da LG. Um exemplo de uso também poderá ser o de *catch-up* de TV, através do qual o usuário consegue recuperar os capítulos perdidos de uma série ou novela.

Como o foco da empresa é a qualidade da imagem, todo o conteúdo enviado pela Internet é em alta definição, ou seja, com uma resolução de 1920 x 1080i. Essa resolução exige que o usuário tenha uma conexão banda larga de 2 *Mbps* para assistir ao conteúdo em HD, o que garantiria uma qualidade próxima à da TV. A emissora não acredita que a exibição de vídeos de baixa qualidade consiga fazer sucesso em telas grandes<sup>105</sup>.

### **Sistema Brasileiro de Televisão - SBT**

A emissora entrou no ar em 19 de agosto de 1981, ao vivo e em cores, mostrando a solenidade de assinatura de concessão no Minicom em Brasília. A empresa pertence ao Grupo Silvio Santos (GSS), que já era conhecido no país mesmo antes de ter seu primeiro canal de TV, pela sua produção artística e comercialização de anúncios de publicidade. Do quadro funcional da emissora, 65 profissionais estão na empresa desde a sua inauguração<sup>106</sup>.

Com o investimento em produções mais populares, ao atender as classes C, D e E, que representavam 61% da população, o SBT passou rapidamente à condição de vice-líder do mercado, e aumentou sua participação em audiência para 30% no segundo ano de operação<sup>107</sup>. Essa posição de vice liderança em audiência só foi perdida nos últimos anos para a Rede Record, como já mencionado.

O GSS está dividido em quatro divisões: Divisão Financeira, Divisão de Comunicação, Divisão de Comércio e Serviços e Divisão de Novos Negócios. Além do SBT, fazem parte do Grupo Silvio Santos as seguintes empresas: a Liderança Capitalização, responsável pelo título de capitalização Telesena; o Banco Panamericano, que é um banco múltiplo; Panamericano Viagens,

---

<sup>104</sup> Informações obtidas no Balanço Social da TV Globo para 2009 a partir do portal: <http://estatico.redeglobo.globo.com/2010/05/21/balanco-social-2009.pdf>, acesso em 12/07/2010.

<sup>105</sup> Fernando Lauterjung, "TV Globo testa conteúdos para TVs conectadas", Tela Viva News, São Paulo, 23/06/2010.

<sup>106</sup> Informações obtidas no portal do SBT: <http://www.sbt.com.br/institucional/numeros.asp>, acesso em 10/07/2010.

<sup>107</sup> Informações obtidas através do portal da empresa: <http://www.sbt.com.br/institucional/>, acesso em 24/03/2009.

que é uma agência de Turismo; Baú da Felicidade, que é um sistema de crediário, SS Cosméticos que comercializa a marca Jequití; Hotel Sofitel Jequitimar, que é parte da atuação que o Grupo tem no mercado imobiliário e Braspag, empresa de processamento de transações *online*<sup>108</sup>. E tem o próprio Senhor Abravanel como acionista majoritário.

De acordo com o Relatório Anual de 2008 do Grupo Silvio Santos, o Grupo está entre as 70 maiores empresas brasileiras em faturamento. Em 2008 (ano da crise mundial), o faturamento bruto do Grupo foi R\$ 4,42 bilhões, cerca de 14,7% superior aos resultados de 2007, também em 2008, o Grupo manteve um volume de investimentos próximo àquele de 2007, chegando a R\$ 95,6 milhões. O GSS tem cerca de 50 anos, emprega 9500 colaboradores diretos com uma média de idade de 32,8 anos, dos quais 52% são mulheres. Em 2008, o Grupo investiu R\$ 86 milhões em benefícios para seus funcionários, dentro os quais se destaca o desenvolvimento pessoal. O Quadro 3.5 apresenta os diferenciais estratégicos no SBT para competir em CAE na convergência.

### Quadro 3.5: Diferenciais estratégicos do SBT

Sequência	Descrição
01	o apresentador Silvio Santos, que é considerado um dos maiores comunicadores do Brasil. É ele o responsável pela grade de programação da emissora, por toda a negociação de conteúdos com os grandes produtores internacionais e também é ele quem define as principais diretrizes estratégicas da empresa. <i>“Em termos de novos serviços, nós veremos o que temos de melhor para oferecer. Em geral, é o dono da emissora quem define amparado pelos profissionais da casa. Nós apresentamos o nosso ponto de vista e ele define o que vai fazer. Ele é uma pessoa viajada e muito bem informada e observa o que está dando certo e o que está dando errado. O feeling dele não pode ser subestimado”</i> (diretor de criação do SBT);
02	assim como acontece no caso da Globo, o SBT também consegue produzir alguns programas que permanecem por décadas no ar, a exemplo do ‘Programa Silvio Santos’, ‘Programa Hebe’ e ‘A Praça é Nossa’. Em 1993, a emissora entrou para o Guinness Book, por ter um dos programas mais duradouros da TV, o ‘Programa Silvio Santos’, com mais de 30 anos;
03	tem na grade de programação séries internacionais de sucesso e audiência, pois ao longo do tempo, desenvolveu a capacidade de negociar bons contratos com os grandes estúdios de Hollywood;
04	pode-se dizer que a empresa tem no mercado uma posição de seguidora da empresa líder do segmento e em formatos de programas de TV internacionais em relação ao seus serviços de TV, porém com um apelo mais popular, uma vez que seu público alvo está nas classes C, D e E;
05	tem as empresas do Grupo Silvio Santos como anunciantes exclusivos, o que significa uma garantia de receita;
06	a emissora é menos agressiva na exploração dos serviços de Internet. Prefere focar em ter um negócio de qualidade que é a TV, porém não descarta a possibilidade de explorar novos modelos de negócio na convergência, seja aprofundando a exploração da Internet, seja através do VOD, desde que não prejudique o negócio principal e gere receita;
07	promove interatividade com os telespectadores usando a telefonia como canal de retorno.

Fonte: pesquisa de campo.

<sup>108</sup> Para maiores informações consultar: <http://www.telesena.com.br/site/content/telesena/default.aspx>, [http://www.panamericano.com.br/site/content/institucional/gss/2008/PDF/GSS\\_RA\\_2008.pdf](http://www.panamericano.com.br/site/content/institucional/gss/2008/PDF/GSS_RA_2008.pdf), <http://www.panamericanoviagens.com.br/>, <http://www.bau.com.br/site/content/conheca/default.aspx>, <http://www.jequiti.com.br/institucional>, <http://www.braspag.com.br/>.

**Grade de programação e produção de CAE nacional:** A Divisão de Comunicação (SBT) conta 107 emissoras que cobrem 97% do território nacional, tem mais de 350 produções próprias realizadas pela rede de afiliadas do SBT em todo país, que asseguram, de acordo com a emissora, a identidade cultural de cada região. Em um ano a emissora chega a produzir cerca de três mil horas de CAE nacional. Só em 2009, a empresa investiu R\$ 70 milhões em teledramaturgia.

A emissora conta ainda com uma programação diversificada de entretenimento: novelas, telejornais, atrações infantis, *reality shows*, mais de vinte seriados, oito filmes por semana etc. Atinge 182 milhões de telespectadores e conta com um elenco de apresentadores, atores, jornalistas, dentre outros profissionais. No seu elenco se destacam nomes como Hebe Camargo, Marília Gabriela, Raul Gil, Eliana, Maisa Silva etc.

O SBT também investiu em produções inéditas no ‘SBT Repórter’, que resultou no prêmio da Fundação SOS Mata Atlântica para a reportagem ‘Mata Atlântica: reserva sem lei’; o Prêmio Imprensa Embratel para a série ‘Cocaína – cidade refém’; e a Menção Honrosa Vladimir Herzog de Anistia e Direitos Humanos para a reportagem ‘O caso do administrador morto’.

**Interatividade.** Em novembro de 2008 o SBT lançou a campanha ‘Gols do Pelé’. Esta campanha consistia em três modelos de interatividade: quiz, enquete e concurso cultural. Com o quiz, os usuários poderiam ganhar prêmios semanais atingindo determinado número de pontos com perguntas sobre o Pelé. A enquete era feita na primeira pergunta do quiz: “Qual o gol mais bonito de Pelé em Copas do Mundo?”, não havendo resposta certa ou errada para ela. O concurso cultural era feito com a segunda pergunta: "Por que você acha este o gol mais bonito de Pelé em Copas do Mundo?". Com essa frase o participante concorria a dois carros por período de apuração. Esta campanha esteve entre os três casos finalistas do Prêmio Tela Viva Móvel<sup>109</sup>, na categoria de melhor serviço de interatividade com mídia em 2008 (o outro caso é de uma campanha da Band, que será apresentada na próxima subseção e o terceiro foi um caso da Oi FM – rádio da operadora móvel Oi).

Até a data da inscrição no prêmio, a campanha obteve 409 mil votos na enquete, base de 513 mil assinantes do ‘Quiz Premiado Pelé’, um milhão de frases enviadas para o concurso cultural, 21,4 milhões de mensagens trafegadas entre dicas e respostas ao quiz. A estimativa de

---

<sup>109</sup> O prêmio Tela Viva Móvel é o primeiro do gênero no Brasil, dedicado a reconhecer os melhores casos e empresas do setor de telefonia celular nas áreas de entretenimento e *mobile marketing*. Os finalistas são escolhidos por um júri formado por jornalistas especializados e os vencedores são definidos por meio de voto popular entre os leitores das publicações da Converge Comunicações.

geração de receita foi de R\$ 6 milhões. A campanha contou ainda, com um investimento de mídia de R\$ 100 milhões<sup>110</sup>.

De acordo com o Relatório Anual de 2008 do GSS, as ações de interatividade através de parcerias com as empresas de telecomunicações são crescentes: o SBT tem mais de 2,3 milhões de assinantes de produtos por canal de voz e movimenta cerca de 100 milhões de mensagens por mês via SMS, o que torna a emissora um dos maiores competidores desse segmento. Um número que corrobora a informação que será mais detalhada no próximo capítulo, que é o fato de que a relação que os usuários estabelecem com a tecnologia não está relacionada, necessariamente, às classes sociais mais altas.

**Alta definição (HDTV).** Depois de quatro anos desenvolvendo uma nova linguagem para os cenários, em julho de 2010, a fábrica de cenários do SBT colocou no ar a nova ambientação do ‘Programa Silvio Santos’. Essa nova linguagem dos cenários se deve a duas razões: 1) deixar de lado a imagem dos anos 1980 e; 2) se ajustar às novas tecnologias. O novo cenário é mais limpo e usa materiais mais modernos e mais duráveis, a exemplo do acrílico e os elementos têm rodízios para facilitar a montagem. Isso elimina o uso de pregos e as avarias que acontecem com a montagem e desmontagem dos cenários, que podem aparecer nas imagens em HD<sup>111</sup>. Desde 2008, estão sendo exibidos com tecnologia digital (HD) os seguintes programas: ‘Hebe’, ‘Casos de Família’, ‘Novelas’, ‘A Praça é Nossa’, ‘Esquadrão da Moda’, ‘Supernany’, ‘Domingo Legal’, ‘Uma Hora de Sucessos’ e filmes.

**O caso da novela Revelação.** Depois de nove anos comprando novelas da Televisa<sup>112</sup>, em dezembro de 2008, o SBT anunciou a sua volta na produção de uma novela com texto original. A novela foi totalmente produzida em HDTV e teve 164 capítulos orçados a R\$ 200 mil cada, além de reativar o uso da sua cidade cenográfica.

**Serviço de Internet.** Em setembro de 2008, o SBT lançou um novo portal com vídeos da programação e, de acordo com a emissora, o seu diferencial está na disponibilização de vídeos mais longos, com até uma hora de duração. Alguns programas são disponibilizados na íntegra, tais como o ‘Roda Roda’ e ‘Nada Além da Verdade’. Desde 2008, a emissora realiza estudos para verificar se o portal deve ou não ter comercialização de espaços publicitários<sup>113</sup>. E desde 2009, a

---

<sup>110</sup> “SBT, Band e Oi disputam na categoria de interatividade com mídia”, da redação da Tela Viva News, São Paulo, 27/04/2009.

<sup>111</sup> Fernando Lauterjung, “SBT desenvolve nova linguagem para cenários de programas de auditório”, na Tela Viva News, São Paulo, 01/07/2010.

<sup>112</sup> A Televisa ou Televisión via satélite foi formada em 1952 no México e atualmente é considerada o maior conglomerado de mídia da América hispânica. Em abril de 2008 encerrou seu acordo com o SBT para exibição de telenovelas mexicanas no Brasil e alguns meses depois iniciou sua parceria com a Record. Para mais informações consultar: <http://www.televisa.com/quienes/>.

<sup>113</sup> Daniele Frederico, “Não pode vencê-la? Junte-se a ela”. Revista Tela Viva, Edição 187, São Paulo, outubro de 2008.

empresa passou a disponibilizar os vídeos após a exibição dos programas na TV e também contratar mais pessoas, pois sua equipe inicial de Internet contava com apenas nove profissionais. De acordo com o Relatório Anual do GSS, em 2008 o portal se tornou mais atrativo e interativo e teve mais 20 milhões de *page views* por mês.

**Centro de Produção:** Em 1996, no lugar da antiga sede na Vila Guilherme de 4 mil m<sup>2</sup>, foi inaugurado o Complexo da Anhanguera (CDT), em Osasco com oito estúdios e uma cidade cenográfica, num total de 231 mil m<sup>2</sup>, também chamado de “Cidade da Televisão”. A construção do complexo exigiu investimentos de cerca de US\$ 120 milhões. A essa unificação deu-se o nome de "produção horizontal", onde os processos de concepção, produção e veiculação, localizados sob o mesmo teto, possibilitam agilidade, integração e racionalização do processo produtivo. Uma infra-estrutura capaz de suprir as necessidades básicas de, aproximadamente, 2500 pessoas que circulam, diariamente, em suas dependências.

Dos exemplos de empresas estudados neste capítulo, o SBT é o único que não possui um canal de televisão pago, além disso, a emissora adotava como posicionamento de mercado não fazer parte dos *line-ups* (grade de programação) das operadoras de TV por assinatura. Só em 2009 o sinal da emissora passou a fazer parte da Sky e do Via Embratel. Depois de ter ficado fora do *line-up* da Telefônica TV Digital em 2009, em 2010 voltou a transmitir seus sinais por esta operadora. Porém, a emissora não disponibiliza o seu sinal para os assinantes de todas as localidades. Nas cidades onde as afiliadas são mais fortes, a exemplo do Rio de Janeiro e Campinas, a emissora prefere não permitir o acesso ao sinal disponível nas plataformas de DTH, que é o de São Paulo<sup>114</sup>. Essa postura busca preservar a relação entre a emissora e suas afiliadas.

### **Band**

Os veículos do Grupo Bandeirantes de Comunicação existem desde 1937. A TV Bandeirantes de São Paulo (canal 13) entrou no ar no dia 13 de maio de 1967. Fazem parte do Grupo: duas redes de televisão aberta (a Band e a Rede 21); três canais de televisão por assinatura (o canal de informações Bandnews, o canal de esportes Bandsports e o canal de agronegócios Terra Viva); seis redes de rádios, que formam o maior grupo de rádios do país; um jornal de classificados; uma distribuidora de sinal e conteúdo a cabo; um selo musical. Desde 2005, o Grupo se posicionou como um provedor de conteúdo em plataforma multimídia, com

---

<sup>114</sup> “SBT volta para a operação da Telefônica”, da redação da Tela Viva News, São Paulo, 12/02/2010.

investimentos nos segmentos de TV aberta e paga e no rádio e a maior plataforma de interatividade do Brasil<sup>115</sup>.

Para a finalidade desta seção, cabe ressaltar mais duas empresas do Grupo: A TV Cidade, uma empresa de infra-estrutura de telecomunicações, voltada à prestação de serviços em TV por assinatura, Internet banda larga, provedor de conteúdo e telefonia de voz sobre IP; e o Band Imagem, um banco de dados de imagens criado para oferecer acesso aos registros contidos no acervo do Grupo Bandeirantes de Comunicação. São mais de cem mil horas de imagens e áudio exclusivo do Brasil e do mundo reunidas no decorrer dos últimos 40 anos. o Band Imagem comercializa conteúdo diversificado para aplicar em projetos audiovisuais, peças publicitárias, documentários, institucionais, longa ou curta-metragens. O Quadro 3.6 apresenta alguns diferenciais estratégicos da Band para competir na convergência.

### Quadro 3.6: Diferenciais estratégicos da Band

Sequência	Descrição
01	mudanças organizacionais que favorecem a transição do negócio para o contexto convergente: criou One Brasil, uma área voltada para a interatividade tanto em seu veículo de CAE tradicional, a TV, como em outras mídias. É uma unidade de negócio que atende todos os veículos do Grupo e o Mais Band, um <i>midia center</i> onde diariamente são postados entre 60 e 100 vídeos com os melhores momentos da programação;
02	vende parte da sua produção para canais internacionais, a exemplo da novela Dance, Dance, Dance que foi vendida para Boomerang, canal da Turner. Esta fonte de receita é propiciada pelo sucesso das produções da emissora voltadas ao público juvenil e aqui, também pode-se citar a novela Floribella;
03	foi uma das pioneiras em pensar estratégias multiplataformas e a criar área de interatividade com as novas mídias (celular e Internet). A Band explora e tem competência desenvolvida em dois tipos de conteúdo de elevado interesse que são conteúdos esportivos e conteúdo jornalístico. Além do elevado interesse, as características desse conteúdo o tornam relativamente fáceis de serem editados e adaptados para as novas telas;
04	explora o sinal da TV aberta no celular através do <i>mobile streaming</i> . “ <i>Nós temos pouquíssimo trabalho porque nesse caso contamos com parceiros e fornecedores de tecnologias e soluções... é o primeiro passo que podíamos dar</i> ” (diretor de interatividade da Band);
05	edita conteúdos para <i>video download</i> , ou seja, fornece conteúdo para as operadoras de telefonia e os clientes acessam esse conteúdo como serviço da operadora. “ <i>Hoje mais da metade dos 140 milhões de aparelhos celulares têm capacidade de navegação na Internet e boa parte deles consegue fazer download de vídeos curtos seja ele 2G ou 3G. Então qual é a idéia aqui? Pegar o conteúdo da TV, editar em clipes de 40’’ ou 50’’ para quem tem celular 2G que é a tecnologia mais dominante e para quem já tem a tecnologia 3G, conteúdos de 3 a 4 minutos de duração para baixar no telefone</i> ” (diretor de interatividade da Band);

<sup>115</sup> Informações obtidas no portal da emissora: <http://www.band.com.br/grupo/grupo.asp>, acesso em 10/07/2010.

06	portal WAP para conteúdos, chamado One Club, ou seja, um portal de conteúdos para celular, a exemplo da previsão do tempo, cotação do dólar, banners de promoção para conteúdos em destaque, numa aposta de que o celular será cada vez mais utilizado para acessar a Internet. Uma das diferenças desse conteúdo para àquele da TV aberta é que ele é atualizado a cada 15, 20 ou 30 minutos dependendo do tipo de conteúdo. A idéia que está detrás desse serviço é que a emissora produz um conteúdo que o serviço da operadora ajuda a divulgar e a emissora ainda pode cobrar uma assinatura mensal por ele. <i>“Aqui você precisa ter gestão e ter tratamento adequado para essa plataforma... é onde dificulta porque precisa de mais investimento, porque passa a ter maior edição de vídeo, desenvolvimento de tecnologia etc. Quanto mais o usuário navegar, quanto mais ele for no esporte porque você é fanático por futebol, mais a home page do serviço mudará para ele. Então este é um veículo totalmente segmentado e orientado por perfil”</i> (diretor de interatividade da Band);
07	criou um canal de TV Mobile, o Band News TV, com conteúdos atualizados a cada vinte minutos. Mais uma vez numa aposta de que o CAE terá o seu espaço no celular;
08	parceria com empresa de serviços de telefonia e Internet para distribuição de CAE, a exemplo da Oi TV Móvel e da TV UOL, que carregam conteúdos da Band.
09	utiliza a competência desenvolvida na exploração da rádio Sul América Trans, a primeira iniciativa de notícias de trânsito 24 horas, para distribuir esse conteúdo na convergência. Um conteúdo de elevado interesse quando consideramos o trânsito das grandes cidades brasileiras;
10	faz uso (e adaptação) do seu conteúdo adulto como um nicho para explorar a mobilidade no celular;

Fonte: pesquisa de campo.

**Grade de programação e produção de CAE Nacional.** A tradição esportiva da Band começou em 1970, quando a emissora participou do *pool* que transmitiu a Copa do México, a primeira acompanhada ao vivo por todo o país. Passou a investir mais no segmento esportivo a partir de 1983, com a estréia do “Show do Esporte”. A maratona de transmissão de competições aos domingos fez enorme sucesso, e logo a emissora se consagrou como o Canal do Esporte. A Band abriu espaço para os mais variados gêneros esportivos, da sinuca ao automobilismo.

A emissora, que nos últimos anos mudou de foco para conquistar nova parcela de telespectadores, principalmente o **público feminino** e o **público jovem**, deixou de ser “O Canal do Esporte”, porém continua cobrindo os grandes eventos esportivos, a exemplo da cobertura dos Campeonatos Paulista e Carioca de futebol, da Copa do Brasil, do Campeonato Brasileiro, Copa Sul-Americana, da Copa das Confederações, da Copa do Mundo Sub-17 e Sub-20, Copa do Mundo Beach Soccer, Copa do Mundo etc.

A Band explora CAE nacional, basicamente, em três segmentos: informações, esportes e entretenimento e programas de variedades. A cobertura de eventos como ‘Band Folia’ e ‘Fórmula Indy’ e o programa de humor, comandado pelo apresentador Marcelo Tas, ‘CQC’, são sucesso de audiência e também junto ao mercado publicitário, que em 2009 teve 100% das suas cotas vendidas desde o início do ano.

Em 2005 a novela infanto-juvenil ‘Floribella’ marcou a volta da Band à produção de novelas. No esporte, a emissora mostrou com exclusividade os Campeonatos Espanhol e Inglês, destacando a participação de esportistas brasileiros. Este conteúdo, juntamente com a Fórmula

Indy, deu à emissora destacada audiência. Também é tradicional na emissora a promoção de debates no período de campanhas políticas que precedem as eleições.

Em agosto de 2008 a Newco, programadora do Grupo Bandeirantes, lançou o SexPrivé Brasileirinhas, um canal erótico a *la carte* com 90% de conteúdo nacional que é fornecido pela Brasileirinhas, distribuidora que conta com produtoras que trabalham em regime de exclusividade. Em 2009 a Band lançou as versões HD para os canais Band News e Band Sports (Anuário de Mídias Digitais PAY-TV 2009; 2008:33).

**Alta Definição (HDTV).** Em 2010, a Band transmitiu a corrida Fórmula Indy, ao vivo e em HD 3D para toda a cidade de São Paulo. De acordo com o vice-presidente da emissora, Marcelo Meira, “o Grupo Bandeirantes confirma sua vocação de pioneirismo. Foi o primeiro a colocar o sinal em cores no ar, primeiro a oferecer o HD em circuito comercial durante a copa da Alemanha; agora surpreende o mercado ao produzir e transmitir pela primeira vez direto do Anhembi um grande evento automobilístico em 3D”<sup>116</sup>.

**Mobilidade.** A emissora lançou um aplicativo para *smartphones* com dois boletins diários de notícias que serviu como um embrião para um canal de notícias nos moldes da Band News (canal pago do Grupo), com conteúdo exclusivo para celular. O canal foi preparado pela Newco, responsável pelos canais pagos da Band e seu modelo de negócio é baseado em assinaturas, podendo contar também com patrocínio e publicidade, além de parceria com operadoras de telefonia<sup>117</sup>.

O conteúdo deve ser o mesmo do canal Band News, porém com enquadramento apropriado à tela pequena e simplificação na quantidade de imagens em movimento. Segundo diretor de interatividade do grupo Bandeirantes, Luis Renato Olivalves, a idéia da empresa é oferecer o canal com exclusividade – pelo menos por um tempo – à operadora que participar do desenvolvimento e da viabilização econômica (Anuário de Mídias Digitais PAY-TV 2009).

**Serviço de Internet.** A empresa também reformulou sua estratégia para a Internet através do Mais Band ([www.maisband.com.br](http://www.maisband.com.br)), um portal exclusivo de vídeo, que trabalha com vídeos da programação e com conteúdos produzidos exclusivamente para essa mídia. O grupo apostou, pelo menos num primeiro momento, em pílulas da programação, disponibilizadas nos portais institucionais e dos programas.

---

<sup>116</sup> “NET e Band farão transmissão da Fórmula Indy ao vivo em HD 3D para São Paulo”, *press release* da Net, São Paulo, sd. A distribuição do sinal pela Net foi feita em caráter experimental pelo canal 703, para os clientes NET HD e NET HD Max.

<sup>117</sup> Daniele Frederico, “Band prepara lançamento de canal móvel de notícias por assinatura”, *Tela Viva News*, São Paulo, 27/10/2009.

De acordo com o vice-presidente da Band, Walter Ceneviva, o modelo de negócio a ser seguido pela Band ainda não está definido, mas deve ser baseado em publicidade e ter conteúdos pagos – que seriam aqueles provenientes dos canais pagos da emissora, pois considera que “*a força da televisão no mercado publicitário é enorme. A receita dos sites são ínfimas se comparadas às da TV*”. O executivo não acredita que o público esteja disposto a assistir pela Internet os conteúdos da TV na íntegra, pois “*há um problema de tecnologia e hábito do espectador*”, mas não descarta essa possibilidade. A aposta na Internet é no público da televisão, “*quem assiste aos programas na Internet são as pessoas que perderam o mesmo programa na TV*”<sup>118</sup> (Tela Viva; Out/2008).

Em 2009 a emissora criou a diretoria de produtos *online* do Grupo Bandeirantes, responsável por todos os portais das empresas do Grupo. O executivo que assumiu a diretoria já tinha trabalhado em empresas como UOL, Itaú Cultural, Estadão etc<sup>119</sup>. O portal de Internet da Band explora a publicidade através de *banners* e de inserção de filmes publicitários, normalmente de cinco a quinze segundos antes da exibição de vídeos da programação.

**Interatividade.** Como mencionado, este é o outro caso que concorreu ao Prêmio Tela Viva Móvel de melhor caso de interatividade em 2008. O caso ‘Emplacou Levou’ teve como objetivo fidelizar a audiência da TV Bandeirantes através de uma gincana na qual o telespectador tinha que acertar qual era a placa de um carro zero km enviando um SMS com seu palpite. O telespectador que acertava levava o carro naquele momento.

Um aplicativo SMS foi desenvolvido com a ResponsFabrikken, sobre uma base de dados encriptografada e auditada pela Deloitte, o que garantia a segurança da placa do momento, que era trocada todos os dias. O sistema processava toda mensagem recebida e avisava o cliente em caso de formato incorreto. A cada SMS recebido no formato apropriado, era encaminhada uma notificação ao participante informando se o seu palpite era o vencedor ou não. Foram mais de 500 mil usuários únicos, houve o envolvimento de mais de dez artistas da emissora, a entradas ao vivo na programação além de diversos comerciais rotativos, tanto em rede nacional quanto local e satélite<sup>120</sup>.

A Band também investiu em algumas aplicações interativas para pôr no ar durante a Copa e as Eleições de 2010. “*Faremos com cuidado, sem muito alarde, porque a massa ainda não tem*

---

<sup>118</sup> Daniele Frederico, “Não pode vencê-la? Junte-se a ela”. Revista Tela Viva, Edição 187, São Paulo, outubro de 2008.

<sup>119</sup> “Band cria diretoria de produtos *online*”, da redação da Tela Viva News, São Paulo, 16/02/2009.

<sup>120</sup> “SBT, Band e Oi disputam na categoria de interatividade com mídia”, da redação da Tela Viva News, São Paulo, 27/04/2009.

*acesso ao recurso. Falamos para muitos e só poucos poderão usufruir*”, declarou o vice-presidente do Grupo Bandeirantes de Comunicação, Frederico Nogueira<sup>121</sup>.

Em 2010, a empresa utilizou a interatividade para valorizar os intervalos comerciais durante a Copa do Mundo. A ação interativa para a ‘Copa Intervalo Premiado’ exibida a cada intervalo da emissora um “promo” de dez segundos com uma palavra diferente. O telespectador precisava anotar a palavra e enviá-la na hora por SMS para o número informado pela emissora. Dessa maneira, automaticamente, o telespectador recebia um cupom eletrônico para concorrer a um automóvel. A última palavra do dia era revelada pelo apresentador Milton Neves no programa ‘Band Mania’. O telespectador aumentava sua chance de ganhar se no final do dia formasse uma frase com as várias palavras e enviasse por SMS<sup>122</sup>.

**Parceria com produtores independentes.** Entre 2009 e 2010 a Band preparou três projetos em co-produção com produtoras independentes brasileiras: um minissérie na área de dramaturgia, uma na área cultural e uma série de documentários. Essa parceria visou o uso dos recursos da Lei do Audiovisual, que autoriza canais de TV aberta e paga a investirem 70% do imposto devido sobre a remessa de recursos enviados ao exterior na co-produção de obras audiovisuais brasileiras de produção independente. Veja mais detalhes sobre esta lei no Anexo 5.

Também em 2009, a emissora investiu em *reality show* em co-produção com a argentina Cuatro Cabezas: ‘E24’, que trata da rotina nas salas de emergência de hospitais públicos e ‘A Liga’, com jornalistas incorporando personagens inusitados<sup>123</sup>.

Desde 2005 os canais de TV por assinatura Bandnews e Bandsport fornecem conteúdos exclusivos para operadoras de telefonia. Um acordo com o portal UOL garantiu acesso online de qualquer parte do mundo aos noticiários do Bandnews.

### **Net Serviços**

A empresa surgiu em 1996 com o nome Multicanal Participações S/A, que no final de 1997 vendeu sua participação para a Globo. Depois adquiriu a Unicabo e passou a atender os principais mercados de TV paga. Em maio de 2002 ocorreu a mudança de Globo Cabo S/A para Net Serviços de Comunicação S/A. Atualmente a empresa é controlada pela Globo (51%) e pela Telmex (49%). Tanto a Globo como a Telmex possuem participações em empresas que concorrem diretamente com a Net. A primeira na Sky Brasil e a segunda na Embratel.

---

<sup>121</sup> “TV Digital: Band vão a mais 20 cidades”, matéria publicada no Blog Circuito de Luca do IDGNow da UOL: <http://idgnow.uol.com.br/blog/circuito/category/tendencias/>, acesso em 08/04/2010.

<sup>122</sup> “Band usa interatividade para valorizar intervalo comercial”, da redação da Tela Viva News, São Paulo, 01/07/2010.

<sup>123</sup> Daniele Frederico, “Band planeja co-produções com independentes e apresenta programação 2009”, Tela Viva News, São Paulo, 28/01/2009.

A Net Serviços de Comunicações S/A é a maior empresa multisserviços via cabo do Brasil e está entre as maiores da América Latina. No Brasil detém 50% do mercado de TV por assinatura e 25% do mercado de banda larga através do Net Virtua, que registrou três milhões de assinantes no primeiro trimestre de 2010. Está presente em 93 cidades, sua rede atinge mais de 10,9 milhões de domicílios. O Net Fone via Embratel foi um serviço que surgiu a partir da parceria com a Embratel em março de 2006 e até o primeiro trimestre de 2010 já havia chegado a 2,7 milhões de assinantes<sup>124</sup>, o crescimento desse serviço foi amplamente beneficiado pela portabilidade numérica aprovada pela Anatel. Esses serviços compõem o chamado *Triple Play*, que é oferecido pela Net através do serviço chamado de NET Combo.

Desde o final de 2008 a empresa passou a oferecer aos seus assinantes um novo *portfolio* de velocidades em banda larga de 3, 6 e 12 *Mbps* e disponibilizou o novo NET Virtua 5G. Trata-se da quinta geração do seu serviço de banda larga e está disponível na versão 60 *Mbps*, em caráter experimental em alguns bairros das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. A tecnologia do NET Virtua 5G é potencializada pelo uso da fibra óptica e utiliza o Docsis 3.0, que é um novo sistema de gerenciamento de frequências de rede.

Em 2010, nas cidades em que esse serviço está disponível junto com os serviços de alta definição, a operadora lançou a duplicação da velocidade em planos de 10, 20 e 100 *Mbps*. De acordo com a empresa, a tecnologia empregada em sua rede óptica permite a oferta de velocidades de até 300 *Mbps*. O plano de 50 *Mbps* custa R\$ 399,90 e a mensalidade do plano combinado Total Cinema HD Max, com TV HD e Internet de 50 *Mbps* (dobrado para 100 *Mbps*), é de R\$ 599,90<sup>125</sup>. Por outro lado, o valor mais baixo de um pacote da Net é de R\$ 39,90, fruto de uma parceria feita com o governo do Estado de São Paulo para oferta de banda larga a preços populares.

De acordo com o portal da Net “*uma das estratégias de crescimento da empresa é realizar aquisições estratégicas*”<sup>126</sup>. Um exemplo nesse sentido, foram as aquisições da Vivax e da Big TV em 2007. E mais recentemente adquiriu a ESC 90 do Espírito Santo e a TV Cidade. Desde 2005 a empresa busca novas oportunidades de crescimento através de estratégias de vendas mais agressivas.

---

<sup>124</sup> Informações obtidas no portal de Relações com os Investidores da operadora: <http://ri.netsservicos.com.br/>, acesso em 11/07/2010.

<sup>125</sup> “Net reformula planos e passa a oferecer acesso à Internet de 100 Mbps”, da redação do IDG Now: <http://idgnow.uol.com.br/internet/2010/06/02/net-reformula-planos-e-passa-a-oferecer-acesso-a-internet-de-100-mbps/>, na seção Internet - Banda Larga, acesso em 23/06/2010.

<sup>126</sup> Informações obtidas a partir do portal da empresa: <http://ri.netsservicos.com.br/>, acesso em 13/10/2008.

A partir de 2008 passou a oferecer pacotes mais personalizados para os seus clientes. Para cada região a Net monitora constantemente a percepção do assinante, a concorrência, preços e preferências de serviço com o objetivo de melhorar a prestação do serviço. Assim, a partir de 2009 os assinantes puderam optar por sete sugestões diferentes de composição de planos, cada um com uma série especialmente montada de canais: Atualidade, Diversão, Estilo, Família, Total, Total HD e Total HDMAX.

A NET compete com os provedores de serviços de televisão a cabo, MMDS e DTH, e indiretamente, com redes nacionais de televisão aberta, estações regionais e locais de difusão, cinemas, locadoras de vídeo e outras atividades de entretenimento e lazer em geral. *“Somos altamente competitivos porque nossa estratégia está baseada na variedade da programação aliada à exclusividade da programação GloboSat, no valor das taxas de adesão e mensalidade, na satisfação do cliente e na qualidade da rede”*<sup>127</sup>. O Quadro 2.7 apresenta os diferenciais estratégicos da Net para competir em CAE na convergência.

### Quadro 3.7: Diferenciais estratégicos da Net Serviços

Sequência	Descrição
01	é a maior empresa de TV por assinatura por cabo do país em número de assinantes, o que significa: a) que a empresa é dona de uma marca líder e conhecida pelo público, b) esse número de assinantes também favorece a negociação do valor do CAE com os programadores, e c) compensa os investimentos feitos em infra-estrutura;
02	elevada capacidade de realizar fusões e aquisições como forma de expandir o seu negócio e a sua base de clientes;
03	composição acionária. De um lado, a Globopar detém 51% do seu capital, como determina a Lei do Cabo. De outro, a Telmex detém 49%. Isso significa que a Net conta com os conteúdos abertos e pagos da maior produtora de conteúdos de CAE do país de elevada audiência e também com a elevada capacidade de investimentos típica das grandes operadoras de telefonia mundiais, sendo que neste último caso, é possível especular que em algum momento a Net poderá lançar mão das experiências – e recursos – que a operadora vem acumulando na convergência através dos serviços de TV por assinatura via DTH da Embratel ou dos serviços de TV Móvel e Internet da Claro;
04	elevado investimento realizado numa infra-estrutura híbrida de cabo coaxial e fibra ótica, uma rede relativamente nova e moderna capaz de suportar o tráfego de dados mais pesados como CAE e demais serviços oferecidos pela operadora;
05	domina o negócio de TV paga através de recursos que foram construídos ao longo da história da empresa, ou seja, acumulou um aprendizado sobre o negócio em mais de quinze anos de experiência nesse mercado. Isso confere aos seus profissionais – são 14,6 mil diretos e outros 15 mil indiretos, de acordo com o RA de 2009 – agilidade de fazer esse negócio numa velocidade e eficiência maior que os seus concorrentes. Esses mais um número aproximado de 24 mil indiretos estão assim distribuídos: cerca de 30% voltados à venda comercial, 50% voltados aos serviços técnicos, de atendimento etc. e uns 20% para administrar e negociar com programadores. No ano de 2009, a NET investiu cerca de R\$ 7,5 milhões no treinamento de seus colaboradores;

<sup>127</sup> Informações extraídas do portal da empresa: [http://nettv.globo.com/NETServ/br/empr/nego\\_info\\_tvassinatura.jsp](http://nettv.globo.com/NETServ/br/empr/nego_info_tvassinatura.jsp), acesso em 21/02/2009.

06	entende e conhece o perfil do consumidor brasileiro no negócio de TV por assinatura, uma vez que faz a ponte entre o produtor de conteúdo, o empacotador e o assinante. Esse é um dos principais papéis desempenhado pelas empresas desse segmento. Esse recurso permite ainda que a empresa tenha a capacidade de negociar a compra de conteúdos relevantes para compor a grade de canais de um pacote atrativo ao assinante. A empresa também se diferencia dos seus concorrentes por deter a competência de empacotar conteúdos de uma maneira que agrade os seus consumidores;
07	competência em explorar o modelo de negócio com opções de pacotes e valores diferenciados capazes de atender a um público diversificado de consumidores;
08	embutiu algumas funções das TV Digital nos seus decodificadores, a exemplo da alta definição;
09	empresa pioneira na venda dos serviços conhecidos no setor como <i>triple play</i> , ou seja, entrega através do cabo: TV por assinatura, acesso à banda larga através do Virtua e serviço de telefonia fixa através do Net Fone. E tem a perspectiva de oferecer o <i>quadruple play</i> , ou seja, agregar a plataforma móvel ao seu negócio, através da Claro.

Fonte: pesquisa de campo.

**Serviço de TV por Assinatura.** A Net oferece serviço de conteúdo audiovisual de entretenimento via cabo<sup>128</sup> e em menor escala, por MMDS através dos serviços de TV por assinatura (NET)<sup>129</sup>. Conta com cerca de 141 canais de vídeo disponíveis – entre abertos, de filmes, séries, esportes, infantis, *pay-per-view* e outros –, e com 32 canais de áudio.

Todos os pacotes ou planos de programação incluem a programação que é comprada e os canais que a Net é obrigada a oferecer: as emissoras de TV aberta gratuita (de acordo com a disponibilidade na área de serviço que o assinante reside) e os seis canais de serviço público governamental, a exemplo da TV Câmara, TV Senado etc., disponíveis em todo território nacional<sup>130</sup>. Os valores dos pacotes variam de acordo com as opções de serviços escolhidas pelos assinantes

Os assinantes contam ainda com canais e programação "*À La Carte*", que pode ser adquirida pelo sistema *pay-per-view* – disponíveis pelo controle remoto, pela Internet ou por televendas –, tais como: futebol, Big Brother Brasil, canais adultos, filmes, lutas, *games* (a exemplo do Cartoon Network Games, no qual o assinante pode jogar na tela da TV utilizando o controle remoto), mundo, esportes, canais HD e notícias. As receitas desses serviços são sazonais e sua principal fonte são os campeonatos de futebol. Esses serviços responderam por cerca de 3% das receitas brutas totais no primeiro trimestre de 2008.

**Alta definição (HDTV).** Desde 2007, junto com a implantação da TV Digital Aberta no Brasil, a operadora oferece o serviço em HDTV por meio dos produtos NET Digital HD e HD Max. O HDTV é ideal para televisores LCD, plasma ou LED e possui qualidade de imagem e som. A característica do sinal é a transmissão no mesmo formato usado no cinema, *widescreen*,

<sup>128</sup> A plataforma digital de TV a cabo da Net é de fibras ópticas, mas o acesso à casa do cliente é de cabos coaxiais.

<sup>129</sup> A Net tem três operações em MMDS: Recife, Curitiba e Porto Alegre.

<sup>130</sup> Informações obtidas através do portal da Net Serviços: <http://ri.netsestados.com.br/>, acesso em 22/02/2009.

que aumenta o campo visual. O HD Max – além de todas as características do HD, também permite pausar, voltar e gravar a programação da televisão (DVR) com qualidade digital e diretamente do decodificador da NET<sup>131</sup>.

Também é possível gravar os programas e personalizá-los, ou seja, criar pastas para classificar esses programas de acordo com o interesse. Para possibilitar esses serviços, o controle remoto mais o *decoder* dão ao aparelho de TV funções parecidas com o teclado de um computador. Esse é um recurso de **interatividade** com os assinantes da empresa. Os **serviços de TV Digital** também oferecem o guia NET TV, o Canal de Ajuda e possibilitam à empresa oferecer vídeos sob demanda, um serviço que oferece filmes em horários pré-estabelecidos. Até 2009 a operadora tinha em seu *portfolio* onze canais em HDTV.

Uma pesquisa realizada em fevereiro de 2010 pela TNS Research International apontou que a NET é a operadora mais lembrada dentre as que oferecem os serviços de alta definição. O total de clientes em Vídeo Digital atingiu cerca de um milhão até o primeiro trimestre de 2010. Nesse mesmo período a operadora investiu R\$ 3,8 milhões com **marketing de fidelização**, um aumento de 8% com relação ao primeiro semestre de 2009<sup>132</sup>.

De acordo com o diretor de produtos e serviços da Net, Marcio Carvalho, a operadora trabalha para oferecer conteúdos de alta definição em 3D. Para isso, a empresa estima investir R\$ 200 milhões em TV Digital, alta definição e 3D. De acordo com o executivo, os clientes NET HD já estão aptos a receber os sinais em 3D. Para este diretor da Net<sup>133</sup>:

*“Trata-se de uma inovação que depende, assim como no caso da alta definição, da evolução de todos os elementos da cadeia, da produção à entrega de conteúdo. Estamos no início desta transformação e é necessário que mais conteúdo no formato HD 3D seja gerado e produzido para que as ofertas comerciais iniciem... os fabricantes de televisores já estão anunciando a fabricação e comercialização de equipamentos com tecnologia 3D no Brasil, porém o consumidor precisa de um televisor adequado à nova tecnologia e também dos óculos, que permitem o efeito de profundidade na imagem”.*

**Serviço de Internet.** Em dezembro de 2008, a operadora anunciou a criação de um portal de vídeos em HD para os assinantes que começaram a testar as velocidades de 20 e 60 *Mbps* no serviço de banda larga, serviço semelhante ao Hulu da NBC e News Corp. No início de 2009, a empresa iniciou os testes de VOD, que poderá ser acessado pelo assinante no computador ou no *set-top* da TV<sup>134</sup>.

---

<sup>131</sup> Nem todos os canais são transmitidos em alta definição, pois isto depende das programadoras na geração de conteúdo.

<sup>132</sup> Informação obtida no *press release* da operadora para o primeiro trimestre de 2010. [http://www.mzweb.com.br/net2008/web/arquivos/NET\\_Release\\_1T10\\_Final\\_20102804\\_PORT.pdf](http://www.mzweb.com.br/net2008/web/arquivos/NET_Release_1T10_Final_20102804_PORT.pdf), acesso em 11/07/2010.

<sup>133</sup> “NET e Band farão transmissão da Fórmula Indy ao vivo em HD 3D para São Paulo”, *press release* da Net, São Paulo, sd.

<sup>134</sup> “VOD da Net pode chegar ainda no primeiro semestre”, matéria publicada pela redação da Teletime News, São Paulo, 19/02/2009.

**Marca.** Em 2009, pela terceira vez consecutiva, a NET se destacou como a marca mais forte e mais lembrada dentro do setor de TV por assinatura (Prêmio Top of Mind do portal UOL e Datafolha). A marca da operadora também está entre as mais valiosas marcas do Brasil, de acordo com a BrandAnalytics/Millward Brown. Em 2006, a NET foi avaliada como a 49ª marca mais valiosa do país e em 2009 passou para a 19ª posição, com um valor estimado em mais de R\$ 700 milhões<sup>135</sup>.

**Net Lar.** NET Lar é um conjunto de serviços destinado a ajudar os clientes NET no seu dia a dia. É oferecido em três modalidades: o NET Lar Conforto, pacote de serviços que fornece atendimento técnico; o NET Lar Cyber Anjo, que inclui antivírus, *firewall* e *anti-spyware* e os serviços de *parental control* e *anti-spam*; e o NET Lar Cyber Rede, que inclui a prestação de serviços técnicos e a disponibilização de equipamentos para a configuração de redes domésticas de até quatro computadores, com acesso via cabo ou sem fio, abrangendo instalação, suporte e manutenção. Este serviço compete com o conceito de Lar Digital da Telefônica.

Na próxima seção, as considerações finais deste capítulo mostram como as empresas de TV estão respondendo ao objetivo geral de pesquisa proposto nesta tese e também apresenta algumas comparações entre os diferenciais estratégicos das empresas entrevistadas, cujos profissionais foram entrevistados, na exploração de CAE na convergência digital, que possam representar uma vantagem competitiva para estas empresas no contexto de mercado que elas enfrentam.

### 3.6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como vimos, os exemplos de exploração de CAE pelas empresas de TV aberta e paga com as novas possibilidades de negócio introduzidas pela TV Digital e pela convergência digital ainda se encontram num estágio inicial e, pode-se dizer, tímido, se considerarmos todos os recursos que elas acumulam nesse serviço. Também foi possível observar que há uma preocupação por parte dos radiodifusores em preservar ao máximo o negócio da TV aberta, por um lado, pela receita que ela aufera e, por outro, pelo fato de ela ser gratuita aos telespectadores no país, um fator relevante em um país onde há um grande número de famílias de baixa renda que têm no serviço de TV aberta a única possibilidade de acesso a uma programação televisiva e, muitas vezes, até de entretenimento.

---

<sup>135</sup> Informações obtidas através do Relatório Social de 2009 da operadora: [http://www.mzweb.com.br/net2008/web/arquivos/Net\\_Relatorio\\_Social\\_2009\\_pt.pdf](http://www.mzweb.com.br/net2008/web/arquivos/Net_Relatorio_Social_2009_pt.pdf), acesso em 11/07/2010.

Apesar de todos os desafios a serem enfrentados pelos radiodifusores, é preciso destacar que o posicionamento de mercado da Globo a coloca numa situação, que podemos dizer, é mais equilibrada no enfrentamento da forte e maior concorrência já anunciada no contexto da convergência digital e aqui, podemos citar alguns exemplos: 1) detém historicamente a maior parte dos investimentos publicitários e possui competência consolidada em lidar com seus clientes na indústria de publicidade; 2) mesmo com a diminuição da sua parcela de audiência nos últimos anos ela ainda é líder isolada (com cerca de 50% de audiência) e, ao que tudo indica, deverá continuar assim por mais alguns anos; 3) possui um modelo de negócio bem sucedido, a exemplo da grade de programação fixa, de programas de grande audiência – alguns há mais de trinta anos no ar, recursos e competências que garantem a posição descrita nos itens 1 e 2; 4) possui participação nas duas maiores empresas de TV paga do país, desde as suas origens, o que gerou para esta empresa uma competência em explorar também a TV paga ao longo dos anos <sup>136</sup>; 5) é dona dos canais Globosat; 6) o Grupo de Comunicação Globo detém, além da TV, também jornais, revistas, rádios, ou seja, possui historicamente recursos para produzir vários tipos de conteúdos que na convergência digital vêm ganhando distribuição em diferentes plataformas e com a possibilidade de gerar novas receitas; 7) a exploração do negócio de Internet, a exemplo da Globo.com, um dos portais líderes de acessos de CAE no país. Esses dois últimos casos também valem para a Band e para o SBT.

A Globosat é a empresa responsável pelos canais que normalmente figuram entre as melhores audiências da TV paga, depois da própria TV aberta. A boa audiência dos canais Globosat também pode ser atribuída ao fato de alguns deles fazerem parte dos pacotes básicos das operadoras de TV paga, que são mais baratos e, conseqüentemente, os mais procurados pelos consumidores. São ainda um trunfo para venda de pacotes de TV por assinatura, inclusive daqueles pacotes das operadoras de telefonia, a exemplo da Telefônica TV Digital.

Os canais Globosat também proporcionam ao Grupo Globo alguns recursos relevantes na convergência tais como: produção de CAE para nichos como jovens, mulheres etc., num modelo de negócio mais próximo daqueles que vêm sendo desenvolvidos pelas empresas de telefonia. Trata-se de produção de CAE com alguma interatividade e participação do usuário através de

---

<sup>136</sup> Possui 51% com direito de voto na Net Serviços junto com a Telmex na TV a cabo e 26% de participação na Sky/DirecTV – que deverá ser reduzida para 7% com assento no conselho – junto com a DirecTV na TV por DTH. O Grupo Globo manifestou sua intenção à DirecTV em junho de 2010. O processo de venda ainda passa por uma definição de preço, que estava entre US\$ 400 milhões e US\$ 550 milhões no final de 2009. Esta operação não deverá afetar as condições de distribuição de conteúdos Globo e Globosat pela Sky, condições previstas nos contratos comerciais entre as empresas e independentem de acordo de acionistas. Em: Samuel Possebon, “Globo reduzirá sua participação na Sky a 7%”, Tela Viva News, São Paulo, 09/06/2010.

canais de retorno como o celular e a Internet, a exemplo do ‘TVZé’ do canal Multishow e do ‘Happy-Hour’ do canal GNT. Também soma recursos transferidos da TV aberta para produzir CAE para nichos que possuem elevado interesse por parte do público, tais como informações (jornalismo) e esportes, a exemplo dos canais Globo News e SporTV. Os anos de experiência com os canais Globosat permitiram ao Grupo apreender outro recurso relevante na convergência, que é a parceria com produtoras independentes de conteúdos.

Um recurso tanto da TV aberta como da TV paga é a interface entre os dois negócios em alguns aspectos relevantes: a grade de programação linear, publicidade e negociação de conteúdos com grandes estúdios internacionais para disponibilizar conteúdos de elevado interesse do telespectador. O que diferencia esses negócios é que um é pago e o outro gratuito – ou leia-se financiado pela publicidade. A operadora de TV paga entrega conteúdo e cobra a assinatura ao passo que a TV aberta negocia com o mercado publicitário.

Um diferencial das empresas de TV aberta e paga é que elas têm muitos recursos humanos estratégicos formados no negócio de CAE. São profissionais que desenvolveram suas competências fazendo o negócio acontecer, foram construídas no processo. Nesse sentido pode-se constatar que as empresas de TV aberta e paga possuem muito conhecimento tácito, que caracteristicamente é difícil de copiar, ou na linguagem da RBV, é provável que também seja difícil de ser imitado. Enquanto essa é uma vantagem própria para as empresas de TV, as empresas de telefonia necessitam contratar alguns desses profissionais para desenhar o modelo de negócio em CAE ao mesmo tempo em que necessitam estabelecer sinergias entre o seu principal negócio e o de CAE. Esse ponto será explorado com mais detalhes no próximo capítulo.

Deve-se observar que a fonte de receita da TV paga (as assinaturas) está ameaçada, na medida em que as empresas de serviços de Internet avançam na oferta de várias séries e programas, normalmente exibidos na grade da TV paga, gratuitamente aos seus usuários. Na tentativa de suprir essa “carência” dos usuários algumas operadoras de TV paga americanas já estão disponibilizando para seus assinantes o acesso aos conteúdos de TV paga pela Internet.

A TV aberta está acostumada com um modelo de concorrência baseado nos pontos de iBope da sua programação e num contexto onde se tem uma empresa – a TV Globo – que fica com cerca de 80% dos investimentos publicitários e detém uma audiência que gira em torno de 50%. As demais empresas desse segmento dividem os outros 20% que normalmente ficavam mais para o SBT, depois para a Record e Band. Entretanto, a disputa pelo segundo lugar tem sido

maior nos últimos anos devido aos elevados investimentos feitos pela Record em estúdios e novelas, num modelo de negócio que busca copiar o modelo bem sucedido da Globo. Para sobreviver e investir para além dos 20% de investimento publicitários, a Record conta com os elevados recursos financeiros oriundos da Igreja Universal do Reino de Deus e no caso do SBT com as empresas do Grupo Silvio Santos.

Além da audiência por emissora, também é preciso destacar que empresas, a exemplo da Globo e do SBT, conseguem produzir alguns programas de grande aceitação e audiência e que conseguem permanecer assim por décadas e sem concorrência, pelo menos até a consolidação da convergência digital, pois esta poderá estrangular esse negócio no médio e longo prazo, provavelmente pela grande oferta de CAE em variados formatos e plataformas, que poderá tirar (ou diminuir consideravelmente) a atenção dos telespectadores de tais conteúdos. O *know-how* em produzir CAE de elevado interesse para o público coloca as empresas de TV aberta numa posição privilegiada – pelo menos até o atual estágio da convergência – para negociar a venda e/ou distribuição dos seus conteúdos para outras plataformas e até mesmo parcerias com o compartilhamento de receitas publicitárias.

Todas as emissoras lançam e mantêm um elenco de atores, apresentadores e artistas em geral, o que facilita a negociação da publicidade, dada a visibilidade e audiência que esses artistas alcançam. Esse é um recurso que, ao que tudo indica, poderá ser útil na exploração dos serviços de Internet, pois além de alavancar esse negócio também propicia a credibilidade do CAE nesse veículo. E todas desenvolveram a habilidade para negociar parceria, contrato a contrato, com os grandes estúdios de Hollywood ao longo do tempo.

Parte da grade de programação do SBT costuma seguir e/ou copiar o modelo de negócio da empresa líder do segmento, porém com um apelo mais popular. É um pouco menos agressiva na área de engenharia, no que diz respeito ao desenvolvimento de soluções, normalmente as compra prontas. No entanto, também conta com equipamentos de ponta, a exemplo da sua redação que está equipada com tecnologia digital atual, o que rendeu à emissora em 2008, um prêmio internacional por ser a emissora mais bem equipada do mundo, concedido pela revista *Broadcast Engineering*<sup>137</sup>.

A Band foi a primeira empresa da TV aberta comercial a testar os “novos” modelos de negócio, a partir dos recursos acumulados no seu negócio principal (a TV). Pode-se especular que

---

<sup>137</sup> Informação divulgada no portal da emissora em 2008 por ocasião da comemoração dos seus 26 anos de existência ([www.sbt.com.br](http://www.sbt.com.br)), acesso em agosto de 2008.

dois fatores a motivaram: 1) produzir CAE de elevado interesse do público – informações e esportes – e que podem ser “mais facilmente” editados para outras plataformas como celular e Internet e; 2) a sua posição na audiência do mercado de TV aberta – o quarto lugar – a coloca numa situação mais favorável e/ou de maior ousadia na busca por novas fontes de receitas, favorecendo a cultura de adaptação de CAE para outras plataformas na convergência.

A conta que a Band está fazendo é o fato de que seus conteúdos de maiores audiências, a exemplo do CQC, possuem uma média de 4 a 5 pontos de audiência podendo atingir picos de 10 ou 11 pontos, o que significa uma média de quatro a cinco milhões de pessoas. Utilizando também a plataforma celular de maneira bem alinhada com a operadora, a emissora tem a chance de distribuir seu conteúdo para degustação em cerca de 70 milhões de aparelhos, o que pode atrair mais investimentos publicitários.

*“... degustação dos conteúdos produzidos... Isso para mim é uma plataforma forte, principalmente para o nosso caso, uma emissora que está em quarta posição, quer dizer, tem um share pequeno da televisão, mas em compensação tem um espaço grande para crescer e para beliscar os outros... Então essa plataforma, o mobile, pode ser um pulo muito grande para nós começarmos a degustar conteúdo e mostrar para o telespectador que o CQC é legal, que no futebol o comentário da Renata Fan foi pertinente, que ontem teve um debate interessante... Nós conseguimos dar essa capilaridade, extrapolar a audiência do veículo... se você pensar que tem um programa de cinco pontos de audiência... e você começa a falar de 50 milhões de aparelhos... é outra audiência... eu tenho que partir para outras formas de divulgar e comunicar os produtos, engajar os clientes... se conseguirmos fazer isso multiplataforma, a chance de ter um cliente fidelizado e mais atraído pela nossa programação é, sem sombra de dúvida, verdadeiro”* (diretor de interatividade da Band).

A Globo é uma empresa altamente verticalizada e mais fechada às parcerias no negócio da TV aberta, enquanto a Band busca um alinhamento maior com os modelos de negócio das operadoras de telefonia em CAE. A primeira aguarda a demanda das operadoras de telefonia, enquanto a segunda busca uma estratégia mais agressiva de oferta de CAE adaptado ao formato necessário à viabilidade desse conteúdo às novas plataformas.

Considerando-se o objetivo geral desta tese – entender como as empresas de serviços de televisão aberta e paga têm utilizado os recursos por elas acumulados bem como tem adquirido novos recursos, tendo em vista tornarem-se competitivas na exploração de novos modelos de negócios possibilitados pelo fenômeno da convergência digital – pode-se dizer que, em maior ou menor grau, as empresas de televisão são competitivas em todas as categorias de recursos analisadas a partir da RBV.

Também podemos observar com base nas categorias de análise que um ponto forte das empresas de TV está na eficiente mobilização dos seus recursos políticos para garantir vantagem competitiva sustentável na convergência digital. Por outro lado, podemos apontar como um dos

seus pontos fracos a dificuldade de criar modelos de negócio que contemplem a interatividade. Apesar deste ponto fraco fazer parte da categoria de recursos mercadológicos, ele tem implicações com relação à eficiência e à efetividade na mobilização de recursos também nas categorias tecnológicas, intangíveis, organizacionais e humanas. Ou nas palavras de Eisenhardt e Martin (2000), a vantagem competitiva sustentável é uma consequência não das competências dinâmicas em si, mas da configuração alcançada dos recursos de uma empresa por meio da utilização dessas competências, que são vistas como ferramentas de manipulação de recursos.

As empresas de TV necessitam manipular eficientemente várias de suas categorias de recursos para superar essa fraqueza observada nessas organizações. Adicionalmente, pode-se dizer que esse ponto fraco implica, como demonstrado ao longo deste capítulo, uma mudança na “cultura” das empresas de TV com relação ao seu tradicional modelo de negócio na exploração de CAE. Há necessidade de uma modificação do comportamento organizacional, que consequentemente alteraria a rotina de aprendizado, que é fonte das competências dinâmicas, na busca por maior eficácia (Zollo e Winter, 2000).

Helfat (2007) se contrapõe à esta argumentação ponderando que nem todas as competências dinâmicas estão relacionadas à alteração de rotinas operacionais, podendo também ser relacionadas à identificação de oportunidades, processamento de informações, formação de alianças, dentre outras. E nesse sentido, também identificamos outra fraqueza das empresas de televisão que é a baixa propensão às alianças e/ou parcerias estratégicas, preferindo desenvolver as suas competências internamente. Como veremos no capítulo quatro, por outro lado, as empresas de telefonia estão se valendo de tal prerrogativa para acumular aprendizado e competências na exploração de CAE e, consequentemente, reduzindo os riscos da sua entrada no mercado de CAE na convergência digital.

A identificação da interatividade como uma fraqueza das empresas de TV, relativamente à interatividade que está ocorrendo em CAE na telefonia e nos serviços de Internet, também pode ser analisado sob a égide do aspecto relacional das inovações em serviços. De acordo com Gallouj (2002) em todas as modalidades de serviço ocorre algum tipo de interação entre o cliente e o prestador. Até a convergência digital, no caso das empresas de TV esta interação era restrita e tinha pouco impacto sobre as inovações desse mercado. Uma realidade que está mudando com a introdução da TV Digital e o próprio contexto convergente.

Com essas mudanças as empresas de TV necessitarão dar mais atenção às relações de serviços que, segundo Gadrey (2001), envolvem interações de informação, interações verbais, contatos diretos e até trocas interpessoais entre os produtores de CAE e os seus clientes.

