



UFRGS



UFRGS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PPGA – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Análise da Indústria de
Televisão a Cabo
no Brasil.
Estrutura Competitiva
e Evolução.**

por

RODRIGO MODESTO ORTIZ DUCLÓS

Dissertação submetida como requisito parcial
para a obtenção do grau de
Mestre em Administração

Orientador
Fernando Bins Luce

Porto Alegre, novembro de 1998

*“Afoot and light-hearted I take to the open road
Healthy, Free, the world before me,
The long brown path before me leading wherever I choose.
Henceforth, I ask not good-fortune, I myself am good-fortune,
Henceforth I whimper no more, postpone no more, need nothing
Done with indoor complaints, libraries, querulous criticism,
Strong and content I travel the open road.”*

Walt Whitman

*“You road I enter upon and look around,
I believe you are not all that is here,
I believe that much unseen is also here.”*

Walt Whitman

*Não haverá senão recordações.
Ó tardes merecidas pela pena,
Noites esperanças de olhar-te,
campos de meu caminho, firmamento
que estou vendo e perdendo...*

Jorge Luis

Borges

Obrigado Suzana, pelo prazer de aprender, pelo estímulo, pela segurança e por ter bancado este mestrado.

Ao Elo, primeiro estrategista que conheci, obrigado pelo senso crítico, pela integridade e pela diversidade.

Aos dois, obrigado pelas minhas famílias e pela minha vida também.

Lisane, meu amor e meu reconhecimento, sem a tua clareza, teria sido impossível.

Aos professores, obrigado pela deliciosa iniciação nesse caminho de estudo, tão diverso do que eu trilhara até agora.

Aos colegas, obrigado pela hospitalidade em Caxias, pelo companheirismo e pelos exemplos.

Aos antigos colegas de trabalho da RBS, minha gratidão pelos bons momentos em que aprendemos juntos sobre essa fascinante oportunidade de negócio que é o cabo.

Aos amigos, desculpas pelas ausências, foram por uma boa causa.

CIP - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

Rodrigo Modesto Ortiz Duclós

Rodrigo@Duclos.com

Análise da indústria de televisão a cabo no Brasil –
Estrutura competitiva e evolução. Porto Alegre - Programa de
Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul. PPGA UFRGS, 1999.

170 p.: il.

Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Rio
Grande do Sul / UFRGS, Programa de Pós-graduação em
Administração PPGA, Porto Alegre, 1999. Orientador: Fernando
Bins Luce.

Estratégia, Televisão a cabo, CATV, TV paga.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	5
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE TABELAS	8
LISTA DE ABREVIATURAS	9
RESUMO	10
ABSTRACT	11
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 ABERTURA	12
1.2 PROBLEMA	14
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.3.1 <i>Substrato</i>	17
1.3.2 <i>Os produtos</i>	19
1.3.3 <i>A alternativa da indústria de cabo</i>	22
1.3.4 <i>Contribuição acadêmica</i>	25
1.4 OBJETIVOS	26
1.4.1 <i>Geral</i>	26
1.4.2 <i>Específicos</i>	26
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	26
1.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	27
2 REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 INTRODUÇÃO	28
2.2 ESTRATÉGIA	28
2.2.1 <i>Contexto</i>	30
2.3 ANÁLISE ESTRUTURAL	33
2.4 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)	35
2.5 O DEBATE	37
3 METODOLOGIA	44
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	44
3.1.1 <i>Questão de pesquisa</i>	45
3.1.2 <i>Controle sobre os eventos e contemporaneidade</i>	45
3.2 ESTUDO DE CASO	46
3.2.1 <i>Design</i>	47
3.2.2 <i>Coleta de dados</i>	50
3.2.2.1 <i>Pesquisa de gabinete</i>	53
3.2.2.2 <i>Entrevistas</i>	53
3.2.3 <i>Preparação da análise</i>	56
4 OS CANAIS DA INDÚSTRIA DE CABO	58
4.1 GUIA DE PROGRAMAÇÃO	59
4.2 O CANAL DA HISTÓRIA	61
4.2.1 <i>50 Anos de TV a Cabo</i>	62
4.2.2 <i>A “TV por Cabo” brasileira</i>	67
4.3 O CANAL DA DESCOBERTA	68

4.3.1	<i>A indústria americana</i>	70
4.3.2	<i>Delimitando a indústria</i>	72
4.3.2.1	Competidores.....	72
4.3.2.2	Fornecedores.....	74
4.3.2.3	Clientes.....	74
4.3.2.4	Evolução dos limites do setor.....	76
4.3.3	<i>Caracterizando a IC no Brasil</i>	76
4.3.3.1	Mercado brasileiro.....	77
4.3.3.2	Operadores & franqueadores.....	80
4.3.3.3	Fornecedores.....	82
4.3.3.4	Entrantes.....	85
4.4	O CANAL DO ESPORTE.....	86
4.4.1	<i>Rivalidade entre competidores</i>	86
4.4.1.1	Competição.....	86
4.4.1.2	Intensidade da rivalidade.....	88
4.4.1.3	Crescimento.....	89
4.4.1.4	Número e porte dos competidores.....	91
4.4.1.5	Capacidade instalada.....	91
4.4.1.6	Custos de mudança e de diferenciação.....	92
4.4.1.7	Barreiras de saída.....	93
4.4.1.8	Componentes da intensidade competitiva.....	94
4.4.2	<i>Poder de barganha dos fornecedores</i>	97
4.4.2.1	Serviço.....	97
4.4.2.2	Equipamentos.....	102
4.4.2.3	Programação.....	106
4.4.3	<i>Ameaça de novos entrantes</i>	114
4.4.3.1	Capital.....	115
4.4.3.2	Diferenciação.....	118
4.4.3.3	Política.....	118
4.4.3.4	Escala.....	119
4.4.4	<i>Ameaça de substitutos</i>	120
4.4.5	<i>Poder de barganha dos clientes</i>	124
4.4.5.1	Novos Clientes.....	125
4.4.6	<i>Ambiente regulatório</i>	127
5	O PRÓXIMO PASSO.....	133
5.1	UMA NOVA INDÚSTRIA.....	135
5.2	NOVAS FORÇAS.....	139
5.2.1	<i>Novos competidores / substitutos / entrantes</i>	139
5.2.1.1	Cabo.....	141
5.2.1.2	Telefônicas.....	144
5.2.1.3	Energéticas.....	146
5.2.1.4	Barreiras de entrada.....	147
5.2.2	<i>Fornecedores</i>	147
5.2.3	<i>Clientes</i>	148
5.3	TECNOLOGIA.....	149
5.4	REGULAMENTAÇÃO.....	151
6	CONCLUSÃO.....	152
7	BIBLIOGRAFIA.....	157
	ANEXO 1 - INTERNET.....	164
	ANEXO 2 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	165
	ANEXO 3 – ENTREVISTADOS.....	168

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – FORÇAS COMPETITIVAS.....	34
FIGURA 2 – FIRMA E INDÚSTRIA.....	43
FIGURA 3 – EXEMPLOS DE EMPRESAS E SEUS PAPÉIS.....	61
FIGURA 4 – PRIMÓRDIOS DA TV A CABO.....	63
FIGURA 5 – A TV A CABO E O SATÉLITE.....	64
FIGURA 6 – MÉDIA DE HORAS DE TV.....	78
FIGURA 7 – PENETRAÇÃO E CRESCIMENTO (TV PAGA).....	79
FIGURA 8 – FATIAS DE MERCADO – TV PAGA.....	81
FIGURA 9 – CRESCIMENTO DA IC BRASILEIRA.....	90
FIGURA 10 – MENSALIDADE MÉDIA NA AMÉRICA LATINA.....	114
FIGURA 11 – FATIA DE MERCADO DOS SISTEMAS.....	123
FIGURA 12 – TV A CABO ATUAL.....	136
FIGURA 13 – INTERNET BANDA-LARGA.....	137
FIGURA 14 – INDÚSTRIA DE DADOS.....	138
FIGURA 15 – POTENCIAL DO MERCADO AMERICANO.....	143

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ESTRATÉGIAS DE PESQUISA	44
TABELA 2 - SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA.....	46
TABELA 3 - DESIGN DE EC	48
TABELA 4 – TIPOS BÁSICOS DE DESIGN PARA EC.....	49
TABELA 5 – A INDÚSTRIA DE CABO AMERICANA.....	71
TABELA 6 – PARÂMETROS DA AMÉRICA LATINA	78
TABELA 7 –OUTORGAS/EMPRESAS/TECNOLOGIA	82
TABELA 8 - VALORES POR ASSINANTE NEGOCIADOS EM 1997.....	102

LISTA DE ABREVIATURAS

CATV	- Community Antenna Television
CM	- Cable Modem – Cabo Modem.
DOCSIS	- Data Over Cable Service Interface Specification
DTH	- Direct to Home
DTV	- Domicílios com Televisão
FCC	- Federal Communications Commission
FEI	- Fatores Estratégicos Industriais
HDTV	- High Definition Television
HP	- Homes Passed
IC	- Indústria de Cabo
IP	- Internet Protocol
ISP	- Internet Service Provider
MMDS	- Multichannel Multipoint Distribution System
MSO	- Multiple System Operators.
NCTA	- National Cable Television Association
SOHO	- Small Office Home Office
STB	- Set-top Box
TI	- Tecnologia da Informação
TV	- Televisão
TVHH	- Television House Holds
VBR	- Visão Baseada em Recursos
VoIP	- Voice Over Internet Protocol ou Voz sobre IP.

RESUMO

A indústria de TV a cabo está num caminho convergente com o setor de telecomunicações por força dos avanços tecnológicos relacionados à informática. As redes das operadoras de cabo têm a possibilidade de se transformarem num elemento central na evolução da sociedade da informação.

Essa dissertação investiga a estrutura competitiva atual da indústria de TV a cabo brasileira. Para isso, lança mão dos conceitos de Michael E. Porter (1980). Além disso, são descritos possíveis desdobramentos na evolução da estrutura do setor, na visão de especialistas da indústria.

Palavras-chave: Análise Competitiva, Análise Estrutural, TV a Cabo, Televisão a Cabo, Convergência Digital, Telecomunicações.

ABSTRACT

The Cable Industry and the Telecommunications Industry are converging due to technological innovation mainly related to computer sciences. Cable networks have the potential to become a central element on the information society evolution.

This paper investigates the Brazilian cable industry's current competitive structure. To do so, Michael E. Porter (1980) concepts are used. This paper also describes possible outcomes for structural evolution of the sector.

Keywords: Competitive Analysis, Digital Convergence, Cable TV, Cable Television, Telecommunications, Structural Analysis.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Abertura

O objeto de estudo deste trabalho é a indústria brasileira de televisão a cabo. O negócio de TV a cabo tem as suas origens nos Estados Unidos há aproximadamente 50 anos. Foi lá que esta indústria recebeu a denominação CATV¹, e se transformou num negócio de grande complexidade, que envolve desde a programação especializada transmitida por satélites até autônomos que prestam serviços de instalação, passando por consultorias, laboratórios de pesquisa e associações profissionais de grande influência.

Atualmente, as empresas que compõem a cadeia de valor desta indústria autodenominam-se integrantes da *Cable Industry* ou do *Cable Business* o que não quer dizer que necessariamente produzam cabos. Muitas vezes, estão mais ligadas a atividades que nem sequer o utilizam, como é o caso do MMDS², que é chamado de *Wireless Cable*³. O MMDS é um sistema que funciona através de pequenas antenas; não possui rede, portanto.

Neste trabalho, adota-se o termo *indústria de TV a cabo* ou *CATV*, ou ainda, *indústria de cabo* (IC), de forma abrangente, excluindo-se, contudo, o negócio de DTH⁴. Justifica-se esta exclusão em função de características dos negócios que serão abordadas oportunamente. Ainda

¹ CATV – Community Antenna Television, tratava-se de um cabo que distribuía para a comunidade o sinal captado por uma antena situada numa localização privilegiada. É ainda o conceito que norteia as operações de TV a cabo.

² MMDS – Multichannel Multipoint Distribution System. Sistema que utiliza uma faixa de frequência de microondas para transmitir até 31 canais analógicos. Funciona através de antenas reduzidas que são instaladas na residência do cliente.

³ Quando é dito que o MMDS não utiliza cabos trata-se de uma meia verdade: o sistema não utiliza cabos para distribuir a sua programação numa região geográfica ampla mas faz uso dos mesmos cabos utilizados pela “TV a cabo” em casas e prédios na distribuição local do sinal.

⁴ DTH – Direct to Home, sistema de miniparabólicas que utilizam sinais digitais.

por uma questão de terminologia quando a rede de cabos, ou rede de TV a cabo for referenciada, entenda-se também a área servida pelo MMDS. Justifica-se esta decisão considerando o “ar” como o meio físico (a rede) por onde trafegam os sinais de vídeo, para o caso do MMDS.

TV paga ou TV por assinatura é um termo cunhado no Brasil para designar os negócios em que se paga uma mensalidade (assinatura) pelo sinal de TV (independente da tecnologia). Existe uma ligeira confusão com o termo “*Pay-TV*”, que é utilizado nos EUA para designar os canais especiais que necessitam de um *decodificador*⁵ para serem assistidos. Uma forma especial de “*Pay-TV*” é o “*Pay-per-View*”, que são os programas ou eventos especiais pagos separadamente, como uma luta de boxe ou um concerto, por exemplo.

Não é possível dissociar a indústria brasileira dos seus pares internacionais no que tange à evolução deste negócio. A explosão da internet aponta para um mundo com distâncias cada vez menores, informações circulando em crescente quantidade e velocidade. A indústria de cabo tem um papel a desempenhar na massificação da internet, pois as redes utilizadas pelas operadoras de cabo permitem que elas sejam a via de entrada dos futuros serviços digitais nas residências, escritórios e corporações. Contudo, a razão desse vínculo não se deve exclusivamente à tecnologia, mas também aos modelos de negócio relacionados à concepção, introdução e difusão das inovações tecnológicas no mercado.

O cenário atual da indústria de TV a cabo brasileira conta com empresas em sintonia com os países onde a TV paga está consolidada. A competição pela inovação está se acirrando, a desregulamentação das telecomunicações está avançando em âmbito global e o Brasil não é exceção. A privatização do Sistema Telebrás acena para um ambiente de competitividade tecnológica e de serviços. Adiciona-se a esse quadro uma

⁵ Decodificado é um aparelho que converte o sinal de TV que vem pelo cabo para que possa ser “entendido” pela TV. É a “caixinha” que freqüentemente fica em cima da TV; nos EUA, é chamado de *Set-top Box* (STB). Existe uma diferença tecnológica entre decodificador e conversor, mas, para efeito deste trabalho, a distinção não é crítica, apesar de a decisão entre um ou outro ser fundamental na estratégia da operadora.

tendência forte de expansão para mercados ainda inexplorados, o que tornará o desenrolar dos acontecimentos um caso singular.

No Brasil, experimentamos, ao mesmo tempo, a competição pelo presente e pelo futuro, na terminologia de Hamel e Prahalad (1994). Ao mesmo tempo que as empresas buscam conquistar espaço com armas e tecnologias tradicionais da indústria para consolidar o negócio de TV paga, elas devem influenciar a transformação do setor e ocupar as oportunidades existentes para escrever as novas regras da competição.

1.2 Problema

Revisitando a questão da definição escolhida para o objeto de estudo, Porter (1980) tem uma contribuição importante ao reduzir o impacto de tal decisão. Segundo ele, a análise estrutural por se concentrar na competição de uma maneira geral além dos rivais existentes, deve reduzir a necessidade dos debates sobre onde definir os limites de uma indústria. “Qualquer definição de uma indústria é essencialmente uma escolha do lugar onde colocar a linha entre competidores estabelecidos e produtos substitutos, entre empresas atuais e potenciais entrantes e entre essas empresas, seus fornecedores e clientes. Se estas fontes gerais de competição são reconhecidas e o seu relativo impacto levado em consideração, então onde os limites são estabelecidos se torna uma questão praticamente irrelevante no que tange à formulação da estratégia.”(Porter, 1980)

A indústria brasileira de cabo já se faz presente nas principais capitais e em muitas cidades importantes do país. O Brasil assistiu ao nascimento da indústria de TV a cabo, graças às permissões de DISTV, lançadas pelo Ministério das Comunicações em 1989. Os pioneiros na implantação dos sistemas foram, em geral, médios empresários muitas vezes associados a estrangeiros que possuíam alguma experiência prévia. Com o tempo, uma forte tendência de afiliação tomou conta dos operadores. Marcas como NET, TVA e MULTICANAL tornaram-se grandes guarda-chuvas que abrigam as mais variadas composições

societárias. Os negócios de programação e distribuição, diferentemente dos Estados Unidos, confundiram-se e foram usados associados como armas de competição.

Nove anos passados do lançamento das permissões, existem 98 operações de TV por assinatura no país. Vinte e três por cento destas são extra-oficiais, isto é, não tem outorga para o serviço (PAYTV ago/1997). Em agosto de 1997, o Ministério das Comunicações (Minicom) publicou um plano de mercado para a TV por assinatura. Neste documento, o Minicom orienta a avaliação dos mercados existentes e seleciona as localidades para lançar outorgas. Estão previstas em torno de 1400 permissões ao todo. Em outubro do mesmo ano, foram publicados três lotes de editais de TV por assinatura, com 234 novas outorgas, entre serviços de cabo e MMDS. Tem-se, portanto, um primeiro componente que indica a possibilidade de mudança da estrutura competitiva da indústria: nos próximos anos, a indústria de cabo deverá expandir-se geograficamente de maneira expressiva.

Mesmo considerando os mercados atendidos atualmente, o cenário competitivo presente tem baixa probabilidade de se manter estável. Graças ao avanço tecnológico, uma série de indústrias estão numa trilha convergente. São elas: a indústria de telefonia, a de transmissão de dados, a de televisão aberta e a televisão a cabo, além das operadoras de serviços sem fio (*wireless*). Neste tablado, encontram-se também fabricantes de produtos eletrônicos de consumo e informática, que terão uma influência decisiva no desenrolar da história.

Essa “trilha convergente” é fruto da possibilidade de “digitalizar”⁶ eficientemente as informações que constituem hoje o “produto” dessas indústrias (i.e. texto, voz, imagem, som, vídeo, ou seja, dados). A lógica desse fenômeno está no fato de transformar a informação em “bits” e, a partir daí, não mais interessa qual tipo de informação se está trafegando, alterando ou reproduzindo, ao menos do ponto de vista dos equipamentos. Segundo Parsons (1998), isso foi possível pela fusão entre a

⁶ Tornar digital, transformar uma informação analógica em uma informação digital.

computação e as telecomunicações, que resultaram num conjunto reduzido de plataformas funcionais e de distribuição interrelacionadas.

“Convergência” ou “Convergência Digital” é um termo utilizado para referenciar as implicações de negócio, tecnológicas e de regulação, advindas da sobreposição das indústrias na prestação de seus serviços. Essa tendência implica mais que a simples eliminação de barreiras tecnológicas. A desregulamentação vivida nestes ramos em diversas partes do mundo tende a transformá-los em um único setor, que será fundamental no desenvolvimento ou remodelamento de outras inumeráveis indústrias. A tecnologia está criando um novo negócio que é uma confluência de entretenimento, trabalho, conteúdo, interatividade, televisão, computador e telefone (celular ou não). Muitas empresas estão com o seu futuro em jogo, pois um ambiente competitivo totalmente distinto do atual se mostra cada dia mais provável. Na nova economia, o setor economicamente dominante está sendo criado pela convergência de três indústrias (informática, comunicações e produtores de conteúdo) que, por sua vez, proverão a infra-estrutura onde todos os outros setores gerarão riqueza (Tapscott, 1995).

O grau de complexidade aumenta, quando adicionamos, nesse panorama, a tendência das operadoras de telefonia e concessionárias de energia a atuarem nesse mercado. Considerando a alta similaridade entre os negócios (redes extensas, presença local, centros de atendimento e manutenção, etc.) e os diversos perfis dessas empresas em relação aos atuais *players*, tem-se um cenário muito interessante para análise estratégica.

Um turbilhão de questões, como quais ou que tipos de companhias estão se preparando para este novo cenário, começam a surgir nas empresas do ramo e nas corporações que as controlam. Uma série de incertezas estão sendo agregadas nos processos decisórios de investimento e posicionamento estratégico. Que estratégia genérica perseguir? Quais vantagens competitivas serão sustentáveis? Que competências centrais devem ser desenvolvidas? Existem barreiras que podem ser colocadas aos novos entrantes? Quais recursos serão valiosos? Quais capacitações

desenvolver e como fazê-lo? Muitas das respostas a essas perguntas só o tempo dará, mas, ao explorar as possibilidades existentes, os participantes desse jogo estão contribuindo na construção das “memórias do futuro” (De Geus, 1997) que podem ser úteis no momento de agir e se posicionar.

1.3 Justificativa

A justificativa foi dividida em quatro partes para melhor expor os motivos da escolha do tema. Tais razões gravitam entre a importância da indústria de cabo e, a oportunidade de observar as condições iniciais de um processo complexo de evolução, onde as escolhas atuais das empresas, desempenharão um papel fundamental na definição do cenário futuro.

Na primeira seção, são expostos argumentos de que a infraestrutura de telecomunicações, da qual a indústria de cabo faz parte, será fundamental no desenvolvimento econômico mundial. A segunda parte aborda a questão dos produtos no desenvolvimento deste cenário. Exemplos de produtos cogitados pretendem dar uma idéia da extensão das mudanças relacionadas com a evolução do setor. Em seguida, a indústria de cabo, especificamente, é focalizada. São mostradas, rapidamente, algumas questões que permeiam o setor, e que indicam incertezas quanto a sua evolução. Desta forma, evidencia-se o estado embrionário do processo de convergência, e também, a oportunidade de observar um arranjo de forças que tem grandes chances de ser modificado. Por último, são enumeradas razões que dizem respeito a contribuição do trabalho para com a indústria.

1.3.1 Substrato

Uma imagem comum, quando se fala em infra-estrutura de telecomunicações, é a da *information superhighway*. Ela se refere a uma “estrada” por onde grandes quantidades de informação digital possam trafegar. As implicações da construção dessa estrada para a sociedade da

informação são comparadas àquelas da construção das ferrovias para a sociedade industrial. Enquanto os trens disponibilizaram o meio de escoamento dos produtos industriais, a estrada da informação faria o mesmo com a produção digital (i.e. programas de computador, serviços de comunicação, entretenimento, etc.)

Nos mais diversos círculos, comenta-se a recente explosão do número de usuários da internet. “Por volta do ano 2000, podemos esperar 1 bilhão de usuários na net” (Negroponte, Revista Wired, maio 1996). A internet está longe de ser a super-estrada da informação: ela tem problemas de velocidade e de capacidade. Entretanto, o seu crescimento aponta para a viabilização econômica da construção desta super-estrada com tecnologias que superem as limitações atuais e propiciem inovações na sua utilização.

Previsões, as mais espetaculares, são alardeadas sobre um futuro pródigo em que a tecnologia digital proporcionará um bem-estar inédito na história da humanidade. Bill Gates, um dos mais ilustres arautos deste futuro, chega a prever o “capitalismo sem força de atrito” (*A Estrada do Futuro*, 1995, p.199), no qual a tecnologia de informação (TI) provocaria a disseminação instantânea e completa de toda a informação envolvida nas transações de mercadorias aos moldes das transações monetárias de hoje.

Mas esse estágio pressupõe uma infra-estrutura de telecomunicações altamente sofisticada e uma tecnologia que ainda não está totalmente disponível, mas que já é possível ser vislumbrada. Ao que tudo indica, a internet é o embrião da chamada “super-estrada da informação”, porém este embrião só se desenvolverá com redes mais potentes. Segundo Tapscott (1995), as redes (de computador) são os alicerces da economia digital e da “Era da Inteligência em Rede”.

A importância crescente e vital da infra-estrutura de telemática para a determinação da competitividade empresarial é

apontada e exemplificada por vários autores no âmbito da OCDE⁷ (Tauile, Prochnik et al., 1994 apud Carvalho Neto). A necessidade, cada vez mais freqüente, de mudanças internas e externas das empresas está diretamente relacionada com a capacidade de obter e transmitir grandes volumes de informação. Tal necessidade salienta o papel estratégico das tecnologias de informação (telecomunicações e informática), no desenvolvimento de novas formas organizacionais. A telemática está mudando não só a natureza dos produtos e processos, mas também os padrões de competitividade (Carvalho Neto, 1996).

A questão hoje reside em como será constituída essa infra-estrutura e em como viabilizá-la economicamente. Pode-se identificar quais os potenciais provedores dessa infra-estrutura e quais seus movimentos atuais na direção desse investimento, tanto no cenário internacional quanto no Brasil. Novos negócios não aparecem do nada; pelo contrário, eles têm longos períodos de gestação, eles evoluem (Prahalad, 1995). Assim, identificar os caminhos que estão sendo cogitados para o negócio de transmissão de informação pode contribuir não só para orientar os movimentos das diversas indústrias envolvidas, como para compreender o processo de convergência desses setores.

1.3.2 Os produtos

A idéia de que uma profunda transformação se processará, com o avanço da era digital, tem relação com o conceito de *killer application*, jargão de computação que poderia ser traduzido por aplicação⁸ arrasadora. Bill Gates (1995) cita o exemplo da iluminação (luz) como a *killer application* da eletricidade. Qual será a *killer app* da era digital? “Esta pergunta é boba; faz tanto sentido quanto uma hipotética discussão sobre a aplicação arrasadora do telefone décadas antes. O telefone é

⁷ OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (Gazeta Mercantil)

⁸ Apesar de não se tratar de uma utilização comum do substantivo feminino **aplicação**, utiliza-se aqui a tradução feita por Beth Vieira, Pedro Soares, José Rubens Siqueira e Ricardo Rangel, no livro “A estrada do futuro” (Gates, 1995).

utilizado para atividades financeiras (compra e venda de artigos), gerenciais (supervisionamento de empregados), médicas (colaboração entre hospitais), pessoais (conversas, corte), e milhares de outras. Mas o telefone empalidece em comparação com a riqueza e a capacidade da multimídia interativa” (Tapscott, 1995, p.13).

Tapscott ainda afirma que a estrada da informação será usada por todo tipo de aplicativo de comunicação, informação, negócio, aprendizado, entretenimento e de desenvolvimento social que se pode imaginar – e milhões mais. Dentre os conceitos mais frequentemente citados na literatura, como integrantes de um futuro digital propiciado pelas chamadas redes banda-larga, destacam-se alguns produtos/serviços.

a) Programação sob encomenda: tanto filmes quanto noticiários, reprises, documentários etc. Poder-se-ia incluir ainda músicas e toda forma de “conteúdo” veiculada nas mídias tradicionais (i.e. música, textos, imagens). Isso acarretaria uma completa reformulação na indústria do entretenimento: os canais de distribuição, pontos de vendas, como lojas de discos, bancas de revistas e similares, não fariam sentido num mundo onde toda essa informação veicularia de forma digital pelas “estradas da informação”.

b) Um caso particular do conteúdo sob demanda é a tele-educação. Ferramentas de educação personalizada podem explorar, de maneira mais eficaz, os potenciais de aprendizagem de cada indivíduo. Alunos podem guiar o próprio processo de aprendizagem, aprofundando questões de maior interesse. Peter Senge (1990) chama de *microworlds* o ambiente onde se pode comprimir tempo e espaço para fins de experimentação. Esses microcosmos emulados por computadores ainda são limitados, mas, alimentados (conectados) por uma potencialmente infinita fonte de recursos de informação, podem mudar radicalmente o processo de aprendizagem.

c) Com o crescimento exponencial da oferta de conteúdo, a obtenção da informação desejada tende a se tornar um processo

trabalhoso. O surgimento de “agentes”, programas que atuam como mordomos aprendendo características pessoais dos usuários, deve agilizar o processo de obtenção de informações além de tornar a interação com os dispositivos digitais mais simples e natural.

d) Comunicação assíncrona e “telepresença” também prometem ampliar as mudanças no modo com que as pessoas interagem possibilitadas pelo telefone. Por comunicação assíncrona entende-se a comunicação em que não se faz necessária a presença simultânea (síncrona) dos interlocutores. O correio é a forma mais comum de assincronismo em comunicação. O correio eletrônico ou as secretárias eletrônicas permitem exemplos mais recentes, mas a diferença é a possibilidade de se enviar imagens, ou outro tipo de informação, de maneira inequívoca, com a capacidade de reconhecer o destinatário e reproduzir, sem nenhuma distorção, a informação original. O contraponto desse “diálogo espaçado” é a “telepresença”, que poderá tornar-se comum à medida que o custo de transmitir grandes quantidades de dados caia. Atualmente, grandes corporações possuem salas de videoconferência, onde é possível simular a presença de participantes distantes uns dos outros numa mesma reunião. Com o avanço da tecnologia, essa prática tende a ficar mais barata e eficiente, possibilitando grandes mudanças, principalmente nas práticas de negócio.

e) Dinheiro eletrônico, com acesso seguro, uso personalizado e aceitação universal. As implicações da redução do manuseio de papel-moeda não se limitam a facilidades propagadas pelos cartões de crédito atualmente. O *e-money* aumentará a velocidade do fluxo monetário e acelerará o que o ex-presidente do Citicorp, Walter Wriston, classifica de uma profunda mudança no conceito de riqueza, moldada pela sociedade da informação (Wired 4.10).

É preciso ressaltar que esses produtos/serviços poderão ser oferecidos de diferentes maneiras, utilizando tecnologias completamente diversas e com modelos de negócio igualmente variados. Sendo assim, nenhuma empresa tem a segurança absoluta do seu sucesso baseada na sua base tecnológica, seja ela uma telefônica, operadora de cabo ou outra

qualquer. Para que esses produtos/serviços se tornem reais, a performance das redes e equipamentos utilizados deverá ser muito melhor que as atuais redes de telecomunicações. Explica-se, então, a "fome" da indústria por largura de banda⁹, fundamental para as aspirações da "era digital".

1.3.3 A alternativa da indústria de cabo.

As tecnologias que dominarão a era digital, com as suas mais variadas aplicações, não serão simplesmente as de maior sofisticação científica, mas provavelmente aquelas utilizadas pelas empresas que melhor atenderem às necessidades dos seus clientes. Logo, uma grande parcela do sucesso das tecnologias será mérito das empresas que possibilitarão a introdução destas no mercado de massa. Contudo alguns fatos indicam o estágio em que se encontra o setor de cabo nesta evolução e também, as incertezas que se apresentam.

As rede de cabo têm uma abrangência, em geral, menor que as telefônicas, e certamente menor que as elétricas, devido a uma série de fatores, como a relativa jovialidade do sistema e seu caráter de entretenimento. No contexto mundial, a TV a cabo tem um longo caminho a percorrer no que concerne à penetração de mercado, diferentemente das outras redes. Esta pode ser uma dificuldade comparativa, já que a abrangência pode implicar ganho de escala e poder de barganha com fornecedores. Por outro lado, na medida em que não existem modificações e atualizações onerosas a serem feitas nos ativos, o setor tem uma maior flexibilidade na expansão de seus serviços.

⁹ . Um meio físico (ar, fio, cabo, água, vácuo) usado para transporte de ondas eletromagnéticas possui uma determinada capacidade máxima de transporte dessas ondas. Essa capacidade máxima é função da "habilidade" que as ondas de diversas freqüências têm de viajar naquele meio. Quanto mais freqüências (tipos de ondas) conseguirem viajar com facilidade nesse meio, maior a sua largura de banda e conseqüentemente, maior a sua capacidade de transportar informação. Ou, também, a mesma quantidade de informação é transportada mais rapidamente num meio de maior largura de banda.

Hoje, uma das grandes diferenças entre as operadoras de cabo são os seus canais, isto é, a sua programação. Uma tendência recente é a proliferação de programadoras, cada vez mais direcionadas a nichos de mercado. Essa inclinação tem como fator limitante a largura de banda do sistema de amplificadores e cabos utilizados pela operadora local. Essa limitação tende a se tornar menos importante com a futura digitalização dos canais, pois, com as modernas técnicas de compressão, a capacidade ocupada pelos canais atuais será liberada para outros usos.

Como o modelo americano foi muito influente na formação da indústria de cabo brasileira, é importante compreender a sua dinâmica, pois esta tem ditado o comportamento do setor no Brasil. Em 1996, com a promulgação da nova lei de telecomunicações nos EUA, a indústria de cabo americana tornou-se mais vulnerável à competição com a permissão dada às operadoras de telefonia para ofertar serviços de vídeo e vice-versa. Essa mudança impulsionou algumas iniciativas que vinham sendo feitas na direção da evolução tecnológica do setor, com vistas à oferta de novos serviços pela rede de cabo.

Ao que tudo indica, haverá uma grande demanda pelos chamados serviços de banda-larga¹⁰, tomando por base o crescimento exponencial da internet, as altas taxas de penetração das TVs a cabo (75% nos EUA, 85% no Canadá e 95% na Holanda – Liebowitz, 1995) e o crescimento da indústria de informática (50% dos adolescentes americanos tem um computador em casa - Negroponte, 1995).

O que não se sabe é como se dará essa migração e quais serão os fatores de sucesso que garantirão a ocupação desse mercado. É possível que isso ocorra não de forma uniforme em termos de corporações, e sim que varie com o ambiente local de cada mercado, posto que as condições competitivas entre os setores em questão variam muito em nível mundial.

¹⁰ Serviços de banda-larga, ou *broadband services*, são aqueles serviços de telecomunicações possibilitados por uma infra-estrutura de transmissão de alta capacidade, tais como a teleconferência, vídeo sob demanda e outros.

Em 1996, 99% dos projetos de reconstrução de redes de TV a cabo nos EUA estavam sendo feitos com a topologia adequada para comportar esse tipo de serviço no futuro. O mercado de dados em alta velocidade utilizando a rede de CATV atingiu o número de meio milhão de usuários no mundo em 98, segundo o BroadbandBob Report, um *mail-list* respeitável da indústria. Acesso de alta velocidade na Internet crescerá de meros \$123 milhões de dólares atualmente para US\$4.2 bilhões no ano 2000, de acordo com o Forrester Research em Cambridge, Massachusetts (CI, jun/1996). "Todo o mundo quer", diz Paul Sagan, *senior vice-president* da Time Inc. New Media (Rhodes, 1996). A revista Communications International ilustra as dúvidas que pairam no setor: "A grande questão da indústria de cabo é como serão usados os serviços dessa primeira geração e quanto os consumidores estão preparados para pagar por eles. Felizmente, para os operadores de cabo, uma das grandes vantagens do *cable modem*¹¹ é o seu baixo custo incremental, no entanto os operadores de cabo estão cautelosos quanto ao melhor momento e o que pode ser oferecido; afinal, a última coisa de que eles precisam é de uma reviravolta caso expectativas superestimadas não sejam atingidas."

A situação brasileira é singular nesse âmbito por possuir condições desiguais em diferentes estados quanto à infra-estrutura de telecomunicações. A Telebrás já foi a décima primeira no ranking mundial com um faturamento médio de 7,5 bilhões de dólares anuais (Communications International, Junho 1996). Com a privatização do sistema, empresas inseridas na competição global, como a MCI, o grupo Telefónica e a Stet (Telecom italiana) vão necessariamente colocar a disputa em patamares mundiais, tanto em termos tecnológicos como gerenciais.

A utilização de serviços de transmissão digital ainda é muito baixa considerando-se a economia brasileira, mas cresce vertiginosamente, haja vista a expansão da internet. Muitas empresas independentes (que não são operadoras de cabo ou telefonia) estão se formando e posicionando

¹¹ Cable Modem é o dispositivo (modem) que utiliza a rede da TV a cabo para fazer transmissão de dados em alta velocidade. É a tecnologia que possibilita aos operadores entrar nesse mercado (de telecomunicações).

para oferecer serviços de transmissão de dados, apostando no crescimento da demanda. O poder de fogo financeiro das telefônicas pode ser determinante na definição dessa competição, em função da necessidade de investimentos para expansão e melhoria das redes. Contudo, o processo de privatização terá que dar conta de alterar práticas de gestão que historicamente foram responsáveis pela falta de oferta dos mesmos serviços.

Um dos argumentos utilizados para defender as previsões de que as telefônicas guiarão esse mercado no Brasil é o tamanho de sua rede e sua capacitação tecnológica, mas será necessária, em muitos casos, uma nova rede para competir com sucesso. É bom lembrar, também, a distinção entre as heranças (marcas, ativos, patentes, uma base instalada, infraestrutura de distribuição e afins) herdadas do passado e as competências que serão necessárias para lucrar com o futuro. (Hamel & Prahalad, 1995).

