

O FUTURO DA TV POR ASSINATURA NO BRASIL

convergência tecnológica e novas estratégias competitivas

Bruno Valente Serman

Rio de Janeiro

2007



Universidade Federal do Rio de Janeiro

Centro de Filosofia e Ciências Humanas

Escola de Comunicação

O FUTURO DA TV POR ASSINATURA NO BRASIL

convergência tecnológica e novas estratégias competitivas

Bruno Valente Serman

Orientador: Dr. Eduardo Refkalefsky

Rio de Janeiro

2007

O FUTURO DA TV POR ASSINATURA NO BRASIL
convergência tecnológica e novas estratégias competitivas

Bruno Valente Serman

Monografia submetida ao corpo docente da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovada por:

Prof. Dr. Eduardo Refkalefsky (orientador)

Nota: _____

Rio de Janeiro, ____ de _____ de 2007

SERMAN, Bruno Valente.

O futuro da TV por assinatura no Brasil: convergência tecnológica e novas estratégias competitivas. Orientador: Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2007. 56f. Inclui glossário.

Monografia (Graduação em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2007.

1. TV por Assinatura. 2. Mídias, convergência. 3. Estratégia. 4. Vantagem competitiva. I. Refkalefsky, Eduardo (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação. III. Título.

AGRADECIMENTO

Agradeço à minha família pelo incentivo que sempre me foi dado e pelo exemplo que tanto influenciou na formação do meu perfil profissional e pessoal.

Aos meus colegas de faculdade pelos quatro anos de

convivência e busca conjunta pelo conhecimento e sucesso.

Por fim, ao professor Eduardo Refkalefsky, pela colaboração, paciência e ensinamentos passados durante todo o desenvolvimento deste trabalho.

SERMAN, Bruno Valente. **O futuro da TV por assinatura no Brasil**: convergência tecnológica e novas estratégias competitivas. Orientador: Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2007. 56f. Inclui glossário. Monografia (Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, habilitação em Publicidade e Propaganda).

RESUMO

Este trabalho tem o propósito de expor os novos rumos do mercado de TV por assinatura no Brasil sob a ótica de um dos principais elementos da cadeia produtiva desse setor: as operadoras. É feita uma análise baseada na convergência tecnológica, que vem sendo o maior motivador das transformações na área da comunicação. Para isso, são utilizados conceitos desenvolvidos por Michael Porter (1991), especialmente o modelo das cinco forças competitivas. Trata-se, a partir desse ponto, das práticas e estratégias adotadas pelas operadoras frente aos desafios apresentados por seus concorrentes.

SERMAN, Bruno Serman. **The future of pay tv in Brazil**: technological convergence and new competitive strategies. Advisor: Eduardo Refkalefsky. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2007. 56p. Glossary included. Final dissertation (Communication School, Federal University of Rio de Janeiro, Advertising major).

ABSTRACT

This study aims to show the new paths of the pay TV market in Brazil under the optics of one of the main components in the productive chain of this industry: the operators. It's made an analysis based on the technological convergence, which has been the greatest motivator of the transformations in the communications' area. For this, concepts developed by Michael Porter (1991) are used, especially the five competitive forces model. From this point, the practices and strategies adopted by the operators face to the challenges presented by its competitors are discussed.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1. A TV POR ASSINATURA E SUA IMPLANTAÇÃO NO BRASIL.....	13
1.1 <i>O nascimento da TV por assinatura.....</i>	13
1.2 <i>O desenvolvimento da TV por assinatura no Brasil.....</i>	15
1.3 <i>A indústria da TV por assinatura.....</i>	18
1.3.1 <i>Principais modalidades e tecnologias de transmissão.....</i>	18
1.3.1.1 <i>A transmissão via cabo.....</i>	19
1.3.1.2 <i>A transmissão via</i>	
<i>MMDS.....</i>	20
1.3.1.3 <i>A transmissão via</i>	
<i>DTH.....</i>	21
1.3.2 <i>A cadeia produtiva.....</i>	23
2. O MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	25
2.1 <i>A ameaça de novos</i>	
<i>entrantes.....</i>	26
2.2 <i>A intensidade da</i>	
<i>rivalidade entre os concorrentes existentes.....</i>	28
2.3 <i>A ameaça de produtos</i>	
<i>ou serviços substitutos.....</i>	30
2.4 <i>O poder de negociação</i>	
<i>dos compradores.....</i>	31
2.5 <i>O poder de negociação</i>	
<i>dos fornecedores.....</i>	33
2.6 <i>A atuação</i>	
<i>governamental.....</i>	34
2.7 <i>A influência da</i>	
<i>evolução da indústria na estratégia competitiva.....</i>	34
3. OS NOVOS CENÁRIOS PARA A TV POR ASSINATURA.....	37
3.1 <i>Novos competidores na TV por assinatura.....</i>	38
3.2 <i>A força dos provedores de conteúdo e tecnologia.....</i>	41
3.3 <i>O poder de escolha do consumidor.....</i>	43
3.4 <i>A ameaça dos substitutos à TV por assinatura: antigos e novos</i>	
<i>atores.....</i>	44
3.5 <i>A competição entre as operadoras.....</i>	46

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS.....	51
GLOSSÁRIO.....	54

INTRODUÇÃO

A área das comunicações, em especial das telecomunicações, vive hoje um momento de grande indefinição. Há, no mundo todo, uma verdadeira revolução do aparato tecnológico (talvez a maior desde o advento do microcomputador e da informática), o que empurra diversos veículos para uma convergência jamais vista anteriormente.

Essa convergência vem eliminando os limites entre os meios e tornando-os totalmente compatíveis em termos operacionais, dando um fim às tradicionais relações que mantinham entre si e com seus usuários. Vive-se a “era digital”, na qual tudo pode ser transformado em uma linguagem comum (os ‘bits’) e propagado mundo afora em questão de segundos.

A partir desse movimento, verifica-se também uma grande mudança no comportamento dos consumidores: são independentes como nunca foram, decidindo onde, quando e como assistem a filmes e séries, visitam *sites*, ouvem música. Utilizam também um número crescente de mídias simultaneamente – fenômeno chamado “*cross media*” –, de maneira que se faz cada vez mais difícil atrair sua atenção, gerando a desmassificação das audiências. Além disso, o consumidor moderno quer cada vez mais participação. Ele quer interagir, quer produzir e compartilhar seu conteúdo, quer criar

comunidades de acordo com suas afinidades e interesses.

Paralelamente, do ponto de vista político e econômico, ocorre uma nova expansão do pensamento neoliberal* e da economia de mercado*, pressionando os sistemas regulatórios por menores controles e normas governamentais, porém de uma forma contraditória. Por um lado, a comunicação se encontra ainda mais globalizada, havendo uma conglomeração de corporações transnacionais, em uma luta incessante para reduzir o poder dos estados-nações. No entanto, por um outro lado, é clara a concentração de poder (em todos os seus sentidos) na mão de poucas, mas gigantescas organizações, diminuindo sensivelmente a concorrência – princípio básico do sistema de produção capitalista.

É nesse contexto mundial em que se situa a TV por assinatura brasileira. O desinteresse inicial e a incapacidade das empresas nacionais de arcarem com os custos e investimentos em infra-estrutura necessários para o desenvolvimento do setor têm como consequência a necessidade de parcerias com transnacionais e de um reposicionamento diante da convergência tecnológica. Mais de quinze anos após a implantação da TV por assinatura no país, o futuro ainda é nebuloso. O cenário se encontra em constante mudança, principalmente em função de ameaças iminentes e novas possibilidades de expansão do negócio.

Conseqüentemente, as estratégias corporativas devem ser regularmente revistas para que possam acompanhar essas transformações, e a importância desse processo se revela ainda maior no que tange às atividades das operadoras de TV por assinatura. De toda a cadeia produtiva do setor, sem dúvida são elas as que vão sofrer de maneira mais intensa os reflexos das novas tendências.

Deste modo, este trabalho tem como **objeto de análise** identificar as alterações e os novos rumos a serem tomados pelo mercado de TV paga no país em virtude da mudança de paradigma tecnológico, podendo, assim, fornecer uma projeção de como deverá ser oferecido esse serviço nos próximos anos.

Entre os **objetivos específicos**, citam-se: a partir do modelo das cinco forças competitivas desenvolvido por Michael Porter, fazer uma análise estratégica da indústria de TV paga no Brasil, descrever a situação das principais empresas atuantes nesse mercado (ênfase nas operadoras de TV por assinatura), abrangendo também sua participação em outros ramos da comunicação, e analisar os fatores que podem servir como determinantes para o crescimento do mercado ou ainda como ameaças de concorrência para o mesmo.

A **relevância** do tema existe por se tratar de um exame bastante atual de um meio de comunicação presente diariamente na vida de uma grande quantidade de pessoas, tanto em âmbito nacional como internacional, e de quais devem ser os reflexos de seu futuro no cotidiano das mesmas.

Também merece consideração o fato de ser feita uma abordagem do cenário empresarial brasileiro na telecomunicação, sendo este um dos setores de maior importância na economia de um país.

Além disso, a televisão por assinatura, talvez por ser ainda recente, não é amplamente abordada na literatura. Da mesma forma, são poucos os trabalhos que utilizam Porter para analisar esse mercado, visto que a preferência existente é pela ênfase em abordagens políticas e tecnológicas. Assim, o presente estudo pode ser útil para futuras pesquisas nessa área.

Sendo assim, conclui-se que o trabalho possui grande relevância nos campos social, político e econômico e acadêmico.

A **metodologia** adotada baseia-se na revisão do material publicado por Michael Porter e outros autores acerca das estratégias e vantagens competitivas em indústrias, bem como por autores que dissertam sobre a TV por assinatura e sobre comunicação em todos os seus aspectos, para que possa ser construída a base teórica.