De acordo com Vries (2006), por um lado, quanto mais estreito for o relacionamento com o cliente, mais facilmente ocorre o processo de interação em busca de uma solução específica, o que na convergência pode significar, por exemplo, a oferta de CAE para nichos de consumidores que prefiram consumir esse serviço de acordo com as suas preferências próprias (ação, comédia, documentários etc.). Por outro lado, uma solução específica que atenda às necessidades do consumidor fortalece o relacionamento, o que poderia fidelizar um cliente de CAE de um determinado fornecedor, independente da plataforma em que ele for oferecido (*branded content*).

Cabe esclarecer que embora a TV sempre tenha contado com alguma interatividade junto aos seus telespectadores, por exemplo, influenciando no destino de personagens de novelas, mostrando a opinião dos mesmos em targetas na tela de programas de variedades etc., esta interatividade sempre foi (e ainda é) editada de acordo com a política e premissas dos responsáveis pela produção de CAE na TV aberta. Isso do ponto de vista do serviço. Do ponto de vista tecnológico, embora tenham sido apresentados alguns exemplos de interatividade, a quase totalidade dessas iniciativas ainda não são baseadas nos recursos interativos da TV Digital, até porque a base de receptores equipados com o *middleware* DTVi ainda é insignificante.

Os avanços tecnológicos (TVD) que estão transformando a tela da TV também em uma “tela de Internet” e que permitem ao telespectador através do controle remoto, por exemplo, saber informações ou comprar produtos que estão sendo usados por um ator numa determinada cena, colocam a TV diante de uma grande ameaça. Isso está podendo acontecer porque tais inovações tecnológicas podem tirar a atenção do telespectador de CAE dessas empresas e remetê-los à telas de outras empresas anunciantes ou fornecedoras de um determinado produto. Essa possibilidade poderá ter como consequência a redução de audiência e, por conseguinte, a queda da receita publicitária.

Essa ameaça ao negócio da TV aberta está representando uma oportunidade de negócio para as empresas de telefonia que, como veremos no próximo capítulo, estão aproveitando a relação individual com os seus clientes para explorar CAE de uma maneira mais interativa, com maior participação e envolvimento dos seus clientes. Estão constituindo tanto a interatividade típica das relações de serviços como aquelas possibilitadas pelos avanços nas tecnologias,

notadamente a celular, para estabelecer um vínculo emocional com os seus clientes e, conseqüentemente, fideliza-los e/ou remete-los a associação das suas marcas ao CAE.

Embora seja possível dizer que no atual momento da convergência a interatividade possibilitada pela introdução da TVD seja uma ameaça ao negócio da TV aberta e uma oportunidade para o negócio de CAE das operadoras, é preciso ponderar que o negócio de CAE na convergência está dando apenas os seus primeiros passos. Assim, é provável que no médio e longo prazo, tanto as empresas de TV como as operadoras consigam reconfigurar os seus recursos e competências em interatividade, o que possivelmente resultará num estágio concorrencial ainda mais acirrado do que o descrito nesta tese.

Neste capítulo 3 também observamos que muito do que estas empresas da TV aberta têm, em termos de visões do mercado que está se desenhando na convergência digital e dos recursos que elas têm e/ou necessitam mobilizar está relacionado às suas próprias histórias, ou seja, de como elas se organizaram interna e externamente para explorar o negócio de TV nos últimos 50 anos.

A TV aberta no Brasil, em sua maior parte, é composta de empresas familiares de capital nacional, que no cenário da convergência digital em CAE competem com grandes corporações multinacionais como o Grupo Telefônica da Espanha, o Grupo Telmex do México e empresas como a americana Google. Uma competição com enormes assimetrias, por exemplo, na capacidade de investimentos, um recurso relevante de tais empresas e que, de certa forma, é (e pode ser) compensado através da regulamentação nacional, fortemente “influenciável” pelas empresas de TV aberta.

Também é possível notar que a alta definição (HDTV) é o recurso mais explorado da TV Digital, em linha com a tendência mundial observada com a implantação dessa nova tecnologia (Menezes, 2008). Algumas considerações apresentadas neste capítulo corroboram os achados de Cruz (2008), no que diz respeito à influência da radiodifusão nas questões regulatórias do setor e na assimetria econômica existente entre as empresas de televisão e telefonia. Esta última pode ser particularmente crítica com relação ao CAE, na medida em que as empresas de telefonia avancem na produção desse serviço, o que poderia também de acordo com este autor aumentar o espaço do CAE importado. E também a interface que se estabelece entre o negócio de televisão e o negócio de Internet a partir da digitalização do primeiro, o que vem permitindo que as empresas de TV ofereçam seus conteúdos também nesta plataforma.

Apesar de todas as dificuldades e questões em aberto, os entrevistados das empresas de TV enxergam na convergência uma **oportunidade** de exercitar o desenvolvimento de novos modelos de negócio que poderão dar novos usos aos seus conteúdos.

No horizonte de negócios dessas empresas elas ainda terão que debater junto às autoridades regulatórias do país um dispositivo em votação no Congresso, o PLC 116/2010, o antigo PL 29/2007, que prevê que as empresas de radiodifusão e produtoras de conteúdo não poderão controlar outorgas de TV paga e que empresas de telecomunicações não poderão controlar a produção de conteúdos. Esse dispositivo, por um lado favorece as radiodifusoras que defendem a separação de mercados entre produtores de conteúdo e empresas de telefonia e, por outro, coloca a Globo, que controla a Net, e também Band e SBT, que controlam a operação via cabo da TV Cidade, em desacordo com a lei na atual redação do PLC 116/2010. Por essa lei as empresas de radiodifusão teriam que se desfazer das suas concessões de cabo e autorizações de MMDS<sup>138</sup>. Este é mais um debate em aberto.

---

<sup>138</sup> Samuel Possebon, “Nova lei de TV paga forçará radiodifusores a se desfazerem de outorgas de cabos”, Tela Viva News, São Paulo, 13/07/2010.

# **CAPÍTULO 4 – RECURSOS DAS EMPRESAS DE TELEFONIA FIXA E MÓVEL: ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO E CRIAÇÃO DE NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO**

## **4.1 – INTRODUÇÃO**

Este capítulo mostra como as empresas que prestam serviços de telefonia fixa e móvel no Brasil estão mobilizando seus recursos (e suas capacidades e competências) para explorar o serviço de conteúdo audiovisual de entretenimento. Para atingir tal objetivo apresentamos o modelo de negócio e a cadeia de valor nos quais essas empresas estão inseridas e também o ambiente altamente competitivo por elas enfrentado em seus negócios de origem, a telefonia, o que ajuda a identificar alguns recursos relevantes – ou uma herança – da fase pré convergência digital.

A análise crítica das entrevistas realizadas com os profissionais das empresas Oi, Telefônica, TIM e Claro, permite elencar algumas das tendências que pode se observar no mercado do serviço de CAE e também como elas vêm mobilizando aqueles recursos necessários à condição de “novas entrantes” que elas têm nesse mercado.

Este capítulo também analisa quais recursos as empresas transferem do período pré-convergência para o atual período convergente para ofertar o serviço de CAE nas suas plataformas ou multiplataformas. Esse modelo de análise permite mostrar de quais recursos da etapa anterior elas estão se valendo para mobilizar os “novos” recursos para entrar nesse “novo” mercado de CAE.

Por fim, são apresentadas algumas conclusões que mostram em que medida a estrutura de análise empreendida, com base na seção 2.6, consegue responder ao objetivo principal desta tese, ou seja, quais os recursos necessários para explorar CAE e se as empresas entrevistadas estão enxergando na convergência digital uma oportunidade ou uma ameaça à sobrevivência e/ou expansão dos seus negócios.

## 4.2 – O modelo de negócio e a cadeia de valor dos serviços de Telefonia fixa e móvel

Algumas das características predominantes do setor de telecomunicações até a década de 1990 eram, de acordo com Fransman (2000 e 2001), a regulação do setor baseada em monopólios, forte integração vertical e uso de tecnologias proprietárias. Porém, o surgimento de tecnologias abertas concorrentes, a evolução dos microprocessadores, a desregulamentação realizada em vários países e a abertura do mercado de serviços de telefonia nos anos 1980 podem ser apontados como fatores catalisadores da transformação desse mercado. Tal cenário colocou em “xeque” as estratégias de negócios até então adotadas. A partir dos anos 1970 a digitalização conduziu essa indústria a uma crescente integração, que culminou na difusão da Internet nos anos 1990.

No Brasil o movimento de liberalização das telecomunicações promovido pelo governo no intuito de aumentar a competitividade industrial, por meio da abertura econômica, se concretizou no setor através da privatização da Telebrás – com a quebra do monopólio estatal em 1995 – e ampliação dos investimentos privados<sup>139</sup>. Em termos tecnológicos os serviços de telefonia continuaram fortemente dependentes dos fornecedores externos, embora tenha havido aumento do desenvolvimento de *software* para telecomunicações devido, em parte, aos incentivos fiscais da Lei de Informática<sup>140</sup>.

Uma característica apresentada pelas empresas do setor é que as operadoras, que antes tinham seu foco voltado para o desenvolvimento tecnológico, agora estão dedicando a maior parte dos seus esforços ao desenvolvimento de serviços para atender seus clientes, deixando o desenvolvimento tecnológico – incluindo as atividades de P&D – para os fornecedores de equipamentos. Outra característica que se destaca é o caso das muitas empresas fornecedoras de equipamentos que estão deixando as atividades relacionadas à manufatura de componentes e até

---

<sup>139</sup> Inicialmente foi privatizada a Banda B de telefonia celular e só depois de montado um novo arcabouço jurídico e institucional é que o Sistema Telebrás foi privatizado. Para ser privatizado, o Sistema Telebrás teve que ser dividido em várias *holdings*, de forma a impedir que um único comprador adquirisse todo o conjunto e, conseqüentemente, passasse a exercer influências nas decisões da Anatel. Dessa forma, em processo semelhante ao da telefonia celular, a telefonia fixa foi agrupada em três grandes *holdings* regionais, sendo a Embratel mantida como empresa isolada. As *holdings* regionais foram à época: Tele Norte-Leste (Telemar), Tele Centro-Sul (Brasil Telecom) e Telesp (Telefônica).

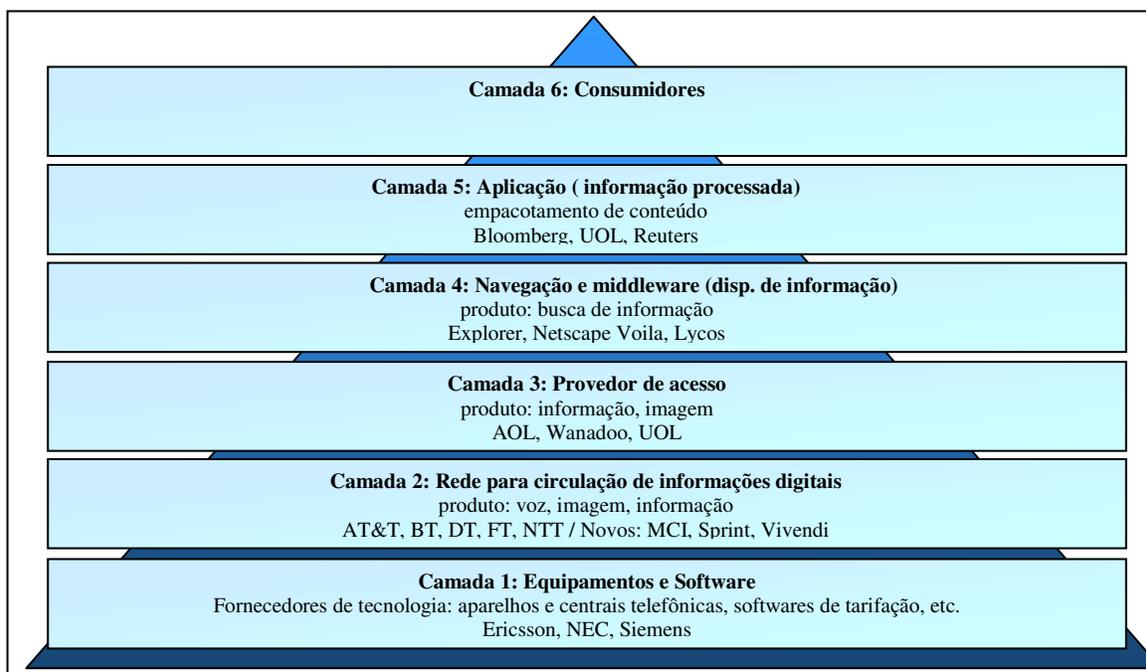
<sup>140</sup> A Lei de Informática (Leis 8.248/91, 10.176/01 e 11.077/04) vigente é resultado de uma redefinição dos rumos da política industrial para o complexo eletrônico, ocorrida no início dos anos 1990. A concessão de benefícios fiscais prevista na legislação vincula-se, de um lado, à realização de esforços de P&D por parte das empresas tanto internamente como através de convênios com outras instituições e, por outro, está associada ao cumprimento dos requisitos do Processo Produtivo Básico (PPB), como forma de garantir internalização de etapas do processo de produção. Essa Lei foi importante na atração de empreendimentos de grandes empresas internacionais do setor e no apoio de algumas iniciativas locais no estabelecimento de unidades de produção do desenvolvimento tecnológico das empresas brasileiras. Porém, do ponto de vista de uma política mais ambiciosa de desenvolvimento tem sido insuficiente para a formação de capacitações no setor.

mesmo de alguns equipamentos de telecomunicações para focar na integração de sistemas e no fornecimento de soluções para operação e serviços<sup>141</sup>.

As principais transformações ocorridas no setor de telecomunicações, sobretudo a partir da década de 1990, foram sintetizadas no mapeamento industrial desenvolvido por Fransman em 2001 ([www.telecomvisions.com](http://www.telecomvisions.com)), conhecido como o modelo em camadas, amplamente utilizado pelos especialistas nessa área de pesquisa.

O modelo – apresentado na Figura 4.1 – tem por fundamento a Interconexão de Sistemas Abertos de Redes (*Open Systems Interconnection – OSI*), a tecnologia da Internet com base na interface *Transmission Control Protocol/Internet Protocol (TCP/IP)* para criar seis camadas e os níveis de atividades realizados na cadeia de valor do setor. Cada camada trata um sub-sistema que domina alguma atividade econômica. Empresas passam a se organizar a partir de similaridade ou até mesmo de complementaridade de **recursos** requeridos para suas atividades.

**Figura 4.1: Modelo em camadas de Fransman para o setor de telecomunicações**



**Fonte:** Telecomvisions, 2002, a partir dos anexos do relatório setorial sobre Telecomunicações do DPP/Finep.

<sup>141</sup> O Setor de Telecomunicações, num amplo sentido é composto, em geral, por cinco atores principais e, de acordo com o relatório setorial do Diretório da Pesquisa Privada (DPP/FINEP, 2005), são completamente inter-relacionados. São eles: fornecedores de equipamentos telefônicos (para redes de telefonia ou usuários finais) de equipamentos para transmissão de dados, para componentes de infraestrutura (antenas, cabos, fios etc.) e outros; operadores de rede (telefonia) ou serviços (Internet, *paging e trunking*, TV etc.); governo e órgãos reguladores; usuários (que podem influenciar na dinâmica do setor e podem ser divididos entre clientes corporativos e pessoas físicas) e as universidades e centros de pesquisa.

Normalmente, as camadas 1 e 2 tratavam o setor de telecomunicações, porém com o advento da Internet e do padrão TCP/IP viabilizaram-se novos padrões de transmissão de dados, voz e imagem através de múltiplas e distintas redes, o que originou novas plataformas de serviços disponíveis ao consumidor final e novos competidores no mercado. Em termos tecnológicos as camadas iniciais são mais dependentes de *hardware* e sistemas de logística de redes, enquanto nas últimas aumenta a importância de *software* e sistemas aplicativos (Frontini, Plonski e Laurindo, 2005).

Segundo Fransman (2000), a transformação da indústria de telecomunicações tradicional nessa que observamos atualmente – e que esse autor chama de indústria de infocomunicações -, deveu-se tanto aos processos de liberalização e privatização do setor quanto à integração da Internet à telefonia móvel. Ao mesmo tempo, a integração da Internet à telefonia celular foi possível graças à influência de uma tríade de tecnologias: troca de pacotes, o protocolo de Internet (*Internet Protocol* - IP) e a World Wide Web (www).

Com a convergência digital, os serviços de telefonia estão focando seus negócios, particularmente o de **conteúdo audiovisual de entretenimento, na camada 5**. Porém aqui cabe ressaltar que a oferta de CAE depende da disponibilidade de rede (infra-estrutura), equipamentos, navegação e provedor de acesso, ou seja, para o consumidor receber CAE num determinado local, todas as camadas precisam estar disponíveis. Nesse sentido, as empresas de telefonia podem ter na **infra-estrutura** – ou na posição que ela ocupa nessa cadeia de valor – um importante **recurso tecnológico mobilizado da fase pré-convergência**, que lhe confere um diferencial estratégico no atual contexto.

De acordo com Silva e Campanário (2004), até a década de 1980 os serviços de telecomunicações podiam ser descritos através do modelo chamado de *Plain Old Telecommunications Services (PLOTS)*, ou seja, estavam associados a uma tecnologia que disponibilizava o serviço de fluxo de voz com origem e destinos fixos. Um padrão tecnológico que caracterizava esse modelo era o *Circuit-Switched System*, constituído por centrais telefônicas, a partir das quais um tempo de conectividade entre pares é disponibilizado para transmissão de voz, apoiada em padrão analógico.

O desempenho do serviço de telefonia estava baseado apenas neste serviço, o que se traduzia na redução dos preços da assinatura e na escala dos serviços prestados. Até então, as inovações tecnológicas introduzidas estavam relacionadas à melhora de processos em larga

escala, aos sistemas de distribuição e à implantação e manutenção de redes e centrais telefônicas. A estrutura de mercado associada aos PLOTS era a do monopólio natural, privado ou estatal. No caso do Brasil, as operadoras formavam parcerias com os fornecedores, constituindo um monopólio bilateral, que por sua vez, coexistia com o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPqD), sob o comando da Telebrás.

Com o avanço das TICs, em meados dos anos 1990, o setor passa a conviver com um novo modelo chamado de *Pretty Amazing New Services (PANS)*, passando a adotar inovações denominadas de *Packet-Switched Systems*. Este novo padrão de transmissão, segundo Silva e Campanário (2004), permite o empacotamento de serviços de estoque e fluxo de informação digitalizada de voz, som, dados e imagens com forma, origem e destinos múltiplos.

Para Fransman (2000) e Silva e Campanário (2004), na falta de concorrência e com tecnologias relativamente padronizadas para transmissão de fluxos de voz, fornecidas por grandes empresas multinacionais, tais como Siemens, Ericsson e Alcatel, as operadoras locais obtinham economias de escala e de escopo, mas apresentavam ineficiências técnicas, além de um comportamento conservador em termos de investimentos para expansão dos serviços.

Nesse contexto, o marco regulatório era constituído por fortes barreiras à entrada, financiamento por meio de tarifas, empréstimos e orçamento público (baseados no poder discricionário de compra do setor público), políticas tarifárias e subsídios cruzados assimétricos.

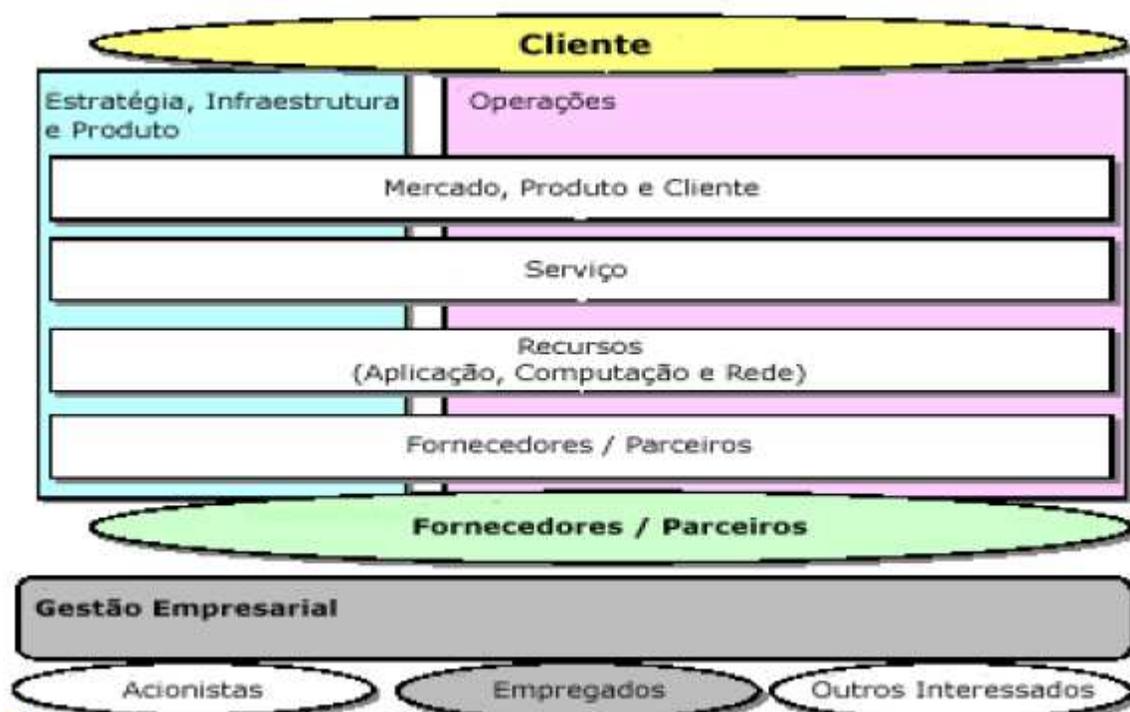
Silva e Campanário (2004:11) destacam que entre o período do PLOTS e o do PANS, dois processos são iniciados: *“mudanças radicais na cadeia de valores, reordenando atores e suas funções econômicas e sociais; e alterações substanciais, de conteúdo e forma, nas práticas de regulação do setor, em substituição ao sistema de monopólio bilateral, com forte presença do Estado”*.

As mudanças até aqui descritas chamam atenção para importantes questões na mudança de contexto dos serviços de TeleCom, e aqui, em especial dos **serviços de telefonia** que é a necessidade de **mobilizar recursos mercadológicos para lidar com o aumento da competitividade colocado pela entrada de novos competidores**. Além daqueles **novos entrantes oriundos da nova plataforma tecnológica** que passou a caracterizar o serviço (conforme o modelo de Fransman), ao colocar seu foco de negócio nos serviços e passar para os **grandes fornecedores** de equipamentos a responsabilidade pelo desenvolvimento tecnológico, as operadoras deram início às condições de entrada de um novo concorrente, que tem se mostrado

cada vez mais interessado em avançar sobre os serviços convergentes, dentre os quais pode-se destacar o CAE como veremos a partir da seção 4.4. Nesse sentido, também necessitam **mobilizar recursos tecnológicos e organizacionais** – notadamente os seus engenheiros e os gestores de modelos de negócio – para que possam aprender a usar as novas tecnologias.

Para estudar o modelo de negócio e a cadeia de valor do serviço de telefonia fixa e móvel cabe destacar alguns aspectos do Mapa de Processos de uma Operadora de Telecomunicações<sup>142</sup> aperfeiçoado a partir do modelo de referência do Enhanced Telecom Operations Map® (eTOM)®. Este modelo foi desenvolvido pelo TeleManagement Forum (TMForum)<sup>143</sup> e descreve os processos necessários para o funcionamento de uma operadora de telefonia, além de explicitar as relações de mercado que existem nesse setor, como mostra a Figura 4.2. O quadro de processos eTOM® busca posicionar a operadora de serviço de telefonia no contexto geral de sua área de negócio.

**Figura 4.2: Visão global da estrutura conceitual do eTom®**



Fonte: Tude e Martins (2003). Tutorial Teleco em <http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialtom/Default.asp> acesso em 06/03/2010.

<sup>142</sup> O estabelecimento de padrões para a automatização dos processos operacionais de uma prestadora de serviço de telecomunicações foi iniciado pelo modelo Telecommunications Management Network (TMN) criado em 1988 pela União Internacional de Telecomunicações (UIT).

<sup>143</sup> O TMForum foi fundado em 1988 por profissionais de telecomunicações e atualmente fazem parte deste fórum mais de 500 empresas do setor tais como: fornecedores de redes, soluções de *softwares*, novos entrantes, *incumbents*, fornecedores e consumidores de telecomunicações (<http://www.tmforum.org>).

Como mostra a Figura 4.2, do ponto de vista conceitual o eTOM® pode ser considerado como tendo três áreas de processos: **estratégia, infra-estrutura e produtos (recursos mercadológico e tecnológico)**, que cobre o planejamento e o gerenciamento do ciclo de vida do negócio; as **operações (recursos humanos estratégicos)**, que cobrem o núcleo gerencial operacional e a **gestão empresarial (recurso organizacional)** que cobre o gerenciamento corporativo ou suporte do negócio. Os processos de serviços, foco desta tese, incluem todas as ações relacionadas ao desenvolvimento e configuração dos serviços, gestão dos problemas nos serviços, análise de qualidade e preços (Tude e Martins, 2003). Um **recurso organizacional** das empresas de telefonia que se destaca aqui é o **alto nível de profissionalização das suas estruturas de negócio** de origem (voz).

As empresas de serviços de telefonia fixa e móvel também estabelecem interações com seus **clientes**, para quem o serviço da empresa é vendido com foco no negócio; **fornecedores**, que provêm recursos ou produtos usados pela operadora; **parceiros** com quem a empresa opera conjuntamente numa área de negócio; **acionistas** que investem na empresa e são proprietários das suas ações e ainda seus **interessados** que são aqueles que possuem certos compromissos com a empresa e os seus **empregados**. Como destacado no capítulo 2, essas **interações** são típicas das empresas que buscam inovação em serviços, o que do ponto de vista da RBV e de acordo com as categorias de recursos definidas na seção 2.6, são **recursos intangíveis e mercadológicos relevantes** para as empresas de telefonia que estão buscando incrementar os seus negócios através do CAE.

Como é possível observar na Figura 4.3 as operadoras de telefonia estão funcionando cada vez mais como uma rede de empresas que integra e coordena todo o processo de projeto, desenvolvimento, produção, comercialização etc., tal como acontece, por exemplo, na indústria automobilística.

**Figura 4.3: Cadeia de valor das empresas de serviços de telefonia fixa e móvel**



**Fonte:** Tude e Martins (2003). Tutorial Teleco em <http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialtom/Default.asp> acesso em 06/03/2010.

Os elementos da Figura 4.3 compõem uma rede cujo objetivo é fornecer um serviço ou produto que tenha valor para o cliente, a exemplo do CAE. A operadora funciona como o núcleo da rede com responsabilidade sobre a plataforma operacional e infra-estrutura através da qual outros parceiros podem colaborar para fornecer produtos e serviços aos clientes.

Essa rede existe para atender as necessidades dos clientes, que pode ser um indivíduo ou uma empresa. O cliente pode ser um assinante, um usuário final ou ambos. Os fornecedores interagem com a empresa fornecendo produtos e serviços, que são integrados pelo prestador de serviços de modo a que ele possa fornecer seus produtos e serviços ao cliente. Nesta célula incluem-se o que no setor chamam-se *vendors*, ou seja, fornecedores de equipamentos, *software* e soluções para o operador, como prestadores de serviço para os quais são terceirizadas funções do operador e outros operadores dos quais são contratados infra-estrutura e/ou serviços de conectividade, circuito ou rede.

O intermediário é aquele que executa uma função em nome da empresa junto aos clientes ou fornecedores. Existem três categorias de intermediários: vendas, implantação e serviços de informação. Na célula complemento estão os competidores que fornecem produtos e serviços adicionais para ampliar as capacidades da rede de valor. Geralmente os produtos e serviços complementares são construídos sobre a infra-estrutura fornecida pela empresa. Um exemplo são os provedores de serviço de valor adicionado.

Com base na cadeia de valor apresentada na Figura 4.3, na descrição das suas etapas e dos modelos de negócio que ela permite desenhar, cabe aqui destacar **três recursos** que as empresas de telefonia detêm: a **elevada capacidade de investimentos (recurso financeiro) e gestão (recurso organizacional** nas redes (infra-estrutura) que permitem a oferta de serviços convergentes; a **capacidade de precificação** dos seus produtos e serviços, através da sua **capacidade de identificação** daqueles que têm/ou podem ter elevado **valor para o cliente (recursos mercadológicos)**, sendo este último caso também característica típica das empresas inovadoras em serviços.

Com o PANS, os serviços de telefonia fixa e móvel estão se integrando ao protocolo da Internet (IP), desenhando uma configuração completamente nova para o setor, o que inclui novos agentes e necessita de novas formas de regulação. Esta integração permite a introdução de uma série de processos que agregam valor aos serviços (estrutura multi-serviço). Os novos produtos em telecomunicações procuram combinar os serviços tradicionais à transmissão de dados e imagem baseados em tecnologia *packed-switched systems*, como está acontecendo com a exploração de CAE. Isso fica evidente quando se focaliza a banda larga e a telefonia móvel de terceira geração.

Tradicionalmente, no setor de telecomunicações as transmissões de serviços e conteúdos eram essencialmente associadas a uma plataforma tecnológica, ou seja, a comunicação de voz na telefonia fixa, onde os equipamentos terminais (telefone), redes de transmissão (cabos e centrais telefônicas) foram projetados exclusivamente para a transmissão de um único tipo de serviço e conteúdo, a voz (sinal de áudio) [Quintella e Cunha, 2004:2]. Porém, como visto nesta seção, o uso generalizado de novos meios tecnológicos alternativos para armazenagem e transmissão de conteúdos está mudando substancialmente os modelos de negócios no setor de telecomunicações.

Dado o padrão de TV Digital adotado pelo Brasil e que será aberto e gratuito, os aparelhos compatíveis podem captar o sinal de TV e também podem fazer parte de uma rede independente de transmissão de conteúdos, a exemplo do Digital Video Broadcasting-Handheld (DVB-H), que é o modelo europeu de TV Digital ou do MediaFLO. Ou podem ainda receber conteúdos dos diferentes modelos de negócios que vêm sendo oferecidos e “testados” pelas operadoras de telefonia móvel através de suas redes de dados, como veremos na seção 4.4.3.

O DVB-H é uma tecnologia de *broadcast* que permite a transmissão de canais de forma independente da infra-estrutura das operadoras móveis e o MediaFLO é uma tecnologia

proprietária da Qualcomm, que montou por conta própria uma rede nos Estados Unidos. Inicialmente apenas fornecia programação móvel para as operadoras Verizon e AT&T, porém mais recentemente lançou a FLO TV, uma subsidiária da Qualcomm que opera uma rede *broadcast* de TV móvel usando o MediaFLO. A FLO TV opera com a frequência de um canal UHF na faixa de 700 MHz nos EUA<sup>144</sup>.

Para montar uma rede de MediaFLO no Brasil há necessidade de espectro, porém “*existem algumas frequências no Brasil que poderiam ser usadas, mas que estão destinadas a TVs por assinatura. É difícil falar em prazo, mas com migração das TVs por assinatura do analógico para o digital sobrarão canais que poderiam ser usados para o MediaFLO e estamos conversando com as operadoras*” (Anuário de Mídias Digitais PAY-TV 2009: 2008:119).

Além da Qualcomm, também a Nokia-Siemens já analisou a possibilidade de utilizar as faixas de MMDS e UFH para distribuir conteúdos móveis para celular nas plataformas MediaFlo e DVB-H. De acordo com Mazza (2009), alguns empresários brasileiros já se movimentaram nesse sentido, mas a incerteza regulatória em relação à manutenção das licenças é um forte complicador para a viabilização dos projetos<sup>145</sup>.

O Minicom e a Anatel estão analisando a possibilidade de revisão na destinação de faixas usadas por serviços de TV paga via MMDS, ou seja, as frequências em 2,5 GHz e também o uso das frequências utilizadas pelas operadoras do serviço especial de TV por assinatura via UHF<sup>146</sup>. Essas faixas seriam destinadas para canais digitais às operadoras celulares para que estas possam oferecer conteúdos de TV via celular.

O cálculo é que para cada canal destinado a uma empresa de TV por assinatura via UHF (de 6 MHz), seria possível criar treze canais para as empresas de telefonia móvel. Para o Ministro das Comunicações, Hélio Costa, essa alteração poderia dar melhor uso a faixas que hoje nem sempre tem uma exploração plena por parte das empresas. Porém, mesmo pretendendo rever a destinação dessas faixas, o Minicom não deve tomar, por enquanto, nenhuma medida efetiva e, de acordo com o Ministro: “*não tem como eliminar as empresas. Elas têm direito adquirido. Mas é importante analisar o que pode ser feito com o espectro nesse setor*” (Mazza, 2009:1).

As operadoras da telefonia móvel também estão se organizando para “padronizar” a forma como vão explorar a publicidade no celular. Um exemplo disso foi o lançamento, em fevereiro de

---

<sup>144</sup> Fernando Paiva, “FLO TV terá time shift e interatividade até o fim do ano”, Tela Viva News, São Paulo, 29/06/2010.

<sup>145</sup> Mariana Mazza, “Minicom fala em destinar faixas de UHF para TV móvel por celular”, Tela Viva News, São Paulo, 02/03/2009.

<sup>146</sup> As TVs por assinatura via UHF são licenças que foram criadas em 1988 para a oferta de TV por assinatura em um único canal UHF. Existem cerca de 25 licenças de TVAs, nas principais capitais brasileiras e em nome de grandes grupos de mídia, tais como Globo, Abril, RBS e Band.

2009, de um guia de boas práticas em *mobile marketing*, através de uma parceria entre a Interactive Advertising Bureau – IAB Brasil<sup>147</sup> – uma associação que reúne agências e veículos de mídias interativas com a Mobile Marketing Association (MMA)<sup>148</sup>. O guia apresenta recomendações gerais, conceitos de métrica, glossário e padrões e será atualizado à medida que o mercado evoluir e demandar customizações<sup>149</sup>.

O IAB Brasil criou o Comitê de Mobile Marketing com a missão de fortalecer o planejamento de mídia *mobile* no Brasil. O presidente do Comitê, Abel Reis, destacou também que o mesmo está “*empenhado em promover ações educativas em mobile marketing, explicando como funciona e como se organiza o segmento; em acompanhar a evolução da audiência e em criar grupos de trabalho e divulgar cases e melhores práticas para o amadurecimento do mercado*”<sup>150</sup>.

Um estudo divulgado pela Pyramid Research<sup>151</sup> em fevereiro de 2009<sup>152</sup> apontou que à medida que aumenta a penetração dos serviços oferecidos através dos celulares nos mercados emergentes, as receitas com publicidade tendem a crescer significativamente. De acordo com o estudo: 1) a publicidade pelo celular fará com que as receitas das operadoras com serviços de dados móveis aumentem 10% nos próximos cinco anos; 2) os serviços de dados móveis deverão ser responsáveis por mais de 33% das receitas das operadoras em âmbito mundial até 2013, tornando esse mercado estratégico para as teles e uma grande oportunidade para os anunciantes.

Para um dos co-autores do estudo, Jan Ten Sythoff, as plataformas de publicidade móvel e de Internet ganharão parte da participação de mercado dos formatos tradicionais de anúncios no curto prazo. A estimativa é que essas novas formas de publicidade devem crescer mais com a recuperação econômica, prevista para ocorrer a partir de 2011.

De acordo com o autor até 2013 as plataformas móvel e de Internet, juntas, serão responsáveis por aproximadamente 12% das receitas publicitárias nos mercados emergentes e por 30% em países desenvolvidos. E destaca ainda que o desenvolvimento da publicidade móvel, seja beneficiado pela evolução das redes móveis 3G, ou até mesmo pelos serviços básicos, tais como

---

<sup>147</sup> Para mais detalhes consultar: <http://iabbrasil.ning.com/>.

<sup>148</sup> Para maiores detalhes consultar: <http://mmaglobal.com/main>.

<sup>149</sup> O guia de boas práticas está disponível para *download* no endereço: [www.telaviva.com.br/arquivos/Instrucoes\\_de\\_Publicidade\\_Movel.pdf](http://www.telaviva.com.br/arquivos/Instrucoes_de_Publicidade_Movel.pdf).

<sup>150</sup> “IAB lança guia de boas práticas para mobile advertising”, matéria publicada pela redação da Tela Viva News, São Paulo, 12/02/2009.

<sup>151</sup> A Pyramid Research é uma empresa com mais de 25 anos que fornece conselhos sobre o mercado emergente no que diz respeito a oportunidades de serviços aos líderes na convergência das comunicações, mídias e tecnologias ([http://www.pyr.com/ip\\_corporate\\_overview.htm](http://www.pyr.com/ip_corporate_overview.htm)).

<sup>152</sup> O estudo da Pyramid Research observa as iniciativas de *mobile advertising* e as receitas potenciais em mercados emergentes com ênfase nos estudos de caso de Brasil, China, Índia, Indonésia, México, Romênia, Rússia, África do Sul e Turquia. Segundo o estudo, juntos, esses países serão responsáveis por mais de 35% dos assinantes móveis globais até 2013. Estudo obtido através do [http://www.pyramidresearch.com/documents/EX\\_MOBILE%20ADVERTISING.pdf](http://www.pyramidresearch.com/documents/EX_MOBILE%20ADVERTISING.pdf), acesso em 11/03/2009.

os de mensagens patrocinadas e sistemas de alerta, estão possibilitando às marcas alcançarem uma audiência mais ampla e tirarem o máximo do canal móvel.

Com a convergência, o acesso a diversas redes de comunicações de boa qualidade se tornará trivial segundo a Telebrasil/Telesindibrasil (2006), o que conduzirá a percepção de valor para o conteúdo. Assim, os consumidores voltarão sua atenção para prestadoras de serviços que oferecerem acesso ao melhor noticiário, aos jogos do seu esporte favorito, filmes, música etc. Verifica-se uma tendência de redução nas receitas de acesso e disponibilidade e um aumento das receitas nos serviços que oferecem conteúdos que deverão ser mais valorizados pelos clientes.

### **4.3 – Competitividade entre as empresas que prestam serviços de Telefonia fixa e móvel no Brasil**

Esta seção apresenta um detalhamento do perfil econômico e do alcance – universalização – no país dos serviços das principais empresas de telefonia fixa e móvel. Também mostra alguns dados sobre a competitividade enfrentada por essas empresas. E, a partir desse contexto, busca elencar alguns recursos relevantes que estas empresas estão mobilizando para oferecer os serviços de CAE em suas redes. Como mencionado, apesar desta tese tratar em conjunto os serviços de telefonia fixa e móvel, dada a especificidade dos dados apresentados nesta seção, optou-se por separar essas informações entre os dois segmentos.

#### **4.3.1 – Telefonia Fixa**

O Serviço de Telefonia Fixa Comutado (STFC) na sua modalidade Local é prestado no Brasil pelas categorias de empresas apresentadas na Tabela 4.1. Vale ressaltar que em 2009, de acordo com o Atlas Brasileiro de Telecomunicações 2010, houve um considerável aumento do nível de competição no país: em 596 cidades há oferta de telefonia competitiva (um aumento de 47% em relação a 2008), o que significa dizer que em 10% do total de cidades do país, além da *incumbent*<sup>153</sup> pelo menos mais uma empresa presta o serviço. Porém, vale ressaltar que, em geral, os efeitos dessa oferta são mais sentidos no mercado corporativo.

---

<sup>153</sup> Nos setores de TeleCom, o termo *incumbent* é utilizado para descrever a existência de empresa, muitas vezes as primeiras estabelecidas, como monopólios regulados. O que inclui a televisão ou estações de rádio beneficiadas pelo governo que lhes garantiu licenças de radiodifusão e empresas de telecomunicações que foram as primeiras a existirem como utilitárias (*utilities*) com direitos exclusivos em sua área de serviço. O tempo de poder de mercado dessas empresas varia de acordo com a regulação de cada país.

**Tabela 4.1: Modalidades de STFC**

<b>Concessionárias</b>	<b>Formadas por empresas do sistema Telebrás privatizadas em 1998 e alguns casos especiais. Têm mais obrigações que as demais. Os contratos de concessão foram renovados em Janeiro de 2006. São empresas concessionárias a OI, Telefônica, Brasil Telecom, CTBC e Sercomtel (dados de 2008). No Brasil, elas detinham 86% dos acessos em serviços, segundo dados da Anatel para outubro de 2008.</b>
<b>Autorizatárias</b>	Inclui as chamadas empresas espelhos, que receberam autorizações em 1999, espelinhos, e demais empresas com autorização de STFC. A partir de 31 de dezembro de 2001 deixou de existir um limite para o número de prestadores de STFC por região. As concessionárias se tornaram autorizatárias fora da sua região de concessão. Alguns exemplos de empresas autorizadas: TIM, Embratel, NET/Embratel, Intelig, Conecta, SoftTel, Transit, GVT, entre outras. E todas as concessionárias são autorizadas (a empresa concessionária é considerada autorizada quando atua fora da sua área de concessão). No Brasil, elas detêm 14% dos acessos em serviços, segundo dados da Anatel para outubro de 2008.

**Fonte:** Teleco ([www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br)) e Atlas Brasileiro de Telecomunicações 2009. Elaboração própria.

Obs.: As regiões e setores para concessões e autorizações de STFC foram definidos pelo Plano Geral de Outorgas (PGO). O período pós privatização do sistema de telecomunicações no Brasil é fortemente marcado pela competição entre as concessionárias e as autorizadas, no tocante a busca pelo cumprimento e antecipação das metas de universalização e qualidade com vistas à abertura do mercado.

Dados de setembro de 2009 apontam que das 41,6 milhões de linhas fixas em serviço no Brasil, as autorizadas já respondem por 7,99 milhões de linhas, o que representa 19,2% do total. De acordo com a Anatel, esse número está concentrado, especialmente, no crescimento de três operadoras: a Embratel/Net (cerca de 700 mil clientes), a GVT (quase 300 mil clientes) e a TIM (com 100 mil clientes).

O Atlas Brasileiro de Telecomunicações 2010 aponta um dado interessante, ou seja, mesmo com a perda de clientes ativos, as concessionárias ampliaram o total de linhas instaladas para 43,7 milhões de linhas, o que de acordo com o Atlas, deve-se ao preço do serviço, uma vez que a reserva técnica necessária por lei é de apenas 5%.

Os dados apresentados nesta seção corroboram a tendência apontada na introdução e no primeiro capítulo desta tese, ou seja, o serviço de telefonia fixa não está crescendo no país. O que observamos é apenas uma mudança da distribuição do mercado entre as concessionárias e as autorizadas. No ano de 2008, a parceria NET/Embratel teve destacado crescimento, o que provocou, no terceiro trimestre daquele ano, um aumento da participação das operadoras autorizadas (empresas-espelho): 14% no país e 15% nas regiões Sul e Sudeste.

Outro desafio das concessionárias de STFC é atender o Plano Geral de Metas de Universalização (PMGU), notadamente o Decreto 6.424/2008, que prevê estender para as concessionárias a obrigação de prover infra-estrutura de acesso a dados em alta velocidade a todos os municípios do país<sup>154</sup>.

<sup>154</sup> Essa obrigatoriedade vem sendo chamada de meta de *backhaul*, em que as concessionárias precisam levar um *link* de 4 Mbps a 64 Mbps dependendo do tamanho da cidade.

No Brasil, de acordo com o Atlas Brasileiro de Telecomunicações (2006, 2008 e 2009), a operadora que vive mais a realidade brasileira é a Oi (antiga Telemar). A Oi é a maior operadora do país, pois atende a quase três mil municípios, que concentram 53,4% da população e 51% dos domicílios, incluindo 65% dos domicílios rurais. Ela é responsável pelo atendimento como *incumbent* de 1,7 mil dos três mil municípios mais pobres do Brasil. E enfrenta competição com operadoras de telefonia fixa em 150 cidades de sua área. Sua teledensidade é de apenas 14 linhas em serviços por cem habitantes.

Depois da fusão com a Brasil Telecom, a Oi passou a atender 4.844 cidades que representam 70% do Índice Potencial de Consumo Brasileiro e 77% da população<sup>155</sup>. Enfrenta a concorrência de outras empresas em telefonia fixa em 380 municípios (23,8% do potencial de consumo), o que significa dizer que ela explora sozinha 46,2% do potencial de consumo do país. Uma parcela de mercado de cerca de 80,2%<sup>156</sup>.

Em contraste, a Telefônica que atua em 623 cidades como *incumbent* (todas no Estado de São Paulo) tem em sua área de concessão um terço dos domicílios de classe A e B do país, o que representa cerca de 28% do Índice Potencial de Consumo. Ela fica com apenas 215 dos três mil piores mercados do país, e dos cem melhores, 32 estão com esta empresa. Sua teledensidade é de 29,9%, número superior à média do Brasil, que em outubro de 2008 era de 21,7%.

Por estar num dos melhores mercados do país, a Telefônica é a empresa que enfrenta o maior número de concorrentes. Em 2007 tinha concorrência em telefonia fixa em 89 cidades (e todos esses operadores também eram competidores no serviço de banda larga), número que cresceu para 127 em 2009, o que representa 87% de todo o potencial de consumo do mercado explorado por esta empresa. Esse dado também se reflete na participação de mercado da Telefônica em sua região que em 2009 foi de cerca de 68% (Atlas Brasileiros de Telecomunicações 2010).

O Quadro 4.1 sintetiza o perfil econômico dos principais grupos operadores de telefonia fixa no Brasil.

---

<sup>155</sup> Vale mencionar que essa fusão ocorreu sob vários protestos em vários setores da sociedade.

<sup>156</sup> Antes da fusão a Brasil Telecom atuava em cerca de 1.866 mil cidades e era *incumbent* em 1.088 mil dos 3 mil piores mercados do país e em 23 dos cem mercados mais atrativos, possuindo uma teledensidade média de 18%. A empresa enfrentava competição na telefonia fixa em 125 cidades e em 33 enfrentava a concorrência de operadoras de TV paga, serviço que começou a oferecer em 2007 com a tecnologia IPTV (Videon).

**Quadro 4.1: Perfil das operadoras de telefonia fixa no Brasil para os anos de 2005 e 2009\***

OPERADORAS	RECEITA LÍQUIDA (BILHÕES R\$)		EBITDA** (BILHÕES DE R\$)		LINHAS EM SERVIÇO (MILHÕES)		ADSL para 2005 e XDSL para 2009 (MILHÕES DE ASSINANTES)***	
	2005	2009	2005	2009	2005	2009	2005	2009
<b>OI (TELE NORTE LESTE PART. S/A), ANTIGA TELEMAR (1)</b>	4,234	7,553	1,748	2,360	14,9	21,4	731	4,14 (6)
<b>TELEFÔNICA (TELESP PART. S/A)</b>	3,721	3,910	1,729	1,445	12,4	11,4	1,08	2,58 (7)
<b>BRASIL TELECOM (1)</b>	2,576	(1)	754	(1)	9,55	(1)	900 (3)	(1)
<b>EMBRATEL</b>	1,859	2,695	471	728	1,9	6,3 (8)	SD	SD
<b>GVT (GVT HOLDING) S/A)</b>	800 (4)	442	30% (margem) (4)	173	800 (4)	1,3 (9)	62 (4)	604
<b>CTBC (2005) e ALGAR TELECOM (CTBC) em 2009</b>	584 (5)	352 (10)	202 (5)	108 (10)	659 (5)	679	53 (5)	202
<b>SERCOMTEL (2)</b>	158	121	18,89% (margem)	14	148	160	13	55
<b>INTELI(2005) e TIM (2009) (11)</b>	SD	3,337	SD	759	33	447	SD	SD

**Fonte:** Atlas Brasileiro de Telecomunicações 2006 e 2010. Elaboração própria.

\* Os dados de 2006 referem-se ao acumulado até 3º. trimestre de 2005 e os dados de 2008 ao acumulado até o 3º. trimestre de 2008.

\*\* EBITDA: Lucro antes de juros, impostos e depreciações.

\*\*\* O ADSL é um sistema que possibilita a transmissão de sinais em banda larga por meio de cabos telefônicos metálicos. É a mais comum das tecnologias DSL, que representam estágios intermediários na transição para redes totalmente ópticas e são genericamente referenciadas como XDSL. O ADSL representava 55% das conexões no país até o final de 2009.

(1) Para o ano de 2009, os resultados da Oi incluem os resultados da Brasil Telecom (dados consolidados da *holding*). E a receita e a EBTIDA da Oi apresentadas consolidam os dados da telefonia fixa e móvel.

(2) Os dados da Sercomtel são de Outubro de 2005 (acumulados no ano). Para 2005, a receita líquida e a EBITDA são referentes ao ano de 2004. Para 2009, a receita e a EBTIDA são de Outubro de 2009 e as linhas em serviço e o XDSL são para Novembro de 2009.

(3) Base novembro de 2005; (4) Total anual de 2005 (estimativa); (5) Base setembro de 2005 (acumulado do ano).

(6) XDSL + Cable Modem; (7) XDSL + MMDS; (8) Inclui assinantes do Net Fone.

(9) 1,3 milhão é o número de linhas convencionais e a operadora possui mais 147 mil assinantes de VOIP.

(10) Inclui a operação móvel e demais negócios do grupo.

(11) A receita e a EBTIDA da TIM para 2009 consolidam os dados da telefonia fixa e móvel. O número de linhas em serviços para 2009 refere-se a 330 mil da TIM para o 3º. Trimestre de 2009 mais 117 mil da Intelig em Outubro de 2009.

De acordo com o Quadro 4.1, todas as grandes operadoras de telefonia fixa tiveram aumentadas as suas receitas no período observado. Esse aumento da receita está relacionado à entrada das autorizatárias nas áreas das concessionárias e ao movimento de fusão e aquisição no segmento, a exemplo da aquisição da Intelig pela TIM e da fusão entre a Oi e a BrT. Também

chama a atenção o aumento de assinantes ADSL/XDSL, porém essa variação positiva no período não está relacionada com o aumento de investimento, mas sim com a utilização das linhas já instaladas.

### **4.3.2 – Telefonia Móvel**

O segmento de telefonia móvel no Brasil é mais desenvolvido sob a ótica da competição do que da universalização. Na maior parte das cidades cobertas pelas redes celulares existem três ou mais operadoras – em 2005, em 46 cidades do país haviam cinco operadoras prestando o serviço (incluindo a Nextel). Até 2005, as quase três mil cidades com celular representavam pouco mais de 54% dos municípios brasileiros, ou seja, 80% da população total ou 93% da população urbana.

Em 2008 a cobertura das operadoras móveis chegou a 3.824 municípios, um crescimento de quase 30% em relação aos municípios cobertos em 2005. Essa expansão ocorreu mais expressivamente em 2008 (13% em relação ao ano de 2007)<sup>157</sup>, como reflexo de uma obrigação regulatória proposta no edital de 3G, no qual as operadoras que levarem as licenças para terceira geração são obrigadas a atender, em contrapartida, áreas pouco atrativas economicamente. Em 2009, as operadoras móveis cresceram 25% em termos de cidades cobertas, o que representou a cobertura de 4.773 municípios (Atlas Brasileiro de Telecomunicações, 2006, 2008, 2009 e 2010).

Em 2008 também se observou nesse segmento um expressivo crescimento das redes de banda larga móvel, que começaram a ser oferecidas no final de 2007 com as tecnologias Wideband Code Division Multiple Access (WCDMA) e High Speed Packet Access ou Pacote de acesso de alta velocidade (HSPA) e chegaram a 355 cidades – de maior poder aquisitivo – da mesma forma como aconteceu com os serviços banda larga fixos e com os serviços de TV por assinatura. São cidades com elevada competição entre as empresas: em 241 cidades com 3G há operadores de cabo e MMDS, em 342 há banda larga fixa e em 248 há operadoras competitivas de STFC.

De acordo com o Atlas Brasileiro de Telecomunicações 2009, esses municípios concentram 100,8 milhões de habitantes, 11 milhões de domicílios das classes A/B – o que representa 73% do total – e 28,7 milhões dos domicílios. Ainda segundo a publicação, essa informação é relevante porque parte do mercado a ser atingido pelas empresas de telefonia móvel é o mercado residencial, como uma alternativa à banda larga fixa.

---

<sup>157</sup> Segundo o Atlas Brasileiro de Telecomunicações 2009, esse foi o ritmo de expansão mais intenso registrado pela publicação desde 2000.

De acordo com a Anatel, até outubro de 2008, o número de acessos móveis no Brasil era de 144,2 milhões, o que significava uma teledensidade de 75,2%. O número de acessos 3G chegou a 1,8 milhão no mesmo período. As operadoras Vivo e Claro foram as pioneiras na exploração desse serviço e detêm a maior parcela deste mercado, 41,5% e 31,3%, respectivamente, seguidas da TIM com 18,9%, BrT com 6,4% e Oi com 1,5% (Atlas Brasileiro de Telecomunicações, 2009).

No período recente também observamos que do ponto de vista do desempenho das operadoras de telefonia móvel, a Oi e a Vivo apresentaram expansão de sua área de cobertura. No caso da Oi essa expansão aconteceu pela aquisição da Amazônia Celular e pela entrada em operação em 90 cidades do Estado de São Paulo. A Vivo adquiriu a Telemig Celular e, assim, passou a operar em alguns Estados do Nordeste.

Com esse movimento, em 2009 a Oi foi a operadora que mais cresceu em sua área de cobertura (de 1.912 cidade em 2008 para 2.719 cidades em 2009 – somado com a BrT); a Vivo cresceu 7% em relação ao ano de 2008 cobrindo 3.410 cidades; no mesmo período a Claro cresceu 23%, o que representou a cobertura de 3.308 cidades e a TIM, com um crescimento de 12,6%, passou a cobrir 2.954 cidades (Atlas Brasileiro de Telecomunicações 2010).

A rede 3G também contou com uma expressiva expansão, passando de 355 cidades em outubro de 2008 para 739 cidades em outubro de 2009, o que representou um crescimento de 108,7% no período, chegando a 7,950 milhões de acessos, dos quais 4,2 milhões eram terminais de dados<sup>158</sup>. Porém é preciso ressaltar que desses municípios atendidos pelas empresas de telefonia móvel, apenas em 20 deles não estão disponíveis redes de banda larga fixa.

O Quadro 4.2 apresenta os principais resultados e evolução das operadoras de telefonia móvel que atuam no Brasil. Do quadro não fazem parte a operadora aeioi (controlada pela Unicele do Brasil Telecomunicações), que entrou em operação em 2008 com cobertura na cidade de São Paulo e Grande São Paulo (de acordo com a Anatel, até novembro de 2008 contava com 14,5 mil assinantes, em outubro de 2009 esse número cresceu para 20,2 mil assinantes)<sup>159</sup> e a Nextel por sua pouca expressão e por ser dedicada ao público corporativo.

---

<sup>158</sup> Até 2016 as operadoras móveis precisarão cumprir as metas de cobertura da rede 3G: 1) atender 60% dos municípios com menos de 30 mil habitantes; 2) 50% dos municípios que tenham entre 30 mil e 100 mil habitantes (até 2013) e 3) 100% dos municípios com mais de 100 mil habitantes. Neste último caso, das 275 cidades nessa condição, 261 já foram atendidas. A meta mais complexa, de acordo com o Atlas de 2010, será atender aos municípios com menos de 30 mil habitantes pela pouca atratividade econômica que representam.

<sup>159</sup> De acordo com o portal da empresa ([http://www.meuaeioi.com.br/sobre\\_aeioi.php](http://www.meuaeioi.com.br/sobre_aeioi.php), acesso em 19/01/2009), ela desenvolveu no Brasil tecnologia própria que dá condições para que a aeioi seja a única empresa de telefonia celular projetada para operar no modelo “*low cost, low fare*”.

**Quadro 4.2: Perfil das operadoras de telefonia móvel no Brasil para os anos de 2005 e 2009\***

OPERADORAS	RECEITA LÍQUIDA (EM BILHÕES DE R\$)		EBITDA** (EM BILHÕES DE R\$)		ASSINANTES (MILHÕES)				ARPU*** (R\$)		RECEITA DE DADOS E SVA (MILHÕES DE R\$)	RECEITA DE DADOS E SVA (MILHÕES DE R\$)	
	2005	2009	2005	2009	2005		2009		2005		2009	2008	2009
					PRÉ (%)	PÓS (%)	PRÉ (%)	PÓS (%)	PRÉ	PÓS			
VIVO PARTICIPAÇÕES (1)	2,826	4,087	792	1,404	28,841		48,847		98,2	16,4	26,4	365	511
					80,4	19,6	81,0	19,0					
TIM PARTICIPAÇÕES (3)	2,202	3,337	309	759	21,650		39,600		25,9 (total)		29,7	403	496
					79,4	20,6	80,6	19,4					
CLARO (AMERICEL S/A E CLARO S/A)	1,598	3,082	(32)	678	17,401		42,278		24,0 (total)		23	9,6% da receita de serviços	SD
					84,5	15,6	79,7	20,3					
OI (1) (2)	728	7,553	165	2,360	8,981		34,818		20,6 (total)		22,2	151	296
					84,3	15,7	84,0	16,0					
BRASIL TELECOM GSM (2)	175	(2)	(126)	(2)	1,676		(2)		20,4	49,3	(2)	36	(2)
					72,7	27,3	(2)	(2)					
CTBC em 2005 e ALGAR TELECOM (CTBC) em 2009 (4)	201	352 (4)	69	108	369		491		57,00 (total)		42,5	7% da receita	3
					67,6	32,5	69,7	30,4					
SERCOMTEL CELULAR (5)	58	27	17,41% (margem)	442 mil	85		83		15,9	97,8	33,9	SD	(5)

Fonte: Atlas Brasileiro de Telecomunicações 2006 e 2010. Elaboração própria.

\* Os dados de 2005 e 2009 referem-se ao acumulado até 3º trimestre.

\*\* EBITDA: Lucro antes de juros, impostos e depreciações.

\*\*\* ARPU: Average Revenue Per User ou receita média mensal por assinante. Para o ano de 2008 somente a Brasil Telecom apresenta os dados separados para pré e pós-pago.

- (1) Os dados de 2005 da Vivo é a somatória do resultado das operações da Telesp Celular, Global Telecom, TCO, NBT, Tele Leste, Tele Sudeste e CRT, exceto no caso do ARPU (não é possível calcular uma média entre as empresas) que são apenas os dados da Telesp Celular. Para o ARPU foi selecionado apenas os dados da Telesp Celular por ser esta a empresa com maior receita e número de assinantes. Para o terceiro trimestre de 2005 a Receita Líquida da Amazônia Celular foi de R\$ 107,883 milhões, EBITDA de R\$ 33,656 milhões. Contava com 1,207 milhão de assinantes (22,4% pós pagos e 77,6% pré-pagos). O ARPU foi de R\$ 72,90 para o pós e R\$ 9,00 para o pré. Para o mesmo período, a Telemig Celular apresentou Receita Líquida de R\$ 293,781 milhões, EBITDA de R\$ 123,680 milhões, contava com 3,042 milhões de assinantes (26,3% pós e 73,7% pré-pagos) e o ARPU foi de R\$ 69,50 para o pós e R\$ 11,70 para o pré-pago. Em agosto de 2007 a Vivo anunciou acordo com a Telpart Part. S/A. para aquisição do controle da Telemig Part. S/A. (controladora da Telemig Celular) e da Tele Norte Celular Part. S/A (controladora da Amazônia Celular) e em dezembro de 2007 acordou a venda da Tele Norte Celular para a Oi (Telemar). O negócio foi concluído e a transferência de controles da Vivo e Oi aconteceu em março de 2008.
- (2) Para o ano de 2009, os resultados da Oi incluem os resultados da Brasil Telecom (dados consolidados da *holding*). E a receita e a EBITDA da Oi apresentados consolidam os dados da Telefonia fixa e móvel.
- (3) Para o ano de 2005, o Atlas Brasileiro de Telecom apresentou os dados de Receita Líquida e EBITDA conjuntos para o Grupo TIM Brasil e TIM Participações (TIM SUL e TIM Nordeste). O número de assinantes foi somado para esta tabela, porém a distribuição percentual dos assinantes pré e pós pagos são apenas da TIM Participações que até o terceiro trimestre de 2005 contava com 3,349 milhões de assinantes.
- (4) Valores conjuntos das operações fixa e móvel da CTBC.
- (5) A Receita Líquida e a EBITDA são referentes ao ano de 2004 e as demais informações têm como base outubro de 2005 (acumulado do ano); para 2009 o número de assinantes é de novembro de 2009. A receita bruta de dados para outubro de 2009 foi de R\$ 1,17 milhão e a receita de SVA foi de R\$ 239,61 mil, também para outubro de 2009.