1.3.4 Contribuição acadêmica

Uma preocupação constante, durante a realização do trabalho, foi não perder de vista a possível utilidade deste, para os integrantes da própria indústria. Uma análise centrada demasiadamente nas questões teóricas perde valor para os entrevistados, que são uma grande fonte de interpretações e *insights* tão necessários a este tipo de pesquisa. Não se trata, no entanto, de um trabalho totalmente prático, pois é permeado pela metodologia escolhida, mas, aos olhos dos participantes da indústria, pode-se invocar Porter (1980, p.6): “O foco da análise da estrutura de uma indústria, ou *análise estrutural*, é identificar as características básicas de uma dada indústria com raízes na economia e tecnologia que definem a arena na qual a estratégia competitiva deve ser estabelecida. Cada empresa terá forças e fraquezas únicas no trato com a estrutura da indústria, e a estrutura da indústria pode e vai mudar gradualmente ao longo do tempo. No entanto, o entendimento da estrutura da indústria deve ser o ponto inicial para a **análise estratégica**.”

A atualidade do assunto abordado e a falta de estudos com um componentes teóricos contribuiu para que o pesquisador fosse estimulado a trazer para o meio acadêmico tais questões, que podem ter desdobramentos úteis no desenvolvimento e comprovação de teorias sobre estratégia.

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

Descrever a estrutura atual da indústria brasileira de televisão a cabo, explorando as possibilidades de sua evolução em face da chamada convergência digital.

1.4.2 Específicos

- Identificar as forças competitivas da estrutura da IC.
- Descrever as questões pertinentes à transformação do setor.

1.5 Estrutura do trabalho

Nesta primeira parte, apresenta-se a indústria de cabo, define-se algumas terminologias básicas e descreve-se um panorama geral das previsões acerca do “futuro digital”

Na seção seguinte, é apresentada uma revisão da literatura pertinente ao objetivo proposto. As contribuições da chamada escola de posicionamento e também dos autores da chamada “visão baseada em recursos” são colocadas em perspectiva, expondo o referencial teórico da análise realizada. Optou-se por não repetir os princípios propostos por Porter sobre a análise estrutural, deixando para citar a literatura quando pertinente ao observado na pesquisa.

Em seguida, a metodologia do trabalho é descrita e justificada. Questões como o design e a coleta de dados são explicitadas e são detalhados os procedimentos adotados na condução da pesquisa.

A análise da indústria está exposta num capítulo que procura descrever e compreender o setor em questão, observando a sua história e a dinâmica das suas forças.

A evolução da indústria é abordada no último capítulo, em que são expostos pontos levantados durante as entrevistas como sendo importantes no desenvolvimento do setor.

1.6 Limitações do estudo

Diversas limitações estão associadas a este trabalho. Elas são de natureza metodológica, pois é um estudo exploratório e não pode ser validado internamente. No entanto, tomou-se o cuidado de garantir a confiabilidade através de registro em fitas e anotações. Por se tratar de um setor nascente, existem muitas lacunas de informação tanto em função da falta de divulgação como pela ausência de levantamentos das empresas.

O fato de o pesquisador atuar profissionalmente no setor pode ter introduzido tendenciosidades na análise, mas, por outro lado, ampliou o caráter crítico e investigativo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Introdução

Os objetivos deste trabalho relacionam-se tanto com a configuração atual da indústria de cabo, como com a sua evolução. Para formular tais objetivos e conduzir as entrevistas com especialistas da área, dentro de um foco específico, foi necessário o fundamento teórico que se segue. Esta parte do trabalho explora alguns aspectos da teoria relevantes ao entendimento da importância da pesquisa, sua utilidade e de conceitos utilizados na descrição da estrutura competitiva do setor.

Esses conceitos foram dispostos da seguinte forma: primeiro, são apresentadas algumas referências sobre o estudo da estratégia, sua importância e a evolução do assunto; depois disso, vem a abordagem sobre a análise estrutural; e, em seguida, coloca-se a visão baseada em recursos¹² (VBR), que oferece um debate sobre a amplitude da importância de trabalhos como o presente.

2.2 Estratégia

Cada empresa tem uma série de premissas sobre as quais constrói o seu negócio. As premissas delineiam o comportamento da organização, ditam as decisões sobre o que fazer e o que não fazer, inclusive definem o que será considerado resultados significativos. Essas premissas são feitas acerca de mercados. Elas são relacionadas com a identificação de clientes e competidores, seus valores e comportamentos. Elas versam sobre a tecnologia e a sua dinâmica, sobre as próprias forças e fraquezas. São o que Drucker (1994) chama de teoria do negócio: toda a organização tem uma e ela pode ser decomposta em três partes. A primeira

¹² “*Resource-Based View*”, “*Resource View of the Firm*” são denominações comuns que se referem a um conjunto de trabalhos que explora o papel dos recursos da empresa como fundamento para a sua estratégia. (Grant, 91)

tem a ver com o **ambiente em que a organização está inserida**, isto é, a sociedade e sua estrutura, o mercado, os clientes e a tecnologia. A segunda parte são as premissas sobre a missão específica da organização e a terceira é relacionada com as competências que são necessárias para realizar tal missão. O importante, segundo esse autor, é ter em mente que é necessário estar atento às mudanças envolvendo a teoria. Ela deve ser continuamente testada ou mesmo reinventada para que as partes não entrem em contradição nem deixem de estar conectadas com a realidade do ambiente.

A palavra **estratégia** tem uma origem militar. No dicionário Aurélio, encontra-se: “Verbetes: estratégia [Do gr. *strategía*, pelo lat. *strategia*.] S. f. Verbetes: estratégia - 1. Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos”. No clássico “A Arte da Guerra”, Sun Tsu¹³ escreve sobre os terrenos e condições enfrentadas na guerra e recomenda ações específicas para cada situação. De acordo com o livro, a arte da guerra é governada por cinco componentes imutáveis: a Lei Moral, o Céu, a Terra, o Chefe e o Método e, por último, a Disciplina. Dentre estes, pode-se destacar o céu, como o clima e as estações, e a terra, compreendendo as distâncias, “grandes e pequenas; perigo e segurança; campo aberto e desfiladeiros; as oportunidades de vida e morte”. Assim, mesmo na sua origem, a estratégia tem claramente um componente ambiental importante.

Arie de Geus (1997) argumenta que a palavra **estratégia** não deveria ser um substantivo, não deveria ser algo que se “tem”, no sentido de um documento que a organização segue. “Melhor seria se fosse um verbo: estratégia é algo que você mais “faz”, do que tem” (p.154). Já, segundo Porter (1996), estratégia é a criação de um posicionamento único e valioso envolvendo um conjunto de diferentes atividades. A compreensão do ambiente é parte da criação de um posicionamento, mas o modo pelo

¹³ Clássico chinês escrito entre o ano 300 e 400 antes de cristo.

qual a estratégia é formada é foco de um longo debate acadêmico centrado na firma e não na indústria.

Se existisse uma única posição ideal, ou o posicionamento perfeito, não haveria necessidade de estratégias. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que são diferentes das eleitas por competidores, alega Michael Porter (1996) num artigo no qual atenta para o fato de que a busca pela eficiência operacional substituiu a estratégia (onde eficiência operacional significa *fazer melhor*, atividades similares). Para Porter, a crença de que a constante mudança da tecnologia e dos mercados é a causa de as vantagens competitivas terem se tornado temporárias é uma falsa verdade. Ele argumenta que, uma vez alcançada a eficiência operacional, o real posicionamento estratégico se torna fundamental. Uma vantagem competitiva é aquilo que proporciona a uma firma lucrar mais que a média (Schnaars, 1991) e ela é resultado de todas as atividades de uma empresa, não apenas de algumas (Porter, 1996).

2.2.1 Contexto

Segundo Schnaars (1991), é possível divisar quatro fases do planejamento estratégico¹⁴ após a segunda grande guerra: a) fase do planejamento orçamentário e da busca por uma estratégia corporativa geral, b) a do planejamento de longo prazo, c) das “formula planing” e d) as atuais tendências em direção ao “pensamento estratégico” (Mintzberg, 1994) que iniciaram na década de 80.

Percebe-se, nessa evolução, a busca pela melhor maneira de conduzir uma organização ao futuro. A primeira fase tinha a característica de um planejamento financeiro. A alocação de recursos no âmbito da empresa tinha como objetivo o aumento da eficiência do investimento feito num determinado negócio, diminuindo a sua imprevisibilidade. Com o

¹⁴ O termo aqui tem um sentido genérico, referindo-se às práticas gerenciais que abordam a questão da estratégia na firma. Não é referente ao conjunto de práticas específicas conhecidas por “planejamento estratégico”.

aprimoramento das técnicas financeiras e contábeis, o planejamento orçamentário foi se sofisticando e isso, combinado com a busca de estratégias para os conglomerados, levou ao chamado planejamento de longo prazo.(Schnaars, 1991)

O planejamento de longo prazo extrapolou os horizontes dos orçamentos, através de predições de cenários futuros e decorrentes decisões de investimentos, muito úteis no cenário de formação de conglomerados com diversificação de negócios da década de sessenta. A explicação do sucesso da técnica foi também a causa da sua perda de credibilidade: as previsões de longo prazo. Elas se mostraram ineficazes e com alto grau de erro, gerando uma falta de critério para avaliar investimentos. Entretanto, é importante ressaltar que, ao invés de serem modas que suplantaram umas as outras, as “fases” a que Schnaars se refere são , num certo sentido, produtos dos aprimoramentos de um campo do conhecimento, que lidava com questões relacionadas à estratégia.

No início dos anos sessenta, um trabalho pioneiro, liderado por Kenneth R. Andrews e C. Roland Christensen, articulou o conceito de estratégia com a finalidade de pensar as empresas de uma forma mais holística. Estratégia era o unificador das áreas funcionais da empresa com o ambiente externo e, ao formular a estratégia, identificava-se na empresa quais as suas forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças postas pelo ambiente. O conceito central era a noção de ajuste¹⁵ entre as características únicas de uma empresa e os requisitos competitivos da indústria, de maneira que a distinguisse das outras companhias. O desafio para o gerenciamento de uma empresa era escolher ou criar o contexto para que a firma produzisse vantagem comparativa através de competências ou recursos distintos. O trabalho desses pioneiros juntamente com outros como Ansoff, Chandler e Drucker propagaram a noção de estratégia como a linha de frente da prática gerencial.(Montgomery 1991).

¹⁵ “*Fit*”. Ajuste, encaixe, adaptação.

O assunto “estratégia” é vasto. Muito tem sido escrito e certamente ele não está esgotado. Sendo uma matéria que possui íntima relação com a prática, o ecletismo teórico é freqüente. Robert M. Grant (1998) descreve o ambiente do então recém formado (1983), Centro de Estratégia de Negócios na London Business School como uma torre de babel, onde as diferentes origens acadêmicas, no início, dificultaram o avanço dos trabalhos. Eram especialistas das mais diversas áreas envolvidos em tentativas de construir teorias que fossem ao mesmo tempo rigorosas do ponto de vista acadêmico e de fácil aplicação prática. Mas é notável o ritmo do texto em que relata os avanços das últimas décadas neste campo do conhecimento: “Na análise da indústria, nós passamos bem além das cinco forças de Porter para aplicar a teoria dos jogos, desenvolver as idéias de Schumpeter sobre a destruição criativa, aplicar modelos ecológicos e evolucionários ao desenvolvimento da indústria e reconhecer o papel dos padrões. A análise da vantagem competitiva superou a simples classificação de forças e fraquezas para desenvolver uma rica análise das características estratégicas dos recursos e capacitações das empresas, e suas relações com a rentabilidade. O entendimento sobre estratégia aumentou e se aprofundou. (...) Atualmente, é aceita a idéia de que estratégia é um conceito multifacetado que levanta diferentes questões que, por sua vez, exige abordagens analíticas diferentes.” (Grant, 1998)

A posição de Grant é inspiradora e é perfeitamente aplicável ao momento da indústria de cabo brasileira: “A velocidade das mudanças tem aumentado. A inovação é uma constante em praticamente todos os ramos de atividade e o estudo de estratégia não está alheio a isso. Porém, é na prática que a inovação estratégica ocorre, ela está na interface entre as empresas e os seus mercados. Dentro da academia, tenta-se entender essas inovações, identificar padrões nas respostas das empresas em face de novos desafios e enquadrá-los em estruturas analíticas mais genéricas.”(Grant, 1998).

Hamel (1998) afirma que um argumento parece incontestável: *num mundo descontínuo, a inovação da estratégia é a chave para a criação de riqueza.* E inovação da estratégia é a capacidade de reconceber o modelo existente da indústria de maneira que crie valor para os clientes,

atrapalhe os competidores e produza riqueza para os *stakeholders*¹⁶. Segundo ele, a estrela da estratégia já brilhou mais no firmamento gerencial, mas foi ofuscada por técnicas operacionais com resultados mais imediatos. É alerta para o fato de os estrategistas terem muito a dizer sobre o contexto e o conteúdo da estratégia, mas muito pouco sobre a *condução* da estratégia. Ninguém parece saber muito sobre como criar estratégias, diz o autor, e aponta a ironia de que nunca a capacidade para um profundo pensamento estratégico foi tão necessária como nos atuais períodos turbulentos.

2.3 Análise Estrutural

Foi o trabalho de Bruce Henderson e do Boston Consulting group, bem como o projeto de pesquisa PIMS que colocaram a estratégia como um dos grandes temas gerenciais na metade dos anos setenta. Há também a utilização pioneira pela General Eletric do planejamento das suas Unidades de Negócios¹⁷. Com a publicação do profundamente inspirador livro de Michael Porter “Estratégia Competitiva”, em 1980, a estratégia ganhou proporções ainda maiores.(Hamel, 1998)

Na economia, o campo da organização industrial tem estudado os determinantes estruturais da rentabilidade das indústrias por décadas, mas as implicações deste trabalho para os gestores não foram desenvolvidas. A pesquisa sobre a análise de indústrias e competidores mostrou como um sistema de forças, internas e externas à indústria, coletivamente, influencia a natureza e o grau de competição numa indústria e, em última análise, o seu potencial de lucro (Montgomery, 1991).

¹⁶ São os “interessados”, todos os atingidos pela estratégia. Incluem clientes, fornecedores, competidores, empregados, acionistas, governo e assim por diante.(Schoemaker, 1995)

¹⁷ SBU – Strategic Business Unit.

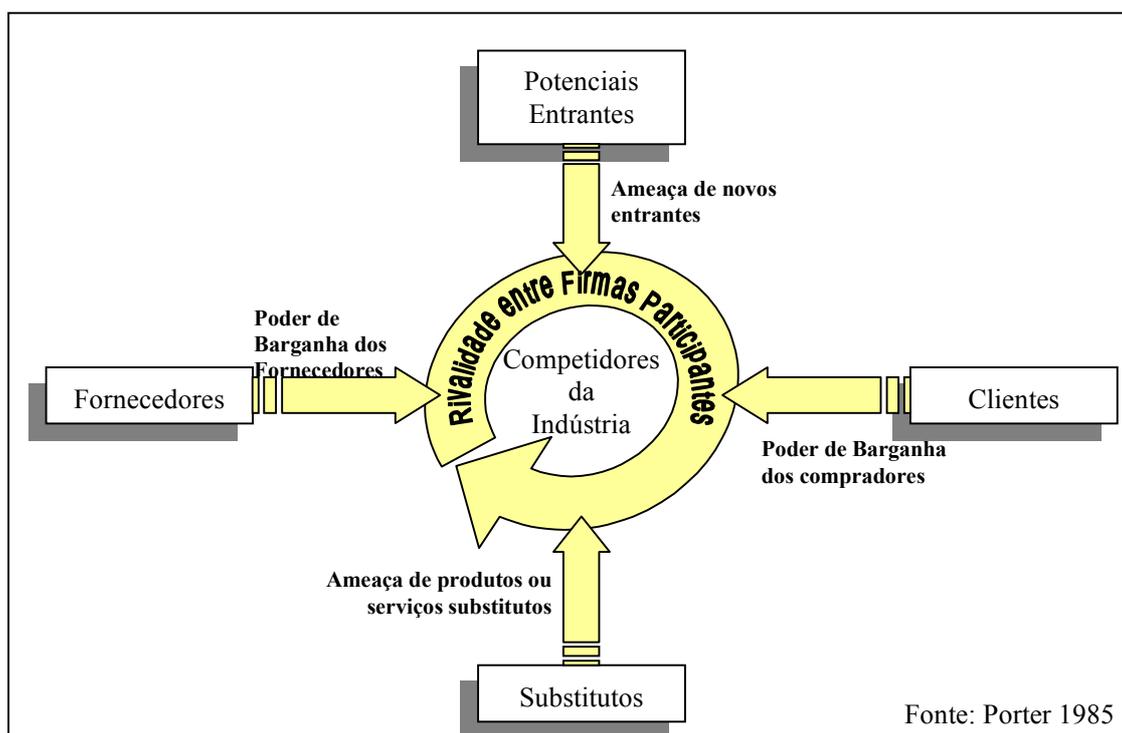


Figura 1 – Forças Competitivas.

Michael E. Porter, num artigo da HBR¹⁸ com o título “Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia”, aborda um tema que posteriormente elabora no seu livro de 1980, “Estratégia Competitiva”: a análise estrutural da indústria. Segundo ele, o estado da competição numa dada indústria depende de cinco forças básicas, conforme a Figura 1.

Não será descrito aqui cada um dos componentes do modelo, pois estes se encontram extensivamente explorados na literatura sobre o assunto, além de estarem ilustrados na descrição dos resultados da pesquisa. O importante é entender a utilidade do modelo. Posto que a potência coletiva de cada força pode estar aparente para todos os competidores, a chave para desenvolver uma estratégia é descer abaixo da superfície e analisar as fontes de cada força. (Porter, 1980) Apesar de este trabalho não se propor a desenvolver uma estratégia, merece consideração o fato de que as causas - as fontes - onde se definem as forças competitivas estão, em sua maioria, recônditas. Como já foi dito, ao entender as causas

¹⁸ Harvard Business Review.

subjacentes das pressões competitivas, a empresa poderá escolher a posição mais vantajosa segundo seus pontos fortes e fracos.

O posicionamento de uma firma dentro de sua indústria é baseado na busca por uma vantagem competitiva que provém, ou de menores custos, ou da habilidade de diferenciar a empresa sob os olhos dos seus clientes sob um preço *premium*. Essas vantagens, por sua vez, derivam das atividades que uma empresa executa ao criar, produzir, fazer marketing e entregar seus produtos. (Montgomery, 1991).

Merece atenção ainda o que diz Porter (1980) sobre indústrias como a de televisão a cabo brasileira: Indústrias emergentes são aquelas recém formadas ou indústrias reformadas pelas inovações tecnológicas, mudança em posições relativas de custo, aparecimento de novas necessidades do consumidor ou outra mudança econômica e social que elevam um novo produto ou serviço a um nível de oportunidade viável de negócio. A característica essencial de uma indústria emergente do ponto de vista da formulação da estratégia é *que não existem regras do jogo*. O problema competitivo em tais indústrias é tal que todas as regras devem ser estabelecidas de modo que a firma possa atendê-las e prosperar sob elas.

Muitas críticas foram feitas ao trabalho de Porter, principalmente no que diz respeito ao determinismo da rentabilidade das empresas ser fruto da estrutura competitiva da indústria em que estão inseridas. Esse debate será abordado posteriormente neste trabalho

2.4 A Visão Baseada em Recursos (VBR)

A grande preocupação com o ambiente externo foi a marca dos estudos de estratégia da década de 80. Essa explicação apresenta algumas variações na literatura, mas argumenta que os estudos com foco interno (na empresa) estavam mais preocupados em estabelecer as ligações com a implementação da estratégia e análises de como surgem as estratégias.

No início da década de 90, houve um reaparecimento do interesse pelo papel dos recursos das firmas como pilares da sua estratégia, renovado nas velhas teorias de lucro e competição, ligadas ao trabalho de David Ricardo, Joseph Schumpeter e Edith Penrose. Esse interesse reflete a insatisfação com a abordagem econômica da estrutura da organização industrial, e seu equilíbrio estático, abordagem esta que dominou boa parte do pensamento contemporâneo sobre estratégia de negócios. Avanços ocorreram em diversos fronts; na corporação, esforços foram empreendidos para compreender o papel dos recursos corporativos na determinação das fronteiras geográficas e industriais das atividades das empresas. No nível da estratégia da unidade de negócio, foram exploradas as relações entre recursos, competição e rentabilidade, incluindo a análise da imitação competitiva, a capacidade de apropriação de retornos de inovação, o papel da informação imperfeita na criação de diferenças de rentabilidade entre concorrentes e os meios pelos quais o acúmulo de recursos pode sustentar a vantagem competitiva. Juntas, essas contribuições respondem pelo que ficou conhecido como a visão da firma baseada em recursos. (Grant, 1991)

Para Susan Segal-Horn (1998), a visão baseada em recursos é a perspectiva dominante no estudo da estratégia que emergiu na década de 90. Segundo ela, existiu uma evolução gradual do gerenciamento estratégico para uma visão mais processual, incremental. Um ponto importante da VBR, continua a autora, é que ela coloca a empresa, não a indústria, como centro da formulação da estratégia e da tomada de decisão, caracterizando um foco nos recursos internos mais do que nos externos como o setor ou o mercado.

A VBR advoga um estado mais dinâmico da competição entre firmas. Como este trabalho tem um interesse especial na evolução da indústria de cabo, a VBR contribui na medida em que coloca a inovação como um processo inerente à competição na visão de Hunt (1997).

Shelby Hunt (1997), articula uma nova teoria do comportamento competitivo da firma que chama de teoria da vantagem em

recursos¹⁹. Segundo o autor, tal teoria tem diversas origens, mas a gênese mais próxima é a fusão entre a teoria de marketing da demanda heterogênea e da teoria gerencial baseada em recursos (VBR). Hunt defende que a *Resource Advantage* (vantagem em recursos) é uma teoria processual do comportamento da empresa que enfatiza a importância dos segmentos de mercado e recursos.

O que são recursos? Para Hunt (1997) recursos são entidades tangíveis e intangíveis (disponíveis à empresa) que tornam possível a produção, de forma eficiente e/ou eficaz, uma oferta de mercado que possui valor para um ou mais segmentos de mercado. Grant (1991) diz que recursos são todos os elementos de entrada no processo produtivo, são a unidade básica de análise. Os recursos individuais da firma incluem itens de capital, equipamentos, habilidades individuais dos empregados, patentes, marcas, e assim por diante.

Ao falar em recursos, muitas vezes nos transportamos a uma discussão sobre capacitações - a VBR é recorrente ao tratar as organizações como agrupamentos destes dois elementos. Grant (1991) oferece uma distinção entre as duas: em si mesmos, recursos são raramente produtivos. Atividades produtivas requerem a cooperação e coordenação de times de recursos. A capacidade que tem um time de recursos para fazer alguma tarefa ou atividade é chamada de capacitação. Enquanto os recursos são a fonte das capacitações de uma empresa, capacitações são a maior fonte de vantagem competitiva da empresa.

2.5 O debate

Os primeiros conceitos sobre posicionamento eram baseados exclusivamente em custos e no papel da ocupação de mercado como os únicos determinantes da posição de custos. No entanto, recentes pesquisas têm demonstrado que essa visão era por demais simplificada (Montgomery, 1991). Para McGahan (1997), na pesquisa originada da

¹⁹ Resource-advantage theory.

tradição industrial, a estrutura da indústria é um determinante da performance da firma, e diferenças entre firmas são considerados contra o fundo da indústria. Segundo esse autor, uma linha de pensamento, muitas vezes chamada de VBR, argumenta que a performance da empresa é influenciada majoritariamente pelos processos organizacionais específicos (próprios). Nessa ótica a estrutura da indústria é menos importante do que fatores históricos idiossincráticos no que concerne às diferenças entre empresas.

Os trabalhos de Schmalensee (1985) e Rumelt (1991) foram a origem de uma discussão sobre a importância dos fatores relacionados à indústria na rentabilidade das firmas, e que se constitui num dos debates atuais do gerenciamento estratégico. Essa discussão delimita o mérito e a utilidade da análise da indústria.

Em 1991, Rumelt apresenta um estudo mais abrangente a partir de um outro de Schmalensee (1985), que estudou o FTC (Federal Trade Commission) Line of Business de 1975. Os dois trabalhos são pesquisas que se utilizam de técnicas estatísticas aplicadas aos dados encontrados nessa base, tentando tirar conclusões sobre relações do tipo causa-efeito entre fatores genéricos²⁰ e a rentabilidade das empresas.

Segundo Rumelt, os achados de Schmalensee (1985) apontam para as seguintes conclusões:

- efeitos corporativos não existem;
- efeitos decorridos de fatias de mercado são negligenciáveis;
- efeitos da indústria explicam 20% da variância do retorno das unidades de negócio;

²⁰ Os fatores genéricos a que me refiro são os componentes “ano”, “ano-indústria”, “indústria”, “corporação”, “UEN”, etc.

- efeitos da indústria contam por, pelo menos, 75% da variância dos retornos da indústria.²¹

No entanto, as implicações do estudo de Rumelt são distintas:

- o modelo neoclássico não descreve indústrias reais – indústrias reais são extremamente heterogêneas
- o tamanho relativo não é determinado pela eficiência.
- explicações teóricas ou estatísticas que usam a indústria como unidade de análise podem, no máximo, explicar 8% da dispersão observada entre as taxas de lucro das unidades de negócio.

Segundo McGahan (1997), nem Rumelt (1991) nem Schmalensee (1985) fizeram considerações sobre as questões econômicas ou sobre os processos organizacionais subjacentes aos resultados das respectivas pesquisas. Os dois artigos, continua, tinham um caráter mais descritivo do que normativo. Apesar disso, alguns autores interpretaram que os achados de Rumelt sustentavam a VBR. Um destes foi Hunt (1997), que, após indicar outro trabalho similar, conclui: “Dado que estes estudos de larga escala consistentemente resultam numa preponderância dos efeitos da firma sob aqueles da indústria, eles fortalecem a teoria da vantagem em recursos, que vê a empresa como uma combinação de recursos móveis, imperfeitos e heterogêneos”.

São estes resultados – a relativa baixa proporção atribuída ao componente indústria comparada ao componente, ou efeitos, das unidades de negócio – que foram interpretados como dando suporte a perspectiva da visão baseada em recursos. (McGahan, 1997).

²¹ Segue a nota: “Efeitos da indústria e corporativos são componentes (não observados) dos retornos das unidades de negócio que estão associados à afiliação de uma unidade a uma indústria ou corporação em particular. O Retorno da Indústria é a média calculada dos retornos das unidades de negócio naquela indústria” (Rumelt, 1991).

Apesar dos achados de Rumelt e da interpretação comum que estes suscitaram, novas pesquisas com um caráter semelhante foram conduzidas, notavelmente a que é exposta no artigo de McGahan e Porter (1997). Os autores utilizaram uma outra base de dados e compararam seus achados com os de trabalhos anteriores. Não cabe fazer aqui uma avaliação da metodologia utilizada em cada pesquisa. Sabe-se que os estudos utilizaram base de dados progressivamente maiores e mais abrangentes. De qualquer forma, é importante estar atento ao fato de que as diferenças entre as conclusões ocorrem na proporção do fator dominante e não na existência de um único fator.

O debate acontece, pois, de um lado, Porter (1985) afirma: “A rentabilidade da indústria não é uma função da aparência do produto ou do fato deste ser de alta ou baixa tecnologia, mas da estrutura da indústria” ou, “o determinante da rentabilidade de uma firma é a atratividade da indústria”. Por outro ângulo, Richard Rumelt (1991) sustenta que “o foco clássico na análise industrial é equivocado porque estas indústrias são por demais heterogêneas para sustentar a teoria clássica. Outra razão é que os impedimentos mais importantes para o equilíbrio de taxas de retorno de longo prazo não estão associados à indústria, mas às características, posições e estratégias particulares de cada negócio individualmente. A maior parte das pesquisas industriais sobre negócios, corporações e rentabilidade da indústria testa proposições sobre as causas da performance heterogênea. A tradição primária fez da indústria a unidade de análise e buscou a relação entre concentração (e barreiras de entrada) e rentabilidade. Uma segunda tradição focalizou as diferenças de performance inter-firmas, primeiro buscando explicação em termos de tamanho e depois em termos de *market share*.”

McGahan e Porter (1997) identificam uma grande variação na importância dos fatores da indústria entre setores. Nos setores de varejo, turismo, entretenimento e serviços, a “indústria” é responsável por mais de 40% da variância na rentabilidade. Esse resultado sugere que a diversificação no setor de serviços pode ser mais afetada pela seleção da indústria do que pelas relações entre segmentos de negócios. Como a

indústria de cabo pode ser situada na fronteira das indústrias de entretenimento e serviços, o argumento reforça a análise proposta aqui.

Os resultados de McGahan corroboram a principal conclusão de Schmalensee (1985) de que os efeitos da indústria em que se está inserido contribuem de forma importante na variação da rentabilidade entre negócios específicos e questionam os achados de Rumelt, que dizem ter uma baixa influência. Segundo McGahan, a indústria realmente interfere de três maneiras diferentes:

- a indústria diretamente explica 19% da variação agregada em lucros de negócios específicos e 36% da variação explicada;
- a indústria influencia o componente da corporação na rentabilidade da unidade de negócio;
- a influência relativa e absoluta da indústria, corporação e da unidade de negócio diferem substancialmente entre grandes setores econômicos de forma que sugerem diferenças características no contexto estrutural industrial.

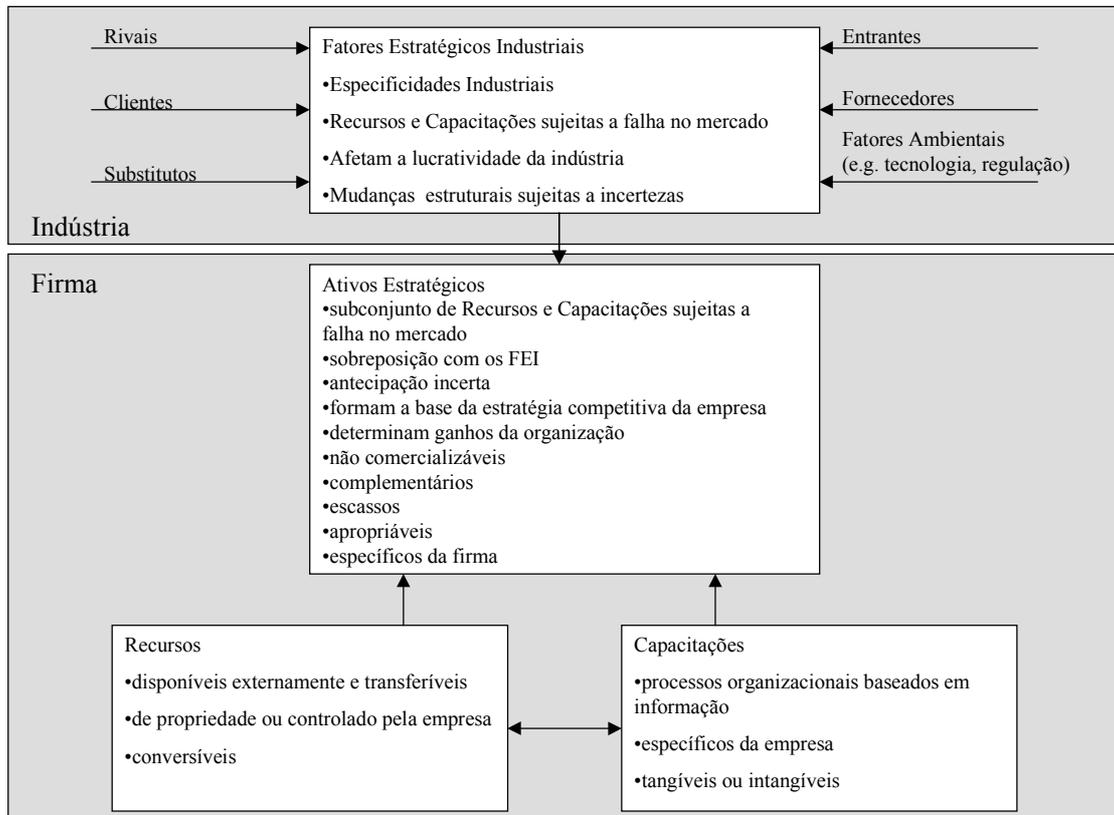
Efeitos industriais são mais persistentes (no tempo) que efeitos das unidades de negócios ou corporativos, o que é consistente com a visão de que a estrutura da indústria muda de forma relativamente lenta. Esses resultados não suportam (corroboram) a assertiva de que mudanças rápidas na economia têm diminuído a influência da indústria. Enquanto as diferenças enfatizadas pela escola da VBR são certamente significativas (e estariam incluídas nas estimativas feitas por McGahan, de diferenças de segmentos-específicos), seria um erro desconectar a influência da organização da indústria e do contexto competitivo em que a empresa opera.

Vale ainda mencionar um estudo conduzido por Sharma & Kesner, (1996) que examina a condição da sobrevivência de entrantes tardios num ambiente competitivo. No artigo, os autores identificam as

condições preexistentes e relacionam-nas à sobrevivência dos entrantes tardios. Os achados de Sharma e Kesner indicam uma preponderância dos fatores industriais sobre os fatores no âmbito da firma. Considerando as próximas levas de permissões como habilitadoras de novos entrantes (ou entrantes tardios), fica reforçado o argumento de que, para o caso da indústria de cabo brasileira, os fatores industriais deverão possuir um valor considerável na formulação das estratégias.

É mais produtivo, no entanto, não colocar a VBR em oposição à escola de posicionamento, mas antes vê-las como perspectivas complementares da estratégia e de como competir (Segal-Horn, 1998). Nesse sentido, a contribuição de Amit & Schoemaker (1993) merece atenção. Para estes autores, a VBR complementa a estrutura de análise da indústria. Quando a indústria é a unidade de análise, pode-se observar que, num dado momento, alguns recursos e capacitações que estão sujeitos a uma falha de mercado se tornaram os fatores determinantes de ganhos econômicos. Esses fatores são chamados de Fatores Estratégicos Industriais²². Ghemawat (1991, apud Amit, 1993) sugere que é possível classificar indústrias em termos de “fatores estratégicos que conduzem a competição através da dominação da estrutura de custos irrecuperáveis no curso da competição. Por definição, FEI são determinados no nível do mercado através de interações complexas entre competidores, clientes, inovadores externos à indústria e outros interessados. Dessa forma, o desafio posto ao administrador é identificar previamente quais os FEI como uma base para preparar a empresa através de recursos e capacitações que produzam vantagem competitiva.

²² SIF – Strategic Industry Factors. (Amit, 93)



Fonte:Amit (1993)

Figura 2 – Firma e Indústria

A Figura 2 ilustra as relações entre os FEI no nível da indústria e o nível da firma com os recursos, capacidades e ativos estratégicos propostos por Amit (1993).

3 METODOLOGIA

A indústria de TV a cabo no Brasil é jovem. Isso contribui para explicar o pequeno número de artigos disponíveis nas mídias tradicionais e nos estudos acadêmicos acerca do setor. Neste capítulo, é exposta a fundamentação da escolha pela estratégia de estudo de caso para abrir caminho em direção aos objetivos propostos; além disso, é descrito o processo de coleta de dados e os aspectos operacionais da pesquisa.

3.1 Estratégia de pesquisa

Definido o objetivo do trabalho, surge a questão da escolha da estratégia de pesquisa que apresenta as maiores vantagens. Por estratégia de pesquisa, entendam-se os diversos modos de coletar e sistematizar evidências empíricas segundo uma determinada lógica. Exemplos de tais estratégias são os experimentos, as pesquisas históricas, os “*Surveys*”, as análises de dados (informatizados) e os estudos de caso, conforme organizado na Tabela 1.

Tabela 1 – Estratégias de Pesquisa

Experimento	“Surveys”	Arquivos	Estudos históricos	Estudo de Caso
-------------	-----------	----------	--------------------	----------------

Fonte: Yin 1994

Robert Yin (1994) argumenta que a visão segundo a qual as estratégias de pesquisa possuem uma hierarquia é incorreta. Essa visão reforçava a tese de que o estudo explanatório ou causal só poderia ser feito através de experimentos, que a fase exploratória era mais apropriada para estudos de caso e que os “*surveys*” seriam mais apropriados para a fase descritiva. Certas condições, e não hierarquias, são determinantes na escolha da estratégia de pesquisa. Para Yin (1994) estas condições são:

1. o tipo de questão de pesquisa colocada;
2. a extensão do controle do investigador sobre os eventos;
3. o grau de foco em eventos contemporâneos e não históricos;

3.1.1 Questão de pesquisa

As questões de pesquisa de um estudo são aquelas formuladas de forma que o próprio trabalho seja a sua resposta. O tipo de questão sinaliza o tipo da pesquisa. A partir dos objetivos do trabalho, pode-se formular questões de pesquisa, como por exemplo: Como está estruturada a indústria brasileira de TV a cabo atualmente? Como a própria indústria se vê quanto a sua evolução, considerando a convergência digital?