Desse ponto em diante, é feito o acompanhamento constante do noticiário sobre o tema proposto, de maneira que as informações contidas no trabalho sejam as mais atualizadas possíveis. Isso se faz, principalmente, através de jornais, revistas e *sites* especializados, mas também é consultada continuamente a imprensa em geral.

Para que o tema abordado se situe no tempo e espaço, o **Capítulo 1** traz uma breve descrição do surgimento da TV por assinatura no mundo e sua chegada no Brasil, incluindo fatores sociais, políticos e econômicos. Além disso, são apresentadas as tecnologias de transmissão do serviço e mostrados os principais *players** de sua cadeia produtiva.

O **Capítulo 2** parte da definição do modelo das cinco forças competitivas desenvolvido por Michael Porter a fim de que se tenha a base teórica para avaliação do mercado de TV paga no país. Assim, são colocadas as principais ferramentas utilizadas para demonstrar os pontos fortes e fracos das empresas e os aspectos mais relevantes à sua atuação no mercado.

O **Capítulo 3** faz uso justamente do estudo realizado no capítulo anterior para analisar as estratégias competitivas utilizadas pelas operadoras de TV por assinatura e as forças que guiam a concorrência na indústria, avaliando também sua perspectiva de

rentabilidade futura. Dessa forma, é descrito o cenário empresarial atual, abordando números de performance e a questão dos investimentos no setor.

Para finalizar, o **Capítulo 4** traz as conclusões e considerações finais acerca do tema proposto.

Para fins de esclarecimento, as palavras seguidas do sinal gráfico * encontram-se no glossário, página 54.

1 A TV POR ASSINATURA E SUA IMPLANTAÇÃO NO BRASIL

1.1 O nascimento da TV por assinatura

A televisão por assinatura surge para o mundo em uma pequena cidade na Pensilvânia, Estados Unidos, no final da década de 1940, como uma solução operacional a fim de que pequenas comunidades recebessem com melhor qualidade o sinal de TV aberta em seus domicílios, especialmente em regiões montanhosas. Para que isso pudesse acontecer, as pessoas se associavam e adquiriam uma grande antena (normalmente instalada em uma região mais alta, como uma colina) que fosse capaz de captar os sinais das emissoras convencionais com maior sensibilidade. Em seguida, esses sinais eram direcionados para uma pequena estação que, por sua vez, reenviava o sinal para as residências através de cabos. Na época, esse modelo recebeu o nome de CATV (“*Community Antenna Television*”), ainda hoje utilizado como sinônimo de TV a cabo.

Passou-se, então, a estudar aplicações desse método também para as maiores cidades, visto que nelas a quantidade de edifícios também atuava como fator de interferência. Não obstante, provavelmente o principal motivo da expansão do sistema de TV paga tenha sido o interesse das grandes empresas americanas de radiodifusão, animadas com a perspectiva de crescimento do número de seus telespectadores e, conseqüentemente, de suas receitas publicitárias.

Até os anos 70, esse sistema foi utilizado basicamente para reproduzir os sinais da TV aberta. A partir daí, novas possibilidades foram vislumbradas: pelos cabos da

CATV poderia ser transmitida também programação diferenciada para o público local, além de sinais de rádio AM e FM. O potencial era enorme e estava apenas começando a ser aproveitado.

Não havia, nesse momento, qualquer necessidade de regulamentação. Entretanto, quando alguns sistemas a cabo começam a transmitir em seus canais locais os mesmos programas que as redes de TV aberta, gerando uma migração de suas audiências, estas fazem uma reclamação ao *Federal Communication Commission* (FCC)¹. A resposta do FCC vem, então, através do estabelecimento de regras segundo as quais os sistemas de TV a cabo deveriam retirar do ar esses seus canais locais. Contudo, sem outras medidas regulamentadoras, a TV a cabo pôde crescer à margem do sistema convencional.

Quando a operadora HBO (*Home Box Office*) inicia a comercialização de seus serviços de entrega de filmes via satélite para operadoras locais, uma grande variedade de redes de canal pago surge, oferecendo programação nos canais disponíveis no sistema de cabo. Estes passam a ter, assim, sua quantidade bastante aumentada.

Mas é entre 1980 e 1989 que se verifica um grande desenvolvimento do setor. A taxa de penetração da TV por assinatura nos lares americanos cresce de 22% para 59%, enquanto a receita proveniente da publicidade aumenta de US\$ 53 milhões para cerca de US\$ 1,5 bilhão. Além disso, o número de programadoras pula de oito para quarenta e cinco e o de canais disponíveis de oito para vinte e oito².

Dessa maneira, desde então o *narrowcasting** vem acompanhando o

¹A *Federal Communication Commission* é o órgão regulador das telecomunicações nos Estados Unidos.

²Dados fornecidos pela *National Cable & Telecommunications Association* (NCTA), ou Associação Nacional de Cabo e Telecomunicações. É uma entidade americana análoga aqui no Brasil à ABTA.

*broadcasting**, sendo aplicado o conceito de segmentação, por meio do qual as programadoras passam a focar em determinados perfis de audiência com características particulares, os nichos. Surgem, portanto, os canais específicos de jornalismo (como a CNN), de filmes (HBO), de esportes (ESPN), dentre outros. Com a evolução, impulsionada principalmente pelo crescimento da concorrência, o resultado é a TV por assinatura que conhecemos hoje.

1.2 O desenvolvimento da TV por assinatura no Brasil

Foram necessários mais de 40 anos até que a TV por assinatura chegasse ao nosso país. Ainda durante a década de 70, segundo Ramos e Martins (1996), são tomadas algumas iniciativas para a implantação do sistema, principalmente através da Universidade de Brasília (UnB) e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). No entanto, apesar do investimento maciço dos governos militares na construção de uma infra-estrutura de comunicação que interligasse todo o país (política de desenvolvimento econômico e segurança nacional), estavam em jogo também os interesses das redes de TV aberta e rádio da época, bem como da própria ditadura, que via na TV por assinatura uma possibilidade de maior informação para a população e, desta forma, de um mais difícil controle sobre ela.

Sendo assim, somente em 1991, com a entrada dos grandes grupos de mídia (criação da Globosat pelas Organizações Globo e da TVA pelo Grupo Abril) e, como se pode perceber, carregando toda a herança monopolista do processo de desenvolvimento da TV aberta no período militar, o mercado de fato iniciou seu desenvolvimento.

Isso só se tornou possível após intenso debate político e participação da sociedade através do Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação (FNDC), que representava entidades sindicais, estudantes, empresários e o interesse público em geral. Não existia uma legislação para o serviço de cabodifusão³, e o assunto só seria abordado concretamente a partir do Decreto 95.744/88, que regulamentava o “Serviço Especial de Televisão por Assinatura”, e da Portaria 250/89, relativa ao DISTV (Distribuição de Sinais de Televisão) – posteriormente transformado em Serviço Especial de TV a Cabo –, que nada mais era do que a distribuição de sinais de televisão por meio físico (os cabos, e não os satélites utilizados para a TV aberta). Desse modo, as duas medidas representavam, uma forma de regulamentar de forma velada o serviço de TV a cabo no Brasil.

Fatos marcantes desse momento em diante viriam a ser a criação da ABTA (Associação Brasileira de TV por Assinatura), uma entidade empresarial da classe, e, principalmente, a aprovação da Lei do Cabo (Lei 8.977/95) após discussão pública, sancionada em um dos primeiros atos de Fernando Henrique Cardoso na presidência. Essa lei se tornou extremamente importante por marcar também uma quebra no modelo de telecomunicações vigente na época: permitia a exploração exclusiva do serviço por empresas privadas (em um momento de monopólio estatal das telecomunicações), bem como abria, pela primeira vez, a área da comunicação para a participação de capital estrangeiro, desde que fosse limitado a 49% do controle das empresas.

As outras modalidades de TV por assinatura no Brasil (DTH e MMDS), entretanto, ao contrário da TV a cabo, não tiveram leis específicas ou discussão que

³ O termo cabodifusão passou a ser utilizado em contraposição ao serviço de radiodifusão, isto é, ao rádio e à TV aberta convencional.

envolvesse a sociedade. Através do Decreto 2.196/97, foram enquadradas como Serviço Especial de Telecomunicações e passaram a ser reguladas por portarias, não havendo para elas a restrição à presença do capital estrangeiro, que poderia chegar ao controle de 100% das empresas atuantes através dessas tecnologias.

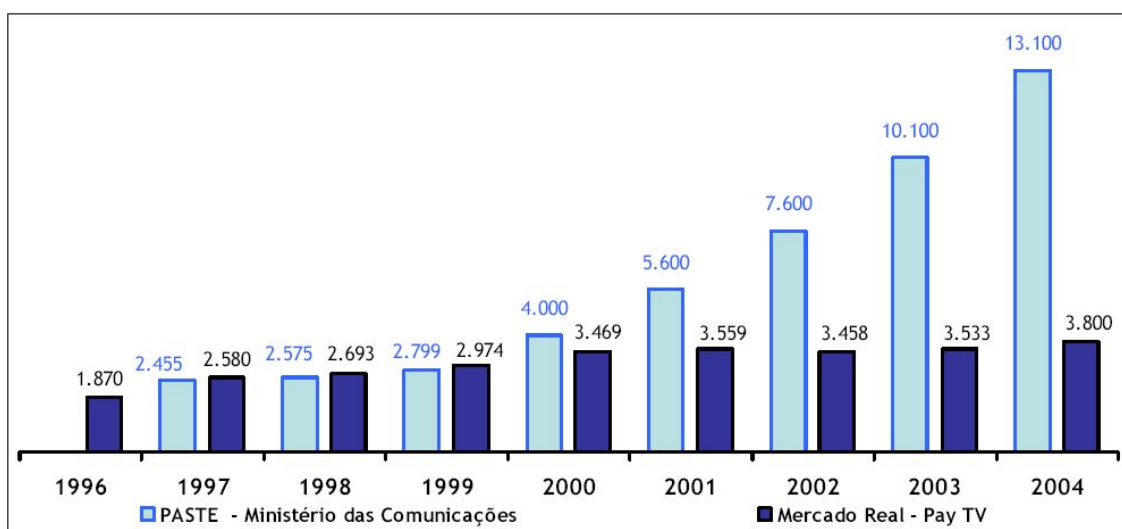
Outro fato importante ocorreu em 1997. Com a promulgação da Lei Geral das Telecomunicações, a Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações) é criada. Administrativamente independente e financeiramente autônoma, assume a função de órgão regulador de todos os serviços relacionados a esse setor, inclusive da TV por assinatura, e desde então vem dando continuidade ao processo licitatório para expansão desses serviços.