No Quadro 4.2 é possível observar, que tal como aconteceu com as empresas de telefonia fixa, também as móveis tiveram aumento das suas receitas líquidas no período analisado. Mais um dado que demonstra o dinamismo desse segmento. Ao contrário do que observamos no Quadro 4.1, o número de assinantes de celulares continuou sua trajetória de expansão. Um dado que chama atenção é a distribuição de assinantes entre os serviços pós e pré-pago (20% e 80%, respectivamente), provavelmente um reflexo da distribuição de renda no Brasil e também da adesão das classes D e E a esses serviços.

Outro ponto a ser destacado são os Serviços de Valor Adicionado (SVA). O CAE faz parte deste serviço, dentre outros, tais como serviços de música, *mobile marketing*, comunidade e/ou rede social, interatividade etc. O Atlas Brasileiro de Telecomunicações não apresentou esse dado para o ano de 2005 e, na maior parte das empresas, os Relatórios Anuais não distinguem esse valor. Porém com uma teledensidade próxima dos 100% no segmento, os empresários estão apostando cada vez mais nesses serviços como forma de manterem e/ou ampliarem as suas receitas nos próximos anos, tendência confirmada pela evolução dos dados entre os anos de 2008 e 2009.

Os dados apresentados nesta seção e na seção 4.3.1 ilustram o elevado nível de competitividade enfrentado pelas empresas de telefonia fixa e móvel. Esses dados corroboram um dos **recursos mercadológicos** estratégicos dessas empresas como veremos na próxima seção, qual seja, a **capacidade de gerir negócios em ambientes altamente competitivos** em seus negócios de origem, um recurso valioso para o ambiente ainda mais competitivo colocado pela convergência digital.

Por fim, cabe mencionar mais uma ameaça que se avizinha às operadoras de telefonia que é a entrada das operadoras móveis virtuais (MVNO, na sigla em Inglês), provavelmente ainda em 2010, com a aprovação pela Anatel das regras para esse tipo de atividade<sup>160</sup>. Na prática, uma MVNO terceiriza quase tudo da operação e do gerenciamento de rede. A rede é alugada de uma operadora “real” e os sistemas de *billing*, CRM, mediação, SVA, dentre outros são geridos por terceiros. Aqueles que realizam este trabalho são chamados de Mobile Virtual Network Enabler

---

<sup>160</sup> No documento que se encontra em consulta pública, a Anatel propõe dois tipos de operadoras virtuais: a credenciada e a autorizada. A primeira é a que mais agrada as teles tradicionais. Uma credenciada pode ser entendida como uma distribuidora de chips da operadora real e usar a sua marca e seus canais de distribuição para vender *simcards* e receber em troca uma participação na receita. Seus clientes na prática serão os assinantes da operadora de origem. No modelo de autorização, o cliente pertence à MVNO, que responde como uma prestadora de serviços de telecomunicações junto à Anatel. Esse é o modelo mais clássico e necessita de um investimento bem maior que aquele de credenciada. Calcula-se que são necessárias algumas dezenas de milhões de reais para se montar uma MVNO autorizada. Para mais informações consultar: Fernando Paiva: “A hora das virtuais”, em matéria publicada na Revista Teletime, Edição 129, São Paulo, janeiro/fevereiro de 2010.

(MVNE). Com isso, a dona da marca da operadora virtual fica focada em conquistar clientes. A ajuda que essas empresas precisam na parte técnica para conseguir prover o serviço de telefonia celular abre boas oportunidades de negócio para fabricantes que prestam serviços.

Em outros países que já lidam com essa realidade a tendência é que as empresas que ofertam esse serviço não são do setor de telecomunicações, mas sim marcas fortes junto ao consumidor final, a exemplo da gravadora de discos Virgin e do varejista Carrefour. No Brasil, o Grupo Pão de Açúcar já manifestou interesse em MVNO e a Accenture, a francesa Sisteer e a brasileira Triad Systems já manifestaram interesse em MVNE<sup>161</sup>.

#### **4.4 – Recursos na exploração do serviço de conteúdo audiovisual de entretenimento (CAE)**

Como vimos até aqui, o modelo de negócio e da cadeia de valor nos quais as empresas que prestam serviços de telefonia estão inseridas, bem como o perfil econômico das principais empresas e também o grau de competitividade existente entre elas, nos permitiu levantar alguns recursos que estas empresas herdaram do **período pré-convergência digital**.

Com base no roteiro de entrevistas aplicado aos profissionais das empresas de telefonia fixa e móvel, foi possível identificar algumas tendências na exploração de CAE e alguns recursos críticos para atuar nesse negócio no contexto convergente. Essas tendências estão exigindo destas empresas a mobilização de novos recursos ou a utilização de recursos já existentes, porém sob a perspectiva do negócio de CAE.

Também no caso da telefonia, a análise do resultado da pesquisa de campo das empresas está agregada por segmento, por questão de sigilo e confidencialidade acordado com os profissionais entrevistados. Devido ao acordo de não identificação direta dos mesmos, tais declarações são identificadas, no caso das empresas de telefonia como empresa E, empresa F, empresa G e empresa H. Essa identificação torna possível saber a frequência das declarações dadas pelos diferentes entrevistados de cada uma das quatro empresas nos dois segmentos. Nas seções 4.4.1 e 4.4.2, todos os conteúdos entre aspas e itálico se referem a transcrições literais de declarações dadas pelos entrevistados.

Com base nas categorias de análise apresentadas na seção 2.6 também se identificou quais são os recursos que estas empresas podem transferir da fase pré-convergência, quais desses recursos elas necessitam transferir, porém adaptar, quais elas necessitam adquirir e/ou

---

<sup>161</sup> Daniel Machado, “A evolução do modelo”, matéria publicada na Revista Teletime, Edição 128, São Paulo, dezembro de 2009.

desenvolver (novos recursos) estrategicamente para atuar no serviço de CAE na **atual fase da convergência digital**.

Mesmo respeitando-se a confidencialidade dos entrevistados, foi possível identificar alguns **diferenciais estratégicos** para cada uma dessas empresas, bem como alguns exemplos de modelos de negócios que estão se destacando, na prática, na exploração de CAE, já como um resultado dos recursos estratégicos que vêm sendo empregados. Neste capítulo apresentamos os casos da **Oi, Telefônica, TIM e Claro**.

#### **4.4.1 – Visões do futuro do mercado e dos seus produtos e serviços**

A baixa renda no país tende a ajudar na manutenção dos negócios de origem das empresas de telefonia fixa e móvel por mais tempo. Essa baixa renda pode, até certo ponto, inibir ou atrasar a adoção de serviços convergentes, a exemplo do CAE, uma vez que a maior parte dessa oferta, no caso das operadoras de telefonia, é paga e necessita de dispositivos (aparelhos) mais modernos, que também são mais caros. No caso do Brasil há um contraste a ser considerado nesta questão que é a relação que o usuário estabelece com a tecnologia, notadamente as digitais, que de acordo com a totalidade dos entrevistados independe de classe social, tema que será mais detalhado na próxima seção, dentre os recursos mercadológicos.

As tendências destacadas nesta seção devem-se ao fato de que antes da convergência elas eram inexistentes nas estratégias e modelos de negócio das empresas de telefonia fixa e móvel: *“O desafio é fazer com que o conteúdo dite as regras cada vez mais”* (entrevistado da empresa E). Para explorar o CAE as empresas de telefonia terão que mobilizar recursos que as capacitem estrategicamente para lidar com essas tendências. Tanto em termos de tendências como em termos de recursos foi feito um esforço didático em separá-los, mas é possível observar que em muitos casos há uma forte relação entre diferentes tendências e diferentes recursos.

**1) Aumento da concorrência com foco em mídia e conteúdo entre as empresas que prestam serviços em TeleCom e/ou a entrada de competidores de outras partes da cadeia de valor.** No atual estágio da convergência os profissionais das empresas entrevistadas concordam que *“a concorrência ainda está num nível saudável, pois quando a escala aumentar, ou seja, quando os consumidores/clientes criarem o hábito de consumir CAE nas novas mídias (celular e Internet) esse equilíbrio tende a mudar”* (entrevistado da empresa E).

O aumento na concorrência também tem um aspecto positivo relacionado ao fato de que quanto mais competidores estiverem vendendo e/ou fornecendo CAE em dispositivos

alternativos, maior probabilidade de “novos” consumidores adquirirem esses novos hábitos e, conseqüentemente, aumentar a base de possíveis “novos” clientes nesse serviço. “*Nós acreditamos e eu pessoalmente acredito, que esse mercado evolua e cresça na medida em que ele se tornar mais eficaz*” (entrevistado da empresa G). Nesse sentido a própria concorrência pode ser destacada como um recurso mercadológico para essas empresas.

Outro aspecto da concorrência no Brasil a ser levado em consideração pelas operadoras é que “... *temos uma TV aberta de muito boa qualidade e de alto interesse e é um mercado difícil de concorrer... o modelo da TV aberta é um modelo baseado em publicidade. Então o conteúdo de vídeo no celular precisa encontrar o seu modelo de negócio*” (entrevistado da empresa G).

Com a adoção do padrão ISDB-T de TV Digital as pessoas já têm acesso ao CAE gratuitamente, desde que tenham um aparelho compatível, esse fator também deverá influenciar o hábito de consumir este conteúdo no celular “... *o celular está se tornando a quarta tela para vídeo... é a união de duas plataformas absolutamente populares no Brasil, que é a TV e o celular*” (entrevistado da empresa H). Além do natural aumento da concorrência entre as empresas de TeleCom, empresas situadas em outras partes da cadeia de valor dessas empresas também começam a explorar CAE, a exemplo dos fornecedores de tecnologia, como a Nokia, a Samsung etc. Se por um lado esses novos entrantes fomentam a concorrência, por outro eles também se apresentam como novas opções de parceria para explorar esse serviço.

*“Hoje as cadeias de fornecimento de conteúdo e tecnologia estão muito misturadas. O fornecedor que no passado só sabia falar de uma dada tecnologia, hoje ele traz o conteúdo, ele fecha um acordo. Um exemplo prático que nós temos é a Ericsson, que sempre foi uma fornecedora tradicional do mundo de telecomunicações: centrais, estações rádio-base etc. Hoje ela detém os direitos de imagem e conteúdo da FIFA. Quem há 10 anos imaginaria que a Ericsson estaria entrando nesse mundo? Isso já é uma realidade”* (entrevistado da empresa G).

**2) Redefinição do mercado de televisão.** A TV é considerada uma mídia que normalmente é consumida pela família para assistir novelas, por grupos de amigos para ver o futebol etc., já na tela do computador e ainda mais no caso do celular o CAE tende a ser consumido individualmente. A TV no celular abre um novo cenário de entretenimento e informação em momentos diferentes e alternativos ao da TV convencional. E como mencionado não é um momento coletivo/familiar, mas individual.

Outros serviços oferecidos pelas operadoras como o serviço de mensagens curtas (*Short Message Service – SMS*) e **interatividade** podem tornar a experiência coletiva a partir da possibilidade que o indivíduo tem de compartilhar a sua experiência individual. “*Essa TV não substitui a TV convencional, complementa*” (entrevistado da empresa H). Hoje há uma mudança

na experiência de TV com os novos dispositivos, a exemplo do celular e com os novos formatos, a exemplo do YouTube.

*“Hoje a TV para o jovem é o YouTube, cada vez menos essa nova geração está assistindo a TV convencional, até a própria TV por assinatura, porque na verdade eles estão trancados no quarto na Internet... eles entram no YouTube e vêem um pedaço de um filme, por exemplo, e aquilo é a televisão deles, é a experiência de TV deles”* (entrevistado da empresa H).

Há três maneiras de entregar CAE no celular: através de vídeos curtos e/ou fragmentados, no formato da TV por assinatura e no formato da *web*. Pelo menos até o atual momento da disputa de CAE na convergência o discurso de todos os competidores é que as diferentes mídias serão complementares. *“Não queremos tirar o cliente da televisão e colocar no celular, nem tirar da Internet e colocar no celular”* (entrevistado da empresa E). E isso se deve a duas razões: primeiro porque as empresas de telefonia estão posicionando seus negócios em todas essas mídias *“então não faria sentido”* e segundo porque até o momento a crença é que haverá uma complementaridade entre as mídias *“... achamos que são coisas complementares e que o momento em que as pessoas consomem o conteúdo no celular ele é completamente diferente e inovador comparado com a forma que eles consomem conteúdo no computador e na televisão”* (entrevistado da empresa H). Os demais itens elencados na seqüência também detalham e justificam essa redefinição do mercado de televisão.

**2.1) Criação de novo mercado para CAE através de novos hábitos de consumo e novos horários nobres (*prime times*).** Os gestores dessas empresas acreditam que no atual momento convergente o que faz e fará a diferença é a capacidade de criar uma programação de CAE atrativa e que para isso é importante criar mercado e o hábito de consumo de CAE em multiplataformas.

Uma das possíveis maneiras de explorar isso é através da **experiência de mobilidade**. A experiência de mobilidade está relacionada à preocupação e esforço das operadoras em criar novos hábitos de consumo para o CAE em dispositivos alternativos à TV convencional e também despertar no consumidor novos hábitos de pagar por tal serviço. *“Há necessidade de aculturar os clientes sobre o fato de que o celular é uma nova mídia e todas as suas possíveis funções”* (entrevistado da empresa H).

O principal objetivo desse novo mercado é aumentar as possíveis fontes de receita oriundas tanto do ARPU dos clientes, como da publicidade e do patrocínio. O que se pretende é conseguir vender um conteúdo mais barato para que as pessoas possam assistir CAE no celular, o que representa um desafio uma vez que no atual momento a base de clientes que assiste TV no

celular ainda é muito pequena, fator que dificulta a rentabilização do serviço. Por outro lado, a possibilidade de consumo de CAE de maneira individual é vista pelas operadoras como uma oportunidade nesse mercado.

Na TV tradicional o horário nobre sempre foi das 18h00 às 23h00 horas. Com o surgimento desses novos canais de distribuição – o celular e a Internet – criam-se novas possibilidades de horários nobres diferentes daqueles da TV tradicional, por exemplo, no celular um possível horário nobre poderá ser aqueles horários de congestionamentos nas grandes cidades. “... *os horários nobres da TV móvel são completamente diferentes da TV tradicional... é de manhã é no final da tarde, então vão surgir outros horários nobres dentro da TV no celular*” (entrevistado da empresa E).

Outro ponto relevante que surgiu durante as entrevistas foi com relação à preservação e o cuidado de continuar oferecendo cultura e conteúdos nacionais, como vimos no capítulo 3, um tema caro em CAE na convergência, uma vez que a maior parte das operadoras de telefonia do país são empresas multinacionais.

*“Se realmente toda essa invasão de conteúdo estrangeiro, essa facilidade de acesso que os consumidores têm hoje fosse relevante para mudar hábitos de cultura, talvez não víssemos o Maracanã cheio ou uma Festa de Parintins lotada, mas não vemos isso. Eu gosto de fazer um paralelo com aquele conceito “pense globalmente, atue localmente”, as pessoas até pensam globalmente, mas elas vivem localmente. Há gostos diferentes, mas há também hábitos que não mudam em função disso”* (entrevistado da empresa G).

**3) Diversificação das fontes de receitas.** “*A telefonia fixa, ela continua sendo em termos de mercado o carro chefe da empresa e, provavelmente, vai continuar sendo por um longo tempo considerando o mercado brasileiro*” (entrevistado da empresa F), porém as empresas desse segmento consideram relevante participar das novas alternativas de mercado que se abrem no contexto convergente, notadamente em CAE, pois a previsão destas empresas é que no futuro esse serviço poderá se tornar a sua principal fonte de receita. Além de atrair a publicidade tradicional – e a expectativa é que bons conteúdos possam atrair naturalmente a publicidade – um formato que pode se aprofundar na exploração desse negócio na convergência é o patrocínio de conteúdo, ou seja, uma empresa pode patrocinar um programa ou filme de CAE no qual seus produtos e/ou suas marcas estejam inseridos.

Para as operadoras o modelo de negócio baseado na publicidade ainda é um mundo a ser explorado e o cenário vislumbrado para esse negócio é “... *viagem, espera, intervalo de trabalho, porque as pessoas assistem televisão no celular para passar o tempo, relaxar, para se atualizar,*

*para assistir um programa diferente do que a família está assistindo, para assistir com privacidade”* (entrevistado da empresa E).

**4) Posicionamento na cadeia de valor de CAE** mais destacadamente como **programadores e distribuidores de conteúdo**. Nesse posicionamento cabe destacar a figura das empacotadoras de conteúdo que, como vimos na cadeia de valor da TV por assinatura, são agentes com capacidade de negociar conteúdos com produtores e programadores. Por negociarem uma grande quantidade de conteúdos, em alguns casos, esses agentes têm ajudado as operadoras na compra dos mesmos.

A opção de distribuição de conteúdo por parte das operadoras tem sido predominantemente via satélite (DTH) e em menor grau também através de IPTV. Uma das vantagens que as empresas enxergam com o IPTV é possibilidade de conhecer individualmente os clientes e estudar seu comportamento, o que facilita a oferta de serviços personalizados e a venda de publicidade. *“Esse é um mercado a ser explorado de grande importância para a empresa, embora ainda não haja previsão para um lançamento massivo”* (entrevistado da empresa F). No caso do celular, o dispositivo se torna mais um canal de distribuição de conteúdo.

**4.1) Produção e distribuição de conteúdo multiplataforma de qualidade.** A idéia das operadoras de telefonia detrás do conteúdo multiplataforma é oferecer o conteúdo de qualidade de maneira inteligente e que desperte o interesse de diversos públicos (audiências). *“... sabemos que o determinante do nosso sucesso em multiplataformas é a qualidade do conteúdo. Teremos uma participação muito maior quando esse conteúdo for percebido como muito bom, desejado e amplamente consumido”* (entrevistado da empresa H). A preocupação dessas empresas com a qualidade deve-se a dois fatores: primeiro conseguir boas audiências e segundo atrair a publicidade. Um dado que mostra a dimensão e a visibilidade que esses conteúdos multiplataforma vêm adquirindo é a introdução desses conteúdos como categoria de premiação em grandes festivais, a exemplo do Sundance.

Aqui é preciso ressaltar que não é a própria operadora que produz seus conteúdos exclusivos. Até o momento elas estão contratando empresas especialistas em captação e edição de conteúdo multiplataforma, pois a filmagem de um conteúdo para celular exige, por exemplo, filmagem em primeiro plano, frases mais curtas e objetivas etc. Um exemplo de empresa com essa capacidade que tem sido contratada pelas operadoras é a M1nd Corporation. As operadoras

também parecem caminhar para a produção e distribuição de CAE dentro do conceito *transmidia storytelling*.

*“Imagina, por exemplo, Friends (uma série de TV do Warner Channel). Então vai passar o Friends na TV, vamos colocar os melhores momentos, as melhores piadas para vídeo download no celular, as sinopses e os antigos episódios na Internet, você poderá baixar e ver e no podcast as músicas que a Rachel (personagem da série) mais escuta. No celular poderemos ainda fazer perguntas e quem mais acertar ganha um DVD da série. Você nota como o assunto Friends consegue povoar todas as plataformas. Esse é o desafio”* (entrevistado da empresa E).

Uma característica ou uma maneira inovadora na produção de conteúdo pelas operadoras de telefonia tem sido o patrocínio de projetos culturais que geram conteúdos multiplataformas. *“... o princípio é que todos os nossos assinantes enxerguem que o mundo dele, o conteúdo que ele gosta, que ele curte está disponível na Internet, no móvel, na televisão e a gente oferece também o serviço de voz que muitas vezes gera interatividade com os programas”* (entrevistado da empresa E).

**4.1.1) Produção e distribuição de conteúdo multiplataforma voltado para o público jovem (geração digital).** A produção e/ou entrega de conteúdo multiplataforma é parte da estratégia das operadoras. *“... recebemos cartas de fãs dizendo que amam a empresa, o que tem muito a ver com o público jovem, que são mais ávidos pela tecnologia”* (entrevistado da empresa E).

**5) O empowerment do usuário/cliente.** A televisão convencional tem, e deverá continuar tendo por um bom tempo, um horário de exibição de CAE fixo em que os telespectadores precisam se programar para assistir a conteúdos de seu interesse, enquanto que no celular (e também na Internet) os mobspectadores e os webspectadores podem assistir aos seus programas no momento em que desejarem isso.

Eles têm maior poder de decisão. O cliente nunca teve tanta razão. E no contexto estudado nesta tese ele não tem apenas razão, ele está no comando: **5.1) cria e disponibiliza os seus próprios conteúdos**, uma tendência fortemente inspirada no YouTube da Google. O sucesso deste portal é tão grande que todas as operadoras abriram essa possibilidade aos seus assinantes e, em alguns casos, os remunerando por isso. No setor esses conteúdos também recebem o nome de vídeos colaborativos; **5.2) o que, onde e quando**, ou seja, ele tem o poder de escolha sobre o conteúdo, dispositivos e hora que deseja acessar o CAE.

*“Na verdade o usuário vai cada vez mais definir o que é do seu interesse e o que não é... existem padrões de comportamento ou preferência por trás do usuário... tem um grupo que gosta de rock, tem um grupo que gosta de baião... a capacidade de lidar com essa diversidade e prover uma grade de conteúdo para esse público é que vai ser o determinante do sucesso das empresas”* (entrevistado da empresa G).

Essa mudança de perspectiva da relação do usuário com o CAE também deverá influenciar cada vez mais os hábitos de consumo desse serviço e, conseqüentemente, redefinir cada vez mais o mercado. E tal como apontado por Barry *et al* (2006), **compreender/abranger a gestão de experiência do cliente** é um tipo de inovação em serviço que pode criar um novo mercado (Quadro 2.4). Uma eficiente gestão dessa tendência deve ajudar na criação de um mercado estratégico para CAE.

**5.3) Oferecer interatividade aos clientes.** A promoção da interatividade com os clientes permite que as operadoras tenham uma participação mais ativa desses, o que possibilita que ela conheça os gostos e as tendências em CAE, ou seja, essa interatividade ajuda na escolha de novos produtos e na composição da programação. “*A empresa visa reforçar o posicionamento de seus conteúdos como participativos e interativos*” (entrevistado da empresa E).

**6) Explorar serviços de Internet.** O portal de Internet dessas empresas também está se transformando numa plataforma para oferta de CAE. Esses portais também representam mais uma alternativa de receita através da publicidade. Além de opção de plataforma e receita a idéia das operadoras é, num futuro próximo, também competir com os grandes competidores desse segmento, tais como UOL e IG e elas acreditam que para isso, oferecer um conteúdo de qualidade fará toda a diferença.

**7) Abertura de um espaço cada vez maior para a participação de produtores independentes de vários tamanhos.** Além de negociar com grandes produtores de conteúdo nacional, a exemplo da Globo, Band e internacional, a exemplo dos grandes estúdios de Hollywood, a exploração de CAE pelas empresas de telefonia também está abrindo espaço para produtoras de vários tamanhos e também para aqueles especializados na produção de conteúdos segmentados, a exemplo da TV Timão – que é uma televisão do Clube de Futebol Corinthians –, de conteúdos religiosos, de pequenos produtores de *games* etc.

*“Curiosamente eu achei fossemos receber projetos só de produtores de pequeno, no máximo de médio porte e a gente recebeu projetos também de produtores de grande porte. A idéia foi realmente abrir um canal de comunicação mais democrático, uma porta de entrada para que todo mundo que fosse um profissional, que tivesse uma PJ ou uma produtora de mínimo porte e que tivesse uma idéia bacana, tivesse a abertura para apresentar o seu projeto”* (entrevistado da empresa E).

Os entrevistados declararam que, em geral, há mais oferta de conteúdos por parte dos produtores do que eles têm capacidade de absorver.

#### 4.4.2 – Recursos essenciais empregados na exploração de CAE na convergência digital

Como vimos até aqui, com base no desenho do modelo de negócio, no posicionamento das empresas de telefonia na sua cadeia de valor e do mercado altamente competitivo que elas atuam foi possível elencar os principais recursos que empresas acumularam a partir dos seus negócios de origem no período pré-convergência digital. E com base na contextualização apresentada no primeiro capítulo e dada as tendências elencadas a partir da visão de futuro no serviço de CAE pelos entrevistados é possível verificar quais recursos essas empresas conseguem transferir do ambiente pré-convergência para o momento atual da convergência e também quais são aqueles que elas precisam adaptar e/ou adquirir nesse contexto. A Figura 4.4 é o resultado aplicado do esquema analítico apresentado na seção 2.6 e busca sintetizar essa idéia.

**Figura 4.4: Modelo de transferência de recursos da pré convergência digital para o atual momento convergente das empresas de telefonia para a exploração de CAE**



Fonte: pesquisa de campo e dados secundários.

A Figura 4.4 mostra, por meio da representação, que no caso de alguns recursos – tecnológicos, intangíveis e financeiros – as empresas podem aproveitar sua experiência acumulada do período pré convergência para o atual momento convergente. No caso dos recursos mercadológicos, parte dos seus recursos é transferido do seu negócio de origem para a exploração do mercado de CAE, a exemplo daqueles modelos de negócio que demandam precificação do serviço e parte, ela precisa mobilizar, notadamente naqueles em que a empresa poderá auferir receita através da publicidade ou patrocínio.

No caso dos recursos organizacionais ela consegue transferir, por exemplo, o alto nível de profissionalização das suas estruturas de negócio, porém agora é necessário ter um foco diferenciado, ou seja, *know-how* voltado para as especificidades que o CAE exige. Nesse sentido, mais especificamente, essas empresas estão mobilizando recursos humanos estratégicos, seja através de treinamentos, seja através de contratação de pessoal especializado em tal serviço ou ainda através de parcerias e fusões e aquisições. Pode-se dizer que no momento convergente, os recursos humanos de várias áreas com habilidades complementares na exploração de CAE estão cada vez mais valorizados e disputados pelas empresas de TeleCom.

Também no caso dos recursos políticos essas empresas necessitam mobilizar alguns recursos de maneira que a regulação do CAE possa permitir e/ou ampliar o seu escopo de atuação. Como vimos no primeiro capítulo, elas estão em aparente desvantagem com relação aos atores da TV aberta e da TV paga (por cabo) que gozam de alguma vantagem nesse sentido e também com relação à Internet, que ao contrário dos demais serviços estudados nesta tese, é pouco ou quase nada regulado. Esta seção e a seção 4.4.3 tornarão mais claros os dados da Figura 4.4, pois detalham e exemplificam alguns dos caminhos estratégicos que as empresas de telefonia estão adotando na transferência, adaptação e mobilização de recursos na atual fase convergente para o serviço de CAE.

**Recursos Tecnológicos:** como estamos tratando do setor de serviços, do ponto de vista dos recursos tecnológicos, a aquisição e utilização desses recursos se dá, principalmente, através das ofertas de novas tecnologias feitas pelos **fornecedores** das operadoras.

Como mencionado na introdução desta tese, uma prática usual no setor são os grandes fornecedores globais oferecerem as novidades tecnológicas para as operadoras, mesmo antes de ocorrer uma necessidade de demanda.

*“Assim, quando uma operadora compra uma novidade tecnológica que lhe permite se tornar um benchmark de sucesso no setor, as demais operadoras deverão seguir essa tendência. Quando há necessidade, a empresa coloca seus engenheiros para trabalhar junto com o fornecedor e assim capacitá-los numa nova tecnologia”* (entrevistado da empresa F).

Nesse contexto, os principais recursos tecnológicos são a **1) capacidade de negociar tecnologia com os fornecedores** e **2) capacitação dos engenheiros nas novas tecnologias** (infra-estrutura e dispositivos). Em termos de recursos tecnológicos, uma preocupação das operadoras é que a experiência de TV 3G hoje é Unicast (de um para um), porém quando chegar o momento que tiver milhões de aparelhos com vídeos no mercado haverá a necessidade de uma experiência Multicast (sinal de TV no celular para grande audiência) e para que isso aconteça tem muita expansão prevista e necessária, por exemplo, para que as novas tecnologias possam viabilizar a transmissão de um jogo de futebol ao vivo, que é um conteúdo de grande audiência.

Para que essa experiência se torne viável há necessidade de novas tecnologias, a exemplo do Serviço de Difusão Múltipla de Multimídia (*Multimedia Broadcast Multicast Service – MBMS*) ou, uma tecnologia para distribuição de TV móvel por redes celular para os dispositivos terminais (celular) em testes desde 2008 em alguns países da Europa,

*“... a tecnologia MBMS otimizaria o canal, o espectro do celular, ou seja, a rede e permitiria uma experiência de broadcast em cima da rede 3G... qual é o ônus disso? Os aparelhos têm que ser compatíveis com MBMS... e aí começamos a construir a base toda de novo. Aquele que era do 3G vai continuar vendo só em 3G, aí você precisa ter o aparelho com MBMS, uma rede com MBMS”* (entrevistado da empresa H).

**3) dispositivo móvel:** as operadoras de telefonia têm a capacidade de oferecer serviços atrativos para o dispositivo móvel mais utilizado e mais desejado dos últimos tempos: o celular, que é visto pelas operadoras como um *“dispositivo multidisciplinar: o comportamento do consumidor é 24x7, ou seja, ele está com o celular 24 horas por dia, 7 dias por semana”* (entrevistado da empresa E). O celular também possibilita o consumo de CAE de maneira individual e privada. Um desafio com relação a esse dispositivo é que àqueles com tecnologia para explorar o CAE ainda são caros e pouco amigáveis.

**4) infra-estrutura com capacidade para explorar os serviços *triple* ou *quadruple play*,** ou seja, telefonia fixa, telefonia móvel, TV por assinatura via cabo e via satélite, banda larga e serviços de Internet, infra-estrutura que possibilita a oferta de conteúdos multiplataformas, destacadamente CAE. O desafio em termos de infra-estrutura é investir em uma rede que permita um aumento significativo tanto da capacidade da banda larga fixa como da móvel. Como exemplo de tecnologias detrás destas infra-estruturas pode-se destacar a NGN, tais como o

Wimax, o LTE etc<sup>162</sup>. Esse desafio também exige elevados investimentos, para tal, as empresas precisam mobilizar seus recursos de capital.

**5) espectro de frequência para transmitir CAE.** É um recurso relevante pois é o que permitirá que as operadoras de telefonia móvel efetivamente possam trafegar maior quantidade de dados em suas redes, o que inclui o CAE e também que um número maior de seus clientes consigam acessar esse serviço. “*O Brasil tem hoje cerca de 150 milhões de celulares e vamos chegar a 200 milhões rapidamente. Se não tiver espectro liberado pelo regulador para as companhias operarem como vamos disponibilizar um serviço desses?*” (entrevistado da empresa G).

Este último recurso tecnológico está fortemente associado à capacidade dessas empresas mobilizarem eficientemente seus recursos políticos, uma vez que a proposta de alteração da faixa de 2,5 Mhz continua indefinida. A intenção demonstrada pela Anatel é a de dividir as frequências MMDS já disponíveis no mercado. O objetivo seria manter apenas 50 MHz de banda das frequências MMDS dos 190 MHz hoje disponíveis com as empresas que atualmente detêm essas concessões. A diferença de 140 MHz seria repassada em concessão às operadoras de telefonia móvel para utilização em acesso à Internet banda larga.

**Recursos Mercadológicos: 1) capacidade e experiência de lidar com ambientes altamente competitivos** para manter e/ou ganhar parcelas dos mercados nos quais atuam tradicionalmente e naqueles abertos pela convergência, com o claro objetivo de aumentar a base de consumidores em CAE em dispositivos alternativos; **2) análise de mercado para mapear a concorrência.** Para as operadoras está muito claro que a concorrência que elas enfrentam na convergência tem uma dinâmica nova e mais “ameaçadora”, a concorrência deixou de acontecer apenas com as empresas que atuavam no mesmo segmento e agora ela está acontecendo também com as empresas que atuam nas várias etapas da cadeia de valor das empresas que prestam serviços de TeleCom.

*“... meus concorrentes não são só TIM, Vivo, se for só isso eu estou míope... minha concorrência é com a Google... a própria Nokia é meu concorrente, ela vem aqui e me dá um aparelho, mas ao*

---

<sup>162</sup> **NGN:** Next Generation Network. É um conceito e não uma tecnologia. É a construção inteligente de uma plataforma multi serviços em cima de uma rede. É um termo amplo para descrever algumas importantes evoluções arquiteturais em redes de telecomunicações que serão implantadas nos próximos anos. A ideia geral de NGN é que uma mesma rede transporte todas as informações e serviços (voz, dados e todos os tipos de mídias como o vídeo), encapsulando-os em pacotes tal como é feito o tráfego de dados na Internet. NGNs são geralmente construídas com base no protocolo IP. **WiMax:** Worldwide Interoperability for Microwave ou interoperabilidade mundial para acesso em microondas. É uma tecnologia de banda larga sem fio. Novo padrão de rede sem fio que permite altas velocidades (até 54 Mbps) com uma abrangência consideravelmente maior (até 50 quilômetros) em relação ao padrão anterior conhecido como Wi-Fi. **LTE:** Long Term Evolution. É a próxima geração tecnológica da banda larga móvel sem fio. A LTE se mostra como potencial tecnologia para redes 4G pela velocidade de acesso. É um padrão de troca de dados em redes telefônicas que apresenta evoluções no padrão UMTS principalmente no que diz respeito a novos usos para espectro. Tecnicamente, a tecnologia permite navegação com velocidade de até 326 Mbits em até 100 quilômetros de distância.

*mesmo tempo faz um telefone que vem com não sei quantas mil músicas que o cliente pode assinar por um ano... mudou toda a dinâmica do mercado em função dessa convergência; ... nós estamos olhando o tempo todo o movimento de mercado para ver como é que, com a tecnologia celular, podemos participar e criar efetivamente um novo modelo (de negócio)” (entrevistado da empresa H).*

**3) análise de mercado para entender o consumidor:** as pesquisas e análises de mercado são realizadas para entender o comportamento e os hábitos de consumo. *“Qual é a grande competência que vai determinar o fator de sucesso de uma empresa ou outra? Realmente dominar ou saber interpretar o interesse do usuário e como endereçar isso” (entrevistado da empresa G).*

Uma das fontes de análise de mercado é o retorno verificado através da interatividade que as operadoras vêm estabelecendo com os seus assinantes, uma iniciativa fortemente influenciada pelos serviços de Internet, que já nasceram interativos.

*“... a partir do momento que oferecemos o serviço, estamos comandando e conhecendo essa experiência em relação ao usuário final nessa nossa mídia, assim fazemos todas as métricas e vamos adquirindo o conhecimento sobre o que esses usuários de telefone celular querem... que é um usuário completamente diferente daquele que está vendo televisão” (entrevistado da empresa H).*

Até o momento o serviço de CAE na convergência das operadoras está mais focado nas classes A/B, porém os profissionais destas empresas também consideraram que a relação que os usuários estabelecem com a tecnologia e o anseio por novos serviços independem de classe social, além disso, nos últimos anos assistimos ao aumento do potencial de consumo da classe C e também um certo aumento da inclusão da classe D. Esse contexto favorece a venda de TV por assinatura, notadamente via satélite e também, no caso do celular, estas empresas precisam estar atentas aos potenciais novos modelos de negócios que deverão incluir esses possíveis “novos” clientes oriundos das classes C e até mesmo da D.

*“Existem pessoas das classes A, B, C, D e E, q são altamente antenadas... dentro das classes tem perfis de usuários diferentes... talvez ele não consiga pagar pelo melhor aparelho, mas por menos que ele possa pagar, em qualquer classe há pessoas com um conhecimento bastante grande da tecnologia. Elas sabem que daquele celular ele pode mandar SMS, como faz, que ele pode gravar um vídeo e mandar para o YouTube... e em todas as classes tem usuários que desconhecem isso... temos estudos e realizamos pesquisas com os usuários que mostram isso” (entrevistado da empresa G).*

**4) marketing** agressivo junto aos clientes para oferecer os novos serviços. Nesse sentido, essas operadoras têm adotados basicamente três maneiras de vender CAE para seus clientes: a publicidade tradicional, ou seja, anúncios em TV, jornais e Internet; a disponibilização de alguns conteúdos de grande interesse, a exemplo do carnaval do Rio, gratuitamente como uma forma de verificar a aceitação de CAE através do celular e também através da oferta de CAE de grande interesse e repercussão. Um exemplo nesse sentido foi a grande expectativa por parte das operadoras em relação à Copa do Mundo de 2010 em que os jogos foram exibidos, em sua maior

parte, dentro do horário comercial o que possibilitou a essas empresas divulgarem seus serviços no celular, principalmente, e também na Internet, colocando essas mídias como principais fontes para acompanhar o evento.

**5) parcerias estratégicas.** Este recurso pode ser destacado como chave na exploração de CAE na convergência. Essa parceria pode ser, por exemplo, com produtores de conteúdo, com empresas que oferecem aplicativos móveis, com empresas fornecedoras de dispositivos móveis etc. Normalmente são contratos de um ano, podendo ser renovados. Porém cabe notar que a parceria com os produtores de conteúdo além de ser uma oportunidade de negócio, também deve ser vista como uma ameaça.

Uma oportunidade porque essa parceria até o atual momento é uma forma de adquirir importantes recursos para explorar CAE. Um movimento que, dependendo da forma como cada uma dessas empresas fecha o contrato de parceria, pode ajudar na capacitação dos RH internos da empresa.

Para a empresa que quer distribuir conteúdo a parceria também é relevante porque lhe possibilita um rápido acesso a conteúdos de qualidade. Pelo lado dos produtores de conteúdo há interesse em fechar essas parcerias uma vez que elas representam maior alcance, maior audiência para seus conteúdos, porém para as operadoras de telefonia esse mesmo interesse pode representar uma ameaça uma vez que os produtores de conteúdo podem eles próprios (e têm capacidade para isso) distribuir seus conteúdos competindo, assim, também nessa etapa da cadeia de valor do CAE.

E também pode ser uma ameaça às operadoras, pois ao mesmo tempo em que ela tem acesso a conteúdo de qualidade ela também está ajudando a aumentar a audiência da produtora de conteúdo, o que poderá fortalecer a posição desta última como concorrente potencial das operadoras na programação e distribuição de CAE.

*“... com relação às parcerias acreditamos que com as fronteiras tecnológicas se quebrando as vantagens de se associar a quem detém know how específico sobre esses serviços é o mais importante... quando fazemos uma parceria com o Google é porque sabemos que eles têm um know how muito bom, muito forte em alguns temas e que eu como canal de comunicação com o consumidor vou ser um acelerador para ele... e eu estarei entregando ao cliente um serviço realmente relevante, ele passa ter a disponibilidade de usar isso no celular também... quando fazemos uma parceria com a UOL, o melhor conteúdo de Internet do Brasil, maior audiência... no momento que disponibilizamos esse conteúdo UOL nos meus celulares eu tenho certeza que estou entregando algo relevante para o meu usuário, eu estou acelerando a adoção do conteúdo web no mundo mobile. Então essa é a lógica que está por trás das parcerias de conteúdo” (entrevistado da empresa G).*

A facilidade na negociação dessas parcerias depende da proximidade e da convergência de interesses desses competidores com as empresas de telefonia. *“Os produtores de conteúdo internacional, que estão no mercado há muito mais tempo que a gente, nos vêem com muito bons olhos, afinal é mais gente que está pagando por aquele conteúdo”* (entrevistado da empresa E). Uma grande vantagem vista por essas empresas nessas parcerias está na possibilidade de compartilhar conhecimento e aprendizado *“... o conhecimento é muito em função das parcerias... a gente conta com as expertises do produtor de conteúdo, das pessoas da área de TV e junta com a nossa experiência de mobilidade... então fazemos essa troca”* (entrevistado da empresa H).

Outra forma de parceria que vem sendo vislumbrada pelas operadoras é publicidade com interatividade, ou seja, mobilizar duas *expertises*: a mobilidade com interatividade e a publicidade através do patrocínio.

*“... poderemos fazer algumas parcerias nessa área sim, para coisas mais segmentadas, ações, por exemplo, o anunciante pode patrocinar um programa móvel com conteúdo de interesse dele e/ou com foco no produto que ele quer anunciar e a operadora entra com uma interatividade, por exemplo, o usuário manda uma mensagem de texto”* (entrevistado da empresa G).

**6) fusões e aquisições.** Esse recurso também pode ser considerado estratégico para algumas operadoras. *“As fusões e aquisições são maneiras de entrar em novos mercados”* (entrevistado da empresa F), a exemplo do mercado de televisão, e também ajudam as operadoras de telefonia a aumentarem suas bases de clientes. A elevada capacidade de investimento dessas empresas facilita o acesso ao mercado de CAE através desse recurso.

**7) novos modelos de negócios.** O desafio das operadoras está em criar novos modelos de negócios que estimulem novos hábitos de consumo de CAE nos seus clientes e também novas maneiras de cobrar por esse serviço. *“Normalmente o celular e a Internet são pensados como subprodutos e o desafio é inverter isso. Pensar um produto primeiro para a Internet ou para o celular e depois a televisão ser o veículo do subproduto”* (entrevistado da empresa E).

**7.1) modelos de negócio com base nos avanços tecnológicos.** Essas empresas também precisam ter a capacidade de explorar as possibilidades de novos modelos de negócio que se abrem a partir dos avanços tecnológicos que surgem nos diferentes segmentos envolvidos na convergência em CAE.

*“... a evolução da tecnologia que está por trás dos serviços de telecomunicações, de radiodifusão... a telefonia toda operando através de circuitos dedicados... a parte de broadcast com tecnologia específica... a evolução tecnológica para o padrão IP... a velocidade do chip... a evolução tecnológica vai revolucionar tudo o que a gente conhece hoje e tende a se expandir muito rapidamente no mundo inteiro. Hoje com a evolução a tecnologia vai se tornar uma espécie de commodity, onde outros fatores vão determinar o sucesso ou insucesso das empresas”* (entrevistado da empresa G).

Dentre outros fatores, pode-se destacar a capacidade de ofertar serviços inovadores para os clientes, considerando-se características como o DNS e as inovações que criam novos mercados, como detalhado no capítulo 2.

**7.2) modelos de negócios alternativos às imposições regulatórias.** Um exemplo é a distribuição de CAE via satélite (DTH), uma vez que a Lei do Cabo proíbe que uma empresa com capital 100% estrangeiro explore o serviço de TV paga através de cabo coaxial.

*“Nós somos programadores, então com ou sem PL 29 ou outro tipo de regulamentação, a gente passa essa bola para as pessoas que trabalham na produção de conteúdo... nós vamos programar o melhor conteúdo possível... vamos continuar comprando, com PL 29 de um jeito, sem PL 29 de outro... é claro que não é tão simples assim”* (entrevistado da empresa F).

**7.3) modelos de negócios baseados em vídeo *download*, *streaming* de vídeo e sob demanda para o celular.** Isso significa que CAE está sendo produzido e/ou editado em novos formatos para se adaptarem à mídia celular, o que exige novas formas de precificação e cobrança desses serviços. Algumas operadoras cobram pelo vídeo baixado, outras disponibilizam seu serviço de CAE por períodos que variam de 30 minutos a 24 horas, outras cobram uma assinatura mensal etc. Um dos fatores que define o preço desses novos serviços é a concorrência e não a tecnologia. Isso decorre por duas razões: a elevada capacidade de investimento em tecnologia oriunda das elevadas receitas dessas empresas e também como um reflexo da dinâmica altamente competitiva na qual as empresas desse segmento estão inseridas.

Também é preciso destacar que essas empresas têm elevada capacidade de desenhar modelos de negócios atraentes onde o componente principal é a precificação através de assinaturas, que vem do seu negócio de origem. Há uma vantagem por parte da empresa de já ter uma enorme quantidade de clientes acostumados a pagar por serviços de telecomunicações. E também a possibilidade de segmentação, que no caso é mais forte na telefonia móvel, que é capaz até de identificar e oferecer o melhor pacote, cliente a cliente, enquanto na telefonia fixa é possível identificar um nicho *premium*, por exemplo a partir da segmentação.

**7.4) modelos de negócio baseados em publicidade ou patrocínio.** Para as empresas de telefonia, notadamente a móvel, a idéia detrás dos modelos de negócio baseados em publicidade ou patrocínio de CAE é baratear esse serviço para o consumidor e também deverá favorecer a criação de modelos de negócio voltados para nichos específicos de consumidores. Esse modelo de negócio também poderá ser explorado para atingir os clientes das classes C, D e E, que normalmente usam o celular pré-pago. *“Eles (os clientes das classes C, D e E) não têm mais que*

*um televisor em casa e eles podem ter essa experiência no próprio celular”* (entrevistado da empresa H).

Como visto no Quadro 4.2, os clientes pré-pagos representam cerca de 80% da base das operadoras, por isso até o momento eles recebem quando muito vídeos curtos, pois ao incluir na conta o tráfego de dados, o CAE no celular ainda é muito caro. Assim, a inclusão dessa base, ou pelo menos parte dela, ainda é um desafio para as operadoras de telefonia móvel, uma vez que àquelas da telefonia fixa estão chegando a esses clientes com pacotes de TV paga via satélite a preços mais atrativos. Além disso, o *mobile marketing* pode ajudar a influenciar a decisão de compra do consumidor e para isso o celular é um veículo adicional. Também é preciso destacar a necessidade de se preservar a privacidade e o desejo do cliente receber ou não a publicidade ou o patrocínio, o que segundo alguns dos entrevistados está muito relacionado à aderência e a relevância que esta ou aquela publicidade tem ou poderá ter junto ao cliente.

*“Quanto mais próximo do usuário você está, mais próximo dessa decisão de compra você está e mais eficiente é a sua capacidade de interagir com o cliente nesse momento... a opção do usuário de receber ou não informação publicitária é um mandamento dentro da nossa empresa... o que vai acontecer com uma produtora musical, um estúdio que queira divulgar um CD? Nós vamos dizer: eu tenho aqui três mil usuários que adoram jazz, que compram jazz pelo celular e que estão a fim de receber as novidades. Você imagina isso concorrendo com uma campanha de TV?... e tecnologia para fazer isso já existe... a MMA ter vindo para o Brasil e as operadoras estarem participando junto com outras grandes empresas de conteúdos, as agências publicitárias, tudo isso vai trazer definições, nomenclaturas padronizadas que vão permitir com que o mercado aconteça mais facilmente. Essa capacidade que a gente tem de falar com o usuário e de ouvir individualmente é o que permite que a gente desenvolva ofertas e soluções customizadas para nichos, segmentos, necessidades diferentes”* (entrevistado da empresa G).

**Recursos Intangíveis: 1) marca.** Como mencionado no capítulo 2, o público ainda relaciona a marca, por exemplo, Telefônica, Claro, muito mais ao serviço de voz do que ao serviço de CAE. A mudança dessa percepção por parte dos clientes tem sido, cada vez mais, um dos pontos das suas campanhas publicitárias e de *marketing*.

**2) credibilidade.** Há uma identificação do público com marcas de empresas de serviços devido à proximidade com o cliente. Porém, também é histórico o fato de as empresas de telefonia liderarem as reclamações no Procon<sup>163</sup>, porém ao migrar para o mercado de CAE essas empresas terão, pelo menos, que se esforçarem para que esse serviço passe uma certa credibilidade junto ao consumidor e ao mercado publicitário, como é o caso das empresas de TV aberta comercial do país, empresas que tradicionalmente exploram CAE. *“Era uma empresa que*

---

<sup>163</sup> A Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon) tem por objetivo elaborar e executar a política de proteção e defesa dos consumidores do Estado de São Paulo. Para tanto conta com o apoio de um grupo técnico multidisciplinar que desenvolve atividades nas mais diversas áreas de atuação. Foi criado em 1995 e é vinculado à Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania nos Estados. Informações obtidas a partir do portal: <http://www.procon.sp.gov.br/categoria.asp?id=206>, acesso em 24/04/2010.

*tinha um nome que remetia a uma qualidade de serviço pior e a nova marca tornou-se uma espécie de bandeira: não vamos ser mais assim e vamos realmente nos propor a fazer um serviço melhor”* (entrevistado da empresa F). A competência em gerenciar esse recurso é e será fundamental para transformar a imagem dessas empresas de operadoras de voz para operadoras de mídia e/ou multisserviços.

**3) relação com o consumidor.** As empresas de telefonia acumulam experiência e competência no atendimento individual e tratamento do consumidor. Essa competência ajuda na venda da experiência de TV no celular e também na identificação de nichos para oferecer CAE relevante e, conseqüentemente, vender publicidade ou patrocínio. *“É muito importante atender bem o cliente. Essa é uma meta da presidência”* (entrevistado da empresa E). Nessa relação com o consumidor também se destaca como fundamental a capacidade de divulgação dos serviços convergentes através de *marketing*, campanhas publicitárias e atendimentos individuais que ajudem os consumidores a entenderem o serviço e a tecnologia, e assim, ampliem seus usos e a interatividade.

**Recursos Organizacionais: 1) criação de uma nova área/diretoria/gerência na empresa.** Essa nova área surge nas empresas de telefonia com a missão de oferecer o serviço de CAE para os seus clientes através de modelos de negócios, preferencialmente, lucrativos. *“Começou numa diretoria chamada novos negócios, que mudou de nome e virou uma diretoria de conteúdo porque deixou de ser novo e vai ficar com essa diretoria esse movimento de televisão”* (entrevistado da empresa E); **2) sinergia entre a cultura tradicional no negócio de telefonia e a introdução de nova cultura voltada para o negócio de televisão.** Essa sinergia é relevante para proporcionar uma visão multidisciplinar de negócio e também precisa representar uma queda de paradigma dentro da empresa. *“... num primeiro momento não houve tanta sinergia, as pessoas de marketing continuavam fazendo marketing para Telecom... A visão de marketing de Telecom é uma visão mais fria: ‘vamos vender, vamos capitalizar’ ... e uma percepção minha é que quem vem de televisão tem um pouco da visão romântica das coisas e é muito importante essa mistura”* (entrevistado da empresa E).

**3) capacidade e competência gerencial.** Trata-se de um contexto completamente novo, repleto de desafios e indefinições como apresentado ao longo de toda esta tese. É preciso ter competência para negociar com os competidores de conteúdo, agências de publicidade, dentre outros, numa nova linguagem de negócio para que esse mercado convergente em CAE se

desenvolva. Essa capacidade gerencial também está relacionada à competência de reunir recursos humanos estratégicos para pensar negócios em CAE na convergência; daí a capacidade de gerenciar com sucesso nesse contexto pode ser apontada como um dos recursos críticos na exploração de CAE no atual contexto. “*Nesse negócio de vídeo e conteúdo tem uma diretoria com cerca 150 pessoas... essa gerência de conteúdo alimenta o móvel, a TV, a Internet, o radio e abaixo dessa parte de conteúdo tem o pessoal de TI que dá o suporte. Há uma gerência de conteúdo que distribui o conteúdo nas plataformas*” (entrevistado da empresa E).

Também cabe à essa gerência a façanha de negociar os contratos de parcerias, que podem assumir os mais diversos formatos, dependendo do tamanho dos competidores e dos interesses envolvidos.

**4) benchmark com a matriz.** Dentre as empresas de telefonia que atuam no país, apenas uma é nacional. Àquelas multinacionais possuem algumas vantagens competitivas do ponto de vista organizacional que facilitam, notadamente “*a adoção de novos modelos de negócio, a exemplo da capacidade de planejamento estratégico – em tecnologias, serviços e inovações – feito pela matriz para todas as empresas do grupo, já que as empresas tendem a trabalhar alinhadas estrategicamente com as decisões da matriz*” (entrevistado da empresa F). As empresas que fazem parte de grupos multinacionais têm maior probabilidade pelo seu porte e experiência em outros mercados de explorar mais negócios convergentes e também conseguem adaptar mais rapidamente os novos modelos de negócio, normalmente à medida em que a concorrência avança. Esse *benchmark* com a matriz representa uma oportunidade para essas empresas e uma séria ameaça aos concorrentes de menor porte e/ou menor capacidade de investimento.

**Recursos Humanos Estratégicos:** 1) **formação/capacitação ou contratação de recursos humanos estratégicos.** São esses RH estratégicos que são capazes de identificar quais são e quem (produtores de vários tamanhos e também aqueles conteúdos produzidos pelo usuário) detêm a capacidade de produzir conteúdos de qualidade e relevância para o público-alvo das operadoras – notadamente os jovens. Esses RH também devem ser capazes de solicitar ou realizar adaptações dos diferentes tipos de conteúdo para as diferentes plataformas; de buscar conhecimento, ferramentas, aplicações, tecnologias e inovações no mercado dos desenvolvedores, dos aplicativos, das agências publicitárias; enfim devem ser ou estar aptos a negociar com a intersecção da cadeia de valores dos vários segmentos envolvidos em CAE na convergência.

*“Quando temos algum projeto novo ou problema que podemos resolver com treinamento, fazemos treinamento, senão contratamos no mercado. A empresa tem quase 15 mil pessoas trabalhando. Então nesse universo sempre encontramos pessoas que já conheçam o negócio ou que venham desse mercado”* (entrevistado da empresa E).

**2) formação de equipes multidisciplinares e multifuncionais para atuar no mercado convergente.** Atuar em CAE na convergência coloca para as empresas de telefonia a necessidade de contar com uma equipe de profissionais com capacidade de interagir conhecimentos, avanços tecnológicos, cultura e maneiras criativas e inovadoras de pensar negócios. São visões que se complementam e possibilitam interpretações inovadoras das pesquisas sobre hábitos de consumo de CAE.

Com base nas entrevistas foi possível identificar pessoas com domínio de conhecimento nas seguintes áreas: negócio de televisão, TI, *marketing*, engenharia elétrica e de Telecom, publicidade, jornalismo (mais notadamente em esportes e variedades), especialistas em conteúdo, programação, distribuição, Internet, regulação, e antropologia *“... porque eu acho que é um campo de estudo que tende a se tornar cada vez mais relevante para entender o comportamento do ser humano em sociedade nas mais diversas tribos que existem”* (entrevistado da empresa G).

**3) especialistas em CAE oriundos do negócio de TV aberta e paga.** As empresas começaram com seus próprios profissionais (de telecom) o negócio de televisão, porém rapidamente perceberam a necessidade de contratar especialistas no mercado de televisão *“são pessoas que já trabalhavam em televisão mesmo e vieram de diferentes lugares, como Globosat, Sky e em diferentes níveis, não só na programação, mas em TI, por exemplo”* (entrevistado da empresa E).

**4) RH mais jovens.** São profissionais capazes de entender o que a geração digital quer e deseja em termos de conteúdo, além disso, conseguem falar a mesma língua desse público predominantemente jovem (pelo menos até o momento) de usuários dos novos serviços convergentes, com destaque para o CAE. *“Trata-se de uma empresa com recursos humanos jovens, a média de idade dos nossos funcionários é relativamente mais jovem do que dos nossos concorrentes... a empresa tem um posicionamento jovem”* (entrevistado da empresa E).

Esses RH estratégicos estão formando uma base de conhecimento muito diferenciado e estão se tornando cada vez mais valorizados no mercado. Por estas razões, não só as operadoras, mas todas as empresas de serviços de TeleCom necessitam estabelecer estratégias para não perder esses recursos para a concorrência.

**Recursos Financeiros.** Como vimos no primeiro capítulo e na seção 4.3, as empresas de telefonia possuem **elevada capacidade de investimentos** provenientes das suas elevadas receitas e lucratividade e da facilidade em alavancar dinheiro nas instituições financeiras – tanto local como globalmente. Esse recurso facilita o financiamento todos os recursos tecnológicos, mercadológicos, intangíveis e organizacionais até aqui mencionados. Essa elevada capacidade de investimentos também os torna um competidor relevante no investimento da infra-estrutura necessária para que de fato se consiga alavancar todos os novos possíveis modelos de negócio na convergência. São os pesados investimentos em NGN – por exemplo, em LTE ou mais em fibra ótica – que farão a diferença em termos do alcance que a concorrência entre os competidores de TeleCom terão no serviço de CAE.

*“O Brasil tem algumas condições muito peculiares... é um país continental, então qualquer coisa que se queira fazer no Brasil é complexo e grande... são investimentos muito pesados em termos de volume e precisava ter regras claras que propiciem o retorno do investimento. Porque uma coisa é cobrir a orla de Copacabana, outra coisa é cobrir e atender as metas de cobertura 3G, demanda muito investimento, em termos tecnológicos, colocar uma rede com qualidade, num prazo curto em toda essa extensão territorial... não é algo simples”* (grifos meus) (entrevistado da empresa G).

**Recursos Políticos:** Cabe destacar que apesar da relevância que os recursos financeiros têm para as empresas desse segmento alavancarem seus negócios na convergência, esses negócios podem ser inibidos ou proibidos pela regulação vigente no país, notadamente em CAE, que como vimos no primeiro capítulo é altamente regulado e tende a preferir/incentivar o capital nacional, por ser um serviço que, dentre outras características, trata da cultura nacional. Nesse sentido, as empresas predominantemente de capital nacional têm maior espaço de atuação.

Considerando-se esses aspectos uma **1) eficiente mobilização dos recursos políticos** deve e pode ajudar as operadoras pertencentes a grupos multinacionais (ou não) a abrirem maiores espaços de atuação nesse serviço. E elas têm atuado em relação a esse recurso com muita eficiência, pois como veremos na próxima seção elas estão conseguindo criar modelos de negócio alternativos à regulação vigente. Porém também é preciso destacar que todos os entrevistados apontaram que alguns investimentos convergentes ainda não foram feitos porque aguardam algumas definições regulatórias ou regras claras por parte do governo.

*“A empresa vê como insatisfatória a regulação no Brasil, pois ela não acompanha a velocidade com que as mudanças ocorrem no mercado de telecomunicações. Embora os organismos regulatórios sejam lentos - a empresa já poderia ter lançado produtos que já existem na Europa, por exemplo ... temos um bom relacionamento com os mesmos”* (entrevistado da empresa F).

*“As tecnologias estão propiciando que as fronteiras (de negócio) realmente se percam... é preciso ter regras que permitam que você tenha produção cultural local, mas que você permita que o usuário escolha, que você permita que tecnologias ou serviços novos sejam agregados. Não é uma equação simples, é uma equação bastante complexa... Uma vez que você não tem uma regra, não se consegue acompanhar essa evolução, acompanhar o que acontece e querer regular depois de uma situação dada, é muito mais difícil”* (entrevistado da empresa G).

Porém, cabe ressaltar aqui que observar o mercado e regular depois tem sido uma tendência, inclusive nos países da OCDE.

*“E o PL 29? Uma grande controvérsia. É aquele texto que define, mas não define, estabelece regras, mas não estabelece. Há muitas coisas ali a serem questionadas. Falando enquanto empresa é claro que a gente acompanha isso com muito interesse e acreditamos que deve haver regras claras e que não sejam mudadas em períodos muito curtos. Por quê? No fundo, nós estamos falando de investimentos de longo prazo, ninguém investe num grande estúdio como o da Globo para fazer uma novela, ninguém investe num Projac para fazer uma única mini-série”* (entrevistado da empresa G).

É a aprovação do PLC 116/2010 que permitirá o maior acesso das empresas de telefonia ao mercado de CAE. Como mencionado no primeiro capítulo, este projeto aguarda votação no Senado.

**2) área de regulamentação.** Por atuarem em um ambiente altamente regulado, estas empresas entrevistadas possuem uma área com especialistas no assunto. Na convergência, estes especialistas têm atuado em dois sentidos: dentro da empresa acompanhando a evolução tecnológica e a criação de novos modelos de negócio e fora da empresa acompanhando, debatendo e fazendo algumas proposições acerca do modelo regulatório que deverá propiciar a obtenção de vantagens estratégicas das empresas de telefonia (fixa e móvel) no contexto convergente. *“... existe muito essa troca, a nossa área regulatória acompanha o que o governo está fazendo e também leva até eles o que as operadoras estão pensando”* (entrevistado da empresa H). Em síntese, pode-se dizer que um dos objetivos desse recurso está em sensibilizar os órgãos reguladores com relação ao contexto propício de novos negócios abertos pela convergência.