Logo, o tipo de pesquisa em questão indica um estudo exploratório, cujos objetivos devem ser formular hipóteses e proposições para pesquisas subseqüentes. Mesmo que, num estudo exploratório, qualquer uma das cinco estratégias possa ser utilizada (Yin, 1994), eles devem ser caracterizados pela flexibilidade, para a busca de novas hipóteses sobre um determinado fenômeno (Boyd, 1989).

3.1.2 Controle sobre os eventos e contemporaneidade

Nestes quesitos, a avaliação é simples: por se tratar de uma indústria, o grau de controle sobre os eventos é muito baixo, e a indústria se estrutura à revelia do pesquisador. A contemporaneidade é evidente, pois trata-se de uma investigação do momento atual e dos possíveis desdobramentos do setor. De acordo com Yin (1994), o estudo de caso é o preferido ao examinar eventos contemporâneos quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados.

A partir da Tabela 2, que reúne as estratégias de pesquisa e as condições propostas por Yin, pode-se concluir que a estratégia de estudo

de caso presta-se ao problema em questão. Robert K. Yin (1994) vai mais além, ao dizer ser possível identificar algumas situações onde o “estudo de caso” tem uma vantagem específica: Uma questão do tipo “*como*” ou “*porque*” está sendo posta sobre um conjunto de *eventos contemporâneos* sobre os quais o investigador tem *pouco ou nenhum controle*.

Tabela 2 - Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa.

Estratégia	Questão de pesquisa	Requer controle dos eventos?	Foco em eventos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Surveys	Quem, o que, onde, quanto.	Não	Não
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quanto.	Não	Sim/Não
Estudos históricos	Como, por que	Não	Não
Estudo de Caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Yin 1994

3.2 Estudo de Caso

Decidida a estratégia, é necessária uma breve discussão sobre as implicações decorrentes desta escolha. É preciso entender o conceito de estudo de caso (daqui por diante, EC), suas características, componentes e registrar o design elaborado para este trabalho específico.

Yin (1994), um defensor da estratégia, argumenta que as definições de EC frequentemente se limitam a repetir tópicos abordados no estudo. Para suprir essa lacuna, ele propõe uma definição técnica em dois

momentos: primeiro, define o escopo do EC para, depois, apontar um conjunto de características pertencentes à estratégia:

1. “Um EC é uma inquirição empírica que investiga um evento contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando a fronteira entre fenômeno e contexto não está clara.”
2. “A investigação no EC enfrenta situações distintas onde existirão mais variáveis de interesse do que dados resultantes. É baseada em múltiplas fontes de evidência, com informações convergindo por triangulação. Beneficia-se de desenvolvimentos prévios de proposições teóricas para guiar a coleta de dados e análise.”

Dessa forma, o EC se apresenta como uma estratégia apropriada para cobrir as condições contextuais e com uma lógica de design que inclui abordagens de coleta de dados e análise próprias. Estas abordagens não são baseadas, necessariamente, em evidências puramente quantitativas ou qualitativas. Um ponto importante é notar que os EC podem ser baseados em qualquer proporção de dados qualitativos e quantitativos. (Yin, 1994)

Uma das aplicações citadas por Yin (1994) para o EC é a de ilustrar alguns tópicos dentro de uma avaliação de forma descritiva. A análise da indústria de cabo, neste trabalho, pode ser enquadrada nesses argumentos, pois se utiliza de uma mescla de evidências quantitativas e qualitativas, e ilustra pontos importantes na sua estrutura competitiva.

3.2.1 Design

O design é o plano que guia o pesquisador no processo de coleta, análise e interpretação das observações. O principal objetivo do design é evitar que as evidências coletadas não se enderecem às questões propostas pela pesquisa. (Yin, 1994) Para que o design atinja seu objetivo,

é preciso que o pesquisador compreenda não só os seus componentes como tenha uma boa perspectiva do referencial teórico relacionado aos propósitos da pesquisa. Uma revisão da literatura é feita para desenvolver as perguntas e torná-las mais precisas, importantes e profundas, ou seja, melhores questões. A Tabela 3 apresenta os componentes do design do EC segundo Yin (1994).

Tabela 3 - Design de EC

Questões do estudo
Suas proposições (se existirem)
Unidade(s) de análise
Conexão lógica entre dados e proposições
Critério de interpretação dos resultados

Fonte: Yin, 1994.

As questões do estudo, já abordadas neste trabalho, indicam o objeto de interesse. O motivo do estudo foi exposto na seção “justificativa” mas, em resumo, trata-se de um estudo sobre um novo setor, que se encontra num estágio tecnológico tal, que o posiciona como uma peça importante da evolução da sociedade. O estudo pretende iniciar um processo de investigação acerca da indústria de TV a cabo, e da sua estrutura, bem como propor questões para futuras pesquisas. Estudos subseqüentes podem acompanhar os eventos da convergência digital no Brasil e aprofundar o conhecimento sobre esse processo e suas relações com as estratégias das empresas integrantes desta arena.

Yin (1994) diz que a unidade de análise é a definição do que se constitui o caso. Os limites devem ser definidos, e os horizontes de tempo, estabelecidos. Feito isso, pode-se definir os limites da aquisição de

dados e da análise. A literatura existente pode ser um guia na definição do caso e da unidade de análise. Nesta pesquisa, a unidade de análise é a indústria brasileira de televisão a cabo nos termos definidos no item 1.1 e elaborados durante a análise.

Yin (1994) atenta para o fato de que, no estudo de caso, a conexão lógica entre dados e proposições e o critério de interpretação dos resultados são assuntos que não estão plenamente desenvolvidos. Estabelecer esta conexão através de proposições teóricas e tentar determinar também os critérios para a interpretação deve fazer parte do trabalho do pesquisador. Neste particular, a preocupação norteou a revisão da literatura acerca do assunto.

Tabela 4 – Tipos Básicos de Design para EC.

	DESIGN DE CASO SIMPLES	DESIGN DE CASO MÚLTIPLO
HOLÍSTICO	TIPO 1	TIPO 3
INSERIDO	TIPO 2	TIPO 4

Fonte: Yin (1994)

Baseado na matriz 2x2 de Yin (1994), apresentada na Tabela 4, segue que o presente estudo é do tipo 1. Explica-se a classificação, pois o EC possui um design de caso simples²³ e natureza holística (*possui uma única unidade de análise*). Para Yin (1994) existem alguns raciocínios para o design de um caso simples:

- Quando o caso é um caso crítico num teste de uma teoria. Para confirmar, desafiar ou estender uma teoria, é possível utilizar um caso que claramente satisfaz as condições de teste da teoria.
- Quando o caso é do tipo extremo ou único. (doença rara)

²³ Verbete: simples. 1. Que não é duplo, múltiplo, ou desdobrado em partes. (Dicionário Aurélio Eletrônico V.2.0)

- Quando o caso é do tipo *revelador, inédito*, sendo este o caso desta pesquisa em particular.

Em algumas situações, o estudo de caso pode ser usado como um prelúdio para estudos posteriores, como é o caso dos estudos exploratórios ou o quando se trata de um primeiro caso de um estudo de múltiplos casos. Contudo, neste último, o caso simples não pode ser considerado como um estudo completo em si mesmo (Yin, 1994). Um cuidado tomado neste trabalho foi não fazer um estudo múltiplo (o caso das empresas integrantes da indústria) ou utilizar múltiplas unidades de análise (estratégias das empresas do setor). Quanto à alternativa Holística vs. Inserida, foi levado em conta o argumento de Yin (1994): “Se o EC examina apenas a natureza global de um programa ou de uma organização, um design holístico deve ser utilizado” e ainda, “o design holístico é vantajoso quando (...) a teoria subjacente ao caso é de natureza holística.”. Dessa forma, foi possível conduzir a coleta de dados e sua análise de modo coerente com as premissas estabelecidas para que o EC pudesse ser considerado um estudo completo.

3.2.2 Coleta de dados

O procedimento escolhido para a coleta de dados foi composto por dois elementos: primeiro, a pesquisa de gabinete (*desk research*), ou seja, a revisão da literatura existente sobre a indústria e referências sobre as tendências do cenário brasileiro e internacional. O segundo elemento, um conjunto de entrevistas com especialistas representantes das instituições identificadas como pertinentes na conjuntura do setor, quais sejam operadoras (de TV a cabo), fornecedores, potenciais entrantes, consultores que atuam na indústria, analistas financeiros e jurídicos.

Mesmo tomando as precauções sugeridas para EC do tipo 1, é dever do pesquisador atentar ao que diz Yin (1994): “Um problema típico de casos holísticos é que o estudo pode ser conduzido inteiramente num nível abstrato, carecendo medidas exatas ou dados.” Para evitar esse problema, a pesquisa de gabinete reforçou a aquisição de dados concretos

para suportar as afirmações colhidas e contrapor argumentos durante as entrevistas. Enfatizando a necessidade de a pesquisa não se limitar a entrevistas, Yin (1994) escreve que, apesar de a aquisição de dados se basear principalmente no nível dos indivíduos, as conclusões não devem se basear inteiramente em entrevistas como fonte de informação. Não se deseja coletar informação sobre como a organização é percebida pelos indivíduos, mas sobre a organização em si.

Uma tática que aumenta a confiabilidade do EC é a elaboração de um protocolo. Conforme Yin (1994) esse protocolo deve conter uma visão geral do projeto. (objetivo, questões e aspectos importantes), um procedimento de campo, perguntas do EC e um guia para o relatório do EC. Tais recomendações estão baseadas principalmente para casos múltiplos onde um time de pesquisadores é utilizado, de forma que a unicidade entre as interpretações é crítica. No presente trabalho, visto que se trata de um único pesquisador, o procedimento de campo e o guia para o relatório não se fazem necessários.

Existiu a preocupação constante, de manter as anotações e registros feitos durante cada fase, com o objetivo de incrementar o grau de confiabilidade do estudo. Esse procedimento foi adotado seguindo as sugestões de Yin (1994): “De um modo geral, a maneira de atacar a questão da confiabilidade do estudo é definir o máximo de passos operacionais e conduzir a pesquisa como se alguém estivesse sempre atrás de você.”

Para endereçar as questões de validação do constructo, invoca-se o princípio proposto por Yin (1994) de utilizar múltiplas fontes de evidência e confrontá-las através da triangulação, providenciando, dessa maneira, diferentes medidas do mesmo problema. Fontes de evidência podem ser de diversos tipos. Pode-se enumerar alguns que foram utilizados neste trabalho:

- documentos de instituições do setor. Segundo Yin (1994) a utilização mais importante de documentos é a de corroborar e expandir evidências

de outras fontes. As instituições do setor possuem material publicado, existem revistas brasileiras e internacionais especializadas, além de documentos internos das empresas que os tornaram disponíveis.

- entrevistas (abertas e focalizadas), que serão abordadas com mais detalhes no próximo tópico.
- observação participativa. Tendo o autor um vínculo profissional com o setor, pode-se considerar sua experiência como análoga à observação participativa.

O fato de uma das fontes ser a de observação participativa levanta duas questões importantes. A primeira é que, devido a essa condição, as oportunidades de contato foram incrementadas e o início da coleta de dados foi agilizado. A segunda é quanto às possíveis restrições advindas dessa condição. Uma delas é a capacidade de manipulação do pesquisador. Essa capacidade é diminuta, dado que o fenômeno estudado é de natureza complexa e as informações existentes são relativamente raras. A segunda restrição é quanto à tendenciosidade originada da baixa capacidade do pesquisador de atuar como um observador externo dado o seu nível de comprometimento com o fenômeno. Essa preocupação norteou todas as atividades da pesquisa e precauções foram tomadas. Os resultados das entrevistas e da pesquisa de gabinete foram, muitas vezes, expostos a críticas de colegas de mestrado, colegas de profissão com formação distinta e profissionais sem vínculo com o setor em questão.

Sobre a questão da tendenciosidade, pode-se acrescentar ainda, como ilustração, que a idéia de que a realidade não é mais que a rede imaterial e transitória de nossa linguagem já foi formulada de vários modos por pensadores importantes. Heisenberg demonstrou que a realidade, no seu nível mais fundamental, é mais “criada” do que “observada”. Da mesma forma, o lingüista Lee Whorf assinalou que nenhum indivíduo pode fazer uma descrição absolutamente imparcial da realidade, colocando-se acima de sua linguagem. (Brockman, 1987).

3.2.2.1 Pesquisa de gabinete

A pesquisa de gabinete poderia ser descrita como sendo dupla. Por um lado, buscaram-se subsídios teóricos para preparar a inquirição com base, principalmente, em textos e livros acadêmicos. Essa linha buscava um aprofundamento da compreensão dos conceitos utilizados na construção da teoria sobre a análise estratégica. Dessa forma, pretendeu-se maximizar a extração de informações relevantes por oportunidade das entrevistas. Um ponto importante, nesse caso, foi o esperado domínio parcial do jargão de Porter (entrantes, poder de barganha, etc.) pelos entrevistados. Muitas vezes, a interpretação de tais conceitos poderia estar equivocada e, dessa forma, seria necessário superar essa dificuldade através de perguntas diversionistas.

Por outro lado, existiu uma pesquisa que envolveu principalmente periódicos e documentos acerca do setor. Essas publicações orientaram o autor na identificação de tendências de evolução da indústria, na fundamentação de posições e na compreensão e ponderação dos argumentos utilizados nas análises dos integrantes do setor. Referências de tais periódicos podem ser verificadas nos anexos deste trabalho.

3.2.2.2 Entrevistas

O tipo de entrevista escolhida foi o de “entrevista em profundidade”, na denominação de Boyd (1989). Segundo ele, esse tipo de entrevista não utiliza questionários, mas o entrevistador possui as linhas gerais da entrevista em mente. Para Yin (1994), as perguntas são lembretes daquilo que deve ser arrecadado e a razão desta coleta. Encontra-se no segundo anexo desse trabalho o roteiro utilizado como guia nessa etapa. Treze entrevistas dessa natureza foram conduzidas. Uma relação dos profissionais entrevistados está disponível no terceiro anexo.

Além das entrevistas em profundidade, foram utilizadas, também, entrevistas focadas, isto é, breves contatos com objetivo de esclarecer pontos pendentes da entrevista em profundidade, ou de verificação de informações, ou ainda na busca de contrapontos e diversidade de opinião.

Algumas precauções foram tomadas em relação à confiabilidade da pesquisa:

- foi mantido um caderno com anotações pertinentes, como telefones, nomes e algumas transcrições de entrevistas e anotações de conversas telefônicas.
- registro em fita cassete das entrevistas em profundidade.

As entrevistas em profundidade tiveram duração entre uma e duas horas. As entrevistas focadas, mais curtas, conduzidas por telefone e/ou via correio eletrônico complementaram as informações das entrevistas mais longas.

As entrevistas foram realizadas no mês de outubro de 1998. Para lidar com a dificuldade de acesso às pessoas-chave da indústria, foi feita uma aproximação preliminar com alguns dos entrevistados no Congresso da Associação Brasileira de Telecomunicações por Assinatura, na cidade de São Paulo, em setembro de 1998. De posse de um universo potencial de contatos, foi feito um esforço para concentrar o maior número possível de entrevistas durante uma segunda semana em São Paulo.

Portanto, o autor fez duas viagens a São Paulo. Na primeira, participou do Congresso da antiga Associação Brasileira de Televisão por Assinatura, renomeada, por ocasião do Congresso, para Associação Brasileira de Telecomunicações por Assinatura²⁴. Durante o Congresso, foi possível contatar pessoas que ocupam postos-chave nas organizações que

²⁴ <http://www.abta.com.br>

atuam na indústria e, desta forma, preparar uma segunda visita à cidade para a realização das entrevistas.

Os entrevistados foram selecionados conforme a sua atuação na indústria e disponibilidade para a entrevista. Uma preocupação constante foi a de enfatizar o objetivo acadêmico da entrevista para diminuir o peso de o pesquisador possuir um vínculo com uma operadora. A questão da representatividade da indústria brasileira deve ser colocada da seguinte forma: as regiões Sul e Sudeste concentram 94% das concessões de TV a Cabo e 58% das de MMDS; dessa forma, ao escolher entrevistados de organizações que têm sede em SP e no RS, praticamente a totalidade do setor é coberta. Mesmo assim, foram entrevistadas pessoas fora desse eixo em busca de opiniões dissonantes, incluindo profissionais que atuam em outros setores, mas que estão acompanhando a evolução do cenário de telecomunicações, como os bancos, empresas de energia elétrica entre outros.

Uma grande dificuldade encontrada durante as entrevistas foi a de levar os entrevistados a discutir sobre a evolução do setor. Muitas vezes, optaram por simplesmente repetir idéias vistas como consenso na mídia especializada e raramente aprofundaram a análise de tendências. O horizonte abordado era, quase sempre, de curto prazo enfocando a oportunidade representada pelo mercado ainda inexplorado. Quando incentivados a um vôo mais alto, com um período mais dilatado, muitas vezes recorreram argumentos fáceis como “o futuro é digital”, “vamos oferecer tudo, voz dados e vídeo”. Tais argumentos podem ser um indicativo de que muitos participantes da indústria escolheram uma posição mais “passiva” em relação ao curso das tendências. Para discutir esse aspecto, o autor teve a contribuição de alguns entrevistados com visões particulares sobre o assunto, mas, se baseou principalmente em palestras e periódicos especializados.

3.2.3 Preparação da análise

Yin (1994) sugere duas estratégias gerais para a análise dos dados coletados. A primeira é através de proposições teóricas, enquanto a segunda é o desenvolvimento de uma descrição. O objetivo de se possuir uma estratégia é de saber de antemão o que fazer com as evidências coletadas. Dessa forma, a estratégia escolhida foi a **descritiva**, em função da ausência de proposições teóricas que cobrissem a totalidade do estudo. Não obstante, o modelo proposto por Porter (1980) para análise industrial foi utilizado para descrever a estrutura competitiva em questão.

O modo analítico deste trabalho é o de comparação com predito²⁵. Como o caso é exploratório, a previsão pode estar relacionada com variáveis dependentes ou independentes do estudo, ou ambas. (Yin, 1994) Uma proposição importante deste trabalho é que a convergência digital será fundamental na evolução da estrutura competitiva da indústria brasileira de TV a cabo. Se o processo de convergência estivesse em estado avançado, poder-se-ia enumerar alguns resultados esperados, derivados de teorias ou estudos sobre o assunto e, em seguida, verificar a concordância do fenômeno com esses resultados. Como este estudo acontece num estágio ainda embrionário da convergência, o propósito aqui é de explorar quais possíveis resultantes do processo estão sendo vislumbrados pela indústria brasileira de TV a cabo.

Foi adotado um estilo de apresentação da análise utilizando a metáfora dos canais das redes de cabo. Assim, foi possível organizar as informações adquiridas durante as entrevistas e contrapô-las com informações provenientes da pesquisa de gabinete e com aquelas de domínio do autor. A linha divisória, entre a opinião do autor e as informações coletadas no processo de pesquisa, foi um tanto quanto difícil de ser demarcada. E muitas vezes não o foi, com intenção de evitar um excesso de rigorismo que prejudicasse a leitura, sem que um benefício substancial fosse agregado. Muito do que é exposto no texto são pontos de

²⁵ “Pattern-Matching”. (Yin, 94).

vista de entrevistados, ou do próprio autor, que não são referenciados, cada vez, pelos mesmos motivos.

A análise foi separada em dois momentos. No primeiro, tenta-se entender a indústria de TV a cabo brasileira no seu estágio atual. Nesta abordagem, é que o modelo de Porter foi mais utilizado e referenciado. No segundo, é esboçado um cenário futuro de evolução dessa indústria com base em tendências de mercado, tecnológicas e financeiras. O processo de convergência é de grande complexidade, e tentar prever desdobramentos nesta área é sempre arriscado. No entanto, dessa forma, é possível progredir no aprendizado que a oportunidade de acompanhar esse fenômeno oferece.

4 OS CANAIS DA INDÚSTRIA DE CABO

A indústria de TV a cabo pode ser entendida através dos componentes do seu principal atributo: os canais e programas. Cada canal possui características próprias, um certo grau de especialização, condições de recursos diversas, uma abordagem particular, mas são percebidos (e vendidos) em conjunto.

Cada canal oferece um ângulo da realidade, uns concentrados na urgência, na simultaneidade da notícia, outros, na interpretação e análise dos fatos. Muitos oferecem puro entretenimento, podendo variar o foco de interesse de esportes a turismo, de programas locais a mundiais. É dessa forma que é expressa a complexidade da sociedade, que produz e consome todo este volume de informação. A apresentação da análise em canais reflete a complexidade da indústria abordada. “Zapear²⁶” pelos canais da indústria de cabo foi a maneira escolhida para discorrer sobre as facetas deste setor nascente no Brasil.

A compreensão da indústria americana é importante para este trabalho em dois aspectos. Primeiro, porque foi nos EUA que esta indústria se desenvolveu e tomou dimensões que lhe permite ser hoje um grande participante no processo de convergência; além disso, é lá que estão as empresas com capacidade tecnológica e porte para tal. Somente com a escala da indústria americana, pode-se explicar a variedade de oferta de programação para operadores de cabo. O segundo aspecto importante é o fato de que foi espelhado na indústria americana que as operadoras brasileiras se desenvolveram e adquiriram know-how técnico e de negócio, seja através da contratação de consultorias especializadas, ou com auxílio de fornecedores e, ainda, promovendo muitas visitas a empresas americanas. Dessa forma, é preciso entender, pelo menos superficialmente, como está estruturada a indústria americana para poder compreender a sua versão brasileira.

²⁶ É a troca de canais característica dos telespectadores com uma oferta variada de canais.

Esta seção está, portanto, organizada em três “canais”. São eles: o da história, da descoberta e do esporte. No primeiro, são examinados os antecedentes da indústria nos EUA e o desenvolvimento da sua correspondente brasileira. Depois, o setor é “descoberto” com uma breve caracterização da indústria norte-americana. Ainda na “descoberta”, o setor brasileiro é caracterizado e delimitado com maior acuracidade. Por fim, a análise baseada no modelo das cinco forças é abordada num “canal de esporte” em função da analogia competitiva.

4.1 Guia de programação

Antes de iniciar a “troca de canais”, urge fazer uma breve descrição dos participantes da indústria e seu inter-relacionamento. Como se trata de um serviço bastante conhecido, com uma diversidade de marcas de grande força, é útil a descrição que segue como referência ao leitor que tem um contato com a indústria no papel de assinante do serviço.

A indústria de TV a cabo atualmente pode ser descrita como possuindo um grupo de empresas que são chamados de programadoras que vendem o direito de distribuição aos operadores. Estes, por sua vez, vendem ao público em geral os canais separados em “pacotes”, de acordo com a sua estratégia de mercado.

Tanto nos EUA como no Brasil as programadoras são similares, atuam na “indústria” de conteúdo e muitas vezes são associadas a grandes estúdios de hollywood ou redes televisivas convencionais. Exemplos de programadoras são: a Turner com os canais CNN, Cartoon Networks; bem como a 20th Century Fox com o canal FOX, FOX Kids; ou a Globosat (programadora que pertence ao grupo Globo) com os canais GNT, Telecine, entre outros.

Operadoras são as empresas que possuem o direito de construir uma rede de distribuição de sinais de vídeo numa determinada localidade. Essas empresas compram o direito de distribuir os canais

produzidos pelas programadoras, agrupam os canais em diversos arranjos e os comercializam com o público abrangido pela sua rede local.

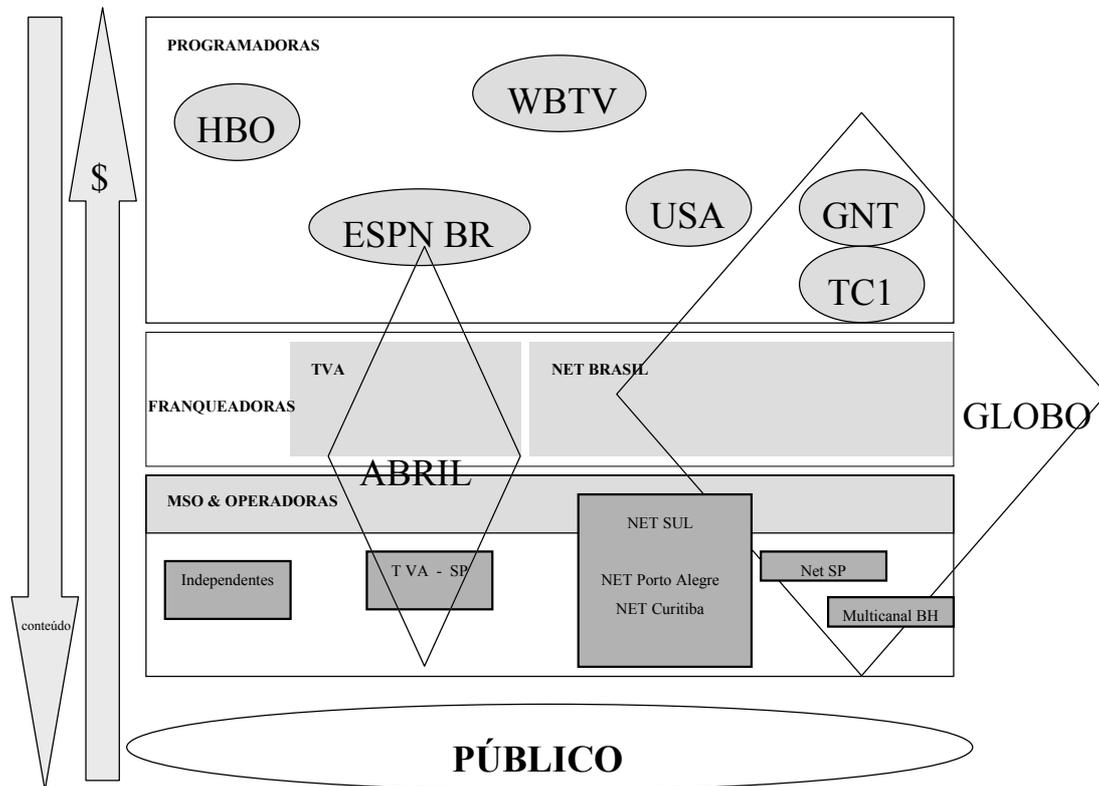
Exemplos de operadoras podem ser citados reforçando a sua presença local: A Warner New York, a NET Porto Alegre, a TVA São Paulo, a TCI Denver, e assim por diante. Mas aqui já se torna perceptível que as operadoras muitas vezes adotaram um modelo de gestão centralizado. Chamadas de MSO²⁷ ou operadoras de múltiplos sistemas, correspondem ao um nível “corporativo” na administração dos diversos sistemas. Nos EUA destacam-se as MSO TCI, Warner, COX, MediaOne e Comcast. No Brasil um exemplo claro de MSO é a NET SUL que detém a gestão de mais de 20 operações nos três estados da região sul.

Existe um componente adicional no Brasil que provoca uma certa dose de confusão, são as chamadas franqueadoras. Criadas como uma associação de operadoras para a compra conjunta de programação as franqueadoras são também as donas das marcas pelas quais as operadoras são conhecidas. Assim NET BRASIL e TVA compram programação das programadoras e a revendem para as operadoras que por sua vez possui acionistas comuns. Os grupos Globo e a Abril são os maiores acionistas tanto das franqueadoras NET BRASIL e TVA como das maiores operações de cabo e MMDS do país.

As franqueadoras podem ser consideradas um híbrido, em parte atuam como operadoras pois compram programação e produzem os pacotes que serão comercializados pelos seus associados (as reais operadoras). Por outro lado, muitas vezes atuam também como programadoras pois vendem a programação as operadoras e não possuem um contato direto com o cliente residencial. Vem daí a dificuldade de estabelecer os limites entre os participantes do jogo no Brasil, mas também a oportunidade de uma análise que foge do padrão Norte-americano e que pode produzir um desdobramento distinto no que toca a evolução da indústria.

²⁷ Multiple System Operators.

A figura a seguir ilustra o texto anterior, não sendo contudo uma representação precisa dos *players* da indústria senão uma alegoria que permite ao leitor fazer referência às marcas conhecidas pelo público.



Fonte: Própria.

Figura 3 – Exemplos de empresas e seus papéis.

4.2 O canal da história

Para ter uma idéia clara da indústria de cabo no Brasil faz-se necessário entender a sua origem. Compreender como a indústria se estabeleceu é a base para pensar suas capacidades atuais, suas forças e fraquezas e tentar pressentir seus desdobramentos.

4.2.1 50 Anos de TV a Cabo

A literatura especializada situa no fim da década de 40 (1948) as primeiras experiências com a transmissão de sinais de TV em cabos coaxiais. Estas ocorreram nos estados americanos da Pensilvânia e do Óregon, com um caráter que muitas vezes é descrito como um hobby praticado por entusiastas da eletrônica: “Cabo era um hobby. Nós costumávamos brincar por aí com estações de rádio e descobrimos que era possível esticar um cabo e pegar sinais de rádio e TV. Foi quando Martin Malarkey, que era dono de uma loja de música e estava vendendo aparelhos de TV na época, se encantou com a imagem da TV num quarto de hotel em Nova Iorque. Ele pensou que poderíamos fazer aquilo em Pottsville, Pensilvânia. Depois disso, ele construiu um sistema de cabos na cidade que provavelmente foi o primeiro de todos” (CED – 6/1998).

Malarkey admite que teve dúvidas no início: “Era como um hobby para nós, engenheiros, que vivíamos brincando com os sinais de TV e rádio. Pensamos que este era um negócio de vida curta, até que Bob Magness (fundador da TCI²⁸) comprou o sistema de Bozeman²⁹ e iniciou a expandir a rede. Foi então que pensamos que este negócio podia mesmo dar certo.” (CED – 6/1998). Nesse ambiente, os primeiros sistemas foram construídos e os primeiros fabricantes de equipamento se instalaram. Muitos fabricantes eram também empreendedores que foram desenvolvendo soluções tecnológicas apropriadas à indústria nascente. São daquela época as primeiras patentes registradas, muitas delas utilizadas ainda hoje nos equipamentos das redes mais modernas. A tecnologia assumiu já naquele tempo um papel crucial na indústria; afinal de contas, o próprio nome do negócio era o meio físico utilizado para entregar os sinais de televisão desejados pelos consumidores. Foram as inovações tecnológicas que possibilitaram estender o alcance dos cabos e garantir a qualidade final da imagem, além de progressivamente aumentar a oferta de canais.

²⁸ Tele-Communications Inc., atualmente a maior operadora de cabo americana, teve um faturamento de 7,6 bilhões de dólares em 97 e foi fundida com a AT&T em 98 num negócio de 48 bilhões de dólares. (BusinessWeek, 6/7/98)

²⁹ Sistema ou operação, designa a empresa de cabo de um determinado local.

Nesta primeira fase, o negócio era baseado em receber a programação das redes de televisão abertas numa localização privilegiada e retransmiti-la por meio de cabos coaxiais e amplificadores até as casas com televisões. Os EUA contavam, no fim da década de 60, com 2500 operações, principalmente em cidades pequenas ou regiões com pouco ou nenhum acesso à programação das redes convencionais de televisão.

A Figura 4 ilustra esta primeira fase. Uma emissora localizada numa grande cidade transmite sua programação além dos limites da região metropolitana. Apesar disso, uma casa distante não teria condições de receber o sinal da programadora se não fosse a empresa de cabo, que possui uma antena bem localizada e entrega o sinal através de cabos.

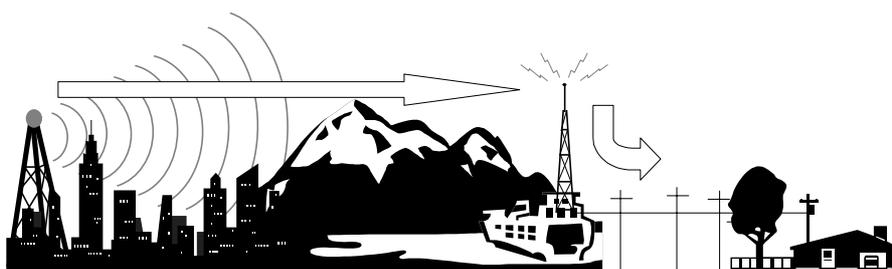


Figura 4 – Primórdios da TV a Cabo.

“Nos anos 60, todo mundo adorava a TV a cabo. Nós éramos heróis em cidades onde você conseguia pegar doze canais ao invés de apenas dois. Nós vendíamos assinaturas na mesma velocidade em que conseguíamos construir a rede; e por 4,95 dólares por mês!” (CED – 6/1998³⁰).

A década de 70 mudaria o rumo da indústria. Em 1973, Carl Albert³¹ falou de Washington D.C. para membros da indústria reunidos na

³⁰ Ted Hartson, pioneiro da TV a Cabo.

³¹ “*House of Representative Speaker*”.

convenção da NCTA³² na Califórnia, numa demonstração da tecnologia que teria grande impacto no desenvolvimento do setor.

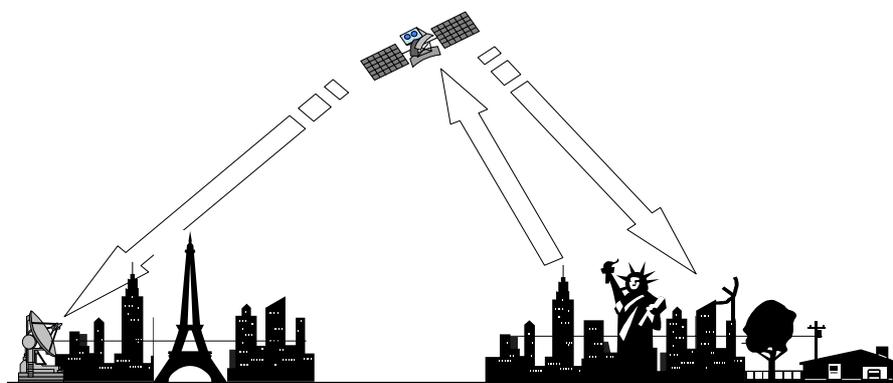


Figura 5 – A TV a Cabo e o Satélite

Com o advento das comunicações por satélite, os operadores de cabo enxergaram uma grande oportunidade que os ajudaria a superar a estagnação do começo da década. Um dos primeiros advogados especializados no setor, Jack Cole, descreve um momento crucial nesta trajetória: “Eu me lembro de estar em Vero Beach para a primeira transmissão direta via satélite da HBO³³, a luta entre Muhammad Ali e Joe Frazier. Nós estávamos todos surpresos que ela realmente funcionou. Foi ali que a indústria de TV aberta dormiu. Eles não se deram conta do avanço que aquela transmissão representava para o cabo até que fosse tarde demais. Aquilo fez com que o cabo cruzasse a fronteira demarcada e deixasse de ser um serviço de entrega de sinais para um serviço de programação. Foi o evento mais significativo da história da TV a cabo” (CED – 6/1998). A Figura 5 ilustra uma programadora gerando seu sinal (em New York) para o satélite que, por sua vez, distribui a programação para as operadoras de cabo, tanto de New York como de Paris. São as operadoras que captam (através de antenas parabólicas) e distribuem para as residências por meio de cabos.

³² NCTA – National Cable Television Association – associação nacional de televisão a cabo.

³³ HBO – Home Box Office – Nome da primeira programadora especializada em TV a cabo.

Ao longo das décadas seguintes, o número de canais ofertados começou a crescer e a estrutura atual da indústria começou a tomar forma. Canais especializados apareceram, o desenvolvimento tecnológico propiciou meios de segmentar o mercado com pacotes de programação e canais *premium*. A demanda crescente por canais impulsionou o desenvolvimento das técnicas de compressão de sinais, que acabaram por causar impacto no desdobramento da televisão de alta definição nos EUA, que, sem isso estaria mais inclinada a seguir os passos da televisão de alta definição japonesa (HDTV³⁴).

Em 1985, os EUA contavam com aproximadamente 6600 sistemas (ou operadoras), que serviam 42 milhões de domicílios. Nesse período, um movimento de franquias atingiu a indústria, foram formadas as chamadas MSO, ou operadoras de múltiplos sistemas, que controlam diversos sistemas locais. Em 1986, o sinal da HBO foi codificado. Antes disso, qualquer dono de antena parabólica poderia assistir ao canal de graça. A codificação significou uma proteção ao conteúdo, que seria imitada progressivamente pelas outras programadoras.