O sucesso da TV paga em outros países gerava grande expectativa nas empresas brasileiras que receberam as primeiras concessões, o que as levou a investir bastante na aquisição de equipamentos de última geração. Acreditava-se que rapidamente haveria um grande número de assinantes, o que garantiria uma vultuosa margem de lucros. E realmente isso parecia se concretizar, já que, entre 1995 e 2000, o que se viu foi um crescimento do serviço acompanhado da consolidação dessas corporações e a formação de um oligopólio através da aquisição de empresas menores.

A partir do ano de 2001, todavia, o cenário começa a mudar. A economia brasileira passa a sentir os efeitos de crises econômicas mundiais (instabilidade política, altas taxas de juros e risco Brasil elevado levam a uma redução do poder de compra e da confiança dos consumidores) e a situação se agrava com a desvalorização do real. As dívidas do setor, quase que em sua totalidade negociadas em dólar, se multiplicam em um reduzido espaço de tempo. Tudo isso culmina com a estagnação do número de

assinantes, localizado bem abaixo das metas de crescimento previstas pelo PASTE (Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal) do Ministério das Comunicações na fase de euforia inicial.

Evolução da base de assinantes da TV por assinatura



Fonte: Anatel

Como uma forma de tentar dar novo fôlego ao setor e retomar o crescimento, em meados de 2002 a ABTA apresenta a seus associados uma avaliação da indústria e um plano de ação com diferentes teses. Esse plano de reestruturação diagnosticava os principais obstáculos à TV por assinatura no Brasil e buscava a formulação de um novo modelo de negócio. Seu conteúdo será visto mais adiante, quando tratarmos do panorama atual do mercado.

1.3 A indústria da TV por assinatura

1.3.1 Principais modalidades e tecnologias de transmissão

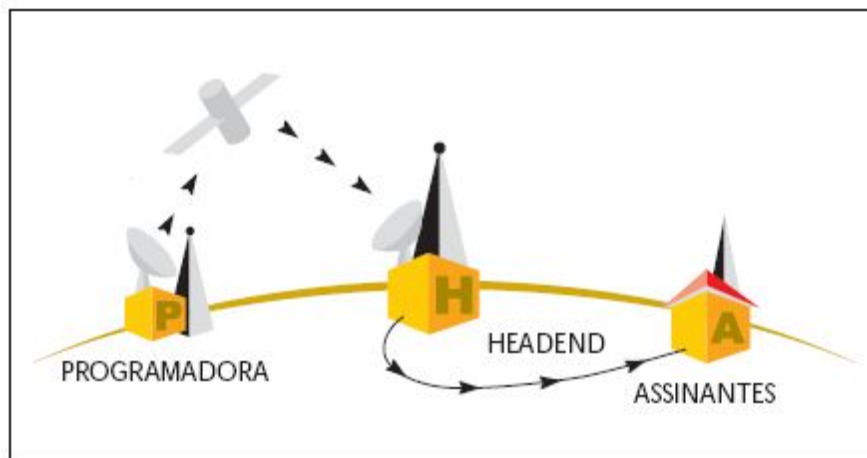
Em nosso país, verificam-se três modalidades bastante diferentes entre si empregadas na distribuição dos sinais de TV por assinatura: o cabo, o MMDS (*Multipoint Multichannel Distribution System*) e o DTH (*Direct to Home*). Temos também uma última tecnologia, com sinais UHF codificados, mas esta não apresenta relevância econômica.

1.3.1.1 A transmissão via cabo

Sem dúvidas, o sistema de transmissão via cabo é o mais difundido no Brasil. Ainda que tenha um custo maior de instalação por domicílio, sua estrutura pode ser utilizada também para outros serviços, tais como telefonia e acesso à Internet.

Seu funcionamento ocorre da seguinte forma: as programadoras transmitem o sinal com a programação por satélite para o *headend** (estação de distribuição) das operadoras, onde esse mesmo sinal é processado e reenviado para os assinantes por meio de cabos coaxiais ou de fibra óptica.

TV por assinatura - transmissão via cabo



Fonte: Mídia Fatos 2006-2007

Esses cabos geralmente apresentam uma grande largura de banda, entre 450 e 870 MHz*. Para se ter um exemplo do que isso significa em termos de capacidade, um único canal analógico de TV utiliza, em média, 6 MHz de banda. Se a rede for de boa qualidade e o sinal desse canal for comprimido através da digitalização, ele poderá ocupar um espaço no espectro até dez vezes menor, o que permitiria o tráfego de um número muito maior de canais.

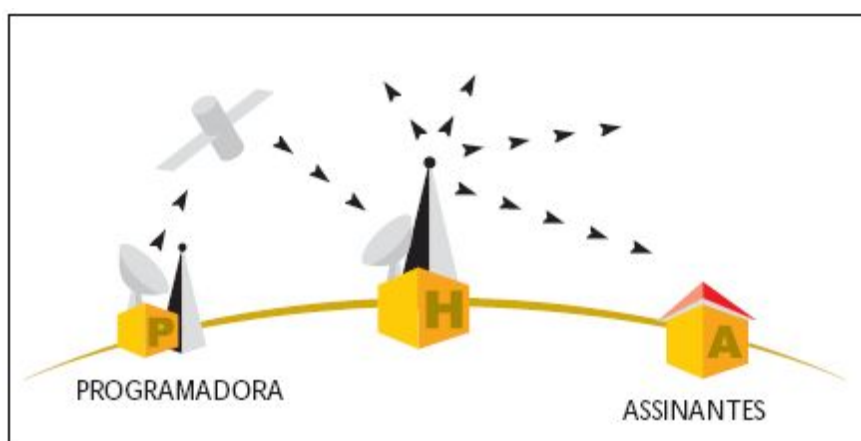
As redes de cabos mais modernas também podem transmitir informações das casas dos assinantes para o *headend* das operadoras, atuando de maneira bidirecional. Isso faz com que seja possível a aplicação de sistemas interativos, sem a necessidade de um canal de retorno por modem convencional, como é o caso da linha telefônica. Uma outra vantagem é o fato de o serviço de TV a cabo permitir a transmissão de programação local, visto que os *headends* se encontram exatamente onde ocorre a prestação do serviço.

1.3.1.2 A transmissão via MMDS

O MMDS, ou Sistema de Distribuição Multiponto Multicanal, também conhecido nos EUA como *Wireless Cable*, é uma tecnologia que se utiliza de microondas para propagar o seu serviço sem fio de TV por assinatura. Seus sinais alcançam uma área com raio de até 50 quilômetros, comportando cerca de 30 canais analógicos ou 180 digitais, isto é, um número menor se comparado com a transmissão via cabo, em função de sua faixa mais estreita de radiofrequências.

Nesse sistema, o *headend* das operadoras funciona de maneira bem semelhante ao de uma emissora de TV aberta. Contudo, enquanto nessa última a transmissão da programação se faz pelo ar (radiodifusão), na estação adaptada para MMDS os sinais são recebidos, codificados e transmitidos, como dito acima, através de microondas terrestres até as antenas localizadas nos domicílios. As perdas de intensidade do sinal que poderiam ser causadas pelas grandes distâncias percorridas ou por obstáculos físicos são contornadas pela instalação de amplificadores.

TV por assinatura - transmissão via MMDS



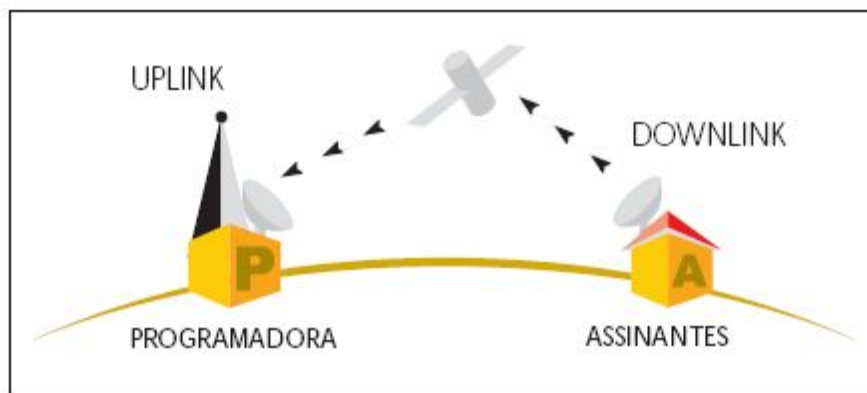
Fonte: Mídia Fatos 2006-2007

As principais vantagens do MMDS em relação ao cabo são sua portabilidade, que permite que a recepção seja feita em qualquer ponto da área coberta (assim, um assinante que mude de endereço não encontra muitos problemas em transferir o serviço), e o menor custo de instalação, não sendo necessário o cabeamento. Fora isso, verifica-se também a possibilidade de implementação de banda larga via *Wimax**, tecnologia ainda em teste no Brasil, mas que apresenta grande potencial.