#### **4.4.3 – O diferencial estratégico das empresas**

Esta parte da tese mostra o atual estágio da exploração do serviço de conteúdo audiovisual de entretenimento no país pelas empresas de telefonia entrevistadas. Para cada uma das empresas é apresentado um breve perfil e, na seqüência, são detalhados os diferentes “novos” modelos de

negócios que cada uma vem desenhando e experimentando para o serviço de CAE no contexto da convergência digital. O objetivo não é esgotar todas as possibilidades e negócios das operadoras, porém acredita-se que o conteúdo aqui apresentado é esclarecedor para o debate proposto nesta tese.

## ***Oi***

A Oi é uma empresa controlada por acionistas brasileiros – Andrade Gutierrez, La Fonte, Fundação Atlântico, BNDESPar, Previ, Petros e Funcef – através da Tele Norte Leste Participações S/A<sup>164</sup> e teve o início das suas operações em 1998, após a privatização do Sistema Telebrás. Com a aquisição da Amazônia Celular em 2007 e da Brasil Telecom (BrT) em 2008 (e integração operacional em 2009), a Oi tornou-se a maior empresa de telecomunicações integrada do país (são 138 mil Km de cabos de fibra ótica e mais de 30 mil km de anéis metropolitanos)<sup>165</sup> e com escala operacional para competir com os grandes competidores internacionais que atuam no setor.

É a primeira empresa do país a oferecer o *quadruple play*: telefonia fixa, móvel, banda larga fixa e móvel e TV por assinatura via cabo e satélite. Todos esses serviços somados significaram 61,9 milhões de clientes ao final de 2009. A empresa espera através da convergência – um dos pilares estratégicos da companhia – fidelizar os clientes e alavancar as vendas e, assim, garantir sinergias que visam reduzir os seus custos operacionais.

Em 2009 a empresa criou uma área de gestão de inovação e P&D com a missão de coordenar e fomentar os esforços e projetos desenvolvidos na empresa. Utilizando o conceito de “*open innovation*” a Oi estabeleceu em 2009 convênios de cooperação e desenvolvimento tecnológico com quatro centros de pesquisa nacionais (PUC-RJ, Fundação CPqD, Fundação Certi e o C.E.S.A.R) e com empresas da indústria de equipamentos de telecom com tecnologia nacional (Digitel e Padtec). Os investimentos em Inovação e P&D nos projetos desenvolvidos em 2009 somaram R\$ 83,5 milhões<sup>166</sup>. O Quadro 4.3 descreve uma seqüência dos diferenciais estratégicos da Oi no serviço de CAE na convergência.

---

<sup>164</sup> A Tele Norte Leste Participações S/A ou TNL é uma *holding* controlada pela Telemar Participações S/A. Controla diretamente a Telemar Norte Leste S/A e TNL PCS Participações S/A e indiretamente a Tele Norte Celular Participações S/A; a TNL PCS S/A (Oi); a Way TV Belo Horizonte S/A; a Paggo Empreendimentos S/A; a Coari Participações S/A; que por sua vez controla direta e indiretamente a Brasil Telecom S/A (BrT); a 14 Brasil Telecom Celular S/A; a BRT Serviços de Internet S/A; as Empresas IG; a Brasil Telecom Cabos Submarinos Ltda; a BrT Comunicação Multimídia Ltda; a Brasil Telecom Call Center S/A e a BrT Card Serviços Financeiros Ltda.

<sup>165</sup> Informações obtidas no Relatório Fact Sheet 2009 a partir do portal da operadora: [http://www.mzweb.com.br/oi/web/arquivos/Oi\\_FS\\_2009\\_baixa\\_final.pdf](http://www.mzweb.com.br/oi/web/arquivos/Oi_FS_2009_baixa_final.pdf), acesso em 01/05/2010.

<sup>166</sup> Informações obtidas a partir do Relatório Administrativo Anual de 2009 da Operadora.

**Quadro 4.3: Diferenciais estratégicos da Oi**

Sequência	Descrição
01	por ser uma empresa nacional ela pode explorar todos os negócios restritos legalmente à brasileiros e aqui se destaca a exploração do serviço de TV a cabo;
02	RH jovens (a média de idade dos colaboradores da Oi é de 36 anos de idade com um tempo médio de empresa de oito anos);
03	foco no público jovem mais claro. A empresa vem mobilizando recursos nesse sentido mais claramente do que as demais operadoras de telefonia, daí a preocupação da empresa em oferecer conteúdos que conversem com essa mesma audiência e é esse conteúdo que passa pelo processo de ser distribuído multiplataforma. Duas iniciativas nessa direção podem ser destacadas: o próprio posicionamento da imagem da marca com campanhas publicitárias que direcionam suas iniciativas para o público jovem e o patrocínio de eventos culturais destacadamente para esses segmentos. “A gente direcionou para jovens da classe A/B de 18 a 25 anos. A visão é de ser um canal de televisão para o segmento jovem líder de audiência e com a missão de oferecer conteúdo alinhado com as expectativas dos consumidores e distribuído nas plataformas da Oi” (gerente de conteúdo da Oi);
04	explora a Internet como uma plataforma para distribuir CAE e publicidade (na Internet a empresa explora a publicidade de uma maneira que eles consideram “tradicional”, ou seja, através de banners com links que levam à página da empresa que vende um determinado produto ou serviço);
05	pioneirismo na oferta de serviços convergentes e integrados de Telecomunicações. O foco estratégico de conteúdos multiplataformas da operadora também aproveita a alta aderência do público em games e em dois sucessos de público na Internet: os portais de relacionamento e os blogs para desenhar seus modelos de negócio. A Oi optou por deixar o investimento em IPTV para um segundo momento por duas razões: primeiro pelos elevados investimentos em banda larga que esta plataforma exige e segundo porque a empresa tinha várias outras possibilidades de explorar o CAE em outras plataformas;
06	no caso da Oi também vale ressaltar a exploração de CAE no canal do assinante como um canal de entretenimento focado no público jovem, um canal que a empresa trata com um bônus para o assinante;
07	a operadora também se destaca pelo nível de interatividade que os seus modelos de negócio em CAE permitem;
08	também é a operadora que mais intensivamente vem explorando o conceito <i>Transmedia Storytelling</i> em CAE;
09	dentre as quatro empresas de telefonia entrevistadas, a Oi é a empresa que trabalha com mais alternativas “inovadoras” de modelos de negócio para explorar CAE.

Fonte: pesquisa de campo.

A Oi explora o conteúdo audiovisual de entretenimento na convergência através do **Mundo Oi** (portal de Internet e celular), da **Oi TV Móvel** (celular), da **Oi TV: TV a cabo** disponível nas cidades de Belo Horizonte, Poços de Caldas, Barbacena e Uberlândia, e **TV por satélite** em cidades do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. A meta da Oi TV é atingir todo o país. Veja no Anexo 14 o detalhamento dessas opções<sup>167</sup>. Na sequência são apresentados alguns exemplos que ilustram os diferenciais apresentados no Quadro 4.3 e detalhados nas seções 4.4.1 e 4.4.2.

<sup>167</sup> A opção de colocar esse detalhamento no Anexo se deve ao fato de que o modelo de negócio desenhado até agora é muito semelhante ao da TV paga, detalhado no capítulo três.

O **Mundo Oi** é portal de conteúdo de entretenimento que empresa disponibiliza na Internet. Tem seis alternativas de entretenimento para o usuário navegar: música, jogos, **vídeos**, revista, serviços e *downloads*. Para o objetivo desta tese será apresentado com um pouco mais de detalhes a alternativa **vídeos**. Nesta alternativa há cinco opções: **Antenas**, os Antenas são os líderes de comunidades do Mundo Oi no canal de música. Eles alimentam os debates, apresentam novidades e destacam as contribuições mais legais de usuários; os vídeos da série **Parafina**, da **Oi TV Móvel** e do **Canal Oi** e a **Central de Vídeos**, que engloba todos os vídeos do Mundo Oi divididos por temas – como moda, esporte etc. – e em categorias como os mais vistos, os mais recentes e os que a Oi recomenda.

No Mundo Oi os vídeos aparecem entre duas barras, uma com o *widgets*<sup>168</sup> de serviços da Oi (até o momento) e outra com publicidade dos anunciantes, que podem anunciar nessas duas barras através de banners em vários formatos padrão. O perfil de audiência do Mundo Oi por sexo é de 59% de homens e 41% de mulheres e o maior público é composto por jovens até 24 anos: 57,43%.

Dentre os projetos de conteúdos **multiplataforma** que a Oi vem lançando e desenvolvendo, quatro se destacam: o Projeto Jovens Produtores; o *Pitching* Multiplataforma; o projeto Castigo Final e o caso da Série Parafina. Além desses projetos, esta seção também ilustra como a operadora vem utilizando o canal Oi (canal do assinante na TV por assinatura) e alguns modelos de interatividade. O Você na Tela que trata da participação do usuário na produção de conteúdo, um exemplo do uso de patrocínio e um exemplo do uso de comunidades (web 2.0)<sup>169</sup> como um caminho de identificação de conteúdos.

O **Projeto Jovens Produtores** tem por objetivo abrir espaço para produção de conteúdo voltado ao público jovem através de parcerias com as universidades que tenham cursos de graduação ou pós nas áreas de comunicação social, cinema, animação artes visuais e *design*; com duração e temas livres. A idéia é fomentar a produção audiovisual brasileira estimulando a inovação através da criação de uma programação multiplataforma diferenciada e jovem. E com isso reforçar o posicionamento de conteúdos da Oi como interativos e participativos.

---

<sup>168</sup> *Widgets* são mini-aplicativos que permitem a realização de simples tarefas e um rápido acesso a informações, de maneira interativa. É um termo sem tradução que designa componentes de interface gráfica com o usuário (GUI). Qualquer item de uma interface gráfica é chamado de *widget*, por exemplo: janelas, botões, menus e itens de menus, ícones, barras de rolagem etc. Em poucas palavras *widget* pode ser definido como sendo um componente de *software* que viabiliza a interação com o usuário.

<sup>169</sup> O termo Web 2.0 é utilizado para descrever a segunda geração da *World Wide Web*, tendência que reforça o conceito de troca de informações e colaboração dos internautas com portais e serviços virtuais. A idéia é que o ambiente *on-line* se torne mais dinâmico e que os usuários colaborem para a organização de conteúdo.

Os projetos selecionados foram exibidos na Oi TV, Oi FM, Mundo Oi e Oi TV Móvel entre março e junho de 2009. O vencedor foi premiado com um curso de quatro semanas na New York Film Academy com passagem e hospedagem e ajuda de custo incluídos. A Oi pretende que esse projeto se torne um programa semestral<sup>170</sup>.

O *Pitching*<sup>171</sup> **Multiplataforma** foi mais um processo que teve início em 2008 com o objetivo de estimular a produção audiovisual brasileira e fomentar a inovação. Além de acontecer nas três mídias, os projetos deveriam ser focados em música, comportamento e entretenimento e pensados para o público entre 18 e 25 anos. Apenas um projeto é adquirido pela empresa, no valor de **R\$ 250 mil**. Esse processo teve sua divulgação feita nos meios de comunicação da Oi através de *spots* na rádio, comercial de 30 segundos no canal e no portal Oi e, nesse último, também através dos *banners*<sup>172</sup>. Durante todo o processo a Oi manteve um canal de comunicação para responder as perguntas dos produtores, pois segundo a gerente de conteúdo da operadora: “*não tínhamos todas as respostas, porque é um universo novo, mas essa troca é fundamental para amadurecer o segmento*” (Anuário de Mídias Digitais PAY-TV 2010:101).

O *pitching* começou com 131 projetos inscritos, passou para 28, que tiveram o material avaliado, e chegou a apenas dez, que foram apresentados a uma banca avaliadora escolhida pela Oi. Os dois melhores que concorreram ao prêmio foram “Os Buchas” da Vitória Produções/Pérola Negra Produções e “Sex a 3” da Tevelogia<sup>173</sup>. Os clientes da operadora puderam assistir ao piloto do projeto e votar na escolha de um deles através do portal. Em fevereiro de 2009 saiu o resultado da votação pública que elegeu a comédia “Os Buchas”. No segundo processo (2009) o *pitching* escolhido foi “Status: Solteira”<sup>174</sup>.

De acordo com a produtora de “Os Buchas”, por ser voltado ao público jovem, o projeto revelou todo o seu potencial multiplataforma. Assim, além da série, foram criadas sub-tramas para o celular, *blogs* e programação para a Internet. A declaração do diretor da Vitória Produções, Pedro Antonio, no Anuário de Mídias Digitais PAY-TV 2010 (2009:101) elucida a atual tendência de CAE em multiplataformas:

---

<sup>170</sup> “Oi promove concurso de conteúdo entre universitários”, da redação da Teletime News, São Paulo, 18/11/2008.

<sup>171</sup> *Pitching* é um processo de seleção entre produtoras, organizado por canais de televisão para escolher novos conteúdos de programação para suas grades. Os produtores se inscrevem no processo e enviam seus projetos, que são selecionados por uma comissão julgadora.

<sup>172</sup> Informações obtidas no portal da operadora: <http://multiplataforma.oi.com.br/index.html>, acesso em fevereiro de 2009.

<sup>173</sup> OS BUCHAS explora o papel central que a mulher exerce no universo do jovem homem adulto. Os quatro protagonistas da série provam que do mais sensível ao mais seguro, há sempre uma mulher que fará cada homem se comportar como um Bucha e em SEX A 3 uma mulher heterossexual que não tem vergonha de dizer o que pensa, um homossexual irreverente e seguro de si e um típico macho moderno vão atrás dos temas mais comuns que povoam a mente das pessoas, mesmo sem saber tudo sobre sexo.

<sup>174</sup> Status: Solteira foi escolhido com 54% dos votos e explora a estória de Cibele que decide que namoro nos moldes tradicionais não funciona e aposta nos relacionamentos virtuais para ser feliz, apostando que a Internet vai trazer sua alma gêmea. Informações obtidas no portal da operadora: <http://multiplataforma.oi.com.br/>, acesso em 02/05/2010.

*“Não se trata só de contar uma história, mas de estar próximo do interlocutor em todas as mídias que ele tem à disposição. Já percebemos que o humor é uma coisa que funciona bem na Internet... a criação desse tipo de projeto exige um olhar sobre as características de cada tecnologia e cada meio de comunicação, mas de uma forma que a ligação entre os produtos de cada meio não se perca. O celular tem a limitação do tempo e do tamanho da tela, a Internet exige simultaneidade e atualização para não ficar obsoleta. Quando o conteúdo é pensado junto, a sinergia acontece naturalmente e o espectador passa de uma mídia a outra sem se dar conta. O que percebemos com os Buchas é que a resposta do público na Internet é imediata, no celular é baixa e na TV é média. Mas as pessoas perceberam a conexão entre as coisas e os conteúdos exclusivos para cada plataforma”.*

Alinhado com a estratégia de conteúdo multiplataforma, em novembro de 2009 o Canal Oi lançou o **projeto Castigo Final**, um jogo que congrega programa de TV, portal de apoio na Internet, divulgação de pistas e informações através do celular, contando com vídeos específicos para cada uma das mídias. A temática do jogo contava com a participação do público para salvar a vida de oito prisioneiras que estavam isoladas em um presídio de segurança máxima e alta tecnologia. Após uma pane no sistema, as prisioneiras começavam a ser assassinadas e o jogador precisava descobrir o código que abria as portas da prisão para que elas pudessem retomar o contato com o mundo fora da prisão.

Castigo Final foi uma série produzida pela beActive Produções Interactivas, que na parte inicial criou perfis em portais de relacionamentos e *blogs* das personagens. Com isso, os jogadores necessitavam navegar por todo esse conteúdo para descobrir as pistas que esclareciam o código secreto. As pistas também eram enviadas por SMS para o usuário que se cadastrava no jogo. O projeto premiou os oito primeiros jogadores que encontraram a senha. O resultado devia ser descoberto em paralelo com o último dos quatro episódios produzidos para exibição no Canal Oi (Anuário de Mídias Digitais PAY-TV 2010)<sup>175</sup>.

**O caso da série Parafina:** foi a primeira série gravada especialmente para o celular – a primeira e a segunda temporada. E o mesmo conteúdo num momento posterior também foi replicado para a Internet. Para a terceira temporada, a estratégia foi distribuir esse conteúdo em todas as plataformas da Oi e conforme relatou Adriana Alcântara no IETV em novembro de 2008<sup>176</sup>:

---

<sup>175</sup> O projeto Castigo Final foi um dos inscritos no primeiro *pitching* multiplataforma da Oi. Apesar de não ganhar o processo seletivo, ele foi adquirido pela operadora e, de acordo com o Anuário de Mídias Digitais PAY-TV 2010, o projeto foi selecionado para um painel que tratava dos melhores projetos multiplataforma do mundo no Mipcom (evento relacionado ao conteúdo multimídia que acontece anualmente em Cannes, França) em outubro de 2009.

<sup>176</sup> Trecho da fala de Adriana Alcântara durante o debate de abertura do Festival Internacional de Televisão 2008, promovido pela IETV ([www.ietv.org.br](http://www.ietv.org.br)) sob o tema: “Linguagem e experimentação – novas mídias, novas demandas de conteúdo”, entre os dias 06 a 09 de novembro de 2008 no Museu da Imagem e do Som em São Paulo.

*“A terceira temporada da série foi gravada em Maresias<sup>177</sup>, litoral paulista, ela engloba as três plataformas. Então como é que ela vai acontecer? A gente tem o conteúdo principal dos episódios de ficção, eles acontecem no celular e paralelamente no portal Oi tem o parafina behind serie, que é um conteúdo complementar, um reality show que vai contar curiosidades sobre a gravação, o ator principal tem um blog, temos vídeos diários que ele (o ator) vai contar como está se desenvolvendo aquele capítulo, qual foi a cena mais difícil, o que ele mais errou. E depois com entrevista com o diretor e outros materiais inéditos, a gente empacota e coloca no canal Oi fazendo com que o Parafina esteja nas três plataformas”.*

A primeira e a segunda temporada tiveram pouca divulgação e pouca antecedência, mesmo assim, segundo a gerente de conteúdo da Oi, o resultado surpreendeu. Para divulgar a terceira temporada, a empresa adotou uma estratégia mais estruturada: 1) divulgação multiplataforma, ou seja, através do celular, na Internet e no canal de TV da Oi; e 2) patrocínios de alguns eventos durante a temporada de campeonatos de *surf* para aproveitar a concentração dessa audiência. Para isso, a empresa montou um *set* na praia com telas de plasma e a presença dos atores para tirar fotos e interagir com o público, além da distribuição de brindes, exibição de episódios etc.

Em abril de 2008, dentro do pacote de canais da Oi TV (antiga Way TV), a operadora lançou o **canal Oi** que era o canal do assinante e depois passou a se chamar Oi TV<sup>178</sup>. Segundo a gerente de conteúdo de TV da Oi no mesmo evento IETV (Nov/2008): *“O canal não estava a contento, não tinha a nossa cara. Achamos que ali era uma oportunidade de pegar aquele espaço e fazer um canal diferente, um canal que fosse bacana e servisse como um bônus para o assinante”*. Quem tem o serviço da Oi TV conta também com esse canal de entretenimento disponível no *line-up* da operadora, que é um canal voltado para o público jovem das classes A/B entre 18 e 25 anos. A gerente declarou ainda:

*“A idéia é aproveitar esse canal da melhor forma possível como um pilar de conteúdo multiplataforma. A Oi tinha a TV no celular, o portal de entretenimento na Internet e faltava a televisão”*. *“Como a gente não pode obviamente abrir espaço no line-up dos canais que já existem e que a gente distribui no serviço de TV a cabo, ali era uma oportunidade de ter a perna de televisão e conseguir trabalhar com interatividade dentro de um canal. O posicionamento é um canal que entende o jovem e o acompanha aonde quer que ele esteja e além disso, ele pede a participação do jovem. A gente tem vários programas aonde as pessoas votam, dizem o que elas gostam ou que elas deixam de gostar e partir daí, a gente vai trabalhando a grade e também a nossa cabeça como base para a escolha de novos produtos que a gente venha a adquirir e colocar na programação”*.

Na sua primeira fase (2008/2009), o canal Oi permitia interatividade e oferecia 24 horas de música, esportes, moda e comportamento dividido em sete categorias: Cineplay, Combo Fala+Joga, Endorfina, Estampa, Game TV, GPS, Oi Futuro, Oi Pra Você Também e o Playzone.

---

<sup>177</sup> A gravação da série em Maresias foi pensada como mais uma estratégia para atrair o público de São Paulo, onde a operadora está oferecendo o seu serviço móvel desde outubro de 2008.

<sup>178</sup> Informações extraídas a partir do portal da Oi: <http://mundooi2.oi.com.br/videos/>, acesso em fevereiro de 2009.

O Cineplay apresentava lançamentos do cinema e em DVD e entrevistas com atores e diretores do momento. Era apresentado por Lynn Court de segunda a sexta às 22:00; o Game TV, também de segunda a sexta era um programa que misturava música e vídeo *game* e todos os dias às 23:00 o Combo Fala+Joga recebia um artista para ser entrevistado enquanto jogava vídeo *game*. Alguns programas eram semanais como o Endorfina, que era um programa de esportes, apresentado por Dora Vergueiro; o GPS com dicas sobre regiões especiais do Brasil e do mundo; o Estampa, um programa sobre moda.

Alguns exemplos de **interatividade**: era possível ser avisado sempre que um vídeo clipe da preferência do usuário estivesse passando no Canal Oi. Esse serviço custava R\$ 0,15 com impostos inclusos; o usuário podia solicitar que seu vídeo clipe favorito passasse mais vezes na programação ao custo de R\$ 0,31 com impostos inclusos; e baixar a música do vídeo clipe com um toque do celular ao custo de R\$ 3,99, exceto para sons MP3 da EMI que tinham custo de R\$ 5,50. Toda essa interatividade era feita através do serviço SMS do celular e cobrado o tráfego de dados de acordo com o plano contratado.

Na segunda e atual fase (2009/2010), o Canal Oi passou a contar com uma nova programação: O “Minuto em Destaque” em que a gerente do Canal, Adriana Alcântara, apresenta diariamente as curiosidades, bastidores e as novidades da programação da OiTV; oferece um programa semanal chamado “Bolsa de Mulher”, com conteúdo voltado para o universo feminino daquele portal<sup>179</sup>; todos os sábados exibe o programa de entrevistas com celebridades “No Elevador”; o “Aldeia Viral”, um programa sobre as tendências do momento em Internet, moda, comportamento e “*tudo o que está dando o que falar*”; a “Oi Novo Som”, um programa semanal sobre o cenário da música independente; o “Estampa”, um programa de moda jovem; o “Moviebox”, o mesmo programa exibido no canal Telecine com matérias sobre a atualidades, comportamento e tudo sobre o mundo do cinema, é exibido às segundas e quintas; a série “Buchas” e o “Oi TV Apresenta”, um programa diário sobre todo conteúdo oferecido pela Oi TV.

A Oi também transmite, ao vivo, nas suas plataformas alguns dos eventos culturais que ela promove, a exemplo do Noites Cariocas, um evento musical realizado no Pier Mauá no Rio

---

<sup>179</sup> O Bolsa de Mulher.com é propriedade do Grupo Bolsa de Mulher SA. O Bolsa de Mulher é uma empresa controlada pela Ideiasnet – a única empresa de *venture capital* listada na Bovespa – é um grupo de mídia digital multiplataforma, que atua em Internet, *mobile* e tv. É detentor de 16 propriedades voltadas para o segmento feminino no Brasil, Argentina, Chile e México. A empresa tem em seu portfólio propriedades que oferecem rede social, conteúdo multimídia, serviços, *e-commerce B2C*, pesquisas e ferramentas de relacionamento. A companhia tem como carro-chefe a rede social com conteúdo Bolsa de Mulher.com, com versões para mulheres hispânicas no Bolso de Mujer.com, e é proprietária das marcas Estrela Guia, Te Conteí, Feminice, Bem Leve, Bolsa Mobile, BolsaTV, Universidade Feminina, Bolsa Gourmet, Pink Ad Network, Bolsa de Bebê, Netcard, Movimento Rosa e iTodas – empresa adquirida recentemente pelo Grupo da Editora Símbolo – e Sophia Mind, empresa voltada para pesquisa e inteligência de mercado, focada em compreender as mulheres. Informações obtidas no portal <http://www.bolsademulher.com/sobre/>, acesso em 02/05/2010.

de Janeiro. Uma das primeiras experiências de transmissão de eventos ao vivo para celular foi dos desfiles do Oi Fashion Rio em 2007 para os usuários da operadora.

Um modelo de negócio interessante da Oi TV Móvel é a oferta gratuita do Planet Green da Discovery Networks, um canal de conteúdo sobre meio ambiente e sustentabilidade, que foi o primeiro da grade da Oi TV Móvel viabilizado somente por publicidade com patrocínio exclusivo da General Motors<sup>180</sup>. O canal conta com uma hora de programação formada por programas de cinco a dez minutos e exibida em *looping*. O conteúdo é editado a partir de programas do canal e atualizado a cada quinze dias. Entre os programas são exibidos comerciais e vinhetas da GM de cinco e trinta segundos. Para assistir aos programas é necessário baixar o aplicativo da Oi TV Móvel<sup>181</sup>.

Outra opção da Oi TV Móvel é o **Você na Tela**. Trata-se de vídeos colaborativos feitos pelos usuários e postados no portal da empresa, um serviço semelhante ao oferecido pelo YouTube. Trata-se de uma comunidade onde o usuário Oi pode criar seus vídeos, sons e imagens e toda vez que alguém baixar esse conteúdo, o usuário que postou ganha R\$ 0,10, equivalente a um ponto e ao acumular 200 pontos ou R\$ 20,00, o usuário pode resgatar esse valor. A Oi pensa em estratégias para classificar e melhor selecionar esse conteúdo.

Vale ainda mencionar outro projeto da Oi em parceria com a Conspiração Filmes, que teve início em 2009, chamado **Aldeia Viral**, que é um projeto para identificar tendências de conteúdos que possam se adaptar às diferentes plataformas. Normalmente o celular e a Internet são pensados como subprodutos, o desafio colocado pela Oi para a Conspiração Filmes<sup>182</sup> – uma empresa com tradição na produção de conteúdo – foi inverter essa forma de pensar, ou seja, pensar primeiro um produto para Internet ou celular e depois a televisão.

Em 2009 a Oi iniciou a integração das plataformas de vídeo móvel da BrT para a oferta da Oi TV no mercado de telefonia móvel 3G. Dessa forma, foi iniciada a integração da grade de programação de canais para oferta do serviço em toda a área coberta pela planta móvel 3G da empresa. Veja no Anexo 15 como BrT vinha explorando o CAE antes do processo de fusão com a Oi, em especial o caso do Videon, que foi a primeira experiência de IPTV no país.

---

<sup>180</sup> O patrocínio faz parte da campanha de sustentabilidade da montadora e também inclui inserções no canal e no portal do Discovery Channel.

<sup>181</sup><sup>181</sup> “Discovery no celular”, matéria publicada na seção scanner da Revista Tela Viva, Edição 180, São Paulo, dezembro de 2008.

<sup>182</sup> O Grupo Conspiração Filmes tem 17 anos de mercado e é uma das maiores produtoras independentes do país. Produz conteúdos para cinema, publicidade, TV, conteúdo corporativo, *web* e *mobile*. Tem escritórios no Rio de Janeiro e em São Paulo e um escritório internacional em Hamburgo na Alemanha. Conta com mais de 120 profissionais entre funcionários e prestadores de serviços. Exemplos de algumas produções: 2 Filhos de Francisco, Eu Tu Eles, Casseta & Planeta – a taça do mundo é nossa, Xuxa em Sonho de Menina, entre outros. Informações obtidas no portal da empresa: <http://www.conspira.com.br/home/container.htm>, acesso em 12/02/2009.

Após a fusão, a empresa também anunciou a intenção de investir no **portal IG** com o objetivo de torná-lo a mídia mais reconhecida do Brasil. Para tal foi prevista a capitalização do portal tanto em recursos humanos como tecnológicos. Em linhas gerais, o plano é investir no desenvolvimento de conteúdo, incluindo informação e entretenimento na área esportiva e cultural<sup>183</sup>. O portal IG também oferece vários canais de conteúdos para o Mundo Oi. Em agosto de 2009, o Canal Oi também passou a veicular um programa semanal de trinta minutos da TV iG, gravado no estúdio do portal em São Paulo. Com atração que reúne programas já existentes na *web* com temas sobre comportamento, moda, música, *games* etc.<sup>184</sup>.

### **Telefônica**

A Telefônica foi constituída em abril de 1924 em Madri na Espanha e até dezembro de 2009 estava presente em 25 países, o que totalizava 264,6 milhões de clientes, dos quais 168,5 milhões só na América Latina. As operações da empresa no Brasil participam com 13,7% da receita do Grupo. A empresa ocupa o terceiro lugar no *ranking* Eurotoxx, que agrupa as maiores companhias na zona do Euro e também é uma das mais internacionalizadas do setor, ou seja, 60% dos seus negócios estão fora da Espanha.

Suas atividades estão divididas geograficamente da seguinte forma: **Telefônica Espanha**, na Espanha onde é a líder no setor e inclui os investimentos no Marrocos através da Meditel; **Telefônica O2 Europa**, que desenvolve operações no Reino Unido, Irlanda, Alemanha, República Tcheca e Eslováquia e **Telefônica América Latina** (TISA – Telefônica Internacional S/A), com presença em todos os mercados-chave dessa região. A “Telefônica Latinoamérica”, como é chamada na Espanha, oferece serviços na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, El Salvador, Guatemala, México, Nicarágua, Panamá, Peru, Uruguai e Venezuela, além de desenvolver atividades complementares em Porto Rico e Estados Unidos. Também tem presença indireta na China e na Itália, através de alianças com a China Netcom e a Telecom Itália<sup>185</sup>.

No **Brasil** a Telefônica atua desde 1998 com o serviço de telefonia fixa no Estado de São Paulo e na telefonia celular através da Telefônica Celular nos Estados do Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia e Sergipe. No país ela também oferece o serviço de banda larga através do Speedy e Ajato, que atingiram mais de 2,6 milhões de clientes em 2009. Em 2010 a Telefônica adquiriu o

---

<sup>183</sup> “Investimento em novas frentes inclui IG, TV via satélite e pagamento móvel”, da redação do Valor Econômico, São Paulo, 14/09/2009.

<sup>184</sup> Ana Carolina Barbosa, “Um minuto de atenção”, matéria publicada na Revista Tela Viva, Edição 197, São Paulo, Setembro de 2009.

<sup>185</sup> Por meio de sua controlada a Telco, a Telefônica também possui 24,5% da Telecom Itália. No Brasil a participação nas operações da TIM é limitada pelo CADE. A marca Movistar para as operações de telefonia móvel do Grupo deverá ser expandida internacionalmente no ano de 2010, porém não tem previsão de chegar ao Brasil, pois além de ser desconhecida aqui, essa decisão teria que ser compartilhada com a Portugal Telecom.

controle integral da Vivo como parte da sua estratégica de unificar as suas operações fixo-móvel. Veja no Anexo 16 como a Vivo está explorando o CAE na convergência<sup>186</sup>. O Quadro 4.4 descreve alguns dos diferenciais estratégicos da Telefônica na convergência digital.

#### Quadro 4.4: Diferenciais estratégicos da Telefônica

Sequência	Descrição
01	um claro posicionamento da Telefônica nesse atual momento da convergência é atuar apenas na distribuição e entrega de conteúdo, prefere comprar ou fazer aliança, mas não descarta a possibilidade de mudar essa estratégia;
02	o <i>benchmark</i> que ela faz com a matriz notadamente em modelos de negócio, uma vez que a oferta de alguns serviços convergentes na Europa estão alguns passos a frente do Brasil, pode lhe conferir uma vantagem diante da concorrência, um exemplo nesse sentido é o serviço de IPTV que começou a ser oferecido no país com base no <i>know-how</i> da empresa na oferta desse serviço na Espanha (o Imogeneo);
03	o <i>know-how</i> da Telefônica está em implementar o serviço. A maior parte da inovação da empresa está em novos modelos de negócios e na forma de entregar os serviços, atributos relevantes no contexto aqui considerado, a exemplo do Lar Digital, um modelo de negócio desenhado para oferecer pacotes de serviços digitais integrados;
04	a capacidade financeira e de mercado em realizar fusões e aquisições estratégicas fortalece a capacidade competitiva da empresa no país, uma vez que ela está presente em várias empresas de serviços de TeleCom, além da própria Telefônica, também na TVA da Abril, na Vivo, que é a maior operadora de telefonia móvel do país e na TIM (através de 6% de participação na Telecom Itália), que é a terceira maior operadora de telefonia móvel do país (no Brasil há restrições por parte da Anatel neste último caso) e é dona do portal de serviços de Internet Terra. <i>“A Telefônica não é muito dada a alianças, ela é forte em fazer aquisições, quando muito tem uma parceria comercial. Fusão e aquisição é uma forma de ganhar competência. As decisões de fusões e aquisições são feitas na Espanha e há dez anos é um grupo em expansão. A intenção de aumentar o mercado é clara”</i> (gerente de projetos da oficina fixo-móvel). A Telefônica difere das demais operadoras de telefonia do país num ponto crítico para as demais na oferta de CAE, que é a parceria. A empresa por questões estratégicas vem preferindo as fusões e a contratação de profissionais com experiência em CAE para explorar esse negócio;
05	a estratégia é manter ao máximo a receita auferida de seus principais negócios (telefonia fixa e banda larga) e entrar em novos negócios como o CAE à medida que o grau de concorrência no setor assim exigir;
06	o público que a empresa pretende alcançar é sempre aquele que ela ainda não atingiu em todos os segmentos, através do leque de serviços que tem. Se esses serviços não são suficientes, então a empresa lança novos serviços que possam atingir um número maior de consumidores;
07	realizar sistematicamente um mapeamento de oportunidades de negócios lucrativas, a exemplo do que ocorreu no Brasil, onde a empresa ao contratar um profissional experiente tanto no setor quanto nos meandros regulatórios do país, em poucos meses viabilizou uma licença para atuar em DTH, que como visto, representa um negócio estratégico para a Telefônica dentre as oportunidades que a empresa enxerga no contexto da convergência.
08	as principais competências utilizadas pela empresa para fazer frente à convergência digital são as <u>competências para desenhar novos modelos de negócio</u> , isto é, desenhar novos serviços que permitam definir um posicionamento mais lucrativo da empresa na cadeia de valor de tal serviço.

Fonte: pesquisa de campo.

<sup>186</sup> São empresas do Grupo Telefônica no Brasil: Telefônica SP; Atento (empresa Contact Center); A. Telecom (presta serviços de telecom em voz e dados, comercialmente denominada de Telefônica TV Digital); o **portal Terra**; T Gestiona (presta serviços de logística, outsourcing e gestão de terceiros); TESB (provedor de soluções tecnológicas de segurança sobre equipamentos abertos no mercado); Telefônica Internacional Wholesale Services – TIWS (serviços atacadistas de telecomunicações para voz fixo e móvel, provedores de Internet e de conteúdo na parte de infraestrutura).

A Telefônica explora o serviço de CAE através: 1) da **Telefônica TV Digital**, serviço de TV por assinatura via satélite (DTH) desde agosto de 2007; 2) da **Televisão Participações S/A.** – anteriormente denominada Navytree Participações S/A oferece TV via MMDS desde outubro de 2007; 3) também possui uma **parceira com a TVA do Grupo Abril**, que lhe permite explorar dentro do limite previsto por lei, as operadoras de televisão a cabo controladas pelo Grupo Abril, dentro e fora do Estado de São Paulo<sup>187</sup>. Até o final de 2009, os serviços de TV paga da Telefônica (DTH e MMDS) atingiram uma receita de R\$ 600,3 milhões com seus 486.614 clientes<sup>188</sup>. Veja no Anexo 17 maiores detalhes sobre esses serviços

Em 2006 a Telefônica definiu que não irá produzir conteúdo, um exemplo disso foi a venda da maior parte das ações da Endemol. Até agora, a estratégia da empresa é se concentrar na distribuição e entrega de conteúdo, seja por satélite ou IPTV. Devido à agressividade da empresa e dos importantes recursos de *marketing* que ela detém, somente nos dois primeiros meses de atuação no negócio de TV por assinatura, conseguiu obter 100 mil assinantes e chegou a vender 10 mil assinaturas num único dia<sup>189</sup>. O objetivo da empresa é expandir essa atividade para todo país (Lenhari e Quadros; 2007).

Na seqüência apresentamos alguns modelos de negócio que detalham os diferenciais estratégicos apresentados no Quadro 4.4 e nas seções 4.4.1 e 4.4.2. No caso da Telefônica um serviço que se destaca é a **TVA Xtreme**, serviço de IPTV, que na empresa é chamado de TV por Fibra<sup>190</sup>, ou seja, TV Digital através da Fibra Óptica (Fiber to the Home – FTTH), que entrou em comercialização em fevereiro de 2009; o **Lar Digital** e a **Locadora Virtual**.

O projeto de fibras ópticas (FTTH) teve início em 2007 e até o início de 2009 foram investidos mais de R\$ 100 milhões. O FTTH permite até 100 *Megabytes* de velocidade. De acordo com o diretor de estratégia e tecnologia da TVA, Virgílio Amaral: *“a grande inovação proporcionada pela fibra óptica é que o set-top-box se dissocia do aparelho de TV, passando a*

---

<sup>187</sup> Em outubro de 2006 a Telefônica e o Grupo Abril firmaram diversas relações contratuais de caráter comercial e operacional, nas quais estavam previstas: 1) a aquisição da totalidade das operações MMDS e banda larga; e 2) a aquisição de participação societária, dentro do limite previsto na legislação vigente, nas operadoras de televisão a cabo controladas pelo Grupo Abril. O valor final de aquisição de 100% do capital da Telefônica Televisão ficou em R\$ 909,1 milhões.

<sup>188</sup> Fonte: Press Release da Telefônica para o quarto trimestre de 2009, obtido no portal da empresa [http://www15.telefonica.com.br/investidores/sp/download/tsp\\_pressrelease\\_4tr09\\_por.pdf](http://www15.telefonica.com.br/investidores/sp/download/tsp_pressrelease_4tr09_por.pdf), acesso em 05/05/2010. O conselho diretor da Anatel concluiu o processo de análise regulatória da associação entre o Grupo Abril e a Telefônica e aprovou a operação em outubro de 2007. Porém até o momento, a análise sob o ponto de vista concorrencial segue na Anatel para depois ainda ser encaminhado para o CADE. Vale ressaltar que mesmo antes da conclusão do processo pela Anatel, a Telefônica já estava operando nesse mercado com vistas a pressionar o órgão regulador (Lenhari e Quadros, 2007).

<sup>189</sup> Até aquele momento o pacote da Telefônica TV Digital não tinha em sua grade, por exemplo, os canais Globo e SBT – emissoras de grande audiência no país.

<sup>190</sup> A diretora geral da TVA, Leila Loria, disse à Teletime News, que prefere chamar o serviço de TV por fibra, pois teme que o termo IPTV seja confundido com os serviços de TV pela *web*, que não apresentam boa qualidade de vídeo. “Telefônica expande oferta de fibra óptica a 370 mil domicílios”, matéria publicada pela redação da Teletime News, São Paulo, 17/12/2008.

*ser um hub para conectar todos os equipamentos da casa como computadores, vídeo games e TVs, o que permite uma mudança no consumo de conteúdo e o estabelecimento do conceito de 'lar digital'”*<sup>191</sup>.

Desde 2009, com a expansão da sua rede de fibras ópticas, a Telefônica passou a oferecer os serviços combinados de voz, Internet, TV e vídeo para 370 mil domicílios no Estado de São Paulo. A expansão beneficia alguns bairros, notadamente os nobres, das cidades de Campinas, Santos, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Barueri, Cotia e Santana do Parnaíba e 20 novos bairros da capital, além dos Jardins, onde o serviço esteve disponível como piloto desde 2008<sup>192</sup>. Nas cidades da região metropolitana de São Paulo e em Campinas, Santos e Sorocaba, a operadora oferece apenas banda larga e voz ilimitados sobre fibra e o serviço de TV por assinatura é complementado pela Telefônica TV Digital (DTH).

Os pacotes estão disponíveis, inicialmente, nas velocidades de 8 a 30 megas e incluem todos os canais disponíveis na Telefônica TV Digital e na TVA. Na primeira fase do projeto na capital paulista os assinantes tiveram a opção de incluir 500 títulos entre filmes, *shows*, séries, programas infantis e documentários, entre outros conteúdos em seus pacotes formando uma espécie de canal personalizado e administrado pelo próprio assinante. Há ainda a opção de adquirir títulos individualmente no sistema de VOD, numa locadora virtual<sup>193</sup>.

A **Locadora Virtual** é uma funcionalidade exclusiva da TVA Xtreme que permite que o assinante assista a filmes, seriados, documentários, entre outros, em alta definição, sem grade de programação fixa e ainda permite pausar, avançar e voltar como se tivesse alugado o filme na locadora. E ao contrário do PPV não precisa esperar por um horário específico para assistir ao que deseja. A TVA Xtreme ainda conta com o serviço de Gravador Digital, através do qual o assinante pode pausar um programa ao vivo para poder assistir depois e deixar algo programado para gravar e assistir quando puder (serviço disponível desde março de 2009)<sup>194</sup>.

Esta iniciativa contribui para a ampliação do conceito de **Lar Digital** da Telefônica. No caso da Telefônica existe o objetivo de proporcionar aos seus assinantes “*a verdadeira experiência de um Lar Digital, com cada vez mais simplicidade, interatividade e personalização*”

---

<sup>191</sup> Letícia Cordeiro, “Telefônica e TVA lançam TV por fibra”, Teletime News, São Paulo, 17/02/2009.

<sup>192</sup> Para mais informações ver Lenhari e Quadros (2007).

<sup>193</sup> Os pacotes acessíveis aos clientes da rede de fibras ópticas também contam com opções de interatividade disponíveis no controle remoto, tais como informações em tempo real sobre as condições e previsão do tempo, notícias, trânsito, resultados e tabelas dos campeonatos de futebol e cotações e índices da economia. Inicialmente, a **TVA Xtreme** foi comercializada apenas dentro do pacote Trio Xtreme (disponível para cerca de 200 mil residências), que além da TV oferece banda larga de 8Mbps a 30 Mbps e serviços de voz com ligações ilimitadas para números fixos da Telefônica dentro da cidade de São Paulo.

<sup>194</sup> Informações no portal da Telefônica: <http://www.jeitospeedy.com.br/Xtreme/Xtreme-tv.aspx>, acesso em 15/12/2009

*da programação, de acordo com o gosto de cada família” (declaração do presidente do Grupo no Brasil, Antonio Carlos Valente). O executivo também declarou que “ao abarcar TV por assinatura com o cardápio completo de canais, incluindo diversas opções de canais fechados e abertos em HD e o VOD, os pacotes de serviços oferecidos para os clientes de fibra óptica da Telefônica proporcionam a mais completa experiência em vídeo disponível no Brasil”<sup>195</sup>.*

A **TVA dos grupos Abril e Telefônica** oferece nesta rede FTTH em pacote conjunto com a Telefônica o **TVA Xtreme**, serviço de IPTV, que inclui o 110 canais por assinatura, canais abertos em alta definição, *pay-per-view* de eventos ao vivo como futebol e Big Brother Brasil, a locadora virtual com cerca de 600 títulos de filmes e serviços interativos com informações em tempo real sobre esportes, notícias e meteorologia em **parceria** com o portal Terra. O serviço também conta com alta definição (HD), inclusive de conteúdos oferecidos sob demanda.

Durante o Futurecom 2008<sup>196</sup>, a TVA demonstrou a TV 3D, como uma das inovações em vídeo e banda larga que em breve farão parte de seus pacotes, juntamente com a Telefônica. Todas as redes de cabo e fibra destas empresas estão preparadas para receber esta tecnologia. A TV 3D é uma evolução da TV convencional permitindo que o assinante se sinta numa sala de cinema em casa, sem a necessidade de óculos especiais.

Os clientes de São Paulo que já possuem TVs preparadas para receber conteúdos em alta definição poderão adquirir a segunda geração do *decoder* convergente HD, que conta com saídas de vídeo digital HDMI, áudio 5.1 e saída de Ethernet, o que possibilitará acesso a aplicações interativas com a Internet. A empresa também oferece os serviços convergentes de TV a cabo e banda larga (Ajato) de até 16 megas<sup>197</sup>.

Desde o início de 2008 a TVA firmou uma parceria com a Sling Media, possibilitando ao assinante uma TVA portátil via celular. Para isso é necessário adquirir um aparelho Slingbox, que custava na época do lançamento R\$ 999,00, um aparelho que foi customizado para as configurações da TVA Digital e fica conectado ao decodificador e ao acesso a banda larga na casa do assinante. Também há necessidade de dispor de conexão banda larga com velocidade mínima de 500 *Kbps*, possuir um roteador *D-Link*, que custa R\$ 200,00 e baixar um *software* que habilita o serviço no celular ao custo de US\$ 30.00. E o celular precisar ter o sistema operacional

---

<sup>195</sup> Informações a partir do portal: <http://br.imprensa.telefonica.es/documentos/AlmocoImprensa.pdf>, acesso em 12/02/2009.

<sup>196</sup> O Futurecom é um dos eventos mais importantes de Telecomunicações na América Latina e em 2008 aconteceu entre os dias 28 a 30 de outubro em São Paulo.

<sup>197</sup> Informações obtidas dos Press Releases publicado em 13/10/2008 sob o título: “TVA investe na ampliação de sua rede e passa a oferecer serviços banda larga até 16MB e vídeo em alta definição” e 28/10/2008 sob título: “TVA anuncia serviço de vídeo HD em fibra para 2009” no <http://www2.tva.com.br/Imprensa/>, acesso em 16/02/2009.

Windows Mobile, Symbian ou Palm OS. É uma tecnologia presente nos Estados Unidos Ásia e Europa<sup>198</sup>.

Também conta com o Canal TVA, que tem o objetivo de oferecer um serviço diferenciado aos assinantes apresentando diariamente os destaques e as novidades da programação. O canal também conta com conteúdos exclusivos que mostram o que há de mais interessante em cultura e entretenimento, tais como bastidores e curiosidades das grandes produções cinematográficas, entrevistas com personalidades de cinema e cobertura de *shows* e eventos culturais, além de divulgar os concursos e promoções da TVA.

Em junho de 2009, a TVA reformulou este seu canal de relacionamento, que passou a chamar **Imagine TV**. O canal entrou no ar com a proposta de ser mais um guia de programação e chamar a atenção do espectador para os conceitos que balizam o projeto de comunicação do Grupo TVA/Telefônica: tecnologia, entretenimento e interatividade – os assinantes podem participar de quadros como ‘Crítico por um dia’ com comentários sobre uma atração ou da ‘Cena do Assinante’, com comentários sobre a cena favorita do espectador. A operadora enxerga na interatividade o seu principal componente.

O Imagine TV conta com atrações produzidas exclusivamente para o canal, customizados pela produtora de conteúdo New Content com cerca de 20 horas de programação mensal e, desde setembro de 2009, exibem programetes de dez minutos: ‘Loucos por Séries’, o ‘Giro Cultural’ com dicas de passeios culturais, o ‘Superperfil’ com filmografia de um artista, o ‘*Making Of*’ com os bastidores de uma grande produção e um programete sobre música. O objetivo é que o assinante fique integrado nos produtos e fidelize aos serviços do Grupo<sup>199</sup>.

A TVA também investiu em seu portal, de modo que os assinantes dos pacotes de TV possam contar com recursos da web 2.0, ou seja, assistir vídeo e comentá-lo, recomendar uma atração, avaliar um evento, definir sua programação conforme a preferência por gêneros, canais e programas e também participar de um *blog*. O assinante também poderá montar uma grade personalizada de acordo com os gêneros, canais e programas preferidos, assim todas as vezes que acessar o portal terá informações detalhadas sobre as suas escolhas. Poderá ainda configurar um lembrete para ser avisado por *e-mail* e SMS antes do início do evento escolhido (15 minutos, 30 minutos, uma ou duas horas antes). O portal conta com *trailers* de filmes e séries, *making ofs*,

---

<sup>198</sup> Informações obtidas do *Press Release* publicado em 19/02/08 sob o título: “TVA Digital chega ao celular” no <http://www2.tva.com.br/Imprensa/>, acesso em 16/02/2009.

<sup>199</sup> Ana Carolina Barbosa, “Um minuto de atenção”, matéria publicada na Revista Tela Viva, Edição 197, São Paulo, Setembro de 2009.

vídeos de programas exibidos pelos canais. O acervo terá inúmeros vídeos e a exibição ao vivo de canais como o Canal TVA – todos em formato *flash*. Os assinantes contarão com uma loja *online* para adquirir os produtos da TVA<sup>200</sup>.

De acordo com o diretor de estratégia e tecnologia da TVA, Virgílio Amaral: “*a evolução do mercado digital transformou a forma com que as pessoas interagem com o conteúdo. A Internet trouxe para os usuários um senso de exigência de como consumir o conteúdo*”. Amaral afirmou ainda que “*é essa exigência que faz com que múltiplos serviços, em múltiplas redes, sejam complementares*” (Anuário de Mídias Digital PAY-TV 2009; 2008:116).

Em 2009 o Grupo Abril tinha planos de lançar três novos canais de TV por assinatura, porém cancelou esses lançamentos e descontinuou o Fiz TV – que agora passa seus conteúdos na madrugada na MTV<sup>201</sup> – e o canal corporativo Ideal. No comunicado oficial essas decisões foram motivadas “*pela dificuldade em romper uma barreira praticamente intransponível que existe no Brasil para distribuição de canais pagos*” (Anuário de Mídias Digital PAY-TV 2010:33). Apesar de descontinuar o Fiz TV, vale a pena conferir esse inovador modelo de negócio no Anexo 18, modelo copiado pela Google no YouTube tempos depois.

## **TIM**

O Grupo italiano de telecomunicações conta com mais de um século de experiência e, por meio de suas subsidiárias, disponibiliza serviços desde telefonia fixa, móvel e Internet, até sistemas e soluções corporativas e de mídia. A TIM Participações S/A é uma companhia *holding* controlada pela TIM Brasil Serviços e Participações S/A., subsidiária do grupo Telecom Itália. A TIM iniciou as suas operações no Brasil em 1998 e se consolidou como empresa nacional a partir de 2002 através de suas subsidiárias TIM Celular S/A. e Intelig Telecomunicações Ltda. A incorporação da Intelig teve início em abril de 2009 e foi concluída em dezembro daquele ano. O seu portfólio de serviços convergentes no Brasil inclui telefonia fixa, móvel e Internet<sup>202</sup>. O Quadro 4.5 apresenta os diferenciais estratégicos da empresa.

---

<sup>200</sup> Informações obtidas através do *Press Release* publicado em 09/02/2009 sob o título: “TVA revoluciona sua presença na web”, a partir do <http://www2.tva.com.br/Imprensa/>, acesso em 16/02/2009.

<sup>201</sup> Na MTV Brasil, o programa tem o nome de ‘Fiz na MTV’ com duração de meia hora e vai ao ar de segunda a sexta às 0h30. As pessoas podem continuar enviando vídeos autorais, com chances de serem exibidos em rede nacional e ser remunerado em R\$ 100,00 por minuto de vídeo exibido.

<sup>202</sup> Inovação e qualidade são dois dos pilares estratégicos que a TIM compartilha com a sua controladora. Pesquisa e inovação são apontadas como fatores-chave para o Grupo, que investe no sentido de desenvolver tecnologias de ponta em seus laboratórios. Na sua rede, que de acordo com o portal da operadora é uma das maiores e mais avançadas do mundo, a Telecom Italia tem tido importante papel na distribuição e no crescimento de banda larga na Europa e na exploração de oportunidades decorrentes da convergência tecnológica. Para isso, a TIM faz investimentos em rede e TI e mantém sinergias com seu grupo controlador, por meio do compartilhamento de experiências e adoção da política de melhores práticas, buscando garantir experiências inovadoras aos seus clientes. Informações obtidas no portal da operadora:

#### Quadro 4.5: Diferenciais estratégicos da TIM

Sequência	Descrição
01	a empresa ainda não tem um modelo de negócio muito claro para explorar CAE. Para isso aguarda definições mais claras nas regras para justificar o investimento e explorar este serviço. “... <i>temos um mundo web, por exemplo, onde as pessoas acessam e vêem vídeos curtos... e as pessoas têm um alto interesse nisso... hoje está ancorado num modelo de negócio onde a pessoa paga pelo acesso e consome a vontade... o conteúdo de vídeo no celular precisa encontrar o seu modelo de negócio</i> ” (gerente de serviços de VA);
02	usa o <i>know-how</i> adquirido pelo pioneirismo desta empresa de explorar o mundo da música para negociar as parcerias em CAE;
03	a realização de parcerias com fornecedores de dispositivos que estão atuando em CAE e com empresas de TV paga com <i>know-how</i> e escala para negociar com os grandes produtores de conteúdo, a exemplo da parceria com a Sky/DirecTV;
04	a oferta de alguns CAE gratuitamente como forma de verificar e estimular o consumo desse serviço através do celular;
05	assim como a Oi, a TIM também possui uma equipe de colaboradores jovens – 82,3% até 35 anos; 14,1% de 36 a 45 anos e 3,6% acima de 45 anos, porém no Relatório Anual da empresa não é possível apurar qual o percentual desses jovens em cargos de direção ou se exercem alguma influência na tomada de decisões;
06	face ao aumento da concorrência adotou a postura de priorizar o usuário e as parcerias;
07	Em 2010 iniciou um processo de terceirização de diversas áreas de SVA, a exemplo do conteúdo adulto que ficará a cargo da italiana Acotel e da loja de aplicativos da TIM que ficará sob a responsabilidade da Qualcomm. O objetivo da operadora é permitir que a sua equipe interna concentre esforços na parte estratégica do negócio <sup>203</sup> .

Fonte: pesquisa de campo.

A TIM oferece o serviço de conteúdo audiovisual de entretenimento na convergência através do serviço **TIM TV**, **TIM VIDEOCLÍPE**, **TIM DIVERSÃO**, do **TIM VídeoMensagem**, do **TIM Multimídia** que permite acessar o YouTube Mobile, e do **TIM Studio**. Para acessar todos esses serviços os assinantes necessitam ter um modelo de celular compatível. Parte desses serviços estão mais detalhada no Anexo 19.

A **TIM TV** foi lançada em maio de 2008 junto com a rede 3G. Sua grade de programação conta com doze canais: Rede TV!, Cartoon Network, CNN, Discovery Channel, Discovery Kids, Esporte Interativo, MTV Brasil, Nicklodeon, Vh1, Woohoo e o **Canal TIM** com resumo da programação e vídeos do portal UOL.

A assinatura pode ser feita por meio de três pacotes: para períodos de 30 minutos (R\$ 3,99), 120 minutos (R\$ 5,99) e 24 horas (R\$ 9,99) através de celulares compatíveis nas regiões do país com cobertura EDGE e/ou 3G. A empresa não cobra o tráfego de *streaming*. A solução tecnológica de TV móvel da TIM é fornecida pela M1nd Corporation (empresa geradora de

[http://tim.riweb.com.br/tim/Show.aspx?id\\_canal=rm7u6WZKq1dihafsywfr3g==&id\\_canalPai=EWU9zcW7cErT8GO+obYn9w](http://tim.riweb.com.br/tim/Show.aspx?id_canal=rm7u6WZKq1dihafsywfr3g==&id_canalPai=EWU9zcW7cErT8GO+obYn9w), acesso em 004/05/2010.

<sup>203</sup> Fernando Paiva, “TIM terceiriza gestão de conteúdo adulto”, em Tela Viva News, São Paulo, 12/02/2010.

*software*), a mesma que oferece para a Oi. E contava com aproximadamente 200 mil assinantes até o início de 2009.

Para a negociação de conteúdos da TIM TV, a empresa fechou uma **parceria comercial estratégica** com a Sky em abril de 2009 para pacotes de produtos, que desses primeiros canais oferecidos pela operadora, negociou apenas o Bloomberg. De acordo com o diretor de planejamento estratégico e novos negócios da TIM, Renato Ciuchini, *“é mais fácil para a Sky negociar porque ela tem escala e conhece bem as programadoras. Isso facilita o processo”* (Anuário de Mídias Digitais PAYTV 2009; 2008:118).

Na publicação o executivo informou ainda que apesar de ter apenas um milhão de clientes em sua base de assinantes – num total de 35 milhões – que podem baixar o aplicativo do TIM TV (o aplicativo é gratuito e o tráfego para realizar o *download* é cobrado de acordo com o plano do assinante) e fazer *streaming*, os resultados iniciais são bastante satisfatórios. De acordo com Ciuchini *“a empresa conseguiu uma penetração de 4% do serviço, com mais de um milhão de acessos e mais de 40 mil usuários de maio a outubro de 2008”*. Também declarou ainda que falta conteúdo customizado para o celular, pois trata-se de *“um ecossistema. Nossa missão é incentivar o uso para gerar demanda e assim ter mais conteúdo customizado. É preciso ter volume para que o negócio seja economicamente viável”*.

Através do serviço **TIM Studio** os assinantes da operadora podem enviar vídeos, sons ou imagens no tamanho máximo de 2MB e no caso de vídeos, além desse tamanho máximo, a duração máxima é de 45 segundos. Toda vez que o conteúdo for baixado, o responsável pelo *upload* recebe R\$ 0,15. Ao acumular R\$ 1,50 o assinante recebe o valor em bônus para falar no celular, mandar mensagens, navegar pelo WAP ou na Internet. O valor é creditado em até 72 horas e o usuário tem até 30 dias para utilizá-lo. O limite máximo de bônus que pode ser acumulado em um mês é de R\$ 1.000,00. Para os clientes pré-pagos o bônus é creditado no saldo de créditos promocionais<sup>204</sup>.

O conteúdo enviado para o TIM Studio é sujeito à aprovação antes de sua publicação e a empresa estimula que os usuários divulguem seus vídeos para ganhar os bônus. No portal da operadora os vídeos são organizados em categorias, tais como os Favoritos da TIM, Mais Baixados, Mais Vistos e também uma lista de Conteúdos Relacionados a cada uma dessas opções. O usuário pode indicar o conteúdo para um amigo e adicioná-lo aos favoritos, além de

---

<sup>204</sup> Informações obtidas no portal da TIM: <http://www.timstudio.com.br/sobre/>, acesso em 22/02/2009.

enviar comentários (sujeitos à aprovação pelo moderador). Para cada vídeo é possível verificar características com duração, tamanho e formato (ex.: *mpeg*), a quantidade de *views* e *downloads*. Em fevereiro de 2009, no topo da categoria Os Mais Baixados aparecia um vídeo com 1297 *downloads*.

Os assinantes da TIM em todo o país, com aparelhos capazes de realizar *streaming* de vídeo, também tiveram a oportunidade de testar o serviço de TV móvel da operadora assistindo gratuitamente ao **desfile das escolas de samba do grupo de acesso do Rio de Janeiro**, ao vivo através de 22 câmeras. Para tomar conhecimento do serviço, os assinantes receberam um *broadcast* SMS da operadora avisando sobre a novidade<sup>205</sup>. Depois dos testes os assinantes da operadora receberam um convite para assinar o serviço de TV móvel, com planos que variam entre R\$ 1,99 a R\$ 9,99 por uma semana de assinatura, com possibilidade de lançamento de um pacote mensal.

Outra iniciativa nesse sentido foi a disponibilização do jogo de futebol entre Roma e Milan, do campeonato italiano gratuitamente para os usuários da operadora que tinham o aplicativo de TV móvel no Canal TIM. Dependendo da aceitação, a operadora pretende disponibilizar todos os jogos da temporada. A oferta de transmissão gratuita visa dar a chance de degustação do serviço para os clientes. O objetivo da operadora com essa iniciativa é buscar patrocinadores para as próximas transmissões gratuitas. A iniciativa foi fruto da parceria entre a TIM e a M1nd – fornecedora da plataforma de TV móvel da operadora – e o Lance, dono dos direitos para transmissão em celular do campeonato italiano no Brasil<sup>206</sup>.

### Claro

A Claro é controlada pela América Móvil, um dos cinco maiores grupos de telefonia móvel do mundo (com mais de 194 milhões de clientes), pertencente ao grupo mexicano Telmex. Fundada no Brasil, a marca Claro foi adotada pela América Móvil em empresas de outros oito países da América Latina<sup>207</sup>. Veja no Anexo 20 como a Embratel, também empresa do grupo Telmex, está explorando o CAE. Com o anúncio da Telefônica em integrar os serviços fixo-móvel, a Telmex também tomou tal decisão estratégica para fazer frente à primeira, notadamente

---

<sup>205</sup> Fernando Paiva, “TIM transmitirá carnaval do Rio para celulares”, na Teletime News, São Paulo, 19/02/2009.