Cada vez mais claramente, o futuro da indústria estaria relacionado ao desenvolvimento da informática e das técnicas de digitalização. É nesse ponto que a chamada arquitetura da rede começou a ganhar importância nos debates estratégicos. Até então, o modelo de distribuição das redes de TV a cabo era unidirecional desde um ponto central para multipontos dispersos. Com a introdução de fibras ópticas, tornou-se possível fazer da rede de TV a cabo uma rede bidirecional, isto é, uma rede de telecomunicação. “O resultado da rede híbrida fibra-coaxial nos permitiu oferecer uma grande largura de banda ao assinante individual. Quando eu percebi isso, eu senti que o cabo iria mudar o

³⁴ “Os japoneses sabem muito bem que a TV digital é o futuro (a HDTV japonesa é analógica). Quando Akimasa Egawa, o desafortunado diretor geral da agência de administração dos correios e telecomunicações, sugeriu, em fevereiro de 94, que o Japão se juntaria ao mundo digital, líderes industriais japoneses enlouqueceram e o forçaram a engolir suas palavras. O Japão investiu tanto dinheiro público na pesquisa e desenvolvimento da HDTV que não admitiria suas perdas assim tão notoriamente.” (Negroponte, 1995)

mundo. Tudo está caminhando para isso, mas temos que ser pacientes.”(Jim Chiddix³⁵)

Com essa nova possibilidade tecnológica, abriu-se um leque de oportunidades para os operadores de cabo. Ainda que não fosse factível na época um operador de cabo se tornar um operador de telecomunicações, essa tendência começou a ficar cada vez mais clara para os integrantes da indústria à medida que diversas MSO americanas começaram a construir sistemas bidirecionais a partir de 1992. É interessante relacionar estas datas com o momento brasileiro, nessa época, as grandes franquias iniciavam a ocupar o mercado, e decisões sobre o tipo de rede a construir tiveram que ser tomadas em meio à turbulência tecnológica em que vivia a indústria americana.

O MMDS não acompanhou essa evolução do cabo, mas recentemente a Federal Communications Commission³⁶ regulamentou as frequências para a operação com bidirecionalidade para essa tecnologia. A digitalização e compressão dos canais é, para o MMDS, um ponto ainda mais crítico, pois este tem uma limitação mais séria que o cabo nesse aspecto. A história do MMDS nos EUA não tem uma relação muito forte com a indústria brasileira, pois lá ele se transformou mais numa alternativa de competição utilizada por empresas de telecomunicações enquanto aqui ele foi o “embrião” de empresas de cabo, como a TVA SP ou a Net Porto Alegre. Essas empresas utilizaram o MMDS num estágio inicial e depois adotaram o cabo como o seu negócio principal, relegando o MMDS a um segundo plano. Exceção seja feita à TV Filme de Brasília, que apostou no MMDS e decidiu concentrar sua especialidade no sistema sem fio como o seu carro-chefe.

³⁵ James Chiddix (JC)– CTO (Chief Technical Officer) da Time Warner Cable, uma das maiores MSO americanas. Declaração anotada durante conferência da sociedade de engenheiros de telecomunicação em cabo (SCTE), realizada em Denver, Colorado, em junho de 1998.

³⁶ Ou FCC – agência reguladora norte-americana, similar a ANATEL no Brasil.

4.2.2 A “TV por Cabo³⁷” brasileira

Apesar de a indústria de TV a cabo brasileira ser recente, segundo o panorama setorial da Gazeta Mercantil, a primeira operação de TV paga do Brasil data de 1958, em Petrópolis (RJ). Em 1976, a cidade de São José dos Campos também possuía uma rede que contava com os canais de televisão aberta recebidos na região. Mas é melhor colocar esses fatos como uma curiosidade, pois foi somente a partir da metade da década de 80, com a popularização das antenas parabólicas, que empreendedores começaram a montar redes em fachadas de casas e prédios em cidades espalhadas do país.

Em fevereiro de 1988 é aprovado o Serviço Especial de Televisão por Assinatura, que funcionaria em regime de concessão outorgado pelo Dentel. As primeiras concessões foram dadas para, entre outros, a TV Globo e a Editora Abril. Em março de 1989, entra em operação o primeiro canal por assinatura do Brasil, o canal+ (sem nenhuma relação com o canal+ francês). Em dezembro do mesmo ano, sai a portaria que trata do, então intitulado, Serviço de Distribuição de Sinais de TV por Meios Físicos (DisTV). Essa portaria liberou a instalação de sistemas de TV por assinatura em comunidades fechadas, que tomaram a forma de sistemas de recepção via parabólica.

É interessante notar que dentre as empresas de mídia, apenas a RBS se movimentou para conseguir concessões que permitiriam à empresa explorar o serviço em áreas metropolitanas. Pouco mais de cem concessões foram distribuídas entre 1990 e 1991 com base na portaria nº 250, de 1989. Esse fato pode parecer irrelevante, mas aponta um fator que tem implicações na estrutura atual da indústria: tanto a Globo quanto a Abril apostaram inicialmente em outras formas de TV paga: a primeira foi

³⁷ Segundo um entrevistado, durante algum tempo, algumas empresas decidiram utilizar a referência “TV por cabo” ao invés de “TV a Cabo” em função de uma disputa judicial entre operadoras e sindicatos de empregados de empresas de telecomunicação. Como a portaria que regulava o serviço era a de distribuição de sinais de vídeo, adotou-se o termo TV (*distribuída*) por Cabo, possivelmente por precaução.

para o DBS, investindo em programação através da Globosat, e a segunda apostou no MMDS com a TVA.

Em 1991 o governo interrompeu o processo de distribuição das licenças, atendendo o pedido do Congresso Nacional. Nessa época, os dois grandes grupos aparentemente perceberam que o negócio de cabo era um filão a ser explorado e, em função da interrupção das licenças, só restava a aquisição como forma de entrada em novos mercados. Nesse período, foi formada a Net Brasil, uma associação entre a Globo, RBS e Multicanal.

A “lei do cabo”³⁸, promulgada em 1995, transformou oficialmente as concessões de DisTV em concessões de TV a cabo inserindo um caráter regulador do serviço, já com vistas à futura utilização das redes de cabo para telecomunicações. Esse caráter pode ser percebido no texto do §1º do Art.18, Capítulo IV – Da instalação do Serviço: “As concessionárias de telecomunicações e as operadoras de TV a cabo empreenderão todos os esforços no sentido de evitar a duplicidade de redes, tanto nos segmentos de rede de transporte de telecomunicações quanto nos de rede local de distribuição.”

4.3 O canal da descoberta³⁹

Assim como as empresas desse negócio não são fábricas, que produzem bens e os vendem usando canais de distribuição, elas também não são empresas de serviços no sentido clássico, que dependem de um só “momento da verdade”; como uma empresa de dedetização. Não é o propósito aqui tentar separar coisas que estão irremediavelmente entrelaçadas, como produtos e serviços. Cada vez mais, os produtos são servidos e os serviços produzidos; mas cabe atentar para o caráter único da TV a cabo, que, além das atividades como a venda, o atendimento, a

³⁸ Lei nº 8977.

³⁹ Referência ao canal Discovery (Discovery Channel), muito comum nos serviços por assinatura e que tem sua programação baseada em documentários.

assistência técnica, e dos bens utilizados como o cabo, o codificador⁴⁰ e outros, é sobretudo a imagem e o seu conteúdo que caracterizam o produto da operadora de cabo.

As empresas de cabo possuem uma atuação restrita geograficamente e poderiam ser classificadas como negócio baseado em rede, como os bancos, telefônicas e transportadoras (Coyne, 1998). Assemelham-se mais às concessionárias de energia, que vendem potência e disponibilidade de energia, ou às telefônicas, que vendem a possibilidade de telecomunicar, mas diferem no sentido de que o valor percebido pelo cliente está mais relacionado com o conteúdo dos canais do que com as características de ruído ou brilho destes: quando existe uma deficiência, não se trata do canal que está ruim, mas da sua imagem.

Isso tudo nos coloca em frente a um ponto importante da indústria: afinal, qual é o “produto” de uma operadora de cabo? As respostas variam. Baseado nas entrevistas, poder-se-ia dizer que os clientes que não conhecem a fundo as empresas tendem a identificar o produto com os canais e seus conteúdos. É o que é chamado pela indústria de “Programação”. Já as pessoas de alguma forma ligadas às operadoras identificam o produto como o serviço prestado, isto é, a rapidez e qualidade de atendimento, a eficiência da assistência técnica, a montagem dos pacotes de programação, mas dificilmente identificarão o produto da operadora com o conteúdo dos canais ofertados.

A diferença entre as percepções pode derivar de uma série de fatores, entre os quais se pode destacar o fato de a TV a cabo ser um negócio novo no país. As empresas pioneiras tiveram que educar o mercado, e um argumento comum na conquista dos clientes foi o conteúdo dos canais. A inexistência de concorrência na maioria das praças (que não são muitas) provavelmente dificultou a percepção pelo cliente de qual é exatamente a atividade do operador local de cabo. Nas cidades com duas operadoras, muitas vezes a grande diferença é a programação e este fato contribuiu para que o papel da operadora não ficasse claro.

⁴⁰ A famosa “caixinha”, em inglês “*set-top box*”

4.3.1 A indústria americana

Alguns dados do setor nos EUA são impressionantes e demonstram características bem diferentes do caso brasileiro. É preciso sempre levar em consideração que uma boa parcela das expectativas brasileiras quanto à evolução desse setor estão fundamentadas no que é tido como consenso nos EUA, mas este consenso está calcado numa realidade diversa.

Apesar de a indústria de cabo possuir um porte considerável, os quase 30 bilhões de dólares faturados em 1998 representam o equivalente a 25% da receita total da telefonia local, que está por volta de 120 bilhões (ABTA). Isso mostra a proporção entre os dois setores e indica um fato notável quando se consideram os planos de alguns operadores de cabo em entrar nesse mercado e prover o serviço de telefonia local. A Tabela 5 mostra alguns números que representam o porte do setor de cabo nos EUA. Destacam-se, além da receita anual, os números referentes à taxa de penetração e à cobertura, que são bem superiores àqueles observados no Brasil.

Tabela 5 – A indústria de Cabo Americana.

<i>“Cable Industry Facts-at-a-Glance” (1998)</i>	
Receita Anual – Cabo	US\$ 29,80 bilhões
Domicílios com TV – DTV(Fev.98) *	97.958.240
Assinantes com pacote básico *	65.864.090
Penetração (assinantes/DTV) *	67.2%
Domicílios Passados ⁴¹ (Jan.98)**	94.680.000
Domicílios Passados / DTV (Jan.98) ** (cobertura)	96.62%
Operações (Jan.98) ***	10.850
Empregados (96) ****	120.530
* Nielsen Media Research ** Paul Kagan Associates, Inc. *** Warren Publishing, Inc. **** Federal Communications Commission	

Fonte: NCTA

Do total faturado, 71% é absorvido por operadores ou franqueadores, e as 10 maiores MSO respondem por 75% do mercado. (ABTA, 1998). Os sistemas de cabo nos EUA são uma concessão da municipalidade, o que sempre conferiu um caráter local ao negócio, além de ter propiciado a sua expansão nos primeiros anos quase sem interferência do governo federal. Com o crescimento do setor, este se viu mais e mais regulado, o que não impediu o setor de continuar crescendo. Esses fatos são relevantes, pois, no caso brasileiro, a regulamentação deriva da lógica inversa: é o governo federal que concede a permissão de funcionamento de uma operação de cabo.

Apesar de muitas oportunidades terem surgido em função do avanço tecnológico, a IC não tem sido uma indústria direcionada por tecnologia, diferente das empresas de telecomunicações, que sempre possuíram uma preocupação com a tecnologia utilizada e padrões técnicos. Tanto é assim que só recentemente as empresas de cabo empreenderam

⁴¹ Domicílios Passados é a tradução de homes passed que indica número de unidades habitacionais que tem a uma rede de TV a cabo em condições de serviço a disposição.

esforços no sentido de uma padronização que abrangesse toda a indústria e criasse economias de escala significativas⁴². Atualmente, a veia tecnológica tem se sobressaído, pois esses esforços têm sido encarados como fundamentais para a evolução do setor em direção às telecomunicações.

4.3.2 Delimitando a indústria

Esta seção pretende delimitar a indústria, justificando os limites escolhidos, caracterizando os fornecedores e descrevendo os conceitos utilizados no setor para mapear o mercado potencial. A dinâmica competitiva será abordada posteriormente. Esta parte pretende equalizar conceitos pertinentes.

4.3.2.1 Competidores

Para este trabalho, foram consideradas como concorrentes as empresas que oferecem o serviço de TV por assinatura por meio de redes metropolitanas de cabos coaxiais ou pelo sistema MMDS, excluindo-se, portanto, os sistemas de transmissão por satélite (DTH), que foram encarados, para efeito de análise, como produtos substitutos. Essa não é uma divisão comum no Brasil, onde o setor é freqüentemente endereçado como sendo o de TV por assinatura, isto é, incluindo o serviço por miniparabólicas (ou DTH).

A delimitação do setor foi feita com base tanto nas características comuns entre os dois sistemas (cabo e MMDS), como nas diferenças que apresentam com o sistema de DTH:

⁴² Em 1988, foi criado o Cable Labs (Cable Television Laboratories), um consórcio de operadoras de cabo, que tem como objetivo monitorar e explorar a inovação tecnológica para a indústria. Os esforços recentes mais importantes são o OpenCable, que determinará uma caixa digital padrão para toda a indústria e o DOCSIS, o padrão de modems de alta velocidade apropriado para a utilização em redes de cabo.

- o preço de varejo dos sistemas cabo e MMDS tem a mesma ordem de grandeza. Apesar de a mensalidade do DTH ser próxima daquela dos dois sistemas, o preço de adesão no DTH é bastante superior. (Substitutos limitam o retorno potencial de uma indústria, colocando um “teto” nos preços que uma indústria pode cobrar – Porter, 1980);
- o custo da mensalidade é aproximadamente o mesmo apenas se for considerado um aparelho de TV por domicílio. Nos sistemas locais, o segundo ponto representa um pequeno acréscimo enquanto que no DTH, ele é integral, e isso se deve às características intrínsecas de mobilidade dos sistemas (sistema local paga a programação por assinante enquanto o DTH o faz por decodificador);
- no caso do DTH, empresas como RCA, Philips, Gradiente têm um papel importante no marketing do decodificador. Chamado freqüentemente de “home-appliance”, este papel não existe no caso do cabo e MMDS (por enquanto);
- o DTH possui um personagem a mais na cadeia, o varejista, que vende o decodificador e, portanto, existe uma força de barganha não existente no cabo. (Cabe a ressalva de que uma das empresas atuantes no Brasil adotou um modelo similar à TV a cabo, fornecendo o decodificador em regime de comodato);
- o modelo de negócio dos dois sistemas implica uma presença local da empresa, e o DTH tem como característica a abrangência nacional. Dessa forma, os dois grupos, DTH, de um lado, e TV a Cabo e MMDS, de outro, diferem notavelmente em relação às atividades primárias e de suporte, na denominação de Porter (1985);
- o número de empresas atuantes nos dois negócios é substancialmente diferente. O Brasil tem planos para perto de 1400 outorgas dos dois sistemas e 4 para o DTH;
- os dois sistemas são tratados de forma muito similar no tocante à distribuição da permissão pelo poder público, que diferencia o serviço via satélite.

Cada licença distribuída pelo governo federal corresponde a uma empresa que a detém. Na indústria de cabo brasileira, a exemplo da

sua parente norte-americana, houve uma tendência de concentração de operações por operadoras de múltiplos sistemas ou MSO.

Um argumento adicional para a distinção do serviço de DTH é o exemplo do livro americano “The cable and satellite industries”, que separa os dois negócios em duas indústrias, apesar de correlatas.

4.3.2.2 Fornecedores

É possível separar os fornecedores em três grandes grupos:

- as programadoras – empresas que produzem ou embalam o conteúdo televisivo. São as empresas donas dos canais que se constituem numa parcela substancial do produto das operadoras;
- os fabricantes de equipamentos – empresas produtoras de equipamentos necessários à implantação, expansão e manutenção das redes, bem como ao contínuo volume de instalações residenciais para novos clientes;
- os prestadores de serviço – empresas e indivíduos que prestam serviços onde destacando-se as provedoras de infra-estrutura. Outros exemplos variam, desde a instalação, manutenção, vendas, até projetistas, consultores e institutos de auditoria.

Essa divisão é útil para a análise pois os três grupos têm poder de barganha diferentes. As causas dessas diferenças serão abordadas posteriormente, mas é importante ressaltar que cabe a cada empresa decidir quais atividades manterá o controle e a que preço.

4.3.2.3 Clientes

Os clientes potenciais dos sistemas de cabo e MMDS possuem algumas diferenças quanto à disponibilidade do serviço. A disponibilidade do serviço de cabo está diretamente ligada à existência da rede no local em

questão enquanto a disponibilidade do sinal de MMDS está ligada à “visada direta”⁴³ desde o ponto de transmissão do sinal. Esses fatos fazem com que a expansão do sistema de MMDS será sempre muito mais rápida do que o de cabo, não será imediata em razão das áreas de “sombra”, áreas onde é necessária a colocação de repetidores, pois o sinal foi bloqueado por algum obstáculo (morro ou um prédio). A expansão do sistema de cabo é demorada e envolve uma logística complexa, fazendo dela um processo menos ágil.

Alguns termos que são utilizados na indústria se referem ao mercado potencial de clientes, mais freqüentemente chamados de assinantes. O termo HPs ou *homes passed* (domicílios passados) é utilizado pelas operadoras de cabo para designar o número de domicílios disponíveis para a venda do serviço. Desse número sai o conceito de penetração, isto é, a taxa de assinantes (domicílios conectados) sobre o universo que tem o serviço disponível. No MMDS, esse número é um pouco menos exato, pois são baseados em estimativas do número de domicílios onde o serviço tem condições de ser oferecido - sempre existe o risco de uma área não possuir a recepção planejada. Nas operações de cabo, esse número é mais confiável, pois, em geral, a rede foi projetada com base num levantamento detalhado dos domicílios numa determinada área.

Um outro termo cunhado pela indústria foi o DTV⁴⁴ ou domicílios com TV. Esse é, a princípio, o mercado potencial dos sistemas de televisão por assinatura. Pode-se ter a medida da cobertura de um sistema através da comparação entre o número de HP e o número de DTV; uma cobertura de 20% significa que 20% do total de domicílios com TV de uma determinada cidade (ou área) possuem o serviço em questão disponível para assinatura.

⁴³ Visada direta é o termo utilizado para descrever que a antena receptora “vê” a antena transmissora sem o auxílio de retransmissores.

⁴⁴ DTV – equivalente ao americano TVHH ou TV households.

4.3.2.4 Evolução dos limites do setor

Os limites adotados foram um recurso metodológico para abordar a arena competitiva atual da qual participam as empresas operadoras de cabo e de MMDS. De uma maneira mais genérica, poder-se-ia classificar as empresas operadoras em empresas de distribuição de sinais de vídeo que tendem a se tornar, gradualmente, sinais digitais. Essas empresas tendem, portanto, a tornar-se empresas de distribuição de informação. Os programadores são os principais detentores dessa informação e, com a digitalização, esse conteúdo tende a mudar as fronteiras entre as empresas de mídia de uma forma geral.

Para muitos, esse futuro é tão imediato que não teria sentido falar de uma indústria isolada de cabo e sim de uma indústria de distribuição. Essa visão será importante ao explorar as perspectivas de evolução do setor. De qualquer forma, o estudo focalizado num aspecto desta “macro-convergência” pode ser útil à compreensão do processo como um todo, mesmo que isto (a convergência) signifique a extinção das condições que geraram o conceito de indústria de cabo.

4.3.3 Caracterizando a IC no Brasil

A indústria de cabo brasileira faturou, em 1997, mais de 1 bilhão de dólares, segundo a ABTA. Para tal, acumulava investimentos da ordem de US\$ 2 bilhões, com a geração de mais de 50 mil empregos diretos e indiretos. Esse crescimento se deu relativamente longe dos holofotes da mídia que só recentemente começou a falar do setor, muito em função da nova onda de licenças prevista para 1998, cujos investimentos, nos cinco anos seguintes, devem estar em torno de US\$ 5 bilhões e gerar perto de 130.000 empregos⁴⁵.

⁴⁵ Estimativa da ABTA – julho 1998.

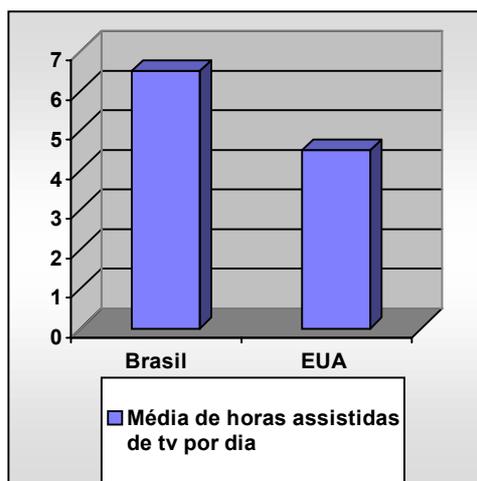
Esta seção descreve alguns personagens do setor, como os fornecedores e operadores, identifica-os e monta o pano de fundo para a discussão sobre as forças competitivas da indústria.

4.3.3.1 Mercado brasileiro

Qual o tamanho do mercado brasileiro? Essa pergunta é recorrente em quase todas as discussões que abordam o desenvolvimento da IC no Brasil. As respostas variam muito, mas uma constante é a certeza de que se trata de um mercado que ainda tem muito que crescer. Esse otimismo tem raízes em comparações com os vizinhos latino-americanos, no sucesso das redes de televisão aberta e no número relativamente pequeno de cidades que dispõem do sistema atualmente.

Um fato incontestável é a atração do brasileiro pela televisão. Segundo o panorama setorial da Gazeta Mercantil, o brasileiro assiste em média meia hora a menos que os americanos, que têm uma média de 4,5 horas na frente da televisão. Já a ABTA concorda com o número americano, mas coloca o brasileiro assistindo em média sete horas e meia de televisão diária, 50% a mais, conforme mostra a Figura 6. Por mais disparatadas que sejam essas informações, fica patente o gosto nacional pela telinha.

Ainda nesta linha, vale lembrar que apenas quatro dentre os cinco mil municípios brasileiros não recebem um sinal de televisão, corroborando a tese da intimidade da população com a mídia. Por outro lado, a força da chamada televisão aberta pode ser um complicador na expansão do mercado da IC. A percepção de que a televisão aberta é de boa qualidade e o fato de ser de graça podem inibir o crescimento do setor, mas não invalida o argumento da aceitação do entretenimento televisivo pela população.



Fonte: ABTA

Figura 6 – Média de horas de TV

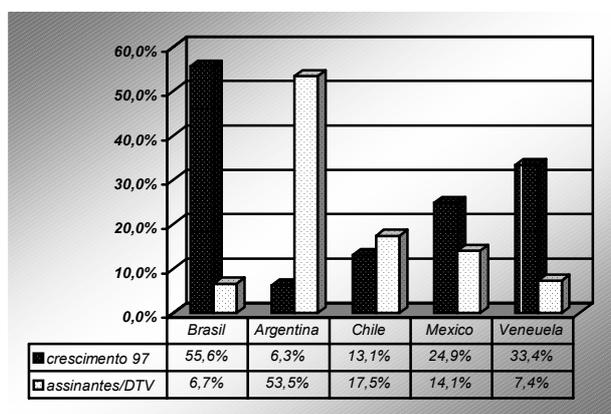
As dimensões continentais do Brasil, somadas à característica relação do seu povo com a TV, coloca o país numa posição de destaque entre os mercados televisivos mundiais. O Brasil possui mais que o triplo de domicílios com TV que a Argentina e quase o dobro do número da França. Comparado aos seus vizinhos latino-americanos, fica evidente que o mercado brasileiro é um mercado de enorme potencial de crescimento já que possui o maior número de DTV do continente e um total de assinantes comparável ao do México. A comparação com o mercado norte-americano pode ser ilustrativa no sentido de que os dois países têm em comum o notório gosto pela TV. Os EUA possuem 98 milhões de domicílios com TV, e destes, 65,8 milhões estão conectados por cabo. Cabe lembrar ainda que, segundo a ABINEE, o Brasil era, em 1997, o 3º maior produtor de TV em cores do mundo, atrás do Japão e dos EUA.

Tabela 6 – Parâmetros da América Latina

(milhões)	Brasil	Argentina	Chile	México	Venezuela
População	157	36,1	14,6	94	21,7
DTV	36,4	9,5	3,7	15,9	3,6
Assinantes 1997 (TV paga)	2,4	5,11	0,64	2,24	0,26

Fonte: Latin America Cable / Pay TV 1998 / Kagan World Media

A Tabela 6 mostra as diferenças entre o Brasil e alguns países da América Latina. Comparando-se o número de assinantes ao número de DTV, tem-se uma taxa de penetração “bruta”, isto é, uma penetração que não mede o desempenho da indústria nos mercados onde atua, mas sim uma penetração geral, que evita a distorção inserida pelo fato de a liberação de licenças ser feita pelo poder público e não terem sido liberadas novas permissões desde 1991. O Brasil tem a menor taxa de penetração em relação ao total de DTV entre os cinco países latino-americanos considerados. Dessa forma, pode-se estimar o quanto o setor poderá crescer em função da expansão geográfica.



fonte: ABTA / PTS

Figura 7 – Penetração e Crescimento (TV paga)

É relevante também a taxa de crescimento da indústria medida pelo crescimento do número de assinantes. Esse crescimento foi muito elevado durante os anos de implantação das operações: segundo a ABTA, o setor de TV por assinatura cresceu 65%⁴⁶ ao ano no período entre 1993 e 1997. Em 1998, este número não repetiu-se em função de dois fatores principais: o primeiro é a não liberação de novas permissões, excluindo a possibilidade de crescimento geográfico; o segundo é a aparente estabilização das taxas de penetração em torno de 25% dos HP. Este último fator demonstra que a indústria chegou a um primeiro patamar de mercado representado pelas classes econômicas superiores. Para continuar expandindo a base, é consenso entre os profissionais

⁴⁶ Inclui as operações de DTH nos cálculos.

atuantes no setor a necessidade de adaptar o serviço às camadas socioeconômicas de menor poder aquisitivo.

A expansão geográfica deverá ocorrer brevemente. O plano de mercado publicado pelo Ministério das Comunicações em 1997 aponta para aproximadamente 1400 novas permissões em 950 municípios. Se forem comparados aos 101 municípios servidos atualmente pela indústria, a expansão vindoura torna-se explícita.

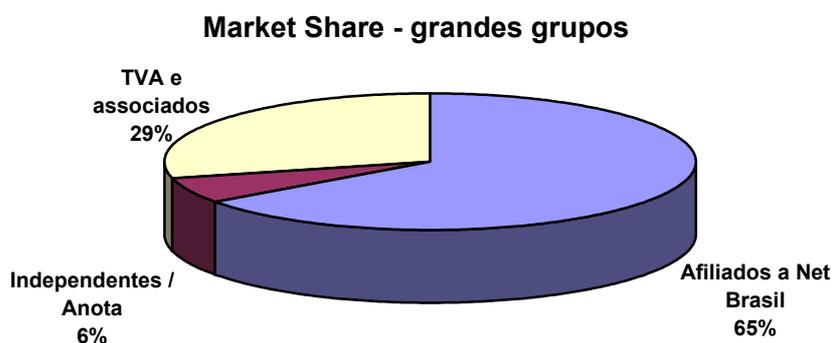
Em resumo, o Brasil possui, entre os seus vizinhos, o maior número de domicílios com televisão, a menor taxa de penetração “bruta” e a maior taxa de crescimento de mercado. Tudo indica que é possível afirmar que essa indústria ainda está no berço, como sugerido na introdução do trabalho.

4.3.3.2 Operadores & franqueadores

Uma operação de cabo é composta necessariamente por uma central de recepção de sinais (via antenas) e um meio de distribuição (rede ou transmissores, no caso do MMDS). Em geral, todas as operações possuem algum escritório no município onde se efetuam as vendas e o contato direto com o cliente.

Com a consolidação das empresas que ingressaram nesse negócio, um movimento de concentração apareceu. Operações pequenas e independentes foram adquiridas por operadores de múltiplos sistemas. Ainda existem operadores independentes, mas estes representam um percentual baixo da indústria. As MSO são empresas que administram as participações em diferentes empresas operadoras geograficamente distintas. As operações instalam e operam os sistemas locais. Cada MSO tem uma abordagem única de como conduzir o gerenciamento das operações locais.

A revista Pay-TV atualmente identifica nove MSO no Brasil⁴⁷. Essas empresas estão todas, de alguma forma, associadas a uma entidade intermediária entre operadoras e programadoras, as franqueadoras. A Net Brasil e a TVA Network assumem principalmente o papel de negociar com os programadores, canais a preços mais baixos em nome do ganho de escala. As franqueadoras também se propõem a repassar ganhos de escala oriundos da aquisição, desenvolvimento e adaptação de tecnologias, bem como da compra de equipamentos e materiais. Os desdobramentos desta proposta serão analisados posteriormente neste trabalho. Fica ressaltada aqui a existência de dois intermediários, que atualmente sugerem um duopólio na oferta de conteúdo. Diz-se “de fato”, pois, apesar de as operadoras independentes terem acesso direto aos programadores internacionais, as marcas NET e TVA dominam 94% do mercado.



Afiliados

fonte: PTS

Figura 8 – Fatias de Mercado – TV paga.

A Anota é uma associação de empresas que possuem operações sem a permissão de outorgada pelo ministério das comunicações. São empresas que aproveitaram uma brecha legal no regulamento de DisTV para se estabelecerem. Juntamente com operadores independentes,

⁴⁷ São elas a Canbrás TVA, Globocabo, Image TV, Multicanal, Net Sul, Net Transcabo, TVA, TV Filme, UIH e Unicabo. A Multicanal foi fundida a Globocabo em 1998 tornando-se uma única MSO.

respondem por 6% do mercado, como mostra a Figura 8. A distribuição de outorgas por empresa, da Tabela 7, demonstra a concentração em poucos jogadores anteriormente mencionada.

Tabela 7 –outorgas/empresas/tecnologia

Empresa	Cabo	MMDS
Canbrás	11	0
Globocabo	3	1
Multicanal	12	0
Net Sul	25	2
Net – franqueadas	6	1
Transcabo	5	
TVA	1	1
TVA Sul	5	1
Tevecap	0	3
TV Filme	0	3
Unicabo	5	0
Independentes/outros	14	0
Total	87	12

Fonte: NCTA

4.3.3.3 Fornecedores

4.3.3.3.1 Programas

Como já foi abordado, a indústria trabalha com três grupos de fornecedores. No início da atividade no Brasil, os fornecedores eram, em sua maioria, empresas argentinas ou representantes argentinos de empresas americanas. Por ser o berço da CATV, os EUA desenvolveram um setor fornecedor muito forte, que acabou por influenciar fortemente o modelo brasileiro. Se, no tópico anterior sobre fornecedores, foi colocado “o que são e que tipo de fornecedores possui a IC, esta parte responde à pergunta “quem são os fornecedores” da IC brasileira.

O grupo de fornecedores mais importantes na visão quase unânime dos participantes da indústria é o de programação. Por programação entende-se as empresas detentoras dos canais e de seus conteúdos. São programadoras as empresas FOX, com canais Fox kids e Canal Fox ou a Turner com os famosos CNN e Cartoon, ou ainda a HBO e a Globosat, que produz, entre outros, o Telecine e o SporTV. As empresas fornecedoras de programação, ou programadoras, estabelecem contratos com as operadoras onde é definido um preço por assinante por mês. Dessa maneira, o custo de programação das operadoras representa uma despesa operacional mensal que varia com a sua base instalada. Ganhos de escala são possíveis e utilizados por empresas de porte. Aproveitá-los foi o principal papel das franqueadoras.

O mercado brasileiro tem uma característica importante para o entendimento da dinâmica do setor, que é a necessidade de conteúdo em português. Isso faz com que os custos de dublagem, inserção de legendas ou de produção em português sejam adicionados ao preço para operadores, resultando em patamares de custo maiores do que os praticados na América Latina ou nos EUA.

Entretanto, os operadores não vivem apenas de canais pagos, os canais acessíveis de forma aberta numa localidade são veiculados no cabo sem ônus para a operadora. A legislação brasileira tem um importante papel neste sentido, pois desde a elaboração da lei do cabo, já estão previstos canais institucionais e de uso da comunidade.

4.3.3.3.2 Equipamentos

Os fabricantes de equipamentos desempenharam um papel fundamental no desenvolvimento da indústria brasileira. O know-how transferido foi considerável: fabricantes que queriam colocar seus produtos promoveram uma certa aculturação dos profissionais brasileiros. Pode-se dizer que uma grande parcela dos treinamentos de funcionários-chave das operadoras foram ministrados por fabricantes.

A IC brasileira adotou o padrão tecnológico norte-americano e uma série de razões contribuíram para isso. Existe uma semelhança entre os brasileiros e americanos em relação à TV, que se expressa na força da televisão aberta e nos hábitos dos telespectadores. Essa proximidade, aliada ao sucesso das empresas de cabo americanas, criou condições para um intercâmbio de informações, que levou fabricantes americanos a aproveitar as estruturas criadas na América Latina para atender à oportunidade que representava a demanda brasileira.

Os equipamentos referidos aqui incluem desde os materiais utilizados na infra-estrutura, como cabos, conexões, amplificadores; passando por ferramentas e até equipamentos de uso final, como os decodificadores que vão nas casas dos assinantes.

Exemplos de empresas fornecedoras são a Magnavox (Philips), General Instruments, Scientific Atlanta, ADC Telecommunications, C-cor, CommScope, Times Fiber, Raychem, Power Guard, etc. Essas empresas produzem equipamentos principalmente para o mercado norte-americano, que, por possuir uma similaridade técnica grande com o sistema de televisão brasileiro, restringiu a entrada de fabricantes europeus ou asiáticos.

4.3.3.3 Serviço

Os prestadores de serviço foram e ainda são muito utilizados nessa indústria e tiveram um papel importante na formação da “cara” das empresas junto a seus clientes, na velocidade de expansão do setor e na formação dos conceitos que nortearam a indústria.

Uma prática largamente utilizada por operadoras grandes foi a “terceirização” dos serviços na casa do cliente. Com isso, uma leva de empresas foram criadas para atender a esta demanda dos operadores. A maioria das exceções se situam nos sistemas pequenos, onde a decisão aparentemente foi tomada baseada num conceito de multifuncionalidade dos instaladores.

A velocidade de expansão da indústria, nestes primeiros anos, foi possibilitada pela contratação de empresas que possuíam atuação no negócio de construção de redes telefônicas, que se adaptaram rapidamente aos diferentes requisitos para a construção de redes de cabo.

4.3.3.4 Entrantes

Os potenciais entrantes desse setor são muitos, principalmente pela tendência convergente descrita na introdução deste trabalho. No berço da indústria, os EUA, a entrada de novos participantes através da aquisição de empresas de cabo tornou-se um acontecimento tão comum que elevou substancialmente o valor das operadoras. Possivelmente, o negócio de maior repercussão neste sentido tenha sido a aquisição da TCI pela gigante de telefonia AT&T, mas existe uma série de exemplos no mercado americano que demonstram essa possibilidade. Uma variante dessa forma de entrada pode ser considerada a expansão geográfica dos atuais players, (aumento da área de cobertura) pela aquisição de sistemas existentes. Outra forma de entrada pode ser a implantação de um sistema com tecnologia complementar através de uma estratégia de foco.

Os candidatos a entrantes podem ter variadas origens, mas se pode apontar hoje algumas tendências em termos de agrupamentos. O mais visível deles são os grupos com atividades em mídia que enxergam na operação de TV a cabo uma oportunidade de sinergia com a sua própria capacidade de geração de conteúdo. As empresas que possuem redes, como as concessionárias de energia e telefonia, também são candidatos freqüentemente citados.

4.4 O canal do esporte⁴⁸

No esporte, a habilidade física não é o único determinante da performance. Muitas vezes, uma estratégia melhor supera deficiências relativas do atleta ou da equipe. Essa estratégia pode ser fruto de um profundo entendimento das regras do jogo, de uma compreensão acurada do adversário e de si mesmo, ou mesmo o resultado de uma preparação prévia para condições especiais de clima, de terreno ou outra qualquer.

Nesta seção, os vetores competitivos da indústria são descritos e é feita uma tentativa de mapear as suas causas subjacentes. Os itens a seguir são fruto das entrevistas feitas com pessoas-chave de organizações que compõem o setor, juntamente com a percepção do autor. Frequentemente, as opiniões dos entrevistados convergiam, mas outras vezes existiam explicações e interpretações diferentes sobre os mesmos aspectos. Para evitar que o texto se tornasse demasiadamente maçante, optou-se por não distinguir exaustivamente a fronteira entre as opiniões de entrevistados e entrevistador. Pretendeu-se harmonizar pontos de vista e relacioná-los com as causas subjacentes das forças competitivas.