1.3.1.3 A transmissão via DTH

Na transmissão de TV por assinatura DTH (o que se traduz, literalmente, em “Direto para o Lar”), são instalados nos domicílios dos assinantes uma antena parabólica e um receptor / decodificador integrado (IRD), sendo este último o responsável por receber os sinais dos canais diretamente de um satélite. Nessa modalidade, existe um *uplink center**, que seria um tipo de *headend* de onde os sinais recebidos pelas operadoras são enviados para o satélite que os distribuirá aos assinantes.

TV por assinatura - transmissão via DTH



Fonte: Mídia Fatos 2006-2007

Os primeiros serviços de DTH no Brasil utilizavam-se da banda C*, cuja faixa de frequências também era usada pelas emissoras de TV aberta. Porém, atualmente a maioria dos assinantes usa o sistema da banda Ku*, com antena parabólica muito menor, o que possibilita sua instalação dentro das próprias residências.

Dentre os seus pontos negativos, temos o custo inicial elevado (em função do aluguel de espaço em satélites e a construção de uma rede de distribuição e venda), a impossibilidade de se inserir conteúdo local e uma dificuldade de oferta do serviço de acesso à Internet, uma vez que o canal de retorno tem de ser feito sempre via telefone.

Por outro lado, entretanto, o serviço é capaz de oferecer cobertura nacional – ou até mesmo continental – e pode ser implementado rapidamente. Além disso, todas as operadoras desse sistema utilizam sinais digitais, o que permite melhor qualidade de som e imagem e um melhor aproveitamento do caro espaço ocupado nos satélites, enquanto as operadoras de TV a cabo e MMDS estão apenas iniciando a digitalização de suas redes.

1.3.2 A cadeia produtiva

A cadeia produtiva da TV por assinatura envolve diferentes *players*. Eles são os seguintes:

- Operadoras: São as empresas responsáveis pela distribuição dos sinais de TV por assinatura e, geralmente, não produzem conteúdo. Elas captam sinais dos canais contratados ou dos abertos, processando-os e enviando-os aos assinantes.

São responsáveis também pelo atendimento e cobrança dos assinantes e podem ser franqueadas ou independentes, quando optam por atuar isoladamente e com maior autonomia, negociando por conta própria com fornecedores de equipamentos, bancos e programadoras. Fazendo uma comparação com o campo da informática, pode-se dizer que as operadoras seriam o “*hardware*”, enquanto as programadoras seriam o “*software*”. As principais operadoras do mercado atualmente são NET Serviços, SKY, TVA e Vivax (que recentemente foi adquirida pela NET).

- Programadoras: Fornecem o conteúdo disponibilizado pelas operadoras. Compram e/ou produzem e editam programas, formando pacotes de canais. Podem produzir programação própria, representar canais estrangeiros no país ou comprar formatos de programas e reformatá-los em canais para o público em geral. No Brasil, existem diversas empresas investindo na oferta de programação para os operadores. Algumas são estrangeiras (como Discovery, Turner, Fox e ESPN) e outras brasileiras (como a Globosat). As operadoras pagam às programadoras pela exibição de seus canais, sempre em uma base mensal por número de assinantes.
- Produtoras: Atuam também produzindo programas e, dessa forma, fornecem conteúdo para os canais das programadoras. Como exemplos, temos a Conspiração Filmes, Estação 8 e Mixer.
- Fornecedores: Prestadores de serviço específicos e fabricantes de equipamento especializado. Sua integração é de grande importância para facilitar a normatização das especificações e a qualidade dos serviços.

2. O MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Segundo Michael PORTER (1991), um setor econômico se define como o conjunto de empresas cujos produtos ou serviços são substitutos bastante próximos entre si. A partir daí, uma das premissas resultantes de seus estudos é que cada empresa competidora em um setor deve possuir uma estratégia competitiva. O desenvolvimento da mesma determina como a empresa irá competir, quais serão suas metas e quais ações e políticas serão necessárias para realizá-las.

Essa tarefa consiste em relacionar a organização ao seu meio de atuação, ou seja, à(s) indústria(s) em que ela compete, de maneira a compreender sua concorrência e, assim, identificar as características estruturais que possibilitam a formulação de estratégias na busca por vantagens competitivas.

No entanto, de acordo com PORTER, a lucratividade de uma indústria não está limitada somente aos participantes estabelecidos, sendo influenciada pela pressão de cinco forças competitivas básicas:

- Ameaça de novos entrantes;
- Poder de negociação dos fornecedores;
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- Poder de negociação dos compradores;
- Rivalidade entre as empresas existentes.

Conhecer com maior profundidade e analisar as fontes de cada uma das forças evidencia os pontos fortes e fracos de uma companhia, sendo determinantes para seu

posicionamento e esclarecendo quais mudanças estratégicas poderiam ser de maior relevância e gerar o retorno máximo.

É importante ressaltar, entretanto, que nem todas as forças influenciam uma indústria na mesma proporção. Segundo o autor, “uma série de características técnicas e econômicas importantes de uma indústria são críticas para a intensidade de cada força competitiva” (PORTER, 1991, p. 25).

Além disso, é interessante perceber que as estratégias competitivas aplicadas também podem influenciar as forças competitivas, uma vez que uma empresa pode moldar a estrutura de sua indústria e modificar a natureza da competição para obter vantagens.

Segue, portanto, a descrição das forças citadas:

2.1 A ameaça de novos entrantes

Quando uma nova companhia ingressa em uma indústria, isso pode causar uma diminuição da rentabilidade das empresas já existentes, visto que normalmente há um aumento da demanda por insumos, o que leva a custos mais altos, e uma queda de preços em virtude da disputa mais acirrada por parcelas de mercado.

Nesse quadro devem estar incluídas as aquisições de empresas, pois freqüentemente companhias vindas de outros mercados se utilizam de seus recursos e de nova capacidade para causar uma mudança completa.

Sendo assim, a intensidade da força representada pela ameaça de novos concorrentes está diretamente relacionada às barreiras de entrada estabelecidas pelo

mercado. As principais barreiras são:

- 1 *Economias de escala*: ocorrem quando as empresas conseguem que seus produtos atinjam uma redução nos seus custos unitários na medida em que a quantidade absoluta produzida por período sofra um aumento. Conseqüentemente, os novos entrantes são obrigados a ingressarem desde o início em larga escala ou a ficarem sujeitos a desvantagens em custo, o que leva a preços mais altos ou redução do lucro.
- 2 *Diferenciação do produto*: basicamente significa o valor da marca e o sentimento de fidelidade dos clientes em relação às companhias existentes. Esses fatores podem ser decorrentes de investimentos passados em publicidade, atendimento ao consumidor, diferenças nos produtos ou até mesmo por pioneirismo na indústria. A diferenciação faz com que os entrantes tenham grandes gastos para que possam romper os vínculos criados.
- 3 *Necessidade de capital*: quando o capital a ser investido para a entrada de uma nova empresa em uma indústria é alto, isso gera uma grande barreira, principalmente para atividades que apresentem risco ou não tenham retorno financeiro direto, como publicidade inicial ou pesquisa. Essas despesas podem ser necessárias também para instalações de produção e manutenção de estoques.
- 4 *Custos de mudança*: são os custos com que os compradores de um produto têm quando mudam de um fornecedor para o outro. Isso envolve aquisição de novos equipamentos, custo de treinamento de funcionários e até mesmo custos psicológicos ao desfazer um relacionamento com uma empresa.

- 5 *Acesso aos canais de distribuição:* uma barreira de entrada pode ser criada pela necessidade da nova entrante de assegurar a distribuição dos seus produtos. Se o acesso aos canais de distribuição for limitado e se o controle dos concorrentes existentes sobre os mesmos for grande, mais difícil será a entrada na indústria.
- 6 *Desvantagens de custos independentes de escala:* alguns fatores podem representar vantagens de custo impossíveis de serem igualadas por entrantes potenciais, tais como tecnologia patenteada do produto, controle das fontes de matérias-primas, localização favorável e subsídios.
- 7 *Política governamental:* o governo também pode agir de maneira a limitar ou impedir a entrada de novas empresas na indústria. As principais formas de fazê-lo são através de licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas.
- 8 *Retaliação prevista:* ocorre quando é previamente esperada uma resposta rigorosa dos concorrentes estabelecidos para dificultar a permanência do entrante na indústria. Isso pode ser percebido quando já há um histórico de fortes retaliações, excesso de capacidade instalada, alta liquidez, crescimento lento da indústria, etc.
- 9 *Preço de entrada dissuasivo:* indústrias nas quais a rentabilidade é muito baixa desestimulam a entrada de novos concorrentes. Esse quadro pode existir em função da imposição do mercado ou como uma estratégia das empresas estabelecidas justamente para afastar possíveis ameaças.

2.2 A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes

Esta força se manifesta através da disputa por maiores fatias do mercado pelas

empresas existentes em um ramo de atividade. Segundo PORTER (1991), isso é regularmente feito através de táticas como concorrência de preços, batalhas publicitárias e lançamentos de novos produtos e serviços.

A rivalidade intensa, contudo, ocorre quando se verifica um conjunto de condições estruturais propensas a esse quadro, que são:

- 1 *Concorrentes numerosos ou bem equilibrados*: uma vez havendo um grande número de empresas em uma indústria, ou até mesmo quando existem poucas, porém equilibradas em relação à capacidade e aos recursos, a luta por posição se torna mais acirrada e a rivalidade naturalmente cresce. O cenário oposto ocorre quando há alta concentração no mercado, o que faz com que as companhias líderes tenham a possibilidade de impor regras e coordenar ações.
- 2 *Crescimento lento da indústria*: nesse contexto, a disputa se faz de maneira muito mais instável do que quando o crescimento acelerado permite que os concorrentes melhorem suas margens somente acompanhando o mercado, tendo seus recursos consumidos nessa expansão.
- 3 *Custos fixos ou de armazenamento altos*: quando um produto possui um custo muito alto para ser mantido em estoque, as empresas tendem a realizar uma redução nos preços de modo a assegurar as vendas de tudo o que foi produzido.
- 4 *Ausência de diferenciação ou custos de mudança*: a diferenciação de um produto, quando existe, gera uma preferência por parte dos consumidores, ou até mesmo um sentimento de lealdade. Por outro lado, os produtos sem diferenças perceptíveis para os compradores acabam competindo por meio do preço, aumentando a rivalidade.