<sup>206</sup> Fernando Paiva, “TIM transmitirá jogo do campeonato italiano de graça para celulares”, na Tela Viva News, São Paulo, 04/03/2010.

<sup>207</sup> Informações obtidas no portal da operadora: <http://www.claro.com.br/portal/artigo.do?method=showArtigo&channelId=e879603541203110VgnVCM1000000a08150aRCRD&origem=Conheca%20a%20Claro&item=Institucional>, acesso em 24/03/2009 e atualizado em 05/05/2010.

nos mercados da América Latina. O reflexo dessa decisão no caso do Brasil está se dando através da unificação das operações da Claro e da Embratel.

A Claro é resultado da unificação de seis operadoras: Americhel (Centro-Oeste e parte da região Norte), que iniciou suas operações em 1997, quando foi lançada a sua rede TDMA; ATL (RJ e ES), BCP Nordeste, BCP SP, Claro Digital (RS) e Tess (interior e litoral do Estado de SP), que iniciaram suas operações em 1998 também com a tecnologia TDMA. Desde o lançamento da sua rede GSM, em 2003, a Claro tornou-se marca única. O Quadro 4.6 apresenta os diferenciais estratégicos da Claro em CAE.

**Quadro 4.6: Diferenciais estratégicos da Claro**

Sequência	Descrição
01	a empresas busca criar conhecimento em CAE na mobilidade através a) do investimento na formação e na busca da valorização de sua equipe de RH estratégicos, pois “... <i>eles vão formando essa expertise (de CAE no celular) que é um conhecimento muito novo... descobrem novas informações que não estão em lugar nenhum... estamos vivendo e transformando esses dados em informações e conhecimento</i> ” (diretora de VAS); b) busca na realização de parcerias uma forma de adquirir e/ou ampliar conhecimentos em CAE e sua intersecção com a mobilidade; c) através de projetos que estimulam e valorizam a criação de conteúdo para o celular pelo usuário e d) através da realização de pesquisas de mercado quantitativas e qualitativas com foco no cliente e na concorrência. Todas essas ações também abrem espaço para trocas de experiência que enriquecem os modelos de negócio;
02	tem como meta se transformar numa empresa de multiserviços, sendo reconhecida não apenas como operadora de voz, mas também como operadora de mídia;
03	considera os serviços de valor adicionado, a exemplo do CAE, uma oportunidade para compensar a queda na receita do serviço de voz “... <i>sendo (o celular) a grande plataforma de convergência, mesmo que tenhamos uma queda na receita de voz em função das promoções, da própria competitividade do mercado... ainda temos todos esses outros serviços compensando a queda e gerando outras novas receitas, outros novos modelos...</i> ” (diretora de VAS).
04	busca mobilizar a sua competência em precificar serviços de voz para precificar os serviços de dados, dentre eles o CAE. Um desafio da operadora é criar um modelo de negócio com base na publicidade, que até o momento não está sendo explorado. Todos os seus modelos em CAE são pagos pelos seus usuários;
05	consideram o celular uma alternativa de acesso ao CAE para quem não tem acesso à Internet fixa;
06	busca produzir conteúdos e formatos exclusivos para o celular “... <i>o enquadramento é especial porque no celular é preciso gravar mais no primeiro plano... poucas informações visuais para que fique mais limpo... não se trata mais de uma mera adaptação do que tem na TV</i> ” (diretora de VAS);
07	busca valorizar a relação do usuário com a tecnologia em diferentes idades e classes sociais “ <i>Buscamos fazer do celular uma experiência fácil para o usuário, se ainda não é fácil, tomamos esses feedbacks... num preço acessível, simplificando essa oferta. Esse é o nosso grande foco hoje</i> ” (diretora de VAS);
08	suas ações em CAE são voltadas prioritariamente para o público jovem “... <i>esse pessoal vem aí com uma cabeça completamente diferente, completamente digitais, já nascem digitais</i> ” (diretora de VAS), mas também sustentam ações para outras faixas etárias e nas diferentes classes sociais;
09	busca modelos de negócio alternativos para explorar o CAE no celular nas classes C, D e E, que em sua maioria pertencem à base de clientes pré-pagos da operadora. Um desafio da operadora está em aumentar a base de clientes que acessam conteúdos <i>Premium</i> , sob demanda e ao vivo num cenário em que a infra-estrutura e a falta de regulação claras limitam e/ou atrasam os investimentos necessários para tal;

10	busca na interface com a Internet ampliar o alcance da sua base de clientes em CAE, notadamente aqueles que ainda não têm um celular compatível para acessar este serviço;
11	tem a Internet como fonte para descobrir novos talentos e ídolos e também para verificar os hábitos e as tendências dos consumidores, notadamente os mais jovens “... <i>nós estamos nos transformando numa espécie de olheiros digitais</i> ” (diretora de VAS);

Fonte: pesquisa de campo.

O serviço de CAE da Claro é oferecido dentro das várias opções de Serviço de Valor Adicionado, chamado de **Claro Idéias**. No que diz respeito ao objetivo desta tese, são os serviços **Claro Vídeos** que se destacam pela oferta de conteúdo audiovisual de entretenimento através de oito categorias: **Minha TV, Vídeo Download, Clipe Hits, Idéias TV, Vídeo Maker, Podcast, YouTube Mobile e Portal de Vídeo**. Para todos esses serviços é preciso ter um aparelho de celular compatível e para quase todos é preciso baixar um aplicativo para ter acesso ao serviço. Com a interatividade, em vários desses serviços, é possível dar nota e deixar um comentário. O detalhamento de alguns desses serviços encontra-se no Anexo 21.

Sobre a exploração de conteúdo audiovisual de entretenimento, o portal da Claro informa que a “*empresa se destaca por ser a operadora com maior variedade de conteúdos por meio do ‘Claro Idéias’, um conteúdo inovador de serviços de telefonia móvel voltado especialmente para o público jovem. A iniciativa inclui serviços, interatividade, relacionamento, conteúdo exclusivo, mídia e eventos para os clientes da operadora*”<sup>208</sup>. O conteúdo é constantemente atualizado e tem foco em três grandes temas: música; cinema e jogos e notícias<sup>209</sup>. Na seqüência apresentamos alguns exemplos dos diferenciais da empresa apresentados no Quadro 4.6 e nas seções 4.4.1 e 4.4.2.

O **Minha TV** é oferecido pela operadora em duas plataformas, no celular (*WAP*) e na Internet (*WEB*). No celular o serviço é oferecido no formato de vídeo *streaming*. Trata-se de um serviço pago seja qual for a plataforma de acesso escolhida pelo usuário, através da assinatura de um pacote: 1) o Pacote Combo Completo de R\$ 29,90 por R\$ 10,00 e o Pacote Adulto de R\$ 25,00 por R\$ 15,00. No acesso pelo celular, os clientes Claro Conta e Claro Empresa pagam R\$ 0,20 por minuto de vídeo assistido e os clientes Claro Cartão e SuperControle: R\$ 1,00 por *Mbps* trafegado.

Outra iniciativa da Claro dentro do Minha TV foi a transmissão sob demanda em tempo real do *show* da banda mineira Skank em novembro de 2008. O vídeo ficou disponível para os

<sup>208</sup> Informações obtidas no portal da operadora: <http://www.claroideias.com.br>, acesso em 05/05/2010.

<sup>209</sup> A operadora oferece acesso a mais de 600 mil faixas completas de músicas das principais gravadoras para *download* simultâneo no celular e no computador no Idéias Music Store. São oferecidos também conteúdos de filmes por meio de parcerias com os principais estúdios de Hollywood e do cinema nacional.

assinantes até 31 de dezembro daquele ano. Em 2009, em parceria com a blinkx Brasil<sup>210</sup>, o Minha TV também incluiu um pacote de curtas-metragens em sua programação

A operadora foi a primeira a remunerar seus clientes por conteúdos produzidos através do **Vídeo Maker**. “*Um celular na mão, uma idéia na cabeça e grana no bolso*” ([www.claroideias.com.br](http://www.claroideias.com.br)). Para baixar um desses vídeos o valor é de R\$ 1,29 mais o tráfego de dados. R\$ 0,10 de crédito vai para o usuário que postou o vídeo, que poderá solicitar o resgate sempre que acumular R\$ 20,00 de crédito. O vídeo “sexo no jogo” de 46 segundos tinha sido o mais baixado até fevereiro de 2009, com 4.476 *downloads*.

Uma iniciativa da empresa que se destaca é o **Festival Claro Curtas**, que tem por objetivo dar espaço, oportunidade e capacitação para que mais pessoas explorem as possibilidades dadas pelas tecnologias digitais “*para criar conteúdos divergentes e imprevisíveis, levando ao público olhares nem sempre presentes nos circuitos convencionais do cinema*”([www.clarocurtas.com.br](http://www.clarocurtas.com.br)). O festival foi criado para permitir às pessoas que divulguem seu talento, utilizando tecnologia digital ou analógica, por meio da apresentação de obras audiovisuais com duração entre 30 e 90 segundos.

O tema do primeiro festival foi “Diversidade e Inclusão”. Para a realização do festival, a Claro contou com o co-patrocínio da LG e MSN Vídeos, com o apoio do Ministério da Cultura, com a produção da Divina Comédia e parceria com a Mais Diferença, Art Work Casablanca e TeleImage. Participaram da comissão julgadora nomes de peso do cinema nacional como Breno Silveira e José Padilha, entre outros. A iniciativa teve mais de 1.500 inscritos, cem filmes pré-selecionados e 20 finalistas. O primeiro lugar foi o filme “Perna” com duração de 1 minuto e 29 segundos, que teve como sinopse: “para toda DIFICULDADE há uma OPORTUNIDADE”, e ganhou R\$ 50 mil.

Os vídeos finalistas e vencedores do ano compõem um acervo sobre o tema “DIVERSIDADE E INCLUSÃO sob a perspectiva dos direitos humanos” e estão disponíveis no portal da operadora, incluindo versões acessíveis a pessoas com deficiência visual e auditiva.

---

<sup>210</sup> A blinkx Brasil é o resultado de parceria entre a Elo Company – uma empresa especializada no mercado de audiovisual – com a blinkx da Califórnia, empresa líder na área de vídeo *online*, conhecida por sua tecnologia de ponta empregada, protegida por mais de 100 patentes. Informações obtidas em [http://www.elocompany.com/poupup\\_releases.php?ID=12](http://www.elocompany.com/poupup_releases.php?ID=12), acesso de agosto de 2008

A versão de 2009 do Claro Curtas teve como tema “SER DIGITAL – Aprendizado e Transformação na Sociedade do Conhecimento”. A avaliação dos vídeos levou em conta a sensibilidade artística e intelectual, a visão particular e original do artista, a apropriação de conhecimentos técnicos e tecnológicos e a expressão criativa de linguagem<sup>211</sup>. Teve como parceiros o Mais Diferenças – Educação e Inclusão Social e o Metrô e apoio cultural de várias entidades, a exemplo do Ministério da Cultura e de Secretarias de Cultura dos governos do Pará, Minas Gerais e Bahia. O Festival orienta seus participantes através de oficinas, *workshop*, miniguia (um passo-a-passo de como produzir um curta), vídeos educativos com referências dessa nova linguagem e um glossário com termos técnicos das várias áreas envolvidas na produção de um curta.

O curta vencedor de 2009 foi “Mídia Obsoleta” com 1 minuto e 30 segundos e também ganhou R\$ 50 mil, o segundo lugar foi “Gustavo” e ganhou R\$ 30 mil, o terceiro “Mar Vermelho” R\$ 15 mil e “Arroba” escolhido pelo júri popular ganhou R\$ 5 mil.

No Anuário de Mídias Digitais PAY-TV 2009 (2008:118), a diretora de SVA da empresa, Fiamma Zarife, afirmou “*que a rede 3G proporcionou um grande salto no negócio de TV da operadora*”, e comentou: “*antes oferecíamos download de vídeos de 30 a 40 segundos e agora há séries com episódios de 4 a 5 minutos, como ‘As Panteras’ do Sony com dois episódios semanais no Claro Idéias*”.

Durante o GSM Mobile World Congress de 2009<sup>212</sup>, a Claro anunciou o lançamento de um canal de notícias: Canal Ideas, serviço para clientes com SIM *card* nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. O serviço permite que o cliente da operadora receba informações na tela do celular, além da possibilidade de aquisição de conteúdo *premium*<sup>213</sup>.

A partir de dezembro de 2009 a operadora lançou uma nova modalidade de *mobile marketing*. Com uma plataforma adquirida da norte-americana MyScreen, os clientes da Claro que fizerem o *opt-in* receberão uma imagem publicitária em tela cheia<sup>214</sup>. A imagem aparece quando o usuário finaliza a chamada e ficará na tela por alguns segundos, tempo em que o usuário poderá interagir com a propaganda através de um ‘*click to call*’, ‘*click to video*’ ou outras

---

<sup>211</sup> Fizeram parte da comissão julgadora nomes de peso do cinema nacional como: Caio Gullane, Cao Hamburger, Carlos Nader, Dira Paes e Matheus Nachtergaele.

<sup>212</sup> O GSMS Mobile World Congress é um evento anual da telefonia móvel no mundo. Reúne competidores da indústria e das operadoras de telefonia móvel, além profissionais de Internet e entretenimento. Em 2009 aconteceu entre os dias 16 a 19 de Fevereiro na cidade de Barcelona na Espanha.

<sup>213</sup> “Claro lança Canal Ideas”, matéria publicada pela redação da Telesíntese, Brasília, 17/02/2009.

<sup>214</sup> Para divulgar o serviço a operadora envia mensagens de texto aos clientes para saber quais aceitam receber a publicidade.

formas de interatividade. A empresa deverá criar também algum tipo de bonificação para os usuários que receberem a propaganda, que poderá ser SMS, minutos de voz, um limite para acesso à rede de dados WAP, dentre outros<sup>215</sup>.

O modelo de negócio segue o tradicional compartilhamento de receita, ou seja, a operadora fica com uma parte e a MyScreen com outra. A precificação ainda está sendo formatada, mas deverá ser baseada no custo por mil *views*. Como o *mobile marketing* não é o negócio essencial da Claro, os anunciantes deverão ser trazidos pelas agências parceiras da operadora ou pela MyScreen. De acordo com a diretora de tecnologia e SVA da Claro, “*cerca de 50% dos clientes da Claro fizeram o opt-in para publicidade móvel – o que dá um público de 20 milhões de pessoas*”. Embora a mídia celular seja bastante assertiva e tenha índice de retorno maior que a Internet, o mercado se queixa da baixa segmentação que as operadoras conseguem fazer em suas bases, porém consideram que essa nova plataforma será mais uma ferramenta para medir o interesse dos usuários<sup>216</sup>.

Na próxima seção, as considerações finais deste capítulo mostram como as empresas de telefonia estão respondendo ao objetivo geral de pesquisa proposto nesta tese e também apresenta algumas comparações entre os diferenciais estratégicos das empresas, cujos profissionais foram entrevistados, na exploração de CAE na convergência digital.

## **4.5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No atual momento da convergência digital e dada a complexidade e a dinâmica do ambiente em que as empresas de telefonia atuam é difícil dizer qual delas tem o melhor modelo de negócio ou que será mais bem sucedido. Porém pela análise empreendida neste capítulo, pode-se dizer que a Oi e a Telefônica possuem modelos de negócio mais agressivos na entrada no mundo do CAE. Por outro lado, pode-se destacar a Oi e a Claro como as empresas mais inovadoras em termos de modelos de negócio em CAE e também as que mais estão aproveitando e/ou adquirindo alguns dos recursos chave na exploração deste negócio.

A posição menos agressiva da TIM, pelo menos até o atual momento, pode estar relacionada ao fato de esta operadora ter perdido sua posição de mercado para a Claro no ano de 2008, fato que levou a empresa a uma grande reestruturação interna e mudança de presidência. Além disso, esta operadora adota uma estratégia diferente da de seus concorrentes ao focar no

---

<sup>215</sup> Inicialmente o serviço será lançado para as plataformas Blackberry e Symbian, mas depois será estendido para os aparelhos com Android e iPhone. Os usuários interessados em receber a publicidade deverão baixar um aplicativo. E se o serviço tiver aceitação, a operadora pretende colocar o aplicativo *embeded* (embarcado na fábrica).

<sup>216</sup> Helton Posseti, “Claro exibirá propaganda ao fim das ligações a partir de dezembro”, na Tela Viva News, São Paulo, 27/10/2009.

crescimento do serviço de telefonia tradicional (TIM Fixo). Apesar de menos agressiva, não se pode dizer que a atuação dessa empresa seja menos relevante uma vez que seus esforços empreendidos em CAE e a própria observação do comportamento desse mercado estejam gerando aprendizado, ou na linguagem da RBV, acúmulo de recursos que deverão ser estratégicos para a empresa quando ela decidir ampliar a sua atuação na oferta deste serviço.

As empresas de telefonia têm em comum áreas e especialistas em regulação e, em maior ou menor grau, todas estão realizando parcerias com as várias etapas da cadeia de valor dos serviços de TeleCom e entre as próprias empresas de serviços de TeleCom de vários tamanhos, o que, dentre outros fatores, destaca a eficiente mobilização da sua capacidade gerencial como recurso estratégico. Porém, como apontado neste capítulo, as parcerias com os fabricantes de dispositivos, a exemplo da Nokia, LG e Dell, também estão permitindo o aprendizado desses competidores na oferta de vários serviços das operadoras, o que inclui o CAE.

O fato de hoje haver no país cerca de 179 milhões de usuários de celular (dados de fevereiro de 2010) e a maneira eficiente que as operadoras buscam explorar os seus negócios e a tendência do celular se tornar a grande plataforma da convergência digital ajuda a colocar esta plataforma – e suas empresas – como concorrentes da TV aberta em termos de audiência e publicidade e da TV paga em termos de distribuição e entrega de conteúdo. E nos dois casos como concorrente com as empresas de serviços de Internet.

Com a redução da receita com os portais de serviços de valor adicionados próprios das operadoras – segundo o Mobile Entertainment Forum (MEF)<sup>217</sup> a receita desses portais, também chamados de *white label*, vem caindo cerca de 30% ao ano desde 2007 – as levam, em conjunto com os integradores e provedores de conteúdo a repensarem seus papéis na terceirização de SVA e buscarem novos modelos de parcerias<sup>218</sup>. Nesse sentido, talvez as operadoras sigam o exemplo da TIM.

No que diz respeito ao papel da publicidade em CAE nas empresas de telefonia, a tendência de crescimento apresentada neste capítulo é corroborada pela aposta feita pelo CEO da Google, Eric Schimidt, de que empresas como a Google acreditam que a publicidade deverá compensar os custos em construção de infra-estrutura que já estão e serão cada vez mais

---

<sup>217</sup> O Mobile Entertainment Forum é a associação comercial global da indústria de mídia móvel que trabalha para impulsionar a adoção de entretenimento móvel, regulamentação e forma de proporcionar vantagem competitiva aos seus membros (<http://www.m-e-f.org/aboutmef/>). Outra iniciativa nesse sentido é a Mobile Entertainment Forum Latin America (MEF-Latam), entidade com sede no Brasil e que iniciou suas atividades na América Latina no final de 2009, com o objetivo de construir um ambiente mais favorável ao desenvolvimento do mercado ligado ao entretenimento *mobile*, ampliando o diálogo entre o mercado e reguladores.

<sup>218</sup> “Discutindo a relação”, matéria publicada pela redação da Revista Teletime, Edição 128, São Paulo, dezembro de 2009.

demandados com a expansão da Internet móvel. Segundo o executivo “*É um mercado que mundialmente gira US\$ 1 trilhão por ano, então achamos que há espaço para crescermos tranquilamente*”<sup>219</sup>. E também pelo presidente da GSM Association<sup>220</sup>, Robert Conway, que aponta que a indústria ainda precisa de métricas mais claras<sup>221</sup>, mas “... *não há dúvidas de que a publicidade móvel será uma forma de pagar os investimentos em infra-estrutura*”<sup>222</sup>.

Retomando o objetivo principal desta tese – entender como as empresas que prestam serviços de telefonia fixa e móvel no Brasil tem utilizado os recursos por elas acumulados, bem como tem adquirido novos recursos, tendo em vista tornarem-se competitivas na exploração de novos modelos de negócios possibilitados pelo fenômeno da convergência digital – é possível observar, ao longo deste capítulo, que estas empresas apresentam condições (recursos essenciais) para se adaptarem com sucesso como competidores de CAE. Em outras palavras, elas estão conseguindo mobilizar em maior ou menor grau todas as categorias de recursos no sentido de diversificarem os seus modelos de negócio. Porém, ainda há um longo caminho a ser percorrido.

Destacadamente um ponto forte no caso das empresas de telefonia está na sua categoria de recursos financeiros. A eficiente mobilização dos recursos nesta categoria é o que vem permitindo que essas empresas adaptem, adquiram e desenvolvam os recursos nas demais categorias para explorar o CAE na atual fase da convergência, seja através de fusões e aquisições (recursos mercadológicos), seja através da contratação de pessoal capacitado (recursos humanos estratégicos) no serviço de CAE. Um recurso que se destaca na categoria de recursos mercadológicos é a formação de parcerias com competidores das várias etapas da cadeia de valor, o que vem permitindo o acúmulo de aprendizado e competências no serviço de CAE na convergência.

Os pontos fracos das empresas de telefonia estão em duas categorias de recursos. Na categoria de recursos intangíveis, pela necessidade que elas têm em associar as suas marcas ao CAE e na missão de inverter a baixa credibilidade dos serviços de voz em relação ao serviço de CAE e, principalmente, na categoria de recursos políticos. Como vimos ao longo deste capítulo apesar de essas empresas estarem acostumadas a lidar com o ambiente regulado no seu negócio de origem, na convergência digital elas terão que enfrentar a forte influência que as empresas de

---

<sup>219</sup> A declaração foi dada pelo executivo durante o Mobile World Congress de Barcelona de 2010

<sup>220</sup> A GSM Association congrega os maiores operadores de celular do mundo.

<sup>221</sup> O executivo também mencionou as recentes aquisições de empresas na área de *mobile marketing* em torno de US\$ 1 bilhão nos Estados Unidos, a exemplo da AdMob pela Google por US\$ 750 milhões e da Quattro pela Apple por US\$ 255 milhões.

<sup>222</sup> Samuel Possebon, “Juntou de vez”, matéria publicada na Revista Tela Viva, Edição 202, São Paulo, março de 2010.

TV estão acostumadas a exercer sobre as autoridades regulatórias do país, especialmente no caso da Globo.

Como vimos na análise da pesquisa de campo, bem como nos exemplos de como as empresas de telefonia estão explorando o CAE no atual período da convergência, estas empresas estão aplicando na prática o conceito das competências ou capacidades dinâmicas, ou como definido por Helfat (2007) elas têm a capacidade de se organizar de modo a criar, aumentar ou modificar sua base de recursos. Uma definição que segundo a autora leva em conta a influência do contexto no qual a empresa está inserida e os processos de busca e seleção, por exemplo de novos parceiros ou novas oportunidades de aquisição, que como mencionado é uma força dessas empresas na categoria de recursos mercadológicos (Barney, 2002).

A pesquisa realizada por Harrison *et al* (2001) confirmou que a complementaridade de recursos cria o potencial para gerar maior sinergia dos processos de aquisições e alianças, o que conduz a empresa a um desempenho melhor no longo prazo. Para estes autores a sinergia que pode ser gerada pela interação entre recursos complementares e àqueles recursos valiosos, raros e difíceis de imitar possibilita à empresa criar vantagem competitiva que pode ser sustentada por um longo período de tempo. Um ponto chave a ser observado, como já mencionado, pelas empresas de telefonia é que, no caso das parcerias que estão realizando em CAE, elas também estão capacitando potenciais (e declarados) novos concorrentes no serviço de CAE, a exemplo dos produtores de conteúdo independentes, dos desenvolvedores de aplicativos, dos fornecedores de equipamentos e dispositivos e dispositivos etc.

Mesmo considerando as vantagens que as empresas de telefonia podem auferir da sua categoria de recursos financeiros, é preciso observar que as competências não são simplesmente resultantes do acúmulo de conhecimento tácito incorporado nas rotinas ao longo do tempo. De acordo com Zollo e Winter (2002), elas são o resultado de investimentos deliberados e persistentes em estruturas e sistemas organizacionais que possibilitam que as empresas de telefonia explorem o CAE. Ainda é preciso observar que os investimentos realizados neste processo demandam comprometimento significativo e, muitas vezes, irreversível tanto de investimentos financeiros quanto gerenciais (recursos organizacionais)

Apesar de todos os desafios e questões em aberto em termos tecnológicos, regulatórios e de modelos de negócio, todos os entrevistados das empresas de telefonia assinalaram a convergência **mais como oportunidade** de negócios do que ameaça.

## CONCLUSÃO

Como demonstrado ao longo desta tese, o processo de convergência digital e os seus desdobramentos com relação às estratégias que as empresas de televisão e telefonia estão adotando com base nos seus recursos e competências está inacabado. Por esta razão, nesta seção final não esboçamos uma conclusão definitiva, apenas apresentamos algumas percepções às quais foi possível chegar a partir do modelo de análise proposto com base na literatura selecionada.

O objetivo principal apresentado na introdução foi o de analisar e entender como as empresas que prestam serviços de televisão (aberta e paga) e os serviços de telefonia (fixa e móvel) no Brasil têm utilizado os recursos por elas acumulados, bem como têm adquirido novos recursos, tendo em vista tornarem-se competitivas na exploração de novos modelos de negócios possibilitados pelo fenômeno da convergência digital, com foco na produção, distribuição e entrega de conteúdo audiovisual de entretenimento.

E a hipótese investigada foi a de que a estratégia dessas empresas não é só de adaptação às condições desse novo mercado, mas uma estratégia que visa a criar o próprio mercado futuro de serviços de CAE. O mercado do serviço de CAE, no contexto convergente, estaria em pleno processo de criação, em processo de desenvolvimento, o que aumenta o grau de complexidade da análise e tomada de decisão. A TV é uma mídia com linguagem própria, uma linguagem que está diretamente em ameaça, uma vez que as novas mídias têm e terão linguagens novas.

Foi a realização de um amplo estudo qualitativo, estruturado a partir das entrevistas realizadas com os profissionais de empresas representativas em televisão e telefonia no país, que supriu a necessidade de conhecer mais profundamente o funcionamento desses serviços no período pré-convergência digital e, principalmente, a maneira como as empresas estão se estruturando, ou criando o que deverá ser o mercado, diante da atual fase de convergência.

A pesquisa qualitativa complementada pela contextualização acerca das principais questões que norteiam o debate sobre convergência digital, somados ao referencial teórico – RBV e inovação em serviços – permitiu a elaboração de um modelo de análise (categorias de recursos) e a aplicação do mesmo a partir um modelo de transferência de recursos do período pré-

convergência digital para a atual fase convergente, possibilitando responder ao objetivo principal da tese, bem como validar a sua hipótese a partir dos argumentos e evidências apresentados.

A partir da comparação entre o serviço de televisão e o serviço de telefonia, sob a ótica dos profissionais das empresas entrevistados nos dois segmentos, a seguir apresentamos algumas interpretações das categorias de recursos propostas para a análise do modelo de transferência de recursos do período pré-convergência digital para a atual fase da convergência digital

**Modelo de transferência de recursos da pré-convergência digital para a convergência digital: uma comparação entre o modelo da televisão e o modelo da telefonia.**



Fonte: pesquisa de campo.

Com base no modelo de transferência apresentado acima, elencamos alguns exemplos dos recursos que as empresas de televisão e telefonia transferem, dentro das categorias propostas, do período pré-convergência e das dificuldades que elas enfrentam (ou não) para adaptar, adquirir

e/ou desenvolver recursos que possam habilitá-las a obter vantagem competitiva na atual fase da convergência digital.

**Recursos Tecnológicos:** No caso das empresas de TV, praticamente todos os recursos elencados dentro desta categoria se transferem do período pré-convergência digital para a convergência digital. Porém as inovações tecnológicas do período atual exigem algumas adaptações no sentido em que as suas equipes técnicas e de engenheiros precisam atualizar seus conhecimentos para lidar com todas as novidades introduzidas com a TV Digital e também para lidar com a presença cada vez maior da tecnologia 3D em seu mercado.

As empresas de telefonia transferem apenas algumas competências dentro desta categoria do período pré-convergência. Boa parte dos seus recursos necessitam ser adaptados e desenvolvidos constantemente para lidar com as inovações tecnológicas em infra-estrutura e dispositivos, notadamente àqueles que permitem a oferta de CAE. Além disso, a distribuição de dados mais pesados em suas redes demanda maior espectro de frequência, assim aqui elas também necessitarão lançar mão dos seus recursos políticos para obter vantagem na disputa por este recurso. É importante ressaltar que a eficiente mobilização dos recursos nessa categoria, muitas vezes, pode ser a base para o desenho de novos modelos de negócio (recursos mercadológicos).

**Recursos Mercadológicos:** Nesta categoria de recursos, as empresas de TV transferem alguns recursos importantes da fase pré-convergência, a exemplo da produção de CAE a custos competitivos e da capilaridade na sua distribuição. Por outro lado, necessitam adaptar sua relação com o mercado publicitário, uma vez que na convergência digital a venda de espaço publicitário terá que contemplar as multiplataformas através das quais o CAE poderá ser oferecido. Também necessitarão adaptar e desenvolver a habilidade de negociar parcerias com as diferentes partes da cadeia ou rede de valor em CAE. E, principalmente, adquirir e desenvolver os recursos relacionados à interatividade com o cliente. A eficiente mobilização desse recurso também significa combinar a esta categoria, recursos tecnológicos, intangíveis, organizacionais e humanos. Os gestores também necessitam estar atentos aos aspectos relacionais desse serviço para desenhar modelos de negócios lucrativos.

Embora as operadoras transfiram alguns dos seus Recursos Mercadológicos do período pré-convergência digital, elas necessitam adquirir e desenvolver a maior parte deles, uma vez que o serviço de CAE não fazia parte, até bem pouco tempo, dos negócios dessas empresas. A

capacidade de realizar parcerias estratégicas se destaca como o principal recurso, nessa categoria, para as operadoras. Estas parcerias estão permitindo que estas empresas dividam custos e receitas, além do acúmulo de aprendizados e competências necessárias para o desenvolvimento e consolidação do serviço de CAE como um negócio lucrativo para as empresas (capacidade dinâmica).

**Recursos Intangíveis:** Como discutimos nos capítulos 3 e 4, a marca e a credibilidade das empresas de TV e telefonia figuram em lados opostos, no que diz respeito à eficiente mobilização desses recursos na convergência. As empresas de TV transferem a sua credibilidade, adaptam suas marcas ao conceito de *branded content*. Porém, necessitam adaptar, adquirir e desenvolver o seu modelo de interação com os clientes, para competir com as empresas de telefonia, uma vez que agora o CAE não está disponível apenas na grade linear da TV, mas em novas telas como na Internet e no celular e em novos formatos.

O maior desafio das operadoras nessa categoria de recursos será adaptar as suas marcas, relacionada ao serviço de voz, ao serviço de CAE. E, principalmente, passar ao consumidor uma credibilidade na distribuição do serviço de CAE diferente daquela que elas acumulam no serviço de voz.

**Recursos Organizacionais e Recursos Humanos Estratégicos:** As empresas de TV transferem parte dos seus Recursos Organizacionais uma vez que sempre produziram CAE nacional de qualidade, porém necessitam adaptar e desenvolver dentro desta categoria àqueles recursos relacionados à produção de CAE para multiplataformas. E, conseqüentemente estabelecer um clima sinérgico na organização que possibilite a transição do período pré-convergência digital para a atual fase. Além de adaptar os RH estratégicos que se transferem do período pré-convergência, as empresas de TV necessitam adquirir e desenvolver, notadamente, os recursos humanos que necessitam lidar com CAE também na Internet e na mobilidade. Esses RH necessitam incorporar na organização novos conceitos de produção e entrega de CAE, como o *transmedia storytelling*, além de negociar eficientemente as parcerias necessárias na convergência.

No caso das operadoras as categorias de Recursos Organizacionais e os RH Estratégicos também podem ser analisadas em conjunto, uma vez que o impacto da incorporação de um novo serviço – serviço de CAE – ao portfólio dessas empresas exige, naturalmente, a aquisição e o desenvolvimento de praticamente todos os recursos elencados nessas categorias. Embora as

operadoras consigam adaptar uma parte dos seus recursos pré-convergência digital, a incorporação de um novo negócio torna relevante a capacidade de criar sinergias positivas entre o negócio de voz e o negócio de CAE, na mesma medida em que a mudança do contexto exige essa mesma capacidade no caso das empresas de TV. Um recurso que se destacou entre os RH estratégicos das empresas de telefonia é a incorporação de colaboradores mais jovens, com a função de identificar e interagir de maneira proveitosa – do ponto de vista dos modelos de negócio – com a geração digital, o maior público das novidades tecnológicas que permitem a convergência em CAE.

Os **Recursos Financeiros** e os **Recursos Políticos** ocupam dimensões opostas no caso da TV e da telefonia. As empresas de TV transferem a sua competência em negociar e auferir receitas através da venda de publicidade do período pré-convergência. Porém, no atual contexto precisam adquirir e desenvolver a capacidade de alavancar recursos financeiros de outras fontes de receitas. O equilíbrio entre os recursos que ela transfere do período pré-convergência digital e aqueles que ela necessita adquirir/developar na convergência poderá balancear – juntamente com seus recursos políticos – a sua posição competitiva em relação às empresas de telefonia.

Pode-se dizer que se os modelos de negócio do serviço de CAE tenderem para o lado da precificação, as empresas de telefonia estarão mais bem posicionadas, uma vez que esse recurso sempre fez parte do seu negócio. Porém, se for um modelo baseado na publicidade, as empresas de radiodifusão estão mais bem preparadas, uma vez que essa sempre foi a base desse negócio.

Da mesma forma que as empresas de TV transferem integralmente os seus Recursos Políticos, as empresas de telefonia transferem os seus Recursos Financeiros. Cabe mencionar que é a partir desses recursos que estas últimas conseguem adquirir e desenvolver todos os recursos necessários para explorar CAE na convergência, mencionados nas demais categorias. Por esta razão, a eficiente mobilização do Recurso Político poderá estabelecer quais serão as fronteiras desse negócio, se é que isso será possível, dado o seu caráter evolucionário.

No caso dos Recursos Políticos, pelo menos até o atual momento, as empresa de TV continuam exercitando a sua capacidade de influenciar as decisões regulatórias importantes para o setor e para os seus interesses. No que concerne a esta categoria de recursos, cabe mencionar que desde a pré-convergência as empresas de telefonia estão acostumadas a atuar em ambientes regulados, por isso elas transferem recursos desse período. Porém, na convergência, embora elas continuem lidando com um ambiente regulado, agora elas terão que adquirir e desenvolver

recursos que as capacitem nesse debate com as empresas de TV, acostumadas a ganhar nesse terreno. A aprovação do PLC 116/2010 poderá, em tese, equilibrar esse mercado.

Em linhas gerais, com base no foco desta tese, o serviço de CAE na convergência, pode-se dizer que é possível reaproveitar (transferir/adaptar) praticamente todos os recursos pré-convergência porque tanto no caso da televisão como no caso da telefonia, estas empresas estão criando/desenvolvendo o mercado futuro. São estas empresas, com base nos avanços tecnológicos que permitem a convergência que estão permitindo a evolução do conceito e do acesso ao serviço de CAE. Como são essas empresas que estão criando o que vai ser o mercado, também pode-se dizer que o reaproveitamento dos recursos pré-convergência seja um caminho natural, além disso, elas buscam manter os seus negócios de origem, ao máximo, na fase convergente.

Ou nos termos da RBV, as empresas de TV e telefonia estão se mostrando hábeis em alcançar formas inéditas e inovativas de vantagem competitiva considerando-se os *path dependencies* e as suas posições de mercado, como um reflexo da suas capacidades ou competências dinâmicas em integrar, desenvolver e reconfigurar recursos internos e externos para lidar com esse ambiente de rápidas mudanças colocado pela convergência.

Nesse contexto, pode-se ressaltar que criar uma sinergia entre o negócio de origem (pré-convergência) e esse mercado que está sendo criado na convergência, parece ser um dos principais recursos a ser gerenciado no atual contexto de mercado que estas empresas estão competindo. Dito de outra forma, os recursos apresentados no Quadro 2.6 são importantes, mas as empresas ainda os estão experimentando e adaptando. Elas estão em meio a um processo em andamento, o que abre um campo fértil para as parcerias, notadamente para as empresas de telefonia, que se colocam de forma mais aberta à este recurso mercadológico.

Uma empresa que consiga mobilizar o conjunto desses recursos pode ser considerada uma empresa robusta, estrategicamente, para competir no mercado de CAE, no âmbito dos serviços emergentes com a convergência digital. Como vimos nos capítulos empíricos, as empresas de cada um dos segmentos possuem parte desses recursos, normalmente os mais estratégicos. Entretanto, até o atual momento é difícil dizer se a mobilização desses recursos lhes permitirá uma posição de destaque na convergência.

Em síntese, a percepção de oportunidades – e de ameaças – não está relacionada apenas com a identificação de oportunidades em potencial, mas com todo o processo de busca

sistemática e seleção dessas oportunidades, o que deve incluir investimentos em atividades de pesquisa, sondagem e investigação das necessidades dos clientes e integrá-las com as possibilidades tecnológicas. Além disso, também envolve a compreensão da evolução das indústrias e dos mercados e das prováveis respostas de fornecedores e concorrentes, uma vez que como vimos, empresas de outras partes ou elos da cadeia de valor de TeleCom estão anunciando sua entrada no mercado de CAE (Teece, 2007).

A opção pelo uso do termo recurso, apesar de estático, possibilitou a construção do modelo de análise, a identificação dos pontos fortes e fracos (estratégia) das empresas por segmento e as oportunidades e ameaças do ambiente. E aqui cabem duas ressalvas. Primeiro, é notório que o conceito de capacidade dinâmica, ou seja, de como as empresas configuram e reconfiguram constantemente seus recursos, competências e capacidades, alinhados às suas estratégias competitivas, é uma referência relevante para analisar o contexto proposto. Segundo, mesmo sendo relevante, o estágio inicial e em pleno processo de transformação representam um limitador para esta análise dinâmica, prevalecendo assim, a noção “mais estática” de recursos, embora a primeira também seja considerada.

Embora esta pesquisa também apresente exemplos de como as empresas estão mobilizando seus recursos e os diferenciais estratégicos com os quais elas contam (pontos fortes) no atual contexto da convergência digital, o modelo de transferência de recursos é agregado e analisado por segmento. A partir dessa referência, as empresas poderão aplicar o modelo individualmente, conforme sua visão interna (da empresa) e externa (mercado), alinhado à sua missão e ao papel e parcela de mercado que ela pretende alcançar na convergência. Esse modelo poderá ajudá-las na identificação dos seus recursos e competências dentro de cada uma das categorias de recursos elaboradas e, conseqüentemente, no reconhecimento dos seus pontos fortes e fracos. E assim, a partir da sua capacidade de recombinação e articular os recursos (capacidade dinâmica), poderá verificar o estágio que a empresa se encontra na transferência, adaptação, aquisição e desenvolvimento dos seus recursos, de modo que uma agenda de gestão estratégica possa ser definida na transição e efetivação de sua participação e/ou posição competitiva na convergência digital em CAE.

Ao que parece o produtor de conteúdo multiplataforma tem (e terá cada vez mais) uma posição privilegiada no ambiente convergente por ter bons argumentos ao negociar com o mercado publicitário, já que aquele conteúdo (que poderá ser patrocinado ou financiado via

publicidade) terá vários meios para chegar ao consumidor. Isso poderá ocorrer para além das tradicionais TVs aberta e paga, também na Internet e no celular. E no caso desses dois últimos, notadamente com maiores possibilidades de identificação de audiência e interatividade.

Um das conseqüências observadas pelo avanço da convergência em CAE nos serviços de TeleCom é que as produtoras independentes de vários tamanhos e as agências de publicidade também estão se especializando e se definindo como multiplataformas. As agências de publicidade vêm trabalhando cada vez mais com a realização de campanhas publicitárias que atendem à divulgação de produtos e serviços em mídias multiplataformas.

O desafio dos radiodifusores está em pensar modelos de negócio lucrativos num contexto em transformação – o da convergência digital – que ainda não afeta sobremaneira o seu negócio principal que é o de produzir e distribuir CAE na TV aberta e gratuito ao consumidor, ou seja, financiado pela publicidade. Ainda há um longo caminho a ser percorrido pelas empresas desse segmento, apesar de todos os esforços que vêm sendo empreendidos nessa direção.

Para sobreviver e competir com sucesso na convergência, as empresas de TV aberta enfrentam nesse momento vários desafios. Um deles é que durante o dia, período de tempo em que o faturamento da TV aberta é muito pequeno, algumas pesquisas como as realizadas pela Nielsen e comScore já apontam a tendência de crescimento da audiência em outras mídias como celular e Internet nesse horário. Esse fato obriga as empresas de TV aberta pensar novos modelos de negócio para manter e/ou aumentar a sua audiência no período das 08h00 às 18h00, horário em que os seus telespectadores estão no trabalho ou na escola, o que facilita o acesso ao CAE no celular ou na Internet. Nesse sentido, explorar e/ou ampliar os modelos de negócio na mobilidade parecem uma boa saída.

As empresas de TV aberta necessitarão entender, analisar e acompanhar as diferentes audiências, em diferentes horários e nas diferentes plataformas para decidirem estrategicamente qual tipo de conteúdo melhor se adapta às diferentes demandas. Esse novo contexto poderá alavancar modelos de negócio mais segmentados, uma vez que novos horários nobres e diferentes perfis de público podem significar novas fontes de receita.

Todas as tendências e recursos destacados nos capítulos 3 e 4 apontaram que o negócio da TV aberta comercial como conhecemos hoje está fortemente ameaçado na sua principal forma de remuneração: a publicidade. É provável que ao longo do tempo, a entrada de novos competidores no negócio de CAE deverá provocar uma redistribuição dos percentuais das verbas publicitárias

entre as diferentes plataformas, percentuais estes que até hoje tem a sua maior parte abocanhados pela TV aberta comercial, particularmente pela TV Globo.

Outro ponto a ser ressaltado com relação à publicidade é o fato de que as empresas de telefonia estudadas nesta tese normalmente figuram entre aquelas que mais gastam e/ou investem em publicidade e, assim, à medida que os novos modelos de negócio em CAE que elas estão desenhando avançar, elas poderão utilizar prioritariamente os seus próprios meios de distribuição de conteúdo para canalizar a sua verba publicitária. Por essa razão, por exemplo, é que o *marketing* agressivo junto aos seus clientes foi apontado na categoria de recursos mercadológicos, como uma maneira de associar a suas marcas também ao serviço de CAE.

Um nicho de negócio que está sendo considerado pelos competidores da telefonia é o “*empowerment* do usuário”, que não aparece com muita força no caso dos radiodifusores, tradicionais produtores de CAE. O próprio modelo de negócio da TV aberta comercial – e de outras mídias tradicionais como o cinema – nunca permitiram participação e/ou interatividade com os usuários e quando isso acontecia era sempre de maneira controlada, onde quem tinha – e tem – o controle é o radiodifusor. Pode-se especular que é provável que a pouca participação ou interação com os usuários, historicamente, nessa mídia é o que explica, por exemplo, o sucesso junto ao público do YouTube e possibilita e motiva os segmentos de telefonia e Internet explorarem esse mercado potencial.

Uma clara limitação na oferta de CAE pelas operadoras de telefonia está no fato de que seus diferentes serviços e esforços nesse sentido ainda não cobrem todo território. A maior parte dos serviços convergentes está restrita ao eixo Rio/São Paulo e algumas grandes cidades. As principais razões nesse sentido são: as necessidades de investimentos que permitem a ampliação da infra-estrutura – redes convergentes – e o baixo nível de renda de parte da população.

O sucesso dos diferentes modelos de negócio apresentados nos capítulos 3 e 4 também vai depender da capacidade desses diferentes competidores identificarem qual o tipo de conteúdo que mais poderá interessar às diferentes audiências e quanto esses consumidores podem e/ou estão dispostos a pagar para ter acesso a esse conteúdo. E também precisam contar com a possibilidade de que talvez eles não estejam dispostos a pagar mesmo que o CAE seja de qualidade, o que poderá aumentar a disputa por verbas publicitárias.

Também se pode dizer que na atual fase da convergência digital em CAE os modelos de negócio são experimentais. Nessa fase experimental ainda está em aberto, por exemplo, se o

consumidor irá preferir conteúdos longos ou curtos em seus dispositivos móveis. O mesmo vale para o caso das empresas de serviços de Internet. É possível notar que essa fase experimental dos negócios também abriu um campo fértil para realização de parcerias, que apesar de gerarem valor, tornam os recursos relativamente fáceis de serem copiados e imitados.

Ainda considerando-se essa fase experimental cabe destacar que pessoas que têm origem em diferentes áreas de formação e atuação profissional e que falam e entendem diferentes linguagens passam a trabalhar em conjunto, como parte de uma mesma equipe, na criação de uma linguagem comum e na construção de capacidades e competências para explorar CAE na convergência. Trata-se de uma capacidade ou *expertise* que necessita ser construída coletivamente. Além desses profissionais um recurso relevante é a capacidade de gerenciar esse conjunto de profissionais que falam diferentes linguagens, de modo que eles se tornem estrategicamente profícuos na exploração de CAE, também pode ser considerando um recurso relevante e, por essa razão ele foi destacado no capítulo conceitual. Esses profissionais com conhecimentos e capacidades diferenciados estão cada vez mais valorizados no mercado.

Outra questão que continua em aberto diz respeito à remuneração ou a divisão da receita auferida pelos negócios multiplataforma para àqueles grandes produtores de conteúdo que até então estavam acostumados a cobrar para distribuir seus conteúdos em salas de cinema, vídeos locadoras, TV paga e TV aberta. Agora há necessidade de incluir o celular e a Internet nesta equação. Um reflexo disso foram os vários meses de greve em 2009 dos roteiristas nos EUA. Eles reivindicavam suas partes nessas novas possibilidades de receitas.

Uma terceira questão em aberto está naqueles conteúdos gerados pelos usuários. Como torná-lo um modelo de negócio rentável? Como lidar com esse novo universo mais participativo e torná-lo alinhado às estratégias da empresa? Essas questões também são válidas para as empresas de serviços de Internet. Talvez uma saída – ou uma tendência – para esta questão esteja no modelo de inovação *ad hoc*, quando há co-geração de conhecimento entre o usuário e o produtor do serviço.

Há ainda o desafio tecnológico de melhorar a tecnologia celular para que ela se torne mais funcional, mais barata e mais fácil de ser usada e, portanto, mais acessível, notadamente no caso dos aparelhos 3G e dos telefones inteligentes (*smartphones*), que são os dispositivos que fazem a diferença no acesso ao CAE. No atual estágio, a infra-estrutura é uma ameaça aos modelos de negócio em CAE das operadoras de telefonia móvel: a definição do sistema operacional ainda

está em aberto, não há espectro suficiente para a TV no celular e a regulamentação poderá restringir o serviço. A falta de definições claras também pode atrasar ou restringir os investimentos em infra-estrutura e, conseqüentemente, a plena competitividade em CAE por parte desses atores.

O Brasil é um mercado promissor na exploração de CAE e aqui pode-se elencar algumas razões. A primeira é que o país conta com uma produção de conteúdo respeitada e conhecida mundialmente, seja através das novelas que o país exporta, seja através do aumento e qualidade da produção cinematográfica recente. Os dois casos também acumulam reconhecimento e premiações nos principais festivais mundo afora. Uma segunda razão é que o país e a AL representam, para as grandes empresas multinacionais de serviços de TeleCom, um mercado com enorme potencial a ser explorado. No contexto estudado nesta tese o Brasil também se destaca pela criatividade dos seus profissionais de TeleCom que estão desenhando esses novos modelos de negócio para CAE com destacada habilidade, o que tem colocado o país na rota do *benchmark* internacional.

Apesar de toda complexidade na elaboração de uma tese de doutorado desta natureza, como justificado na introdução, pode-se dizer que esta pesquisa registra e discute sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (RBV), complementada pela literatura de inovação em serviços, o estado da arte inicial de um processo – a convergência digital – que está mudando as fronteiras dos negócios das empresas de TeleCom. Estas mudanças estão exigindo das empresas de televisão e telefonia uma gestão eficiente na articulação dos recursos em todas as categorias apresentadas como uma maneira de obter vantagem competitiva, ainda que temporária.

Cabe ainda considerar, que do ponto de vista das políticas públicas, é evidente a necessidade das autoridades regulatórias acompanharem e regularem de maneira a garantir um bom nível de competitividade entre as empresas, proteger e garantir os direitos dos consumidores e garantir a qualidade do CAE nacional como parte integrante e importante da cultura brasileira. Além disso, um ponto que se ressaltou no desenvolvimento desta tese foi a necessidade de incorporar ao sistema de ensino um curso ou uma grade curricular capaz de congrega a multidisciplinaridade exigida na formação de RH melhor preparados para integrar o mercado de trabalho que se abre para o que aqui podemos chamar de ocupações na convergência.

Muitas pesquisas são ainda necessárias para clarear os desdobramentos do contexto apresentado para as empresas de televisão e telefonia. Neste sentido, o estudo aqui desenvolvido

aponta em duas direções. A primeira é entender e aplicar o modelo de análise proposto também para as empresas que prestam serviços de Internet no Brasil e compará-lo aos modelos da televisão e da telefonia aqui apresentados. E a segunda, é que os elementos que caracterizam os serviços de TeleCom na convergência podem (e devem) estabelecer um diálogo maior com a literatura sobre serviços e, notadamente, sobre as inovações em serviços. Esperamos que ambas as direções inspirem trabalhos futuros.

Por fim, espera-se que esta tese tenha podido preencher uma importante lacuna, ao organizar e fornecer elementos para se pensar as ameaças e oportunidades enfrentadas pelas empresas, com base em seus recursos estratégicos, acerca das inovações tecnológicas que possibilitam a convergência digital entre a televisão e o telefone no Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABTA. Novo modelo TV por assinatura. São Paulo: Associação Brasileira de Televisão por Assinatura, jul. 2002.

ACCENTURE 2006 – Boiling point: convergence finally heats up. The Accenture Convergence Group, 2006a; 32pp.

ACCENTURE 2006 – Content: here, there and everywhere. Accenture Convergence Group: Accenture Media Content Survey, 2006b; 24pp.

ACCENTURE 2008 – Television in transition: evolving consumption habits in broadcast media worldwide. Accenture Media and Entertainment: Accenture Consumer Broadcast Survey, 2008a; 24pp.

ACCENTURE 2008 – Bringing the three screens to life: a vision for high performance in a convergent world. Accenture Communications & High Tech Solutions, 2008c; 6pp.

ACCENTURE 2008 – The challenge of change: perspectives on future for content providers. Accenture Media and Entertainment: The Accenture Global Content Study, 2008b; 11pp.

ANATEL (2007). Estudo comparativo de modelos regulatórios nacionais. ANATEL: Brasília, dezembro de 2007. 104 pp.

ANUÁRIO DE MÍDIAS DIGITAIS PAY-TV 2009. São Paulo: Converge Comunicações, 2009.

ANUÁRIO DE MÍDIAS DIGITAIS PAY-TV 2010. São Paulo: Converge Comunicações, 2010.

ATLAS BRASILEIRO DE TELECOMUNICAÇÕES 2006. São Paulo: Converge Comunicações, 2006.

ATLAS BRASILEIRO DE TELECOMUNICAÇÕES 2008. São Paulo: Converge Comunicações, 2008.

ATLAS BRASILEIRO DE TELECOMUNICAÇÕES 2009. São Paulo: Converge Comunicações, 2009.

AZEVEDO, P. F. Organização industrial. *In*: Pinho, D. B. e Vasconcellos, M. A. S. (Org.) Manual de Economia. 3.ed. São Paulo: Editora Saraiva, 1998. p. 192-222.

BAIN, J., Barriers to new competition, Cambridge: Harvard University Press, 1956.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. Second Edition. USA: Prentice Hall, 2002. 600p.

BARNEY, J. B. Is the resource based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26 (1), 2001, pp. 41-56.

BARNEY, J. Organizational culture: can It be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, v.11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BARNEY, J. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, v. 27, p. 643-650, 2001.

BERNARDES, R. E KALLUP, A. A emergência dos serviços intensivos em conhecimento no Brasil. *In: Bernardes, R.; Andreassi, T. (org). Inovação em serviços intensivos em conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2007. P. 117 a 156.*

BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (org). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2007. 502 pp.*

BERRY, L. L.; SHANKAR, V.; PARISH, J.T.; CADWALLADER, S.; DOTZEL, T. Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan Management Review*, Winter 2006, vol. 47, n.2, Cambridge, MA. P. 54 a 63.

BILDERBEEK, R.; DEN HERTOOG, P.; MARKLUND, G.; MILES, I., Services in innovation: knowledge intensive business services (KIBS) as co-producers of innovation. *SI4S Synthesis Paper 3, 1998, Oslo, STEP Group.*

BOLAÑO, C. R. S. Mercado brasileiro de televisão. São Paulo: Educ, 2004.

CAPPARELLI, S. e SANTOS, S. Caminhos cruzados: a televisão entre a web e as teles. *In: TAPIA, J. R. B. e RALLET, A. Telecomunicações, desregulamentações e convergência tecnológica: uma análise comparada. Campinas/SP: UNICAMP. IE, 1999 (Coleção Pesquisas, 2). p. 133-152.*

CHANDLER A. D. *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge: Harvard Univ. Press, 1962.*

CHANDLER, A. D. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism. Cambridge, MA, Belknap Press of Harvard University Press, 1990.*

CHESBROUGH, H. W. Why companies should have open business models, *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, n. 2, 2007, p. 22-28.

CHESBROUGH, H.; and S ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 2002, vol.11, no.3, p.529-555.

CHRISTENSEN, C. M. The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harper Business, 2000.

CPqD. A construção da TV Digital Terrestre no Brasil. Campinas: CPqD, 2006.

CPqD. Cadeia de valor. Projeto Sistema Brasileiro de Televisão Digital – modelo de implantação. Financiado com recursos do Funntel. Campinas: CPqD, 2005.

CPqD/ANATEL. Planejamento de Canais de TV Digital. Campinas: CPqD/ANATEL, 2003.

CRUZ, R. TV digital no Brasil: tecnologia *versus* política. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008. 251pp.

DPP/FINEP (2005). Relatório setorial final do Setor de Telecomunicações. (<http://www.finep.gov.br/portaldpp/index.asp>). Acesso em dezembro de 2006.

EDVARDSSON, B., HAGLUND, L. & MATTSSON, J. Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6 No. 2, 1995, p. 24-35.

EDVARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A.; JOHNSON, M.; SANDEN, B. New service development and innovation in the new economy. Sweden: Studentlitteratur, 2000.

EISENHARDT, K. M.; MATIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, Special Issue 21 (10-11), 2000, p. 1105-1121.

FERREIRA, A. H. Caracterização e dinâmica da inovação dos serviços produtivos intensivos em conhecimento no setor de telecomunicações. Tese de Doutorado. UNICAMP, Campinas, 2007; 242pp.

FERREIRA, A. H.; QUADROS, R.; BUENO, U. Inovações tecnológicas nos serviços de telecomunicações: processos da cadeia de prestação de serviços intensivos em conhecimento. (s/d). A partir do <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/905.pdf>, acesso em 03/03/2010.

FOSS, K., FOSS, N. The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction costs economics. CKG Working Paper No. 4/2004. Copenhagen Business School. March 2004.

FOSS, N; KNUDSEN, T. The Resource-based tangle: in search of sustainable foundations. *Managerial and Decision Economics*, 24, 2003, p. 291-307.

FRANSMAN, M. Evolution of the telecommunications industry into the Internet age. *Communications & Strategies*, n. 43, v. 3, p. 57-113, jul.-set. 2001.

FRANSMAN, M. Evolution of the telecommunications industry into the Internet age. University of Edinburgh: Institute for Japanese-European Technology Studies, 2000. 55 pp. (<http://telecomvisions.com>). Acesso em dezembro de 2006.

FREITAS, H., *et.al.*, O método de pesquisa *survey*. Revista de Administração de Empresas- USP. Volume 35, nº 3, julho/setembro, 2000.

FRONTINI, M. A; PLONSKI, G. A; LAURINDO, F. J. B. Gestão da inovação no setor de telecomunicações brasileiro – reflexões sobre o modelo regulatório em um contexto de convergência digital. Paper apresentado no XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica – ALTEC 2005. Salvador: 25 a 28 de Outubro de 2005. 16pp.

FURTADO, A.; QUADROS, R. Inovação Tecnológica no Setor Empresarial Paulista: uma análise com base nos resultados da PINTEC. São Paulo: FAPESP, 2008. Cap. 7; p. 1-55.

GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos sérvios. *In*: Salerno, M. S. (org.). Relação de serviço: produção e avaliação. São Paulo: Editora Senac, 2001.

GALLOUJ, F. Innovation in reverse: services and the reverse product cycle. *European Journal of Innovation Management*, v.1, n. 3, p. 123-139, 1998.

GALLOUJ, F. Innovation in services: the new wealth of nations. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

GALLOUJ, F. Economia da inovação: um balanço dos debates recentes. *In*: Bernardes, R.; Andreassi, T. (org.). Inovação em serviços intensivos em conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2007. P. 3 a 27.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O., Innovation in services, *Research Policy* 26, 1997, p. 537-556.

GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. *In*: Gereffi, G. e Korzeniewicz, M. (Orgs.). *Commodity chains and global capitalism*. Westport, Greenwood Publishing Group, 1994.

GEREFFI, G.. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, v. 48, p. 37-70, 1999.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chain. *Review of International Political Economy*, v. 12, n.1, p. 78-104, Feb. 2005.

GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M.; KORZENIEWICZ, R. Introduction: global commodity chains. *In*: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (eds.). *Commodity chains and global capitalism*. London: Greenwood Press, 1994, p. 1-14.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, Atlas, 1997.

GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, v.33, n.3, 1991. p.114-135.

HAMDANI, D. Serviços, criação de conhecimento e inovação. *In*: Bernardes, R.; Andreassi, T. (org). Inovação em serviços intensivos em conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 29-55.

HARRISON, J. S.; HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, R. D. Resource complementarity in business combinations: extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management* (27), 2001, p. 679-690.

HATORI, N. O programa de televisão. *Revista da SET*, no. 113. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão, Março/Abril de 2010, p. 21-30.

HELPHAT, C. E. Dynamic capabilities: foundations. *In*: Helfat, C.; Finkelstein, S.; Mitchell, W.; Peteraf, M. A.; Singh, H.; Teece, D. J.; Winter, S. G. (Eds). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. London: Blackwell Publishers, 2007. 147pp.

HOOPEES, D.G.; MADSEN, T.L.; WALKER, G. Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24, 2003, pp. 889–902.

HUMPHREY, J; SCHMITZ, H.. Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research. *IDS Working Paper 120*, Brighton, Institute of Development Studies, 2000.

IBGE. *Pesquisa Anual de Serviços (PAS 2007)*. Rio de Janeiro, IBGE: 2009. 203 pp.

IBGE. *Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC 2005)*. Análise dos resultados. Rio de Janeiro, IBGE: 2007. 27 pp.

IBGE. *Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio (PNAD)*. Síntese de Indicadores 2008. Rio de Janeiro, IBGE: 2008. 22pp.

JONG, J. P. J.; VERMEULEN, P. A. M. Organizing successful new service development: a literature review. *The SCALES-paper series of EIM Business and Policy Research*. The Netherlands: EIM, 2003. 31pp.

LANCASTER, K. J. A new approach to consumer theory. *The Journal of Political Economy*, n. 2, v. 74, p. 132-157, april 1966.

LAUTERJUNG, F. Atenção dividida – disputa dos canais abertos, aumento da base de TV por assinatura, computadores e banda larga provocam mudança no perfil do consumidor de mídia eletrônica no Brasil. *Tela Viva*, n. 187. São Paulo: Converge Comunicações, Outubro de 2008, p. 16-19.