4.4.1 Rivalidade entre competidores

4.4.1.1 Competição

O conceito de competição nessa indústria não é óbvio. Isso pode ser exemplificado pelas mudanças na legislação nos EUA, cujo grau de regulação de preços teve altos e baixos ao longo das últimas décadas. O FCC definiu que uma operadora de cabo está num ambiente de “competição efetiva” de diferentes maneiras: em 1984, as áreas cobertas por pelo menos três emissoras de televisão aberta (correspondente a 97% do país) preenchiam o quesito; em 1992 redefiniu-se o ambiente

⁴⁸ Referência aos canais que passam 24 horas de esportes, uma contínua competição seja contra o relógio, o adversário ou algum “índice de performance”.

competitivo em função de um complexo sistema que levava em conta a taxa de penetração do operador, o percentual de cobertura da área e outras variáveis; em 1996, uma nova redefinição ocorreu, levando em conta a expansão de novas tecnologias de TV por assinatura e a desregulamentação das telecomunicações. Todas essas mudanças tinham como objetivo controlar o relacionamento comercial com as emissoras locais de televisão aberta e os preços praticados pelos operadores (Parsons, 1998).

No Brasil, as licenças distribuídas não seguiram qualquer critério aparente, resultando em mais que uma permissão para a mesma localidade em alguns casos e permissões únicas em outros. Dentre as 101 localidades com permissões ou operações não-oficiais, doze possuem mais que uma licença. Destas, apenas nove⁴⁹ realmente possuem mais que uma empresa operante (PAY-TV; Gazeta Mercantil; ABTA).

Para saber qual a intensidade da rivalidade entre os competidores na indústria, a primeira coisa a fazer é definir onde está situada a competição no setor. Para isso, um conceito fundamental é aquele referido como *overbuilding* ou sobreposição de redes. A sobreposição é uma situação onde existe duplicidade de infra-estrutura de cabos, pertencentes a duas empresas distintas, e que oferecem o serviço de TV paga na mesma área geográfica. A existência de um sistema de MMDS, juntamente com cabo, não caracteriza rigorosamente a sobreposição, posto que não existe uma duplicidade de infra-estrutura. Isto é, não existem “dois cabos” de empresas diferentes, passando na mesma área. Por outro lado, é possível considerar o espaço de frequência concedido pela ANATEL como uma segunda rede com características diferentes, sobretudo referente à capacidade de canais, área de cobertura e velocidade de expansão.

A ANATEL, para estimular a competição entre operadoras, demonstrou, no “Plano de Mercado da TV a Cabo e do MMDS”, a intenção

⁴⁹ Blumenau, Brasília, Curitiba, Florianópolis, Goiânia, Pelotas, Rio de Janeiro, Rio Grande e São Paulo

de conceder mais que uma outorga, para localidades com mais de 60 mil habitantes. Esse fato é relevante por demonstrar o desejo da agência em situar a competição no nível do consumidor final.

A competição entre os atuais *players* brasileiros tem duas dimensões: existe tanto entre operadores de cabo ou MMDS que atuam na mesma área geográfica (desde que não sejam gerenciados pelas mesmas empresas), como pelas MSO por fatias do mercado nacional (através da aquisição de sistemas ou novas licenças). A questão da restrição à mesma empresa controlar operações de cabo e MMDS, retrata a prática atual das operadoras de trabalharem as tecnologias como complementares e não concorrentes. O serviço de MMDS foi utilizado para ganhar mercado até a rede de cabo ter condições e possibilitar à operadora a migração dos assinantes de MMDS para o cabo. Nos EUA, o MMDS é encarado mais como um substituto, a exemplo do DTH. Existem diferenças fundamentais neste ponto, entre os setores dos dois países, que serão melhor explorados no tópico adequado.

4.4.1.2 Intensidade da rivalidade

Segundo Porter (1980), a rivalidade numa indústria é resultado de um número de fatores estruturais. Entre eles, estão o número de competidores igualmente fortes, o crescimento da indústria, os custos fixos e de estocagem, os custos de mudança e diferenciação, a diversidade de origens dos competidores, interesses estratégicos e barreiras de saída.

Como o setor é novo no Brasil, a intensidade da rivalidade conheceu diferentes condições dependendo do local e da dimensão analisada. Como foi mostrado, poucas cidades possuem mais que um sistema e apenas onde havia a duplicidade de operadoras houve uma competição direta. Nas cidades onde os competidores entraram sem muita diferença de tempo, houve uma “corrida” pela ocupação de mercado com direito a vendas antecipadas e toda sorte de tentativas de estabelecer primeiro o relacionamento. Naquelas onde a diferença de tempo possibilitou que o primeiro ocupante consolidasse a sua posição, a

rivalidade se mostrou em campanhas, destacando as diferenças de programação e preço. Em geral, o grau de rivalidade nesses mercados foi considerado alto. Os competidores se valeram de práticas como isenção da taxa de instalação, isenção de mensalidades por um período, entre outros.

4.4.1.3 Crescimento

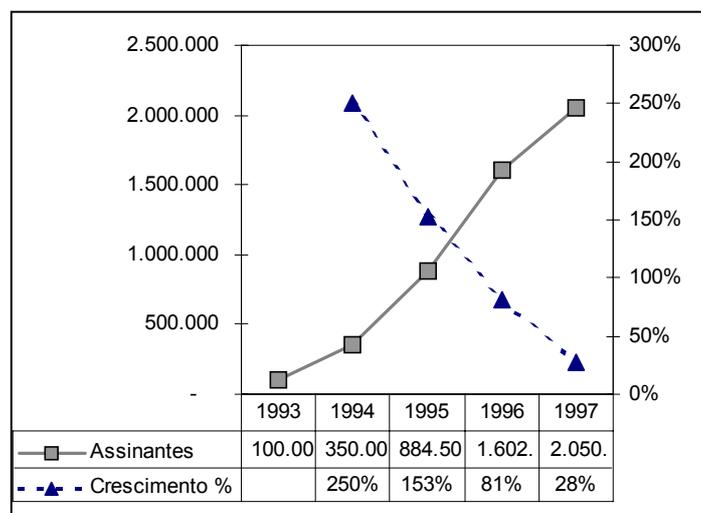
O crescimento da indústria foi alto, no entanto, deve-se lembrar que o crescimento global da indústria pouco tem a ver com a rivalidade entre empresas, uma vez que a atuação destas é restrita geograficamente. Para a indústria de manufatura, uma taxa de crescimento alta pode significar, de certa forma, que existe espaço para todos, ao menos momentaneamente. Assim, os competidores não mostram um confronto tão acirrado. Isso não se verifica no cabo, pois, sabidamente, o mercado é local e definido, em última instância, pela área de abrangência.

Desde o início, os competidores sabem o tamanho da área a ser coberta, e a taxa de crescimento da indústria não leva as empresas a relaxar a sua postura competitiva, independente do crescimento da indústria como um todo. O equivalente para a IC da taxa de crescimento de uma indústria de manufatura seria a taxa de crescimento local dos competidores. Este denota uma ampliação do mercado consumidor disputado pelos operadores daquela localidade. Segundo os entrevistados, mesmo a taxa de crescimento local nas praças com competição foi alta no início. Dessa forma, era de se esperar que diminuíssem as rivalidades, mas essa lógica não se aplica à dimensão local, pois a TV a cabo não trata de um produto que será repostado, mas de um relacionamento que será iniciado. Ser o primeiro no mercado é percebido como um “fator-chave de sucesso”, pois permite erguer barreiras de entrada.

No âmbito nacional, gradualmente uma tendência de aquisições e fusões foi se mostrando, antecipando o correspondente declínio da taxa de crescimento. Poder-se-ia dizer que, nessa dimensão, o crescimento alto dos primeiros anos implicou uma menor rivalidade e, com

a diminuição do ritmo de expansão, a rivalidade aumentou, culminando com a compra da Multicanal pela Globocabo, em 1998.

Baseado nos dados da Figura 9, da empresa de pesquisa PTS, pode-se observar que o crescimento da base de assinantes, nos primeiros anos da indústria, foi bem grande. Esse fato é explicado como resultante da expansão agressiva das redes e do atendimento de uma “demanda reprimida” pelo produto. À medida que o setor foi amadurecendo, a taxa de expansão desceu dos níveis estratosféricos, mas manteve-se alta. No entanto, 1998 apresentou uma taxa de crescimento quase nula. Essa mudança se deve a um conjunto de fatores. Alguns entrevistados apontam como mais significativos o atendimento da suposta “demanda reprimida” das classes A/B e a incapacidade das operadoras/franqueadoras de atenderem às classes C/D.



fonte: PTS

Figura 9 – Crescimento da IC Brasileira

A Figura 9 foi montada com dados da base de assinantes de cabo e MMDS fornecidos pela empresa PTS. Por essa razão, existe uma diferença entre os números usualmente divulgados, que incluem o número de assinantes de DTH. O serviço de satélite (DTH) não possui a limitação das outorgas locais imposta ao cabo e ao MMDS, que o libera da saturação que os outros dois estão enfrentando. Os dados até julho de 1998 indicavam um crescimento da IC de apenas 3%, ainda segundo a PTS.

4.4.1.4 Número e porte dos competidores

O número de competidores da indústria não parece ser importante no mesmo sentido que o é para indústrias de manufatura, já que estão restritos geograficamente. Logo, a oferta do serviço em um determinado local não aumenta ou diminui em função do número de empresas de cabo no país, mas da quantidade de empresas no mesmo local que ofertem o serviço; e este montante é pequeno.

Já o porte dos competidores é decisivo, pois, como se trata de um negócio de capital intensivo, os competidores normalmente têm recursos para disputar vigorosamente e sustentar retaliações fortes de lado a lado. Possivelmente em função de a indústria estar iniciando, os competidores não tinham uma noção clara dos seus rivais, o que fez com que nenhum deles assumisse uma posição de liderança, como sugere Porter (1980): Mesmo quando existem relativamente poucas firmas, se elas forem relativamente balanceadas em termos de tamanho e recursos percebidos, pode ser criada uma instabilidade, pois elas podem estar dispostas a brigar e possuir recursos para retaliação. Por outro lado, quando a indústria é dominada por uma ou poucas firmas, existem poucos enganos quanto a forças relativas, e os líderes podem impor a disciplina, bem como coordenar a indústria.

Aparentemente, o setor de cabo chegou em 1998, ao estágio em que uma empresa assumiu a liderança da indústria. Essa liderança é da Globo, através das empresas Globocabo, Net Brasil e franqueadas e da Globosat. Assim, a intensidade da competição entre rivais decorrente do porte dos jogadores no setor de cabo atualmente é baixa.

4.4.1.5 Capacidade instalada

No momento em que uma operadora constrói a sua rede numa determinada área, ela está instalando a sua capacidade de prover o serviço de TV paga para todas as residências contidas naquele espaço. Uma

medida dessa capacidade, então, é o número de domicílios abrangidos pela rede. No caso do MMDS, a instalação das antenas é equivalente à construção da rede. Outra forma de medir a capacidade instalada é o tamanho da faixa de frequências que está disponível ao operador. A utilização da faixa pode ser feita não só com a colocação de canais de vídeo como outros serviços de telecomunicações. Assim, um operador de cabo pode decidir ter menos canais de vídeo e mais canais para dados. Atualmente, algumas operadoras dispõem de faixas grandes de frequências que não estão sendo utilizadas.

A capacidade instalada numa operação de cabo ou MMDS é sempre alta no início e a pressão por preencher essa capacidade será sempre um motor da rivalidade no âmbito local. Esta é inclusive uma fonte de pressão pela inovação e entrada das empresas em novos negócios. As redes que foram construídas com vistas a ofertarem novos serviços possuem banda não usada, e não têm receita sobre ela. Isso cria uma pressão pela utilização da capacidade instalada (banda na rede, amplificadores, transmissores, etc.).

Como a capacidade instalada - entendida como a rede existente ou como porção do espectro disponível - tende a aumentar a intensidade da competição.

4.4.1.6 Custos de mudança e de diferenciação

Do ponto de vista do operador, os custos de mudança do cliente são altos. Estima-se que o cliente precisa ficar por volta de 13 meses para começar a dar retorno financeiro no sistema a cabo e pouco menos no MMDS⁵⁰. Isso significa que perder um cliente antes desse período significa um prejuízo na transação. Com a disputa na mesma área, a chance de acontecer um caso desses é muito maior do que quando se está sozinho ou, no máximo, sujeito a indústrias de produtos substitutos.

⁵⁰ O número de meses variou nos depoimentos entre 10 a 15 para o cabo e 7 a 10 para o MMDS. Portanto, o dado é baseado em diversos depoimentos, inclusive feitos na mídia e em palestras.

Do ponto de vista do cliente, o custo financeiro de mudança não é significativo, visto que existe normalmente uma guerra de preços entre operadores sobrepostos. Entretanto, o incômodo de se sujeitar a uma nova instalação com passagem de cabos, furos na parede e similares torna a mudança onerosa para o cliente, que normalmente é relutante em se submeter duas vezes a uma instalação.

Colabora para essa inércia o baixo grau de diferenciação entre os produtos das operadoras. As principais diferenças se situam em alguns canais específicos, e não podem ser negligenciadas, pois respondem pela maioria das mudanças de clientes entre operadoras, mas que não são substanciais em relação ao total da base instalada. Essa característica de baixa diferenciação tende a se acentuar com a “comoditização” da programação, que será abordada em seção subsequente.

Conclui-se que o baixo grau de diferenciação e o alto custo de mudança para o cliente tendem a diminuir a intensidade da competição entre os competidores.

4.4.1.7 Barreiras de saída

Questionados sobre barreiras de saídas, os entrevistados apontaram que o imobilizado representado pela rede e pelos codificadores é altíssimo, o que diminui a “liquidez” do negócio e, portanto, dificulta a saída do setor. Esta é a primeira fonte de barreiras de saída citada por Michael Porter (1980). Ativos altamente especializados no negócio em particular ou no local (área geográfica) possuem baixo valor de liquidação ou altos custos de conversão ou transferência. A rede de cabos é um ativo altamente especializado e com uma enorme complexidade de transferência ou liquidação. Entretanto, com a expansão geográfica prevista para 1999, muitos pequenos grupos podem conseguir entrar no setor⁵¹ para esperar uma nova onda de consolidação e, assim, sair numa posição vantajosa. A

⁵¹ Ajudados pela regulamentação desfavorável à chamada propriedade cruzada, que restringe a atuação dos grandes grupos na obtenção de licenças.

convergência digital tende a aumentar a liquidez das redes de cabo, pois esta passa a interessar não só a grupos envolvidos com mídia como com telecomunicações.

4.4.1.8 Componentes da intensidade competitiva

Compor os fatores abordados, para determinar a intensidade da rivalidade entre competidores, é uma tarefa delicada. Primeiro, em função da dualidade entre o âmbito local e o nacional; depois, pelas condições diversas entre as praças com dois sistemas e aquelas com apenas um. Olhar para o histórico de cada praça ajuda a entender algumas decisões tomadas em relação à competição, mas é preciso lembrar que muito se aprendeu nestes anos e que nem sempre tais decisões foram acertadas, e suas conseqüências levaram algum tempo para serem percebidas. Frequentemente, os entrevistados se referiram à quantidade de erros feitos nestes anos e ao aprendizado constante sobre todos os aspectos.

Se considerarmos a força porteriana “rivalidade entre competidores atuais” atuando na indústria de TV a cabo definida neste trabalho, é possível chegar à conclusão de que a rivalidade não é intensa, posto que a competição se restringe a algumas áreas de algumas praças. No entanto, sabe-se que o cenário está prestes a sofrer uma primeira alteração com a distribuição de novas licenças. Qual o impacto que essa expansão geográfica pode causar na estrutura da indústria?

A maior parte dos entrevistados, quando incitados a discorrer sobre o assunto, chamaram a atenção sobre o momento em que as licenças para a expansão geográfica estão sendo outorgadas. A crise internacional, com a perspectiva de altos custos de capital, tende a evitar que sejam feitas redes sobrepostas e tornando a competição direta, local, muito rara. Uma opinião quase unânime é a de que a sobreposição de redes de cabo não é rentável o suficiente e, para muitos, inviável. Um executivo chegou a classificar a sobreposição como uma disfunção brasileira ocasionada pelo desconhecimento do negócio nos primeiros anos de implantação. Outros

apontam para o desperdício de duplicar uma infra-estrutura caríssima. Resta para a competição local a possibilidade da disputa entre cabo e MMDS.

Em relação a este aspecto, Parsons (1998) comenta que uma série de estudos concluíram que a indústria de cabo, assim como a de jornais, está sujeita a economias de escala suficiente para criar estruturas monopolísticas em mercados locais. O economista G. Kent Webb, (1983) encontrou curvas de custos declinantes no setor e concluiu que “Da perspectiva de custos, os sistemas de televisão a cabo são monopólios naturais”. Tal afirmação tem ressonância com a prática nos EUA: em 1995, segundo a pesquisadora Marianne Barret, só existiam quarenta localidades com sobreposição de redes (de cabo) das onze mil existentes. Os resultados da pesquisa indicaram que, quando existe uma situação de sobreposição, ela tende a ser resolvida pela aquisição de uma das empresas em função da queda de rentabilidade das duas.

A sobreposição entre cabo e MMDS não é vista da mesma forma, apesar de o MMDS possuir muitas características em comum com o cabo. A impressão dominante é a de que o sistema perca clientes numa sobreposição e que prevaleça em áreas não servidas pelo cabo (provavelmente com uma densidade de domicílios mais baixa), isto é, nas periferias das grandes cidades ou nas cidades de pequeno porte. Entretanto, esta não é uma opinião unânime. Existem entusiastas da tecnologia sem fio que apostam na capacidade do negócio de mudar essa visão dominante.

Os defensores do MMDS baseiam-se em três fatores. O primeiro é a menor estrutura de custos do sistema, pois, por se tratar de um sistema *wireless* – sem fio – não precisa da rede tão custosa ao sistema cabo. O segundo é a velocidade de expansão, que, no MMDS, é muito maior, pois se trata de basicamente a mesma central do sistema cabo sem a lenta expansão de rede que depende de tantas variáveis (logística de materiais, projetos, empreiteiras, negociações com concessionárias de postes, clima favorável, etc.). O último fator é o desenvolvimento da

tecnologia digital, que permitirá a equiparação em termos de número de canais ao do cabo⁵².

Mesmo nas praças onde o assinante tem escolha entre duas operadoras, a intensidade da rivalidade entre elas diminuiu ao longo dos anos. Tal diminuição foi relacionada por alguns entrevistados com a perda de rentabilidade associada. Essa diminuição da rentabilidade é explicada pelo menor preço e maiores custos por conta de serviços adicionais grátis ao assinante, além da maior vulnerabilidade ao mau pagadores desconectados pelo concorrente. Como não existem regulamentações sobre práticas comerciais, no início da competição, foram cometidos “abusos”, segundo alguns operadores. Instalações eram danificadas de propósito, migrações facilitadas por períodos de assinatura grátis, facilidades oferecidas aos zeladores para barrar os concorrentes em prédios, e outros tipos de barganhas normalmente inexistentes em praças onde existe apenas um operador.

Com o passar do tempo e o avanço na curva de experiência, viu-se que o resultado dessas práticas e “regras do jogo” foram delineadas no sentido da não sobreposição de redes de cabo e do estabelecimento de um certo “respeito mútuo” em práticas técnicas e comerciais. Apesar da aparente trégua, é comum profissionais envolvidos em praças com concorrência local se referirem a práticas desleais ocasionais. Aparentemente, apenas a escala dos problemas é que diminuiu. Nada indica a impossibilidade de os mesmos problemas aparecerem em novas praças em função da falta de regulamentação e, possivelmente, da falta de informação de alguns novos entrantes.

No âmbito regulatório, o plano do governo é o de estimular a competição através de múltiplas licenças de cabo e MMDS para cidades médias. Esse plano contrasta com a percepção dos atuais participantes

⁵² O MMDS pode ter até 31 canais convencionais (analógicos). Com a digitalização, esse número pode ser multiplicado por 6, 8 ou 10. Dessa forma, o MMDS será capaz de ofertar mais canais do que o sistema cabo (analógico). Caso o sistema cabo seja digitalizado, o número de canais também pode ser multiplicado, mas, nesse caso, o importante é perceber que o número de canais é suficientemente grande para que a diferenciação se dê mais nos pacotes vendidos (produto) do que propriamente na quantidade de canais.

que, a curto prazo, devem evitar a entrada em mercados já ocupados. A não interferência governamental na questão da exclusividade da programação abre espaço para o acirramento de disputas locais, como é o caso de Blumenau, onde a Net, sendo segunda ocupante, está travando uma batalha judicial para retirar os canais Globosat, da concorrente local BTV. Esta é uma faceta da rivalidade que está ligada ao poder de barganha dos fornecedores, que desempenha um papel fundamental na atratividade da indústria.

Porter(80) diz que o declínio da taxa de crescimento, altas barreiras de saída e competidores balanceados favorecem a intensificação da rivalidade. Essa intensificação se deu na IC em determinadas praças e recuou em função do reconhecimento mútuo das forças do oponente e da perda clara de rentabilidade no caso de uma competição muito forte. Já o declínio da taxa de expansão está mais relacionado a um fator de regulação do que à maturidade da indústria. Logo, uma intensificação da rivalidade, se ocorrer, deverá acontecer após o período de implantação das novas outorgas, pois as empresas devem concentrar seus esforços na ocupação dos novos mercados.

4.4.2 Poder de barganha dos fornecedores

Como já foi colocado, existem três grupos de fornecedores na IC: os programadores e os fornecedores de equipamentos e de serviço. Anteriormente, pretendeu-se responder o que são os fornecedores e quem são eles. Neste tópico, a questão é como se dá o poder de barganha de cada grupo de fornecedor baseado nos seus representantes mais expressivos.

4.4.2.1 Serviço

Os fornecedores de serviços foram praticamente criados a partir das operadoras que não desejavam desenvolver todo o *know-how* relativo à indústria. Sendo assim, estes fornecedores têm um poder de barganha extremamente baixo, seja pela diversidade e grande oferta, seja

pelo baixo grau de especialização. Estende-se essa afirmação às empresas de projeto,⁵³ que são, possivelmente, as mais especializadas das empresas que prestam serviço para as operadoras. Atualmente, com os recursos de telecomunicações disponíveis, os projetos podem ser feitos e encomendados em qualquer parte do mundo, configurando um mercado global altamente competitivo.

Já as empresas de instalação, manutenção e comercialização foram formadas, na sua maioria, a partir das operadoras. Mesmo as empresas de construção adquiriram *know-how* com os próprios operadores. Existe uma ameaça de integração vertical por parte dos operadores, em relação aos prestadores de serviço, diretamente proporcional ao grau de interação com o cliente. Deve-se destacar que muitas empresas prestadoras de serviço não conseguiram atingir um nível de especialização que as tornasse claramente melhores e mais eficientes em custos do que seus contratantes. Isso aumenta a ameaça de integração vertical por parte deste últimos.

4.4.2.1.1 Infra-estrutura

Um fornecedor de serviço que se diferencia da descrição anterior é o fornecedor de infra-estrutura, isto é, as companhias elétricas e, em alguns casos mais raros, as telefônicas. Um entrevistado classificou as elétricas como o segundo mais importante fornecedor para a indústria.

As empresas de distribuição de energia são as proprietárias dos postes existentes, possuem uma rede maior e mais capilarizada que a rede telefônica e a rede coaxial. As operadoras possuem contratos de uso mútuo dessa infra-estrutura mediante o pagamento de um valor mensal por poste. Esse valor, multiplicado pelo número de postes, representa ao mesmo tempo um custo substancial para os operadores e uma receita marginal para as companhias de energia. Esse desbalanço pode representar um risco à rentabilidade da indústria, principalmente num

⁵³ Empresas que elaboram os projetos de rede.

cenário de convergência que pode colocar os dois setores em posição de confronto.

O sistema brasileiro de distribuição energética tem sido gradativamente privatizado, o que, na visão de alguns, torna o relacionamento comercial com tais empresas mais objetivo, diminuindo o caráter político que predominou principalmente no início da implantação da TV a cabo. É preciso deixar claro que cada companhia estadual possui procedimentos independentes que nortearam as negociações sobre os contratos de locação; ou seja, não existiu nenhuma intervenção ou regulamentação governamental neste aspecto.

De acordo com Parsons (1998), nos Estados Unidos, durante as décadas de 60 e 70, a indústria de cabo reclamou ao FCC um posicionamento quanto ao fato de as empresas provedoras de infraestrutura cobrarem taxas exorbitantes de uso mútuo de postes. Tais reclamações levaram a agência reguladora a tentar estabelecer uma norma que regulasse as mensalidades. Não houve sucesso na tentativa, pois o FCC não tinha jurisdição para tal. Em 1978, o congresso americano concedeu ao FCC essa autoridade (de regular as taxas dos postes), e uma fórmula foi estabelecida para determinar as taxas que variam entre 4 a 6 dólares anuais por poste. No Brasil, esse custo está por volta de 15 dólares anuais⁵⁴.

Existe um limite para o quanto uma empresa provedora de infra-estrutura pode cobrar e este é definido pelo custo da operadora para levantar uma malha de postes própria. É interessante notar a percepção das pessoas envolvidas no setor elétrico sobre a questão. Em geral, as companhias de energia não se vêem como simples fornecedoras de postes para as empresas de cabo, mas freqüentemente comentam a possibilidade de “encamparem” a rede de cabo e atuarem como distribuidoras do sinal gerado, uma alusão ao próprio modelo de geração/transmissão/distribuição de energia. Este pode ser um indicativo de um risco de integração para frente. Já os operadores não percebem a situação dessa forma, pois

⁵⁴ Baseado numa pesquisa realizada pela Net Sul.

defendem que as diferenças operacionais são gritantes e que o know-how é substancialmente diferente.

As empresas de energia, ao longo dos anos, desenvolveram o know-how para construir e operar linhas de telecomunicações bastante confiáveis para uso próprio (i.e. controle e manutenção das redes elétricas). Além disso, possuem um ativo invejável para quem tenciona a introdução de novos serviços, que é a lista de virtualmente todos os domicílios, estratificados por consumo de energia e localização geográfica. Tudo isso com um alto grau de confiabilidade, coisa rara e portanto, valiosa. De qualquer forma, é preciso considerar que, num cenário que se avizinha, ambos os setores serão obrigados a desenvolver capacitações de que não dispõem atualmente para prover serviços de telecomunicações. A aquisição ou fusão pode ser um meio para que companhias elétricas aprendam a vender e as operadoras aprendam a “distribuir” melhor. Essa afirmação encontra ressonância no posicionamento da ESCELSA em concorrer a licenças de TV a cabo e nas iniciativas de construção de redes de dados por várias empresas de energia. (apesar de os entrevistados ligados a essa empresa não terem feito nenhuma alusão neste sentido).

4.4.2.1.2 Telefônicas

Foi sugerido anteriormente que as empresas telefônicas são uma exceção no provimento de infra-estrutura para operadoras de CATV. Isso é verdade, mas o fato de algumas operadoras estaduais de telefonia terem construído a sua própria rede de cabos coaxiais para transmissão de vídeo não pode ser menosprezado. Telebrásília, Telegoiás, Telemig, Telebahia e Telepar são exemplos de empresas que decidiram, mesmo não tendo autorização para fornecer o serviço, construir a rede e ofertá-la a operadores interessados. Até agora não houve nenhum acordo divulgado e as redes coaxiais das “teles” continuam funcionando a título de experiência.

O argumento que sustenta essa iniciativa alega que as operadoras de cabo são empacotadoras de canais e que poderiam alugar a

infra-estrutura física (a rede) de alguém para distribuir o seu produto. As telefônicas apostariam na sua competência de operadoras de redes de telecomunicações e cobrariam pela utilização da infra-estrutura. O fato de não ter havido interesse até agora pode indicar que o modelo de negócio não encontrou o ponto de equilíbrio que agrada aos dois possíveis parceiros. Mas, ao alugar a rede de terceiros, os operadores de cabo estariam abdicando da responsabilidade direta pela qualidade, disponibilidade e manutenção da infra-estrutura. Nesta linha, a questão da definição do papel da operadora de cabo se impõe. Ela não é a produtora do conteúdo e, se delegar a terceiros a distribuição do sinal, aparentemente o poder de barganha do fornecedor de infra-estrutura aumentará. Não se trata, entretanto, de um problema insolúvel, apenas ainda não foi equacionado.

Deve-se destacar, ainda, as implicações da “terceirização” da infra-estrutura no tocante à evolução da indústria. Atualmente, os operadores de cabo percebem que o seu maior ativo é o assinante, isto é, o seu relacionamento com o cliente. Inclusive os negócios envolvendo compra e venda de companhias de cabo sempre se referem ao preço por assinante. A Tabela 8 mostra que a média do valor de mercado, por assinante das operadoras, está por volta de dois mil dólares. Segundo as pessoas que conhecem os *business plans* das operadoras de cabo, esse valor por assinante só é justificado levando em conta o valor agregado por novos serviços de telecomunicações. Ao contratar a infra-estrutura, a operadora reduziria o controle da capacidade de inovação tecnológica e, necessariamente, entregaria parte do seu relacionamento com o assinante para o fornecedor. Portanto, o risco de uma integração vertical seria incrementado.

Tabela 8 - Valores por Assinante Negociados em 1997Transações no último semestre de 1997

	Localização	Vendedor	Comprador	VPS US\$
1	Texas	TCI	TCI/T	2.550
2	Texas	TW	TCI	2.306
3	10	Cablevisio	Mediaco	1.189
4	Overland,K	TCI	KC	2.770
5	CA,Logan,U	Sonic	Chârte	1.562
6	Central,	Cox	FrnrVs	1,694
7	FL	Time	TCI	1,800
8	Portland,O	Time	TCI	2.143
9	HI,OH,N	TCI	Time	2.030
10	TX	Time	TCI	1.735
11	TX	TCI	Time	1.607
12	ME,W	TCI	Time	1.870
13	IL	Time	TCI	2.000
14	NY	TCI	Time	1.290
15	PA,NY,M	Time	TCI	1.455
	-		Total/Média	\$2.022

Fonte:Paul Kagan Associates "Cable Tv Investôr"

Além do exposto, um dado particular ao momento em que as novas licenças de cabo estão sendo distribuídas é o cenário de telecomunicações. Como o modelo de privatização brasileiro prevê uma segunda operadora de telefonia fixa, as empresas de cabo serão uma alternativa natural de competição às telefônicas atuais. Dessa forma, alugar a rede de uma potencial concorrente significa provavelmente a inviabilização dessa alternativa.

4.4.2.2 Equipamentos

A maioria dos executivos entrevistados afirmaram que os fornecedores de equipamentos não possuem um grande poder de barganha na indústria de cabo, apesar de representarem uma parte substancial do investimento e do legado de uma operação. Alguns entrevistados classificaram a tecnologia (equipamentos) como uma *commodity*, no sentido de que existe uma competição efetiva entre fornecedores e que o grau de diferenciação entre eles não é muito grande.

Os equipamentos fornecidos às operadoras são utilizados de forma transparente para o assinante. Este dado, o valor percebido pelo cliente em função dos equipamentos em si, contribui para a colocação dos fornecedores de equipamentos num segundo plano. Mas é preciso fazer uma ressalva nesse ponto. Uma característica dessa indústria é que a sua origem no Brasil está ligada às empresas de mídia impressa ou televisiva, onde o grau de influência dos fornecedores de tecnologia é diferente da indústria de cabo, principalmente se levado em conta o processo de convergência mencionado anteriormente.

Seria natural, portanto, que pessoas oriundas desses negócios percebessem a tecnologia dessa forma, pois, se comparadas ao cabo, a mídia impressa e televisiva são indústrias tecnologicamente mais estáveis e sem os problemas de gestão de estoques tão críticos. Ainda é cedo para afirmar o papel da escolha e utilização de equipamentos na indústria brasileira. Apenas com o tempo será possível analisar os efeitos das escolhas tecnológicas feitas e a sua influência no setor.

Um aspecto pouco explorado pela maioria dos entrevistados na relação entre operadores e fornecedores foi a logística de abastecimento. A gestão de estoques é um fator de impacto na rentabilidade das operadoras, e maior ainda das MSO, já que se supõe ganhos de escala em função dos múltiplos sistemas ou operações. Algumas características, fazem com que o negócio de cabo seja substancialmente diferente dos negócios de mídia, aproximando-se do ramo industrial. Destacam-se os seguintes:

(1) o elevado custo logístico de suprimento (*inbound*) e distribuição física (*outbound*) dos itens. Gasta-se, neste particular, aproximadamente 1,5% do faturamento bruto por ano;

(2) o elevado volume de investimento em compra de equipamentos técnicos de alto valor agregado (20% do faturamento);

(3) a grande variedade de '*part numbers*' comprados (1000 itens de estoque), o que gera um razoável grau de complexidade nos processos de gestão de estoques e gestão de obsolescência. Além disso, a maioria destes itens são de alto valor agregado e 90% deles são importados;

(4) a característica repetitiva das compras. Cerca de 60 itens são de consumo repetitivo, ou seja, podem ser tratados através de políticas de planejamento e de estoques semelhantes à indústria de produção intermitente (material de instalação residencial). Outros itens (uns 300 aproximadamente) podem ser gerenciados de forma semelhante a indústrias que realizam montagens por projeto (material envolvido na expansão de rede).

Nem todos os equipamentos são iguais. Existem materiais com alto grau de similaridade, como é o caso dos conectores e cabos (que se aproximam realmente de *commodities*), e outros com um alto índice de especialização, como os produtos com soluções proprietárias (como é o caso dos decodificadores residenciais). Este dado é importante na definição do poder de barganha dos fornecedores de equipamentos.

Porter (1980) aponta para uma condição que faz com que o fornecedor possua um maior poder de barganha: “os produtos do fornecedor são diferenciados ou têm custos de mudanças integrados”. Esse é o caso dos decodificadores residenciais ou STB⁵⁵. Os STB têm uma dupla funcionalidade: uma é a facilidade que a operadora tem de fazer “pacotes” de programação e, assim, segmentar sua oferta; a outra é a inibição da pirataria, pois determinados canais podem ser “embaralhados” na central e serão desembaralhados apenas pelos STB. Relacionada aos dois aspectos está a característica endereçável desses aparelhos, que permitem ao operador realizar cortes, e prestar serviços remotamente sem a necessidade (e o custo) do envio de um técnico no local.

⁵⁵ Conhecidos por set-top boxes na indústria, pois são as “caixinhas” que vão em cima da televisão e permitem a qualquer televisão receber os canais ofertados pela operadora.

A problemática dos STB não é um mero exemplo do poder de barganha desses fornecedores; ela está associada ao modelo de negócio da indústria. Geralmente a operadora não vende o STB; ela o empresta em regime de comodato ao cliente, que, na taxa de inscrição e mensalidades, deverá pagar esse investimento. Como as operadoras trabalham na casa dos milhares de assinantes, qualquer pequeno acréscimo no preço dos codificadores significa este valor multiplicado por um número quase sempre substancial. Essa característica resulta num aumento do ativo imobilizado da operadora, como já foi abordado.

Mas o grande ativo não é a única consequência de tal modelo. Existe o que se costuma chamar de “legado”. Quanto maior a base de assinantes com um determinado STB, maior o custo de mudança de fornecedor por parte do operador, já que isso representa a troca de todos os STB – eles têm tecnologia proprietária, não são compatíveis. Dessa forma, fica evidente a importância de uma negociação prévia muito bem amarrada com os fornecedores destes equipamentos para evitar uma perda de rentabilidade em função do aumento de preço dos STB. Uma outra preocupação deve ser avaliar a robustez ao “futuro”⁵⁶, isto é, atentar para os recursos disponíveis no STB que não inviabilizem novas linhas de faturamento⁵⁷, como a possibilidade de realizar *pay-per-view*, por exemplo.

Alguns entrevistados apontaram este como um erro estratégico de algumas empresas que instalaram a totalidade da base com conversores comuns sem nenhuma “recurso inteligente” e iniciaram a usar STB apenas para assinantes que compraram um pacote superior. Dessa forma, existe uma dificuldade inerente ao lançamento do pacote para a classe C/D, que, por possuir supostamente menos canais e menor preço, exigiria o embaralhamento também dos canais intermediários e, conseqüentemente, a instalação de STB nos assinantes que ficarem no pacote intermediário.

⁵⁶ Future-proof.

⁵⁷ Revenue Stream.

Poder-se-ia atribuir o julgamento dos entrevistados em relação ao poder de barganha dos fornecedores ao momento em que as entrevistas foram feitas. Atualmente, a quase totalidade dos investimentos em equipamentos já foram realizados, deixando o espaço de manobra em relação a esta força restrito às novas concessões (que são encaradas como um acréscimo marginal pelos grandes *players*) e investimentos em novos serviços. Dessa forma, as empresas atualmente já fizeram as escolhas e arcaram com os investimentos. O poder dos fornecedores de equipamentos tende a ser sentido nos STB e no momento do investimento.