- 5 *Capacidade aumentada em grandes incrementos:* as economias de escala muitas vezes proporcionam acréscimos excessivos na capacidade de produção, o que rompe com o equilíbrio entre oferta e procura e pode determinar períodos alternados de supercapacidade ou reduções de preços para a indústria.
- 6 *Concorrentes divergentes:* são situações entre as companhias concorrentes nas quais os objetivos e as estratégias são muito diferentes em relação à competição, favorecendo um relacionamento de choque contínuo ao longo do processo.
- 7 *Grandes interesses estratégicos:* esses fatores existem quando obter sucesso em uma determinada indústria é de interesse fundamental para uma empresa diversificada, visando muitas vezes fortalecer sua estratégia global.
- 8 *Barreiras de saída elevadas:* essas barreiras fazem com que, ainda que obtendo baixa lucratividade ou até mesmo prejuízo, as firmas permaneçam em uma competição acirrada dentro da indústria. Essas situações são caracterizadas pelo fato do custo de saída do mercado ser alto e não apresentar vantagens, como a necessidade de acordos trabalhistas altos, restrições de ordem governamental e social (em virtude de desemprego ou efeitos econômicos regionais), baixa liquidez, inter-relações estratégicas entre as unidades da companhia ou até mesmo barreiras emocionais.

2.3 A ameaça de produtos ou serviços substitutos

Os produtos substitutos são aqueles que podem exercer a mesma função dos já existentes em uma indústria, representando um fator de preocupação para as empresas

previamente estabelecidas. Sua atuação funciona de maneira a diminuir os lucros potenciais de uma ou várias companhias através da necessidade de redução dos preços ou oferta de serviços agregados.

A força dos substitutos no ambiente competitivo será tão maior quanto mais atrativa for sua relação preço/ desempenho quando comparada à dos produtos existentes.

Sendo assim, é de grande importância para uma indústria a análise das tendências que podem levar ao surgimento desse tipo de concorrência. É possível (e altamente recomendável) definir uma estratégia que possa derrotar os substitutos ou mesmo se reposicionar considerando-os como uma ameaça inevitável. Isso dependerá da capacidade da indústria para diferenciar seus produtos através do seu desenvolvimento (*design*, adaptação às necessidades dos clientes), esforços de promoção (publicidade, imagem da marca) ou da criação de uma base de clientes estável e fiel.

2.4 O poder de negociação dos compradores

Parece contraditório afirmar que os compradores de fato competem com uma indústria, mas, por um lado, isso realmente pode ser percebido. Como afirma PORTER, estes o fazem “forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria” (PORTER, 1991, p.40).

Obviamente, tal qual as outras forças competitivas, não são em todas as

indústrias que podemos verificar esse quadro. Além disso, a maior ou menor pressão de determinados grupos de compradores está intimamente ligada a algumas características suas.

A primeira delas é se o grupo está concentrado ou se adquire uma parcela significativa das vendas de uma empresa. Nesse caso, é grande o interesse das companhias em manter o cliente para que também possam continuar com sua capacidade preenchida.

Se o produto que um grupo de compradores adquire representa uma fatia grande de seus recursos, certamente ele também exercerá influência sobre as empresas, já que a tendência é que seja bastante seletivo e criterioso em relação ao preço e à qualidade.

Uma outra característica de uma indústria que favorece o poder de barganha dos consumidores ocorre na medida em que os produtos sejam padronizados ou não diferenciados. Isso faz com que sempre possam ser buscados fornecedores alternativos que ofereçam mais vantagens, intensificando a concorrência.

Configura-se uma condição adversa para o vendedor também quando a mudança de consumo de produto ou serviço não é traduzida em custos adicionais para os compradores como, por exemplo, novos equipamentos a serem instalados.

Há ainda mais circunstâncias. Quando a qualidade do produto de uma empresa não é tão importante para um comprador, este sem dúvidas se torna mais sensível ao preço. Inversamente, se essa qualidade é extremamente relevante, o poder de negociação dos clientes diminui bastante.

O mesmo acontece nas situações em que os compradores não têm informações sobre a indústria, como demanda, preços reais de mercado ou ainda sobre custos para a

produção dos produtos. Com o conhecimento desses dados, certamente estariam em posição muito melhor para negociar preços e condições mais favoráveis.

Dessa forma, ter consciência dos fatores que influem no poder de barganha dos consumidores deve ser encarado como fundamental para as decisões estratégicas. Através de uma seleção de compradores, pode-se atender àqueles que detenham poder mínimo e, conseqüentemente, não exijam tantas vantagens.

Porter ainda descreve algumas outras características possíveis de uma indústria que possam influenciar o poder de negociação dos compradores, mas essas só seriam aplicadas para compradores industriais, o que não é o objetivo deste estudo.

2.5 O poder de negociação dos fornecedores

Em algumas ocasiões, as empresas de uma indústria podem ficar muito dependentes de seus fornecedores, o que se torna bastante perigoso em ambientes competitivos. Os fornecedores podem gerar desvantagens ao elevarem os seus preços ou reduzirem a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, podendo comprometer a lucratividade da indústria.

Bem como descrito na negociação com compradores, o poder de barganha dos fornecedores também é influenciado por certas particularidades. Na verdade, segundo Porter, “as condições que tornam os fornecedores poderosos tendem a refletir aquelas que tornam os compradores poderosos” (PORTER, 1991, p.43).

Assim, o grau de concentração dos fornecedores é sem dúvida importante. Quando estes são formados por poucas organizações e se encontram mais concentrados

do que a indústria para a qual vendem, a possibilidade de exercerem poder sobre preço e qualidade é bem considerável.

Caso os fornecedores não se encontrem forçados a disputar mercado com outros produtos substitutos na venda para a indústria em questão, mais uma vez sua parcela de influência aumenta.

Igual situação se constrói caso essa indústria seja apenas um dos muitos clientes do fornecedor, não representando um segmento expressivo do volume total de suas vendas.

Além disso, verificam-se vantagens para o fornecedor também quando os insumos produzidos pelo mesmo são vitais para a indústria ou em situações nas quais estes insumos são diferenciados ou tiveram seus custos de mudança elevados, como assistência técnica.

Uma última consideração em relação ao poder de negociação dos fornecedores se refere à afirmação de Porter sobre a mão-de-obra. Para o autor, na maioria das vezes só empresas são reconhecidas como fornecedores, o que constitui um erro. É inegável a força de empregados altamente qualificados ou de mão-de-obra sindicalizada, posto que podem exaurir uma boa fatia dos lucros de uma indústria. Para todos os efeitos, no entanto, os mesmos princípios descritos acima podem ser utilizados.

2.6 A atuação governamental

Porter ainda aponta o governo como uma força na concorrência na indústria, podendo desempenhar, na realidade, papéis nas cinco forças competitivas. Por meio do

poder regulatório, pode determinar o comportamento de fornecedores e compradores, influenciar na rivalidade entre os concorrentes, na atuação dos produtos substitutos e também impor barreiras de entrada na indústria, aprovando ou não fusões e aquisições.

2.7 A influência da evolução da indústria na estratégia competitiva

Como visto, o que move a metodologia de Porter é a análise estrutural de uma indústria, com um foco além dos rivais existentes. Tão logo estejam diagnosticadas as forças que mais interferem em sua concorrência e conhecidas suas causas básicas, em melhor posição se encontrará uma empresa para poder se defender da atuação das mesmas. Está claro, no entanto, que essas condições se alteram ao longo do tempo.

Conseqüentemente, o autor afirma ser necessário prever o curso provável de evolução da indústria. Essa tarefa assume uma importância decisiva na formulação da estratégia, posto que é determinante para a capacidade da empresa de iniciar ou reagir a certos movimentos e de saber lidar com possíveis acontecimentos conjunturais.

As mudanças na indústria serão relevantes quando puderem afetar as fontes básicas das cinco forças competitivas. Assim sendo, existem alguns processos em toda concorrência que podem ser alvos de estudo para previsão.

Verificam-se, em primeiro lugar, as mudanças a longo prazo no crescimento da indústria independentes da ação das empresas, que podem ocorrer em função, principalmente, da demografia e das tendências nas necessidades, como alteração dos estilos de vida de uma sociedade, sua filosofia e seus gostos.

A partir daí, um outro processo evolutivo importante é a alteração dos segmentos de compradores atendidos, uma vez que seu potencial e características podem variar. Um bom exemplo citado por Porter é o das calculadoras eletrônicas, que inicialmente eram vendidas somente a cientistas e engenheiros, mas que passaram a ser utilizadas também por estudantes, tesoureiros e pelo público em geral com o desenvolvimento da indústria.

Na mesma linha, há o processo de aprendizagem dos consumidores. Na medida em que a aquisição de um produto se repete, estes acumulam conhecimento sobre o mesmo e sua utilização. Dessa forma, através de informações mais precisas, isso possibilita aos compradores a exigência de melhor desempenho, garantias, serviços etc.