LENHARI, L. C. Existe uma economia baseada no conhecimento? Uma análise do papel do conhecimento na economia. *Dissertação de Mestrado*. Campinas/SP: UNICAMP. IG, 2005. 127pp.

LENHARI, L. C.; QUADROS, R. Estratégias de diversificação das empresas de telefonia fixa frente à convergência digital nos serviços de telecomunicações – o Caso da Telefônica. *Artigo*

apresentado ao XI Seminario Latino-Iberoamericano de Gestion Tecnologica – ALTEC 2007; Buenos Aires, Argentina, septiembre de 2007.

MACHLUP, F. (1962) – The production and distribution of knowledge in the United States. New Jersey, Princeton University Press.

MACHLUP, F. Knowledge and knowledge production (vol.I). Knowledge: its creation, distribution, and economic significance. New Jersey: Princeton University Press, 1980. 272pp.

MACHLUP, F.; MANSFIELD, U. (orgs). The study of information (vol.IV). Knowledge: its creation, distribution, and economic significance. New Jersey: Princeton University Press, 1983.

MAHONEY, J. T. Economic foundations of strategy. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.

MENEZES, E. Impactos da digitalização da TV sobre o setor das emissoras de TV aberta: lições da experiência internacional. Dissertação de Mestrado. UNICAMP: Campinas, 2008. 110pp.

MEYER, P. The vanishing newspaper – saving journalism in the information age. Missouri: University of Missouri Press, 2004. 269 pp.

MIDIA DADOS BRASIL 2008. São Paulo, Grupo de Mídia São Paulo: 2008. 724 pp.

MINAYO, M. C. S. (org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 2ªed. Rio de Janeiro, Vozes, 1994.

MORAES, D. O Concreto e o virtual: mídia, cultura e tecnologia. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001. 148p.

MORIN, E. Ciência com Consciência. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

OCDE 2005. Digital broadband content: mobile content new content for new platforms. Paris: OCDE, 2005a.

OECD 1996. Employment and growth in the knowledge-based economy. Paris: OECD, 1996a.

OECD 1996. The knowledge-based economy. Paris: OECD, 1996b.

OECD 1999. Regulation and competition issues in broadcasting in the light of convergence. Paris: OCDE, 1999.

OECD 2000. Knowledge management in the learning society. Paris: OECD, 2000a.

OECD 2000. Science, technology and industry outlook. Paris: OECD, 2000b.

OECD 2004. Digital broadband content. Paris: OCDE, 2004b.

OECD 2004. The implications of convergence for regulation of electronic communications. Paris: OECD, 2004a.

OECD 2005. Manual de Oslo – guidelines for collecting and interpreting innovation data. Paris: OECD, 2005b.

OECD 2007. Convergence and Next Generation Networks. Ministerial Background Report. Korea. Paris: OECD, 2007.

PENROSE, E.T. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PORTER, E. M. Como as forças competitivas moldam a estratégia. *In*: Montgomery, C.A. e Porter, E.M. (Org.) Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.11-27.

PORTER, M. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985. 557pp.

PORTER, M. The competitive advantage of nations. London: Macmillan, 1990.

PORTER, M. Vantagem competitiva – criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSSAS, M.L. Estruturas de Mercado em Oligopólio. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1987.

POSSAS, M. L. Concorrência schumpeteriana. *In*: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs). Economia industrial – fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 2002.

PRAHALAD, C.K. E HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, may-june, 1990. p.79-91.

PRIEM, R.; BUTLER, J. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. Academy of Management Review, 26 (1), p. 57 – 66, 2001.

PYRAMID RESEARCH. Mobile advertising in emerging markets: market trends and strategies for the third screen. Research Report Excerpt. February 2009. [http://www.pyramidresearch.com/documents/EX\\_MOBILE%20ADVERTISING.pdf](http://www.pyramidresearch.com/documents/EX_MOBILE%20ADVERTISING.pdf). Acesso em 11/03/2009.

QUADROS, R. Learning how to innovate: patterns of innovation management. *In* Brazilian manufacturing firms. Paper apresentado no Simpósio Internacional “Novas Fronteiras na Gestão de Inovação”, Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 26 de fevereiro de 2008.

QUINTELLA, H.; CUNHA, A. The impacts of technological convergence in the telecom service providers competitiveness, 2004, 9p. Tendências do Trabalho Magazine, feb 2004, Ed. 354, p. 30-34.

REIS, S. D.; PROENÇA, A.; PROENÇA JÚNIOR, D. Modelo de Negócio: um exercício conceitual sobre o caso TV aberta x TV por assinatura. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENESEP), MG, Brasil, 21 a 24 de outubro de 2003. 8pp.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social, métodos e técnicas. São Paulo, Atlas, 1989.

SAVIOTTI, P. P.; METCALFE, J. S. A theoretical approach to the construction of technological output indicators. Research Policy, n. 3, v. 13, p.141-151.

SCHUMPETER, J. Teoria do desenvolvimento econômico, uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Ed. Abril Cultural (Os Economistas), 1982.

SCORSIM, E. M. Estatuto dos Serviços de Televisão por Radiodifusão. Tese de Doutorado. São Paulo, USP: 2007. 343pp.

SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P.; PEREIRA, M. F.; LISSONI, J. Evolução da pesquisa brasileira em *resource-based view* (RBV): estudo dos ENANPAD na área de estratégia entre 1997-2006. GlobAdvantage, Center of Research in International Business & Strategy, Working Paper nº. 7, December 2007; 27pp.

SILVA, M. M.; CAMPANÁRIO, M. A. Inovação tecnológica em telecomunicações e os desafios da regulação pública. Publicado no portal Teleco na Seção Tutoriais: Regulamentação em 16/08/2004 ([http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialinovacao/pagina\\_2.asp](http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialinovacao/pagina_2.asp)). Acesso em 03/03/2010.

SIMPSON, S. Universal service issues in converging communications environments: the case of UK. Telecommunications Policy, 28, 2004, p. 233-248 ([www.elsevierbusinessandmanagement.com/telpol](http://www.elsevierbusinessandmanagement.com/telpol)).

STABELL, C. B.; FJELDSTAD, O. D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. Strategic Management Journal, Vol.19, p. 413-437; 1998.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in services. SI4S synthesis paper, n. 2, 1998.

SUTTON, R.I.; STAW, B.M. O Que não é teoria. Revista Administração de Empresas, v. 43, n. 3, Jul./Ago., 2003.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28, 2007, p. 1319-1350.

TEECE, D. E PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. In: Dosi, G., Teece, D., Chytry, J. Technology, organization and competitiveness. Oxford: Oxford University Press, 1998. p. 193-211.

TEECE, D.J., PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, 1997. p. 509-533.

TELEBRASIL. O desempenho do setor de telecomunicações no Brasil – séries temporais. 2009b. (<http://www.telebrasil.org.br/saiba-mais/index.asp?m=inicio.htm>). Acesso em 06/02/2010.

TELEBRASIL. O setor de telecomunicações no Brasil: uma visão estruturada. 2009a. (<http://www.telebrasil.org.br/saiba-mais/index.asp?m=inicio.htm>). Acesso em 06/02/2010.

TELEBRASIL/SINDITELEBRASIL. (Tele) Comunicações 2015. Contribuição para o aperfeiçoamento do modelo (Sumário Executivo). Rio de Janeiro: TELEBRASIL, SINDITELEBRASIL, 2006. 58pp. ([www.telebrasil.org.br](http://www.telebrasil.org.br)). Acesso em fevereiro de 2007.

TELECO. O Desempenho do Setor de Telecomunicações no Brasil. Séries Temporais – Segundo Trimestre de 2006b. ([www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br)).

TELECO. O Setor de Telecomunicações no Brasil – Uma Visão Estrutural. Setembro de 2006a. ([www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br)).

TELECO. Seção: Tutoriais Telefonia Celular em [http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialm2ml/pagina\\_8.asp](http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialm2ml/pagina_8.asp). Acesso em agosto de 2006c.

TOLEDO, G. L.; OVALLE, I. I. Estatística básica. 2ª edição. São Paulo, Atlas, 1995.

TORRES, R. M. M. O mercado de TV por assinatura no Brasil: crise e reestruturação diante da convergência tecnológica. Dissertação de Mestrado. Niterói, UFF: 2005. 169pp.

TRUIJENS, O. A critical review of the resource-based view of the firm. PrimaVera Working Paper Series 2003-16, Dec., 2003. Disponível em: <http://primavera.fee.uva.nl/PDFdocs/2003-16.pdf>. Acesso em 20/1/2007.

TUDE, E.; MARTINS, V. A. Mapa de processos de uma operadora de telecomunicações (eTOM). Publicado no portal Teleco na Seção: Tutoriais Operação em 03/11/2003 (<http://www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialtom/Default.asp>). Acesso em 06/03/2010.

TUROLLA, F. A.; OHIRA, T. H.; LIMA, M. F. F.; FERRO, A. R. Impactos econômicos das cotas e desestímulos ao capital estrangeiro no mercado brasileiro de televisão por assinatura. Estudo contratado à Pezco Pesquisa e Consultoria pela Associação Brasileira dos Programadores de TV por Assinatura (ABPTA) e Sky TV é isso. ABPTA: São Paulo, 2008.

UNCTAD. The challenge of assessing the creative economy: towards informed policy-making. Creative Economy. Report 2008. Switzerland: United Nations, 2008. 357pp.

VARGAS, E. R. A dinâmica da inovação em serviços: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França. Tese de Doutorado. UFRGS, Porto Alegre, 2006; 295 pp.

VOGEL, H. L. Entertainment industry economics: a guide for financial analysis. Cambridge, Cambridge University Press: 2001.

VRIES, E. J. Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. *Research Policy*, 35, jul 2006, p. 1037-1051.

WERNERFELT, B. A Resource-based view of the firm. *In: FOSS, N. (ed.). Resources, firms and strategies*. New York: Oxford University Press, 1997, pp. 117 a 130.

WHETTEN, D.A. O que constitui uma contribuição teórica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 3, Jul./Set., 2003.

WILLIAMSON, O. Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20 (12), 1999, pp. 1087 – 1108.

WILLIAMSON, O. E. *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica, 1987.

WU, I. Canada, South Korea, Netherlands and Sweden: regulatory implications of the convergence of telecommunications, broadcasting and Internet services. *Telecommunications Policy*, 28, 2004, p. 79-96. <[www.elsevierbusinessandmanagement.com/telpol](http://www.elsevierbusinessandmanagement.com/telpol)>.

YIN, R. K. *Case Study research: design and methods*. 7. ed.. Beverly Hills, California: Sage Publications, 1987.

ZOLLO, M.; WINTER, S. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 2000, p. 339-351.

ZUFFO, M. K. *TV Digital aberta no Brasil – políticas estruturais para um modelo nacional*. São Paulo: Departamento de Engenharia e Sistemas Eletrônicos, Escola Politécnica, USP, s/d.

# ANEXOS

## ANEXO 1: Roteiro das entrevistas realizadas por segmento



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE GEOCIÊNCIAS  
PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

### TESE DE DOUTORADO:

CONVERGÊNCIA DIGITAL NOS SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES NO BRASIL: ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS COM BASE NOS RECURSOS E COMPETÊNCIAS ACUMULADAS NA EXPLORAÇÃO DE CONTEÚDO AUDIOVISUAL DE ENTRETENIMENTO.

LUCIANA CRISTINA LENHARI

ORIENTADOR: PROF. DR. RUY QUADROS

### Data:

Identificação do entrevistado:

Nome:

Cargo ou Função:

Área ou Setor:

Telefone e e-mail para contato:

### Dados da empresa:

Nome:

Data da fundação no Brasil:

Origem do capital: .....% nacional e .....% estrangeiro

Faturamento anual:

Número de empregados:

### Roteiro para entrevista presencial orientado às empresas de TV aberta comercial e dirigido a profissionais atuantes no tema da convergência.

Perspectiva da TV aberta comercial para os próximos anos no ambiente convergente;

Perspectiva da sua empresa nesse cenário;

Expectativa com a introdução da TV Digital. Quais serviços e quais mídias pretendem explorar? Quais plataformas?

Novos tipos de conteúdos no ambiente convergente. Quais seriam? Quais mídias? Quais plataformas? Quais são as barreiras para uma maior oferta e adoção de “novos” serviços?

Disputa acerca das verbas publicitárias;

Inovações tecnológicas e de serviços no contexto da convergência;

Alianças, fusões e aquisições;

Visão da concorrência;

Possibilidades de negócios com empresas dos segmentos de telefonia fixa, móvel, TVA e Internet;

Alguns recursos e competências mais relevantes na produção, distribuição e entrega de conteúdo audiovisual de entretenimento:

<b>Recursos/competências/capacidades</b>
<b>Produção de conteúdo audiovisual nacional:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conteúdo de entretenimento (telenovelas, programas de variedades, esportes, <i>reality shows</i> etc.):</li> <li>• Conteúdo de informação (telejornalismo, programas de conteúdos esportivos etc.):</li> <li>• Há algum conteúdo específico, qual? (além daqueles que já vêm sendo empacotados dos redes de TV internacionais?)</li> <li>• Lançar e manter um <i>casting</i> de atores e apresentadores (atraem audiências e têm suas imagens associadas a credibilidades e confiança: publicidade)</li> <li>• Mão-de-obra especializada no negócio de televisão (serviços executivos, diretores, autores, roteiristas, câmeras <i>man</i>, fotógrafos, contra-regras etc.)</li> <li>• Centros de Produção (Projac, RecNov)</li> </ul>
<b>Distribuição e entrega de conteúdo audiovisual de entretenimento (qual plataforma será utilizada: IPTV, TV no celular, TVA?)</b>
<b>Criar uma grade de programação atrativa tanto para o telespectador como para a publicidade (o VOD é uma possibilidade?)</b>
<b>Profissionais altamente capacitados em engenharia de televisão</b>
<b>Criar novos modelos de negócio</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de oportunidades/necessidades de conteúdo (competência mercadológica)</li> <li>• Criação de novos serviços de entrega de conteúdos, a exemplo da Internet</li> <li>• Criação de modelos de negócios baseados na venda de veiculação de publicidade (capacidade de precificação e negociação com as agências de publicidade)</li> </ul>
<b>Credibilidade (junto aos telespectadores e ao mercado publicitário)</b>
<b>Influência e participação nas decisões regulatórias do setor</b>

Quais são desenvolvidos internamente? Quanto é contratado e/ou adquirido fora? Parcerias, fusões e aquisições?

Existem outros tipos de recursos e/ou competências que sejam relevantes para o negócio da TV aberta comercial? Como são adquiridos?

Quanto desses recursos e/ou competências podem ser utilizados na exploração de outros serviços e outras mídias no ambiente convergente?

Esses recursos e competências serão suficientes ou terão que adquirir novas competências para competir com as operadoras de telefonia fixa, móvel, TVA e Internet?

Existe a possibilidade de parcerias com produtoras independentes para produzir conteúdos específicos?

Área de engenharia x negócio da TV aberta comercial x introdução da TV Digital;

Perfil da equipe que atua na empresa (graduados, mestres, doutores);

Perfil ocupacional da empresa (engenheiros, atores, autores etc.);

Regulação do setor Brasil; Projeto de Lei no. 29 de 2007;

Lições e perfil das empresas vencedoras no ambiente convergente.

**Roteiro para entrevista presencial orientado às empresas de TV por Assinatura e dirigido a profissionais atuantes no tema da convergência.**

Perspectiva da TV por Assinatura para os próximos anos no ambiente convergente;

Perspectiva da sua empresa nesse cenário;

Expectativa com relação ao IPTV e TV Digital. Quais serviços pretendem explorar? Quais plataformas?

Novos tipos de conteúdos no ambiente convergente. Quais seriam? Quais plataformas? Quais são as barreiras para uma maior oferta de serviços de conteúdo audiovisual de entretenimento?

Disputa acerca das verbas publicitárias;

Inovações tecnológicas e de serviços no contexto da convergência;

Alianças, fusões e aquisições;

Visão da concorrência;

Possibilidades de negócios com empresas dos segmentos de telefonia fixa, telefonia móvel, TVA aberta comercial e Internet;

Quais são desenvolvidos internamente? Quanto é contratado e/ou adquirido fora? Parcerias, fusões e aquisições?

Existem outros tipos de recursos e/ou competências que sejam relevantes para o negócio da sua empresa no ambiente convergente na exploração do serviço de conteúdo audiovisual de entretenimento? Como são adquiridos?

Quais recursos e/ou competências da área tradicional de negócio da sua empresa podem ser utilizados na exploração de outros serviços e outras mídias no ambiente convergente, em especial conteúdo audiovisual de entretenimento?

Esses recursos e competências serão suficientes ou terão que adquirir novas competências para competir com os outros *players*;

Existe a possibilidade de parcerias com produtoras independentes para produzir conteúdos específicos?

Área de engenharia x “novos” negócios convergentes x TV Digital;

Perfil da equipe que atua na empresa (graduados, mestres, doutores);

Perfil ocupacional da empresa (engenheiros, programadores etc.);

Regulação do setor Brasil; Projeto de Lei no. 29 de 2007.

**Roteiro para entrevista presencial orientado às empresas de Telefonia Fixa e dirigido a profissionais atuantes no tema da convergência.**

Perspectiva da telefonia fixa para os próximos anos no ambiente convergente;

Perspectiva da sua empresa nesse cenário;

Expectativa com relação ao VOIP, IPTV, TVA, WIMAX, entre outros. Quais serviços e quais mídias pretendem explorar? Quais plataformas?

Novos tipos de conteúdos no ambiente convergente. Quais seriam? Quais mídias? Quais plataformas? Quais são as barreiras para uma maior oferta de serviços de conteúdo audiovisual de entretenimento?

Disputa acerca das verbas publicitárias;

Inovações tecnológicas e de serviços no contexto da convergência;

Alianças, fusões e aquisições;

Visão da concorrência;

Possibilidades de negócios com empresas dos segmentos de telefonia móvel, TVA, TVA aberta comercial e Internet;

Quais são desenvolvidos internamente? Quanto é contratado e/ou adquirido fora? Parcerias, fusões e aquisições?

Existem outros tipos de recursos e/ou competências que sejam relevantes para o negócio da sua empresa no ambiente convergente na exploração do serviço de conteúdo audiovisual de entretenimento? Como são adquiridos?

Quais recursos e/ou competências da área tradicional de negócio da sua empresa podem ser utilizados na exploração de outros serviços e outras mídias no ambiente convergente, em especial conteúdo audiovisual de entretenimento?

Esses recursos e competências serão suficientes ou terão que adquirir novas competências para competir com os outros *players*?

Existe a possibilidade de parcerias com produtoras independentes para produzir conteúdos específicos?

Área de engenharia x “novos” negócios convergentes (conteúdo);

Perfil da equipe que atua na empresa (graduados, mestres, doutores);

Perfil ocupacional da empresa (engenheiros etc.);

Regulação do setor Brasil; Projeto de Lei no. 29 de 2007.

**Roteiro para entrevista presencial orientado às empresas de Telefonia Móvel e dirigido a profissionais atuantes no tema da convergência.**

Perspectiva da sua empresa no ambiente convergente;

Expectativa com relação ao 3G e WIMAX. Quais serviços pretendem explorar? Quais plataformas;

Novos tipos de conteúdos no ambiente convergente. Quais seriam? Quais plataformas? Quais são as barreiras para uma maior oferta de serviços de conteúdo audiovisual de entretenimento?

Disputa acerca das verbas publicitárias;

Inovações tecnológicas e de serviços no contexto da convergência;

Alianças, fusões e aquisições;

Visão da concorrência;

Possibilidades de negócios com empresas dos segmentos de telefonia fixa, TVA, TVA aberta comercial e Internet;

Quais são desenvolvidos internamente? Quanto é contratado e/ou adquirido fora? Parcerias, fusões e aquisições?

Existem outros tipos de recursos e/ou competências que sejam relevantes para o negócio da sua empresa no ambiente convergente na exploração do serviço de conteúdo audiovisual de entretenimento? Como são adquiridos?

Quais recursos e/ou competências da área tradicional de negócio da sua empresa podem ser utilizados na exploração de outros serviços e outras mídias no ambiente convergente, em especial conteúdo audiovisual de entretenimento?

Esses recursos e competências serão suficientes ou terão que adquirir novas competências para competir com os outros players;

Área de engenharia x “novos” negócios convergentes (conteúdo);

Perfil da equipe que atua na empresa (graduados, mestres, doutores);

Perfil ocupacional da empresa (engenheiros etc.);

Regulação do setor Brasil; Projeto de Lei no. 29 de 2007.

## ANEXO 2: A tecnologia detrás da convergência

Do ponto de vista tecnológico, o que vem possibilitando a convergência é o considerável aumento de conteúdos disponíveis em formato digital. Nos últimos anos, praticamente toda a produção musical, cinema, programas televisivos e vídeos são produzidos e distribuídos em meios digitais como CD e DVD. É possível observar que nos últimos 20 anos os conteúdos disponíveis em formatos digitais atingiram quase a totalidade das formas e meios de produção cultural e científica.

De acordo com o Livro Verde da Comissão Européia (1997) há uma tendência de adoção comum de tecnologias digitais pelos setores envolvidos. As tecnologias digitais abrangem uma variedade de disciplinas, geralmente associadas à indústria de informática e de telecomunicações, tais como a microeletrônica digital, o *software* e a transmissão digital. Estas tecnologias já vêm sendo aplicadas individualmente dentro de cada um dos setores envolvidos, onde têm demonstrado a sua eficiência, flexibilidade e economia, além de suscitar a criatividade e promover a inovação.

As tecnologias de informação e comunicação (TICs), em particular, vêm desempenhando um papel fundamental na criação e na produção de conteúdos nos mundos do cinema e da radiodifusão. A maneira como o conteúdo audiovisual é produzido, entregue e consumido também estão evoluindo. O conteúdo está se tornando modulável, podendo ser utilizado em diferentes ambientes e entregue em diferentes infra-estruturas de rede. A base para isso acontecer é a família de normas MPEG<sup>223</sup> para a codificação digital das imagens. Uma vez codificadas nesse formato, as imagens podem ser alteradas, manipuladas ou transmitidas do mesmo modo que qualquer outra informação digital.

Os sistemas e redes que tratam tal informação são indiferentes à natureza da matéria prima, seja ela imagem, som ou texto. Dessa forma, a codificação digital da fonte forma a base da convergência tecnológica, que nesta tese é chamada de convergência digital, por ser a digitalização de conteúdo que permite a convergência em CAE.

A transmissão digital pode ser feita através de redes de radiodifusão ou da infra-estrutura terrestre com ou sem fios. Quando aplicada às redes de radiodifusão, o efeito mais significativo da digitalização é a imediata expansão da capacidade de transmissão, o que elimina a escassez de espaço existente no sistema analógico, recentemente desligados nos Estados Unidos, Japão e alguns países da Europa e com previsão de desligamento para 2016 no Brasil.

A capacidade de processamento e o *software* também contribuem para generalizar o consumo de aparelhos, a exemplo do decodificador doméstico de televisão. A implementação de funcionalidade através de *software* ajuda a superar os problemas da duração de ciclo de vida dos produtos associados ao *hardware*, reduzindo a inércia do mercado e facilitando a inovação. Essa funcionalidade proveniente do uso de *software* é particularmente importante para as empresas de TV aberta comercial brasileiras, pois uma vez que elas são dependentes em equipamentos fornecidos por grandes empresas multinacionais “*na maior parte das vezes elas [essas fornecedoras] não estão interessadas nas nossas pequenas necessidades, então nós temos que fazer muitas adaptações internamente e buscar formas de aproveitar ao máximo as funcionalidades dos equipamentos*” (entrevistado de uma empresa de TV aberta comercial).

Os *softwares* também conferem aos aparelhos de TV um nível de inteligência que possibilita que as redes de radiodifusão igualem as capacidades de comutação normalmente associadas às telecomunicações. O que permite, por exemplo, que os operadores de TV paga via satélite possa lançar mão de um tratamento individualizado dos seus clientes através dos sistemas de acesso condicional, muitas vezes combinados com a rede terrestre de telecomunicações, o que fornece uma via de retorno “híbrida” para os serviços interativos.

A maior utilização das infra-estruturas alternativas de Telecom, a exemplo da fibra ótica, está possibilitando em combinação com modernas tecnologias dos servidores um modo de radiodifusão virtual, ou seja, o mesmo conteúdo entregue a muitos consumidores pode ser entregue a cada um deles também individualmente e não necessariamente ao mesmo tempo. Um exemplo explorado pela tese nesse sentido é o serviço de IPTV oferecido, ainda em fase de testes, pela Telefônica: o TVA Xtreme ou TV por fibra.

O avanço nas tecnologias de transmissão, como o RDIS<sup>224</sup> de banda estreita, a xDSL<sup>225</sup> e o ATM<sup>226</sup> também vêm garantindo que as infra-estruturas existentes e as novas possam desempenhar as suas funções no transporte dos novos serviços. A capacidade

---

<sup>223</sup> MPEG é a sigla para Motion Picture Experts Group. A família de normas vai da MPEG-1 a MPEG-4, sendo que até recentemente a mais utilizada era a MPEG-2, que refere-se à televisão com qualidade de estúdio e canais de áudio múltiplos com qualidade de CD. A TV Digital brasileira adotou o padrão MPEG-4.

<sup>224</sup> RDIS é Rede Digital com Integração de Serviços. A versão em banda estreita foi normalizada nos últimos 40 anos pelos operadores de telecomunicações que pretendiam digitalizar a rede de acesso dos clientes. O seu longo período de gestação causou riscos de obsolescência técnica mitigados por outras tecnologias, a exemplo da compressão de dados, e pelo surgimento de aplicações adequadas, ou o acesso à Internet.

<sup>225</sup> xDSL é a x-Linha do Assinante Digital, em que o x se refere à tecnologia do momento. Trata-se de tecnologias que exploram os cabos com fios de cobre da rede de telecomunicações existente para a transmissão de dados com débito elevado. A ADSL (*Asymmetrical Digital Subscriber Line*) - Sistema que possibilita a transmissão de sinais em banda larga por meio de cabos telefônicos metálicos, funciona tipicamente a 1,5 Mbps no sentido descentente. É a mais comum das tecnologias DSL, que representam estágios intermediários na transição para redes totalmente ópticas. E a HDLS (o H é de *High-speed*) funciona a velocidade de 6 Mbps. Estas tecnologias já estão sendo substituídas por outras que permitem maiores velocidades nas redes.

dessas redes também foi reforçada pelas técnicas de compressão, tal como as normas MPEG, permitindo que as redes de capacidade de transmissão limitada transportem serviços que anteriormente eram viáveis apenas em infra-estruturas de banda larga, sofisticadas e mais caras.

A tecnologia ATM pode ser considerada como a tecnologia de transporte multimídia. Ela é uma tecnologia de conexão cara e capaz de transportar tráfego de telecomunicações de diferentes características, tal como voz, dados e imagens, através da mesma rede, tendo sido designada pela União Internacional das Telecomunicações (UIT) como a base para a RDIS de banda larga.

Esta permanente concorrência entre as diferentes tecnologias pode alterar uma ou outra abordagem, tornando difícil a determinação das arquiteturas de rede do futuro. Porém, este pode se tornar um problema relativamente menor, uma vez que as aplicações dos atuais serviços estão se tornando cada vez mais independentes da infra-estrutura que os transporta.

O exemplo mais significativo dessa independência de plataformas é o IP. Ele tornou-se o protocolo de rede para a Internet, sendo capaz de encaminhar e transportar todos os elementos de um serviço multimídia – texto, imagem, vídeo e som. Sendo também utilizado para intranet. A Internet, por assim dizer, é uma rede de redes interligadas de forma aberta utilizando o IP, normalmente através de conexões de transmissão alugadas dos operadores de Telecom.

A Internet surgiu como uma rede acadêmica patrocinada pelo governo e que em 1986 tinha uma capacidade média de 56 *kbits*. A enorme mudança na capacidade da infra-estrutura da Internet desde então foi a resposta ao crescimento vertiginoso do número de usuários ao redor do mundo, bem como da gama de aplicações e ferramentas de *software* desenvolvidos para ela.

No setor de telecomunicações, a alteração da tecnologia tem significativo impacto sobre o desempenho do serviço. A tecnologia é aplicada para melhorar a qualidade dos serviços. Essa melhoria na qualidade propicia a expansão dos mercados e a intensidade de aquisição de capital na forma de equipamentos tende a diminuir.

A codificação digital das fontes de informações é um dos pilares para a percepção de valor da convergência. A digitalização de conteúdos possibilita a sua modularização, armazenamento e distribuição por diferentes meios de telecomunicações. Nas redes de telecomunicações, essas informações digitais podem ser consideradas *commodities*, um simples agrupamento de *bits* que passam por meio de transmissão (Quintella e Cunha, 2004).

A convergência só é possível por causa de mudanças tecnológicas tais como a passagem do analógico para o digital, as melhorias na velocidade das redes, as melhorias nas técnicas de compressão e na capacidade de armazenagem e as crescentes aplicações *wireless*. Internet banda larga, redes móveis 3G, LANs (*Local Area Network*), *wireless* e TV Digital são as novas plataformas que deverão ter um importante papel na convergência. As forças de mercado e o sucesso comercial é que determinarão a direção que a convergência tomará e a influência que exercerá no ambiente no qual as políticas ou novas estruturas regulatórias devem operar (OCDE, 2004a).

Esta breve análise dos avanços tecnológicos mais importantes não pretendeu ser exaustiva, mas sim ilustrar o papel da tecnologia como motor de mudança. A tecnologia está em constante desenvolvimento e a sua aplicação em serviços inovadores e a introdução desses serviços no mercado vem anunciando mudanças profundas para os seus competidores. Parte dessas mudanças está sendo analisada nesta tese.

---

<sup>226</sup> ATM é a sigla para Asynchronous Transfer Mode (modo de transferência assíncrono). É uma tecnologia de comutação de elevado custo que funciona em nível de transporte básico. Ela contrasta com os protocolos de aplicações de mais alto nível como o Protocolo de Internet (IP), que pode funcionar sobre protocolos de transporte como o ATM.

## ANEXO 3: Subsegmentos dos serviços de telecomunicações, descrições e prestadores de Serviços

SUBSEGMENTO	AGENTES PRIVADOS DETÊM	PRESTADORES DE SERVIÇO
<p><b>Telefonia Fixa (STFC)</b> (também são considerados como pertencentes a esse subsegmento o telefone de uso público (TUP), 0800, chamadas de telefones fixos para celular (Fixo-Móvel) e serviços suplementares como os de rede inteligente).</p>	<p>Concessão ou autorização para o Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC), por meio de transmissão de voz e de outros sinais, destina-se à comunicação entre pontos fixos determinados, utilizando processos de telefonia. São modalidades STFC: serviços locais, serviços de longa distância nacional (LDN) e internacional (LDI).</p>	<p>O serviço de telefonia fixa tem como agentes as empresas que detêm uma concessão ou autorização da Anatel para a prestação de STFC. Existiam 6 concessionárias de STFC, sendo 5 de telefonia local e LDN na sua área de concessão: TELEMAR, BRASIL TELECOM, TELEFÔNICA, CTBC E SERCOMTEL e a EMBRATEL, que é uma concessionária de LDN e LDI em todo território nacional.</p> <p>As concessionárias (seis até setembro de 2009) obtiveram também autorizações para a prestação de serviço fora de sua área de concessão, tornando-se autorizatárias nestas regiões (a).</p> <p>Até julho de 2006 haviam 55 prestadores autorizados ao STFC. Até setembro de 2009 esse número chegou a 108.</p>
<p><b>Comunicação Móvel (SCM)</b> (também são considerados parte da telefonia celular os serviços suplementares e de dados (SMS, Internet) e de venda de telefones celulares pelas operadoras SMP).</p>	<p>Autorização de Serviço Móvel Pessoal (SMP), Serviço Móvel Especializado (SME), Serviço Móvel de Radiochamada (SER), Serviço Móvel Global por Satélite (SMGS), Serviço Móvel Aeronáutico (SMA) ou Serviço Móvel Marítimo (SMM).</p>	<p>Os serviços são prestados por detentores de autorização para prestação do serviço. No SMP é possível existir até 4 empresas prestando serviço em cada região do país. Estas prestadoras estão consolidadas nos seguintes grupos: VIVO, TIM, CLARO, OI (Telemar), AMAZÔNIA e TELEMIG CELULAR, BRASIL TELECOM GSM, CTBC e SERCOMTEL. A Telemig Celular e a Amazônia Celular foram adquiridas em 2007 pela Vivo e TIM, respectivamente.</p> <p>Até julho de 2006 havia 453 prestadoras de SCM. Até setembro de 2009, esse número passou para 1.513.</p>
<p><b>Comunicação Multimídia</b></p>	<p>Autorização de Serviço de Comunicação Multimídia (SCM) ou outras como Redes ou Circuitos Especializados.</p> <p>O SCM é um serviço de telecomunicações que possibilita a oferta de capacidade de transmissão, emissão e recepção de informações multimídia, utilizando quaisquer meios, a assinantes dentro de uma área de prestação de serviço. O regulamento do SCM considera informações multimídia os sinais de áudio, vídeo, dados, voz e outros sons, imagens, textos e outras informações de qualquer natureza (b).</p>	<p>Os principais agentes são as empresas que detêm autorização da Anatel para a prestação de SCM, exemplo: 1. as concessionárias de STFC ou empresas do mesmo grupo; 2. as prestadoras de serviço de Internet banda larga e de redes para o mercado corporativo; 3. as prestadoras de serviços de comunicação de dados por satélite; 4. as prestadoras de SMP ou empresas do mesmo grupo.</p> <p>Até julho de 2006, haviam 561 prestadores autorizados pela ANATEL.</p>
<p><b>TV por Assinatura</b></p>	<p>Concessão de TV a Cabo ou autorização para MMDS, DHT e TV por Assinatura.</p> <p>O serviço de TV por assinatura é o serviço de telecomunicações que consiste na distribuição de sinais de vídeo e/ou áudio a assinantes e pode ser prestado por detentores de: 1. concessão para a prestação de serviço de TV a Cabo (transportado por meios físicos); 2. autorização para prestação de serviço de Distribuição de Sinais Multiponto Multicanal (MMDS) – transportado por ondas de</p>	<p>Os prestadores de serviço de TV por assinatura são as empresas que possuem outorgas para os serviços descritos.</p> <p>Até julho de 2006 haviam 156 prestadores autorizados pela ANATEL, sendo 33 para MMDS, 113 para TV a Cabo, 10 para DTH e 21 para TVA (UHF). Em setembro de 2009 o número total de prestadores passou para 176, sendo 29 para MMDS, as mesmas 113 por cabo, 13 para DTH e 22 para TVA (UHF).</p>

	<p>rádio na faixa de microondas; 3. autorização para prestação de serviço de Distribuição de Sinais de Televisão e de Áudio por Assinatura via Satélite (DTH) – transportado por Satélites; 4. autorização para prestação de serviço especial de televisão por assinatura (TVA) – transportado por sinais codificados, mediante a utilização de canais do espectro radioelétrico, sendo permitida, a critério do poder concedente, a utilização parcial sem codificação e utiliza a faixa de frequência UHF.</p>	
<b>Radiodifusão (c)</b>	<p>Concessão de Rádio e TV ou autorização para os serviços de transmissão ou repetição de TV. Os serviços de radiodifusão são definidos como os serviços que compreendem a transmissão de sons (radiodifusão sonora) e a transmissão de sons e imagens (televisão), destinadas a serem direta e livremente recebidas pelo público em geral. Estão incluídos neste subsegmento: 1. as concessionárias de Rádio FM e AM, estas últimas classificadas em Ondas Médias (OM), Ondas Curtas (OC) e Ondas Tropicais (OT); 2. as concessionárias de TV e as empresas que detém autorização para prestar serviços de retransmissão de TV (RTV) e de repetição de TV (RpTV).</p>	<p>Os prestadores de serviço de Rádio e TV são as empresas que possuem outorgas para os serviços descritos. Em 2005 eram licenciados pela ANATEL 462 Geradoras de TV e 9.816 Retransmissoras de TV; 2.320 Rádios FM, 1.708 Rádios OM, 66 Rádios OC e 75 Rádios OT. Em 2008 o número de Geradoras de TV passou para 492 e de Retransmissoras de TV para 10.044.</p>
<b>Outros Serviços de Telecomunicações</b>	<p>Autorização para Serviço Limitado Privado, Rádio Cidadão e Radioamador entre outros. Também incluem os serviços especiais, que são serviços de telecomunicações que tem por finalidade o atendimento de necessidades de comunicações de interesse geral, não abertos à correspondência pública. Alguns exemplos são Serviços Especiais para Fins Científicos ou Experimentais e de Rádio Determinação.</p>	<p>Os prestadores são as empresas que possuem outorgas para os serviços.</p>

**Fontes:** Teleco (2006a) e Telebrasil (2009a). Elaboração própria.

(a) São autorizatárias as empresas que obtiveram autorização para prestar o STFC a partir de 1999, que incluem as chamadas empresas espelho, espelinhos e novas autorizações.

(b) O SCM foi criado para substituir outros serviços existentes como o de Rede Especializado, Circuito Especializado e o de Serviço de Rede de Transporte de Telecomunicações (SRTT).

(c) Os serviços de radiodifusão hoje existentes no Brasil são analógicos. A Anatel outorgou autorizações de serviço Especial para Fins Científicos ou Experimentais para que as emissoras executassem testes de rádio digital no Brasil. O Decreto 5.8020 de 29/06/06 estabeleceu o padrão japonês (ISDB) como base para o Sistema Brasileiro de Televisão Digital – SBTVD.

## ANEXO 4: Inovação Tecnológica nos serviços de telecomunicações com base na PINTEC/IBGE

Os resultados da PINTEC-2005 para as empresas de serviços de telecomunicações mostraram que as modernizações nas redes e equipamentos e/ou nos *softwares* constituem os principais vetores de inovações tecnológicas de produto e processo, o que significou que 92,4% destas empresas indicaram a aquisição de máquinas e equipamentos e 82,7% a aquisição de *softwares* como suas principais atividades inovativas<sup>227</sup>.

Num ambiente de rápida evolução tecnológica, e considerando-se universos de empresas com 10 ou mais pessoas ocupadas, menores ou mais homogêneos que o da indústria, implementaram inovações em produtos e/ou processos tecnologicamente novos ou substancialmente aprimorados, 45,9% das 393 empresas de serviços de telecomunicações consideradas na PINTEC-2005<sup>228</sup>.

Como apontam Furtado e Quadros (2008) a aquisição de máquinas e equipamentos é um traço marcante da indústria brasileira na estrutura dos gastos realizados com inovações. Considerando-se apenas o universo das empresas inovadoras, 76,2% das empresas de serviços de telecomunicações realizaram inovações em parceria com fornecedores, o que também reforça a relevância deste relacionamento para as inovações no setor.

Esses resultados são corroborados pelos profissionais das empresas de TeleCom entrevistados para esta tese que afirmaram que esta é uma característica do setor. Esse mesmo fato pode ser observado no artigo de Lenhari e Quadros (2007) que estuda o caso da Telefônica. Essas atividades inovativas representaram 3,3% da receita líquida de vendas nos serviços de telecomunicações. Um esforço mais intenso do que aquele feito pela indústria no mesmo período, que foi de 2,8% (PINTEC-2005).

Ainda de acordo com a PINTEC-2005, 77,1% das empresas de serviços de telecomunicações realizavam atividades de P&D interno de forma contínua e para tal empregavam cerca de 3,7 mil pessoas, das quais 44,8% se dedicavam exclusivamente e 55,2% se dedicavam parcialmente à atividade de P&D, sendo a própria empresa responsável por 46,7% da inovação implementada e em 20,6% das vezes a inovação era implementada a partir da cooperação com outras empresas ou instituições. Os serviços de telecomunicações também empregavam elevadas cotas de pessoas de nível superior: 67,3% eram graduados e 7,4% pós-graduados.

Para as empresas que atuam nos serviços de telecomunicações, dois entre os três obstáculos apontados como razões que limitam seus esforços inovativos são internos, qual sejam: a falta de pessoal qualificado (60,3%), a dificuldade para se adequar a padrões, normas e regulamentações (51,2%) – obstáculo este que poderá se intensificar no ambiente convergente – e os elevados custos da inovação (52,1%).

Por outro lado, para essas empresas, a relevância das atividades inovativas está no impacto delas para manter sua participação no mercado – pelo menos foi o que apontou 82,9% das empresas na PINTEC-2005 – seguido da melhoria da qualidade dos produtos (80%), das implicações da gama de produtos ofertados (72,7%) e da participação no mercado (70,6%). Um resultado condizente com o fato de essas empresas atuarem em ambientes de rápidas mudanças tecnológicas e alta competitividade.

---

<sup>227</sup> As atividades que as empresas empreendem para inovar são de dois tipos: pesquisa e desenvolvimento - P&D, o que inclui a pesquisa básica, a aplicada ou o desenvolvimento experimental e outras atividades não relacionadas com a P&D, ou a aquisição de bens, serviços e conhecimentos externos.

<sup>228</sup> As inovações em produtos (bens ou serviços) diferem de todos os produtos previamente produzidos pela empresa e as inovações em processo referem-se à introdução de tecnologia de produção nova ou significativamente aperfeiçoada, assim como de métodos novos ou substancialmente aprimorados de oferta de serviços ou para manuseio e entrega de produtos.

## ANEXO 5: A Lei do Audiovisual

A Constituição Federal de 1988 (CF/88), nos Artigos 23, V e 215, estabelece dentre os deveres do poder público proporcionar à população meios de acesso à cultura em sentido amplo. Nessa referência, no contexto do CAE encontra-se a Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica (Condecine)<sup>229</sup>. A Condecine foi regulada na **Medida Provisória nº 2.228/2001**, norma que estabeleceu, dentre outros, os princípios gerais da Política Nacional de Cinema, criou o Conselho Superior do Cinema, a Agência Nacional do Cinema (Ancine) e também instituiu o Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Cinema Nacional (Prodecine)<sup>230</sup>.

Assim, a partir de 2001, a produção de conteúdo audiovisual passou a ser regulada pela Ancine. A sua estrutura organizacional engloba cinco superintendências: registro, acompanhamento de mercado, fiscalização, fomento e desempenho econômico. É uma autarquia especial vinculada ao Minicom, porém não se subordina hierarquicamente a ele.

De acordo com a Anatel (2007), o objetivo central da Ancine é a implementação da política nacional de fomento ao cinema, formulada pelo Conselho Superior de Cinema, o que envolve a gestão de mecanismos e programas de fomento, a promoção da participação de obras cinematográficas em eventos internacionais, a execução de projetos de co-produção, produção, distribuição, exibição e infra-estrutura técnica mediante recursos públicos e incentivos fiscais e a articulação com outros órgãos e entidades visando ao fomento da produção, da programação e da distribuição de obras<sup>231</sup>.

Cabe ressaltar também que com o **Artigo 39 da MP 2.228/01** impulsionou a produção de conteúdo nacional para canais estrangeiros em parceria com a produção independente brasileira. Essa produção nacional nos canais pagos cresce anualmente, desde 2001 o mecanismo recolheu cerca de R\$ 104,3 milhões. As empresas que mais recolheram foram HBO (R\$ 48,86 milhões) e Turner (R\$ 15,94 milhões)<sup>232</sup>.

No intuito de fomentar a produção de audiovisual, a Lei nº 11.437/2006 criou o Fundo Setorial do Audiovisual, que além do Fundo, instituiu também novos mecanismos de fomento à atividade audiovisual e prorrogou mecanismos já existentes alterando a antiga Lei nº 8.685/93 (Lei do Audiovisual). Essa Lei também incluiu um mecanismo substituto ao da Lei nº 8.313/91 (Lei Rouanet). De acordo com o portal da Ancine, a estimativa era a de que o Fundo entrasse em vigor em 2007 arrecadando cerca de R\$ 42 milhões anuais<sup>233</sup>.

No que diz respeito à finalidade desta tese, cabe destacar que um dos novos incentivos da **Lei nº 11.437/2006**, diz respeito ao chamado **artigo 3ºA, que vai possibilitar que empresas de radiodifusão e programadoras nacionais de TV por assinatura venham a dispor de parte do imposto de renda devido sobre a remessa de recursos enviados ao exterior – derivados da exploração de conteúdos audiovisuais estrangeiros – na co-produção de obras audiovisuais brasileiras de produção independente**. O mecanismo poderá constituir um importante incentivo para a aproximação das emissoras de televisão com a produção independente brasileira. Um mecanismo que poderá ser reforçado com a aprovação do PL 29/2007.

---

<sup>229</sup> A Condecine é classificada como uma espécie tributária denominada de Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico (Cide).

<sup>230</sup> Como acontece com toda Cide, a Condecine é um tributo destinado a viabilizar intervenção estatal na economia para organizar e desenvolver setor essencial, que não possa ser desenvolvido com eficácia no regime de competição de liberdade de iniciativa.

<sup>231</sup> A Ancine também é responsável pela fiscalização da atividade cinematográfica, com base em seu poder sancionador, pelo combate à pirataria e pela certificação das obras cinematográficas brasileiras.

<sup>232</sup> Só no primeiro semestre de 2009 foram quase R\$ 7 milhões efetivamente comprometidos com coprodutores em 19 projetos: sete séries documentais, três séries de ficção, uma série de animação, dois programas de TV, um longa de ficção, três medias-metragens documentais, um longa documental e um curta documental.

<sup>233</sup> Informações obtidas no portal da Ancine <http://www.ancine.gov.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infolid=4830&sid=83>. Acesso em 14/02/2010.

## ANEXO 6: O marco regulatório e institucional dos serviços de TeleCom no Brasil

A LGT definiu os serviços de telecomunicações como “o conjunto de atividades que possibilita a oferta de telecomunicação” e conceituou a expressão “Telecomunicação” como “a transmissão, emissão ou recepção, por fio, radioeletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético, de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza”.

De acordo com a Anatel (2007), os serviços de telecomunicações classificam-se, quanto à sua prestação, em regime público e privado – podendo ser explorados separadamente ou em conjunto e, quanto à sua abrangência, de interesse coletivo ou restrito. A depender o regime, pode ser prestado por meio de três instrumentos de outorga distintos: concessão, autorização e permissão.

Por entender que os serviços prestados em regime público são essenciais a todos, a LGT previu a possibilidade de intervenção na concessão, bem como o Estado deve garantir a continuidade dos compromissos das empresas, caso elas não possam fazê-lo. O STFC é o único serviço prestado em regime público concomitantemente com o privado.

A **Anatel** através das suas diferentes superintendências e assessorias tem a responsabilidade de regular o **STFC**, o que implica obrigações específicas de universalização, análises referentes à autorização de uso de radiofrequências (só para uso das emissoras de radiodifusão e das prestadoras de MMDS); regulamentação, outorgas e do controle legal e de qualidade dos quatro serviços de **TV por assinatura**: Especial de TV por Assinatura (**TVA**), Distribuição de Sinais Multiponto Multicanal (**MMDS**), TV a cabo, e Direct to Home (**DTH**) – por satélite; regulação do **SMP (celular)** e do **SCM**, incluindo a autorização para uso de radiofrequências dos serviços, se necessário; dentre outras (Anatel, 2007).

A divisão de faixas por serviços e a outorga de autorizações para a exploração de radiofrequências também é de responsabilidade da Anatel, porém, nem sempre a outorga para exploração do próprio serviço é de sua responsabilidade, a exemplo da radiodifusão.

A Agência também zela pela competição e pela diversidade dos serviços, não intervindo na política de preços da iniciativa privada, à exceção do STFC quando prestado em regime público, cuja tarifa-teto e seus reajustes são definidos pela Anatel para ligações locais, à distância e internacionais. Dentre outras atribuições, também cabe à Agência mediar conflitos (resolução de disputas), se assim for requerida pelas partes.

A TV por Assinatura também é reconhecida como serviço de telecomunicações e sua regulação é dissociada da de radiodifusão, sendo inclusive, responsabilidade de órgão distinto. Cabe à Superintendência de Serviços de Comunicação de Massa da Anatel a regulamentação dos quatro serviços de TV por Assinatura (cabo, MMDS, DTH e UHF), o combate às infrações de ordem econômica e a fiscalização técnica das prestadoras. A programação distribuída pelas prestadoras deve atender aos princípios dispostos no texto constitucional para emissoras de radiodifusão.

Ao contrário do que acontece com a telefonia fixa, a telefonia móvel e as TVs por Assinatura via DTH e MMDS, que não têm restrição ao capital estrangeiro, a TV por Assinatura por cabo tem limitação de até 49% de capital estrangeiro, inclusive de empresas brasileiras controladas por capital estrangeiro. Alexandre Annenberg, diretor executivo da Associação Brasileira de TV por Assinatura (ABTA), defende que a liberação do capital estrangeiro na TV por assinatura por cabo teria três vantagens: traria isonomia de tratamento, aumentaria a competição e atrairia novos investidores para banda larga.

A **TV por Assinatura por cabo** é regida pela Lei 8.977 de 06/01/1995 e seus principais pontos são: 1) é considerado um serviço de telecomunicações e não de radiodifusão aberta; 2) pelo menos 51% do capital social, com direito a voto, devem ser de brasileiros; 3) as concessões são locais (municípios); 4) é um serviço privado (preço não regulamentado); 5) normas e regulamentos devem ser submetidos ao Conselho de Comunicação Social do Senado (CCS); 6) o limite de outorgas por operadora em áreas sem concorrência, até sete para áreas acima de 700 mil habitantes e doze para áreas entre 300 mil e 700 mil habitantes; 7) obrigatoriedade de carregar canais *must carry*<sup>234</sup> e obras cinematográficas brasileiras. Segundo Annenberg (ABTA), uma rede de cabo e fibra moderna de 750 MHz de faixa viabiliza teoricamente 80 canais, dos quais 20 são canais obrigatórios.

A **TV por Assinatura por MMDS** é regida pela Portaria MC/254 de 06/04/1997 e seus principais pontos são: 1) o limite de outorgas por operadora em áreas sem concorrência até sete para as áreas acima de 700 mil habitantes e doze para áreas entre 300 mil e 700 mil habitantes; 2) transmite conteúdo próprio ou de terceiros (respeitados os direitos autorais); 3) codificação obrigatória de sinais (é rádio analógico de microondas, recepção precisa de decodificador); 4) não tem restrição quanto à origem do capital (pode ser 100% estrangeiro); e 5) não tem obrigações de *must carry* (por razões técnicas está limitado a 31 canais).

A **TV por Assinatura por DTH** é regida pela Portaria MC/221 de 21/05/1997 e seus principais pontos são: 1) o controle de habilitação de assinantes deve estar em território nacional; 2) transmite conteúdo próprio ou de terceiros (respeitados os direitos

---

<sup>234</sup> *Must-carry* é a obrigação existente na Lei do Cabo (Lei 8.977 de 06/01/1995) através da qual as operadoras de TV por assinatura por cabo devem levar os sinais das geradoras abertas até os telespectadores e também os canais universitário, comunitário, educativo-cultural, legislativo municipal/estadual, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal e do Supremo Tribunal Federal.

autorais); 3) codificação obrigatória de sinais; 4) sem restrição de origem de capital (pode ser 100% estrangeiros) e 5) não tem obrigações de *must carry* (satélite não consegue carregar conteúdos locais).

Como mencionado, grande parte das atividades relacionadas à **radiodifusão** e a coordenação de implantação da **TV Digital** são de responsabilidade do **Ministério das Comunicações**. O Minicom outorga concessões, autorizações e permissões para a este serviço que engloba: geradoras, retransmissoras e repetidoras de televisão e emissoras de rádio que transmitem em ondas médias, curtas, tropicais ou frequência modulada. Esses serviços serão mais detalhados na parte I do capítulo 3, na seção que tratará do modelo de negócio da TV aberta comercial.

Também cabe ao Minicom zelar pelo atendimento das finalidades e princípios constitucionais da radiodifusão. No que se referem a esses princípios, as emissoras de radiodifusão devem transmitir programação que atenda a finalidades educativas, culturais e informativas; à promoção da cultura nacional e regional e ao estímulo à produção independente que objetive sua divulgação; à regionalização da produção cultural, artística e jornalística; e ao respeito aos valores éticos e sociais da pessoa e da família.

Os princípios da programação previstos na Constituição Federal ainda não foram regulados, porém o **Código Brasileiro das Telecomunicações (CBT) – Lei 4.117/62** – estabeleceu regras que continuam válidas, por exemplo: obrigatoriedade de transmissão de noticiários, por todas as emissoras de radiodifusão, em um mínimo de 5% das horas destinadas à programação; obrigatoriedade de transmissão de propaganda partidária obrigatória; e destinação de, no máximo 25% do tempo de programação para a transmissão de publicidade comercial<sup>235</sup>.

Cabe ao Ministério da Justiça a definição de critérios para o estabelecimento de uma classificação indicativa para os programas exibidos pelos meios de comunicação de massa eletrônicos. E o Ministério da Educação e o Minicom definem os critérios para a programação considerada educativa.

Por fim, no caso da **Internet**, como acontece na maior parte do mundo, não possui uma regulação específica como acontece nos demais serviços de TeleCom. O Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.Br) é o responsável por coordenar e integrar a prestação de serviços relacionados à Internet, o que segundo a Anatel (2007) é questionável, dadas as limitações de suas responsabilidades. Para o desempenho das atividades de sua responsabilidade foi criada uma entidade civil, sem fins lucrativos, denominada Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.Br). O CGI.Br é pessoa jurídica autônoma, o que lhe dá autonomia financeira capaz, por exemplo, de administrar valores referentes ao registro de domínios e uma maior liberdade de procedimentos, tal como a escolha de seus representantes.

Cabe à CGI.Br a proposição de normas e procedimentos relativos à regulamentação das atividades na Internet, a recomendação de padrões e procedimentos técnicos operacionais para a Internet no Brasil; o estabelecimento de diretrizes estratégicas relacionadas ao uso e desenvolvimento da Internet, a promoção de estudos acerca de padrões técnicos para a segurança das redes e serviços, a coordenação da atribuição de endereços (IPs) e o registro de nomes de domínios usando .br, a coleta, organização e disseminação de informações sobre serviços oferecidos na Internet, incluindo indicadores e estatísticas<sup>236</sup>. Os prestadores de acesso a Internet, quando têm rede própria, devem dispor de autorização para a prestação de SCM, outorgada pela Anatel.

---

<sup>235</sup> A Constituição Federal estabelece ainda que a propaganda de produtos, práticas e serviços nocivos à saúde e ao meio ambiente devem conter advertência sobre os prejuízos causados por seu uso.

<sup>236</sup> Em março de 2010 foi atingida a marca de dois milhões de domínios na Internet com o “.br”, de acordo com o Registro.br, um dos serviços do NIC.br. Informação divulgada na matéria da Agência Fapesp “Domínios “.br” chegam aos dois milhões” em 12/03/2010: <http://www.agencia.fapesp.br/materia/11889/noticias/dominios-.br-chegam-aos-dois-milhoes.htm> acesso em 12/03/2010.

## ANEXO 7: Detalhamento dos projetos de regulação (1991-2005)

O detalhamento da regulação brasileira em relação aos segmentos tratados nesta tese (e representados na Figura 1.3) são elucidados com base no debate promovido pela Teleco sobre o balanço da regulamentação de telecomunicações sob o tema: “Serviços de Comunicação Eletrônica de Massa no Direito Brasileiro” (Teleco, 2005)<sup>237</sup> e na matéria “Novela Regulatória” que circulou na edição comemorativa nº 200 da Revista Tela Viva da Converge Comunicações em dezembro de 2009 (Possebon, 2009).

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) apresentou avanço em dois pontos: um foi a criação do Conselho de Comunicação Social, que apesar de ter sido regulamentado em 1991, só foi implantado mais de uma década depois e o outro foi o conceito de produção regional, estabelecido no artigo 221<sup>238</sup>. No ano de 1991 foi iniciada a tramitação do **Projeto de Lei nº 256**, proposto pela então deputada **Jandira Feghali**. Esse PL foi a primeira tentativa de colocar em prática o que recomendava a Constituição e garantir à produção regional e local o seu espaço na grade da TV aberta comercial. Por ser contrário aos interesses das empresas desse segmento, esse PL está até hoje engavetado no Senado brasileiro.

As atividades de radiodifusão e de telecomunicações no Brasil até 1997 vinham sendo controladas pelo Código Brasileiro de Telecomunicações (Lei 4117/62). As atividades de radiodifusão no Brasil sempre foram prestadas por entidades privadas e por estatais concomitantemente, já os serviços de telecomunicações, que de início vinham sendo prestados somente pela União, seriam prestados pela iniciativa privada por delegação, entre eles os serviços de TV por assinatura<sup>239</sup>.

O Projeto de **Lei da TV a cabo**, nascido em 1991, tinha o apoio dos movimentos de democratização das comunicações e do Partido dos Trabalhadores (PT) com o objetivo de evitar uma regulamentação do setor de TV paga por decreto como vinha acontecendo. Esses segmentos tinham interesse em trazer para o Brasil novos conceitos de rede aberta e rede pública, adotados nos EUA no Cable Act e no Telecom Act.

Esses interesses convergiram com aqueles dos empresários que começavam a dominar o mercado deste serviço – Globo e Abril – que queriam regras mais claras para dar estabilidade ao mercado que haviam conquistado. Assim, em meio aos debates que antecederam a privatização do Sistema Telebrás, a Lei do Cabo foi aprovada em janeiro de 1995, no início do primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso.

Em agosto de 1995, foi aprovada a Emenda Constitucional nº 8, que alterou o inciso XI e a alínea “a” do artigo 21 da Constituição Federal<sup>240</sup> - que separou a radiodifusão das telecomunicações - passando a declarar expressamente que os serviços de telecomunicações poderiam ser explorados por intermédio de concessão, permissão ou autorização.

A Emenda Constitucional nº 8, ao introduzir a possibilidade de exploração dos serviços públicos de telecomunicações pela iniciativa privada, acabou por diferenciar os serviços de telecomunicações e radiodifusão. O marco regulatório do setor de telecomunicações, a **LGT de 1997**, reforçou essa diferença ao manter a radiodifusão regida pela Lei nº 4.117/62 e reafirmar a validade da Lei do Cabo<sup>241</sup>.

Essa separação fazia sentido até o surgimento da convergência, pois na medida em que todas as tecnologias têm as mesmas habilidades, ou seja, um celular pode transmitir uma partida de futebol, as fronteiras dos modelos de negócios entram num processo de mudanças (Sousa, 2005).

Um ano após a edição da Emenda Constitucional nº 8, foi votada a Lei nº 9252/96, também chamada de Lei Mínima, que definiu novos serviços de telecomunicações como o serviço móvel celular, os serviços limitados, os serviços de satélite, além dos serviços de valor adicionado que não são serviços de telecomunicações, mas que agregam valor a eles. Dentre os serviços de valor adicionado inclui-se o de CAE.

A Internet começou a surgir comercialmente no país na primeira metade da década de 1990 e tornou-se um negócio basicamente privado em 1995, quando o governo FHC tirou as empresas do Sistema Telebrás desse mercado, abrindo assim, espaço para o surgimento de provedores de acesso. De acordo com Possebon (2009), desde 1997 quando se discutia a LGT no Congresso, o

<sup>237</sup> Informações obtidas através do portal: <http://www.teleco.com.br/emdebate/regina01.asp>.

<sup>238</sup> O artigo 221 trata da produção e da programação das emissoras de rádio e televisão. Elas devem atender aos seguintes princípios: I - preferência a finalidades educativas, artísticas, culturais e informativas; II - promoção da cultura nacional e regional e estímulo à produção independente que objetive sua divulgação; III - regionalização da produção cultural, artística e jornalística, conforme percentuais estabelecidos em lei; IV - respeito aos valores éticos e sociais da pessoa e da família.

<sup>239</sup> Os serviços de TV por assinatura sempre foram classificados como serviços de telecomunicações desde a vigência do Código Brasileiro de Telecomunicações - Lei n.º 4117/62. Na época, essa lei conjugava a disciplina dos serviços de telecomunicações e radiodifusão.

<sup>240</sup> Parágrafos XI (explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão, os serviços de telecomunicações, nos termos da lei, que disporá sobre a organização dos serviços, a criação de um órgão regulador e outros aspectos institucionais) e XIIa (explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão: a) os serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens) em redação dada pela Emenda Constitucional n.º 8 de 15/08/95.