A maioria dos fornecedores de equipamentos de alto valor agregado é de origem norte-americana, o que torna a questão do envio e estocagem dos equipamentos, um fator importante na rentabilidade das empresas e, por consequência, do setor. As empresas operadoras foram obrigadas a desenvolver sistemas de suprimentos altamente complexos num período de expansão muito rápida, e isso teve um impacto forte na rentabilidade dessas empresas. Segundo alguns fornecedores, essa questão ainda está longe de ser resolvida. Uma possibilidade seria diminuir o prazo de entrega e os custos de importação através da fabricação nacional. Esse passo ainda não foi dado, alegam, em função de a incerteza da expansão do setor no Brasil estar ligada às dificuldades experimentadas pelo governo na distribuição de novas licenças. Além disso, alega-se, a falta de uma política industrial estaria também retardando tais decisões. Um entrevistado comentou que “ninguém seria louco de estabelecer uma fábrica no Brasil somente para atender à demanda interna”.

4.4.2.3 Programação

Em meio aos fogos de artifícios das inovações tecnológicas no mundo das telecomunicações, alguns observadores estão sempre lembrando a todos que “o importante é o conteúdo!” O argumento é que os

clientes não compram ATM, MPEG e HFC⁵⁸. Eles compram CNN, ESPN, USA e atendimento. (Parsons, 1998)

Sem dúvida, o grupo de fornecedores mais importante para as operadoras é o de programação, e esta importância se reflete diretamente na rentabilidade do setor. No Brasil, a existência do franqueador dificulta um pouco a clareza desse relacionamento, pois ele é um intermediário entre o operador e o programador.

Porter (1980) aponta algumas características que fortalecem o poder de barganha do fornecedor: concentração relativa, importância do produto fornecido e custos de mudança, entre outros. No setor de cabo, esses fatores possuem uma “interdependência dinâmica”, pois a composição do produto e os custos de mudança implicam a flexibilidade das operadoras e franqueadoras em relação à montagem dos pacotes, o que, por sua vez, determina o faturamento e a base de assinantes cuja extensão define o poder de barganha dos operadores. Os tópicos a seguir refletem esses limites “borrados”, mas aprofundam um pouco mais a compreensão de cada fator.

4.4.2.3.1 Composição do produto

O primeiro fator que fica visível quando a questão do programador aparece é a importância do produto fornecido (canais, programas) para o negócio do comprador. Parsons (1998) afirma que, para o telespectador comum, a TV a cabo “é” a programação. Alguns analistas, segundo ele, até sugerem que a TV a cabo se tornou mais conhecida (nos EUA) como um “corpo de programação” do que como um sistema de distribuição. Mas, mesmo que o cabo tenha se tornado um sinônimo de redes de programação, é preciso sublinhar que as redes de programação são mais do que simplesmente o cabo. Essa alusão se refere ao fato de as

⁵⁸ ATM, MPEG e HFC são siglas de padrões tecnológicos comuns no jargão dos profissionais de engenharia das empresas de CATV. O primeiro é um protocolo genérico de transporte de dados (Assynchronous Transfer Mode), MPEG é um padrão de compressão de vídeo digital e HFC é a arquitetura de redes de TV a cabo multisserviço que utiliza um Híbrido Fibra-Coaxial.

redes, como a Turner, News Corp. e outras, poderem ser distribuídas por tecnologias diferentes (cabo, MMDS, DTH e, inclusive, sistemas que utilizam a rede telefônica).

No Brasil, existe uma diferença em relação ao descrito anteriormente. Otávio Jardanovski, diretor da empresa PTS, comentou uma pesquisa feita com a classe C, na qual 15% dos entrevistados citaram o nome de algum canal, enquanto 97% diziam conhecer as marcas NET/TVA. Os operadores brasileiros tiveram a preocupação de não repetir um “erro” americano, o de não ser conhecido pelo seu assinante. As empresas de cabo brasileiras investiram desde cedo na construção da sua marca não apenas para evitar o anonimato (e diminuir o poder de barganha dos canais) como também pela falta de programação disponível.

No início, poucas programadoras internacionais tinham seus satélites direcionados para o Brasil e praticamente nenhuma possuía o áudio em português. Portanto, neste começo da indústria brasileira, ocorreu o que é comentado em Porter (1980): quando o fornecedor vende a um número de indústrias (neste caso, as indústrias norte-americanas, argentina, mexicana, etc.) e uma indústria em particular (brasileira) não representa uma fração significativa das vendas, os fornecedores são muito mais propensos a exercer seu poder. Com o desenvolvimento do setor e a performance dos pioneiros, esse componente começou a ser alterado: o mercado brasileiro cresceu em importância muito em função das estimativas de expansão geográfica, que despertaram o interesse das redes estrangeiras.

Em função do alto poder de barganha de que os programadores gozavam no início da implantação do setor no país, um fator de risco foi adicionado: os contratos foram firmados muitas vezes em dólar. Com uma despesa importante em dólares e a receita em reais, o setor está sujeito aos riscos da política cambial brasileira.

O pacote ofertado pelos operadores hoje é composto por uma mescla de canais abertos locais, canais exigidos pela lei e canais especiais.

São os canais especiais que, segundo os entrevistados, se constituem no motivo principal da adesão dos clientes ao sistema. Razões como a qualidade da imagem e os canais especiais locais⁵⁹ também foram citados como importantes fatores de decisão. No entanto, essas análises estão baseadas na experiência adquirida nestes primeiros anos de implantação, por isso essas conclusões podem estar excessivamente influenciadas pelo mercado que foi atendido até agora. Reconhecidamente, a indústria ainda não soube explorar a demanda das classes mais baixas. Esse “percalço” é atribuído principalmente à falta de oferta de um pacote mais barato e adequado às necessidades dessa faixa da população.

Para conseguir aproveitar a oportunidade de ocupar um mercado maior e ganhar em escala, será preciso que as operadoras exerçam o seu poder de barganha, que cresceu ao longo dos últimos anos em função da expansão da base, para reformatar o pacote básico⁶⁰. Mas existe uma séria dificuldade em vista: ao vender um pacote mais barato e adequado às classes mais baixas, as operadoras (e franqueadoras) correm o risco de provocar uma migração para baixo, ou *downgrade*, expressiva entre os atuais assinantes. Confirmando essa tendência, os programadores que ficarem nos canais do pacote mais barato tendem a ganhar mais (com o aumento da base), enquanto aqueles canais que ficarem no pacote prêmio tendem, num primeiro momento, a perder assinantes. Criar um pacote “popular”, portanto, é uma tarefa em que o operador terá que exercer todo o seu poder de barganha com os diversos fornecedores para conseguir um *mix* de canais apropriado para o seu mercado. Os programadores, com exceção dos canais, que têm um posicionamento francamente de diferenciação, como por exemplo os eróticos, usarão todas as suas armas de barganha para evitar estarem situados no pacote mais alto.

Um ponto muito importante na discussão do poder de barganha dos programadores é a questão do idioma. Há frases recorrentes

⁵⁹ Dentre os canais previstos em lei, existem canais dedicados às universidades locais e aos poderes públicos municipais.

⁶⁰ Pacote Básico é a denominação mais comum para o conjunto de canais (pacote) com a tarifa mais baixa. É o pacote a que todos os assinantes da operadora têm acesso.

quando este é o assunto: “Só o Brasil e meia dúzia de países falam português no mundo e isso significa que o custo da programação aqui será sempre mais alto que aquele dos países que falam inglês ou espanhol”; “A indústria audiovisual brasileira tem pouca expressividade internacional”; “O público da classe C requer programação em português”. Os entrevistados se dividem na questão do idioma. Alguns consideram que a dublagem é uma alternativa eficiente, desde que aliada a uma programação visual e cuidados de “tropicalização” dos canais estrangeiros exibidos no Brasil. Já um outro grupo define como fundamental a programação genuinamente brasileira e apontam a Globo como a única alternativa nesta linha. Assim, possuir os canais Globosat na grade de programação seria uma condição *sine qua non* para a expansão da operadora nas classes baixas. Uma alternativa a esta condição seria o desenvolvimento de programação brasileira por outras empresas, que foi considerada como uma possibilidade remota pelos especialistas entrevistados. Poderia ser traçado um contínuo que vai desde a distribuição pura e simples do canal internacional (como por exemplo, a CNN international), passando por graus de “tropicalização”, que poderiam ser medidos em função da qualidade das dublagens, modificações da programação visual, formas de contato com o assinante, adaptação ao horário local, quantidade de programação específica; até o ponto de um canal totalmente concebido e produzido no Brasil.

Qualquer que seja a solução escolhida pelo programador (dentro do contínuo proposto), ela vai ser fundamental na construção do seu poder de barganha junto ao franqueador ou frente ao operador. A escolha feita deverá estar ligada à estratégia de posicionamento do canal e isso poderá determinar, a longo prazo, a sua posição na grade de programação. Um canal que aponta para um mercado de classe baixa e que desenvolve uma solução com conteúdo dublado, tem mais chances de permanecer no pacote destinado a esta faixa de mercado do que outro canal com o mesmo objetivo, mas com legendas. O exemplo anterior é baseado na hipótese de que o idioma é o único fator de diferença entre os canais, o que certamente é uma simplificação. Extrapolando o raciocínio, as programadoras mais adequadas às necessidades de idioma de seus telespectadores, deverão ter um poder de barganha maior, em função da

sua popularidade com a base de assinantes. Tal poder deve ser expresso na habilidade do canal de se posicionar na grade de programação. Essa dedução não vale somente para os canais populares: entre dois canais “prêmio” de mesmo nível, o que melhor tratar a questão do idioma para o seu mercado-alvo deverá ter uma vantagem comparativa substancial.

Conclui-se, então, que o idioma possui implicações profundas no desenvolvimento do setor e, conseqüentemente, na estrutura da indústria, já que afeta diretamente a barganha entre operadores, franqueadores e programadores.

4.4.2.3.2 Concentração

A programação tomou um caráter diferente daquele que possui nos EUA. Como existia uma escassez de canais e o modelo brasileiro apontava para uma competição de redes sobrepostas, as franqueadoras apostaram numa estratégia de exclusividade. A Abril conseguiu representações importantes, como o HBO (canal de filme e variedades pioneiro nos EUA) e o ESPN Brasil, e a Globo desenvolveu um conjunto de canais em português respeitável, tornando-se inclusive exportadora (a Globosat recentemente disponibilizou seu sinal em Portugal).

Essa característica de afiliação dos canais às redes de distribuição mantém-se no centro do debate do modelo brasileiro de TV a cabo. No congresso da ABTA, em setembro de 1998, foi muito festejada a quebra da exclusividade do canal HBO, que deverá passar a ser distribuído também pelo sistema NET. Tal alegria reflete uma opinião que é expressa com frases como “a exclusividade é imposta pelo sistema de duopólio e pernicioso aos geradores de conteúdo”.

Quanto à concentração, as programadoras são mais concentradas do que a indústria compradora se considerarmos a indústria como as operações de cabo. Este foi um dos grandes motivadores da criação da figura da franqueadora. Mesmo com as operadoras mais distribuídas, o

poder de barganha dos programadores poderia ser diluído se a negociação da programação fosse feita de forma conjunta. O franqueador atua como um atacadista: ganha descontos na negociação com as programadoras em função da escala (número de assinantes que representa) e repassa esses ganhos aos seus associados mediante royalties. Existem duas empresas que adotaram este papel: a TVA e a Net Brasil.

No entanto, de uma maneira geral, os entrevistados avaliam os desdobramentos dessa estratégia como sendo questionáveis, pois ela transferiu o alto poder de barganha dos fornecedores para os franqueadores. Estes últimos, freqüentemente referidos como um duopólio em um tom muitas vezes pejorativo, têm pouco contato e relacionamento com os mercados locais e negociam a programação de maneira dissociada das demandas e especificidades de cada mercado, alegam alguns. Tanto é assim que um entrevistado ressaltou que a tendência para os novos licenciados não deverá ser de afiliação às franqueadoras existentes (mesmo que isso signifique um ganho de escala substancial), pois considera os royalties muito altos e o “engessamento” em termos do produto uma desvantagem para quem está entrando. Essa opinião é discutível, mas denota o caráter ambíguo no relacionamento entre operadores e franqueadores.

Frases como “os programadores deitam e rolam no mercado brasileiro” ou “o esforço agora deve ser a gestão para baixar o custo de programação” ou ainda “a indústria é verticalizada através da TVA produtora/distribuidora e da Globosat/Globocabo” foram usadas para descrever esse relacionamento. A distinção entre o programador e o franqueador muitas vezes é confusa, reforçada pelo fato de a maior programadora brasileira (a Globosat) pertencer ao grupo Globo, que controla também a maior franqueadora, a Net Brasil (80% de participação) e atualmente a maior operadora (a Globocabo, que adquiriu a Multicanal).

4.4.2.3.3 Custos de mudança

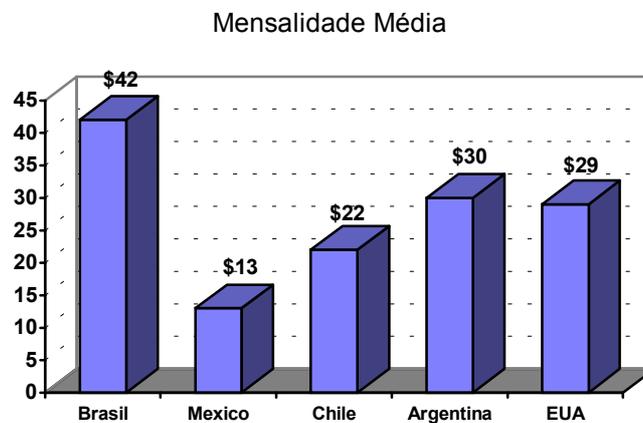
Os contratos estabelecidos entre operadoras e programadoras têm uma duração prevista entre três e cinco anos, quando podem ser revistos. No afã de conseguir novos canais, os franqueadores se sujeitaram a exigências das programadoras, que atualmente têm sérias implicações no posicionamento das operadoras. Exemplos dessas cláusulas são as “compras casadas”, isto é, para que o operador assinasse um contrato com um determinado canal controlado por uma rede, ele foi obrigado a adquirir outros três que não eram o seu objetivo principal naquele momento. A obrigação dos operadores em ofertar canais no pacote básico e tarifas estabelecidas em dólar foram outras exigências comuns no início da IC brasileira.

Uma história contada freqüentemente na indústria é aquela do canal de uma operadora americana que ficava 24 horas por dia mostrando um aquário com uma música ambiente. No dia em que a operadora decidiu retirar o canal da sua grade, protestos veementes dos assinantes se seguiram à decisão, e um grande problema foi criado. Essa história exemplifica provavelmente o maior custo de mudança de fornecedor de programação. Os clientes se habitua a alguns canais e tirá-los é sempre um processo penoso para a operadora. Alguns gerentes têm experiências anedóticas com retiradas aparentemente simples. O argumento é o de que, quanto mais especializado o canal e menor o grupo de aficionados, maior a fidelidade e, conseqüentemente, maior o “barulho” quando da retirada do canal. Em grande parte dos canais, a decisão se torna uma escolha entre desagradar muito a poucos ou desagradar pouco a muitos.

O impacto de uma retirada isolada na rentabilidade da operadora é avaliado como baixo. Entretanto, na hipótese de que tal conduta se torne uma característica recorrente da operadora em busca de uma gestão mais eficiente de custos de programação, essa característica pode levar a uma erosão do valor percebido pelo cliente. Tal situação parece improvável, pois os contratos têm um prazo de validade que dificultam uma variação muito acentuada. Além disso, não é interesse de

nenhuma das partes possuir uma característica de turbulência neste particular.

Uma exigência comum nos primeiros contratos brasileiros com programadoras foi a obrigatoriedade de o canal pertencer ao “pacote básico”. Tal obrigação levou os programadores a possuírem pacotes básicos grandes e onerosos, tornando a assinatura para o cliente final uma das mais caras do mundo, como mostra a Figura 10.



fonte: Net Sul

Figura 10 – Mensalidade Média na América Latina

É geralmente do interesse da programadora ter seus canais no pacote básico, pois assim garante a maior base instalada e, por conseguinte, o maior faturamento. O poder de barganha das programadoras, no início da indústria, era maior e as operadoras tinham demanda por canais (propalava-se a quantidade de canais). Assim, pode-se explicar parcialmente o estado de coisas atual relativo à programação.

4.4.3 Ameaça de novos entrantes

É preciso definir um novo entrante. Já que se está considerando a indústria como os operadores, um novo entrante deverá ser

uma nova operadora (i.e. uma empresa) que obtenha uma licença governamental para oferecer serviços de vídeo com característica de presença local em alguma praça no Brasil. Dessa forma, o novo entrante pode ser uma empresa completamente nova na localidade e no país, mas também pode ser uma empresa que atua em outros ramos de atividade (telecomunicações, por exemplo) quer na cidade considerada, quer em algum outro local. A fronteira com o DTH é tênue, mas existe - ela também o é entre produtos concorrentes e substitutos.

Há que diferenciar a entrada na indústria brasileira da entrada como um segundo ocupante num determinado local. A indústria brasileira de CATV, depois de anos “fechada”, inicia, em 1998, com a distribuição de novas licenças, um período de expansão geográfica. Segundo o Ministério das Comunicações, a expansão deve alcançar mais de 900 municípios. Essa dilatação será caracterizada pela entrada de inúmeros empreendedores, empresas regionais e grupos empresariais de âmbito nacional. Já a entrada como segunda ocupante remete à discussão do *overbuilding*, isto é, da sobreposição de redes.

A ameaça de entrada numa indústria depende das barreiras de entrada que estão presentes, combinadas com a reação de parte dos competidores existentes, que o entrante pode esperar. Se as barreiras forem altas e/ou se o entrante pode esperar uma forte retaliação de competidores bem guarnecidos, a ameaça de entrada é baixa (Porter, 1980). Este parece ser o caso da indústria de cabo.

4.4.3.1 Capital

Unânime entre os entrevistados foi a classificação dos requerimentos de capital como a principal barreira de entrada nessa indústria. Entretanto, o pesquisador deve ponderar tal unanimidade. Ela, possivelmente, se refere mais ao enorme volume de investimento necessário para construir ou adquirir uma operadora, que, portanto, restringe o universo dos possíveis aspirantes, do que exatamente à dificuldade de entrada no mercado. O volume de capital necessário é

praticamente o mesmo num mercado (localidade) inexplorado (sem licenças) ou num já ocupado. A diferença provável será que os recursos gastos em “educar” o mercado serão gastos em “roubar” clientes.

Poder-se-ia argumentar que uma entrada não implica necessariamente roubo de clientes. Um entrante poderia ter o objetivo de abordar um determinado segmento não explorado pelo titular e, assim, “expandir o mercado”. Dessa forma, o “roubo” de clientes não seria verificado. Mas, no caso do cabo, esta é uma possibilidade remota. Ao disponibilizar a infra-estrutura, a operadora adquire o equivalente à “capacidade instalada” de atender a cem por cento dos domicílios naquela área. Não disputar todos os possíveis clientes na área abrangida pela rede é um desperdício dessa capacidade.

Existe uma relação íntima entre a necessidade de capital e o custo de mudança para o cliente, aliado ao baixo grau de diferenciação do produto. Dessa forma, a maior barreira de entrada seria uma combinação de fatores que pode ser representada pela própria base de assinantes conquistada. Ser o primeiro no mercado é percebido como inviabilizador do segundo ocupante. As cidades que possuem dois operadores atualmente corroboram essa afirmação com a delimitação “pacífica” de áreas de atuação ou externando a informação da baixa rentabilidade (em entrevista).

Mas é importante sublinhar que a barreira é erguida não quando o operador inicia o serviço na localidade, mas quando ele conquista o cliente. “É muito difícil roubar um cliente de outra operadora” é uma frase que freqüentemente é acompanhada de “e quando se consegue, em geral, é um cliente *ruim*, mau pagador, que terá pouca fidelidade com a segunda operadora”. A questão da fidelidade é de suma importância em função do risco que representa adquirir um assinante e não mantê-lo

suficientemente para que ele comece a dar retorno. Esse prazo é estimado entre 10 a 15 meses, dependendo do tipo de rede e, claro, da empresa⁶¹.

Operadores-proprietários de pequenos sistemas, em nome da manutenção da independência da propriedade, podem afetar grandemente a rentabilidade do setor por se sujeitarem a retornos sobre o capital investido que são inferiores aos praticados por grandes empresas, parecendo a elas retornos irracionais (Porter, 1980). Esse caso tem paralelo com algumas cidades onde pequenos operadores se estabeleceram de antemão dificultando a entrada de empresas maiores. Um dos entrevistados comentou o caso: “Existem *players* desinformados, que não entendem a metodologia estratégica (referindo-se à remuneração dos custos de capital) e acabam achando que têm um negócio, prejudicando o negócio atual mas não oferecendo competição efetiva (referindo-se à incapacidade de fazer investimentos novos que possibilitem novos serviços). “*Overbuilding* é o sintoma deste não-entendimento, como aconteceu na Argentina, onde os operadores tem margens muito menores.”

Uma colocação interessante que foi feita algumas vezes nas entrevistas é a de que o negócio de cabo foi concebido e gerido inicialmente em função da margem de EBITDA⁶² e, como é um negócio com alta geração de caixa, engana quem não o gerir levando em conta o investimento e a necessidade de buscar novas formas de receita. O negócio foi comparado até com uma fazenda: “quem vai investir numa fazenda para plantar soja? Se não for para diversificar com criatividade, combinando a cultura agrícola com turismo, modos alternativos e coisas deste tipo, só recebendo de herança”. O exemplo diz respeito à capacidade do cabo (e do MMDS) para outros serviços, pois, somente olhando dessa forma, é que o setor é atraente do ponto de vista do investidor.

⁶¹ Já comentado no item 4.4.1.6. O número de meses variou nos depoimentos entre 10 a 15 para o cabo e 7 a 10 para o MMDS. Portanto, o dado é baseado em diversos depoimentos, inclusive feitos na mídia e em palestras.

⁶² EBITDA – “*Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation & Amortization*” – Receita antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

4.4.3.2 Diferenciação

O baixo grau de diferenciação dos produtos, pelo menos até agora, já foi discutido quando o relacionamento com os fornecedores foi abordado. Logo, a pequena diferenciação reforça a barreira de entrada ao segundo ocupante. Cabe colocar que essa conclusão está calcada no momento atual, e isso sempre quer dizer que pode haver algum espaço para uma mudança na estrutura da indústria.

A capacidade de o primeiro ocupante se adaptar ou copiar um posicionamento (de diferenciação) que quebre essa lógica está ligada tanto a sua estratégia tecnológica (se é possível adaptar-se e a um custo admissível), quanto ao seu poder de barganha com fornecedores para modificar acordos prévios.

É vital diferenciar a discussão da importância do idioma da afirmação do grau de diferenciação. Para as camadas mais altas da pirâmide social, o conteúdo legendado e internacional não parece representar um impedimento à aquisição de clientes: existe uma demanda por “conteúdo diferenciado da TV aberta que a CATV atende”, afirmou o diretor da PTS. Possivelmente, o material legendado ou produzido com características brasileiras venha a ser um diferencial no atendimento às classes C/D. Dessa forma, o conteúdo brasileiro existente hoje não representa um alto grau de diferenciação para estas classes A/B. Estima-se que, nas classes inferiores, este possa ser um diferencial, mas ainda não está claro se realmente o é, dado o insucesso reconhecido em atender a tais camadas. Esse problema tem sido relacionado principalmente à “falta” do mix preço/produto adequado.

4.4.3.3 Política

Do ponto de vista da entrada em mercados inexplorados, existe a barreira da licença governamental. A percepção dos entrevistados é a de que essa barreira já foi bastante grande, haja vista o período sem o

lançamento de uma única nova licença. Em 1997, quando da preparação para o lançamento dos editais de novas licenças, a expectativa era de que haveria uma “guerra” pelas permissões.

Contudo, atualmente existem alguns indícios de que a licença é percebida como uma pequena barreira. Esses sinais são o grande volume de desistências verificadas durante o processo de licitação; a não existência de interessados nas grandes praças já ocupadas, como Rio, São Paulo e Porto Alegre; e a recente desobrigação da ANATEL de utilizar a lei 8.666 para conduzir processo de oferta pública de licenças (Teletime, outubro, 1998).

A Lei Geral das Telecomunicações previu que a ANATEL poderia elaborar regras próprias para a distribuição de licenças. Entretanto, uma ação de inconstitucionalidade, derrubada posteriormente pelo Supremo Tribunal Federal, impediu que a agência utilizasse esses recursos, para o processo de licitação de 1997. Com as novas regras, ganhou-se em velocidade, flexibilidade e simplicidade. (Teletime, outubro, 1998)

4.4.3.4 Escala

Outro fator citado com freqüência pelos entrevistados são as economias de escala. Os ganhos de escala estão relacionados fundamentalmente ao número de assinantes. No entanto, geralmente o número de assinantes está fortemente relacionado à área abrangida pela rede. Como os preços dos canais são definidos por assinante por mês, no início, uma operadora tem poucos assinantes e cresce de acordo com a expansão da sua rede. No MMDS, esse relação é minimizada já que a sua “rede” é instantaneamente expandida, no momento da entrada em operação. Outro custo reduzido em função da escala é o do investimento na rede. Os equipamentos podem ter reduções de preço substanciais, desde que a negociação com fornecedores considere o volume e a continuidade da compra.

A idéia de formar uma MSO está baseada na lógica das economias de escala. Eduardo Gusso exemplifica, dizendo que “as operações pequenas têm que ser como agências de banco do interior, um mínimo de decisões e um máximo de padronização através de sistemas (TI) e procedimentos”. Assim, a noção de ganhos de escala também se aplica às estruturas de apoio administrativo e técnico, entre outras.

Uma estratégia para diminuir essa barreira (que está sendo cogitada publicamente) é se afiliar a uma franquia ou formar uma nova franqueadora que congregue outros operadores e/ou formar uma MSO. Outra possibilidade é não onerar demais o pacote ofertado no início com um custo de programação demasiadamente grande e ir incrementando a medida que à base for crescendo.

4.4.4 Ameaça de substitutos

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, de uma maneira geral, com indústrias produzindo produtos substitutos. Substitutos limitam o retorno potencial de uma indústria, estabelecendo um teto nos preços que as empresas da indústria podem cobrar mantendo uma rentabilidade (Porter, 1980).

Esta é uma força importante na IC em função da definição do negócio da operadora. Muitas vezes, os operadores tendem a se classificar (e serem classificados) como distribuidores de sinal. Nesse caso, eles tendem a olhar outros sistemas distribuidores, como o DTH, como um produto substituto.

Identificar produtos substitutos é uma questão de buscar por outros produtos que podem ter a mesma função que o produto da indústria em questão (Porter, 1980). Alguns entrevistados identificaram o operador de cabo como estando no negócio do entretenimento, abrindo, assim, o leque dos produtos substitutos para incluir, além do DTH, as revistas, os cinemas, vídeo-locadoras e similares; é a disputa pelo tempo do cliente.

Um exemplo de quão aberta pode ser essa comparação é expresso nas frases utilizadas por dois entrevistados: “o Playcenter⁶³ encara a TV a cabo como concorrente” e “o pessoal diz que é caro, mas também diz que, afinal, são (é equivalente a) duas pizzas...e tudo bem”.

Essa perspectiva remete ao estágio embrionário do setor no Brasil: quando as empresas de comunicação de massa discutiam a sua entrada nessa empreitada. Um dos motivos que levaram empresas de televisão aberta para o negócio de cabo foi uma tendência, nos EUA, que mostrava a audiência conjunta dos canais de cabo se encaminhando para tomar o lugar da audiência das redes abertas. Um entrevistado classificou a decisão das empresas de mídia de um “canibalismo saudável – se alguém vai nos matar, é melhor que sejamos nós mesmos”.

Essa percepção de o cabo ser um substituto não foi unânime e mesmo a maior rede aberta, a Globo, entrou atrasada no jogo, tendo que comprar participações nas operações outorgadas. O mesmo raciocínio vale no sentido oposto: no Brasil, a televisão aberta é muito boa e cria condições de o telespectador estar bem servido apenas com os canais abertos. Assim, a TV aberta seria, em certa medida, um substituto: é grátis, mas não oferece a variedade de conteúdo e horário do cabo. Neste ano (1998), finalmente, a audiência “fechada” suplantou a audiência “aberta” pela primeira vez nos EUA: “O Cabletelevision Advertising Bureau divulgou ontem, nos Estados Unidos, relatório informando que a audiência conjunta dos canais a cabo superou, pela primeira vez, o público das quatro grandes redes abertas – ABC, CBS, NBS e Fox – em várias faixas de horário, durante o mês de outubro. O estudo reúne dados Nielsen e das próprias emissoras.” (Gazeta Mercantil, 26/11/1998).

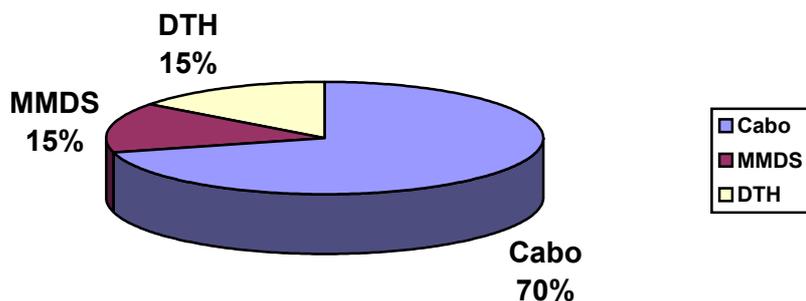
O DTH é o principal produto substituto; afinal, é o que possui canais especiais de televisão. Além disso ele é geralmente encarado como um concorrente direto e participante da indústria de televisão por assinatura. As razões por que este trabalho o excluiu da linha abstrata que compõe a TV a cabo já foram abordadas, mas é preciso ressaltar que a

⁶³ Parque de diversão de São Paulo.

demora no processo de expansão do setor no Brasil criou condições favoráveis a uma difusão do serviço de DTH naquelas áreas não servidas pelo cabo hoje. Essas condições são resultantes da disseminação do serviço de cabo em diversas capitais importantes, em função do seu papel irradiador de tendências para a respectiva região de influência e da concorrência entre os operadores do sistema de miniparabólicas que entendem a demora da expansão dos outros sistemas como uma janela de oportunidade.

A ameaça, segundo um entrevistado, se concentra naquelas cidades pequenas onde, com a queda nos preços do DTH, uma parcela significativa da reduzida classe A/B deverá adotar o sistema, possivelmente inviabilizando a entrada de uma operação de cabo ou MMDS pelos mesmos motivos de uma sobreposição de rede. Essa previsão é contestada e classificada como “arriscada” em função dos seguintes fatores: o preço do decodificador no sistema satelital está sendo fortemente subsidiado pelas empresas e isso não vai se manter assim em mercados de risco como os centros urbanos, onde o assinante pode migrar para outro sistema mais facilmente; o preço da mensalidade é parelho somente se não forem considerados os pontos adicionais⁶⁴ que, no caso do cabo, representam um acréscimo perto de 15% do valor, enquanto no DTH ele é integral; o conteúdo local tende a ser um diferencial importante com a criação de canais da comunidade, que não estarão presentes nos sistemas de DTH.

⁶⁴ Os pontos adicionais representam perto de 15% da base total de assinantes das operadoras. Se for considerado apenas o universo de assinantes de maior poder aquisitivo, esse percentual deve subir. (Dados das entrevistas e relatórios internos de empresas)



fonte: PTS

Figura 11 – Fatia de Mercado dos Sistemas

As empresas operadoras estão ainda descobrindo seus clientes e reforçando os relacionamentos iniciados há pouco tempo. Quanto à pressão dos produtos substitutos, ela não deve ser negligenciada, mas, na avaliação dos entrevistados, não representa uma ameaça à rentabilidade do setor. A expressiva fatia de mercado que o sistema DTH conseguiu atualmente é atribuída mais à demora na expansão da cobertura do cabo (que estabilizou o seu crescimento) do que à ameaça real nos mercados servidos pelos três sistemas. É importante destacar que a estabilização do crescimento das operadoras de cabo se deve principalmente ao fato de não ter havido mais expansão de rede (as cidades com licenças completaram o cabeamento). Além disso, houve um aumento da taxa de rotação de clientes (conhecida como *churn rate*), que pode originar-se de uma série de fenômenos (inclusive econômicos), entre eles, a oferta de produtos substitutos de entretenimento mais eficientes em termos de custo. Faltam dados conclusivos para apontar a causa do aumento do *churn*, mas se sabe que existe uma parcela que, através da inadequação produto/preço, se expressa em uma opção por gastos em revistas ou alguma outra forma de entretenimento.

Convém ainda destacar a similaridade entre revistas especializadas e canais de redes de cabo. Diversos entrevistados classificaram ambos os negócios como sendo “de nicho”, provavelmente indicando o caráter especializado do conteúdo. Além disso, ambas funcionam no modelo da assinatura e tem um relacionamento similar com seus assinantes. Não deve ser coincidência que a Abril é o segundo maior

grupo atuante na IC. Dessa forma, as revistas também devem ser classificadas como substitutos importantes.

4.4.5 Poder de barganha dos clientes

Compradores competem com a indústria forçando preços para baixo, barganhando por maior qualidade ou mais serviços e jogando competidores um contra o outro – tudo às custas da lucratividade da indústria (Porter, 1980)

É possível afirmar que o poder de barganha dos clientes das operadoras de cabo é relativamente baixo. Isso se dá fundamentalmente por causa da alta pulverização do mercado. Tal balanço de forças contrasta com a idéia de que se trata de um negócio onde a fidelidade do assinante é vital para a rentabilidade.

O primeiro argumento facilmente exposto é a alta concentração da indústria frente ao universo de clientes. Operadoras consideradas muito pequenas têm por volta de dois mil assinantes; as grandes chegam a trezentos mil. Estes números dão uma idéia da assimetria do relacionamento.

A motivação para a troca de operador (em caso de haver tal possibilidade) é baixa, posto que implica uma nova instalação, mudança de procedimentos de cobrança, enfim, um novo relacionamento. Deve-se atentar que essas conclusões estão baseadas na situação atual e não numa característica intrínseca ao setor. Hoje, na opinião dos entrevistados, existe um baixo grau de diferenciação entre os pacotes oferecidos pelas operadoras, e os serviços de instalação gozam de uma reputação não muito boa junto aos clientes.

Portanto, o poder de barganha dos clientes se expressa diretamente na questão do sucesso mercadológico. Ilustra esse fato a

declaração de Roger Karman, um dos pioneiros do setor no Brasil⁶⁵, na revista *International Cable* (1998), a respeito da estagnação do crescimento do setor: “Embora fatores externos tenham certamente influenciado, eu acredito que chegou a hora de discutirmos o grau de satisfação do nosso cliente com o produto e os serviços que oferecemos (...) esta é uma consideração que pode explicar parte do índice de desligamento” (Karman, *International Cable set. 1998*)

4.4.5.1 Novos Clientes

Até agora não foi mencionado um grupo de clientes da indústria: os anunciantes. Os operadores de cabo têm a possibilidade de vender espaços publicitários locais nas suas redes. A maneira mais simples de fazer isso é dispor de um canal para este fim - em geral, utiliza-se um canal para mostrar a programação dos outros canais através de um guia eletrônico e vende-se este espaço. Métodos mais sofisticados, com a utilização de computadores e estações gráficas, permitem a inserção de comerciais nos canais das redes fechadas. Os canais Globosat, por exemplo, iniciaram a oferecer essa possibilidade em conjunto com algumas operadoras do sistema Net em 1998.

Trata-se de uma receita marginal, mesmo no mercado americano, que tem uma cobertura muito mais expressiva e taxas de penetração significativamente maiores. Historicamente, os anúncios respondem por 3% do faturamento nacional dos sistemas de cabo nos EUA, apesar das grandes MSO, que relatam que este percentual chega a 10% nos maiores mercados (Parsons, 1998). No Brasil, as operadoras lidam diferentemente com essa oportunidade, mas ela ainda não representa uma parte significativa do bolo.