Por outro lado, há também a aprendizagem por parte das próprias empresas. Grande parte das indústrias, em seu nascimento, é marcada pela incerteza em relação a assuntos como tamanho do mercado, compradores em potencial, tecnologia e configuração do produto. Isso faz com que as empresas freqüentemente adotem estratégias muito diferentes, cada uma com sua aposta quanto ao futuro. Todavia, com o passar do tempo, há uma seleção das mais bem-sucedidas, reduzindo essa incerteza. As estratégias de sucesso serão imitadas, na mesma proporção em que serão abandonadas as improdutivas. Para fortalecer sua posição, portanto, uma empresa deve estar preparada para proteger-se contra imitadores ou para ajustar sua abordagem, caso suas idéias iniciais mostrem-se equivocadas.

3. OS NOVOS CENÁRIOS PARA A TV POR ASSINATURA

Desde 2004 o mercado de TV por assinatura vem desenhando um quadro de recuperação e apresentando novamente taxas de crescimento. Pelo quarto ano consecutivo a base de assinantes é ampliada, atingindo a marca de 5 milhões de domicílios e cobrindo mais de 17 milhões de telespectadores. Além disso, a TV paga se tornou o meio de comunicação que mais evoluiu no investimento publicitário nos últimos 4 anos, segundo dados da ABTA.

Revela-se, assim, um cenário de transição marcado pelo reposicionamento das empresas diante de uma nova formatação do mercado, caracterizada pela diluição das fronteiras tecnológicas que definiam os diferentes serviços. Esses movimentos estão alterando a correlação de forças ao mesmo tempo em que os diferentes *players* estão redefinindo suas estratégias e prioridades de atuação. Há claramente uma maior profissionalização do mercado e a consolidação de empresas especializadas nas duas atividades mais importantes na indústria de TV por assinatura: infra-estrutura de redes e provimento de conteúdos.

Seguindo essa lógica, as operadoras vivem um momento importante de valorização. Com a crescente digitalização da base, suas redes passam a ser cobiçadas pelas grandes empresas de telecomunicações, que nelas vêem uma oportunidade de ampliar seus lucros através da oferta dos chamados “novos serviços”. Esse quadro vem atraindo companhias estrangeiras, com forte capacidade para fazer os investimentos necessários para a modernização dos equipamentos. Isso está gerando um processo de internacionalização do setor, marcado pela presença de gigantes como Telmex (além de

controladora da Claro e da Embratel, adquiriu a Net Serviços em 2004), News Corp (de Rupert Murdoch, detentor da Sky) e Telefônica.

Como consequência, ganha corpo uma discussão acerca de um novo modelo de negócios sustentável. A quantidade de consumidores atendidos tende a aumentar, bem como a competição entre as empresas, o que faz com que seja necessário um olhar atento sobre a legislação envolvida e a atuação governamental no que tange à questão da concorrência.

Este capítulo faz, portanto, uma análise da indústria da TV paga orientada pelas ferramentas do modelo de Porter descrito anteriormente. O objetivo é identificar, a partir das cinco forças competitivas, quais fatores atuarão como obstáculos ou oportunidades para o crescimento do setor como um todo e as estratégias a serem tomadas para a obtenção da melhor posição dentro do mercado.

3.1 Novos competidores na TV por assinatura

Há duas maneiras principais para a entrada de novos concorrentes (isto é, novas operadoras) na TV por assinatura: através da concessão de novas licenças por parte da Anatel ou por meio de fusões e aquisições, sendo que a empresa compradora pode ser totalmente nova no país ou vir de outro ramo de atividades. Atualmente, entretanto, é essa segunda que vem ocorrendo com mais frequência.

O que se tem visto é o avanço intenso das empresas de telefonia sobre o mercado de TV paga, motivado principalmente pelo crescimento constante da internet em alta velocidade – a banda larga – transmitida pelos cabos das operadoras de TV paga

(ver gráfico). Esse serviço proporciona a oferta de pacotes *triple play*, que combinam vídeo (TV por assinatura), voz (telefonía) e dados (a própria banda larga), com alto valor agregado e maior facilidade de fidelização dos clientes.



Protagoniza e evidencia os movimentos citados a Telefônica, que nos últimos meses não só foi formalizada como acionista da TVA, controlando totalmente suas redes de MMDS e tendo participação relevante sobre as operações de cabo, como também passou a explorar uma operação própria via satélite (DTH). Com isso, em menos de um ano de atividade no setor, a empresa espanhola deve chegar à marca de 500 mil assinantes, o que a coloca como um *player* expressivo nessa indústria.

Paralelamente, outras teles* também anunciam sua entrada na disputa. Assim como no caso da Telefônica, que foi levado ao Cade* e gerou intensos debates, a

compra da Way TV, uma operadora de TV a cabo com atuação em Minas Gerais, pela Oi (antiga Telemar) foi autorizada. Enquanto isso, a Brasil Telecom iniciou suas atividades na TV paga através do sistema de *video on demand*, funcionando como uma locadora virtual. O consumidor pode selecionar conteúdo digital através da conexão de internet banda larga e assisti-lo sem que esteja dentro de uma programação pré-determinada, pagando apenas uma assinatura mensal.

Essas estratégias são apenas o início do potencial da convergência das redes, fenômeno que está transformando a comunicação mundial. A oferta integrada de todos esses serviços é capaz de representar economia e comodidade para os consumidores, além de ser eficiente em elevar a receita média por usuário (ARPU – *Average Revenue per User*) para as empresas prestadoras.

É importante ressaltar que o ingresso na área televisiva é também uma resposta das empresas de telefonia às operadoras de TV por assinatura, que têm investido bastante na expansão do VoIP (voz sobre IP). Esse serviço, pelo qual é possível fazer chamadas telefônicas via internet banda larga, tem um custo mais baixo por ligação, sendo responsável pela tendência de queda das receitas da telefonia fixa.

Porém, a entrada das teles no mercado de TV paga tem um outro lado, mais complexo, referente à questão concorrencial. Ao adquirirem esse tipo de operação, as teles diversificam suas plataformas de distribuição e muitas vezes acabam comprando uma empresa que potencialmente poderia se tornar sua competidora. A Telefônica, por exemplo, oferece na cidade de São Paulo internet banda larga via MMDS e também pela rede de cabos pertencentes à TVA.

Segundo a ABTA, esse controle simultâneo de múltiplas redes possui caráter

monopolista e pode ser extremamente prejudicial ao ambiente competitivo da TV por assinatura. Além disso, a permissão para as gigantes das telecomunicações atuarem na TV paga seria fatal para o mercado, uma vez que, por seu tamanho e fôlego financeiro, poderiam oferecer serviços subsidiados e comprometer a concorrência.

Entra em questão, portanto, o marco legal. Se por um lado a tecnologia avança de maneira acelerada, abrindo novos horizontes para os negócios, por outro se verifica uma legislação em ritmo bem mais controlado, incapaz de acompanhar essa evolução. Nesse ponto, novamente companhias de telefonia e operadoras de TV por assinatura fazem campanha em sentidos opostos. As primeiras solicitam leis que possibilitem a abertura do mercado de forma simples e que estejam adequadas ao contexto tecnológico, enquanto as últimas lutam pela definição de limites mais claros contra a atuação das teles, preservando sua capacidade de competição.

De qualquer maneira, é evidente a necessidade de uma revisão da regulamentação dos serviços de TV por assinatura. Tanto a Lei do Cabo (nº 8.977, de 1995) como a Lei Geral das telecomunicações (nº 9.472, de 1997) e as normas para DTH e MMDS encontram-se ultrapassadas, e já existem projetos na Câmara dos Deputados e no Senado com o objetivo de ordenar a produção, programação e distribuição de conteúdos por meios convergentes. O importante, contudo, é saber aproveitar as conquistas que cada uma trouxe para a sociedade e conciliar os diferentes interesses com o objetivo de crescimento do mercado.

3.2 A força dos provedores de conteúdo e tecnologia

Na TV por assinatura, os fornecedores são definidos basicamente pelas programadoras e pela indústria de equipamentos (cabos ópticos, satélites, antenas, *set-top boxes**, entre outros).

Os fornecedores de equipamentos não apresentam um poder de barganha muito relevante, apesar de representarem uma boa parte do investimento necessário para o setor. Isso se deve à existência de uma competição efetiva entre eles e do baixo grau de diferenciação.

Porém, nem todos os equipamentos são iguais, e os *set-top boxes* dos diferentes produtores não são compatíveis entre si, de maneira que a negociação feita pela operadora deve ser muito bem pensada. Uma vez escolhidos, esses produtores vendem uma grande quantidade de aparelhos, o que faz com que o custo de mudança de fornecedor, nesse caso, seja alto.

Há que se ressaltar, entretanto, que a chegada de novos *players* à TV por assinatura é bastante favorável aos fornecedores de tecnologia. Embora as empresas de telecomunicações já possuam a estrutura de rede, elas deverão investir em equipamentos para viabilizar a distribuição de vídeo, e isso pode fazer com que o quadro se altere.

Os efeitos positivos da entrada das teles no setor e da grande injeção de capital que deve ser feita se estendem também às programadoras. Se essas já detinham um poder de negociação elevado, caracterizado por contratos desfavoráveis para as operadoras, quase sempre vinculados ao dólar e com pacotes de canais fechados, sua posição tende a ser ainda mais confortável. Afinal, o aumento da base de assinantes deve se refletir em maiores audiências, o que reforça o argumento dessas empresas junto aos anunciantes.

Além disso, vive-se uma fase de grande valorização do conteúdo, especialmente em função da convergência. As programadoras possuem agora novas fontes de receita e novos horizontes de negócio, com possibilidade de distribuição em multiplataformas, como internet e celular (IPTV* e *video on demand*). Com a chegada da TV digital, com todos os seus recursos de interatividade e portabilidade, o conteúdo e a qualidade da programação serão, sem dúvida, o diferencial chave.