<sup>241</sup> O serviço de TV a Cabo continuou sendo regido pelas disposições da Lei do Cabo, inclusive, quanto aos atos, condições e procedimentos de outorga, ficando, no entanto, transferidas à Anatel as competências atribuídas pela referida Lei ao Poder Executivo.

cenário da convergência já era claro, apesar da pouca qualidade técnica (velocidade limitada da rede). Porém a LGT não conseguiu substituir nem a Lei do Cabo e nem a CBT de 1962 da radiodifusão: “*criava-se ali a base do caos regulatório que rege o mercado brasileiro de comunicação até hoje*”.

A Constituição brasileira de 1988 em seu texto original garantia o direito de propriedade privada das empresas de radiodifusão exclusivamente a brasileiros, restringindo-se inclusive a propriedade de pessoa jurídica. A única exceção consistia na participação societária de partido político ou de sociedade comercial, cujo capital pertencesse exclusiva e nominalmente a brasileiros. Cabia, exclusivamente, aos brasileiros a responsabilidade pela administração e orientação intelectual da empresa de radiodifusão.

Segundo Scorsim (2007), as empresas estrangeiras podem, em princípio, ser titulares de direitos fundamentais relacionados às liberdades comunicativas. Ocorre que existem bens protegidos constitucionalmente que justificam a restrição à participação estrangeira na mídia brasileira, a exemplo da soberania nacional, da diversidade do patrimônio cultural brasileiro, a integração do mercado interno ao patrimônio nacional, os consumidores, a cidadania, a redução das desigualdades regionais e sociais etc.

Para este autor, tais bens não justificam uma intervenção estatal destinada ao fechamento do Brasil em relação às comunicações estrangeiras ao conteúdo audiovisual. Contudo, é justificável um regime de maior restrição ao capital e à programação estrangeiros, em razão da proteção de valores culturais e políticos da sociedade. Por exemplo, a fixação de cotas de importação de programas de televisão é admissível para fins de proteção à indústria audiovisual nacional e a adoção de um regime de cotas, a exemplo do modelo francês.

Com a crise econômico-financeira da mídia nacional, especialmente jornais e emissoras de televisão, foi permitida a entrada de capital estrangeiro, mediante a aprovação da **Emenda Constitucional nº 36/2002**, que alterou o artigo 222 da CF/88, que permitia somente à brasileiros a exploração dos serviços de jornalismo e radiodifusão. Uma medida que representou um grande passo em direção à abertura do setor de radiodifusão. Esse novo dispositivo constitucional permitiu a participação de até 30% de capital estrangeiro nas empresas de radiodifusão e jornalismo. Pelo menos 70% do capital social total e do votante deverão pertencer, direta ou indiretamente, a brasileiros, que deverão exercer obrigatoriamente a gestão das atividades e a definição do conteúdo da programação.

Em 20 de dezembro de 2002, em obediência ao disposto no parágrafo quarto do Artigo 222 da Constituição, já em sua nova redação<sup>242</sup>, foi editada a Lei nº 10.610 que regulamentou a participação de capital estrangeiro nas empresas jornalísticas e de radiodifusão, e ainda alterou dispositivos da Lei nº 4.117, de 27 de agosto de 1962, e do Decreto-Lei nº 236, de 28 de fevereiro de 1967, de modo a adequar a regulamentação existente sobre radiodifusão.

Tanto no caso da manutenção Lei do Cabo ante a LGT como na alteração do artigo 222 da CF/88 pesou a pressão das empresas de radiodifusão, o que segundo Possebon (2009) provocou protestos públicos de autoridades no país. Nesse contexto, logo após a aprovação da LGT em 1997, o Minicom deu início às discussões sobre a possibilidade de se criar uma legislação mais ampla que abarcasse todo o setor de comunicação social. Foi nesse período que começaram as discussões sobre a Lei de Comunicação de Massa.

De acordo com Possebon (2009) o esforço de elaboração de minutas foi tão intenso quanto o esforço para que esta legislação não saísse do papel. O que os empresários das empresas de TV aberta comercial queriam evitar é que esta atividade fosse submetida à Anatel: “*prevaleceu a posição das empresas de radiodifusão e o projeto de uma lei que trouxesse TV aberta, TV por assinatura e telecomunicações para um mesmo guarda-chuva nunca se materializou*”.

Considerando-se o contexto convergente discutido nesta tese, cabe ressaltar que a alteração no Artigo 222 teve mais um efeito que foi a inclusão de um parágrafo em que “**os meios de comunicação social eletrônica, independentemente da tecnologia utilizada, deverão observar os princípios enunciados no Artigo 221, na forma da lei específica...**”. Com esse parágrafo, a Constituição passou a tratar Internet, portais e todas as novas tecnologias de comunicação, inclusive a TV por assinatura, como meios de Comunicação Social<sup>243</sup>.

A alternativa da criação de uma lei única de comunicação eletrônica de massa foi objeto de vários anteprojetos que datam de 1999. Naquela época, tal legislação foi vista como a seqüência natural do planejamento para a modernização das comunicações no Brasil. O então Ministro Sérgio Motta tinha como objetivo principal, depois de reorganizar o setor de telecomunicações, consolidar as regras da Lei n.º 4.117/62, os dispositivos da Lei do Cabo e as demais resoluções sobre o MMDS e DTH.

Tal anteprojeto deixado pelo Ministro das Comunicações visava consolidar a legislação existente, além de trazer capítulos sobre utilização de infra-estrutura, compartilhamento e programação, porém teve seu andamento suspenso e depois modificado por outros projetos com tantos questionamentos que os Ministros que o sucederam não deram continuidade ao assunto.

---

<sup>242</sup> Art. 222, de acordo com redação dada pela Emenda Constitucional nº 36/2002: A propriedade de empresa jornalística e de radiodifusão sonora e de sons e imagens é privativa de brasileiros natos ou naturalizados há mais de dez anos, ou de pessoas jurídicas constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sede no País.

<sup>243</sup> A Constituição brasileira define os serviços da TV aberta comercial como um serviço de Comunicação Social, que por sua vez coloca para os radiodifusores uma série de exigências que eles atendem e têm competência em atender, a exemplo da produção de conteúdo nacional e educacional.

Ocorre que, com a aceleração tecnológica causada pela evolução dos meios de transmissão, a ampliação da capacidade de banda e a sofisticação dos aparelhos de telecomunicações surgem novas necessidades regulatórias, pois, além das operadoras de radiodifusão e TV por assinatura passam as operadoras de serviços de telefonia móvel a distribuir sinais de vídeo com transmissão de informações e entretenimento aos assinantes.

A convergência de serviços acabou por acontecer com a disseminação de conteúdos por diferentes mídias. TV por assinatura atualmente é oferecida por celular com o vídeo sob demanda e, por outro lado, as redes de TV por Assinatura que oferecem banda larga e acesso a Internet também oferecem serviço de voz.

Não foi por acaso que diante de tantas mudanças e da estagnação das autoridades do setor de TeleCom em dar seguimento à atualização da legislação que em 2001 começaram as discussões sobre a criação da Agência Nacional do Cinema e do Audiovisual (**Ancinav**), que em sua primeira concepção previa a taxação das emissoras de TV aberta em 4% de seu faturamento e uma agência com poder de regular todo o setor audiovisual. Aqui mais uma vez, os interesses eram contrários àqueles das empresas de radiodifusão e a proposta também não saiu do papel. Esse movimento resultou na **criação da Ancine** e da Condecine.

No Brasil, as emissoras de TV que, historicamente, sempre foram avessas a regras e controles, agora estão exigindo – por assim dizer – regulação (Souza, 2005). O que elas mais temem são as empresas de telecomunicações, pois com o avanço de tecnologias há vários aparelhos e sistemas – a convergência digital – que agregam TVs, celulares e Internet, colocando as teles no terreno que a radiodifusão estava acostumada a explorar sozinha. Diante dessa ameaça, a bandeira levantada pelos principais grupos de comunicação brasileiros, a exemplo da Globo e da Band, está relacionada à questão da identidade nacional<sup>244</sup>.

Em 2004, pela primeira vez as empresas de TV aberta comercial, a começar pela Globo, tornaram públicas as suas preocupações com relação à entrada de empresas de telecomunicações no setor de mídia e à concorrência que a Internet provocaria no mercado de TV. Essa preocupação resultou num documento oficial, o Conteúdo Brasil: que salienta a importância de tudo o que é nacional, do cinema à música, entregue ao presidente Lula.

Naquele mesmo ano o Minicom tentou dar, mais uma vez, um tratamento convergente e tratar de forma integrada os serviços de TeleCom. A idéia era resgatar o conceito da Ancinav como uma agência voltada para todo o setor de CAE em qualquer meio de distribuição, porém tal proposta também foi rejeitada pelas empresas da TV aberta.

Apesar da proposta da Ancinav não prosperar, a defesa do conteúdo nacional originou vários projetos de leis sob encomenda de segmentos empresariais que objetivavam dar à Internet – cada vez mais dominada pelas teles e novos entrantes como Google, Yahoo e Microsoft, o mesmo tratamento da TV aberta do ponto de vista constitucional e legal (Possebon, 2009).

Um exemplo de projeto nesse sentido foi a Proposta de Emenda Constitucional 55 (**PEC 55**), que determinava, dentre outras, que os portais ou qualquer outro tipo de empresa que atuasse no setor de comunicação a ter brasileiros como responsáveis pelo conteúdo. De acordo com Possebon (2005), *“a PEC 55 não foi aprovada, mas a mensagem a ser passada estava clara”*.

---

<sup>244</sup> De acordo com Souza (2005) a Globo tem sido duramente criticada pelos seus concorrentes, segundo os quais a emissora que é controladora dos cabos Net e Sky, não respeita a questão do conteúdo nacional, pois, vetam a participação de outras emissoras brasileiras e em sua maior parte exhibe programação de canais estrangeiros. No entanto, é preciso ressaltar que a Globo tem vários canais próprios na TV a cabo com conteúdo nacional.

## ANEXO 8: Algumas regras do PL 29/2007

- ✓ Cria regras para o serviço de **comunicação audiovisual eletrônica por assinatura**, que se caracteriza pela "emissão, transmissão e recepção, por meios eletrônicos quaisquer, de imagens estáticas ou em movimento, acompanhadas ou não de sons, que resulta na entrega de conteúdo audiovisual exclusivamente a **assinantes**;
- ✓ As **prestadoras de serviços de telecomunicações**, bem como suas controladas, controladoras ou coligadas, **não poderão, com a finalidade de produzir conteúdo audiovisual eletrônico brasileiro**, adquirir ou financiar a aquisição de direitos de exploração de imagens de eventos de interesse nacional ou contratar talentos artísticos nacionais de qualquer natureza, inclusive direitos sobre obras de autores nacionais;
- ✓ Limita a **publicidade** nos canais pagos a no máximo 12,5% diário e 20% por hora (mas abre uma exceção a canais de vendas infocomerciais e dedicados exclusivamente à publicidade comercial);
- ✓ **Must carry**: garante aos operadores do novo serviço de comunicação audiovisual eletrônica por assinatura o direito de levar o sinal das geradoras locais de TV aberta, mas apenas o sinal analógico. No caso do sinal digital, deve haver negociação entre as partes.
- ✓ A **Ancine** foi colocada com o papel de regular as atividades associadas a conteúdo, incluindo um controle detalhado das atividades de cada uma das empresas que atuam nessa área<sup>245</sup>;
- ✓ Possibilita a **compra avulsa de canais** pelos clientes *versus* oferta de canais em **pacotes** é essencial para o equilíbrio econômico do serviço;
- ✓ estabelece as seguintes cotas:

\* Dos canais que veicularem **conteúdos brasileiros, 30% do conteúdo deve ser de produtora independente**, sendo que metade do material tem que ter **menos de sete anos**;

\* Em todos os pacotes deve haver pelo menos um canal com pelo menos **oito horas diárias** em espaço qualificado restrito de **produção brasileira independente**<sup>246</sup>;

\* Nos pacotes em que houver um canal com conteúdo brasileiro jornalístico predominante no horário nobre, deve haver outro gerado por programadora **brasileira** com as mesmas características;

\*A cada três canais de **conteúdo qualificado**, onde prevalecem conteúdos de teledramaturgia, como filmes e seriados, ao menos um canal deve ser nacional;

\* **10% do conteúdo** vendido na modalidade avulsa ou em catálogo **deve ser brasileiro**.

No primeiro semestre de 2009 um ponto que gerou muita polêmica foi a inclusão, do então relator na Comissão de Defesa do Consumidor (CDC), deputado Vital do Rêgo Filho (PMDB/PB), de um texto sobre a oferta de conteúdos pela Internet. A intenção do relator era dar início a uma futura regulamentação da Internet. A principal regra do PL 29 que deveria ser cumprida caso os portais comercializem conteúdos é com relação ao limite de capital estrangeiro<sup>247</sup>.

Assim, as teles que mantivessem portais com oferta de conteúdos pagos teriam que reduzir para 30% sua participação no capital da empresa de Internet. Os portais teriam que abrir o seu capital para outros investidores ou tornarem-se gratuitos, já que o PL só se aplica para conteúdos pagos. Para um portal como o Terra (controlado pela Telefônica), por exemplo, não mudaria nada porque ele é gratuito. O formato dessa proposta não apresentou uma descrição clara sobre o que é considerado conteúdo audiovisual passível de fazer com que um portal seja obrigado a se adequar ao PL 29.

A versão final do último substitutivo divulgada pelo relator, o deputado Paulo Henrique Lustosa (PMDB/CE), em novembro de 2009 excluiu toda e qualquer citação do termo Internet no projeto. A saída foi a retirada da oferta de vídeo sob demanda da lista de serviços atingidos pela nova lei. Com isso, o objeto da proposta coloca regras apenas para a veiculação de conteúdos

---

<sup>245</sup> Essa nova hierarquia não agradou à empresas de TV aberta comercial, que por meio dos seus deputados mais alinhados, tentaram derrubar a proposta por meio de emendas. Porém, somente tiraram da Ancine o poder de instruir o CADE em relação às questões concorrenciais e limitar o papel da Agência na definição de percentuais de publicidade da TV paga.

<sup>246</sup> O PL 29 também cria mecanismos de investimentos na produção independente. As estimativas de 2007 davam conta que os mecanismos poderiam gerar até R\$ 340 milhões por ano. Em 2009, a expectativa era que esse número fosse pelo menos 20% maior, uma vez que eles estão baseados na arrecadação do Fistel, um tributo que incide sobre a venda de aparelhos de telefones celulares (Possebon, 2009).

<sup>247</sup> Informação obtida através da newsletter da revista Tela Viva de 19/05/2009 sob o título: "Relator admite ter criado nova polêmica com citação à Internet no PL 29", por Mariana Mazza.

audiovisuais no formato de canais ou pacotes, assim o alvo voltou a ser a oferta de TV por assinatura em plataforma IP (IPTV) com grade de canais programados<sup>248</sup>, que até o momento não existe no Brasil<sup>249</sup>.

A falta de acordo sobre o PL 29 foi tão grande que em maio de 2009 surgiu também o Projeto de Lei do Senado 182 ou PLS 182/2009, que tal como o PL 29, também visa derrubar a Lei do Cabo. Em linhas gerais, a comparação confirmou que a proposta do Senado concentra-se exclusivamente na revogação da Lei do Cabo, deixando de fora todas as questões relacionadas ao audiovisual.

Segundo Possebon e Mazza (2009)<sup>250</sup> existe uma forte especulação entre as empresas de comunicação sobre a origem do PLS 182/2009. Muitos acreditam que a proposta partiu da ação institucional de empresas de telecomunicações ou de pressão de parlamentares ligados às teles. Segundo apurou o “Blog da Medialand” junto a fontes confiáveis, no caso particular do PLS 182/09 não houve nenhuma ação prévia e deliberada de “lobby”. Trata-se de um projeto fruto de uma convicção técnica formada pelos senadores e especialistas do Senado após o processo de audiências públicas da Subcomissão Especial de Marco Regulatório da Comissão de Assuntos Econômicos.

---

<sup>248</sup> Os conteúdos pagos oferecidos eventualmente por portais ou locadoras virtuais, por exemplo, não se enquadram na Lei.

<sup>249</sup> Mariana Mazza e Samuel Possebon, “Será que agora vai?”. Matéria publicada na Edição 199 da Revista Tela Viva, São Paulo, novembro de 2009.

<sup>250</sup> Informações obtidas através do Blog da Medialand <http://blogdamedialand.blogspot.com/2009/05/deputado-lustosa-conclui-analise-sobre.html>. Acesso em 16/02/2010.

## ANEXO 9: Descrição das etapas e atores da cadeia de valor da radiodifusão\*

Fases da Cadeia de Valor	Descrição do Serviço	Papéis e Atores
<b>Produção de Conteúdo</b>	<p>Ocorre a transformação de uma idéia em produto audiovisual a ser tratado pelo próximo ator da cadeia. Essa fase é constituída pelas etapas de concepção (criação), de produção propriamente dita e de finalização (processamento de conteúdos para televisão).</p> <p>A produção de conteúdo também pode se dar por meio de terceirização, ou seja, a rede de televisão permanece como responsável pela concepção do conteúdo e uma produtora independente executa a produção propriamente dita. Outra forma de produção de conteúdo é a co-produção, realizada em um processo de parceria entre uma produtora independente e a rede de televisão, existindo um envolvimento da produtora, inclusive na etapa de concepção da produção. No entanto, essas formas de produção são pouco utilizadas.</p> <p>Existe também a aquisição de conteúdos acabados que podem ser adquiridos tanto de uma produtora nacional independente da rede de televisão, quanto de uma produtora internacional. Esta última geralmente apresenta um custo menor, pois a amortização do investimento já foi realizada no exterior. Em contrapartida, a produção nacional tem como vantagem a melhor identificação do conteúdo com o público nacional.</p>	<p>Nessa fase identifica-se pelo menos 3 tipos de atores para o papel da produtora de conteúdo: núcleos de produção das redes de televisão (predominante), produtoras independentes e produtoras internacionais.</p> <p>Outros atores também podem atuar nessa etapa, assumindo papéis associados a um desses atores estando, por exemplo, relacionados às atividades de criação ou processamento do conteúdo, tais como: roteiristas, finalizadores, estúdios de dublagem, entre outros.</p> <p>Nessa fase existe ainda a produção dos comerciais de televisão, geralmente realizada pelas agências de publicidade, em função de demandas dos anunciantes por planos de comunicação. Frente a essas demandas, as agências propõem campanhas e formas de veiculação, negociam os preços de inserção de anúncios com as emissoras e os da produção dos comerciais, quando contratados junto a produtoras independentes.</p>
<b>Programação</b>	<p>Se encarrega da organização da grade de programação, distribuindo os programas e as inserções de anúncios publicitários, sendo esse último a principal fonte de receita nesse mercado, que por sua vez é função do nível de audiência por região e horário (tem uma correlação em torno de 0,90 do PIB). A grade de programação pode ser remontada após a sua distribuição para as radiodifusoras, com a inserção de conteúdos gerados ou adquiridos por radiodifusoras de alcance local. Nesse último caso, a etapa de organização ocorre em 2 momentos da cadeia de valor, porém com a maior importância no primeiro.</p> <p>Nessa fase também ocorre a etapa de armazenamento do conteúdo. A geração de valor nessa etapa decorre da constituição de um acervo com diversas produções, o que aumenta a disponibilidade de conteúdo e, por consequência, a flexibilidade da programação, tornando-a mais atrativa para a fruição do usuário.</p>	<p>É um dos papéis de maior destaque na cadeia de valor, o da programadora de televisão, que realiza as atividades referentes às etapas de armazenamento e de organização da grade de programação. É na organização e reorganização, que ocorre a inserção dos comerciais.</p>
<b>Distribuição e entrega</b>	<p>É a etapa de distribuição da programação entre as radiodifusoras que integram a mesma rede** e a radiodifusão dos conteúdos para consumo do usuário, sendo que a fruição do conteúdo distribuído pode se dar no mesmo momento da recepção ou posteriormente, em função do usuário armazenar esse conteúdo.</p> <p>A capilaridade obtida pela fase de entrega (radiodifusão) agrega valor significativo à cadeia, uma vez que as redes de TV almejam atingir parcelas significativas da população brasileira.</p>	<p>Havendo necessidade de destinar a distribuição à geradoras locais ou retransmissoras, o sinal é adequadamente transmitido via redes de distribuição, que podem adotar diferentes tecnologias (satélite, rádio ou fibra óptica). A distribuição pode ocorrer de 2 formas: i) pela própria rede de televisão, utilizando-se de repetidoras para a distribuição da programação da cabeça de rede para as geradoras locais; ou ii) por empresas prestadoras de serviços de telecomunicações (para transmissões via cabo, satélite ou radio enlace).</p> <p>A entrega (radiodifusão) é realizada pelas geradoras –locais ou não – e retransmissoras, que radio difundem os programas para consumo por parte dos usuários. Nessa etapa, o sinal sofre modulação AM-VSB em canal de frequência reservado para permitir a multiplexação no domínio da frequência.</p>
<b>Consumo</b>	<p>Ocorre por meio de receptores de TV ou de videocassetes, que permitem armazenar o conteúdo de fru-lo em qualquer momento após a radiodifusão</p>	<p>Os fabricantes de equipamentos, quer sejam de estúdio, de armazenamento, de transmissão ou recepção (TV e antena), representados na Figura 9 pelo papel geral de fabricantes de equipamentos, mantêm interrelacionamentos com geradoras, retransmissoras, produtores de conteúdo e usuários.</p>

Fonte: CPqD, 2005. Elaboração própria.

## ANEXO 10: Características dos possíveis cenários para a TV Digital

Características	Cenário		
	Incremental	Diferenciação	Convergência
Formato de tela 16:9	■	■	■
Alta definição	■	●	●
Interatividade:			
Local	■	■	■
Intermitente	—	■	■
Permanente	—	●	■
Mobilidade/Portabilidade	●	■	■
Monoprogramação	■	●	●
Multiprogramação	—	●	●
Multisserviço	—	—	■

■	Característica existente;	●	Característica possível;	—	Não se aplica.
---	---------------------------	---	--------------------------	---	----------------

## ANEXO 11: Descrição das etapas e atores da cadeia de valor da radiodifusão com a introdução da TV Digital, considerando o cenário de convergência.

Fases da Cadeia de Valor	Descrição dos Serviços	Papéis e Atores
<b>Produção de Conteúdo</b>	É previsto o surgimento de um novo ator, voltado para a produção de metac conteúdo e atuando fortemente no seu processamento. Esse processamento consiste na inclusão de descritores visuais de todas as imagens de vídeo de uma base de dados, sendo que esses descritores se prestam à busca e obtenção de conteúdo, ao seu gerenciamento e até à navegação do usuário por meio de diferentes fontes.	Produtor de metac conteúdo
<b>Fase de Programação</b>	A identificação do papel de agregadora decorre da expectativa de que há espaço para que novos atores explorem formas de acrescentar valor ao conteúdo oferecido, a partir do empacotamento de diferentes conteúdos e serviços, comportando-se como provedores de serviços eletrônicos (portais, comércio eletrônico pela TV, ferramentas de busca, etc.). Prevê-se que a possibilidade de escolher entre diversos serviços, no cenário de convergência, modificará radicalmente a percepção de valor atribuído a cada uma dessas agregadoras, que deverão buscar a maximização da atratividade de seus <i>mixes</i> de opções com o intuito de reter ao máximo o usuário em seu ambiente e, com isso, explorar novos conceitos de audiência e novas formas de publicidade. O surgimento do segundo papel deve ocorrer devido a algumas possibilidades previstas para a TV Digital, como busca e recuperação de conteúdos armazenados ou navegação não-linear. Com esse tipo de navegação, o usuário poderá visualizar as várias programações ou serviços a partir de uma interface gráfica que o auxiliará na seleção entre as diversas opções. Dessa forma, será possível transpor a programação linear, atualmente fixada pela TV analógica, em tempo real ou previamente agendado, dependendo da capacidade de armazenamento da URD.	Vislumbra-se que parte das atividades desempenhadas atualmente pela programadora seja deslocada para 2 novos papéis: Agregadora e armazenadora
<b>Fase de Distribuição e Entrega</b>	Nessa fase surge uma etapa adicional de acesso que representa a possibilidade de individualizar e identificar o usuário por meio de interatividade com canal de retorno, de forma a permitir o atendimento de suas solicitações. A operadora de rede poderá concentrar as fases de distribuição e acesso dispensando a presença de retransmissoras, prestadoras de serviços de telecomunicações e provedores de interatividade. É por meio desse novo papel que poderá ser fomentada a convergência do serviço de radiodifusão com os serviços de telecomunicações, pois a atribuição do novo papel será o de suportar ambos. O modelo de separação de rede e serviços se encontra presente em alguns países, mesmo com a radiodifusão analógica. Essa iniciativa serve para evitar a verticalização observada no setor e também proporcionar a diminuição de barreiras de entrada para novas programadoras e/ou provedores de serviços interativos que não detenham infra-estrutura. A preocupação em garantir o acesso a essa infra-estrutura de forma não discriminatória abrange toda a plataforma de TV Digital terrestre e toma vulto na questão dos sistemas implementados para o controle de acesso condicional, pois eles não podem representar barreira para a penetração dos serviços dos novos entrantes.	A interatividade provida por meio dos serviços de telecomunicações poderá tornar possível o surgimento de novos papéis para essa etapa, a exemplo dos provedores de interatividade ou de SVA. Esses novos papéis seguem uma tendência de atividades e funções já presentes no setor de telecomunicações, sem implicar em fortes impactos na regulamentação vigente. Também é possível que surja o papel de operadora de rede. Sua função principal é fornecer infra-estrutura de transmissão de sinais de TV por radiodifusão, tendo a incumbência de acomodar programações de uma ou mais emissoras num mesmo canal de frequência. Esse papel permite conciliar a capacidade excedente de transmissão de detentoras de infra-estrutura de transmissão com os benefícios advindos dos processos de digitalização e compressão. O papel de operadora de rede trará impactos significativos devido à complexidade dos modelos de remuneração e, sobretudo, à profundidade das modificações regulatórias.
<b>Exemplos</b>	<b>Descrição dos Serviços</b>	<b>Papéis e Atores</b>
Serviço BLNET	Possibilita acesso à internet por meio de uma plataforma de TV Digital terrestre. Nesse serviço o usuário usufrui da capacidade de transmissão em banda larga, no sentido da emissora de TV para o usuário, para receber as informações (páginas) solicitadas, sendo que as solicitações podem ser transmitidas no sentido contrário através de redes ou da transmissão na mesma banda da radiodifusão, quando reservada para tal.	O provedor de serviço constitui uma nova prestadora de serviços de telecomunicações, dado que lhe é atribuído somente o provimento de conectividade entre usuário e internet. Nesse tipo de serviço, parte da agregação de valor será desempenhada pelo próprio provedor de acesso à Internet e de conteúdo, o

		que não consta das atribuições do provedor BLNET. Dessa forma, a formulação de novos serviços suportados pela TV Digital deverá observar necessariamente essa escala de valor, na qual o conteúdo representa uma parte significativa.
Gerenciamento dos direitos sobre conteúdo digital ou DRM ( <i>Digital Rights Management</i> )*	É responsável, entre outras coisas, pela remuneração dos direitos relativos ao uso de conteúdos digitais/digitalizados. As atividades realizadas pelo provedor desse serviço são tipicamente de um provedor SVA, mas podem estender-se desde a etapa de produção – na qual a fase de processamento se presta à inserção de metac conteúdo e outros descritores voltados para o próprio gerenciamento do conteúdo – até a etapa de acesso – garantindo a adequação ao consumo do conteúdo radiodifundido somente para os usuários autorizados. Além disso, pode providenciar o faturamento pelo consumo e a remuneração dos diversos autores/detentores.	Apesar de atuar diretamente na geração de conteúdo, é provável que o gerenciador de conteúdo digital, desempenhe os papéis de armazenadora e de agregadora. O fato do gerenciador assumir o papel de um provedor SVA, não prescinde da participação das prestadoras de serviços de telecomunicações, ou do provedor de interatividade, cujo escopo mais limitado volta-se apenas à aferição de receitas pelo provimento de infra-estrutura de rede para a constituição do canal de retorno. Em um cenário de ruptura, como o de convergência, é provável o surgimento de um ator para explorar esse serviço de gerenciamento. Isso poderá ocorrer em função da demanda impulsionada por uma profusão de oferta de conteúdo digital na rede e, principalmente, a partir dos próprios atores/detentores de direitos em busca de uma remuneração pelo uso do seu conteúdo.
SAPSA	Serviço voltado para educação que consiste em uma ferramenta de apoio aos professores das redes pública e privada de ensino fundamental e médio, disponibilizada por um gestor de ensino (MEC, secretarias de educação, mantenedoras de instituições de ensino de direito privado, etc). O serviço está baseado numa plataforma de TV Digital terrestre que possibilita ao professor a busca e recuperação de material multimídia didático de apoio às aulas por armazenamento de conteúdo educacional para uso posterior, com funcionalidades de navegação não linear pelo conteúdo. O usuário usufrui a capacidade de transmissão em banda larga, no sentido da radiodifusora de TV para o usuário, para receber as informações (páginas) solicitadas, sendo que as solicitações podem ser transmitidas no sentido contrário, através de outras redes ou da transmissão na mesma banda da radiodifusão, quando reservada para tal.	O provedor desse serviço pode assumir outros papéis previstos na nova cadeia de valor da TVD terrestre: produtora de conteúdo, armazenadora e provedor SVA. Adicionalmente, o provedor também poderá realizar o empacotamento de conteúdos oriundos de diferentes fontes, inclusive com a perspectiva de atrair mais usuários pela atratividade dessas fontes, conferindo-lhe o papel de agregadora. A produção de conteúdo pode ser própria ou executada pela “produtora de conteúdo multimídia para educação”, via contratos com o “provedor do SAPSA” ou com o “gestor de ensino”, que é o cliente do provedor do serviço. Da mesma forma, o armazenamento desse conteúdo pode ser internalizado ou realizado pelos “provedores de repositório de conteúdo”. Sob a coordenação do “provedor SAPSA”, a distribuição e entrega é realizada pelos “provedores de rede” (prestadoras de serviço de telecomunicações, geradoras e retransmissoras) para fruição pelos usuários – os professores e alunos, cuja identificação é atribuição do provedor do SAPSA como prestador de um SVA.

Fonte: CPqD, 2005. Elaboração própria.

\* as receitas desse gerenciador podem ser provenientes de quatro fontes: 1) da venda de seus serviços ou conteúdos aos usuários finais; 2) da cobrança de taxas de uso das aplicações oferecidas; 3) dos serviços de acerto de contas referentes à cobrança de direitos autorais de mídias eletrônicas; e 4) de comissões sobre produtos e serviços, cuja venda seja efetuada por meio de aplicações do tipo comércio eletrônico pela TV. Previsão essa calcada na perspectiva do usuário perceber o valor a ponto de justificar a oferta de serviços mediante remuneração, tanto na forma de assinatura como na forma de cobrança por evento.

## **ANEXO 12: Infra-estrutura de comercialização da TV por assinatura do ponto de vista tecnológico.**

O serviço de TV por assinatura via cabo, em especial, é operado mediante a transmissão pela programadora do sinal por satélite até o *headhend* da operadora, que envia a programação ao domicílio dos assinantes por meio de cabo coaxial ou fibra óptica (que utiliza banda de frequências entre 450 Mhz até 870 Mhz). No *headhend* ficam as antenas que recebem sinais das programadoras, vindos de satélites ou do ar, no caso dos sinais de televisão aberta. O termo *headhend* refere-se à central de recepção, processamento, geração e retransmissão do sinal para assinantes e é usado em cabo e MMDS.

A TV por assinatura por MMDS é operada mediante a transmissão do sinal por satélite pela programadora até o *headhend* da operadora, esta por sua vez retransmite o sinal da programação até o domicílio do assinante. O MMDS é um serviço de telecomunicações que utiliza a faixa de frequência para a transmissão de televisão – programação própria ou de terceiros – até pontos determinados da área de prestação de serviço e cobrando por ele. Tem capacidade de oferecer até trinta e um canais analógicos e 180 canais digitais. Uma de suas vantagens é a de possibilitar a transmissão de programação local, pois o *headhend* está situado no local da prestação do serviço.

O serviço de TV por assinatura via DTH requer a operação mediante a transmissão do sinal por satélite da programadora diretamente até o domicílio do assinante, o qual conta com uma antena parabólica e um receptor/decodificador conectado ao aparelho de televisão. Algumas de suas vantagens são a cobertura nacional e a oferta de aproximadamente 180 canais digitais, tal como o MMDS. No Brasil, os serviços de distribuição de sinais de vídeo e de áudio por satélite já utilizam a tecnologia digital. Uma desvantagem é a não disponibilização da inserção de programas de conteúdo local, tal como ocorre com as tecnológicas a cabo e MMDS.

Por fim, a modalidade UHF, que também é conhecida como serviço de TV por assinatura, se caracteriza por meio de onda em UHF – espectro eletromagnético – de programação de televisão devidamente codificada, mas de insignificante repercussão econômica no Brasil por limitar-se ao oferecimento de um único canal de TV. Os assinantes do serviço recebem decodificadores – geralmente em regime de comodato – para acessarem a programação de televisão com o pagamento da assinatura. O serviço de UHF é classificado como um serviço de telecomunicações especial, pois apesar de ser de interesse geral ele não está aberto à correspondência pública.

## ANEXO 13: Alguns exemplos de fusões e aquisições no serviço de TV por assinatura no Brasil

Ano	Fusões e Aquisições
<b>2004</b>	Em 11/02/2004 a Globopar e DIRECTV anunciaram um acordo para a fusão da DIRECTV e Sky no Brasil. A nova empresa, apesar de manter o nome de Sky Brasil, será controlada pela DIRECTV (72%) ficando a Globopar com os 28% restantes. A gestão da Sky Brasil será exercida pela DIRECTV. A fusão aprovada em maio de 2006.
<b>2005</b>	A Telmex passa a participar do grupo de controle da Net. Em setembro de 2005 a Embratel Participações anuncia a incorporação da Telmex do Brasil e da participação acionária de 37,1% do capital social da Net Serviços de Comunicação S.A. detida pela Telmex do México. Em março de 2006 a Anatel aprova a aquisição de ações da Net pela Telmex e encaminha para a provação do CADE.
<b>Julho/06</b>	A Infovias, empresa de comunicação de dados da CEMIG era a controladora da Way Brasil. Ela vendeu a operadora, através de leilão no Bovespa em 27/07/2006, para a TNL PCS do Grupo Telemar por R\$ 132 milhões. O Conselho diretor da Anatel negou em 19/03/07 o pedido de anuência da Telemar (Oi) para esta aquisição.
<b>Outubro/06</b>	Em outubro de 2006 a Net anunciou a aquisição da Vivax. A operação foi efetivada em 5/12/2006 e aprovada pela Anatel em 16/05/2007. Aguarda agora a aprovação do CADE. Em 29/10/06 a Abril e a Telefônica anunciaram que a Telefônica está adquirindo a totalidade das operações de MMDS da TVA nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e Porto Alegre, além de 100% das ações preferenciais e parte das ações ordinárias das operações de TV a cabo em São Paulo, Curitiba, Florianópolis e Foz do Iguaçu, nos limites de participação permitidos pela legislação. O negócio deve ser ainda aprovado pela Anatel e pelo CADE. Em 22/03/07 a ABTA apresenta oposição ao CADE e pede medida cautelar para evitar que a operação se concretize.
<b>Março/07</b>	O Conselho Diretor da Anatel autorizou em 07/03/07 a A. Telecom S/A, subsidiária do grupo Telefônica, a prestar serviços de TV por Assinatura com tecnologia via satélite (DTH).
<b>Outubro/07</b>	Em 23/10/07 o conselho diretor da Anatel autorizou a aquisição da operadora de cabo Way TV pela concessionária de telefonia fixa Oi/Telemar em Minas Gerais.
<b>Dezembro/07</b>	A Net anunciou a aquisição da BIGTV. A Anatel aprovou a operação em dezembro de 2008.
<b>2008</b>	Sky adquiriu a TV Film (ITSA) que possuía 12 outorgas de MMDS. A Anatel aprovou a operação em dezembro de 2008.
<b>Setembro/08</b>	A Net anunciou a aquisição da ESC 90

Fonte: Teleco; Seção: Operadoras de TV por Assinatura, publicado em 06/03/2009: <http://www.teleco.com.br/optva.asp>, acesso em 10/03/2009

## ANEXO 14: Exploração de CAE pela Oi

A **Oi TV Móvel** é o serviço de TV no celular do Mundo Oi lançado em setembro de 2008. Para ter acesso os clientes da operadora das modalidades Oi Conta, Oi Controle ou Oi Cartão Total nas cidades do Rio de Janeiro e Belo Horizonte na área de cobertura do serviço precisam ter um dos modelos de aparelhos compatíveis e baixar um aplicativo no celular. Os usuários têm a opção de baixar e assistir os vídeos dos canais disponíveis ou criar seus próprios vídeos e compartilhar ou, ainda assistir vídeos criados por outros usuários.

A Oi TV Móvel conta com 10 opções de canais com programação variada em cada um deles: Band Mobile, ESPN Brasil, MTV, Cartoon Network, Humanóides, Woohoo, Discovery Móvel, e+i (Esporte Interativo), TV Sexy Clube e o Canal Oi. O aplicativo necessário para assistir a programação da Oi TV Móvel no celular é grátis. Porém, o cliente paga pelo tráfego de dados. O arquivo tem aproximadamente 300 *Kbytes*, equivalente à cerca de R\$ 3,00. Os usuários têm a opção de acessar a programação através de um pacote de 2 horas por R\$ 5,90 ou durante 24 horas por R\$ 9,90. Nos dois casos o tráfego de dados é grátis, pelo menos até o momento.

Na Oi TV Móvel, o usuário também tem a opção de baixar os vídeos para seu celular através do Portal Wap. O valor de cada vídeo é informado na hora de baixar e custa a partir de R\$ 0,99, sem cobrança do tráfego de dados. O usuário ainda tem a opção de fazer um plano de dados ilimitado.

Em outubro de 2007, a Oi foi autorizada pela Anatel a assumir o controle da Way TV, operadora de serviços de TV a cabo em quatro cidades de Minas Gerais. A Way TV contava com 60 mil assinantes até o final de 2009<sup>251</sup>.

De acordo com o portal da operadora: “a **Oi TV** oferece o melhor da TVA com a flexibilidade da Oi”<sup>252</sup>. Oferece várias opções de planos aos assinantes, desde a Oi TV Light com valor de R\$ 24,99 por R\$ 19,99 que oferece apenas os canais abertos com “*signal perfeito*” até o Oi TV Total por R\$ 72,99 nos primeiros 4 meses.

Em todos os planos a empresa cobra uma taxa de instalação do serviço de R\$ 199,00 *pro rata*, ou seja, o cliente pode optar por não pagar a taxa caso permaneça no serviço por 12 meses. Em algumas opções de plano, os clientes ainda podem adicionar alguns pacotes de canais de filme, tais como Playboy TV por R\$ 21,99, o Cine 1 (Cinemax e Maxprime) por R\$14,99 ou Cine 2 (HBO, HBO plus, Cinemax e Maxprime) por R\$ 29,99<sup>253</sup>.

A Oi TV também ofereceu, por exemplo, opções de PPV para o Big Brother Brasil 9, com valores que variavam de acordo com a quantidade de parcelas de R\$ 77,56 a R\$ 110,50; para o Campeonato Mineiro de futebol (com valores de R\$ 77,90 a R\$ 214,90), para o Campeonato Brasileiro Série A (com valores de R\$ 69,90 a R\$ 535,90) e o Sócio *Première* Futebol Clube com mensalidade de R\$ 54,90 ou anualidade de R\$ 658,80.

Em 2009 foi promovida a digitalização da planta de rede de TV a Cabo (HFC) em Belo Horizonte Com esta digitalização há economia no espectro de frequência, o que possibilita a oferta de novos serviços sobre a mesma infra-estrutura. O processo de substituição de *Set Top Box* (STB) analógicos pelos digitais continua ao longo do ano de 2010. Esta rede possui atualmente capacidade instalada de aproximadamente 350 mil *homes passed*.

Em novembro de 2008 a Anatel autorizou a Oi a prestar o serviço de **TV por assinatura via DTH** em todo o Brasil (**Oi TV**). A empresa lançou o serviço em julho de 2009 e até o final daquele ano contava com 174 mil clientes. Para a oferta deste serviço a operadora utiliza o satélite Amazonas 2 para repetição do sinal que permite cobertura nacional e pode evoluir para toda a América Latina. A operação de DTH da Oi é voltada para o público da classe C.

A solução de distribuição de vídeo conta com **parceria** da Telefônica para o compartilhamento da estrutura de *Head End* de captação e alimentação do sinal via satélite, embora a Oi possua uma grade de programação própria com conteúdo exclusivo. Ao longo do ano de 2009 também foi unificado o *Head End* central da plataforma de vídeo da Oi (para as diversas formas de distribuição do sinal de vídeo), incluindo um centro de gerência da qualidade de vídeo instalado na sede da empresa no Rio de Janeiro.

---

<sup>251</sup> Informações apresentadas no Relatório Corporativo apresentado aos investidores em agosto de 2008 e disponível no portal da empresa ([www.novaoi.com.br/portal/site/RI/menuitem](http://www.novaoi.com.br/portal/site/RI/menuitem)), acesso em dezembro de 2008.

<sup>252</sup> <http://servicos.novaoi.com.br/oitv/content.asp?menu=oquee>, acesso em 14/02/2009.

<sup>253</sup> Para conhecer todos os canais e opções de plano, consultar o site: <http://servicos.novaoi.com.br/oitv/content.asp?menu=planos>, acesso em 14/02/2009.

## ANEXO 15: A exploração de CAE pela BrT antes do processo de fusão com a Oi

A Brasil Telecom (BrT) oferecia CAE através do seu serviço de TV Móvel (uma das vantagens do celular 3Gmais da BrT); do serviço de Telefonia Móvel – o Hit BrT. Para esses serviços era preciso ter um aparelho celular compatível e estar na área de cobertura do serviço. E também através do Videon, a primeira operação comercial de IPTV no Brasil, lançado em setembro de 2007 e que por questões regulatórias estava limitado à oferta de VOD. A BrT foi a pioneira dentre as empresas brasileiras do setor de telecomunicações – e segunda na América Latina – no lançamento desse serviço, que permitia ao usuário assistir ao CAE, acessar conteúdo *web* e jogar *on-line* usando a rede de banda larga como plataforma.

O serviço de **TV móvel** da BrT permitia ao usuário assistir vários canais e programas no celular, a exemplo da Band, Band News, CNN, Cartoon Network, Discovery Kids, Discovery Móvel, ESPN Brasil, MTV, TV Sexy Clube e Woohoo. Para acessar ao serviço era necessário baixar o aplicativo via MSN ou via WAP. O *download* do aplicativo era cobrado de acordo com o plano do usuário junto à BrT e possuía cerca de 300 KB. No primeiro acesso era possível assistir alguns minutos gratuitamente da TV Móvel, após o término desses minutos, o usuário poderia escolher três opções de planos de acesso: 30 minutos por R\$ 1,90; 2 horas por R\$ 4,90 ou 24 horas por R\$ 7,90 (valores promocionais) e o tráfego de dados era grátis.

O **Hit BrT** era um serviço disponível no portal da operadora<sup>254</sup> com vários conteúdos, tais como música, jogos, notícias, imagens, comunidades etc. e também serviço de vídeo. O conteúdo podia ser encontrado para quatro públicos: Hit Kids, Hit Tweens, Hit Mulher, Hit Adulto e Hit GLBT. Os conteúdos eram organizados entre os mais baixados, as novidades e os destaques e podiam ser baixados para o celular por valores que variavam entre R\$ 4,00 a R\$ 5,00. Contava ainda com o espaço O Melhor da Galera, onde os assinantes podiam publicar seus conteúdos de imagens, sons, vídeos, entre outros e a cada *download* desse conteúdo o usuário ganhava dinheiro (o portal da operadora não fornecia maiores informações sobre o funcionamento deste serviço). O *download* dos vídeos O Melhor da Galera custavam R\$ 1,99 e se gostasse do vídeo teria a opção de indicar para os amigos.

O **Videon** era um serviço de TV que distribuía, por meio da infra-estrutura de banda larga ADSL 2+ da BrT, CAE sobre o Protocolo de Internet (IPTV). O serviço oferecia uma espécie de biblioteca de conteúdos audiovisuais, composta por conteúdos diferenciados, com aproximadamente 500 horas de programação, que podiam ser “degustadas” a qualquer momento, independentemente de grade de horário e com funcionalidades semelhantes às de um DVD. Além da locadora virtual – com todos os títulos, lançamentos e dicas da semana -, a BrT disponibilizava ao cliente Videon os chamados Pacotes de Vídeo sob Demanda, aluguel de conteúdos específicos, agrupados por temáticas ou séries, como seriados, infantil e documentários.

O assinante do serviço contava com mais de mil opções de conteúdos tais como: filmes (desde lançamentos até grandes clássicos do cinema, filmes estrangeiros independentes e até inéditos no Brasil, eram cerca de 50 novos filmes todos os meses)<sup>255</sup>; desenhos (Cartoon Network, Nickelodeon, TV Cultura, dentre outros e clássicos da animação como He-Man e Scooby-Doo); seriados infantis; videoclipes (música brasileira e internacional, *shows* e karaokê e a opção de ouvir as músicas através da Radio Videon); documentários e programas de variedades (cultura, arte, cinema, gastronomia, carros, viagens, dentre outros); com qualidade de imagem e som digital. Todos esses conteúdos ficavam armazenados nos servidores da rede da BrT. No acervo sob demanda havia mais de 300 longas-metragens de estúdios como a Warner, Universal, MGN, Paramount e Dreamworks, além do conteúdo da WTN, uma empresa da produtora Publitape que oferece uma proposta de TV na Internet.

Através do controle remoto era possível ver o conteúdo desejado e assistir no horário de preferência com a possibilidade de pausar, avançar, voltar ou parar o que estava assistindo e continuar mais tarde. Era possível fazer busca de filmes e programas por palavra-chave, bloquear conteúdos por faixa etária e montar uma programação personalizada criando uma lista de filmes e programas favoritos. Toda a programação estava organizada em categorias e subcategorias, por exemplo, na categoria Filmes, haviam as subcategorias Ação, Comédia, Romance, Suspense, Adulto, entre outras<sup>256</sup>. Também oferece acesso a *preview* de filmes e sinopses de todos os conteúdos.

De acordo com o Anuário de Mídias Digitais PAY-TV 2009, o então diretor adjunto de desenvolvimento de negócios e vídeo comunicação da BrT, Carlos Watanabe, admitiu certa dificuldade na negociação do conteúdo com os programadores para serviços de VOD e explicou que “*a negociação nunca é tranqüila, mas com uma grade de canais seriam mais tranqüila. O problema do VOD é que ainda são modelos de negócio experimentais*”. O Videon esteve disponível apenas para a cidade de Brasília no formato sob demanda. A empresa aguardava mudanças regulatórias para oferecer o serviço completo, com grade de programação, e expandi-lo para outras cidades<sup>257</sup>.

<sup>254</sup> O portal é o <http://www.hitbrt.com.br/hit/index.do?acao=apresentarConteudo>, acesso em 24/02/2009.

<sup>255</sup> Os lançamentos eram disponibilizados entre 40 e 90 dias após a chegada nas vídeo locadoras, um pouco antes dos PPV das TVs por assinatura tradicionais.

<sup>256</sup> Informações obtidas no portal da operadora: <http://www.videon.com.br/Sobre/Default.aspx>, acesso em 24/02/2009.

<sup>257</sup> Cabe ressaltar que a solução do impasse regulatório para que as operadoras de Telecom possam oferecer grade de programação em redes IPTV ou HFC, similar ao serviço de TV a cabo, deve ocorrer apenas com a aprovação da PL 29 ou PLC 116/2010.

Embora a oferta se restringisse ao VOD, a plataforma estava pronta também para *broadcast* e recursos interativos. Um dos canais do Videon era o IG Informa com notícias 24 horas por dia, previsão do tempo, resultados de futebol, celebridades e indicadores financeiros. E também o serviço de IPTV do portal IG (que também pertencia à BrT), a TV IG. Foram oferecidos dois programas sem custo adicional para os assinantes, entre eles estão o Canja, com *shows* gravados ao vivo no estúdio do iG, em São Paulo e o Morango, que mostrava os bastidores de ensaios fotográficos sensuais.

Os vídeos/programas que faziam parte do pacote mensal no Videon podiam ser assistidos quantas vezes o assinante desejasse, sem custo adicional. Alguns conteúdos Premium estavam disponíveis para aluguel avulso. A cobrança do serviço, bem como o que era adquirido de forma avulsa, era detalhada na conta de telefone do usuário, que também contava com a opção de consultar, a qualquer hora, direto na tela do Videon, o Relatório de Consumo dos últimos três meses. O usuário do Videon pagava uma assinatura mensal de R\$ 29,90 que permitia acesso a cerca de 80% dos títulos oferecidos. Os filmes dos grandes estúdios custavam R\$ 6,90 por 1 dia. Os filmes de catálogos custavam R\$ 1,90/dia e os títulos adultos R\$ 8,80/dia<sup>258</sup>.

Exigências técnicas para instalação do serviço: TV com entrada de áudio e vídeo, banda larga compatível com modem ADSL2+ e linha telefônica. Equipamentos cedidos ao cliente em comodato pela BrT: modem ADSL2+, decodificador e controle remoto. O serviço estava sujeito à disponibilidade técnica no endereço de instalação. De acordo com o Watanabe, em linhas gerais, o serviço funcionava como uma operação de TV a cabo, pois “*utiliza um headend, encoders, servidores de armazenamento no data center da operadora e distribuidores*” (Anuário de Mídias Digitais PAY-TV 2008; 2008:117).

De acordo com Freirias, no Congresso TV 2.0, a plataforma do Videon apresentava total proteção dos direitos autorais envolvidos. A rede de distribuição de vídeo não possuía conectividade com a Internet, assim os usuários não baixavam os arquivos. Todo o conteúdo era encriptado utilizando a solução WideVine®, uma tecnologia que além da encriptação, possibilitava o rastreamento do conteúdo em todo o processo de distribuição e era aprovada pelos grandes estúdios de Hollywood.

Com relação ao comportamento do consumidor Freirias destacou que, apesar do VOD, o *zapping* ainda era um costume ao assistir TV e foi verificado entre os assinantes do Videon, uma vez que 34% dos programas acessados eram assistidos no máximo 10% do seu total e 35% dos programas acessados eram assistidos integralmente, cerca de 90 ou 100%, um indicador que os clientes primeiro verificavam e faziam uma busca pelos conteúdos de interesse e depois assistiam ao programa ou filme que mais lhe agradavam.

Segundo Freirias, os principais desafios para o modelo de conteúdo sob demanda eram: 1) adequar o produto ao que o consumidor necessitava. No mundo já existem mais de 200 operações comerciais de IPTV (oferecidas, por exemplo, pela AT&T, Verizon, British Telecom, France Telecom, dentre outros). Na quase totalidade desses países as operadoras de Telecom prestam toda a gama de serviços de distribuição de conteúdo audiovisual, incluindo TV por assinatura e VOD; 2) encontrar modelos de negócios atrativos para toda a cadeia de valor. A BrT já estava testando vários modelos de negócios, desde o *revenue share* passando por um valor fixo por assinante até o modelo de conteúdo patrocinado; 3) alcançar escala para distribuir melhor os custos e oferecer um portfólio de conteúdos ainda mais atrativos para o cliente; 4) inovar ainda mais na evolução do produto para oferecer todo o seu potencial aos clientes; e 5) novos pacotes de conteúdo, redes sociais, jogos Quiz, votação, SMS etc.

---

<sup>258</sup> Informações fornecidas por Julio Berardinelli Freirias, que foi gerente de vídeo comunicação da BrT e apresentou o caso do Videon no Congresso TV 2.0 organizado pela Converge Comunicações nos dias 16 e 17/09/2008 no Amcham em São Paulo.

## ANEXO 16: A exploração de CAE pela VIVO

A Vivo explora o conteúdo audiovisual de entretenimento através dos seus serviços multimídia **Vivo Play**, **Vivo Wap** e **Vivo Vídeo Torpedo**. A operadora foi uma das pioneiras na oferta de canais no final de 2004. Para ter acesso a esses serviços é preciso ter um celular compatível. Alguns modelos de celulares da operadora já vêm com o ícone desses serviços instalados e em outros, o usuário necessita fazer *download*/multimídia através do navegador *wap*. E está disponível nas áreas de cobertura CDMA 1xRTT, CDMA EVDO e GSM.

O **Vivo Play** é uma loja de conteúdo multimídia no celular, que permite aos usuários da operadora baixar músicas, ver desenhos, assistir aos gols da rodada, clipes musicais. “*É uma forma de assistir TV na tela do celular*” é o que anuncia o portal da operadora<sup>259</sup>. Através de um menu com diversas categorias é possível encontrar um conteúdo multimídia variado para *download* e *streaming*.

Para ter acesso ao Vivo Play o usuário não paga: tráfego de dados, tempo de conexão ou navegação, tanto para *streaming* como para *download*. Só é paga a aquisição do item escolhido. Os **canais de TV** são ofertados nas opções Canais Diversos – R\$ 2,40 por 24 horas ou R\$ 4,90 por 30 dias – e Canais Adulto – R\$ 9,90 por 24 horas e R\$ 14,90 por 30 dias.

O Vivo Play inclui 13 canais pagos: Nickelodeon, Vh1, Band Internacional, RTP Internacional, Terra TV, Second Life – com transmissão das câmeras do mundo virtual, TV SexyClube, Terra Sexo, Sensual Club Channel, Blue Hot Girls, Penthouse Super Sexy, Studs Boys e TV GSL Boys. Os canais RTP e Band Internacional são transmitidos ao vivo. Outros canais exibem a programação em *looping*, atualizada periodicamente e formatada especificamente para celular. A operadora recebe alguns conteúdos já formatados e em outros casos ela mesma faz o *encoding*, coloca-os no servidor e os distribui através da sua plataforma WAP. A base da Vivo possui cerca de 2,2 milhões de aparelhos compatíveis com *streaming* de vídeo e negocia a entrada de novos canais com alguns grupos de mídia. (Anuário de Mídias Digitais PAY-TV 2009; 2008).

A operadora também oferece opções de conteúdos sob demanda. Os valores dos vídeos variam de acordo com o tema: os de Notícias (previsão do tempo, críticas de cinema, vídeos de jornais etc.) custam R\$ 1,50; os de Entretenimento (mobisódeos, documentários, humor, desenhos animados, esportes etc.) custam R\$ 3,50; os Adultos custam R\$ 4,30 e os Vídeo Clipes R\$ 6,50. Nesta categoria a empresa conta com cerca de 15 mil vídeos em catálogo, a exemplo de produções da Fox, Discovery, Globo e Nickelodeon.

No Anuário de Mídias Digitais PAY-TV 2009 (2008:118), o gerente de ofertas Premium da Vivo Fábio Freitas declarou que a operadora não está cobrando pelo tráfego de dados como uma forma de incentivar o consumo de TV no celular. E “*que isso não inviabiliza o serviço nem prejudica a experiência do usuário e que ainda que o uso tenha se mostrado diferenciado do consumo de TV em casa, esporádico, os canais alcançaram 1,5 milhão de acessos mensais*”. O executivo disse ainda que a empresa não teme que haverá um consumo exagerado de banda da sua rede e admitiu que num primeiro momento houve queda da receita, mas fomentou o acesso ao serviço e declarou que “*não houve um crescimento de tráfego substancial a ponto de impactar nossa capacidade de rede, até porque os clientes não passam o dia inteiro conectados nos canais*”.

O serviço **Vivo WAP** permite que o usuário navegue por páginas preparadas pela Vivo e provedores de conteúdo por uma seleção de informações sobre diferentes assuntos, tais como: notícias de jornais e revistas, bancos, gols da rodada, cinema, previsão do tempo, trânsito, horóscopo, conteúdo adulto etc. Também oferece opções de entretenimento como jogos, salas de bate papo, *downloads*, entre outros. Além de permitir que o usuário acesse páginas da própria Internet, dependendo do aparelho.

No ambiente Wap 2G o serviço custa o mesmo valor de uma chamada local de voz de Vivo para Vivo, de acordo com o plano de serviço contratado com a operadora. Para os aparelhos com tecnologia CDMA 1xRTT ou GSM dentro das áreas cobertas pelo serviço Vivo Wap 1x, as taxas são cobradas por quantidade de dados transmitidos – em *kilobytes* – e não pelo tempo de acesso. Na modalidade de conta Vivo Pós, o serviço avulso custa R\$ 0,04 por *kilobyte* e em *roaming* R\$ 0,06 por *kilobyte*. No Vivo Pré e Vivo Controle custam R\$ 0,05 e R\$ 0,075, respectivamente. Os clientes pós pagos também têm a opção de adquirir um Pacote Vivo Wap 1x (900 Kb) por R\$ 11,90 e pagar pelo KB excedente ao pacote R\$ 0,02 (tarifa normal) e R\$ 0,03 (*roaming*) ou o Pacote Vivo Wap 1x (2MB: 2.048KB) por R\$ 24,90 e o excedente por R\$ 0,01 (tarifa normal) e R\$ 0,015 (*roaming*).

No portal da operadora existe uma lista de serviços com exemplos de KB por utilização, utilização por mês e total de KB no mês, por exemplo, para ver o resultado de um jogo de futebol, o usuário utiliza 4,5 KB, o que significa 4 utilizações por mês e 18 (0,02 MB) será o total de KB no mês. O que permite que o usuário saiba quanto gasta, aproximadamente, por serviço acessado através do Vivo Wap 1x (1MB equivale a 1024 KB)<sup>260</sup>.

O **Vivo Vídeo Torpedo** é um serviço que registra momentos com o celular Vivo e o usuário pode enviar e receber arquivos de vídeos para outro celular ou para um computador. Em todos os planos da operadora o serviço custa R\$ 1,00 por vídeo.

<sup>259</sup> Informações obtidas no portal: [http://www.vivo.com.br/portal/servicos\\_vivo\\_play.php?WT.ac=Play\\_Jovem.Box\\_Duvidas.Minisite\\_Play](http://www.vivo.com.br/portal/servicos_vivo_play.php?WT.ac=Play_Jovem.Box_Duvidas.Minisite_Play), acesso em 19/02/2009.

<sup>260</sup> Informações obtidas no portal: [http://www.vivo.com.br/portal/servicos\\_vivo\\_wap.php](http://www.vivo.com.br/portal/servicos_vivo_wap.php), acesso em 19/02/2009.

## ANEXO 17: A exploração de CAE pela Telefônica

A **Telefônica TV Digital** oferece aos seus assinantes sete opções de pacotes: o **Pacote Total**, o mais completo, conta com 75 canais fechados com conteúdos de filmes, séries, documentários, variedades, infantil e esportes, incluindo 5 canais Globosat, 10 canais HBO e os 5 canais Telecine e custa R\$ 164,90 por mês; o **Pacote Inicial** destinado àqueles consumidores que desejam conhecer o serviço de TV por assinatura, conta com 6 canais nas categorias: infantil, seriados, variedades, documentários e informações (Cartoon Network, Globo News, Multishow, Discovery, National Geographic, Warner Bros e Rede Vida por R\$ 49,90 por mês; o **Pacote Básico 2009**, que oferece 23 canais fechados com qualidade digital de som e imagem e recursos interativos na tela da TV. Até junho de 2010 este pacote tinha o valor promocional de R\$ 49,90/mês; o **Pacote Básico Cine** com canais Cinemax, num total de 27 canais fechados e 14 canais de áudio por R\$ 86,90 mensais; o **Pacote HBO 3** com 44 canais fechados, o que inclui os cinco canais Globosat e três canais HBO por R\$ 109,90 por mês; o **Pacote Família Mais** com 60 canais fechados por R\$ 99,90/mês; o **Pacote Família HBO/Max Digital** com 70 canais fechados, o que inclui 10 canais HBO por R\$ 124,90 mensais. Em todos os pacotes estão incluídos os canais abertos, a exemplo da Globo, SBT, Record, Band etc. e, à exceção do Pacote Inicial, todos os demais pacotes oferecem os cinco canais Globosat<sup>261</sup>.