Nos EUA, alguns fatores são apontados como redutores do crescimento dessa linha de faturamento, mas o principal tem sido a

⁶⁵ Foi o primeiro presidente da TVA, já foi operador independente filiado a NET e também presidente da ABTA.

questão da medição da audiência. Em geral, os anúncios são mais caros que aqueles vendidos pelas redes locais de televisão aberta, (numa base por pessoa). Operadores alegam que, como o cabo trata de canais especializados, o anunciante tem uma maior capacidade de atingir com eficiência determinados espectadores (Parsons, 1998). Outros argumentos dizem respeito à maneira de entregar o comercial aos diferentes sistemas que, em geral, não são interconectados, obrigando a montagem de um esquema logístico razoavelmente complexo quando se trata de uma região um pouco maior (a não ser que a operadora disponha de equipamentos sofisticados incomuns mesmo no mercado americano). A comparação com a situação americana levou um entrevistado com profundo conhecimento do negócio de mídia a assegurar que esta não será uma parcela representativa do negócio das operadoras brasileiras, pelo menos no médio prazo.

De qualquer forma, trata-se de um grupo de clientes com baixo poder de barganha, principalmente por representarem uma pequena fração do faturamento das operadoras. Esses clientes são, na maioria, empresas de pequeno porte e não ameaçam a rentabilidade do setor.

É necessário fazer uma distinção entre os anunciantes que são clientes das operadoras e aqueles clientes das programadoras. Muitas vezes, quando o bolo publicitário da “TV por assinatura” é mencionado na imprensa, os números referem-se ao bolo publicitário dos canais. Dessa forma, utiliza-se o conceito de “Indústria de TV por Assinatura” para englobar os fornecedores de programação da IC e, assim, incluir o faturamento publicitário de canais, como a CNN, FOX, etc. Ao fazer isso, o volume de recursos aumenta substancialmente, mas, a não ser que a inclusão da publicidade tenha alguma participação da operadora, esses recursos não representam um relacionamento entre operador e anunciante.

4.4.6 Ambiente regulatório

Nenhuma análise estrutural estará completa sem um diagnóstico de como políticas governamentais presentes e futuras, em todos os níveis, afetarão condições estruturais (Porter, 1980). A avaliação da influência governamental pode ser separada em dois momentos. O primeiro diz respeito à regulamentação da indústria como foi apresentada até agora, ou seja, provendo serviços de vídeo. Tem a ver com o desenvolvimento do setor, criando regras que orientem a sua estruturação e cobertura no resto do país. O outro momento está ligado à evolução de uma indústria que, por força do avanço tecnológico, tende a uma sobreposição com as telecomunicações. Este parece ser mais complexo. Como conduzir setores tão distintos, tanto em termos de “cultura organizacional” como em termos de porte, num caminho que ainda carece de definições, inclusive tecnológicas? O exemplo dos EUA pode ser útil, mas as diferenças de estrutura dos setores e de mercado são significativas, sem contar o acesso a recursos para investimentos maciços que são necessários.

A partir da década de 70, o ambiente regulador foi tornando-se cada vez mais importante para a indústria norte-americana. A agência reguladora americana, o FCC⁶⁶, ganhou e perdeu poder de ação na indústria ao longo dos anos seguintes, mas foi determinando normas para, primeiro, evitar interferências com o sistema de aeronavegação e, progressivamente, para assegurar a qualidade de imagem recebida na residência do cliente.

Mas a regulamentação não se limitou a critérios técnicos, como descreve Parsons (1998): “o cabo era percebido como um frio monopolista, fraco em serviços e forte em preços. O congresso aprovou o *Cable Television Consumer Protection and Competition Act of 1992*⁶⁷ que continha uma série de itens fortemente contestados pelo setor”. Entre eles, estavam requerimentos solicitando que a indústria aderisse a

⁶⁶ FCC – Federal Communications Commission – Análoga à ANATEL brasileira.

⁶⁷ Uma mudança na legislação.

determinados padrões, como, por exemplo, atender a telefonemas num máximo de toques e instalar novos clientes rapidamente. Também requeria de programadores oferecer seu conteúdo a sistemas alternativos de distribuição. Regras governando a propriedade da fiação residencial e restringindo acesso à programação indecente também foram estabelecidas. Limites de propriedade foram adotados e depois revogados pelos tribunais. Mas a mais profunda ingerência estava relacionada à regulamentação dos preços e ao relacionamento com os operadores de televisão aberta. Quanto ao primeiro, o FCC foi investido da responsabilidade de controlar as mensalidades pagas pelos assinantes e lançou uma série de regras complexas, até mesmo confusas, que mantiveram os preços retraídos por muitos anos. Para a indústria, isso significou uma queda significativa no fluxo de caixa e na habilidade de captar recursos financeiros.

Com o novo conjunto de leis referentes às telecomunicações, aprovada em 1996, as barreiras reguladoras caíram. O “Telecommunications Act of 1996” procura estimular a competição nas telecomunicações através da redução das barreiras de entrada impostas pelo órgão regulador, o FCC, ou pela legislação prévia existente (Parsons, 1998). Assim, empresas de TV a cabo podem prover serviços de telefonia e vice-versa; empresas de telefonia local podem oferecer telefonia de longa distância e o oposto é verdadeiro também. Existem outros exemplos que derivam do ato de 1996, mas estes dois dão o tom da mudança regulatória nos EUA. Tais mudanças regulatórias não aconteceram espontaneamente: os esforços para a construção de uma infra-estrutura nacional de informação ganharam momentum no começo da década de 90, com o engajamento do Vice-Presidente Al Gore, mas remontam ao início dos anos 70, com a publicação do livro “The Wired Nation: CableTV – the Coming Information Highway”⁶⁸

No Brasil, a história é mais recente. Em 1991, numa discussão para a transformação das licenças de DISTV em concessões de TV a cabo, uma organização chamada Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação foi bem-sucedida e colocou na Câmara

⁶⁸ Smith, Ralph Lee. A Nação Conectada: TV a Cabo – A Chegada da Estrada da Informação. (tradução livre)

dos Deputados um projeto de Lei de “Cabodifusão” assinado pelo deputado Tilden Santiago, do PT mineiro. A lei levou vários anos para ser aprovada, contou com uma negociação extensa que envolveu, entre outros, a associação das empresas (atual ABTA), o Fórum pela Democratização e, segundo a revista Pay-TV, a Telebrás (exta-oficialmente). Do projeto inicial até sua conclusão, estima-se que pelo menos umas 30 versões do texto foram feitas. O resultado foi a Lei da TV a Cabo (8977/1995), que teve ainda que esperar quase um ano para a publicação das regulamentações complementares.

O modelo regulatório brasileiro trata o serviço de TV a cabo e de MMDS no âmbito das telecomunicações e é tarefa do equivalente brasileiro do FCC, a agência nacional das telecomunicações - ANATEL. É a agência que tem conduzido o processo de novas outorgas e que vai dar encaminhamento regulatório à evolução da indústria. Dois pontos importantes podem ser destacados em relação ao caráter da legislação do setor. O primeiro é que a iniciativa privada conseguiu marcar uma posição e se firmar como prestador do serviço (existia uma defesa em favor de o serviço ser estatal). O segundo é que a legislação foi preparada com vistas ao cenário das telecomunicações e que influenciou a elaboração da Lei Geral da Telecomunicações.

O impacto mais forte até agora, do ponto de vista de regulamentação no setor, é, sem dúvida, o atraso na distribuição das novas licenças que são necessárias para a sua consolidação no país. O processo de privatização da Telebrás alentou a expansão da indústria, segundo diversas opiniões, inclusive de publicações especializadas. Excetuando esse aspecto, que tem raízes mais circunstanciais do que estruturais, a interferência do governo não parece ser um fator de grande impacto no âmbito dos serviços de distribuição de sinais de vídeo. O parecer do ING Barings ilustra esta percepção: “Nós vemos o ambiente regulatório brasileiro como sendo menos importante do que nos EUA. Exigências regulatórias feitas nas MSO americanas com relação ao serviço prestado e regras de aumento de preços são praticamente inexistentes nas operações brasileiras enquanto, nos EUA, gasta-se até 5% do faturamento anual na adequação a tais requerimentos.”

Existem brechas na legislação brasileira que permitiram a um conjunto aproximado de 23 operações prestarem o serviço de TV a cabo sem a respectiva outorga do serviço. Essas empresas aproveitaram o conceito abrangente de “comunidades fechadas” para prover o serviço em loteamentos e condomínios, expandindo a sua área de atuação. Tais empresas são chamadas pelo mercado de piratas ou operações não-oficiais. Elas seguem operando através de liminares da justiça e respondem aproximadamente por 40 mil assinantes (ING Barings, 1997). Em 1998, a ANATEL intensificou o cerco judicial lacrando algumas operações, mas a percepção mais comum é a de que estas operações conseguirão a outorga necessária e provavelmente não resistirão a uma tendência de consolidação que deverá voltar à indústria depois da expansão tão esperada.

Um outro ponto de impacto das políticas governamentais é o aspecto tarifário. Como a maioria dos equipamentos utilizados para a instalação das redes é importado, o regime tarifário se torna crítico na questão do investimento e também em termos de despesa. A velocidade da expansão geográfica do setor estará diretamente relacionada a sua capacidade de financiamento e aos custos de importação dos equipamentos envolvidos. Algumas empresas estudam a instalação de fábricas no País, mas se tem a sensação de que isso só deverá ocorrer com um suporte de uma política de incentivo governamental que garanta a continuidade do processo de estruturação do setor brasileiro. Uma faceta importante desse problema é a inovação tecnológica. A evolução do setor está fortemente ligada ao desenvolvimento de novas tecnologias e aos ganhos de escala destas no mercado norte-americano; portanto, qualquer dificuldade adicional em relação à importação de tais produtos pode provocar um atraso significativo no desenvolvimento do setor.

Não se sabe, todavia, qual será a importância real da regulamentação na evolução da indústria. A velocidade com que as telecomunicações estão avançando dificulta ações regulatórias, principalmente em função da “falta de fronteiras” entre as tecnologias que, com a digitalização, não se diferenciam mais pelo conteúdo da informação (vídeo, voz, dados, texto, simultâneo ou não). O modelo regulatório atacava

cada tecnologia de modo a definir sua utilidade, modelo de competição etc. Cada vez mais, essas questões estarão intimamente ligadas a aspectos mercadológicos, e cada empresa poderá desenvolver uma resposta diferente, quebrando a lógica prevista. Dessa maneira, uma regulamentação eficaz deverá ser robusta o suficiente para se adaptar a novas circunstâncias. Esta não parece ser a situação da lei do cabo em vigor atualmente. Mais de um entrevistado classificou-a como ultrapassada (apesar de tão recente). Os argumentos que sustentam esta opinião são os de que a lei determina o que é e o que não é possível fazer com as redes existentes, restringindo, assim, iniciativas das operadoras em relação à inovação, como é o caso do provimento do serviço de internet.

Os EUA se encaminham para flexibilizar as fronteiras regulatórias existentes, e as previsões que apontavam uma *telecom jungle*⁶⁹ tiveram que ser refeitas em função do alto investimento e risco associados. No Brasil, os operadores de telefonia não podem ter seus próprios provedores de internet (ou ISP⁷⁰) em função da idéia de garantir uma competição justa. Esta parece ser também a idéia que justifica a demora na liberação do serviço para operadoras de cabo. O serviço de internet no cabo (ou via MMDS) já é oferecido por operações que resolveram explorar brechas na legislação e estão dispostas a “brigar por isso”. A ANATEL, depois de diversos testes serem conduzidos extra-oficialmente por operadoras e fabricantes, resolveu abrir um período de testes da tecnologia através de uma regulamentação provisória, com o objetivo de obter mais informações para fins de elaboração de uma regra mais bem adaptada.

Destacam-se, desta iniciativa, os seguintes pontos: a agência tem ficado atrás das operadoras na questão da inovação, o que é compreensível, dado o pequeno período para criar o órgão e sua estruturação frente a tamanho desafio (privatizar e regular o sistema brasileiro de telecomunicações). Não se pode saber exatamente qual a implicação dos atrasos na liberação de novos serviços aos operadores de

⁶⁹ Floresta das telecomunicações, termo usado para ilustrar a competição acirrada, lei da selva.

⁷⁰ Internet Service Provider.

cabo, mas se corre o risco de deixar passar uma real alternativa de competição pelo mercado residencial de serviços de banda-larga.

As políticas governamentais não conseguem conduzir, com a precisão desejada, os movimentos da sociedade. Um exemplo claro disso é o contraste entre as previsões da indústria de TV a cabo em 1996 e 1998. O processo de oferta de licenças de CATV inicialmente chamou a atenção de diversos grupos investidores e empresariais. Na época em que as propostas estavam sendo elaboradas, era geral a idéia de que a competição fosse estabelecida no nível da distribuição com a sobreposição de redes sendo comum. O atraso do processo, o fenômeno da estagnação de 98, o aumento do *churn* e o fracasso junto à classe C; são fatores que contribuíram para a modificação da percepção geral dos participantes em relação ao futuro da indústria. A não interferência governamental na questão do conteúdo e na questão da distribuição da programação abriu espaço para poderes de barganha bastante acentuados, que têm implicações fortes na estrutura atual do setor e certamente no seu processo de desenvolvimento.

Mas a grande dúvida é ainda como a ANATEL conduzirá a convergência proporcionada pela digitalização, do ponto de vista de regulamentação. Dessa condução depende o espaço que o setor ocupará na floresta brasileira de telecomunicações.

5 O PRÓXIMO PASSO⁷¹

A análise estrutural nos dá um método para entendermos as forças competitivas operando numa indústria, que são cruciais para o desenvolvimento da estratégia competitiva. Está claro, no entanto, que tais estruturas mudam freqüentemente de maneiras fundamentais. A evolução de uma indústria é de uma importância crítica para a formulação de estratégias. Ela pode aumentar ou diminuir a atratividade básica de uma indústria como uma oportunidade de investimento. (Porter, 1980)

O pano de fundo para o fenômeno da convergência é o que tem sido chamado de “nova economia”. O crescimento americano da última década aparece junto com a volatilidade dos negócios, ganhos de produtividade constantes, inovações tecnológicas, potencializados pela tecnologia da informação, baixo desemprego e baixa inflação. Esse ambiente de negócios turbulento é uma das forças motrizes dos avanços que têm impacto e ressonância nas telecomunicações. A junção da informática a quase todos os ramos de atividade agora parece que vai se propagar nas telecomunicações e promete um ciclo de aceleração da era da informação.

A indústria de cabo americana já viveu uma euforia anterior com promessas (não cumpridas) de que a indústria de TV a cabo faria o sonho de uma “sociedade multimídia” virar realidade. Em 1994, a Warner colocou uma expressiva quantidade de recursos num projeto chamado de *Full Service Network*, no qual pretendia explorar os recursos da interatividade e descobrir como os clientes reagiriam aos novos serviços. Aparentemente, a experiência não vingou, pois não foi transformada em negócio para ser replicado em outras operações. Mas eles não foram os únicos: outras grandes MSO americanas e ainda operadoras de cabo, na Inglaterra e Austrália, também enveredaram em testes e no lançamento de novos negócios.

⁷¹ Referência ao programa educativo “The Next Step”, que trata do futuro que a ciência e tecnologia poderão promover.

Numa matéria da revista *Communications International*, o desapontamento com as inovações da indústria é ilustrado: “No começo da década de 90, os operadores de cabo ingleses receberam a autorização para se transformarem em operadores de telecomunicações. Foi uma maneira de injetar recursos e terem a oportunidade de modificar o estado do setor – caracterizado por altos custos de capital e de marketing, margens baixas e taxas de *churn* desconcertantemente altas. Com esta nova oportunidade, os serviços de telefonia se desenvolveram bastante no país, e um cenário de competição intensa se instalou, com diversas operadoras de telefonia fixa e celular, além das operadoras de cabo. Contudo, os operadores de cabo têm atualmente uma situação não muito diferente – altos custos, margem baixa e alto *churn* em mais que um negócio.” (CI, out. 1998)

Mas tanta reticência (justificada) parece estar diminuindo com dois fatos importantes que prometem modificar o cenário da indústria no curto prazo. Um deles é a disponibilidade do *Cable Modem* ou cabo modem (CM), ou ainda modem de cabo. Como o nome indica, é um modem, similar àquele utilizado atualmente para conectar milhões de pessoas à internet, com a diferença de ser concebido para utilizar a rede de televisão a cabo ao invés da rede telefônica. O CM tem demonstrado boas chances de possuir escala e características que viabilizem a entrada massiva das operadoras no serviço de conexão à internet (com uma vantagem comparativa no que toca à velocidade da conexão). O outro ponto importante é a evolução e o barateamento das tecnologias para a digitalização e transporte de imagens, que já possibilitou a algumas operadoras a inclusão de canais de vídeo digitais nos seus pacotes superiores. Isso tem um duplo significado: primeiro, dará às operadoras um novo fôlego em termos de segmentação de canais (o centro da sua atividade) e segundo, possibilitará uma economia de banda, que é particularmente crítica no caso do MMDS.

Uma evidência de que a retórica está ficando para trás foi a espetacular fusão da TCI (a maior MSO americana) com a AT&T (a maior empresa de telecomunicações do mundo). Num negócio avaliado em 48 bilhões de dólares, a grande operadora de longa distância americana adquiriu uma alternativa de acesso ao mercado residencial. Com a

desregulamentação ocorrida nos EUA, a AT&T sofreu gradativamente perdas da sua fatia de mercado no negócio de longa distância e não conseguiu penetrar nos mercados locais de telefonia. Com a aquisição da TCI, a AT&T pretende utilizar as novas tecnologias para oferecer serviços de dados e telefonia, o que significa estabelecer a competição direta nesse mercado.⁷²

Outra evidência forte da crença no papel da indústria de cabo americana como um negócio de telecomunicações é o preço por assinante, que tem sido praticado nos negócios de compra e venda envolvendo empresas de cabo. A Tabela 8 dá uma mostra desses preços. Além desses, alguns investimentos significativos merecem atenção: a Commcast recebeu um investimento de 1 bilhão de dólares feito por Bill Gates. Paul Allen, sócio da Microsoft, pagou perto de 2500 dólares por cada assinante da Marcus Cable (Wired News). Esses preços só têm sentido se o negócio de vídeo não for considerado sozinho, e sim adicionadas as fontes extras de faturamento, representadas por serviços especiais de vídeo, voz e dados.

Todos os entrevistados expressaram a sua confiança no papel importante que a indústria de televisão a cabo terá no mundo das telecomunicações. As incertezas se situam no espaço de tempo em que isso ocorrerá e na condução do processo em si. É ponto pacífico que a privatização da Telebrás tem um peso importante no cenário pela entrada de novos jogadores que, no próprio processo de aquisição, demonstraram que o jogo das telecomunicações é global e que interesses regionais estão subordinados a uma dinâmica de maior alcance.

5.1 Uma nova indústria

Representando a indústria de cabo no seu estágio atual, a Figura 12 simplifica algumas de suas características. A programação é produzida por empresas especializadas (Turner, Warner, Globo, etc.), que

⁷² A AT&T e a TCI anunciaram um investimento de 900 milhões de dólares na aquisição do sistema de telefonia em cabo da gigante Northern Telecom, em outubro de 98.

a vendem às operadoras, as quais, por sua vez, distribuem a programação empacotada para um mercado predominantemente residencial.

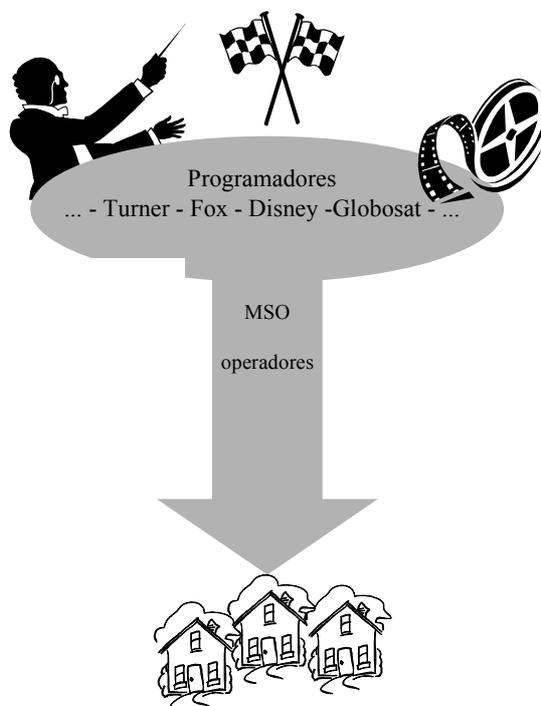


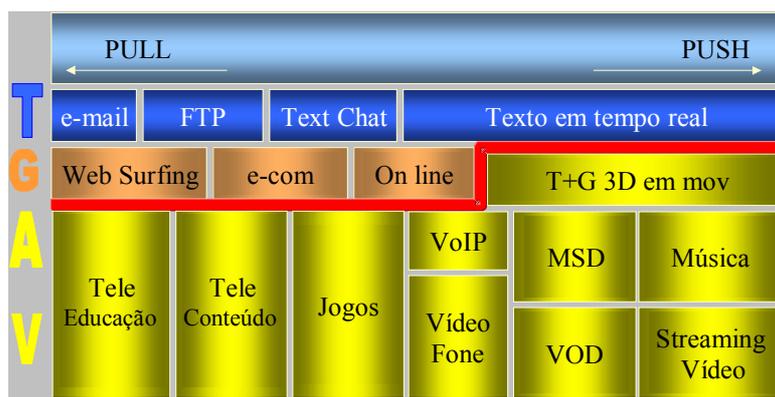
Figura 12 – TV A Cabo Atual

Da mesma forma que a rede de cabo entrega a programação, outras redes fazem serviços similares. A rede de televisão aberta entrega uma única programação, mas sem um intermediário. A rede elétrica entrega energia, gerada e transportada por outras empresas, e a rede telefônica mais interconecta do que entrega alguma coisa. É justamente essa sobreposição de redes, com funcionalidades distintas, que esta sob ação de uma força convergente provocada pela digitalização.

A internet tem um papel importante nessa dinâmica. Não se trata de uma “tecnologia” nem de uma rede; afinal, a *inter-net* como indica o nome, é uma rede de redes. Hoje o consumidor tem acesso à internet pela rede telefônica mais por uma questão mercadológica do que propriamente tecnológica. A própria internet tem conexões variadas, via satélite, cabos telefônicos, fibras óticas. Por se tratar de uma rede de dados, o importante é que a rede física que transporta esses dados o faça eficientemente e que

os computadores ligados nas pontas consigam receber e decodificar tais informações.

Atualmente, devido às limitações de velocidades de transmissão, a internet possui principalmente aplicativos de texto e gráficos. Com o aumento da disponibilidade de banda, a rede tende a ofertar, de forma cada vez mais comum e confiável, serviços de áudio e vídeo, incluindo telecomunicações. A Figura 13 ilustra essa possibilidade tecnológica e de mercado da rede, apontando também um contínuo de informações “puxadas” ou “empurradas”. Vídeo sob demanda ou música sob demanda (VOD, MOD) seriam menos “empurrados” do que um canal de vídeo ou música equivalentes aos rádios e televisões atuais, porém transmitidos via internet.



Fonte: Parks

Figura 13 – Internet Banda-larga

Mas o conteúdo também sofre modificações importantes com a digitalização chegando ao assinante. As programadoras já estão se preparando para isso com a utilização dos *sites* da internet para conseguir algum grau de interatividade com o seu público. Uma característica trazida pela internet foi a pulverização das fontes de informação. O número de servidores não pára de crescer, a inovação é aparentemente resultante deste “descontrole” e muitos acreditam que a disponibilização de banda pode ser um catalizador dessa tendência.

Durante uma entrevista, esse assunto se seguiu à constatação de que o negócio de TV a cabo não mais faria sentido sozinho. Tal constatação estava expressa nos valores negociados pelas operadoras americanas. De uma maneira genérica, parece que a indústria de TV a cabo ruma para uma grande indústria de distribuição de dados (informações) que se relacionará intimamente com uma indústria de conteúdo e com um setor de dispositivos eletrônicos. A Figura 14 mostra este modelo, que poderia ser chamado de “indústria de dados”. Com a convergência dos setores, os atuais programadores das redes de cabo ocupam uma parcela do conteúdo disponível.

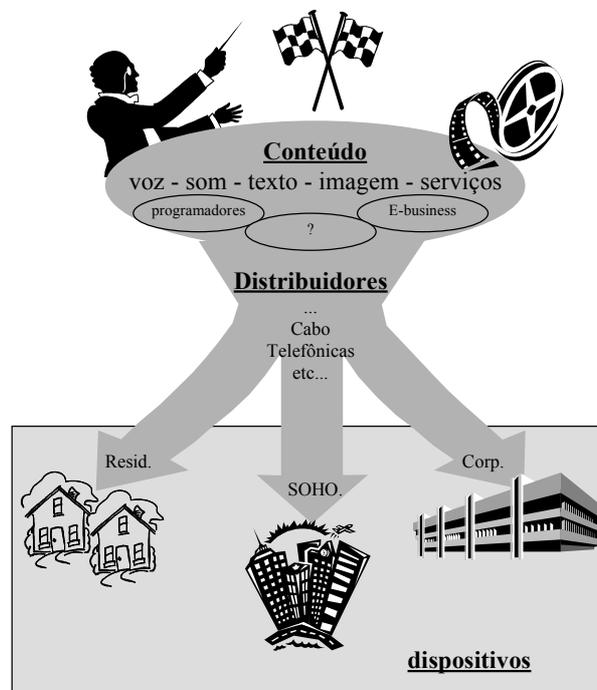


Figura 14 – Indústria de Dados

Existem algumas possibilidades que merecem ser levantadas com este modelo em perspectiva. Primeiro, a “indústria de conteúdo” possui hoje um alto grau de concentração através das redes de comunicação ou dos estúdios de filmes. Por outro lado, a internet abriu espaço para dezenas de “desconhecidos” lançarem serviços, idéias e conceitos que, em última análise, são o conteúdo da própria rede. Como se dará a acomodação dessas tendências é uma incógnita, mesmo para observadores mais atentos. É preciso lembrar que, num mundo hipotético,

onde as redes de alta capacidade estejam distribuídas e sejam acessíveis por clientes residenciais, a capacidade desses clientes de gerarem conteúdo e o distribuírem aumenta.

Os próximos tópicos tentam delinear estes setores, seus papéis e apontar o que está sendo cogitado do ponto de vista dos operadores de cabo.

5.2 Novas forças

Com a convergência dos serviços, uma nova configuração das forças estruturais deverá se desenvolver. As linhas limítrofes da indústria de cabo tendem a se tornar cada vez mais tênues, enquanto um novo setor emerge com a exploração dos serviços de banda-larga. Essa seção organiza as “previsões” feitas por entrevistados e articulistas de revistas especializadas dentro do modelo porteriano.

5.2.1 Novos competidores / substitutos / entrantes

Com a convergência, a linha divisória entre os competidores e os substitutos tende a ficar cada vez mais difícil de ser definida. As empresas serão diferenciadas não mais pela tecnologia que utilizam, mas pelo marketing-mix dos serviços ofertados (entretenimento, comunicação, informação), expresso na mobilidade do sistema (móvel/fixo), no valor entregue (funcionalidades, inovação), no tipo de relacionamento financeiro e na marca.

Dependendo da atividade enfocada, todos os participantes (telefônicas, operadoras de cabo e distribuidoras de energia) poderiam ser considerados entrantes. Este é o caso dos serviços de banda-larga para o mercado residencial. Ninguém oferece hoje tal serviço e sabe-se que a inovação de serviços deverá continuar a passos largos neste particular. Quanto aos serviços existentes atualmente, como as conexões de redes de

dados corporativos, eles deverão sofrer alterações significativas com o aumento da rivalidade. Essa tendência ocorre até mesmo em mercados ditos maduros, como na Alemanha, que abriu o seu mercado de telecomunicações criando o que o presidente da Deutsche Telekom chama de "o mercado mais liberal de telecomunicações do mundo". Por volta de 200 competidores estão nos calcanhares da DT, forçando queda de preços de até 50% (BusinessWeek 28/9/1998).

São basicamente três setores que têm sinergias suficientes para serem considerados pretendentes ao mercado de serviços de banda-larga (potenciais entrantes). São eles: o setor de telefonia, o de TV a cabo e de energia. Naturalmente, alguns fornecedores e clientes das empresas que atuam nestes setores estão atentos às oportunidades que despontam e é provável que iniciativas neste sentido se tornem comuns. Um exemplo disso é a Promom, uma empresa de engenharia que também é fornecedora de equipamentos e que recentemente criou uma empresa para oferecer transporte de dados corporativos, a Netstream. (Gazeta Mercantil)

Uma questão importante é lembrar que os serviços de banda-larga incluem a transmissão de vídeo. Isso quer dizer que, com o avanço tecnológico, será possível para as empresas de telecomunicações oferecerem também serviços de vídeo. Para os entrevistados essa possibilidade é remota. Essa conclusão baseia-se no aparente insucesso recente de empresas americanas aliado à falta de capacitações das empresas de telecom no universo da comunicação. "Coloca um bando de engenheiros de telecomunicações a fazer TV e vamos ver o que é que vai dar..." – exemplificou um entrevistado.

Apesar de esse "perigo" estar aparentemente afastado, deve-se levar em conta que, dependendo do nível de rivalidade que atingir a disputa pelo transporte de dados, as teles podem sempre considerar retaliações no negócio central da operadoras.

5.2.1.1 Cabo

O trunfo atual da rede telefônica é mercadológico por possuir uma alta capilaridade e um alto grau de padronização, o que permitiu a fabricação de modems em larga escala com a conseqüente queda de preços e alto grau de competitividade entre fornecedores. E são justamente essas características que a indústria de cabo norte-americana está tentando desenvolver através de esforços conjuntos com instituições mantidas pelos profissionais e operadoras. Um exemplo disso é o CableLabs, uma organização custeada por operadores americanos e internacionais para coordenar o desenvolvimento dos dois projetos já comentados, o DOCSIS⁷³ (padrão de cable modems) e o Open Cable (padrão de STB).

No Brasil, não existem iniciativas com a mesma abrangência. Exceção seja feita a Globocabo, que se associou ao CableLabs. O comportamento das outras MSO brasileiras foi a eleição da indústria americana como o centro gravitacional por onde o setor brasileiro deverá orbitar. Um executivo entrevistado chegou a afirmar que a inovação será ditada pelos EUA e a nós caberá escolher o momento de pegar a “melhor tecnologia” e aplicá-la. Daí se conclui que a evolução dos serviços no setor brasileiro deverá passar por telefonia no cabo, internet no cabo e vídeo digital com serviços agregados.

A cobertura do cabo nos EUA é bem maior que no Brasil. No entanto, o fato de existir rede numa área não a torna apta aos serviços de digitais. Para tal, é necessário que a rede seja de duas vias – *two way* – o que implica um investimento incremental em parte dos casos e uma nova rede no resto. O fato de o Brasil ter ingressado neste mundo tardiamente proporcionou ao país a possibilidade de contar com redes ou já adequadas para o lançamento de novos serviços ou requerendo investimentos incrementais (normalmente tais redes estão nos mercados mais densos).

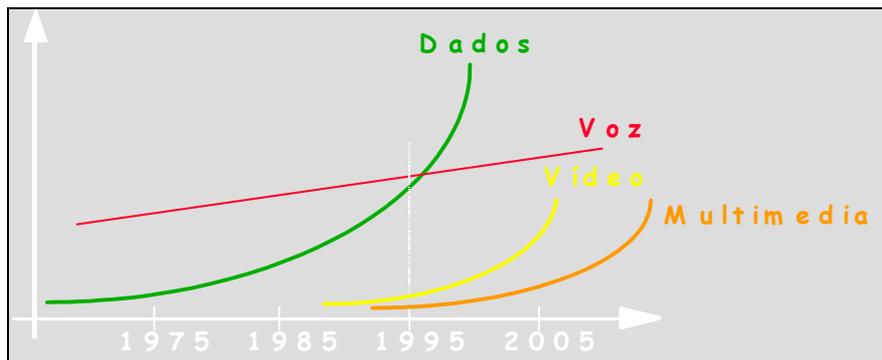
Por um lado, então, a IC brasileira possui uma vantagem situacional (em relação a sua similar americana), que são suas melhores

⁷³ Data Over Cable Service Interface Specifications.

condições para o lançamento de novos serviços. Entretanto, a indústria tem um alcance limitado no país, apesar de ter uma posição fincada nas classes econômicas propensas a adotar tais serviços. O novo ciclo de expansão geográfica, iniciado com o lançamento das novas outorgas, deve diminuir essa característica limitadora em função da pressa dos operadores em chegar antes ao mercado.

O fato de o Brasil possuir ainda uma demanda por serviços telefônicos faz o setor de telecomunicações um grande atrativo. Uma prova disso foi o processo de privatização da Telebrás e o de outorgas das concessionárias da Banda B celular. Este é também ponto que favorece os operadores de cabo. Enquanto as telefônicas precisam atender aos requisitos colocados pela ANATEL, a tendência é que os seus recursos estejam voltados maciçamente ao cumprimento das metas que lhes garantam a sua permanência no jogo. Na visão de alguns entrevistados isso dará ao setor de cabo tempo suficiente para expandir-se e estruturar-se adequadamente.

A indústria de cabo tem um relacionamento forte com o mercado residencial e tem se concentrado nisso desde o início. Mas, quando se fala na evolução para uma indústria de distribuição, é preciso considerar que a fatia mais rentável e que atualmente já consome serviços de transporte de dados é a fatia representada pelo mercado corporativo. A Figura 15 ilustra a tendência de que o tráfego de dados deverá crescer, significativamente mais, do que o transporte de voz nos próximos anos.



Fonte: Northern Telecom

Figura 15 – Potencial do Mercado Americano

As operadoras de cabo, em geral, não têm suas redes nas áreas industriais das cidades e isso representa um problema a ser superado, caso não queiram ficar de fora do mercado corporativo. Outro ponto delicado na questão do atendimento ao mercado corporativo é a confiabilidade da rede de TV a cabo, que é notoriamente mais baixa do que a das redes “concorrentes”. Isso se deve a uma série de fatores, entre os quais se destacam: a) o conceito de rede, que é uma rede originalmente para entregar um serviço não essencial como a televisão; b) a pequena tradição dos operadores brasileiros quanto à capacitação de engenharia, principalmente em relação àquelas das outras empresas (redes); c) a juventude do setor, que provocou uma “mudança constante” nos processos organizacionais, resultando numa altíssima variabilidade e baixo grau de padronização, e o alto custo associado às alternativas tecnológicas que podem melhorar o desempenho neste particular (que só se justificariam no momento em que o cabo deixasse de ser o provedor de vídeo que é hoje).

Outro fator que restringe a evolução da IC é a sua capacidade atual de captar recursos financeiros. O setor foi pródigo nesse quesito durante os anos de implantação, no entanto as previsões de resultados não se cumpriram. As estimativas do tamanho do mercado, que eram inicialmente de 17 a 20 milhões de assinantes para 2003, tiveram que ser ajustadas para meros 7,5 ou 8 milhões. Ainda assim, o ajuste conta com a superação das dificuldades encontradas na chamada classe -C. Mas não são somente os resultados aquém do esperado que tornam escassos os recursos disponíveis ao setor. É esperado que o setor de telefonia drene um

grande volume de capital, em função das obrigações de cumprimento das metas estabelecidas pela ANATEL. Com o agravamento da crise financeira mundial, as empresas de cabo têm ainda que mostrar aos investidores a sua capacidade de gerar caixa e vencer o desafio das classes baixas, antes de recuperar a sua capacidade de investimento inicial.

Não se pode esquecer, contudo, que o mercado residencial é o ganha-pão do setor, e que este é um mercado que terá que ser desenvolvido. As operadoras de cabo apostam no que chamam de *bundling* ou empacotamento . Para os operadores, o empacotamento de novos serviços, como internet rápida, telefonia, vídeo sob demanda, junto com a TV a cabo, tende a trazer o mercado para o seu lado erguendo barreiras de entrada similares ao serviço atual.

O setor de cabo tem pela frente um período em que será obrigado a definir o seu primeiro passo em direção a este mundo. Está prevista para 1999 a entrada em operação das empresas-espelho de telefonia. A rede de cabo é uma alternativa aparentemente viável ao provimento do serviço. Resta saber se os operadores encontrarão o acordo necessário com as teles entrantes para utilização das suas redes e conseqüente competição com os atuais donos das antigas empresas Telebrás.

5.2.1.2 Telefônicas

As empresas telefônicas possuem algumas características importantes que definirão muitos aspectos da convergência para o mundo digital. A característica mais marcante é o fôlego financeiro. Um dos entrevistados identificou a capacidade financeira como fundamental na evolução da indústria em função da necessidade de grandes investimentos e dos períodos prolongados até que o caixa se torne positivo.

Muito se fala dos *cable modems* mas a indústria telefônica possui a sua alternativa tecnológica para entregar dados a uma velocidade

alta, que permitirá o desenvolvimento de serviços similares aos pregados pelas operadoras de cabo. A alternativa se chama DSL ou *Digital Subscriber Line*, que nada mais é que um modem diferenciado que utiliza a rede telefônica existente com algumas modificações⁷⁴. Ou seja, as telefônicas não estão órfãs e, nos EUA, já demonstraram que vão disputar o mercado residencial.