3.3 O poder de escolha do consumidor

O momento atual revela uma tendência de exigência por qualidade e independência do consumidor. Diversas mídias são utilizadas de forma simultânea, tais como internet, TV, games etc.

Assim, o fato de simplesmente ganhar novos clientes já não é mais o bastante para as operadoras de TV por assinatura. A questão da fidelidade adquire extrema relevância em função do risco que representa conquistar um assinante e não mantê-lo suficientemente para que comece a dar retorno (prazo médio de um ano). Desse modo, ainda que o mercado esteja bastante concentrado, o poder de barganha dos consumidores é alto, já que sua manutenção como cliente interfere diretamente na rentabilidade do negócio. O pós-venda, isto é, o relacionamento em busca de um melhor serviço de atendimento para com o assinante, vem ganhando importância no setor, sempre em busca da diminuição do *churn rate**

A estratégia mais lucrativa e mais utilizada pelas empresas de TV paga para essa situação vem sendo justamente a construção de pacotes *triple play*, citados

anteriormente. Esse modelo comercial se torna uma opção atraente tanto para as operadoras como para o consumidor. Ao otimizar a oferta de serviços, as operadoras ganham em escala, podendo, assim, oferecer um melhor preço ao assinante.

Além do benefício da economia, outra vantagem para o assinante é o fato de passar a ter uma única interface com a qual se comunicar, recebendo também somente uma cobrança e tendo uma maior facilidade de organização.

3.4 A ameaça dos substitutos à TV por assinatura: antigos e novos atores

Em função da convergência das redes e da verdadeira revolução que acontece na área da comunicação, a quantidade de produtos que podem atuar como substitutos aos serviços prestados pelas operadoras de TV paga vem aumentando muito. A disputa atual se faz de fato pelo tempo das pessoas, pela oportunidade de proporcionar entretenimento e fornecer informação a elas. Nesse contexto, destacam-se:

- 1 *TV Aberta*: Ainda pode ser considerada um substituto perigoso, visto que é grande o número de clientes potenciais que relutam em aderir à TV por assinatura por acreditar no bom atendimento e qualidade dos canais abertos, bastante fortes no Brasil. No entanto, o modelo de negócio que sustenta uma televisão aberta gratuita, que funcionou tão bem no sistema analógico, enfrentará grandes dificuldades para se manter a longo prazo no mundo digital. Ainda que a digitalização propicie novas fórmulas publicitárias, principalmente através de merchandising via ferramentas de

interatividade, seus custos operacionais serão sensivelmente superiores.

- 2 *Revistas*: Podem ser analisadas como produtos substitutos por seguirem o mesmo conceito de segmentação. Porém, apresentam pouca força posto que, na maioria das vezes, a assinatura de cada revista representa um interesse apenas individual, sendo necessárias três ou quatro para atender a uma família média (composta por quatro pessoas).
- 3 *Video on demand (VOD)*: Permite que o consumidor peça somente a programação que lhe interessa e, assim, tende a ter grande apelo. Ainda é confundido com o sistema *pay per view*, mas funciona de maneira diferente. Enquanto no *pay per view* a programação é estática, de modo que a pessoa paga para assisti-la em um horário pré-definido pela operadora, com VOD o consumidor tem total liberdade e conveniência de assistir ao programa ou evento adquirido quando e onde quiser.
- 4 *IPTV*: É a televisão por meio do protocolo Internet, e funciona como uma tecnologia para entrega de programação por meio de uma conexão banda larga, podendo ser considerada a evolução do VOD. Seu principal representante atual é o *Joost*, primeira plataforma de distribuição de IPTV unindo anunciantes, criadores de conteúdo e audiência (cem mil acessos em suas primeiras vinte e quatro horas). Através dele, é possível receber sinais de vídeo em tela cheia, avançar, pausar e retroceder programas, mudar de canal com um clique, trocar mensagens instantâneas com outros usuários, dar notas ao conteúdo e criar sua própria grade de programação.

A IPTV é a grande aposta das empresas de telefonia para a oferta integrada de serviços convergentes, configurando-se uma forte ameaça para os serviços

oferecidos pelas operadoras de TV por assinatura.

5 *TV digital*: Não é exatamente um serviço substituto à TV paga, mas os desdobramentos decorrentes de sua implantação podem vir a ser. Com o advento da TV digital terrestre, qualquer aparelho portátil com um receptor de sinais digitais (que serão transmitidos pelo ar) e uma tela de alta definição estará habilitado a receber programação, como *notebooks*, *ipods*, *video games* portáteis e principalmente o celular. O consumidor não precisará, assim, estar limitado a um aparelho de televisão e cabos ou antenas de TV por assinatura.

Paradoxalmente, a TV digital também é uma boa oportunidade para as operadoras. Além da melhor qualidade de som e imagem, o que pode atrair mais espectadores, a ABTA defende a universalização dos *set-top boxes*, para torná-los capazes de receber tanto os sinais de TV por assinatura como da TV digital terrestre, fazendo-os acessíveis à população e favorecendo o ganho em escala. Isso seria, na realidade, uma estratégia para que todo o território nacional fosse coberto pela TV por assinatura.

3.5 A competição entre as operadoras

Com os últimos movimentos do setor resolvidos (fusão entre Sky e Directv, aquisição da Vivax pela Net e compra da TVA pela Telefônica) e com o fim da exclusividade dos canais Globosat para Net e Sky, a concentração do mercado é ainda maior. As vantagens competitivas se destacam pela tecnologia e pela qualidade dos serviços prestados.

A princípio, as operadoras de cabo estão mais bem posicionadas, uma vez que suas redes já estão prontas para oferecer maiores velocidades de acesso à internet. No entanto, as autorizações de MMDS, beneficiadas pela iminente tecnologia *Wimax* (que, para efeito de analogia, pode ser vista como um *Wi-Fi** de trinta quilômetros de alcance) e as de DTH, já desde seu início digital, por serem *wireless**, deverão dominar os mercados mais remotos, especialmente em virtude da dispersão geográfica do Brasil.

Com o avanço das diversas tecnologias e com a possibilidade de provimento de serviços semelhantes, contudo, a diferenciação entre as operadoras passa a ser feita pela força de suas marcas e pelo valor entregue aos consumidores (funcionalidades, inovação, personalização).

O marketing deve identificar, avaliar e selecionar as oportunidades de mercado e estabelecer as estratégias para alcançar proeminência, senão domínio, nos mercados-alvo. (KOTLER: 2002, p.32).

O grande trunfo vem sendo de fato, como comentado, o aumento das ofertas *triple play*. São elas que têm gerado maior fidelização dos clientes, impulsionado os lucros e taxas de crescimento do setor, tendo como principal responsável a banda larga.

Sob um ponto de vista diferente, uma outra saída seria o aumento da base de assinantes através das classes C e D – no Brasil, a penetração da TV por assinatura é de apenas 15%, muito pequena se comparada à norte-americana, onde esse índice beira os 60%⁴. A dificuldade de conquistar consumidores nesses públicos, que apresentam enorme potencial para a expansão, está em conseguir construir pacotes que permitam

⁴ Dados fornecidos pela NCTA (National Cable & Telecommunications Association), associação norte-americana com atuação semelhante à da ABTA no Brasil.

cobrar mensalidades compatíveis com a renda familiar. De acordo com estudos feitos pela ABTA, o custo médio da TV por assinatura representa cerca de 7% da renda média familiar, enquanto a tolerância seria de 3% (ABTA: 2002). Porém, criação de pacotes com menores tarifas apresenta um risco. A partir desse processo, pode haver um movimento de migração dos antigos assinantes para esses pacotes mais baratos, de forma que é fundamental o fechamento de contratos mais longos.

De qualquer maneira, o crescimento da base seria um fator de diminuição da rivalidade entre as operadoras, pois cada uma delas poderia obter taxas de crescimento maiores sem estar necessariamente tomando mercado de suas concorrentes.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise feita ao longo deste trabalho torna possível um melhor entendimento do cenário atual da TV por assinatura e a identificação de práticas aplicadas pelas operadoras para a obtenção de vantagens competitivas.

O Brasil, assim como a América Latina em geral, é visto como um mercado com extremo potencial para essa indústria, ao contrário dos Estados Unidos, já considerado “maduro”, sem grandes perspectivas de crescimento. A fim de que consigam aproveitar essa oportunidade, é necessário que as operadoras aumentem seu poder de barganha junto a consumidores e fornecedores, de maneira que estejam preparadas para o advento de novos concorrentes e para a competição originada também por produtos e serviços substitutos. Desse modo, as melhores estratégias são, a princípio, o investimento no reconhecimento da marca pelos clientes, a busca por novos assinantes e novos públicos – com as classes C e D – e a aposta na oferta conjugada de serviços de valor agregado, como tem sido o *triple play*.

Deve-se atentar também para a mudança iminente na maneira de se assistir à televisão devido à chegada da TV digital. Os programas serão portáteis, e esse acesso ao conteúdo com mobilidade vai gerar uma revolução. O paradigma do espectador passivo, que recebe uma programação determinada pelas emissoras e se vê impossibilitado de decidir onde, como e o que quer assistir está chegando ao seu fim. Portanto, as operadoras que oferecerem somente TV por assinatura não deverão sobreviver a longo prazo, já que as margens de lucro são bastante reduzidas e totalmente dependentes de volume.

Na esteira desse processo, a entrada das teles no negócio de televisão é inevitável e irreversível. Essas empresas possuem algumas características importantes que definirão muitos aspectos da convergência para o mundo digital. A mais marcante é, sem dúvida, seu fôlego financeiro, essencial para a evolução do setor em virtude da necessidade de grandes investimentos e dos períodos prolongados que podem acontecer até que a operação realmente comece a dar lucro. A tendência é que haja poucas diferenças entre empresas de telecomunicações e operadoras de TV por assinatura. Ambas serão empresas multi-serviços, fazendo o transporte de vídeos, sons e dados.