A adesão é gratuita por período promocional, porém os usuários pagam R\$ 19,90 mensais pelo aluguel de equipamento necessário à prestação do serviço<sup>262</sup>. Em todos os planos também é possível acrescentar o que a operadora chama de **pacotes temáticos**, por exemplo, conjunto de canais Infantis, sobre esporte, variedades, documentários etc., e **pacotes Premium** como Cinemax, HBO etc., com valores que variam de R\$ 11,00 a R\$ 39,90 mensais.

O assinante conta ainda com o serviço de Gravador Digital (DVR), ou seja, através do controle remoto é possível gravar, pausar e rever tudo o que passa da TV, ter som *Dolby Surround 5.1*, criar uma Videoteca Digital com os programas favoritos e uma lista de canais favoritos. E com o serviço de PPV o assinante pode comprar filmes, *shows*, documentários etc. através do telefone ou do controle remoto. Também pode ser Sócio PFC, que é um serviço adicional que oferece cobertura dos principais campeonatos de futebol do país com valores variam de R\$ 39,90 a R\$ 79,90 por mês.

A exploração do serviço via **MMDS**<sup>263</sup>, segundo a diretora geral da TVA, Leila Loria, é uma alternativa para distribuição de conteúdos em lugares onde não há outra infra-estrutura disponível. A executiva enfatiza ainda que nem a TVA, nem a Telefônica abandonaram a oferta via MMDS já que há mercados que precisam de alternativas mais baratas<sup>264</sup>. Além disso, a abrangência da rede MMDS da TVA é maior do que a rede de fibras. Não há informações nem no portal da Telefônica e nem da TVA acerca de como eles exploram esses serviços (pacotes, valores etc.).

A TVA é uma operadora de multisserviços (TV por assinatura e banda larga) que tem como sócios os grupos Abril e Telefônica. E oferece conteúdo audiovisual de entretenimento através de **TV por assinatura via cabo**, no qual foi pioneira em 2004, e **MMDS**. Seus serviços são 100% digital (TVA Digital), oferece canais em HD e seus assinantes também contam com a opção de PPV, que atualmente também oferece ao assinante um canal em *widescreen*, ou seja, formato da tela em 16:9<sup>265</sup>.

A empresa oferece aos seus assinantes diversas opções de canais em oito temas: infantis (Cartoon Network, Boomerang etc.); variedades (Animal Planet, National Geographic etc.); mundo (RAI, DW, RTP etc.); esportes (SporTV, ESPN, Band Sports etc.); filmes (Animax, E!, Film&Arts, EuroChannel etc.); Notícias (Globo News, Band News, Record News, Bloomberg etc.), HBO (plus, family etc.) e erótico (Canal Adulto e Planet Sex). E em 2009, pela primeira vez os assinantes da TVA Digital em São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e Porto Alegre puderam assistir em PPV a transmissão ao vivo do Big Brother Brasil 9 por quatro parcelas de R\$ 32,50.

Os pacotes de serviços oferecidos aos assinantes variam de acordo com a localidade, por exemplo, para a cidade de São Paulo os assinantes têm opções de pacote da TVA Digital e nas cidades do interior aonde o cabo da TVA não chega, são oferecidos os pacotes da Telefônica TV Digital. A TVA Digital oferece as mesmas opções de pacotes da Telefônica TV Digital, com os mesmos valores para os pacotes: Básico (R\$ 74,90), Família HBO (R\$ 109,90), Família Mais (R\$ 109,90) e o Pacote Total (R\$ 139,90) e basicamente as mesmas opções de canais. O assinante da TVA, assim como da Telefônica também pode optar por pacotes Duos, que inclui o serviço de banda larga Speedy ou trios, que inclui o serviço de banda larga e voz.

Tanto os assinantes de TV da Telefônica como da TVA contam com programa de vantagens chamado “vantagens”. Trata-se de um programa de relacionamento através do qual os assinantes se cadastram e podem ter benefícios tais como: convites para eventos, ganhar um brinde no mês de aniversário da assinatura, desconto em estabelecimentos comerciais parceiros e concorrer a

<sup>261</sup> Informações obtidas através do portal: <http://www.jeitospeedy.com.br/Tv/tv.aspx>, acesso em 15/02/2009 e da Central de Atendimento da Telefônica através do 0800 12 15 20 e atualizada a partir do portal: <http://www.telefonica.com.br/residencial/tvdigital>, acesso em 05/05/2010.

<sup>262</sup> Em geral, dentre esses equipamentos incluem-se um Receptor (Set Top Box) com cartão de acesso (*Smart Card*); um controle remoto; 01 cabo de áudio e vídeo; uma antena parabólica com suporte; um conversor (LNB); componentes para fixação da antena; 23,4 m de cabo coaxial.

<sup>263</sup> Em fevereiro de 2009 a Anatel publicou no Diário Oficial que prorrogou por mais 15 anos 11 autorizações de cinco empresas que usam a frequência de 2,5 GHz na plataforma MMDS, dentre elas a da TVA, porém ainda falta a definição do valor que será pago por esta renovação.

<sup>264</sup> “Preço da renovação das licenças não preocupa a TVA”, matéria publicada pela redação da Teletime News, São Paulo, 17/02/2009. Nesta matéria a diretora da TVA admite também que as duas empresas planejam retomar o projeto de WiMAX em 2,5 GHz.

<sup>265</sup> Informações obtidas através do portal: <http://www2.tva.com.br>, acesso em 15/02/2009.

prêmios através dos concursos culturais oferecidos mensalmente. A idéia é que quanto mais produtos destas empresas o cliente possuir – de acordo com a classificação: Ouro, Diamante e Platinum – mais ele se beneficiará.

Desde 2007 a Telefônica já disponibilizava alguns serviços com o objetivo de criar novas experiências aos assinantes: Alerta de Programação via celular, compra de PPV por SMS e o *Pay-per-view Club*<sup>266</sup>, serviço que pode ser adquirido pelo celular, pelo controle remoto ou pelo telefone. Também ampliou a oferta de conteúdo nacional, incluindo em sua grade de programação os Canais Fiz TV e IdealTV, ambos do Grupo Abril e a Record News. Até 2008, a empresa contava com 400 mil assinantes de TV por assinatura e 80 mil em banda larga e incluiu em seu *line-up* cinco canais Globosat e mais seis canais do Première Futebol Club, em sistema PPV.

---

<sup>266</sup> Os sócios do PPV Club pagam R\$ 19,90 por mês e têm acesso a mais de 20 atrações, estréias todas as sextas-feiras, além de assistir filmes a qualquer hora.

## ANEXO 18: O modelo de negócio do canal FIZ TV

O inovador **modelo de negócio do canal Fiz TV**: Tratava-se de um canal colaborativo, do Grupo Abril, de produção audiovisual livre e independente, no qual sob o conceito de TV 2.0 os usuários produziam, faziam *upload* dos vídeos no portal (<http://fiztv.abril.com.br/>). Os vídeos mais votados pelos internautas iam para exibição na TV. A grade era dividida em blocos segmentados: curtas, documentários, humor, animação etc.

O *slogan* do portal era: “*quem faz a programação é você, a gente só organiza*”. E se dizia “*diferente das TVs tradicionais, pois sua programação é mais ligada aos usuários do que aos padrões*”. O vídeo de apresentação do Fiz TV narrava: “*telespectador era a sua avó, o Fiz é você quem faz*”. Os vídeos eleitos diariamente pela audiência do portal eram analisados e o conteúdo organizado em blocos, formando os programas do canal.

Aqueles que se cadastravam no site, mas não enviavam vídeos, eram chamados de espectadores e podiam viver a comunidade Fiz, trocando recados e comentando as produções. Os que colocavam pelo menos um vídeo no portal eram chamados de contra-regra e podiam ganhar pontos fazendo comentários, visualizações e adição a favoritos, porém, subir de nível só com um vídeo na TV. O figurante era aquele que já tem um vídeo na TV e com isso, o usuário começava a receber dinheiro, ou seja, a cada minuto que o vídeo passava na TV, o usuário recebia R\$50,00. E as participações continuavam contando pontos.

Quanto mais o vídeo postado pelo usuário fosse visto, comentado e votado, mais pontos ele ganhava e maior eram as chances de passar para o próximo nível: coadjuvante, ou seja, ter mais de 30 minutos de vídeo na televisão e acumular 100 pontos. Nesse nível o minuto valia R\$100,00. No nível protagonista (500 pontos no *site* e 120 minutos na televisão, a remuneração era de R\$125,00 o minuto; no nível diretor (1000 pontos no *site* e 240 minutos na TV) R\$500,00 a cada 3 minutos. Depois de ser diretor, o usuário concorria a uma premiação que não tem valores revelados e a partir daí recebia o título de Chuck Norris. Até o início de fevereiro de 2009, o Fiz TV já havia pago R\$351.286,68 para os usuários/colaboradores. O canal contava com parceiros como Quatro Rodas, Capricho, Ideal TV e MTV Brasil, mundo estranho, Viagem e Viajeaqui<sup>267</sup>.

---

<sup>267</sup> Informações obtidas no portal do Fiz TV <http://fiztv.uol.com.br/f/Usuario/passol>, acesso em 16/02/2009.

## ANEXO 19: Exploração de CAE pela TIM

Através do **TIM VIDEOCLIFE** o assinante pode baixar variados conteúdos de vídeo direto no celular. Os vídeos podem ser visualizados direto no do celular logo após o *download* e têm entre 15 segundos e pouco mais de um minuto de duração. O usuário pode receber, por exemplo, imagens dos principais acontecimentos do dia; imagens de gols da Liga dos Campeões da Europa; vídeos de manobras dos principais campeonatos de *surf*, com imagens e boletins das ondas e perfil dos Atletas através dos vídeos da revista Fluir<sup>268</sup>; e ainda a previsão do tempo do canal Climatempo, dentre outros. Os preços variam de acordo com o vídeo escolhido entre R\$ 3,99 a R\$ 4,99. A navegação no Portal TIM WAP e/ou conexão durante o *download* dos conteúdos é cobrada de acordo com os dados trafegados, conforme plano de acesso TIM WAP ou TIM WAP FAST. Serviço disponível apenas na rede TIM GSM e através do *download* do aplicativo. O usuário ainda tem a possibilidade de assinar o serviço de Alerta de Vídeos e receber mensagens gratuitamente toda vez que novos vídeos estiverem no ar.

O usuário TIM também conta com o serviço **TIM DIVERSÃO**, com vários conteúdos para personalizar o celular: sons, imagens, jogos Java, vídeos, notícias SMS e desafios. Esse serviço pode ser adquirido através da Internet ([www.timdiversao.com.br](http://www.timdiversao.com.br)) ou do portal TIM WAP. Algumas **categorias de vídeos** disponíveis são: desenhos, humor, cinema, cassetadas, esportes, esotérico, religiosos, motores, música, dentre outros. Além dessas categorias, os assinantes também têm a opção de assistir aos lançamentos, os TOP 10 e as dicas de vídeos da TIM. O valor promocional para *download* de vídeo é de R\$ 2,99 mais o tráfego de acordo com a tarifa TIM WAP contratada junto à operadora.

O serviço **TIM VídeoMensagem** possibilita o envio de vídeos de aproximadamente 60 segundos (600 Kb) para outros celulares TIM por R\$ 0,99 ou para endereços de *e-mail* por R\$ 1,99 em valores promocionais. Os clientes que não possuem aparelhos compatíveis podem consultar suas TIM VídeoMensagens recebidas durante o período de sete dias no portal da operadora.

O serviço **TIM Multimídia** permite que os assinantes acessem conteúdos de vídeo, música etc. em *streaming*. Para isso é necessário baixar os aplicativos disponibilizados pela TIM, a exemplo do YouTube ou acessar *sites* WAP que tenham este tipo de conteúdo, através do Portal TIM WAP. Esse portal permite o acesso ao serviço **YouTube Mobile**, portal de vídeos da Google, em *streaming*. A operadora cobra R\$ 2,10 por *Megabyte* (MB) trafegado para a utilização do serviço. E a navegação WAP é cobrada de acordo com o plano contratado com a operadora. Através do portal TIM WAP o assinante da operadora pode acessar ainda todo o conteúdo do portal UOL, as salas de bate-papo no Blah! e dos portais de relacionamento Facebook – através do serviço Facebook Mobile (exclusivo da operadora) – e Orkut, através de **parceria** com a Google.

---

<sup>268</sup> A revista Fluir é uma publicação especializada em *surf* do país. Para maiores informações consultar o portal: <http://www.fluir.edicaoaletronica.com.br/arquivo.html>, acesso em 24/02/2009.

## ANEXO 20: A exploração de CAE pela EMBRATEL

A Embratel – empresa controlada pelo Grupo Telmex – explora o serviço de CAE através da empresa do grupo chamada Via Embratel desde o final de 2008, oferecendo o serviço de TV por assinatura via satélite, pelo sistema digital DTH em banda Ku, devido a sua rede de satélites próprios Star One série C2<sup>269</sup>. A tecnologia via satélite da Embratel lhe permite oferecer o serviço em todo o território nacional – a expectativa da empresa é atender mais de 20 milhões de domicílios no país. Atualmente o serviço está presente, principalmente, nas cidades do interior de 21 estados brasileiros<sup>270</sup>.

Cabe ressaltar que a Embratel é parte da história da TV no Brasil, uma vez que vários acontecimentos mundiais relevantes só puderam ser vistos no país devido a tecnologia da empresa, tais como: a primeira transmissão comercial de televisão via satélite em 1969 com o lançamento da nave Apolo IX, a Copa do Mundo de 1970, as Olimpíadas de Munich, a primeira imagem de TV em cores em 1972 e a transmissão de imagens em tempo real em 1996.

A Via Embratel oferece serviços como o Guia Eletrônico de Programação, através do qual o assinante pode consultar uma lista completa de todos os programas que estão em exibição e daqueles que serão exibidos nos próximos dias; o Controle dos Pais que bloqueia determinada programação que possa ser considerada imprópria através de senha; o serviço de Reserva de Programas que avisa ao assinante quando seus programas favoritos forem começar; o serviço de Sinopse na Tela com sinopses dos filmes com conteúdo completo, descrição de séries e de atrações diversas e o assinante ainda recebe Mensagens Eletrônicas na tela da TV avisando sobre abertura de sinais, novos pacotes e serviços<sup>271</sup>. O assinante da Via Embratel conta com tecnologia digital MPEG4 para transporte e DVB-S2 para transmissão.

Para acessar o serviço da Via Embratel o assinante necessita instalar em sua residência os equipamentos necessários – mini-antena parabólica (de 60 cm), receptor, cartão de acesso e controle remoto – fornecidos em comodato em contrapartida a um período de fidelidade do assinante. O valor da instalação é de R\$ 49,90 e durante o período de lançamento a adesão é gratuita. A empresa lançou no segundo semestre de 2009 um receptor HD com gravador (PVR ou DVR) com saída HDMI, que permite ao assinante assistir aos canais em alta definição.

A Via Embratel oferece canais de filmes (a exemplo da rede Telecine), séries (a exemplo dos canais Fox e TNT), esportes (Band Sports, SporTV, ESPN etc.), infantis (Rá Tim Bum, Disney Channel etc.), documentários (Animal Planet, Discovery etc.) e notícias (CNN, Globo News etc.), variedades (Multishow, GNT, People+Arts etc.), além dos canais abertos. Oferece também 15 canais de rádio, dentre eles as Rádios Band News, Mix FM, Nativa FM, Cultura FM e Cultura Brasil AM.

Possui dois pacotes principais de canais formatados após a realização de uma pesquisa com o público-alvo para identificar quais eram os canais de maior interesse: Essencial e Família. Os assinantes ainda podem contratar Pacotes Adicionais: Pacote Internacional, Canais Adultos e Canais de Esporte (futebol e lutas). O Pacote Essencial com 20 canais custa R\$ 59,90 por mês, o Essencial + Cinema com 25 canais por R\$ 89,90/mês. O Pacote Família com 39 canais por R\$ 79,90 e o Família + Cinema com 44 canais por R\$ 109,90/mês. E o Pacote Adicional Internacional com 14 canais por R\$ 9,90/mês.

Em PPV os assinantes tinham a opção de comprar, por exemplo, o Big Brother Brasil 9 por R\$ 86,70; ser sócio do Première Futebol Clube por valores mensais que variam de R\$ 52,90 a R\$ 77,90 de acordo com os campeonatos escolhidos; o Première Combate por R\$ 45,90 mensal ou os Canais Adultos: Sexy Hot, Playboy e For Man por R\$ 27,90, R\$ 24,90 e R\$ 39,90, respectivamente. A Via Embratel oferece desconto para compra conjunta de mais de uma das opções de PPV.

De acordo com o diretor responsável pela Via Embratel Antonio João, “a empresa utiliza tecnologia digital de última geração. O MPEG4, que é o novo padrão global multimídia de comunicação, que transmite som e vídeo de qualidade única” (e o DVB-S2). Afirma ainda que “os diferenciais competitivos da nova solução estão focados na qualidade e confiabilidade da marca Embratel”. Segundo esse diretor “esse novo serviço complementar a atual rede da NET, empresa da qual a Embratel é uma das controladoras, oferecendo serviços de TV por assinatura em lugares onde atualmente não se tem cobertura”<sup>272</sup>. Em agosto de 2009, esse diretor também declarou que a missão da empresa é criar um novo mercado e também que a maioria dos clientes da empresa nunca assinou um serviço de TV paga e que cerca de 60% dos seus assinantes não migraram da concorrência e são oriundas da classe C<sup>273</sup>.

<sup>269</sup> O Star One C2 além de atender as demandas do Brasil, também será responsável pelo envio de sinais para toda a América do Sul onde a Telmex, principal acionista da Embratel, está presente com suas subsidiárias.

<sup>270</sup> Informação obtida através do portal da Embratel: [http://www.viaembratel.com.br/conteudo/pacote\\_medida/](http://www.viaembratel.com.br/conteudo/pacote_medida/), acesso em 24/02/2009.

<sup>271</sup> Informações obtidas através do portal da Embratel: <http://www.viaembratel.com.br/conteudo/conheca/>, acesso em 24/02/2009.

<sup>272</sup> Informações obtidas através da *Press Release* na sala de imprensa do portal da operadora publicado em 11/02/2009 sob o título: “Embratel lança no Ceará TV por assinatura via satélite” ([http://www.embratel.com.br/Embratel02/cda/portal/0.2997.PO\\_P\\_161\\_1557.00.html](http://www.embratel.com.br/Embratel02/cda/portal/0.2997.PO_P_161_1557.00.html)), acesso em 24/02/2009.

<sup>273</sup> Fernando Lauterjung, “Desbravamento de mercados”, na Edição 196 da Revista Tela Viva, São Paulo, agosto de 2009.

## ANEXO 21: Exploração de CAE pela Claro

O Minha TV conta com 12 categorias de programas: **Programas de TV** (Discovery, People+Arts, Animal Planet, MTV etc.); **Vídeo Clipes** (lançamentos, forró, pop e rock nacional, Velhas Virgens, Gospel etc.); **Esportes** (Esportes TV, esportes radicais, surfistas radicais, gols da história, *basket slam*, esporte *show* etc. Alguns conteúdos são do Terra TV e do e+i TV); **Adulto** (ensaios da Playboy entre outros, amadores, *gays*, lésbicas, carnaval 2009 etc.); **Humor** (Ary Toledo, vídeos incríveis, animações, Humortadela etc.); **Desenhos** (vários da Cartoon Network, Nicklodeon e Discovery Kids e programas da TV Cultura e da TV Ra Tim Bum da Fundação Padre Anchieta); **Variedades** (Discovery variedades, dicas de culinária – da revista Veja –, delícias da mesa, lugares especiais, Vh1 etc.); **Notícias** (Jornal do Terra, TV Estadão e Climatempo); **Cinema** (clipes dos filmes em cartaz e de lançamentos); **Entretenimento** (Fashion TV Celular; Eu, Videogame; Chat com famosos; bares e *drinks*; confissões de acompanhantes etc.); **Seriados** (Creidi na Comunidade, Tia Sueli e Rango e Charlotte); **Vídeo Dicas** (Guias de humor, TV e turismo; guia de alimentos; religião – passagens bíblicas, catolicismo, espiritismo etc.).

O **Vídeo Download** possibilita que o usuário baixe *trailers* de filmes, clipes, gols, entre outros. O valor deste serviço pode ser de R\$ 1,29; R\$ 2,49; R\$ 3,49 ou R\$ 4,49, dependendo do vídeo. O tráfego GPRS é tarifado a parte. Um serviço extensivo aos clientes pré-pagos que têm o seu valor descontado no crédito do celular.

Contratando o serviço **Clipe Hits**, toda vez que o celular tocar o usuário verá um vídeo clipe. Para ter acesso o usuário precisa baixar o aplicativo. O valor é de R\$4,50 ou R\$5,00 por *download* mais o tráfego GPRS ou Edge.

**Idéias TV** é o aplicativo que permite ao usuário assistir à programação de vários canais pelo seu celular, a exemplo do Cartoon Network, A&E, CNN, Maxx Sports, History Channel, entre outros. “*Diversão e informação quando e onde você quiser*” ([www.claroideias.com.br](http://www.claroideias.com.br)). É oferecido através de pacotes mensais, semanais ou diários, que custam R\$ 30,00; R\$ 10,00 e R\$ 3,30; respectivamente, mais o tráfego de dados.

Com o **Podcast** é possível baixar no celular áudio ou vídeo com as novidades em *games*, cinema, música ou notícias. Basta baixar o *link* no celular e acessar o serviço que custa entre R\$ 1,29; R\$ 2,49; R\$ 3,49 ou R\$ 4,49 mais o tráfego de dados.

O **YouTube Mobile** funciona em formato de vídeo *streaming*. Para acessar esse serviço o usuário paga apenas o tráfego de dados – clientes pré-pagos pagam R\$ 1,00 o *Megabyte* e clientes pós-pagos R\$ 1,00 por minuto de acesso.

O **Portal de Vídeo** é um serviço no qual o cliente pode assistir diversos canais de vídeo no celular. Para acessar esse serviço é necessário fazer uma vídeo chamada e navegar entre as opções de vídeo, como clipes musicais, notícias, esportes etc. e custa R\$ 0,89 o minuto.

## ANEXO 22: Glossário de termos e siglas<sup>274</sup>

**3G:** ou Terceira Geração de telefone móvel é uma tecnologia que permite a convergência de voz e dados com acesso móvel à Internet, aplicações multimídia e grande capacidade de transmissão de dados. É um termo genérico que cobre várias tecnologias para redes de telefonia sem fio do futuro, incluindo CDMA2000, UMTS (W-CDMA) e EDGE. Combina Internet móvel de alta velocidade com serviços baseados em IP (*Internet Protocol*).

**ABEPREST:** Associação Brasileira de Empresas de Soluções de Telecomunicações e Informática. Reúne prestadores de serviço para operadoras de Telecom e TV por assinatura. A associação reúne companhias que empregam 50 mil profissionais que prestam serviços para o setor de telecomunicações.

**ABERT:** Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão.

**ABINEE:** Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica.

**ABPI-TV:** Associação Brasileira de Produtores Independentes de Televisão.

**ABPTA:** Associação Brasileira de Programadores de TV por Assinatura.

**ABR TELECOM:** entidade administradora da portabilidade numérica no Brasil.

**ABRA:** Associação Brasileira de Radiodifusores. Representa a Band e a RedeTV!

**ABRAFIX:** Associação Brasileira de Concessionárias de Serviço Telefônico Fixo Comutado.

**ABRANET:** Associação Brasileira de Provedores de Internet.

**ABRAPPIT:** Associação Brasileira de Pequenos Provedores de Internet e Telecomunicações.

**ABTA:** Associação Brasileira de TV por Assinatura. Representa as empresas do setor de TV por assinatura em todo Brasil.

**ACEL:** Associação das Operadoras Celulares.

**AdSense:** Um plano de publicidade do Google que ajuda criadores de portais, entre os quais *blogs*, a ganhar dinheiro com seu trabalho. Tornou-se a mais importante fonte de receita para as empresas Web 2.0. Ao lado dos resultados de busca, o Google oferece anúncios relevantes para o conteúdo de um portal, gerando receita para o site cada vez que o anúncio for clicado.

**ADSL:** Asymetrical Digital Subscriber Line é um formato de DSL, uma tecnologia de comunicação de dados que permite uma transmissão de dados mais rápida através de linhas de telefone do que um modem convencional pode oferecer. Possibilita a transmissão de sinais em banda larga por meio de cabos telefônicos metálicos. É a mais comum das tecnologias DSL, que representam estágios intermediários na transição para redes totalmente ópticas.

**Agregador:** empresa que adquire conteúdos de terceiros, empacota e oferece às teles móveis.

**Air Time:** tráfego na rede móvel, ou seja, o tempo que o usuário ocupa num canal de rádio.

**Analógico:** padrão de TV com definição de 525 linhas na tela; formato vertical (4:3) e com opções de som mono e estéreo.

**ANATEL:** Agência Nacional de Telecomunicações. A Anatel foi instalada em novembro de 1997, com a missão de viabilizar um novo modelo para as telecomunicações brasileiras, principiando com a definição e a execução do processo de privatização do Sistema Telebrás. O papel fundamental da Anatel é de regulamentação, outorga e fiscalização de serviços de telecomunicações no país.

**APTEL:** Associação de Empresas Proprietárias de Infraestrutura e Sistemas Privados de Telecomunicações.

**ATSC:** Advanced Television Systems Comitee, é o padrão de TV digital norte-americano e existe desde 1998. Adotado no EUA, Canadá, México e Coréia do Sul. Detalhes técnicos: formato *wide screen*, 16:9 (semelhante à tela do cinema), resolução de 1.920x1.080 *pixels*, 6 canais diferentes de som, transmissão na frequência de 6 MHz. Ponto positivo: é ideal para transmissão em alta definição; ponto negativo: é o menos desenvolvido no tocante à mobilidade.

**Backhails:** pontos de conexão entre o backbone de uma operadora e a rede local DSL para conexão banda larga. É uma “estrada” de banda larga. É a infra-estrutura de banda larga das operadoras de telecom.

---

<sup>274</sup> Este glossário foi constituído ao longo das leituras e formatação da tese de doutorado desde 2005. Suas principais fontes são: ANATEL, OCDE, jornal Valor Econômico, CPqD, Wikipedia, glossário técnico de portais especializados a exemplo da DoCoMo (<http://www.nttdocomo.com/glossary/index.html>) e do Telesintese (<http://www.telesintese.ig.com.br>); das revistas especializadas a exemplo da Teletime ([www.teletime.com.br](http://www.teletime.com.br)); Boletim da Agência de Notícias da Fapesp (<http://www.agencia.fapesp.br>); *Outlooks* da Accenture Communications & High Tech Solutions ([www.accenture.com](http://www.accenture.com)), dentre outros.

**Banda C:** é um sistema de comunicação de sinal via satélite. Para recepção do sinal neste sistema, é necessária a instalação de uma antena parabólica grande (2m de diâmetro, em média). No Brasil é utilizada para receber os sinais dos canais abertos e com mais qualidade que as antenas convencionais de UHF e VHF.

**Banda Ku:** também é utilizada para comunicação via satélite de sinal de TV, porém, por ser uma tecnologia mais moderna, utiliza antenas de menor porte – mini parabólicas (média de 0,60m de diâmetro) e, no Brasil, transmite os sinais dos canais fechados (pagos) através da contratação dos serviços das empresas de TV por assinatura.

**Banda:** faixa de frequência ou região do espectro de frequências que uma operadora pode utilizar para prestar serviços. As Bandas A, B, C, D e E referem-se às diferentes faixas de frequência que cada operadora tem autorização da Anatel para utilizar.

**Blogs:** são diários virtuais. O mundo dos blogs é a blogosfera.

**Blu-ray:** também conhecido como BD (de *Blu-ray Disc*) é um formato de disco óptico da nova geração de 12 cm de diâmetro para vídeos em alta definição e armazenamento de dados de alta densidade. É sucessor do DVD e é capaz de armazenar filmes até 1080p em HD de até quatro horas sem perdas. Requer uma TV HD de LCD, plasma ou LED para exibir todo o seu potencial e justificar a troca do DVD. Sua capacidade varia de 25 (camada simples) a 50 (camada dupla) *gigabytes*. O disco blu-ray faz uso do laser de cor azul-violeta, cujo comprimento de onda é de 405 nanômetros, o que permite gravar mais informações num disco do mesmo tamanho usado por tecnologias anteriores. Blu-ray obteve seu nome a partir da cor azul do raio laser ('blue ray' em Inglês significa 'raio azul'), e a letra "e" da palavra original foi suprimida porque, em alguns países, não se pode registrar para um nome comercial uma palavra comum.

**Bluetooth:** tecnologia que permite a interconexão de aparelhos móveis, PDAs e PCs à distância de até 10 metros e que opera na faixa de frequência de 2,4 GHz a 2,48 GHz e atinge taxas de transmissão de dados de até 72 *Kbps*. É uma tecnologia de baixo custo para a comunicação sem fio entre dispositivos móveis. É usado para comunicação entre pequenos dispositivos de uso pessoal, como PDAs, telefones celulares de nova geração, computadores portáteis, mas também é utilizado para a comunicação de periféricos, como impressoras, *scanners*, e qualquer dispositivo dotado de um *chip* Bluetooth.

**BREW:** plataforma para desenvolvimento de jogos e aplicativos criada pela Qualcomm. No Brasil é utilizada pela Vivo.

**Broadcast:** técnica de difusão de informações em que estas estão simultaneamente disponíveis para todos os receptores. Os exemplos típicos são as transmissões de rádio e televisão.

**Cabeça de rede:** estação geradora ou geradora local que distribui uma programação básica para outras estações geradoras, geradoras locais ou retransmissoras pertencentes à mesma rede de televisão.

**Cable modem:** *modem* que permite a recepção de dados através dos circuitos da TV a cabo. Os *cable modems* mais modernos permitem também o envio de dados pelo cabo, mas isso depende do tipo de serviço oferecido pela operadora.

**CCC:** Central de Comutação e Controle. É um conjunto de equipamentos que tem como finalidade controlar o sistema celular, interconectando-o à rede pública de telecomunicações ou a qualquer outra rede de telecomunicação, de acordo com a regulamentação vigente.

**CCS:** Conselho de Comunicação Social.

**CCTCI:** Comissão de Ciência e Tecnologia, Comunicação e Informática.

**CDMA 1xRTT:** com o CDMA 1xRTT, a infra-estrutura passou a ser compartilhada, ou seja, transmite voz e dados simultaneamente pela rede. Conseqüentemente, atende mais usuários.

**CDMA Development Group (CDG):** Consórcio internacional encarregado de definir os padrões para redes celulares baseados em tecnologia CDMA e suas evoluções.

**CDMA:** Code Division Multiple Access, ou Acesso Múltiplo por Divisão de Código. É um método de acesso, estático, a canais em sistemas de comunicação. Padrão de telefonia celular criado pela Qualcomm que utiliza uma única banda de frequência para todo o tráfego, diferenciando as transmissões individuais através de códigos transportados com o sinal. No Brasil é utilizado pela Vivo.

**CDMA-2000:** é a evolução para terceira geração do padrão CDMA. Seu primeiro passo é o 1xRTT, que atinge velocidades de até 144 *Kbps*. O estágio seguinte é o 1xEV-DO, que permite transmissões de até 2,4 *Mbps*.

**CDMA-EVDO** (Evolution Data Only ou Evolution Data Optimized): É a evolução do CDMA 1xRTT. Permite transmitir grandes volumes de dados (vídeos, acesso à Internet em alta velocidade, multimídia) por meio das redes das operadoras celulares. Com a tecnologia CDMA EVDO é possível ter uma conexão de até 2,4 *Mbps*, mais de dez vezes superior à velocidade utilizada pelo CDMA 1xRTT. Possibilita conexão à Internet em banda larga por meio do celular, de um *palmtop* ou de um computador portátil, assim como utilizar serviços integrados de voz, dados e imagens.

**Churn:** jargão utilizado no setor de telecomunicações para designar a taxa de cancelamentos de assinaturas numa prestadora.

**Click-through:** termo utilizado no mundo da publicidade da internet. É a relação percentual entre a quantidade de cliques que um *banner* recebeu e o número de vezes que ele foi exposto.

**Comunicação Social ou de Massa:** refere-se basicamente à televisão, ao rádio e ao jornal impresso, embora inclua também outros veículos de comunicação de menor impacto como as revistas, o cinema, etc.

**Comutação por Circuito:** Ligação ponto-a-ponto em redes de telefonia em que o canal de transmissão é utilizado exclusivamente para uma ligação.

**Comutação por Pacotes:** os dados das ligações são divididos em pacotes individuais e são enviados independentemente uns dos outros, ao contrário da comutação por circuito.

**Conteúdo Digital:** é qualquer informação digital que pode ser consumida, tal como música, vídeo, texto, gráficos ou jogos.

**Desenvolvedor:** é ele quem desenvolve a tecnologia de seus aplicativos ou usa uma tecnologia existente para “empacotar” os conteúdos.

**DivX:** é um formato que permite diminuir o espaço em disco de um vídeo sem que este tenha perda significativa de qualidade. Com isso, um vídeo de um DVD (que tem em média 4,6 GB de tamanho) pode ser compactado em DivX para caber em um CD de 650/700 MB. Esse formato também permite que a qualidade do áudio seja mantida ou permaneça em um estado satisfatório.

**DSL:** Digital Subscriber Line. É uma família de tecnologias que fornecem um meio de transmissão digital de dados, aproveitando a própria rede de telefonia que chega na maioria das residências. Ela foi inventada em 1988 por um engenheiro da Bell Labs. O seu uso começou no final da década de 1990 como forma de acesso à Internet de banda larga.

**DTH:** Direct to Home. É um serviço de Distribuição de Sinais de Televisão e de Áudio por Assinatura via Satélite. É distribuído diretamente do satélite ao assinante, que precisa de uma antena receptora e um decodificador para receber o sinal. Pode ser conseguido através de uma licença que permite a oferta integrada de voz, vídeo e banda larga para as empresas de telecomunicações. A legislação brasileira não impõe restrição ao capital estrangeiro para esse negócio.

**DVB-H:** Digital Video Broadcasting-Handheld é o padrão de TV digital europeu e existe desde 1998. Foi adotado no Reino Unido, Índia, Austrália e Nova Zelândia. Detalhes técnicos: oferece padrões para transmissão terrestre, a cabo e via satélite e opera na frequência de 8 MHz. Ponto positivo: mais versátil, permite uma maior variedade de canais simultaneamente na mesma frequência; ponto negativo: a frequência é diferente da usada no Brasil na TV aberta, de 6MHz, perdendo para os outros dois padrões, que têm compatibilidade.

**EDGE:** Enhanced Data Rates for GSM Evolution. É um estágio intermediário entre o GPRS e a 3G na evolução das redes GSM. Oferece taxas de transferência de dados de até 384 Kbps.

**Emissora afiliada:** estação geradora local ou retransmissora que recebe uma programação básica de uma cabeça de rede e retransmite-a para recepção pelo público em geral, em determinada localidade.

**Emissora de televisão:** é a emissora de radiodifusão de televisão que transmite simultaneamente sinais de imagens e som destinados a serem livremente recebidos pelo público geral.

**ERB:** Estação Rádio Base. É a denominação dada em um sistema de telefonia celular para a Estação Fixa com que os terminais móveis se comunicam. São equipamentos que fazem a conexão entre os telefones celulares e a companhia telefônica, ou mais precisamente a Central de Comutação e Controle (CCC).

**Estação geradora local:** é a estação radiodifusora que realiza emissões portadoras de programas, que têm origem em seus próprios estúdios, para uma determinada localidade.

**Estação repetidora de televisão (Dec. 3.965/2001):** é o conjunto de receptores e transmissores, incluindo equipamentos acessórios, capaz de captar sinais de sons e imagens oriundos de uma estação geradora, recebidos diretamente dessa geradora ou de outra repetidora, terrestre ou espacial, de forma a possibilitar seu transporte para outra repetidora, para uma retransmissora ou outra geradora de televisão.

**Estação retransmissora de televisão (Dec. 3.965/2001):** é o conjunto de receptores e transmissores, incluindo equipamentos acessórios, capaz de captar sinais de sons e imagens e retransmiti-los simultaneamente, para recepção pelo público em geral.

**ETHERNET:** Rede de transmissão de dados para interconectar estações de uma rede local de computadores a 10 Mb/s. Existe também o padrão conhecido como *fast ethernet* a 100 Mb/s.

**FCC:** Federal Communications Commission. Agência reguladora das telecomunicações do governo dos EUA. Cumpre papel similar ao da Anatel no Brasil. (<http://www.fcc.gov>).

**FEBRATEL:** Federação Brasileira de Telecomunicações. É uma entidade sindical patronal de segundo grau, integrada à estrutura sindical brasileira e constituída em 16 de agosto de 2005. A entidade se destina a defender os interesses das categorias econômicas das empresas prestadoras de serviços de telecomunicações, cujas atividades estão definidas e regulamentadas na Lei Geral de Telecomunicações (LGT), tendo como base todo o território nacional.

**FMCA:** sigla em inglês de Aliança para Convergência Fixo-Móvel. Nela estão reunidas 21 operadoras que somam 700 milhões de consumidores.

**FNDC:** Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação.

**Formato 16:9:** é a funcionalidade que consiste na produção, transmissão e apresentação de imagens num formato conhecido como formato de cinema ou *widescreen*. Tem sido promovido como uma evolução do formato 4:3, o formato tradicional de apresentação da TV analógica e refere-se à proporção entre as dimensões de largura e altura da imagem. Pode ser utilizado por imagens com qualquer grau de resolução, sendo inclusive promovido por vários editores de DVDs como meio de distinção desta mídia frente ao antigo VHS. É usual que uma imagem em alta definição seja produzida e transmitida nesse formato e, portanto, deve ser apresentada por terminais apropriados para uma fruição em sua totalidade.

**Fórum SBTVD:** o Fórum do Sistema Brasileiro de TV Digital Terrestre (SBTVD) é a entidade que reúne representantes das emissoras, das indústrias de *software* e de eletroeletrônicos e de instituições de ensino e pesquisa para assessorar o governo nas decisões sobre o assunto.

**GAP FILLERS:** são transmissores de baixa potência que transmitem no mesmo canal do sinal principal da emissora, apenas para preencher áreas específicas de sombra. Um solução barata possibilitada pela introdução da TV Digital.

**GINGA:** é o *middleware*, uma espécie de *software*, que poderá ser instalado no conversor de sinal digital para permitir a execução dos aplicativos de interatividade na TV.

**GPRS:** General Packet Radio Service. Rede de dados implantada sobre a infra-estrutura GSM. Pode oferecer taxas de até 115 Kbps.

**GSM Association (GSMA):** entidade que representa a indústria global de telefonia móvel.

**GSM:** Global System for Mobile Communications. Padrão de telefonia celular mais utilizado no mundo, originário da Europa. No Brasil foi adotado pelas operadoras TIM, Claro, Oi, Telemig Celular, Amazônia Celular, Sercomtel, CTBC e Vivo. Esse padrão permite que os clientes das operadoras possam se deslocar facilmente com os seus aparelhos, além de terem acesso a aparelhos com custos mais atrativos e utilizarem uma rede segura.

**HDTV:** High Definition Television ou televisão em alta definição. É a funcionalidade que consiste na transmissão de programação de televisão com qualidade de imagem superior, o que se traduz em imagens com ao menos 720 ou 1080 linhas de resolução em varredura progressiva ou entrelaçada, respectivamente. Os aparelhos HD Ready são os televisores preparados para transmitir imagens em alta definição. 720 é o número mínimo de linhas necessárias para que o espectador veja uma imagem em alta definição.

**Headend:** termo que referente à central de recepção, processamento, geração e retransmissão do sinal para assinantes e é usado em cabo e MMDS.

**HFC:** rede híbrida de fibra e cabo coaxial. Arquitetura de rede comumente usada nas operações de TV a cabo.

**HSPA:** High Speed Packet Access. Tecnologia de terceira geração que permite acesso à Internet banda larga móvel com velocidade de até 1 Mbps. É uma das tecnologias mais avançadas para transmissão de dados, uma evolução do W-CDMA.

**HSPDA:** High Speed Downlink Packet Access. Tecnologia de terceira geração que permite acesso a internet com velocidade de até 1 Mbps para *download* de arquivos.

**HSUPA:** High-Speed Uplink Packet Access. Tecnologia de terceira geração que permite acesso a internet com velocidade de até 1 Mbps para *upload* de arquivos, ou seja, para enviar arquivos.

**Incumbent:** nos setores de comunicação e telecomunicação, o termo *incumbent* é utilizado para descrever a existência de empresa, muitas vezes as primeiras estabelecidas, como monopólios regulados. O que inclui a televisão ou estações de rádio que beneficiadas pelo governo que lhes garantiu licenças de radiodifusão e empresas de telecomunicações que foram as primeiras a existirem como utilitárias (*utilities*) com direitos exclusivos em sua área de serviço. O tempo de poder de mercado dessas empresas varia de acordo com a regulação de cada país.

**Integrador:** empresa que integra plataformas para a oferta de um determinado serviço de valor adicionado pela operadora.

**IP:** Internet Protocol ou Protocolo de Internet. É um protocolo de interligação de redes executado em computadores e roteadores para interconectar redes comutadas a pacotes.

**IPC:** Índice Potencial de Consumo. Uma vez estabelecido o consumo de cada domicílio em cada classe econômica e em cada município estudado, pode-se calcular o potencial de consumo desse município, dividindo-se o montante de despesas esperadas no mesmo, para o exercício de um ano, pelo total de despesas correntes do país. A informação obtida é apresentada em forma de um índice de participação da despesa do município na despesa total do Brasil, com leitura percentual.

**iPod:** é uma marca registrada da Apple Inc. e refere-se a uma série de tocadores de áudio e vídeo digital projetados e vendidos pela Apple. O 'POD' é a sigla para 'Portable on Demand' e o 'i' significa eu em Inglês. O modelo atual, o iPod Classic, consegue armazenar cerca de 40 mil músicas ou 200 horas de vídeo ou ainda 25 mil fotos.

**IPTV:** Internet Protocol Television, que significa televisão em protocolo de internet ou ainda vídeos sobre rede IP. Plataforma de transporte de sinais de vídeo sobre rede de dados monitoradas. Não trafega pela Internet como a *web TV*. IPTV é produto de um provedor de serviços de telecomunicações, utiliza IP ou protocolo de transporte híbrido, não trafega pela Internet e é exibido na televisão. IPTV permite a oferta de recursos interativos avançados tais como: imagem digital em *standard* e *high definition*; vídeo sob demanda; quantidade de canais ilimitada; interatividade; serviços interativos bidirecionais em alta velocidade; guia de programação eletrônico (EPG); integração com sistemas para recomendações individuais; recursos DVR como pausar, gravar, avançar e retroceder; TV de ontem; *catch-up TV*; integração com *web* e mapeamento da navegação e do consumo. O cliente IPTV recebe um canal por vez e quando muda de canal o equipamento avisa um servidor, que envia a programação que o espectador quer assistir naquele momento.

**IRD:** Integrated Receiver Decoder, também conhecido com URD ou Set-top Box.

**ISDB-T:** Integrated Services Digital Broadcasting é o padrão japonês de TV digital e existe desde 2003. Detalhes técnicos: transmissão de 3 programações simultâneas no mesmo canal, digitalização de DVD (MPEG2) e é mais interativa. Pontos positivos: é o favorito por ser mais novo e mais moderno e atender ao requisito de mobilidade; ponto negativo: perde para o padrão europeu em número de transmissões simultâneas.

**ITU:** International Telecommunications Union. Entidade internacional vinculada à ONU e sediada em Genebra que define normas e procedimentos internacionais para as telecomunicações (<http://www.itu.int>).

**LAN:** Local Área Network. Infra-estrutura de LAN fazendo o papel do cabeamento Ethernet/ Interligação de LANs e de *link* de dados.

**LCD:** Liquid Cristal Display ou tela de cristal líquido.

**LDN:** Longa Distância Nacional.

**LGT:** Lei Geral de Telecomunicações.

**LTE:** Long Term Evolution. É a próxima geração tecnológica da banda larga móvel sem fio. A LTE se mostra como potencial tecnologia para redes 4G pela velocidade de acesso. É um padrão de troca de dados em redes telefônicas que apresenta evoluções no padrão UMTS, principalmente no que diz respeito a novos usos para espectro. Tecnicamente, a tecnologia permite navegação com velocidade de até 326 *Mbits* em até 100 quilômetros de distância.

**MBMS:** Multimedia Broadcast Multicast Service ou Serviço de Difusão Múltipla de Difusão de Multimídia. É uma tecnologia para distribuição de TV móvel por redes celulares para pequenos terminais (aparelhos de mão). MBMS usa os recursos de rede mais eficientemente, através de conexão ponto a multiponto. MBMS faz parte da evolução WCDMA padronizada por 3GPP. MBMS estará disponível tanto para GSM/EDGE quanto WCDMA.

**MediaFLO:** é uma tecnologia proprietária da Qualcomm, que montou por conta própria uma rede nos Estados Unidos e hoje fornece programação móvel para as operadoras Verizon e AT&T.

**Middleware:** *software* capaz de interpretar os aplicativos e traduzi-los na linguagem da plataforma em que ele reside. É uma espécie de sistema operacional, desenvolvido por pesquisadores brasileiros para utilização no âmbito da TV digital.

**MMDS:** Serviço de Distribuição de Sinais Multiponto Multicanal. É uma modalidade de TV por assinatura que é distribuído por meio de um sistema de microondas. Os sinais são captados do Satélite pelo "*headend*" da operadora e transmitido pelo ar por meio de um enlace de microondas entre o "*headend*" e os assinantes, que necessitam de uma antena e de um decodificador para receber o sinal. É um sistema de antenas por radiofrequência.

**MMS:** Multimedia Message Service. Mensagem multimídia transmitida de um celular para outro ou de um ponto para vários na rede. Pode conter imagens, texto e sons.

**Mobile Marketing:** o uso do celular como ferramenta de *marketing*.

**Mobile Widgets:** é um software de aplicação compacto que leva conteúdo e funcionalidade da internet para um dispositivo móvel e representa um mercado potencial para provedores de serviços e conteúdo.

**Mobilidade:** é a funcionalidade que caracteriza os serviços transmitidos pelas emissoras de televisão destinados a recepção por terminais móveis. Esta funcionalidade engloba diferentes tipologias de terminais, como móveis e portáteis, que são caracterizações baseadas na velocidade de deslocamento do terminal, por exemplo, dentro de um veículo ou caminhando.

**Modem (MODulator / DEModulator):** Dispositivo de comunicação conectado a uma interface apropriada de um computador, que "traduz" a informação digital em um sinal que pode ser transmitido por uma linha telefônica ou dedicada, realizando também a conversão inversa

**Monoprogramação:** é o serviço de radiodifusão que consiste na transmissão de apenas uma programação de televisão na frequência designada para que a emissora transmita seu sinal digitalizado. É o que as emissoras podem oferecer, principalmente por limitações técnicas da plataforma de transmissão terrestre analógica.

**MPEG:** é a sigla para Motion Picture Experts Group. A família de normas vai da MPEG-1 a MPEG-4, que refere-se à televisão com qualidade de estúdio e canais de áudio múltiplos com qualidade de CD. A TV Digital brasileira adotou o padrão MPEG-4.

**MPEG-7:** conjunto de ferramentas de descrição audiovisual usada para gerar descrições que comporão a base para aplicações que viabilizem o acesso eficiente e efetivo à conteúdos multimídia.

**NGN – Next Generation Network.** É um conceito e não uma tecnologia. É a construção inteligente de uma plataforma multi serviços em cima de uma rede. É um termo amplo para descrever algumas importantes evoluções arquiteturas em redes de telecomunicações que serão implantadas nos próximos anos. A ideia geral de NGN é que uma mesma rede transporte todas as informações e serviços (voz, dados e todos os tipos de mídias como o vídeo), encapsulando-os em pacotes tal como é feito com o tráfego de dados na Internet. NGNs são geralmente construídas com base no protocolo IP.

**OCDE:** Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. É uma organização internacional de 31 países que aceitam os princípios da democracia representativa e da economia de livre mercado. Os membros da OCDE são considerados países desenvolvidos pela alta renda e alto Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) que possuem.

**OFCOM:** Office of Communications. Na Europa, o UK é o pioneiro no desenvolvimento de políticas para organizar o setor de comunicação desde os anos 1980. Nesse país, no final dos anos 1990 surgiu o OFCOM (no qual a ANATEL foi inspirada), órgão que discute as responsabilidades regulatórias do setor de comunicações, a partir do debate sobre questões de convergência das TICs.

**OLED:** Sigla em inglês para diodos orgânicos emissores de luz, que promete consumir menos energia e melhor brilho das imagens. Televisor que deve substituir tanto o plasma como o LCD.

**OMA:** Open Mobile Alliance.

**One-Seg:** ou 1-seg ou ISEG é uma tecnologia de transmissão digital de TV para aparelhos portáteis com áudio e vídeo. O nome é uma referência ao fato de o sistema de TV digital japonês dividir o sinal em 13 segmentos: 12 de alta definição e o 13º de baixa definição, próprio para dispositivos portáteis. O ISEG permite a recepção móvel, tanto em celulares como em veículos em movimento gratuitamente, uma vez que o sinal para os receptores móveis trafega no mesmo canal que a transmissão em alta definição. É o serviço de recepção portátil no sistema ISDB-TV.

**PAL-M:** é o padrão de codificação de cor adotado para as transmissões de TV no Brasil desde a sua primeira transmissão oficial na Festa da Uva em Caxias do Sul, RS, em 19 de fevereiro de 1972.

**Page-views (páginas vistas):** quando uma página da *web* é acessada, conta-se um *page-view*. O número de *page-views* de um *site* é a quantidade de páginas exibidas em um determinado período de tempo. Junto com o usuário único (*unique visitor*) é um parâmetro usado para medir a audiência na Internet. Aqui são contadas todas as visitas feitas por um usuário a um *site* ou conjunto de *sites*. Ou seja, se uma pessoa acessa um site dez vezes, o número de páginas vistas é dez e não um.

**Pay-per-view (PPV):** modalidade de serviço no qual o usuário paga para ter acesso a um determinado conteúdo, transmitido simultaneamente para múltiplos usuários.

**PBFM:** Plano Básico de Distribuição de Canais de Radiodifusão Sonora em Frequência Modulada. Regulamentação de responsabilidade da ANATEL.

**PBRTV:** Plano Básico de Distribuição de Canais de Retransmissão de Televisão. Regulamentação de responsabilidade da ANATEL.

**PDA:** Personal Digital Assistant. Dispositivo portátil estilo “Palm” com funcionalidades como agenda, telefones, alarmes etc., que pode também ser conectado à rede móvel e usado como telefone e dispositivo para *download* de *e-mails* ou outros serviços.

**PGMU:** Plano Geral de Metas de Universalização.

**PGR:** Plano Geral de Atualização da Regulamentação, aprovado em 16/10/08 pela Anatel.

**Pitching:** Em televisão, a expressão é amplamente usada em feiras e festivais internacionais. Trata-se de uma oportunidade dada aos produtores independentes para apresentação de idéias e formatos, com a intenção de co-produção, para um canal de televisão. É uma forma de estreitar a relação entre produtores e exibidores. É um processo de seleção entre produtoras, organizado por canais de televisão para escolher novos conteúdos de programação para suas grades. Os produtores se inscrevem no processo e enviam seus projetos, que são selecionados por uma comissão julgadora.

**Podcasting:** Podcasting é uma forma de publicação de arquivos de mídia digital (áudio, vídeo, foto, PPS etc.) pela Internet, através de um feed RSS, que permite aos utilizadores acompanhar a sua atualização. Com isso, é possível o acompanhamento e/ou *download* automático do conteúdo de um podcast. A palavra “podcasting” é uma junção de iPod - marca do aparelho de mídia digital da Apple de onde saíram os primeiros *scripts* de *podcasting* -, ou a sigla para Personal On Demand (numa tradução literal,

algo pessoal e sob demanda), e *broadcasting* (transmissão de rádio ou televisão). A série de arquivos publicados por podcasting é chamada de *podcast*. O autor de um podcast é chamado *podcaster*. Em resumo, é uma forma de distribuir arquivos de áudio e vídeo via Internet. O usuário pode assinar canais específicos, gratuitos ou pagos, e receber as atualizações no computador. Depois, transfere os arquivos e passa a reproduzi-los em tocadores digitais portáteis.

**Portabilidade:** é a funcionalidade que caracteriza a recepção por terminais móveis de pequeno peso e volume.

**PSTs:** Postos de Serviços de Telecomunicações.

**RFID:** sigla em inglês para a tecnologia de identificação por radiofrequência.

**RSS:** formato que permite distribuir conteúdos digitais freqüentemente atualizados, como os de *blogs*, *podcasts* e *sites* de notícias. Para o usuário, a vantagem é que ele pode obter informações de várias origens a partir de um único ponto. Os arquivos são chamados de RSS feeds. Há dúvidas sobre a origem da sigla, que pode significar "really simple syndication", "rich site summary" ou "RDF site summary".

**SBTVD:** Sistema Brasileiro de TV Digital Terrestre. Tem o objetivo de promover, através da tecnologia digital: inclusão social, diversidade cultural, preservação da Língua pátria, propiciar uma rede universal de educação à distância, estimular a pesquisa e o desenvolvimento, expandindo a tecnologia e a indústria brasileiras relacionadas à tecnologia da informação e à comunicação, planejar o processo de transição analógico/digital, garantindo a adesão gradual de usuários a custos compatíveis com sua renda.

**SCM:** Serviços de Comunicação de Massa. Superintendência da Anatel responsável pela regulamentação, outorgas para a prestação dos quatro serviços de TV por Assinatura e o combate às infrações da ordem econômica. Para essa finalidade, a SCM divide-se em três gerências gerais: de Administração de Planos e Autorização de Uso de Radiofrequências; de Regulamentação, Outorga e Licenciamento de Serviços por Assinatura; e de Regime Legal e Controle de Serviços por Assinatura.

**SCM:** Serviços de Comunicações Multimídia. É um serviço fixo de telecomunicações de interesse coletivo, prestado em âmbito nacional e internacional, no regime privado, que possibilita a oferta de capacidade de transmissão, emissão e recepção de informações multimídia (dados, voz e imagem), utilizando quaisquer meios, a assinantes dentro de uma área de prestação de serviço.

**SDTV:** Standard Definition Television ou Televisão com Definição Padrão é uma variante da televisão que disponibiliza ao usuário imagens com resolução similar à televisão analógica. Usualmente, possui formato 4:3, embora possa ter também 16:9.

**SETA:** Sindicato das Empresas de TV por Assinatura.

**Set-top Box:** é um dispositivo para televisão que a habilita para receber sinais de satélite, digital, a cabo ou encriptado. É um conversor de sinal analógico para digital.

**SINDITELEBRASIL:** Sindicato Nacional das Empresas de Telefonia Fixa e de Serviço Móvel Celular e Pessoal.

**Slingbox:** é um dispositivo de *streaming* de TV que permite ao usuário acessar remotamente a programação da sua TV paga em qualquer computador com conexão banda larga.

**Smartphone:** combinação entre celular e PDA.

**SMP:** Serviço Móvel Pessoal. Serviço de telefonia celular outorgado pela Anatel.

**SRF:** Superintendência de Radiofrequência e Fiscalização da Anatel. Responsável pela fiscalização técnica das prestadoras de TV por Assinatura.

**Streaming:** conteúdo digital em fluxo contínuo. Permite que os usuários de Internet assinem um serviço que dê acesso a um cardápio de vídeos e possam assistir a eles sem manter uma cópia permanente em seu computador.

**Switch-off:** desligamento da transmissão analógica de TV e encerramento do *simulcasting*.

**Symbian:** sistema operacional para dispositivos móveis criado pela Nokia, Ericsson, Motorola, Samsung, Panasonic, Siemens e Psion para permitir uma padronização dos aplicativos.

**Syndication:** Na indústria de entretenimento e noticiários, *syndication* é um método de disponibilizar ou vender conteúdo para vários estabelecimentos simultaneamente. Sendo importante para diversas formas de comunicação de massa. O *syndicator* é um tipo de organização tipicamente norte-americana, encarregada de unir vários programas e vendê-los, principalmente para estações independentes.

**Tablet:** é um computador em forma de prancheta eletrônica, sem teclado e com tela sensível ao toque. Sua tela possui entre 7 e 10 polegadas. E, normalmente, saem de fábrica com conexão 3G e Wi-Fi, ou seja, prontos para acessar a Internet.

**TELCOMP:** Associação Brasileira das Prestadoras de Serviços de Telecomunicações Competitivas.

**TELEBRASIL:** Associação Brasileira de Telecomunicações é uma Entidade Civil de caráter privado (do tipo Associação), de âmbito nacional e sem finalidades lucrativas, cuja missão é congrega os setores oficial e privado das telecomunicações brasileiras

visando a defesa de seus interesses e o seu desenvolvimento. A atuação da TELEBRASIL está direcionada a todas as pessoas geradoras e usuários dos serviços e produtos de telecomunicações.

**Teleco:** É o maior portal de informações do setor de telecomunicações do Brasil. E oferece serviços de consultoria em inteligência de mercado nas áreas de celular, banda larga, telefonia fixa e TV por assinatura.

**TPC/IP:** Transmission Control Protocol. Tecnologia que permite a comunicação entre computadores e redes com tecnologias diferentes.

**UHF:** Ultra High Frequency ou Frequência Ultra Alta. Designa a faixa de radiofrequência de 300 MHz a 3 GHz. É uma modalidade de TV por assinatura. Banda de transmissão (canais 14 a 59). As TVs por assinatura via UHF são licenças que foram criadas em 1988 para a oferta de TV por assinatura em um único canal UHF. Existem cerca de 25 licenças de TVAs, nas principais capitais brasileiras e em nome de grandes grupos de mídia, tais como Globo, Abril, RBS e Band.

**Unbundling:** A palavra *unbundling* é traduzida nos textos oficiais no Brasil como desagregação. O termo é utilizado para descrever a desagregação das redes das operadoras de telefonia local, de modo a possibilitar que outros prestadores possam alugar partes destas redes para prover serviços aos seus clientes.

**VAS:** Value Added Services ou serviços de valor adicionado (SVA). Qualquer aplicação que é transportada pelo serviço de telecomunicações sem se confundir com o serviço em si. Pode ser aplicado a acesso à Internet, *download* de aplicativos, sons e imagens, troca de mensagens etc.

**Vlogs:** *videoblog*, *videolog* ou *vlog* é uma variante de *weblogs* que cujo conteúdo principal consiste de vídeos.

**VoIP:** Voz sobre IP ou voz sobre protocolo de internet.

**WAP:** Wireless Application Protocol. Padrão de acesso a informações da Internet por telefones celulares. O WAP é um conjunto de protocolos que garante o envio de forma eficiente e segura da informação entre um *gateway* de conexão com a Internet e um *browser* na estação móvel. O WAP permite a navegação por *sites* que tiverem seus conteúdos adaptados para linguagem WAP.

**WCDMA:** Wideband Code Division Multiple Access. É a evolução para 3G das redes GSM. Atinge a velocidade de até 2 *Mbps*.

**WEB 2.0:** é a segunda onda dos serviços *on-line*. As definições variam bastante, mas há um conjunto de características básicas: conteúdo gerado pelo próprio usuário, informações acessíveis de qualquer computador e infra-estrutura de banda larga, que garante acesso rápido à internet. A expressão foi cunhada na companhia americana O'Reilly Media. A Web 2.0 teria aplicações mais interativas, capazes de tirar partido do acesso rápido em banda larga e das redes sociais para facilitar o dia-a-dia das pessoas.

**WiFi:** Wireless Fidelity, rede local sem fio de alta frequência que utiliza o padrão 802.11 b do IEEE, que oferece velocidades até 11 *Mbps*.

**WiMax:** Worldwide Interoperability for Microwave ou interoperabilidade mundial para acesso em microondas. É uma tecnologia de banda larga sem fio.

**Wireless:** comunicação sem fio.

**WWW:** World Wild Web. Sistema de hipertexto que permite a qualquer pessoa usar a rede mundial.

**xDSL:** é a *x*-Linha do Assinante Digital, em que o *x* se refere à tecnologia do momento. Trata-se de tecnologias que exploram os cabos com fios de cobre da rede de telecomunicações existente para a transmissão de dados com débito elevado.

**Zapping:** uma seqüência de mudanças rápidas de um canal para outro, por meio de controle remoto, e que geralmente é feita para evitar os intervalos comerciais.