No Brasil, como já foi exposto, existe o desafio de cumprir com as metas de universalização. Além disso, os atuais operadores terão que vencer a inércia, já natural das grandes organizações, da adequação das empresas para um ambiente competitivo. Por outro lado, elas já possuem o mercado corporativo e foram elas que definiram as regras da competição. Os novos entrantes terão que se balizar por essas regras. Um importante entrante nesse mercado serão algumas empresas oriundas de grupos de fornecedores das telefônicas. Como o país é carente em termos de infraestrutura, os primeiros movimentos que já foram feitos são de empresas que conseguiram autorização para prestarem serviços de transporte corporativo de dados.

O mercado global de telecomunicações tem se sujeitado a uma desregulamentação generalizada. Isso fez com que as empresas construíssem alianças globais para se enfrentarem e possibilitarem a oferta de serviços em conjunto. Nesse ponto, as telefônicas brasileiras não são exceções: como a maioria das empresas possui capital internacional, é muito provável que elas se afilem a redes internacionais. Existem ainda enormes gargalos na comunicação entre países, e este pode ser um ângulo favorável do ponto de vista das telefônicas. Elas já são empresas de atuação internacional, e em comparação com o setor de cabo, podem estar na frente e conseguir criar vantagens significativas na resolução desses entraves.

⁷⁴ As modificações são, na verdade, reformas para sobrepor limitações derivadas da antiguidade da rede.

5.2.1.3 Energéticas

O papel que as empresas energéticas podem vir a desempenhar nesse cenário vai além da ameaça de integração vertical colocada na análise do poder de barganha dos fornecedores. Esse papel pode ser decisivo em função de alguns recursos valiosos destas empresas em combinação com a inovação tecnológica.

O primeiro recurso valioso das empresas energéticas, aquele que mais salta aos olhos dos observadores, é o seu cadastro. O *billing* das companhias de energia é, sem dúvida, o mais completo e atualizado que existe. Mais, ele tem uma precisão geográfica muito grande além de indicar a quantidade e o tipo de consumo de cada unidade. Os olhos dos profissionais de marketing brilham ao pensar nas possibilidades de utilização de um cadastro assim para introduzir novos serviços.

Além disso, as empresas de energia já possuem uma rede de transmissão (de energia) entre cidades onde atualmente existem serviços de telecomunicação funcionando. Em 1993, o primeiro cabo de transmissão de energia com fibras ópticas era instalado no Brasil⁷⁵.

O que promete ser um desequilibrador neste jogo é uma tecnologia que está em desenvolvimento. Com esta tecnologia, supostamente a rede elétrica poderia ser utilizada para transporte de dados de alta velocidade. Assim, as empresas distribuidoras concorreriam diretamente com as telefônicas e operadoras de cabo. Esta é uma possibilidade que precisa evoluir muito ainda, principalmente na questão estrutura de custos. (Wired News)

⁷⁵ Segundo um dos entrevistados.

5.2.1.4 Barreiras de entrada

Em se tratando de um novo serviço, as barreiras de entrada no mercado residencial tendem a repetir aquelas da indústria de cabo, que também foi considerado um novo serviço na sua implantação, com uma diferença importante no que se refere ao conteúdo. Um conteúdo especial, diferenciado, deverá estar disponível àqueles que decidirem entrar no negócio de banda-larga sob pena de tentarem vender tecnologia e não serviços.

Existem dois momentos na visão de alguns observadores. O primeiro é a fase de implantação dos serviços com novas redes e dispositivos. Nessa fase, a largura de banda (capacidade de oferecer serviços diferenciados) é escassa. Assim, o poder de barganha dos distribuidores será grande (desde que tenham o conteúdo necessário para provocar o desenvolvimento do negócio). Com a oferta de conexões rápidas aumentando, essa parte do negócio tende a diminuir a sua rentabilidade por força da concorrência de outros distribuidores.

Os requerimentos de capital deverão seguir sendo uma das causas maiores de barreiras de entrada. Nessa questão, as telefônicas levam uma certa vantagem pelo maior conhecimento do mercado e dos competidores, principalmente no que diz respeito ao mercado corporativo. Uma forte barreira neste ponto será a questão da confiabilidade. As empresas que se propuserem a trabalhar com dados neste mercado terão que lidar com linhas nas quais a privacidade e a confiabilidade dos dados é fundamental.

5.2.2 Fornecedores

A menos que medidas regulatórias modifiquem o quadro, este parece ser um dos pontos mais sensíveis da estrutura competitiva do setor de cabo. Para o mercado residencial, o conteúdo é o produto, e é ele que traz o cliente. Para o mercado corporativo, essa conclusão não é tão clara,

mas aplicações específicas podem ser consideradas um atributo importante do serviço de interconexão. Num negócio de distribuição, o que vai ser distribuído, muitas vezes, conta mais do que a forma da distribuição.

A internet pode ser um sinal de que a pulverização dos provedores de conteúdo seja uma tendência. Com a interconexão generalizada das redes, as barreiras de entrada para a indústria do conteúdo mudam. Um exemplo claro disso é o número de empresas novas que surgem utilizando a internet hoje. Tudo indica que, com a abundância de meios de conexão de alta capacidade, a inovação pode aumentar ainda mais.

Muitos entrevistados ficarão satisfeitos se essa pulverização confirmar a importância das marcas que estão sendo desenvolvidas desde já. Para uma maioria, o papel da marca será decisivo no caminho da convergência. Como exemplo, citam os casos do Yahoo, Amazon, UOL, ZAZ e outras marcas que já fincaram pé na internet.

Num ambiente de crescente instabilidade tecnológica, os fornecedores de equipamentos passam a crescer em importância na indústria de cabo. Até agora, os padrões tecnológicos para redes de TV a cabo têm sido extrapolações de conceitos maduros, com ligeiras modificações. Com a indústria se aproximando do ambiente digital, a gestão da tecnologia ganha importância em função de escolhas que devem ser feitas e que têm um impacto prolongado no desempenho da empresa e na disponibilidade de novos produtos.

5.2.3 Clientes

Dois grupos principais de clientes são enxergados hoje pelas operadoras e pelos profissionais do setor: o mercado residencial e o corporativo. Os clientes corporativos tendem a possuir um maior poder de barganha em função de uma série de fatores. Existe ainda um terceiro grupo que se situaria no meio do caminho entre esses dois, chamado de

mercado SOHO⁷⁶, que representam os escritórios de pequeno porte, microempresas, etc. O mercado SOHO tem características dos dois grupos e apresenta uma possibilidade muito grande de produzir inovações e aplicativos em sintonia com o mercado local.

O menor número de clientes corporativos (em relação aos residenciais) faz com que a disputa entre os distribuidores, naturalmente, seja mais acirrada. Espera-se um baixo grau de diferenciação do produto para esses clientes já que eles deverão utilizar serviços de interconexão principalmente. Além disso, existe um sem número de empresas que detêm o *know-how* de transmissão de dados de grande porte, assim a questão da proteção de propriedade intelectual (por parte das operadoras) não deverá representar um diferencial.

Espera-se um aumento significativo, para os próximos anos, do mercado de voz e dados brasileiro. Mas este crescimento não deverá significar um baixo grau de rivalidade, pois o serviço de dados corporativo é análogo a um relacionamento que precisa ser duradouro. Possivelmente será menos propenso a “infidelidade” em função do caráter do serviço de interconexão, que é importantíssimo nas atividades diárias dos clientes. Este deve ser um fator importante no posicionamento das operadoras de cabo, pois elas deverão superar os problemas de confiabilidade e criar competências nas áreas especializadas de telecomunicações. Este esforço será brutal e provavelmente acontecerá através de parcerias e alianças estratégicas.

5.3 Tecnologia

O desenvolvimento tecnológico é o grande motor da convergência. Isso pode ser colocado tanto com referência à criação de novos serviços como em relação à estrutura de custos dos operadores.

⁷⁶ Small Office Home Office.

No tocante à inovação, deduz-se que o setor de cabo deverá experimentar pressões por mudanças estruturais em função da disponibilização de serviços de banda-larga. Pelo crescimento espetacular da internet, é possível inferir que a demanda por serviços de alta velocidade, acompanhados de aplicativos à altura, sejam igualmente bem-sucedidos. O setor de cabo mundial está se preparando para atender a esta demanda, através da liderança das MSO americanas. O Cable Modem é a tecnologia-chave nessa tentativa.

Quanto à estrutura de custos, é necessário mencionar uma tecnologia ainda embrionária, mas que pode vir a ter um impacto muito forte no setor de telecomunicações. Corriqueiramente chamada de “Voz sobre IP” (VoIP⁷⁷), a tecnologia de transmitir uma chamada telefônica através do protocolo internet (IP) tem o potencial de revolucionar a estrutura de custos de todo o sistema telefônico. Atualmente, a tarifação de uma chamada telefônica se baseia em circuitos ou caminhos que são estabelecidos entre dois telefones. A VoIP quebra essa lógica ao trabalhar não mais com circuitos, mas com pacotes. Essa distinção é muito importante no que se refere a custos. O processamento de pacotes é sensivelmente mais barato do que o de circuitos segundo os especialistas do Broadband Bob Report.

Entretanto, a tecnologia de VoIP ainda não está madura o suficiente: ainda existem questões técnicas, e econômicas, a serem resolvidas. Apesar disso, já existem programas disponíveis no mercado para utilização na internet. O maior problema no caminho da VoIP se deve a condições de tráfego dos dados na internet. Aliado a isso, as empresas brasileiras de telecomunicações têm ou estão construindo redes planejadas para atender à demanda básica de voz. Neste ponto, reside a oportunidade dos entrantes em telecomunicações. Por não possuírem comprometermos (legados) com a rede de circuitos, os entrantes poderão entrar no jogo com uma “plataforma” tecnológica que proporciona uma vantagem em custos. Mas, para isso, será necessário identificar o momento propício de fazer o movimento. Tal momento tem que levar em consideração não só a

⁷⁷ VoIP – “Voice Over Internet Protocol” ou voz sobre o protocolo internet.

maturação da tecnologia e a demanda mercadológica, mas também o posicionamento das atuais operadoras de telecomunicações (que também estão monitorando esse desenvolvimento).

5.4 Regulamentação

Uma questão central na evolução dos setores convergentes será a questão da regulação governamental. As dinâmicas interações entre empresas controladoras da infra-estrutura e dos serviços de comunicações tendem a estar mudando constantemente os “pontos de controle” dos reguladores. Segundo Mansell (1997), um dos mais importantes destes pontos será o controle corporativo do acesso às informações de mercado. Trocas informais de informação seriam uma parte importante do processo de informação e seriam vistas como parte do aprendizado organizacional, que contribui para a construção de vantagens competitivas. Se competidores fossem excluídos desses fluxos de informação, estariam sendo criadas oportunidades para práticas anticompetitivas que assegurassem um domínio substancial do mercado em questão.

Declaradamente, a ANATEL tem o propósito de incentivar a competição, com o objetivo de proporcionar ao consumidor final variedade de escolha e preços baixos. Assim, a agência necessita criar condições para a abertura e diversificação dos meios de acesso às redes e serviços, ou seja, favorecer novos entrantes. Segundo Mansell (1997), os fornecedores das indústrias de telecomunicações, cabo, mídia impressa, televisão aberta e informática buscarão monopolizar novos mercados através da propriedade ou controle da infra-estrutura e/ou do conteúdo. Portanto, os reguladores deverão estar atentos, apesar da crescente dificuldade de controlar uma indústria que ultrapassa barreiras nacionais tão rapidamente.

No entanto, a responsabilidade não será apenas dos órgãos reguladores, posto que os consumidores serão também parte importante da dinâmica da inovação. A responsabilidade do mercado será fundamental para evitar o surgimento de monopólios de qualquer natureza.

6 CONCLUSÃO

A investigação do setor de cabo brasileiro é uma tarefa árdua pois, graças a velocidade e a natureza das mudanças a que a indústria está sujeita, o risco de desatualização de um estudo desses torna-se considerável. No entanto alguns tópicos destacam-se desta análise:

- É um mercado com grande potencial de clientes
- O capital intensivo
- A competição local
- A importância de ser o primeiro (*First to Market*)
- O baixo grau de diferenciação
- O fornecedor chave: programação (conteúdo)

Trata-se de um mercado de alto potencial, em virtude da sua dimensão inexplorada, (tanto em aspectos geográficos como socioeconômicos), e do notório gosto do brasileiro pelo entretenimento televisivo. Muitas localidades brasileiras ainda não possuem acesso ao serviço bem como as classes mais baixas não têm ao seu dispor produtos adequados às suas exigências. Essas condições apontam para um potencial de crescimento bastante atrativo caso as empresas vençam as dificuldades que as colocaram na posição atual.

É uma indústria de capital intensivo visto o volume dos investimentos para implantar a infra-estrutura necessária. As necessidades crescentes de investimentos posteriores para manter a empresa tecnologicamente atualizada e competitiva reforça ainda mais tal tendência.

Em última análise a competição se dá em nível local. Mesmo que as marcas regionais (os guarda-chuvas) sejam reconhecidamente importantes é fundamentalmente o primeiro a chegar na residência do cliente que garante a sua fidelidade. Logo ser *first to market* é

importantíssimo nesse setor. Esse fato deriva conjuntamente da característica de baixo grau de diferenciação entre operadoras e da dificuldade ou “custo” de mudança do ponto de vista do cliente. Entretanto essa é uma condição que é passível de alteração principalmente em se for levado em conta as perspectivas tecnológicas para o setor.

Os programadores ocupam uma posição chave na estrutura da indústria. Eles detém atualmente o “conteúdo” da TV a cabo e representam uma parcela considerável dos seus custos operacionais. Assim a gestão do relacionamento com os fornecedores de programação é determinante na condução do negócio das operadoras. Contudo, a evolução do setor pode representar uma diminuição no grau de dependência dos programadores mas esse processo está longe de estar definido.

O termo “convergência”, quando se tornou comum na indústria de telecomunicações, por volta da década de oitenta, estava relacionado à tendência de misturar, numa única plataforma, a televisão, o computador, o telefone e o satélite. Essa mistura era concebida, em termos tecnológicos, como a plataforma de recepção, distribuição e controle. Com os desdobramentos que se seguiram, ficou claro que o termo também indicava a tendência de reestruturação que tais mudanças implicavam. Existe um terceiro ângulo ainda. Em termos econômicos, a “convergência” indica a consolidação da propriedade e/ou do controle de cada vez mais ativos nas mãos de cada vez menos empresas. Essa tendência está sendo verificada nas indústrias⁷⁸, provavelmente como uma preparação para a competição intensa que se avizinha⁷⁹.

O Brasil tem ainda que ser capaz de prover serviços básicos de telecomunicação, mas a tendência é de aumento da competição no setor. A recente privatização do sistema Telebrás, a competição de chamadas longa distância, as novas outorgas de serviço celular e as licenças de

⁷⁸ As aquisições entre grandes empresas não param de aparecer na imprensa. Exemplos podem ser citados: AT&T e TCI; Turner & Warner. Nortel & Bay Networks, entre outros.

⁷⁹ “A France Telecom ganhou o direito de ser a terceira operadora de telecomunicações da Espanha. Já operam neste país a Telefonica de Espanha e a Telecom Itália.” (Gazeta Mercantil, 2/12/98)

transmissão de dados corporativos já estão alinhadas nesse sentido. Deverão causar ainda impacto no setor as licenças para as empresas concorrentes na telefonia fixa, as chamadas “empresas-espelho”. Portanto, o momento agora é de marcar posição, estabelecer-se, suprir a demanda e conquistar clientes. Somente num segundo momento é que as tendências de consolidação deverão se evidenciar. Na IC, uma primeira “onda” de consolidação foi verificada e espera-se que haja uma segunda pulverização decorrente das novas licenças. O setor tem grandes chances de, a exemplo do que ocorre nos EUA, repetir a “onda”, seja através de aquisições por grandes MSO, seja pela parceria com concessionárias de telecomunicações.

Atualmente, o setor de cabo está se preparando para um novo ciclo de expansão. O cenário macroeconômico parece ser uma peça-chave no desenvolvimento do setor, que sabe ter um futuro ligado à indústria de telecomunicações. Esse novo ciclo de expansão coincide com a modificação radical no perfil do setor de telecomunicações. A competição direta no serviço celular já existe em algumas regiões, os provedores de serviços de dados corporativos deverão se multiplicar e, em 1999, as empresas-espelho de telefonia fixa deverão chegar. Este cenário abre perspectivas interessantes de diversificação para o setor de cabo.

A estrutura competitiva do setor, descrita aqui, é resultado de uma complexa interação entre os participantes dessa arena. A posição de cada um foi definida com muito esforço na construção de toda uma indústria, praticamente do zero. Não cabe julgar as escolhas feitas, mas percebe-se que a indústria como um todo está se perguntando “para onde vamos?”.

Parece que todos os integrantes têm a certeza de que o cabo será um jogador importante no cenário digital que se aproxima. Todos os outros potenciais atores estão hoje ocupados, ou expandindo redes de telefonia fixa, ou implantando empresas de serviço celular, interconectando corporações, gerenciando e desenvolvendo capacitações, etc. A indústria de cabo também está ocupada, aperfeiçoando seus processos, suas competências. Aparentemente, isso ocorre no setor como uma parada para tomar fôlego.

É interessante constatar que toda a IC adotou um mesmo conceito em termos de mercado alvo, produto e serviço, com algumas divergências menores quanto à tecnologia adotada. Atualmente, o dilema enfrentado pelas operadoras é “como atingir a classe C”: quase todos concordam que existe uma inadequação do balanço preço/produto. No entanto, existe o perigo de, ao oferecer um pacote mais barato⁸⁰, provocar uma “migração para baixo”⁸¹ expressiva. Em última análise, um *downgrade* acentuado provocaria uma queda de resultado a curto prazo. É uma situação de risco, e ambígua, ao propor uma redução momentânea seguida de uma expansão a médio prazo. Como a indústria vai resolver esse impasse, ainda não pode ser previsto. O acompanhamento e a análise cuidadosa desse processo pode revelar-se uma interessante questão de pesquisa.

De qualquer forma, a resolução do “dilema” não se trata apenas do nível decisório dos operadores; ela passa pela estrutura da indústria e de como esse novo ciclo de expansão modificará tal composição de forças. Uma questão importante será, nesse particular, a ação regulatória e como ela será conduzida. Uma agência dinâmica e focalizada em “pontos de controle” (Mansell, 1997), bem como instituições setoriais e profissionais, serão decisivos para a construção de um ambiente competitivo que beneficie os usuários finais.

É preciso ter em mente que estamos vivenciando os estágios iniciais do processo de convergência. Apesar de tecnologicamente distintas, plataformas diferentes (telefone, cabo, satélite) são capazes de oferecer o mesmo conjunto de serviços. Todavia, elas não se comportarão igualmente do ponto de vista de negócio. As empresas que poderão prover os serviços de banda-larga diferem em aspectos importantes em termos de capacitações e recursos. Uma empresa de cabo é diferente de uma empresa telefônica. Mas, a longo prazo, ambas deverão estar oferecendo serviços

⁸⁰ Já existem pacotes nas operadoras mas nenhuma lançou o produto de forma agressiva com o objetivo de conquistar o mercado das classes mais baixas.

⁸¹ Um assinante que paga o pacote básico hoje, pede uma migração para o pacote mais barato recém criado. Nesse caso, não se verifica a expansão da base de assinantes mas uma queda no valor recebido daquele assinante em particular. Também chamado de “*downgrade*”.

muito similares. Portanto, as escolhas devem ser feitas hoje para equipar as empresas com as ferramentas certas que assegurem não só a sobrevivência como o sucesso em inovar.

E, para inovar, um fator decisivo será a capacidade de perceber as implicações estratégicas das escolhas feitas, tanto tecnológicas como gerenciais. Formar alianças parece ser um ponto crítico no universo das telecomunicações. Num mundo “interconectado”, não estar sozinho é fundamental para assegurar atualização tecnológica e flexibilidade.

É preciso arriscar. Esta é aparentemente a mensagem das empresas bem-sucedidas na nova economia. Resta saber quando o Brasil efetivamente ingressará nesse cenário turbulento de inovações das telecomunicações e de que forma. O setor de cabo tem um pé fincado no setor de entretenimento, mas seus companheiros de convergência têm pontos fortíssimos que não podem ser desprezados. Todos estão desenvolvendo capacitações na questão do atendimento ao cliente, do relacionamento comercial e de marketing. Aparentemente, a importância disso é unânime remetendo a tentativa de identificação prévia dos fatores estratégicos industriais (FEI). Ainda não é possível divisar grupos estratégicos no setor, mas fatalmente os operadores terão que se posicionar, pois a competição promete ser ferrenha.

7 BIBLIOGRAFIA

ABTA – Associação Brasileira de Televisão por Assinatura. Panorama da Indústria de TV por Assinatura no Brasil. Julho, 1998.

_____. Panorama da indústria de TV por assinatura no Brasil – estudo preliminar. Abril, 1998.

AMIT, R. & SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, V. 14, p. 33-46, 1993.

ANUÁRIO PAY-TV 1998. São Paulo: Glasberg, 1998.

BANKERS TRUST / BTALEX. BROWN RESEARCH. Multicanal Participações, dez/1997.

BOYD, Harper W. et al. Marketing research: text and cases. 7th Ed. Homewood, Ill., Irwin, 1989.

BBB Report - BroadBand Bob Report. (Lista de distribuição eletrônica). Gecko Research & Publishing. <http://www.hfc.net/maillinglist>

BROCKMAN, John. Einstein, Gertrude Stein, Wittgenstein & Frankenstein – reinventando o universo. São Paulo: Schwartz Ltda., 1987.

BUSINESS WEEK. (Revista semanal). New York. McGraw-Hill Companies Inc.

CABLE DATACOM NEWS. (Lista de distribuição eletrônica). Kinetic Strategies Inc. Phoenix, Arizona.

CARVALHO NETO, Antônio Moreira de. Inovações tecnológicas no setor de telecomunicações e o impacto sobre o trabalho. RAE, vol. 31, nº 2 abr./jun., 1996.

CED – Communications Engineering & Design. (Revista Mensal). Shilton Publications. Denver, Colorado.

CED – Communications Engineering & Design. Retrospective: 50 Years of Technology. Jun., 1998. Shilton Publications. Denver, Colorado

CI - Communications International. (Revista Mensal). Londres. Emap Business Publications.

COYNE, Kevin P. & DYE, Renée, The competitive dynamics of network-based businesses. Harvard Business Review, jan./fev., 1998.

DAY, George S. & WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. Journal of Marketing, V. 52, p. 1-20, abr. 1988.

DE GEUS, Arie. The Living Company – Boston: Harvard Business School Press., 1997.

DELIGÖNÜL, Z.Seyda & ÇAVUSGIL, S.Tamer. Does the comparative advantage theory of competition really replace the neoclassical theory of perfect competition?. Journal of Marketing, V. 61, 1997.

DRUCKER, Peter F. Innovation and Entrepreneurship. New York: HarperCollins Publishers Inc., 1985.

_____. The Theory of the Business. Harvard Business Review, set./out., 1994.

GATES, Bill. A estrada do Futuro - São Paulo: Schwarcz, 1995.

GERCHMAN, Eduardo. Análise Estrutural da indústria Vinícola no Brasil. Porto Alegre: PPGA – UFRGS, 1995. (Dissertação de mestrado.)

GHEMAWAT, P. “Resources and strategy: an IO perspective”, Mimeo, Harvard Business School, maio, 1991. In Strategic assets and organizational rent. (AMIT, R. & SCHOEMAKER, P. J. H.). Strategic Management Journal, V. 14, p. 33-46, 1993.

GRANT, Robert M. Prefácio. In: The strategy reader (Segal Horn). Oxford: Blackwell Publishers Ltd. & Open University, 1998.

_____. The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management Review, V. 33, n.3, 1991.

HAMEL, Gary. Killer strategies that make shareholders rich. Fortune, jun., 1997.

_____. Strategy as Revolution. Harvard Business Review, jul./ago., 1996.

_____. Strategy innovation and the quest for value. Sloan Management Review, winter, 1998.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. Competing for the future. Harvard Business Review, jul./ago., 1994.

_____. Strategic intent. Harvard Business Review, mai./jun., 1989.

HUNT, Shelby D. Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition? Journal of Marketing, out., 1997.

_____. Resource-advantage theory: an evolutionary theory of competitive firm behavior? Journal of Economic Issues, vol. 31, 1997.

IC International Cable. (Revista Mensal) Suplemento Brasileiro. Exton, PA. Philips Business Cable, set 1998.

INTERVAL. (Revista Mensal). Exton, PA. Society of Cable Telecommunications Engineers.

ING BARINGS Corporate Debt Research. Brazilian pay-TV: All Wired Up, Ready to Go. Out. 1997.

- KOHLI, A. K. & JAWORSKI, B.J. Market orientation: the construct, reasearch propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, V. 54, p. 1-18, abr. 1990.
- MAKADOK, Richard. S. Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation? Strategic Management Journal, V. 19, 1998.
- MANSELL, Robin. Strategies for maintaining market power in face of rapidly changing trchnologies. Journal of Economic Issues, V. 31, dez. 1997.
- McGAHAN, Anita M. & PORTER, Michael E. How much industry matter, really? Strategic Management Journal, V. 18 p.15-30, 1997.
- MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. Harvard Business Review, jul./ago., 1987.
- _____. The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, jan./fev., 1994.
- MINTZBERG, Henry & WATERS J.A. Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, V. 6, p.257-72, 1985.
- MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E. Strategy: seeking and securing competitive advantage / edited and with an introduction by Montgomery & Porter. Boston: Harvard Business School Press, 1991.
- NEGROPONTE, Nicholas. Being digital - New York: Alfred A. Knopf Inc., 1995.
- _____. The future of phone companies. Wired, set. 1996.
- PARSONS, Patrick R. & FRIEDEN, Robert M. The cable and satellite television industries. Needham Heights: Allyn & Bacon, 1998.
- PAY – TV. (Revista mensal). São Paulo. Glasberg.

PAY – TV. Suplemento, ago. 1997. Plano de Mercado da TV a cabo e do MMDS. Glasberg, São Paulo.

PAY-TV REAL TIME NEWS. (Lista de distribuição eletrônica). São Paulo. Glasberg. <http://www.paytv.com.br>

PTS – Pay-TV Survey. (Relatório mensal). Indicadores de Mercado: os números atualizados das operadoras. São Paulo. PTS Pesquisas de Mercado Ltda.

PORTER, Michael E. Competitive advantage – creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

_____. Competitive strategy – techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

_____. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, mar./abr., 1979.

_____. What is strategy? Harvard Business Review, nov./dez., 1996.

PRAHALAD, C.K. Weak signals versus strong paradigms. Journal of Marketing Research, vol. 32, ago. 1995.

PRAHALAD, C.K. & HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, mai./jun., 1990.

RHODES, Lucien. The Race for more Bandwidth. Wired, 1995.

RNT Revista Nacional de Telecomunicações. (Revista mensal). São Paulo. Advanstar.

RUMELT, Richard P. How much industry matter? Strategic Management Journal, 12, p. 167-185, 1991.

SCHMALENSEE, R. Do markets differ much? American Economic Review, vol. 75, 1985.

SCHNAARS, Steven P. Marketing Strategy: a customer-driven approach. New York: The Free Press, 1991.

SCHOEMAKER, Paul J.H. Scenario planning: a tool for strategic thinking. Sloan Management Review, winter, 1996.

SEGAL-HORN, Suzan. The strategy reader / edited and introduction by Segal Horn. Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd. & Open University, 1998.

SENGE, Peter M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday, 1990.

SHARMA, Anurag & KESNER, Idalene F. Diversifying entry: some ex ante explanations for postentry survival and growth. Academy of Management Journal, vol. 39, 1996.

STOAKES, Chris & BARING, Guy. Latin America Comes to Market. Communications International. Jun. 1996.

TAPSCOTT, Don. The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence. New York: McGraw-Hill, 1995.

TELETIME. (Revista mensal). São Paulo. Glasberg.

TELETIME NEWS. (Lista de distribuição eletrônica). São Paulo. Glasberg. <http://www.teletime.com.br>

Telecom – Jornal de Telecomunicações. (Revista mensal). São Paulo. Plano Editorial.

TZU, Sun. A arte da Guerra, sec.VI a.C.; adaptação e prefácio de James Clavell. Rio de Janeiro: Record, 1996.

VANTRAPPEN, Herman F. & METZ, Philip D. Medindo o Processo de Inovação. Revista de Administração de Empresas -FGV, V. 35, nº 3, mai./jun., 1995.

WEBB, Kent G. The Economics of Cable Television. Lexington: Lexington Books, 1983.

WIRED. (Revista mensal). São Francisco, EUA. The Condé Nast Publications Inc.

YIN, Robert K. Case Study Research: Design and Methods. 2ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

ANEXO 1 - INTERNET

Sites de Interesse:

- <http://www.abta.com.br> - Associação Brasileira de Telecomunicações por Assinatura;
- <http://www.anatel.gov.br> – Agência Nacional de Telecomunicações;
- <http://www.cablecenter.org> – diversos;
- <http://www.catv.org> – CATV CyberLab;
- <http://www.ctam.com> – The Marketing society for Cable and Telecommunications Industry;
- <http://www.fcc.gov> – Federal Communications Commission;
- <http://www.ncta.com> – National Cable Television Association;
- <http://www.paytv.com.br> - revista PAY-TV;
- <http://www.scte.org> - Society of Telecommunications Engineers;
- <http://www.seta.com.br> – Sindicato da Empresas de Televisão por Assinatura;
- <http://www.telepress.com.br> – diversos;
- <http://www.wired.com> - revista Wired.

ANEXO 2 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Análise Industrial	
Rivalidade entre competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a razão da atual intensidade de competição na indústria? • Como se dá a competição entre as marcas? Existem guerras de propaganda? • O baixo crescimento experimentado em 98, em contraste com as altas taxas anteriores, implicou uma batalha por participação de mercado? • Os custos fixos são de maneira geral altos? Quais são os mais importantes? • Na IC, como se dá a influência dos altos estoques na competitividade? • Qual a dimensão dos custos de mudança para o assinante? De que forma isso afeta a rivalidade? • Que papel tem a diferenciação na competição? • Diversidade de concorrentes. Quais as diferenças da competição com operadores locais restritos e da competição entre grandes operadores? Qual o peso dos pequenos? • Existem motivos “estratégicos” que podem desestabilizar a competição através do sacrifício da rentabilidade em função de ganhos distintos? • Barreiras de saída – Qual a sua avaliação das barreiras de saída da IC? (altas, baixas). • Quais as fontes de barreiras de saída mais importantes? (<u>Ativos especializados</u>; <u>custos de saída</u> – acordos, custos de realocação-; <u>relações estratégicas</u> – entre unidades de negócio, marketing, marca-; <u>barreiras emocionais</u>; <u>restrições governamentais</u>)

Ameaça de Novos Entrantes / Barreiras de Entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Fontes de barreiras de entrada: • Existe alguma economia de escala que força o entrante a entrar numa grande escala? (custo de programação?) • Diferenciação de produto – identificação da marca, lealdade de clientes • Qual a fonte da fidelidade dos clientes? (Time to market?) • Requisitos de capital – principalmente agora, qual a dimensão deste fator? • Custo de mudança. • Vantagem em custo independente da escala (não replicáveis por entrantes). – curva de experiência (pode ser mantida proprietária?) • Política governamental. (Qual o impacto que acarretou a condução da ANATEL na estrutura atual da indústria?) • Retaliação esperada. Quais são as condições de retaliação dos competidores?
Poder de barganha dos Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Qual o poder de negociação dos fornecedores? • Que fatores determinam o seu poder? • Fornecedores poderosos podem diminuir margens de lucro. Como é a concentração dos fornecedores? • Importância da IC para os fornecedores. • Importância dos fornecedores para a IC. • Quais são os custos de mudança de fornecedores para os competidores da indústria? • Ameaça de integração vertical? • Trabalho é um fornecedor?
Produtos Substitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a pressão exercida por produtos substitutos? • Quais vantagens eles têm sobre a CATV? • Existe algum que poderá ser preocupante?
Poder de barganha dos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Como é o poder de barganha dos clientes?

	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de mudança • Qual o grau de ameaça de um cliente trocar de fornecedor em função do preço?
Evolução da indústria	
Rivalidade	<ul style="list-style-type: none"> • Quais as mudanças na intensidade da competição com as novas concessões? E com os novos negócios? • Nos novos negócios, quais os fatores que mudam para a indústria? • Como será a relação entre operadoras de Telefonia e operadoras de cabo?
Ambiente Regulatório	<ul style="list-style-type: none"> • De que forma o ambiente regulatório pode afetar a atual? estrutura da indústria • E futuramente? • Qual deveria ser a postura dos reguladores?
Características estruturais	<ul style="list-style-type: none"> • Incerteza tecnológica – Qual é a importância deste fator na evolução da indústria? • Como se lida com a inovação tecnológica? • O modelo americano oferece que tipos de aprendizado? • Qual o horizonte de curto prazo na questão da evolução? • De que maneira a convergência digital afetará o setor? • Desenvolvimento do mercado. • Que tendências atuais afetam, ou podem vir a afetar mais fortemente a estrutura da indústria?

Qual a sua interpretação do ritmo de expansão da CATV no Brasil? Que razões levaram as empresas a adotar esta velocidade?

Quais os resultados desta expansão acelerada no plano estratégico?

ANEXO 3 – ENTREVISTADOS

Entrevistados com Registro em Fita

Entrevistados	Empresa / Papel	Cargo	Obs.
Alexandre Annenberg	TVA Network / MSO	Diretor Geral	Diretor-Presidente da ABTA
Alexandre Vianna	Banco Sul América	Analista de Telecom	Banco de Investimentos
Álvaro Pacheco	General Instruments / Fornecedor	Diretor Regional/Brasil	Diretor Social da ABTA
Alvaro Paes de Barros	FOX / Programadora	Gerente Regional	Empresa da News Corporation
Conceição Polleto Valente	Net Brasil	Gerente de Franquias	Responsável pelo Projeto de Franquias
Eduardo Gusso	RBS / (controlador)	Diretor de Estratégia & RH e Processos	Orientou o projeto de redesenho de processos da Net Sul
Fernando Vilarinho	VB Consultores	Sócio	Ex-diretor financeiro da Net Brasil
Francisco Valim	Net Sul / MSO	Diretor Executivo	Executivo da Net Sul / Operadora
Marcelo Sirotsky	CABOPARBS	Acionista e Presidente	Diretor-Vice Presidente da ABTA
Otávio Jardanovski	PTS	Diretor	Empresa de pesquisa especializada em CATV
Paulo César Martins	Adelphia / Operadora	Representante	Adelphia é uma das grandes MSO americanas
Rubens Glasberg	PAY-TV / Revista Especializada	Editor	Maior publicação especializada no setor do Brasil
Walmor Bergesch	RBS / Net Sul	Vice-Presidente	Membro do conselho deliberativo da ABTA

Entrevistados por Telefone e/ou e-mail

Entrevistados	Empresa / Papal	Cargo	Obs.
Axel de Torsiac	FOX	Diretor Regional	Programadora
Carlos Panitz	Net Sul / MSO	Gerente de Materiais	Mestre em Engenharia de Produção
Domingos Carelli	Banco Sul América	Diretor Administrativo	Banco de Investimentos
Fernando de Magalhães Furlan	FURLAN & FURLAN - Advogados e Consultores	Diretor	Consultoria Jurídica – Brasília DF.
Fernando Siqueira	HBO / Programadora	Gerente de Vendas	Programadora
Izaltino Camozzato	Escelsa ⁸²	Diretor Executivo ⁸³	Companhia de Distribuição de Energia
Luis Schneider	AES / Concessionária de Energia	Diretor	Distribuidora de Energia
Marcelo Picassos	Philips / BCD	Vice-Presidente	Representante dos equipamentos de CATV da Philips para o Brasil
Marconi Maya	ANATEL / Regulador	Assessor da Superintendência de Serviços de Comunicação de Massa	Agência Nacional de Telecomunicações
Ricardo Vidinich	Escelsa / Entrante	Diretor de Novos Negócios	Companhia de Distribuição de Energia
Robespierre Moreira de Sá	TV Filme / MSO	Assessor da Presidência	Focalizada em MMDS
Samy Muhammad Said	CanbrasTVA / MSO	Diretor assistente de operações técnicas	Bell Canada, TVA entre outras são acionistas da MSO.

⁸² Concessionária de energia do Espírito Santo, empresa privada.

⁸³ Diretor do conselho de administração da empresa, representando os acionistas.