Para isso, é fundamental a existência de regras isonômicas. A regulamentação atual trata cada tecnologia de modo a definir sua utilidade e modelo de competição. Todavia, em função da crescente falta de fronteiras entre essas tecnologias, cada vez mais tais questões estarão intimamente ligadas a aspectos mercadológicos, e as empresas poderão desenvolver respostas diferentes, quebrando a lógica prevista. Sendo assim, uma legislação moderna e eficaz deverá ser ampla o suficiente para se adaptar a esse novo contexto e harmonizar os múltiplos segmentos do setor, hoje desarticulados.

Debaixo dessas regras isonômicas, a chegada dos novos *players* pode ser bastante positiva, resultando em uma melhor qualidade na prestação dos serviços aos assinantes. O melhor caminho para que isso ocorra é através do estabelecimento de parcerias entre as gigantes de telefonia e as empresas de TV paga. As teles possuem uma rede mais capilarizada e um *know how* importante na manutenção dessa infra-estrutura, enquanto as operadoras têm a experiência na distribuição do conteúdo e no atendimento individualizado ao consumidor, levando em conta preferências e hábitos.

Verifica-se, assim, que o momento de efetivação da convergência tecnológica é também o de maior concentração econômica. Por exigir um nível de acumulação de capital elevado, esse processo vem provocando uma profunda alteração na postura das grandes corporações globais. Estas têm sido responsáveis pelo aprofundamento da internacionalização do mercado brasileiro de telecomunicações, ampliando ainda mais sua abrangência no setor de infra-estrutura. Por outro lado, os grupos Globo e Abril, antigos atores principais do duopólio existente no início da TV paga no país, concentram-se fundamentalmente em ocupar posições estratégicas no setor de produção e provimento de conteúdo.

Todos esses fatores levam à conclusão de que o ambiente de atuação das operadoras de TV por assinatura no Brasil e o próprio meio em que essa indústria está inserida são extremamente dinâmicos. Conseqüentemente, conforme os estudos de Porter, nenhum modelo ou estratégia de competição pode ser rígido e inalterado. Se as circunstâncias mudam, o posicionamento deve mudar ou estará em risco de fracassar. Como têm ocorrido mudanças constantes nesse setor, seja em nível macro ou micro, é necessário que as operadoras estejam sempre preparadas para isso.

REFERÊNCIAS

ABTA. **Mídia Fatos: TV por Assinatura 2007**. São Paulo: ABTA, 2007.

_____. **Novo modelo TV por assinatura**. São Paulo: Associação Brasileira de Televisão por assinatura, jul. 2002.

_____. [on-line] **O que é TV por assinatura?/ Histórico/ Tecnologias/ Banda Larga/ Perfil da Indústria/ Indicadores Econômicos/ Ambiente Regulatório/ Carga Tributária/ Perguntas e Respostas/ Glossário/ Dados Oficiais da Anatel**. Disponível em: <http://www.abta.com.br>. Acesso em: julho de 2007.

ANNENBERG, Alexandre. **O desafio da convergência**. Disponível em: http://www.abta.org.br/site/content/artigos/arquivos/22_ArtigoConvergencia-Estadao_s et06.pdf. Acesso em: abril de 2007.

BOLAÑO, César Ricardo Siqueira. Economia política da televisão brasileira. In: **Revista Brasileira de Ciência da Comunicação**. São Paulo, vol. 22: 15-32, 1999.

BRITTOS, V. C. A oligopolização do mercado brasileiro de televisão por assinatura. In: **XXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 1999, Rio de Janeiro: Intercom, 1999

_____. **A participação do Estado no mercado de TV por assinatura**. Disponível em: <http://bocc.ubi.pt/pag/brittos-valerio-estado-tv-assinatura.pdf>. Acesso em: abril de 2007.

DUARTE, L. G. **É pagar para ver - a TV por assinatura em foco**. São Paulo: Summus, 1996

HERZ, Daniel. **A introdução das novas tecnologias de comunicação no Brasil: tentativas de implementação do serviço de cabodifusão: um estudo de caso**. Brasília, 1983. (Dissertação mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação, UnB.

HOINEFF, Nelson. **Duas Caras: A gaiola se abre. E a audiência voa.** Disponível em: <http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos.asp?cod=454TVQ002>. Acesso em: outubro de 2007.

_____. **Produção de conteúdo, eis a questão.** Disponível em: <http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br/artigos/qtv010720031.htm>. Acesso em: agosto de 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1995. 676p.

_____. **Marketing para Século XXI;** como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999. 305p.

MACIEL, Evelin. **A globalização das comunicações e a Lei do Cabo no limiar de uma nova era.** Brasília, 1997. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) - Departamento de Ciência Política, UnB.

NEGROPONTE, Nicholas. **A vida digital.** São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991. 362p. 30ª tiragem.

RAMOS, Murilo César e MARTINS, Marcus. **A TV por Assinatura no Brasil:** conceito, origens, análise e perspectivas. Texto apresentado no INTERCOM. Brasília: UnB, 1995. (mimeo)

_____. **TV por assinatura:** a segunda onda de globalização da televisão brasileira. In: MORAES, Dênis de. **Globalização, Mídia e Cultura Contemporânea.** Campo Grande: Letra Livre, 1997.

TORRES, Rodrigo Murinho de Martinez. **O mercado de TV por assinatura no Brasil:** crise e reestruturação diante da convergência tecnológica (Dissertação de Mestrado em Comunicação. Universidade Federal Fluminense (UFF), 2005. Orientador: Prof. Dr. Dênis de Moraes).

Periódicos consultados:

Jornal da ABTA (Agosto de 2006) – Jornal da Associação Brasileira de Televisão por Assinatura

Sites consultados:

Meio e Mensagem (www.meioemensagem.com.br)

Revista Pay TV (www.paytv.com.br)

Tela Viva News (www.telavivanews.com.br)

National Cable & Telecommunications Association (www.ncta.com)

GLOSSÁRIO

Banda - Termo que designa uma determinada faixa de frequências do espectro eletromagnético.

Banda C - Faixa de frequências de microondas situada entre 3,7 GHz e 4,2 GHz. É utilizada na comunicação por satélites e também em links terrenos.

Banda Ku - Faixa de frequências de microondas, de 10,95 GHz a 12,7 GHz, utilizada entre outras coisas para aplicações espaciais e nos serviços de DTH.

Banda larga - Faixa ampla de frequências, usada para vídeo e serviços integrados em geral, com som, imagens e dados.

Bit (Binary Digit) - Dígitos binários, menor unidade de informação. Pode assumir o valor 0 ou 1.

Broadcasting - Radiodifusão em canais abertos, de livre acesso ao público.

Cade – Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Autarquia vinculada ao Ministério da Justiça cuja finalidade é orientar, fiscalizar, prevenir e apurar abusos de poder econômico.

Churn rate - Percentual de assinantes que são desligados da rede por desistência do serviço ou falta de pagamento.

Decoder - Aparelho que permite a visualização de sinais anteriormente codificados.

Economia de mercado - Sistema caracterizado pela hegemonia da propriedade privada, pela liberdade de escolha, pela iniciativa pessoal, pela concorrência, por um sistema de preços determinado pela lei da oferta e da procura e pelo papel limitado do Estado nas

atividades econômicas.

Grade de programação - Esquema com a seqüência de programação de um determinado canal durante um determinado período de tempo.

Headend - Central de recepção, processamento, geração e retransmissão do sinal para os assinantes. Termo usado em cabo e MMDS.

Hz - Hertz. Unidade de medida de freqüência. Corresponde a um ciclo por segundo.

Interatividade - Transferência de informações pelo mesmo meio, bidirecionalmente, em tempo real e on line. Possibilidade de o usuário interferir na informação transmitida.

IP (Internet Protocol) - Protocolo de comunicação de dados no qual se baseia a Internet.

IPTV – Internet Protocol TV. Tecnologia utilizada para a entrega de serviços de televisão digital e outras mídias por meio de uma conexão banda larga. O conteúdo é enviado em *streaming*, mas com garantia de qualidade.

Narrowcasting – Emissão baseada no conceito de segmentação, isto é, programada para atingir um grupo demográfico específico.

NCTA (National Cable Television Associaton) - Associação norte-americana de operadoras, programadoras, distribuidores e fabricantes de equipamentos para TV a cabo.

Pensamento neoliberal - Doutrina econômica que defende a absoluta liberdade de mercado e uma restrição à intervenção estatal sobre a economia, só devendo esta ocorrer em setores imprescindíveis e ainda assim em grau mínimo.

Player – Empresa atuante em um determinado setor econômico.

SETA - Sindicato das Empresas de TV por Assinatura.

Set-top box - Termo genérico que denomina o dispositivo de interface entre a rede e o televisor do assinante.

Streaming - Tecnologia que permite o envio de informação multimídia através de pacotes, utilizando redes de computadores, sobretudo a Internet. Quando a ligação de rede é banda larga, a velocidade de transmissão da informação é elevada, dando a sensação de que o áudio e o vídeo são transmitidos em tempo real.

Teles – Termo utilizado para designar empresas do setor de telecomunicações.

Uplink center - Centro de transmissão de sinais para os satélites de DTH.

Wi-Fi – Tecnologia de conectividade sem fio entre dispositivos, atualmente com ampla utilização para a internet.

Wimax – Acrônimo para Worldwide Interoperability for Microwave Access (Interoperabilidade Mundial para Acesso por Microondas). Sistema de comunicação digital sem fio capaz de prover acesso à internet banda larga com um alcance de até 50 quilômetros e velocidade de 70 megabits por segundo, sendo voltado principalmente para redes de áreas metropolitanas.

Wireless – Termo de língua inglesa que significa “sem fio”.